



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERÍA Y
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS.

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

“PROPUESTA DE UN PLAN DE CARRERA
PARA LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL HACIA LA EMPRESA,
CASO DE ESTUDIO: EMPRESA DE PRODUCTOS PLÁSTICOS”

T E S I S

PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A:
MILDRED ITZEL VARELA GARCÍA

DIRECTOR DE TESIS: M. EN C. GABRIEL BACA URBINA

MÉXICO D.F.

OCTUBRE 2011





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, D.F. siendo las 12:00 horas del día 22 del mes de agosto del 2011 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de UPIICSA para examinar la tesis titulada:
"PROPUESTA DE UN PLAN DE CARRERA PARA LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL HACIA LA EMPRESA, CASO DE ESTUDIO: EMPRESA DE PRODUCTOS PLÁSTICOS"

Presentada por el alumno:

VARELA

Apellido paterno

GARCÍA

Apellido materno

MILDRED ITZEL

Nombre(s)

Con registro:

B	0	9	1	9	8	4
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

M. en C. GABRIEL BACA URBINA

DR. JUAN IGNACIO REYES GARCÍA

M. en C. MA. DE LOS ÁNGELES MARTÍNEZ ORTEGA

M. en I. JUAN JOSÉ HURTADO MORENO

DRA. CLARA IRENE ARMENDÁRIZ ARMENDÁRIZ
S. E. P.
I. P. N.

LA PRESIDENTA DEL COLEGIO

DRA. MARÍA ELENA TAVERA CORTÉS I. C. S. A
SECCIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E
INVESTIGACIÓN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México el día 19 del mes de Agosto, la que suscribe **Mildred Itzel Varela García**, alumna del programa de Maestría en Ciencias con especialidad en Administración con número de registro B091984 adscrita a la Sección de Estudios de Posgrado de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas del IPN, manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección del M en C. Gabriel Baca Urbina y cede los derechos del trabajo titulado **“PROPUESTA DE UN PLAN DE CARRERA PARA LA INTEGRACION DEL PERSONAL HACIA LA EMPRESA, CASO DE ESTUDIO: EMPRESA DE PRODUCTOS PLÁSTICOS”** al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación. Los usuarios de la información no deberán reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin permiso expreso del autor o del director del trabajo. Esto puede ser obtenido al escribir a la siguiente dirección de correo electrónico vareлами_10@hotmail.com Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



Mildred Itzel Varela García

Contenido

	Pág.
Resumen	1
Summary	2
Introducción	3
CAPÍTULO I: DESCRIPCION DEL OBJETO DE ESTUDIO: EMPRESA DE PRODUCTOS PLÁSTICOS, ANTECEDENTES Y CONDICIÓN ACTUAL	6
1.1 Antecedentes de la organización	6
1.2 Estructura de la Empresa	7
1.2.1 Organigrama de la Empresa.	7
1.2.2 Giro	8
1.2.3 Tamaño	8
1.2.4 Productos de la Empresa	8
1.3 Características actuales de la Empresa ante el Sector Industrial	10
1.4 Posición en el Mercado	10
1.5 La Empresa Hoy	11
1.8 Principales logros por año desde 1994 hasta el 2010	13
1.9 Departamento de Recursos Humanos y Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	14
1.10 Motivación en la Empresa	17
1.11 Clima laboral en la empresa	18
CAPÍTULO II: REFERENCIAS TEÓRICAS	19
2.1 Evolución filosófica de las teorías de trabajo	19
2.2 Ciclo de Vida de la Empresa	20
2.3 Crecimiento Empresarial	24
2.4 Administración Estratégica	25
2.5 Normas de Calidad	27
2.6 Biodegradabilidad	29
2.7 Plan de Carrera	34
2.7.1 Definición	34
2.7.2 Implementación de planes de carrera.	35

2.7.3 Requisitos empresariales para la implementación de planes de carrera	37
2.7.4 Ventajas de los planes de carrera.	39
2.7.5 Las Fortalezas en el Plan de Carrera.	41
2.8 Análisis de puesto	43
2.9 Selección de personal	43
2.10 Proceso de selección de personal	44
2.11 Inducción a la empresa	44
2.12 Motivación.	45
2.12.1 Definición.	45
2.12.2 Teorías de motivación.	45
2.12.2.1 Teoría X y Y de Douglas McGregor.	45
2.12.2.2 Teoría Z	46
2.12.2.3 Teoría de las necesidades de Abraham Maslow.	47
2.13 Clima Organizacional	47
2.14 Rotación de Personal	49
2.14.1 Índice de Rotación de Personal	49
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO	52
3.1 Análisis Documental del Crecimiento de la Empresa	52
3.1.1 Adaptación a las Normas Internacionales	52
3.1.2 La Capacidad Instalada en la Empresa.	52
3.1.3 La Calidad en el Producto de la Empresa	54
3.2 La Rotación de Personal en la Empresa	56
3.2.1 Índice de la Rotación de Personal En la Empresa	57
3.3 Diagnóstico del objeto de Estudio con Herramientas de Planeación Estratégica.	58
3.3.1 Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI)	60
3.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	61
3.3.3 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)	62

3.3.4 Matriz De Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción (PEEA)	65
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DEL PLAN DE CARRERA	67
4.1 ¿Porqué Crecer?	67
4.2 Ganancia al Crecer	68
4.2.1 Análisis de Rentabilidad	68
4.3 ¿Cómo crecer?	71
4.4 Desarrollo de un Plan de Carrera.	72
4.4.1 Etapa Uno: Previa al Plan de Carrera	73
4.4.1.1 El plan de Carrera y la voluntad del consejo directivo.	73
4.4.1.2 Planeación de Recursos Humanos.	73
4.4.1.3 Procesos de Recursos Humanos	76
4.4.1.4 Proyección de la demanda.	77
4.4.2 Etapa Dos: Desarrollo del Plan de Carrera.	78
4.4.2.1 Determinación de los Objetivos del Plan de Carrera.	78
4.4.2.2 Elección de los puestos a desarrollar.	79
4.4.2.3 Evaluación del potencial del trabajador.	80
4.4.2.4 Elección de los trabajadores a desarrollar.	81
4.4.2.5 Rutas de puestos.	82
4.4.3 Etapa Tres: Inclusión del Plan de Carrera a los Procesos de Recursos Humanos.	82
4.4.3.1 Integración del Plan de Carrera al Proceso.	82
Conclusiones	84
Bibliografía.	86

Índice de Figuras, Tablas y Fórmulas

Figuras

Figura 1.1 Organigrama de la empresa.	7
Figura 2.1 Ciclo de vida de una empresa.	21

Figura 2.2 Esquema de implementación y certificación de un Sistema de Gestión de Calidad	29
Figura 2.3 Esquema del plan de Carrera	37
Figura 3.1 Diagrama Causa – Efecto Apertura de Planta en Pachuca.	53
Figura 3.2 Diagrama de Causa – Efecto para la falta de certificación bajo la norma ISO	55
Figura 3.3 Diagrama Causa – Efecto para la Rotación de Personal en Mandos Medios	56
Figura 3.4 Índice de Rotación de Personal en la Empresa del Primer Semestre 2009 vs 2010	57
Figura 3.5 Preguntas Realizadas En La Entrevista a nivel Directivo y Gerencial	58
Figura 3.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	60
Figura 3.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	61
Figura 3.8 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)	63
Figura. 3.9 Matriz De Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción (PEEA)	65
Figura 3.10 Resultados de la Matriz PEEA	66
Figura 4.1 Circulo vicioso de la empresa de productos plásticos	68
Figura 4.2 Histograma de TMAR de la empresa del 2001 al 2010.	70
Figura 4.3 Organigrama Actual de Recursos Humanos	73
Figura 4.4 Organigrama Propuesto para el Departamento de Recursos Humanos	74

Tablas

Tabla 1.1 Cronograma de logros obtenidos por la empresa desde 1994.	13
Tabla 4.1 Reporte de Gastos de Administración y Ventas.	69
Tabla 4.2 TMAR de la empresa del 2001 al 2010.	70
Tabla 4.3 Ganancias por año.	71

Fórmulas

Fórmula 1.1 Índice de Rotación de Personal	49
Fórmula 4.1 Valor Actual Neto	71

Agradecimientos

A Dios.

A Mamá, Papá y Hermano, por todo lo que soy; son mi vida, los amo.

A Sra. Josefina Rivero Moreno, por mi mejor herencia, mi fortaleza.

A Sr. Marcelo Varela Sánchez, ejemplo de entereza y fuerza espiritual.

A Cony, Ubaldo, Ubaldo Jr., y Alexei, por su confianza, apoyo incondicional y cariño, gracias eternas.

A Carlitos, a mi familia materna y paterna, amigos y compañeros, por compartir su experiencia; sabiduría invaluable.

A mis queridos maestros: M en C. Gabriel Baca, Dra. Clara Armendáriz, M. en C. Ángeles Martínez, Dr. Juan Ignacio Reyes y M en I. Juan José Hurtado, por su guía, paciencia y profesionalismo, los cuales son mi motivación profesional.

Resumen

Actualmente la empresa de productos plásticos analizada en éste trabajo, ha incrementado el índice de rotación de personal, las consecuencias de ésta es que tiene dos proyectos de suma importancia sin concluir, el primero es obtener la certificación ante la norma ISO 9000 (International Standard Organization 9000) y el segundo proyecto es el incremento de su capacidad instalada con la apertura de una segunda planta en Pachuca, Hidalgo. Por otro lado la empresa presenta una aparente estabilidad financiera, excelente posición en el mercado México-Latinoamérica, buen prestigio con sus clientes, lo anterior según datos proporcionados por la Administración. Tomando en cuenta la información preliminar, se procedió a investigar en la teoría cuáles eran las causas que originaban este tipo de síntomas, para encontrar finalmente que la rotación de personal y las demás situaciones mencionadas, son causadas por una ceguera de los directivos de la conveniencia económica de un crecimiento empresarial. Para sustentar el argumento anterior se analizó de manera deductiva la información de la empresa para llegar al problema medular, sería analizando las causas y efectos de la rotación de personal. Con la ayuda de herramientas de planeación estratégica y de calidad, se definió que la empresa de productos plásticos se ve involucrada en un círculo vicioso, a pesar de tener los elementos para expandir su mercado a Europa, la empresa no incursiona a Europa porque no se encuentra certificada en ISO 9000 y no cuenta con la tecnología para la elaboración de productos biodegradables, debido a que el consejo directivo no siente la necesidad de experimentar un crecimiento empresarial, lo anterior es el problema medular de la empresa.

Al ser líderes del mercado doméstico, no han analizado y potencializado las ganancias que generaría su incursión en mercados Europeos. Los requerimientos principales para que la empresa incursione en el mercado europeo son: Que el producto sea biodegradable y mantenga su calidad, tener una capacidad instalada suficiente para cubrir las demandas del mercado y comprobar que su trabajo es de calidad, es decir, certificar sus procesos. Para encontrar una solución viable al problema anterior, se analizó el círculo vicioso en el cual se encuentra la empresa y el establecimiento de un plan de carrera en la empresa es la opción adecuada.

El objetivo principal de esta investigación fue el proponer un proceso de plan de carrera de forma estructurada que guiará a la empresa de productos plásticos hacia la obtención de los requerimientos necesarios para incursionar en el mercado europeo y el hacer patente la necesidad de crecimiento empresarial. En la presente investigación se planteó para la empresa un plan de carrera, el cual reorganiza internamente la administración de los recursos, luego se presenta un somero análisis de la rentabilidad tomando en cuenta la nueva planta productora en la localidad de Pachuca, éste análisis de rentabilidad económica también tiene el objetivo de demostrar que la inversión que se destine al plan de carrera puede representar una cifra mínima, en comparación con el beneficio económico que se obtendría si la empresa incursiona en el mercado europeo. El planteamiento del proceso del plan de carrera tiene la finalidad de guiar a la empresa en su crecimiento, con una guía estructurada que define las tres etapas del plan de carrera y recomendaciones a considerar en cada una de las etapas. Los puntos que conforma cada etapa se plantean de manera explícita, ordenados y fundamentados. La propuesta es relevante porque permite a la empresa seguir con su crecimiento de una manera que conjunta el desarrollo profesional del personal de la empresa y la correcta operación en los procesos, lo que manifiesta en lograr formar talento humano y saber retenerlo. De descartar el plan de carrera, se verá afectada a mediano plazo, reflejándose la afectación en las utilidades, y también puede quedar inmersa en un posible estancamiento y declive empresarial.

Summary

A usual remark in the enterprise is that it has increased employees' substitution index; this fact consequences are that the enterprise has two not concluded important projects; the first one is that a ISO 9000 certificate is still not available for the enterprise, and the second one important project is the opening of another manufacturing plant which allows the production capacity increasing, this new plant is located at Pachuca, Hidalgo.

On the other hand, according to enterprise data, the enterprise has a financial stability, Mexico-Latin-American market leadership, excellent client prestige. Based on the above information, a research was started to determine the high employees' substitution index origin. The final finding is that the high employees' substitution index is due to authority's blindness about the financial benefits that would be obtained if the enterprise decides to go to the European market.

To reach this conclusion, and to find the core problem, a deductive analysis was made on the enterprise information. First of all, an employees' substitution index cause-effect analysis was made. It was applied quality and strategic planning tools to find the enterprise is trapped into a vicious circle, even though having enough resources to start to penetrate the European market, but the reasons for not attempt to go to the European market are that the enterprise does not have an ISO 9000 certificate, does not have a biodegradable product technology and the enterprise does not have a growing necessity, not on the financial aspect neither the prestige aspect. Being leaders in the domestic market and not having taking in account the potential earnings for penetrating the European market, has made no to be interested on this issue. To penetrate the European markets, the requirements are: to elaborate biodegradable products and sustaining their quality; to have enough manufacturing capacity to supply the European products future demands, to get an ISO 9000 certificate.

It was analyzed the vicious circle to propose a feasible solution covering all the European requirements. Observing the interest lack for growing, one of the main aims of this thesis was to demonstrate the enormous economical benefits obtained if the enterprise decides to penetrate the European market, based on to make an structured personal development planning on the Human Resources and Quality Control positions, that will lead the enterprise to a sustainable growing.

The proposed personal development planning, reorganize the Human Resources area inside the enterprise, which is one of the requirements to penetrate the European market. To demonstrate the potential financial earnings, the thesis shows a superficial profitability analysis, taking in account the Pachuca new plant production. This analysis also demonstrate the investment and costs to create and maintain the new and restructured Human Resources area is a minimum money amount, compared with the potential benefits.

Applying the proposed personal development planning in the enterprise, will guide it to a structured growing. The proposal has three stages that show explicitly, ordered and theoretically based procedures.

The proposal importance is that it will allow the enterprise keeping on growing abreast with the personal development of key positions and better processes procedures, aimed to develop and retain talented people. If the decision enterprise is not to follow this advices and recommendations, is in the risk to fall on stagnation and declining stage.

Introducción

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), la Población Económicamente Activa (PEA) se conforma por candidatos ocupados y desocupados abiertos. Este último término se refiere al candidato disponible para ocupar un puesto de trabajo. La población de desocupados abiertos es de 2 millones 600 mil personas a nivel federal¹, es decir un 5.62% en referencia a un universo de casi 80 millones de mexicanos. “La desocupación abierta no es, ni pretende ser, la magnitud que exprese cuánta gente necesita trabajar en un lugar y momento determinados o la medida de cuán grande es el déficit de oportunidades laborales: en realidad lo que la desocupación abierta indica es la magnitud de la población que se comporta como buscadora de trabajo, esto es, cuántos individuos apuestan a su inserción en un mercado laboral ante un déficit dado de oportunidades” (INEGI, 2010).

La presente investigación se realizará en una empresa de productos plásticos ubicada en la Delegación Iztapalapa del Distrito Federal, en donde la población considerada como Desocupados Abiertos es de casi 300 mil personas. Sin embargo, a pesar de esta vasta población disponible para trabajar, la empresa de productos plásticos invierte de 3 a 5 meses en llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección y capacitación para integrar a una persona de nuevo ingreso a la empresa. Después de este tiempo se considera que esta persona de nuevo ingreso pueda desarrollar sus actividades sin problemas, pero transcurridos 2.5 años de carrera profesional y de constante capacitación durante este tiempo, el trabajador toma la decisión de renunciar, debido a que se considera sobre capacitado para la posición que ocupan, con una remuneración baja al promedio en el mercado laboral.

La rotación de personal en una empresa puede tener uno o varios motivadores. Estos motivadores pueden ser de carácter externo a la empresa o interno, pero invariablemente se puede tomar como un síntoma de inestabilidad en la empresa. En el presente estudio, la rotación de personal marca la pauta para la investigación sobre la situación actual de una empresa de productos plásticos, ubicada en la delegación Iztapalapa en México Distrito Federal, con el primer objeto de encontrar la causa o causas principales de la rotación de personal que se ha acrecentado en el año 2010 respecto al índice de rotación de personal del 2009 y proponer una solución para ello.

Si bien esta rotación de personal se podría entender como un problema en los procesos de reclutamiento y selección (que estos procesos no son ajenos al problema central) se tiene que la rotación de personal es solamente un síntoma, debido a que cuando se analicen las causas y los efectos principales se deducirá que el problema medular es la necesidad de crecimiento empresarial. ¿Cómo un síntoma tan aparentemente fácil de resolver, puede tener un trasfondo tan mayúsculo?, para responder esta pregunta, se realizará una investigación de la situación actual de la empresa por medio de análisis documental de la empresa, entrevistas al personal de Recursos Humanos y al Gerente Administrativo, también se aplicarán las herramientas de la planeación estratégica, las matrices: Evaluación Factores Externos (EFE), Evaluación de Factores Internos (EFI), Debilidades Oportunidades Fortalezas y Amenazas (DOFA) y Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA). Lo anterior se realizará involucrando a aspectos financieros, tecnológicos, de mercado y de Recursos Humanos de la empresa de productos plásticos.

Para comenzar con esta investigación, como primer paso se recabará información de la empresa de productos plásticos referente a su situación actual, incursión en el mercado, tecnologías y administración de recursos humanos. La empresa se definió como una empresa mediana por el personal que la conforma

¹ Al tercer trimestre del 2010.

(Pérez, 2004): 138 personas en el área de producción y 30 en el área administrativa. El mercado actual en donde la empresa participa es en México–Latinoamérica, la empresa surte a las industrias con mayor importancia en el sector, esto es un 80% del mercado potencial en México y Latinoamérica, enfocarse en cubrir el 20% restante significa la proyección a convertirse en un monopolio.

Con la investigación que se realizará se pueda sustentar el problema principal y que la solución que se propondrá sea viable. Posteriormente con la información recabada, se procederá a realizar un análisis deductivo de la información para sustentar que el problema medular de la empresa es que debe de experimentar un crecimiento empresarial. Una vez obtenido lo anterior se aplicarán las bases teóricas tomando en cuenta las características de la empresa para determinar que una solución rentable al problema medular es el establecimiento de un plan de carrera en la empresa, debido a que las ventajas que genera un plan de carrera permite a la empresa generar un crecimiento empresarial integral por medio de una serie de tres etapas a seguir, mismas que generan una reorganización en la administración de los recursos humanos, teniendo beneficios consecuentemente en toda la empresa.

El objetivo del presente trabajo será el proponer un proceso de plan de carrera de forma estructurada que guiará a la empresa de productos plásticos hacia la implementación de un plan de carrera para lograr su crecimiento. También se pretenderá explicar las bases teóricas y de investigación que sustenten la propuesta del plan de carrera y hacer patente la necesidad de crecimiento empresarial. Para que los requerimientos que exige el mercado Europeo sean cumplidos, la empresa necesita operar bajo la normatividad ISO 9000 (International Standard Organization 9000). Primero, se permite la medición y control de la incursión de materia prima biodegradable, manteniendo la calidad del producto al momento de estandarizar y documentar este proceso.

En el segundo requerimiento se habla de aumentar su capacidad instalada. Para ello, la empresa planea la apertura de una planta nueva en la localidad de Pachuca, Estado de Hidalgo. La norma ISO juega un papel importante en este proyecto, ya que, una vez documentados los procesos de producción, se tendría mayor exactitud y esclarecimiento en la implementación de los procesos de producción en la planta nueva, junto con la documentación y el seguimiento de los procesos de Recursos Humanos: Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción a la empresa. Se facilitará el camino para que se planeen los recursos humanos a fin de decidir el personal necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo (Prieto, 2010).

Por último, el que la empresa cuente con un certificado en la norma ISO es una garantía oficial de calidad en el producto. El no contar con una certificación en la norma ISO afecta de manera directa al crecimiento de la empresa de productos plásticos, debido a que conlleva a la falta de los requerimientos mínimos para incursionar en el mercado Europeo y la vía de crecimiento está en el incremento de las exportaciones hacia este mercado. Si la empresa descarta el plan de carrera y con ello la oportunidad de crecer, se verá afectada en las utilidades no devengadas e inmersas en un posible estancamiento y declive, al apostar toda su capacidad y calidad a un solo mercado que es el México – Latinoamérica. La propuesta es relevante porque permite a la empresa seguir con su crecimiento de una manera que conjunta el desarrollo profesional del personal de la empresa y la correcta operación en los procesos, lo que manifiesta en lograr formar talento humano y saber retenerlo.

La propuesta del plan de carrera se definirá en tres etapas: Etapa Previa al plan de Carrera, Etapa de Desarrollo del Plan de Carrera y la Etapa de inclusión del plan de carrera a los procesos de recursos humanos. Previo a las etapas del plan de carrera se expondrá un somero análisis financiero donde se demostrará que la tasa interna de retorno (TIR) manejada por la empresa hasta el 2010 será incrementada a más doble si se decidiera tomar en cuenta la propuesta del plan de carrera y por consecuencia experimentar un crecimiento empresarial. El trabajo se presentará organizado en cuatro capítulos.

En el Capítulo I se definirá el objeto de estudio, la situación actual de la empresa tomando en cuenta factores externos e internos, económicos y sociales que pudieran ayudar con la investigación. También se estudiarán las características principales de la empresa con el objeto de localizar herramientas de utilidad para la propuesta final y también para tomar en cuenta todas las características de la empresa. Asimismo, se planteará el contexto macroeconómico donde se encuentra situada la empresa para conocer el alcance de ésta en el aspecto económico del país.

Posteriormente en una segunda parte del trabajo, es decir el Capítulo II, se analizarán las teorías que se utilizarán para desarrollar la propuesta, definiendo teorías del plan de carrera y herramientas de planeación estratégica. También los elementos teóricos que permitan el entendimiento, planteamiento y resolución del problema principal detectado en la empresa, se buscará plantear una base teórica bien definida y enmarcada para que dé la pauta y el sustento necesario para el presente trabajo. Luego, se expondrá en un siguiente Capítulo III la investigación de campo, que tiene como objetivo recabar datos precisos y definidos que involucren a la empresa de productos plásticos en general, y obtener los factores y condiciones reales para tomarlos en cuenta en la propuesta. Aquí es donde tendrá lugar la aplicación de las herramientas de la planeación estratégica, recopilando información primaria y secundaria, interna a la empresa de productos plásticos.

Por último, en el Capítulo IV se presentará la propuesta para la resolución del problema principal, sustentada con los datos de los capítulos anteriores. Se planteará la propuesta de manera concisa y funcional, definiendo las recomendaciones principales para cada una de sus tres etapas. En el planteamiento de la propuesta de los pasos a seguir para la implementación del plan de carrera, se utilizó una organización de tres etapas, las cuales consisten en establecer los momentos específicos del plan de carrera. Antes de exponer las etapas del plan de carrera, se realizó un somero análisis financiero para demostrar la rentabilidad de la implementación del plan de carrera. Con el análisis financiero se obtuvo que la tasa interna de retorno (TIR) manejada por la empresa hasta el 2010 se incrementa a más del doble si se decidiera incursionar al mercado europeo, para lograr esto se considera como una alternativa viable la propuesta del plan de carrera para experimentar un crecimiento empresarial.

CAPÍTULO I: DESCRIPCION DEL OBJETO DE ESTUDIO: EMPRESA DE PRODUCTOS PLÁSTICOS, ANTECEDENTES Y CONDICIÓN ACTUAL

A lo largo de éste capítulo se describirá al objeto de estudio por lo cual precisarán sus orígenes, ubicación física, productos que elabora, cómo elabora sus productos, su tamaño de acuerdo al personal que trabaja en la empresa, las características que la distinguen ante sus competidores en el sector industrial y sus logros hasta el 31 de Diciembre del 2010. Esta descripción permitirá conocer a la empresa en forma detallada para tomar en cuenta cada una de sus características en la investigación.

También se documentarán los recursos financieros, materiales y humanos, con los que cuenta, su tipo de organización, motivación, clima laboral que presenta, aplicaciones del producto principal, metas futuras y también se detallará al equipo de trabajo involucrado con esta investigación, definiendo con lo anterior el alcance del estudio. Es importante conocer en detalle al objeto de estudio debido a que la información documentada en éste capítulo será la fuente de información del objeto de estudio para el establecimiento del plan de carrera en forma objetiva y práctica.

1.1 Antecedentes de la organización

Hace quince años (1995), dos familias decidieron fusionar sus empresas y enfrentar juntas desafíos en México. Al observar un colapso en su situación por la falta de experiencia para afrontar la crisis económica y política, así como por la falta de profesionales que pudieran impulsar el crecimiento de las empresas familiares.

Una de las empresas contaba con el respaldo de 24 años de experiencia en el diseño y fabricación de maquinaria y equipo para productos termoplásticos; la otra empresa llevaba 14 años dedicada al desarrollo e innovación de artículos de plástico. La conjunción de esta fue la Unión y el Servicio para dar surgimiento a una nueva empresa dedicada a la producción de productos plásticos, sumando una experiencia en la rama industrial de más de 38 años.

Siendo una empresa 100% mexicana, especializada en elaborar palitos de plástico para la industria de la confitería, (paletas de tamarindo, caramelo, chocolate, malvavisco), farmacéutica (hisopos, atomizadores, cepillo histológicos) y del entretenimiento (porta globos, banderines, portabanderas, removedores de café). La empresa fue producto de la voluntad de dos familias para aceptar los valores que regirían la actuación de todos y capacidad de trabajo que permitió mostrar un rostro de actitud positiva y de cambio para el crecimiento.

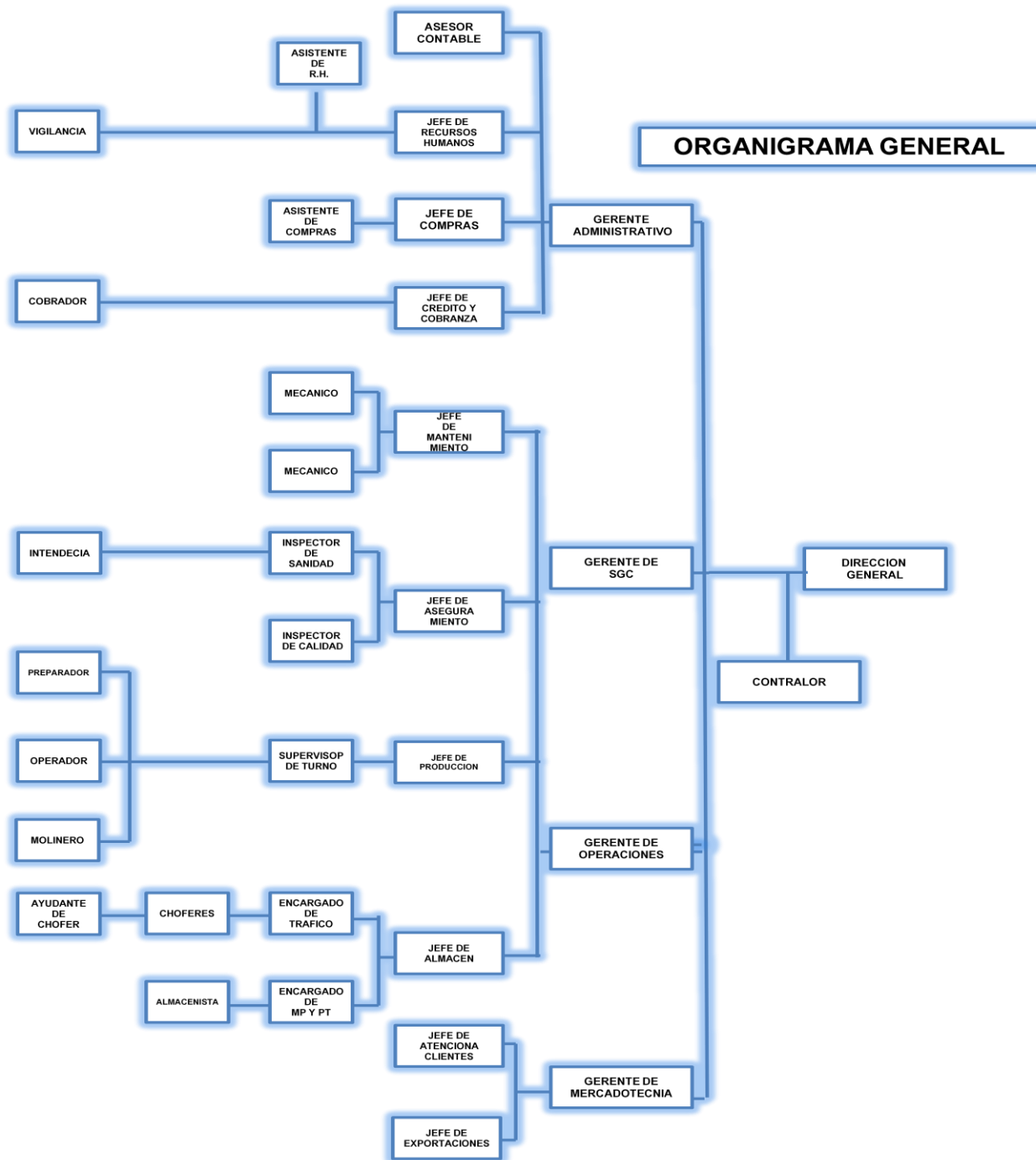
La estrategia que aprobaron consistió en especializar las labores directivas. Para lograr este propósito se apoyaron en la experiencia en esta industria de los iniciadores de la familia, quienes lograron que todo el personal sintiera el trabajo de una manera nueva y se esforzara por alcanzar el objetivo empresarial que, desde entonces, ha dado mucho éxito. Otra variable considerada fue la adaptabilidad del producto a los requerimientos del cliente, el trato directo con los clientes, el servicio post-venta para dar seguimiento al comportamiento del producto después de la entrega, el apoyo de soporte técnico para el desarrollo de los nuevos productos para evitar que el cliente realice compras innecesarias, al igual que las entregas se realizan cuidando los lineamientos de los clientes y siempre buscando la calidad en todo el proceso de la empresa desde la entrada del pedido hasta la utilización del producto.

1.2 Estructura de la Empresa

1.2.1 Organigrama de la Empresa.

La empresa tiene un organigrama jerárquico en el cuál se encuentran únicamente señalados los puestos, consta de 3 niveles jerárquicos y la dirección general, el organigrama fue realizado por el Gerente Administrativo y está actualizado a la fecha del 14 de enero del 2011.

Figura 1.1 Organigrama de la empresa.



1.2.2 Giro

De acuerdo a la clasificación de empresas que indica Pérez (2004), la clasificación es industrial, debido a que se dedica a la producción de productos plásticos, es decir, la transformación de materias primas en productos terminados. En este caso la empresa también fabrica su propia maquinaria, pero no es el producto principal, se hace mención con el fin de exponer el grado tecnológico de la empresa. Esta especializada en elaborar palitos de plástico, con aplicaciones alimentarias y farmacéuticas, principalmente; Para la industria de la confitería: Paletas de tamarindo, caramelo, chocolate, malvavisco; para la industria farmacéutica: hisopos, atomizadores, cepillos histológicos; para la industria del entretenimiento: porta-globos, banderines, portabanderas, removedores de café.

1.2.3 Tamaño

El tamaño según Pérez, (2004) de la empresa es mediana, que toma en cuenta por el número de trabajadores, que asciende a 138 personas en el área de producción y 30 en el área administrativa, según datos proporcionados por la empresa al 15 de Enero de 2011. La capacidad instalada de la empresa se conforma de alrededor de 30 máquinas con las cuales produce principalmente *sticks*. Incluso, las instalaciones de la empresa, no son suficientes para ampliar su área de operaciones, por lo que se tiene proyectado inaugurar una segunda planta en la localidad de Pachuca, Hidalgo.

1.2.4 Productos de la Empresa

Los productos manejados por la empresa no tienen límites de aplicación, atiende a diversos sectores industriales entendiendo las necesidades específicas de cada uno, a continuación se describen los productos que maneja de acuerdo al sector industrial de sus clientes principales:

Confitería. Se tiene poco mas de 15 años atendiendo a esta industria, se cuenta con distintos materiales dependiendo del tipo de producto que maneje, se proporcionan los beneficios en nuestro producto de acuerdo a especificaciones como: adherencia, resistencia, textura, apariencia, color y flexibilidad además de proporcionar el empaque adecuado para su aplicación en cada tipo de maquinaria, favoreciendo las líneas de producción y el fácil manejo. Tomando en cuenta la precisión que requiere este tipo de producto ofrecen un palito de plástico (stick) de la más alta calidad.

Farmacéutica. Desde un inicio, la empresa ha trabajado en el desarrollo de sticks para Hisopos quirúrgicos y de uso cotidiano en donde se ofrece un control extremo en la dimensiones del producto, ya que este proceso es indispensable, para ello la empresa cuenta con un sistema de calidad.

Entretenimiento. El sector del entretenimiento ha representado una nueva oportunidad de negocios para la empresa y con ello un nuevo reto al que se ha enfrentado y obtenido un éxito total; la empresa ha incursionado a este importante sector con productos novedosos y de uso diario tales como: Porta-globos, Removedores de café en medidas estándares, Popotes para bebida, entre otros.

Especialidades. La empresa cuenta con la capacidad de crear lo que el cliente requiera para ello el área de Desarrollo e Innovación de la empresa, está completamente dedicada a la elaboración de nuevos productos con un equipo dinámico, innovador y creativo, donde el objetivo primordial es desarrollar, en conjunto con los clientes, productos que revolucionen la industria y permitan abrir las puertas a un mercado global.

Para la elaboración de los productos la empresa se ayuda de plásticos como Polipropileno, Polietileno, Poliestireno y algunos plásticos de ingeniería, que permitan obtener un producto que satisfaga las necesidades del cliente cubriendo sus especificaciones de tamaño, color, olor, flexibilidad, dureza, rugosidad y uniformidad.

A continuación se menciona el proceso de producción del producto principal de la empresa que es el Stick

1. Planear producción. El Gerente de planta elabora el programa de producción, de acuerdo a la información recibida por el departamento de atención a clientes y los stocks existentes en el almacén.
2. Solicitar materia prima y material de empaque. El Gerente de planta pasa requerimientos a Logística para que éste adquiera las, materias primas, aditivos y material de empaque de acuerdo a la planeación de la producción.
3. Recibir materia prima y material de empaque. Estos materiales son recibidos a los almacenes correspondientes, por el encargado de recepción de materiales verificando que la cantidad entregada sea la solicitada.
4. Inspeccionar materia prima y material de empaque. El encargado de la recepción de materiales informa al departamento de Aseguramiento de Calidad, que se está recibiendo material, para que registre la entrada y de el número de lote interno y posteriormente inspeccione el material, con el fin de detectar si el lote de material corresponde al indicado en la factura y revisando que este venga en buen estado.
5. Almacenar materia prima y material de empaque. Las estibas son colocadas en los almacenes y son identificadas con una etiqueta por el encargado de recepción de materiales.
6. Preparar extrusor. El Gerente de planta informa al Jefe de producción el programa de producción y éste a su vez da las instrucciones para que se monten las herramientas necesarias para la fabricación del producto.
7. Preparar materiales. El Jefe de producción entrega por escrito a los preparadores las formulaciones de los productos a elaborar. Los preparadores toman del almacén los materiales requeridos en las formulaciones. Los materiales son mezclados y al término de éste el preparador vacía el material a una tina de almacenamiento.
8. Entregar preparación a extrusor. El preparador coloca la tina de almacenamiento en el extrusor donde se realizará el producto.
9. Alimentar tolva. El operador del extrusor se encarga de la alimentación de la tolva.
10. Procesar preparación. El extrusor funde el plástico, da la forma deseada al palillo y el tamaño requerido por el cliente.
11. Inspección en línea. Al finalizar el extrusor el palillo sale por la banda recolectora, el control de calidad de cada turno pasa a revisar el palillo de acuerdo a la hoja de especificaciones correspondiente. Al pasar el control de calidad a cada máquina recolecta una muestra, que será entregada al Inspector de producto terminado.
12. Empacar producto terminado. De la banda recolectora el operador toma los palillos para colocarlo en el empaque destinado para cada producto.

13. Almacenar producto terminado. La operadora de máquina debe entarimar las cajas producidas durante el turno. Después el encargado del almacén de producto terminado lo coloca en las áreas destinadas de acuerdo a medidas, material y fecha de elaboración, colocando en la estiba una etiqueta
14. Inspeccionar producto terminado. Las muestras recolectadas por los Controles de Calidad son entregadas al inspector de producto terminado para que él realice un análisis de la producción del día anterior y poder así detectar si algún producto no cumple con los requerimientos solicitados por el cliente.

1.3 Características actuales de la Empresa ante el Sector Industrial

Tomando como base lo dictado por Porter (1987) sobre las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial, la empresa de productos plásticos tiene una relación con los proveedores considerada excelente. La empresa de productos plásticos maneja la filosofía de que el proveedor es su socio, debido a que la calidad de la materia prima adquirida afecta directamente al producto, la empresa siempre paga al proveedor a tiempo y se llega a un convenio bilateral para el pago a crédito, por lo que las relaciones públicas con el proveedor se consideran exitosas.

Actualmente en el mercado existen nuevas tecnologías que la empresa ha aprovechado para desarrollar productos amigables con el medio ambiente, como lo son: las resinas biodegradables que están basadas en aceites de origen natural y proporcionan a los productos el ser 100% biodegradables, sin perder las propiedades físicas. Sin embargo, esta tecnología aún no se encuentra establecida, ni estandarizada en los procesos de la empresa, porque no se ha tenido la necesidad u obligación de desarrollarlos. Uno de los temas primordiales de la empresa, es el servicio al cliente previo a la venta y en la post venta. Para ello cuenta con un departamento de servicio técnico en el cual se proporciona la atención necesaria para resolver cualquier situación que se presente tanto en el desarrollo de su producto como en la puesta en marcha del mismo, de esta manera se asegura un excelente desempeño del producto o productos, que se otorga con personal altamente capacitado para atender los requerimientos del cliente.

1.4 Posición en el Mercado

Se realizó un estudio por parte de la empresa del departamento de ventas, con el fin de proyectar clientes, dando como resultado que el 80% del mercado en México lo tienen cubierto, que es el nicho de mercado, para esta industria, más importante en nuestro país, pudiendo considerarse a la empresa como líder en su ramo en México, se decide entonces, enfocarse a las ventas en centro América y Europa, al igual que mejorar el servicio post-venta como estrategia para mantenerse como proveedores exclusivos de importantes empresas a nivel mundial.

En la actualidad la empresa de productos plásticos sigue desarrollando sus productos para la industria confitera y farmacéutica, principalmente, también cubre un mercado de especialidades, donde sus esfuerzos los han llevado a seguir como líderes en el mercado y a ser reconocidos como proveedores exclusivos de importantes empresas con presencia a nivel mundial, consiguiendo como se menciona líneas atrás, un 80% del mercado nacional y lo que se proyecta es estar con los mismos porcentajes en el mercado internacional, donde actualmente se tiene abierto el mercado en más de 13 países de América, Asia, Europa y Oceanía.

Si bien no se cuenta con información detallada de la magnitud, potencialidad y organización de los competidores potenciales de la empresa en Europa, si se conocen la fortaleza que tiene la empresa para la

incursión a un nuevo mercado, teniendo como característica la excelente negociación del precio con respaldo en la alta calidad del producto, garantizando que el desempeño del producto en los procesos de producción del cliente, no causará conflictos. La idea anterior también es respaldada por las certificaciones de la empresa ante las normas de FDA (Food and Drug Administration por sus siglas en inglés) norma de origen Estadounidense, la cual tiene como objetivo la protección de la salud pública, asegurando que los alimentos o productos con aplicaciones alimentarias destinados al uso humano, sean seguros, eficaces, sanos, higiénicos y que estén debidamente etiquetados.

La empresa también está certificada ante la norma Coalition Of Northeastern Governors (CONEG por sus siglas en inglés) la cual se refiere a la cantidad de metales pesados permitidos en un producto termoplástico, es decir, que las empresas certificadas por CONEG estarán contribuyendo con la reducción del flujo de residuos de metales pesados de manera gradual a nivel mundial y se evitarán los daños nocivos en el medio ambiente. Lo anterior se cuenta como fortalezas de gran importancia en la incursión al mercado Europeo, sin embargo, la certificación principal es el proyecto de certificación de los procesos de operación de la empresa ante las normas internacionales ISO y la implementación de la biodegradabilidad del producto.

1.5 La Empresa Hoy

Para el 2008 en México y en el mundo se tenía un panorama de crisis, en donde el petróleo alcanzó en julio de ese año los USD\$147. (El financiero, 2010) causando el alza del costo en diversas materias primas, pese a ello, en el año 2008 las ventas de la empresa se incrementaron, esto se debe a que uno de los sectores potenciales a los que va dirigido el producto principal de la empresa, que son los sticks, es a la industria confitera, la cual, reconoce a la empresa como proveedor exclusivo. Otro factor de incremento de ventas fue la estrategia seguida del consejo directivo y gerentes de área, que consistió en incrementar la eficiencia en las máquinas productoras de plástico, por consecuencia se obtuvo la reducción de costos de producción en un 25%. También, argumenta el Gerente Administrativo que la afectación hacia el sector de producción de plásticos no fue grave y que en época de crisis el consumo de paletas de caramelo no tiende a disminuir, que es el producto principal para la aplicación de los sticks, al igual que en el sector farmacéutico, si surge la necesidad de recortar gastos, no se reduce la compra de los hisopos. (Entrevista a G.A., 2011)

La revista *Entrepreneur* considera a la empresa como la líder en el mercado de producción de sticks; La capacidad de la planta, el excelente equipo tecnológico, el equipo de trabajo que labora en la empresa, la red de socios comerciales que permite brindarles a los clientes un servicio integral y las certificaciones de las normas FDA y CONEG, son características que le permite a la empresa ser líder del mercado.

En un artículo publicado en el 2006 por la revista *Entrepreneur on line*, se habla de la Filosofía de la empresa, la cual, se basa en la especialización y delegación de actividades de cada miembro de la empresa, esto permite que los expertos o los profesionistas realicen el trabajo que les corresponde, así se delega la autoridad y especializándose en cada área de acuerdo a sus conocimientos y experiencia, también se puede observar que las metas planteadas por los directivos en el artículo, se han cumplido al primer semestre del año 2010, mostrando la capacidad de la empresa y la excelente toma de decisiones de parte del consejo directivo. Respecto al aumento de la capacidad instalada de la empresa, por el momento hay planes de terminar el proyecto de la apertura de una planta productora en la localidad de Pachuca, Estado de Hidalgo. Sin embargo al cierre del 2010 se continúan la realización avances de este proyecto, teniendo como primacía el reclutamiento, selección y contratación del equipo de trabajo que laborará en la planta de Pachuca, al tratarse de la fuerza laboral se consideran procesos sumamente importantes para lograr el éxito de esta planta.

Actualmente se tiene planeado iniciar operaciones en Pachuca con un equipo de producción integrado por 6 máquinas para la producción de sticks principalmente, porque es el producto principal de la empresa. Sin embargo, también se piensa producir los productos para la industria farmacéutica y de entretenimiento. Cada máquina permite que sea operada por 2 personas y se necesitan 2 personas más para empaquetado por lo que en el tema de Recursos Humanos se estiman 24 operadores en la nueva planta, y a cargo de ellos 1 supervisor, el cual, debe de provenir preferentemente de la planta de Iztapalapa, aunado a lo anterior se requerirán 2 personas para dar continuidad a los controles de calidad de materia prima y 3 personas en el almacén, los cuales estarán a cargo de las entradas y salidas de materia prima y producto terminado.

Esta capacidad instalada representa un aumento de la producción de alrededor de un 25%, en un principio, pero se estima que a lo largo de un año se logre doblar la producción actual de la empresa. Para lo anterior, actualmente se evalúa en el tema de compromiso con la empresa al personal de Recursos Humanos de la planta en el Distrito Federal, enfocándose en la duración de este personal en la empresa, ya que se debe de contar con una persona de confianza y que tenga el objetivo de realizar una carrera en la empresa, esto es para que se le pueda asignar el proyecto de la contratación del personal de la planta de Pachuca y ejecute el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, basándose en una planeación de la plantilla laboral.

En el año 2011 se pretende abrir negociaciones con Italia y Alemania, para este último se asistirá al congreso internacional de productores de plástico que se celebrará en Alemania, exponiendo los productos que ofrece la empresa para tener oportunidad de concertar contratos con clientes nuevos; la empresa atiende a un mercado global donde no existen fronteras comerciales así desarrolla una responsabilidad esencial hacia sus clientes, contando con una atención personalizada, entendiendo que la distancia no es un impedimento para el establecimiento de una excelente relación comercial.

1.8 Principales logros por año desde 1994 hasta el 2010

Tabla 1.1 Cronograma de logros obtenidos por la empresa desde 1994.

AÑO	LOGRO OBTENIDO
1994	Creada en el año 1994, contaba con 6 extrusoras, que permitían satisfacer a un pequeño segmento del mercado.
1995	Se logra tener a clientes sólidos del Grupo PEPSI.
1996	Inserción a la planta de una máquina extrusora.
1997	Incremento de un 30% en las ventas.
1998	Comienzo de exportaciones hacia Centroamérica.
1999	Se pone a trabajar otra máquina extrusora.
2000	Se reestructura y comienza a existir la división de trabajo en áreas.
2001	Se logra producir más de 20000 toneladas al año.
2002	Se logra instalar 3 máquinas extrusoras más, se asiste por primera vez al Expo Confitería en Guadalajara.
2003	Se cuenta con una unidad con capacidad de 5 toneladas para entregar, se compra el dominio electrónico de la empresa, para tener presencia en Internet.
2004	Se logra exportar a Estados Unidos y Australia
2005	Se fabrican 5 extrusoras en un mismo año.
2006	Se adquieren dos unidades para el reparto de mercancía.
2007	Se realizan adecuaciones para incrementar el área de almacén 1000 metros más.
2008	Se realizan nuevas adaptaciones a las extrusoras para incrementar su productividad en un 15%
2009	Se concretan ventas a Brasil, Marruecos.
2010	Se pretende llegar a una venta de 400 toneladas mensuales, la cual según el reporte de ventas recientes no fue alcanzada, causa principal: Carecen de líneas de producción automatizadas, el proyecto no se ha concluido por falta de seguimiento.

1.9 Departamento de Recursos Humanos y Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

El departamento de Recursos Humanos cuenta con 2 personas, las cuales son responsables de llevar el control de los procesos pertinentes a recursos humanos: Reclutamiento, Selección, Contratación, Capacitación, y Terminación de las Relaciones Laborales. Por su parte el departamento de SGC es el responsable de la implementación y seguimiento del SGC, éste departamento está dirigido por un miembro de la familia, por lo que resulta difícil presionar el puesto para que cumpla los objetivos de trabajo y para esta investigación no es posible recabar datos de primera mano de este departamento, por lo que únicamente se tienen datos de lo enunciado por el Gerente Administrativo del departamento de SGC y de los procesos controlados por Recursos Humanos.

Procesos del Departamento de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos está integrado por dos personas, las cuales son las responsables de ejecutar los 9 procedimientos básicos para que el departamento resulte funcional, a la par de la responsabilidad de la entrega de reportes, informes, atención al personal, negociaciones con el consejo en temas sindicales, aumento de prestaciones, sueldos y promociones. El ambiente en el departamento de Recursos Humanos se denota compañerismo, apoyo y comunicación entre sus dos colaboradoras, al igual que el interés y el compromiso con la empresa, sin embargo se expresa saturación de actividades laborales, lo cual se refleja en la falta de rapidez o seguimiento de proyectos.

Ejemplificando lo anterior se tiene a la falta de ejecución de los procesos de reclutamiento y selección para cubrir la plantilla de la planta de Pachuca, que cabe mencionar no es la causa principal de que la planta no haya sido inaugurada, pero si es un factor importante, debido a que si se quiere terminar el proyecto con premura, es posible que por la sobresaturación del departamento de Recursos Humanos, éste colapse.

Diseño del Análisis de Puesto.

La última actualización que se llevó a cabo de las descripciones de puesto de la empresa de productos plásticos fue hace 8 meses (2010), y las causas principales de la actualización fueron: El cambio de categoría en los puestos, actividades y responsabilidades nuevas y definición de categorías y sueldos en los departamentos, cuando el puesto es de nueva creación el análisis se lleva a cabo con la ayuda del jefe directo, se realiza una lista de actividades para que sea cotejada por el jefe directo, el gerente y director general con el fin de retroalimentar las actividades del nuevo puesto, si el puesto es creado por motivos de partición de actividades de un puesto actual de la empresa, se basa en el análisis de puesto de éste último, y se retroalimenta con la lista de cotejo, una vez ya autorizada la descripción de puesto, en ambos casos, es evaluado por el departamento de SGC y por último se agrega en el catálogo de puestos para que comience a operar, todo éste proceso tarda alrededor de una semana.

El análisis de puesto es la base para el proceso de reclutamiento y selección de personal, las descripciones de puesto brindan más peso a la experiencia, en comparación a factores como la educación, y solamente se mencionan habilidades ideales de un puesto, sin que los que ocupan el puesto cumplan con al menos 80% de estas habilidades mencionadas como son: liderazgo, trabajo bajo presión, disciplina, organizado, autodidacta. En el perfil de puesto no se especifica el tipo de capacitación que debe de cumplir el puesto.

Planeación de Recursos Humanos

La planeación de Recursos Humanos se lleva a cabo en la empresa pero de manera informal, únicamente se cubren las necesidades de personal a petición del área que la esté solicitando de acuerdo a la operación diaria, con la autorización del Gerente Administrativo. No existe un programa anual de planeación de recursos humanos dentro de las actividades del consejo directivo. La rotación de personal ha aumentado en el último año en las áreas de calidad, operación y almacén principalmente.

Reclutamiento

El proceso de reclutamiento de la empresa lo ejecuta la auxiliar de Recursos Humanos, el primer paso para realizar este proceso es teniendo la requisición de personal del jefe del departamento solicitante, después se consulta la descripción de puestos para tomarla de base en la publicación de la vacante en temas de escolaridad, competencias y sueldo, también es considerada la parte de clima laboral dependiendo el departamento, las fuentes de reclutamiento utilizadas son externas principalmente, por ejemplo bolsa de trabajo gratuita por internet, bolsa de trabajo del Distrito Federal y de instituciones educativas como el Instituto Politécnico Nacional, Universidad Nacional Autónoma de México y Conalep, también es utilizada una pancarta en la parte externa de la empresa, con el fin de reclutar personal de la localidad.

Selección

Una vez recibidos los currículos de los candidatos se procede a seleccionarlos, el proceso de Selección se ejecuta con base en el análisis de puesto, y una entrevista filtro con la Auxiliar de Recursos Humanos o Jefe de Recursos Humanos dependiendo del nivel jerárquico, que tiene como objetivo principal, cotejar los datos personales, familiares, de escolaridad, experiencia profesional, expectativas a futuro del candidato, conocer físicamente al candidato y evaluar aspectos básicos como puntualidad, presentación, expresión y cortesía, con el fin de decidir si empata con el clima laboral del departamento y de la empresa.

Una vez filtrado se canaliza para entrevista con el Gerente o Jefe solicitante del puesto, cabe mencionar que no se lleva a cabo un tipo de entrevista, si no que la entrevista es abierta y es secuencial estructurada, donde varias personas entrevistan al solicitante en secuencia y después califican por separado al candidato usando una forma estándar, en este caso, el formato de reporte de entrevista, sin embargo, no se toman en cuenta puntos a evaluar homogéneos, después se evalúa con exámenes psicométricos y técnicos, según sea necesario, dependiendo del tipo de puesto, los utilizados en la empresa son: Barsit, Terman y Beta 3, de inteligencia; Sabit, de valores, finalmente la prueba Cleaver, de comportamiento, y de actitudes e intereses, utilizado para conocer la orientación vocacional del candidato.

Las referencias laborales y personales del candidato, en teoría, deben ser verificadas, sin embargo, no siempre se lleva a cabo esta verificación, debido a que hay veces que la premura de la contratación exige que se contrate un candidato antes de este procedimiento, por la misma causa en ocasiones se pasa por alto la escolaridad mínima que es secundaria, por último se procede a la autorización verbal para proseguir con el proceso de contratación, los procesos de Reclutamiento y Selección tardan aproximadamente de 10 a 20 días dependiendo la especialidad del puesto.

Contratación

La contratación de la empresa la lleva a cabo la auxiliar de recursos humanos, teniendo en cuenta el marco legal y las políticas operacionales de la empresa, primero solicita la documentación básica del candidato para

proceder a la elaboración del contrato, los documentos son indispensables para la contratación, el candidato debe de cumplir con estos al 100%, los documentos de mayor importancia para la empresa es su identificación oficial (IFE) utilizada para tramitar la tarjeta de nómina en el banco, y la hoja con el número de Seguro Social para proceder con el alta ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), la empresa maneja 2 tipos de contrato, que es el eventual y el permanente, se manejan eventuales por uno o dos meses y se pueden renovar hasta a lo más, seis meses, transcurrido este tiempo se realiza una evaluación por el jefe directo para que se decida si se le otorga el contrato permanente, para proceder a dar de alta al candidato en el checador suelen pasar de 1 a 15 días, debido a que el personal operativo rola turnos y es difícil coincidir con el candidato de nuevo ingreso, por lo que mientras sucede el alta en el checador, se registran en la libreta de vigilancia y por último se procede a citar fecha para otorgar la inducción a la empresa.

Inducción a la Empresa

La empresa cuenta con un tríptico informativo sobre las normas y reglas de higiene y seguridad a seguir dentro de las instalaciones, con base a éste tríptico es impartida la inducción a la empresa, mencionando en primera instancia, el origen, misión, visión, razón social y objetivos a largo plazo de la empresa, formas y días de pago, una vez terminado el relato, se procede al recorrido por las instalaciones ubicando el servicio sanitario, comedor, área de bicicletas, zonas restringidas, y puntos estratégicos en caso de siniestro, terminado esto se entrega con el jefe directo quien designa el horario para la inducción al puesto, el personal de nuevo ingreso debe de tomar este curso de inducción a la empresa, en ocasiones especiales cuando se trata de un reingreso no es necesario llevarlo a cabo.

Capacitación y Desarrollo

La capacitación y desarrollo en puestos operativos es únicamente al cambiar un proceso, en puestos administrativos y mandos medios se capacita en temas de liderazgo, motivación y administración dependiendo del puesto y el nivel jerárquico, en el perfil de puesto no se indica qué tipo de capacitación se debe de otorgar a cada puesto, sin embargo, existen 3 cursos básicos que el personal debe de tomar para permanecer dentro de la empresa, el primero es la inducción a la empresa, el segundo es el titulado "Instrucciones de trabajo" referido a cómo deben de ejecutar sus actividades desempeñadas y el tercero se titula "Buenas prácticas de manufactura", finalizados estos cursos se realizan evaluaciones a fin de definir el buen entendimiento del personal que fue capacitado, la capacitación para nivel gerencial no la maneja RH, tampoco hay una estructura para cursos en el área de almacén, administrativa, calidad y mantenimiento únicamente es con la práctica como se va capacitando al personal de ésta área,

Hace poco más de un año el 90% del personal sabía cómo operar los procesos sin problema, pero la necesidad de capacitación del personal surge a raíz de un recorte de personal de más del 50% de la plantilla laboral, debido a que hubo un conflicto sindical, entonces se toma la decisión de capacitar al personal de nuevo ingreso en la empresa, principalmente en el departamento de producción, lo anterior puede ser un factor relevante de la rotación de personal actual y de la falta de seguimiento en proyectos, así como la falta de compromiso de toda la plantilla laboral a la empresa.

Administración de la Compensación

Las políticas de sueldos y salarios, son administradas por el consejo de dirección de la empresa, el departamento de RH únicamente ejecuta y aplica las decisiones que la dirección toma respecto a éste tema, la empresa no ha realizado ni participado en encuestas salariales, pero si monitorea constantemente el rango de sus salarios en bolsas de trabajo por internet, con los datos recabados en entrevistas de trabajo en el

proceso de selección, con estos datos el departamento de RH, llega a la conclusión de que en puestos operativos se tienen sueldos 25% arriba del promedio, aunado a esto se tienen logros en el aumento de prestaciones como son el 27.5% de prima vacacional, bono de alimentación mensual, bono de cumpleaños, bono escolar, un día más de vacaciones con respecto a las de ley, ayuda en caso de defunción pariente directo, 3 días de paternidad, 16 días de aguinaldo.

Actualmente, uno de los objetivos del departamento de RH, es lograr que la empresa se encuentre al corriente en cuanto a temas de pago de Seguro Social, debido a que se adeudan multas y recargos por omisión de pago de cuotas anteriores, la estructura de recursos humanos está pensada en la operación principalmente, debido a que se está es el área con más impacto en la productividad de la empresa, sin embargo, se tiene proyectado el cubrir todas las áreas en temas de capacitación y desarrollo.

Terminación de las Relaciones Laborales.

El departamento de Recursos Humanos es quien hace cumplir el reglamento interno de trabajo, y quién lleva a cabo el proceso de despido o renuncia, teniendo bajo su responsabilidad el cálculo del finiquito o indemnización, pero la autorización del monto es de Gerencia Administrativa, los trámites ante el IMSS y la entrega del puesto al jefe directo de la persona que se despide o renuncia, la labor de RH en este tema es muy persuasivo y se considera exitoso, debido a que en el conflicto sindical se prescindió de más de 40 personas, con las cuales se negoció exitosamente, solo una persona llegó a grado de demanda.

La situación sindical ocurrida en el 2009 afectó a la empresa en temas de rotación de personal, clima organizacional y capacitación y desarrollo, actualmente, la labor de RH es ardua para que se logre una estabilidad en la plantilla laboral en la planta del Distrito Federal, debido a que la preocupación por el departamento de RH, es la incertidumbre del personal que aún labora en la empresa al presenciar este conflicto, las demandas recibidas por el personal sindicalizado fueron 7, de las cuales hasta el momento se debe de dar seguimiento, las negociaciones con el sindicato en temas de prestaciones son mínimas, pero se considera un factor importante en la empresa. Por las cuestiones anteriores el reclutamiento de la plantilla laboral de la nueva planta de Pachuca, ha sido desatendido, por exceso de trabajo y por las prioridades de Recursos Humanos que es la estabilidad en materia de Recursos Humanos en la planta del Distrito Federal.

En temas de soporte de documentos, el departamento de RH lo lleva a cabo a un 80% basándose en los procedimientos de la norma ISO 9000, sin embargo, la norma es considerada “un mal necesario” porque no se les ha explicado el beneficio y el objetivo de soportar las operaciones que llevan a cabo, un ejemplo sería la autorización de la requisición de personal, lo cual tardaría poco más del mes si se llevara a cabo lo que dicta el procedimiento ISO 9000, con esto se muestra la infactibilidad de la norma en el departamento de RH, por último queda mencionar que éste departamento es el contacto entre el patrón y el trabajador, llevando en esto una responsabilidad mayor con ambas partes, teniendo como objetivo el equilibrio y desarrollo personal y profesional del departamento y de toda la empresa.

1.10 Motivación en la Empresa

La motivación de la empresa de productos plásticos, está basada en la practicidad de las facilidades o concesiones que otorga la empresa al personal, un ejemplo de ello, es la estrategia tomada con base a la problemática del estrés matutino, provocado por el arribo tardío del personal, teniendo origen en los escasos medios de transporte para llegar a la empresa, la empresa asignó un espacio en donde el personal previa solicitud pueda traer y colocar su bicicleta en un estante, esta práctica resulta motivadora, según la entrevista

informal realizada con el Gerente Administrativo, debido a que se les otorga seguridad de su medio de transporte y se transmite un mensaje de preocupación de problemas reales por el personal.

La empresa cuenta con un programa que tiene por objetivo fomentar el trabajo en equipo, este programa consiste en la exposición de un tema libre, llevado a cabo por el Gerente Administrativo y el Gerente de Producción, logrando la participación y la convivencia del personal ejecutivo, operativo, mandos medios y gerenciales, esto se realiza con una frecuencia de una vez cada quince días, sin embargo, resulta difícil sustentar si el programa ha dado resultados, debido a que no se registra el grado de avance en el trabajo en equipo de la organización.

La empresa con el fin de capacitar pero también de ofrecer una motivación al personal hacia el compromiso y tener una relación de cordialidad en el equipo de trabajo, ha ofrecido cursos de liderazgo, comunicación, o trabajo en equipo, a nivel gerencial y mandos medios. Pese al programa de integración del equipo de trabajo y los cursos ofrecidos, en lo que se refiere a rotación de personal, la participación para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, el avance en el proyecto de apertura de la planta en Pachuca o temas de clima laboral, entre otros temas relacionados con el trabajo en equipo y crecimiento de la empresa. Se observa un resultado similar antes y después de estos programas, según el Gerente Administrativo, si bien los beneficios son percibidos recién se retroalimenta al equipo de trabajo con estos programas pero solo en esta etapa. Después las condiciones laborales regresan a la misma forma de trabajo que antes de los programas. Este comportamiento señala que se está llevando a cabo la eliminación de los “síntomas” y no la del problema central que es la necesidad de crecimiento empresarial.

1.11 Clima laboral en la empresa

En el 2004 se realizó en la empresa un estudio de clima organizacional por parte de la Gerencia Administrativa, por medio de un cuestionario realizado por la misma gerencia y el método de observación, el cual arrojó como resultados principales: la falta de participación del personal en el área de operación. En el 2009 la empresa sufrió un conflicto sindical, por el cual se tuvo que prescindir de más del 50% de la plantilla operativa, dejando incertidumbre en las personas que se quedaron en la organización y un clima laboral hostil. Uno de los factores que contribuye de forma negativa con el clima organizacional es la indecisión de los directivos. Sin embargo, no han tenido incidencias formales o informales de peleas, agresiones o indiferencia, o bien alguna situación que ponga en riesgo la armonía de la empresa. La empresa hasta la fecha, no ha desarrollado ningún plan de carrera, política de ascensos o algún método que dé pauta a tomarlo como antecedente para un plan de carrera o de desarrollo, se debe de considerar que se practica el reclutamiento interno, ante la posibilidad de ascender a una persona de jerarquía menor y tomar en cuenta la antigüedad como única variable.

CAPÍTULO II: REFERENCIAS TEÓRICAS

En éste capítulo se analizaron varias corrientes teóricas que sirvieron como base para comprender los acontecimientos que ocurren en este momento a la empresa objeto de estudio que se menciona en el capítulo I. Si bien se buscó realizar un sustento detallado, se orientará solamente a los temas que sean referentes al tema de estudio de este trabajo, enunciando temas centrales de la presente investigación como el crecimiento empresarial y plan de carrera. Como preámbulo de este capítulo se describió la evolución filosófica de las teorías de trabajo, que se refiere a los antecedentes del trabajo hasta nuestros días en el contexto de México.

2.1 Evolución filosófica de las teorías de trabajo

Desde antes de 1900, los estudios en materia de Recursos Humanos estaban constituido por personajes extranjeros, Weber en 1905, hablaba de Ética del Trabajo, con Marx en 1844 se estudiaba la miseria de un trabajo alienado y de la utopía de un trabajo humanizador, Lafargue en 1880 habla de la esclavitud que conlleva el amor al trabajo, pasión que según Franklin en 1729, conduce hacia la virtud y la fortuna; con Battaglia en 1980 se estudiaba de la alergia al trabajo y con Machlowitz en 1981, de trabajo holismo², con Zelinski 1997 del placer de no trabajar y con Killinger en 1991 de adicción al trabajo, si los movimientos humanistas señalan la importancia de la satisfacción de las necesidades del personal empleado en la organización, para la eficacia y eficiencia organizacionales, los modelos y movimientos que toman como bandera la calidad de vida laboral apuntan, en los últimos lustros, con renovados argumentos, en la misma dirección. De acuerdo a (Blach, Espuny, Gala, Martín, 2003) por calidad de vida laboral se entiende como el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por las personas en su puesto y en su entorno de trabajo, se pueden mencionar la calidad de vida objetiva que se relaciona con las condiciones de trabajo que son las ecológicas, materiales, técnicas, contractuales, salariales, de seguridad e higiene, de protección social, de estabilidad en el empleo, de estructura organizacional, entre otras y la calidad de vida subjetiva, asociada a las percepciones y valoraciones sobre mejorar de las condiciones laborales, estrés laboral, sobre el ambiente social de lo concerniente a las relaciones horizontales con compañeros de trabajo como en las verticales, del trato recibido de la dirección, sobre el clima organizacional, sobre la estructura percibida de oportunidades de promoción, sobre el grado en que se siente que el trabajo contribuye al propio desarrollo personal.

La regulación del Recurso Humano en México se enmarca a una legislación relacionada con impuestos, seguridad social, higiene y seguridad laboral y capacitación por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tomándose éstas, como amenaza u oportunidad según las condiciones y características de cada empresa en México, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 123 párrafo 3, señala que nadie puede ser discriminado por su sexo, raza, o color de piel, mientras que la Ley Federal del Trabajo en su artículo 133 fracción I contempla que no se le puede negar el trabajo a ninguna persona por condición de su sexo o edad.

Las leyes y reglamentos en materia laboral no contemplan temas puntuales de reclutamiento, selección o desarrollo profesional, volviéndose estos temas delegados a las empresas de acuerdo a su visión y objetivos empresariales.

² El holismo sostiene que los individuos son producto de la sociedad, la cual no sólo impone límites a sus deseos, metas y posibilidades de llevar a cabo sus proyectos, sino que los configura.

Las empresas por sí mismas, manejan su propio reglamento interno y políticas empresariales, tanto a nivel directivo como operativo, junto con las leyes federales y estatales estas normas dan el marco jurídico para que la empresa plantee sus estrategias y modus operandi, con el cuidado de aplicar los reglamentos a su favor, teniéndolos como una oportunidad. La planeación estratégica permite que la empresa analice el panorama donde se está desarrollando de manera macro y micro, una herramienta útil para este autoconocimiento es la aplicación de las matrices de planeación estratégica propuestas por Fred David, a continuación se definirán los conceptos más representativos:

2.2 Ciclo de Vida de la Empresa

Todas las empresas pasan por etapas de desarrollo que presentan características diferentes. Al igual que en los organismos vivos, el crecimiento y el envejecimiento de las empresas se manifiestan, fundamentalmente, en las interrelaciones entre dos factores: flexibilidad y control. Cuando son jóvenes, las organizaciones son muy flexibles, pero no siempre son capaces de auto-controlarse. En la medida en que envejecen, la relación cambia: el control aumenta y la flexibilidad disminuye, lo anterior se debe a que una empresa “madura” y exitosa, ejerce control sobre las actividades en las que tiene experiencia que funcionan y que sabe que la condujeron al éxito, las empresas viejas o maduras son flexibles en la medida que conocen la posibilidad de éxito con los cambios, y esto lo conocen por el nivel de experiencia que tienen, a diferencia de una empresa más joven.

La naturaleza del crecimiento y el envejecimiento

El tamaño y el tiempo no son las causas del crecimiento ni del envejecimiento, ya que una empresa grande, con tradiciones arraigadas, no es necesariamente vieja, al igual que una pequeña, carente de tradición, no siempre es joven. Que una empresa sea joven significa que la organización puede cambiar con relativa facilidad, aunque, dado su bajo nivel de control, es difícil predecir lo que hará; vieja significa que, aunque tenga capacidad de control, la organización es inflexible, tiene poca propensión al cambio. Cuando la empresa es al mismo tiempo flexible y tiene capacidad de control, no es ni demasiado vieja ni demasiado joven tiene las ventajas tanto de la juventud como de la madurez, es flexible y capaz de auto controlarse ; a esto se le denomina plenitud. Esta empresa puede cambiar su línea de acción y lograr que esos cambios sean tal como los desea. Puede controlar lo que se quiere hacer.

El ciclo de vida es la fuerza motriz básica que hace importante comprender el desenvolvimiento de una empresa. La gente, los bienes o servicios, las empresas, tienen ciclos de vida. Una empresa incrementa la riqueza de o los propietarios cuando se encuentra en la fase de crecimiento de su ciclo de vida. Las empresas, como los seres humanos, atraviesan un ciclo: nace, crece, madura (alcanza estabilidad) y posteriormente declina. Hay empresas que desaparecen en el primer o segundo año de vida, en México se observa que de cada 200 empresas que inician actividades sólo 40, es decir un 20%, llegan a cumplir dos años de vida). Otras empresas sufren vaivenes en su devenir.

En la siguiente figura se observa de manera gráfica el ciclo de vida normal de una empresa como una curva en forma de “S” con cuatro fases contiguas.

Figura 2.1 Ciclo de vida de una empresa.



Fuente: Dirección Moderna de Organizaciones, Rodríguez, 2006

Fase de iniciación

En esta fase los problemas de la empresa consisten en buscar instalaciones, clientes, financiamiento y luego la empresa empezará a surgir. Los bienes o servicios se llevan al mercado y se crea una nueva empresa. Los primeros años son precarios y es posible que se ocupen casi en su totalidad en lograr la supervivencia. Muchos problemas giran en torno a encontrar financiamiento suficiente para dar servicio a las actividades de la empresa, al desarrollo del sistema administrativo básico, refinamiento del bien o servicio, así como a dotar de personal idóneo. La base de la clientela suele ser pequeña y es posible que la mercadotecnia sea demasiado informal. El propietario o gerente tiende a realizar actividades tanto operativas como administrativas y siempre expresa la falta de tiempo. Durante esta fase, el crecimiento es lento pero firme y la empresa se vuelve cada vez más estable.

Fase de crecimiento

En esta fase, se habrá logrado un mayor grado de estabilidad, se habrán establecido los sistemas funcionales y se habrá logrado el crecimiento tanto de la base de clientes como del número necesario de empleados. Durante la fase de crecimiento de la empresa, son importantes los márgenes adecuados para sostener el crecimiento. Demostrar la rentabilidad en forma de dividendos sobre la inversión es un factor clave. La participación en el mercado es vital en esta fase. No es probable que haya aumentado la gama de bienes o servicios de manera sustancial, ni habrá tenido necesidad de buscar nuevas fuentes de financiamiento, pero comienza la necesidad de aplicar las técnicas de mercadotecnia. La actividad administrativa reclama más tiempo para el gerente, pero puede ser que no cuente todavía con un equipo administrativo, lo que impide lógicamente, el uso de prácticas adecuadas del proceso de administración.

¿Hacia dónde orientarse de ahora en adelante?

Es probable que el propietario quiera ampliar la base de clientes y establecer una pequeña línea de productos estandarizada. Quizá el objetivo sea el crecimiento de la empresa hasta lograr tener una empresa estable y lucrativa. Aumentará el número de personal, se introducirán mejoras técnicas, según se requiera. El propietario o gerente debe ser capaz de confiar y delegar funciones a sus colaboradores, ya que de esta

manera tendrá más tiempo para administrar y tomar decisiones. ¿Debe seguirse la ruta de una mayor expansión o permanecer estable y rentable, sin estimular el crecimiento? La toma de decisión al respecto se relaciona mucho con el tipo de empresa que se trate y con los objetivos y planes que se hayan fijado.

Fase de madurez

Puede ser que la empresa haya llegado al éxito y que se esté al frente de una empresa con credibilidad establecida y capacidad técnica comprobada. Esta fase de madurez implica crecer de una empresa pequeña y exitosa a una mediana o bien de una mediana a una grande y debe hacerse frente a una mayor cantidad de problemas nuevos. De pronto los sistemas de control e información se vuelven inadecuados para hacer frente a las crecientes necesidades y podrán surgir problemas imprevistos de liquidez relacionados con los requerimientos de capital y financiamiento. Una mayor inversión implicará un mayor riesgo; por ello, es necesario evaluar estos riesgos contra las oportunidades del mercado. Por consiguiente, existe la urgente necesidad de planear integralmente en la empresa. Esto abarcará áreas como las siguientes:

- Integrar un equipo administrativo más formal. Para ello, se requiere delegar autoridad en los aspectos técnicos, administrativos y operativos.
- Formalizar el sistema de administración de personal. De esta manera los empleados tendrán mejores expectativas (sueldos y salarios, capacitación, evaluación del desempeño, relaciones laborales, entre otros.
- Adecuar las instalaciones y actividades de producción. Para estos menesteres requiere planear los niveles de capacidad, programas de producción, costos, calidad total, etc., para que la producción sea capaz de satisfacer la demanda al precio correcto y en el tiempo oportuno.
- Importancia del financiamiento a medida que la empresa crece. Frecuentemente se presenta la necesidad de planear la inversión de capital adicional y créditos para cubrir la expansión de activos fijos y de las crecientes necesidades de capital de trabajo.
- Analizar el entorno. Será necesario investigar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como estudiar el entorno (amenazas y oportunidades). Esto constituye un aspecto importante de la planeación estratégica.

El proceso de crecimiento es diferente en cada empresa. Habrá factores específicos que son críticos para el éxito de su empresa. Por ejemplo, un factor clave para una empresa es encontrar personal calificado. Quizá se presente la necesidad de tener mayor capacidad de producción si la maquinaria es obsoleta y el espacio físico es limitado. Estos factores clave son distintos en cada empresa, de manera que es importante descubrir cuáles son desde un principio.

Fase de declinación.

El otro extremo del ciclo de vida de una empresa, es el envejecimiento y por consecuencia su declinación. El envejecimiento de una empresa supone una disminución en la habilidad para afrontar los problemas. En la medida que una organización envejece. Los mismos problemas que ha afrontado durante años comienzan a parecer cada vez más insuperables. Sin embargo, este proceso de envejecimiento puede ser reversible. El propósito de practicar una adecuada administración es facilitar el crecimiento y la madurez equilibrados, para

Llevar a la empresa hasta su madurez y mantenerla allí. La clave del éxito en la administración de empresas no está en eliminar todos los problemas, sino en centrarse en los que son propios de cada fase del ciclo de vida que vive una empresa, de manera que pueda crecer y madurar para afrontar los problemas de la etapa siguiente que es la declinación. Cuando la organización llega a su plenitud, la clave del éxito consiste en percibir las causas del envejecimiento, para evitar que caduque. En las organizaciones el deterioro no es un proceso ineludible. La empresa puede mantenerse de manera indefinida en su plenitud si se rejuvenece a sí misma. Para sobrevivir habrá que solucionar problemas de manera continua.

Mientras más importante sea una empresa, más complejos son los problemas que hay que resolver. Para dirigir una organización estamos obligados a resolver los problemas que se presentan permanentemente. Una organización está exenta de problemas cuando no hay cambios; y esto sucede sólo cuando está liquidada. Resolver todos los problemas, sin que surjan otros nuevos y más complejos, equivale a morir. Un conjunto de patrones conductuales puede ser o no un problema y depende de si es normal o no en esta fase del ciclo de vida de una empresa. Prácticamente todos los productores de bienes o servicios tienen un ciclo de vida. Si el ciclo es muy corto, el negocio de empresa se le denomina moda; si el ciclo es mediano o largo, el negocio de empresa se llama necesidad.

La burocracia. En esta fase se observa que la empresa no genera suficientes recursos propios. No justifica su esencia con un buen funcionamiento, sino que simplemente existe. Solamente puede retrasar la declinación al vivir conectada a sistemas artificiales de apoyo.

¿Cómo es la organización burocrática?

Una organización burocrática se caracteriza por:

- Abundancia de sistemas con poca orientación funcional.
- Operación disociada de su entorno.
- Centra su forma de operar en sí misma.
- No existe el sentido de autocontrol.
- Al trabajar con una empresa con gran burocracia, los clientes tienen que recorrer personalmente varias áreas, para atravesar este sistema. Un departamento rechaza las solicitudes del otro. El cliente se siente desconcertado, frustrado y perdido.

Con el tiempo, las necesidades de los clientes cambian y el mercado de consumo comienza a declinar. El potencial de crecimiento se limita y se tienen que desechar de la línea de productos los menos rentables, ante esta situación, el objetivo consiste en lograr un equilibrio entre el crecimiento de las ventas, el flujo de efectivo y administración del riesgo, con la finalidad de crecer de manera lucrativa durante determinado tiempo. Dentro de esta fase de declinación de una empresa, se pueden apreciar momentos especiales en los que el propietario o el gerente general deben tomar decisiones que afectan la existencia de la empresa, esto genera diversas opciones, tales como:

- Disolución de una parte.
- Fusión con otra empresa.
- Alianza estratégica.
- Cierre definitivo.

La declinación ocurre cuando ya nadie está comprometido con la empresa. Puede ocurrir antes que llegue la burocratización, debido a la ausencia de un compromiso viable que apoye a la empresa. La declinación se prolonga porque el compromiso no existe ya con los clientes. Cuando la función, la razón de ser, no existe o es muy limitada, la organización prácticamente muere debido a su ineficacia e ineficiencia a corto y a largo plazo. En el caso de una empresa, irá a la bancarrota a menos que se adopten medidas urgentes. Estas medidas son imprescindibles si queremos que la empresa reviva y encuentre de nuevo su razón de ser. (Rodríguez, 2006)

2.3 Crecimiento Empresarial

El entorno empresarial, se caracteriza por una dinámica económica sometida a cambios constantes. En esta situación, en la que el ritmo de cambio puede ser superior a la velocidad de respuesta en la adaptación de las empresas al nuevo entorno, en unos escenarios en los que la innovación tecnológica reduce los ciclos de vida de los productos, en que las necesidades y los gastos de los consumidores modifican los segmentos de los mercados de forma continua, cuando la calidad, la capacidad de reacción y la información son factores muy importantes, es preciso dotar a la empresa de unas estrategias que le permitan la anticipación al cambio, la adaptación a las nuevas reglas del juego del mercado y conseguir una posición fuerte frente a la competencia.

Las opciones estratégicas que todo decisor empresarial tiene a su alcance son de dos tipos: las que hacen referencia a la búsqueda de una mejor posición competitiva para el producto (buscando nuevos mercados para el producto, desarrollando nuevos productos o a través de la diversificación) y las que se refieren a las posibilidades de crecimiento que la empresa tiene a su alcance. Si se centra en las posibilidades del crecimiento empresarial, este por tradición ha sido un concepto muy interrelacionado con la búsqueda de ventajas competitivas. Las distintas opciones del vector de crecimiento estratégico de la empresa han dado lugar a una amplia literatura que coincide al señalar que entre los objetivos estratégicos más comunes del crecimiento se encuentran: Adquirir un mayor poder sobre el mercado, en aquellos mercados en los que la lógica de volumen es crítica (economías de escalas, aprendizaje, alcance, etc.) que permitan tener una posición fuerte y defendible y también Adquirir recursos complementarios.

Además, también se pueden identificar otro tipo de objetivos implícitos, como los obtenidos por las ventajas de la diversificación en tiempos de incertidumbre competitiva. Los que se derivan de la expansión a mercados emergentes en épocas de saturación de mercados o los efectos sinérgicos que conlleva la internacionalización. La consecución de mayor capacidad productiva con el objetivo de crecimiento puede realizarse a través de dos vías:

Crecimiento interno

Basado en el desarrollo de productos y de mercados, generando nuevas inversiones en el seno de la empresa a través del consumo de recursos internos. Este tipo de crecimiento modifica la estructura de la empresa y crea una capacidad productiva nueva dentro de ésta, tiene como ventajas la adquisición de la tecnología más reciente, la optimización de la localización industrial y de la distribución comercial y la optimización de la gestión a realizar. Los inconvenientes del crecimiento interno son el periodo de maduración de la versión realizada, y las dificultades para financiar el crecimiento, salvo con recursos propios.

Crecimiento externo

Logrado mediante la adquisición, participación y control de otras empresas; en éste, realmente no se genera nueva inversión, salvo que se necesite financiación externa para atender al precio de los derechos de propiedad de la empresa participada o controlada, tiene como ventajas el crecimiento por parte del mercado, disponibilidad inmediata de nueva capacidad productiva, posible reducción o eliminación de algunos costo administrativos, financieros, facilidad para financiar el crecimiento, y complementariedad con la actividad actual, es decir, la explotación del efecto sinérgico.

Los inconvenientes son la resistencia a la fusión o a la absorción: problemas humanos y estructurales de la organización, la tecnología antigua y productos maduros y las dificultades de tipo jurídico, fiscal, contable y administrativo.

Por ejemplo, el crecimiento de las grandes empresas en mercados maduros (con alta competencia y elevado grado de saturación) suele basarse en un crecimiento externo, es decir, apoyado en la adquisición de empresas competidoras, con lo que se obtiene la cuota de mercado de éstas sin introducir nueva capacidad productiva que conllevaría un incremento de la rivalidad para la captación de clientes. Esta actuación implica integrar la empresa adquirida con sus costos, su personal, su imagen de marca, ubicación, tecnología, etc. (Fernández y Arranz, 1999)

2.4 Administración Estratégica

“La administración estratégica o planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización...La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy... un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa...un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan menos deseables”

La planeación estratégica consta de tres etapas: la formulación de la estrategia, la implementación y la evaluación de la estrategia. La etapa de formulación de la estrategia se refiere a la determinación de las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir, entre los temas de la formulación de la estrategia está decidir qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, cómo asignar recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y como evitar una toma de poder hostil.

Matriz DOFA

La Matriz de fortalezas - debilidades – oportunidades – amenazas es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades) las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas). Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil

del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio; y no hay una serie de conciliaciones que sea la mejor de todas.

Hay ocho etapas implicadas en la elaboración de una matriz FODA:

- Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
- Listar las amenazas externas clave de la empresa.
- Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
- Listar las debilidades internas clave de la empresa.
- Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada.
- Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

El propósito de cada herramienta de conciliación de la etapa 2 de la formulación de estrategias (la etapa de conciliación) es generar estrategias alternativas viables, y no seleccionar o determinar qué estrategias son las mejores. Por consiguiente, no todas las estrategias desarrolladas en la matriz DOFA serán seleccionadas para su implementación.

Matriz EFE y EFI

Las matrices de Evaluación de Factores Externos (EFE) y Evaluación de Factores Internos (EFI), son una herramienta para la formulación de la estrategia, resumen y evalúan las fortalezas y debilidades en el caso de la EFI y las amenazas y oportunidades en la EFE, más importantes en las áreas funcionales de una empresa y de factores de medio ambiente, también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas fortalezas. Al desarrollar una matriz EFI y EFE, se requiere tener juicios intuitivos para que su apariencia de enfoque científico no implique que se le interprete como una técnica que apunta a resolver el problema de raíz.

Matriz PEEA

La matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA), es otra herramienta importante de conciliación de datos, su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera *FF*, y ventaja competitiva *VC*) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental *EA* y fortaleza de la industria *FI*, estos cuatro factores son quizá los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización

Cuando el vector direccional de una empresa está situado en una posición excelente para usar sus fortalezas internas con el fin de 1. Aprovechar las oportunidades externas, 2. Superar las debilidades internas y 3. Evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de las anteriores son estrategias viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

El vector direccional podría aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEEA, lo que implicaría mantener cerca de las competencias básicas de la empresa y evitar riesgos excesivos. Con mucha frecuencia las estrategias conservadoras incluyen la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica.

El vector direccional podría situarse abajo a la izquierda o en el cuadrante defensivo de la matriz PEEA, lo cual sugiere que la empresa debería enfocarse en la rectificación de debilidades internas y en evitar amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen la reducción, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica. Por último, el vector direccional podría quedar situado en la zona inferior derecha, es decir, en el cuadrante competitivo de la matriz PEEA que corresponde a las estrategias competitivas. Entre estas últimas se incluyen la integración hacia atrás, directa y horizontal, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y las empresas conjuntas. (David, 2008)

2.5 Normas de Calidad

Los sistemas de gestión de calidad (SGC) tienen su origen en los sistemas de aseguramiento de calidad. Ambos han sido propuestos por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por la palabra griega *isos* que significa igual). La ISO, organización no gubernamental, es entidad líder en el desarrollo de estándares internacionales y está integrada por diversos comités técnicos, cada uno de los cuales es responsable de la normalización cada área de especialidad. En la actualidad agrupa a 157 países que están representados por cuerpos nacionales de estandarización la representante de ISO en México es la Dirección General de Normas (DGN), organismo dependiente de la Secretaría de Economía.

Una de las labores más importantes de esta organización es la publicación de normas. En este contexto, la serie de normas ISO 9000 versión 2000 son las concernientes a la gestión de la calidad en las organizaciones.

La gestión de la calidad implica pues, que las organizaciones intentan asegurar la satisfacción de sus clientes a través del conocimiento de sus necesidades y expectativas, mediante la aplicación de requerimientos regulatorios y el compromiso con la mejora continua en el desarrollo de sus procesos. Para cumplir con tales objetivos se tiene como base el concepto de estándares que la misma ISO define como “acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas u otra información precisa para ser utilizada constantemente como regla, guía o definición de características que aseguran que los materiales, productos, proceso y servicios cumplen con su propósito. Considerando que el tema de interés es la calidad, así como la manera en cómo ésta se logra, se analiza la norma que involucra a los requisitos del sistema de gestión de calidad. La versión más reciente de la serie de normas ISO 9000 contempla tres normas básicas distintas y relacionadas entre sí:

- ISO 9000:2000. Que contempla los fundamentos y el vocabulario de los sistemas de gestión de calidad.
- ISO 9001:2000. Que contempla los requisitos del sistema de gestión de calidad. Esta norma está dividida en 11 capítulos: Introducción, Objeto y campo de aplicación, referencias normativas, términos y definiciones sistema de gestión de calidad, responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, realización del producto, medición, análisis y mejora, bibliografía y concordancia con normas internacionales.
- ISO 9004:2000. Que contempla las recomendaciones para la mejora del desempeño de los sistemas de gestión de calidad.

De las tres normas mencionadas anteriormente, la única que es certificable es la concerniente a los requisitos del SGC (ISO 9001:2000) mientras que las restantes sirven de apoyo y son de vital importancia para que la primera se pueda implementar. En teoría, si una empresa cumple con los requisitos del sistema de gestión de calidad, es decir, cumplir con la norma ISO 9001:2000, entonces la calidad de sus productos está garantizada debido a que sus procesos están estandarizados. Sin embargo, la realidad indica que la norma ISO 9001:2000 es una excelente guía teórica y su correcto funcionamiento depende de la buena interpretación de quién la utiliza y del compromiso real con el cliente por parte de la organización.

Para iniciar con el análisis de la norma se define en primer lugar el concepto de sistema de gestión de calidad. Se considera ahora los componentes del concepto de manera independiente para comprender su significado. Para tal efecto, la norma ISO 9000:2000 define los conceptos de sistema, gestión y calidad como sigue:

- Sistema: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.
- Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- Calidad: Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

De las definiciones anteriores podemos concluir que un SGC es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan que coordinan a su vez actividades para dirigir y controlar una organización con el fin de que un producto, entendido como el conjunto de sus características inherentes, cumpla con los requisitos de un cliente. La definición textual que proporciona la norma ISO 9000:2000 es la siguiente: Un sistema de gestión de calidad es un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad. Ambas definiciones contemplan y resaltan la importancia de la calidad y es evidente que para alcanzarla, es imperativo conocer a los clientes y sus necesidades.

El modelo del SGC, basado en procesos, muestra el enfoque general de la norma ISO 9000:2000. Dicho enfoque parte con la detección de las necesidades que se expresan a través de requisitos de calidad y termina con la satisfacción del mismo brindándole un producto que cubra la necesidad o expectativa.

Una organización enfocada a la calidad necesita coordinar distintos procesos dentro de su estructura. Esos procesos están íntimamente relacionados de tal manera que el incumplimiento de uno de ellos afecta todo el sistema.

Para alcanzar los resultados deseados y cumplir a la política de calidad de la organización, se deben contemplar los principios generales de gestión de calidad propuestos en la norma ISO 9000:2000.

Dichos principios son:

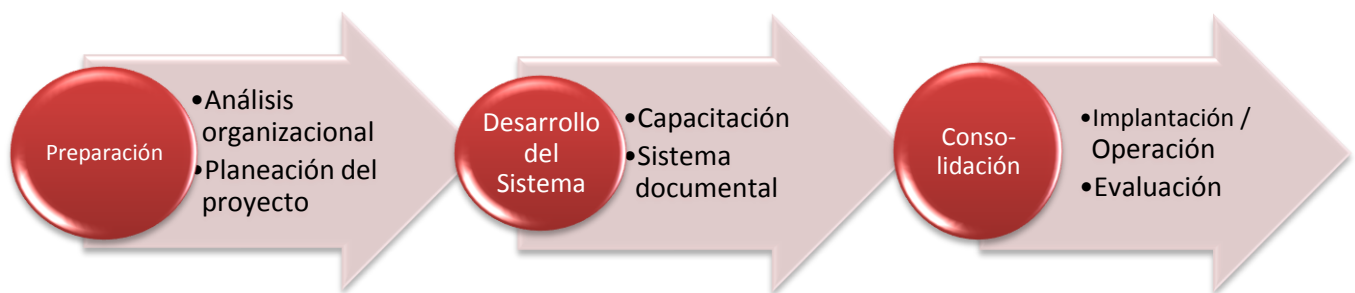
- Enfoque al cliente.
- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque de sistemas para la gestión.
- Mejora continua.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

El objetivo de los principios previamente citados es conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Estos principios constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de calidad. Para poder generar evidencia objetiva del funcionamiento de un SGC es necesario escribir lo que se hace, en términos de

proceso y actividades, y a continuación hacer lo que está escrito, garantizando así que la operación sea similar o muy parecida al diseño. Posteriormente, los procesos y actividades escritas y realizadas se deben verificar a través del tiempo para poder gestionarlos de manera adecuada. Existen dos herramientas fundamentales para que los SGC funcionen. La primera de ellas es la *documentación* y la segunda se refiere a las *auditorías*.

Para la implementación y certificación de un SGC, el tiempo de implantación depende del alcance del sistema, es decir, de qué procesos son los que se busca certificar, así como de la complejidad de los mismos, el tamaño de la empresa, la capacitación del personal y el compromiso directivo. A continuación se marca un esquema donde se muestran los pasos a seguir para implementar y certificar un SGC.

Figura 2.2 Esquema de implementación y certificación de un Sistema de Gestión de Calidad



Fuente: Adaptación del esquema “La implementación y certificación de un SGC”, Introducción a la ingeniería industrial, Rivera (2007)

2.6 Biodegradabilidad

Biodegradable es el producto o sustancia que puede descomponerse en elementos químicos naturales por la acción de agentes biológicos, como el sol, el agua, las bacterias, las plantas o los animales. En consecuencia todas las sustancias son biodegradables, la diferencia radica en el tiempo que tardan los agentes biológicos en descomponerlas en químicos naturales, ya que toda forma parte de la naturaleza.

La biodegradación es la característica de algunas sustancias químicas de poder ser utilizadas como sustrato por microorganismos, que las emplean para producir energía (por respiración celular) y crear otras sustancias como aminoácidos, nuevos tejidos y nuevos organismos. Puede emplearse en la eliminación de ciertos contaminantes como los desechos orgánicos urbanos, papel, hidrocarburos, etc. No obstante en vertidos que presenten materia biodegradable estos tratamientos pueden no ser efectivos si nos encontramos con otras sustancias como metales pesados, o si el medio tiene un pH extremo. En estos casos se hace necesario un tratamiento previo que deje el vertido en unas condiciones en la que las bacterias puedan realizar su función a una velocidad aceptable.

La degradación de estos compuestos puede producirse por dos vías: Degradación aerobia y Degradación anaerobia. Los términos biodegradación, materiales biodegradables, compostabilidad, etc., son muy comunes pero frecuentemente mal utilizados y fuente de equívocos. La Unión Europea (UE) posee algunas de las

normas de medio ambiente más estrictas del mundo, implantadas tras décadas de estudiar un amplio abanico de problemas.

Hoy en día, lo prioritario es luchar contra el cambio climático, mantener la biodiversidad, reducir los problemas de salud derivados de la contaminación y utilizar los recursos naturales de manera más responsable. Estos objetivos van encaminados a proteger el medio ambiente, pero pueden contribuir asimismo al crecimiento económico impulsando la innovación y la empresa.

Cambio climático

El agua limpia refleja un medio ambiente sano. El cambio climático es uno de los retos más graves de la humanidad. La UE quiere lograr un acuerdo mundial de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y ha tomado la iniciativa adoptando por sí misma medidas ambiciosas. En una decisión fundamental de diciembre de 2008, sus dirigentes aprobaron un paquete completo de medidas de reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero. El objetivo es reducirlas como mínimo un 20% (a partir de los niveles de 1990) de aquí a 2020, aumentar el porcentaje de energías renovables en el mercado hasta un 20% y disminuir el consumo de energía global un 20% (en relación con las previsiones). Para fomentar las energías renovables, se acordó que el 10% de la energía utilizada para el transporte procediera de biocombustibles, electricidad o hidrógeno.

Comercio de derechos de emisión

El régimen de comercio de derechos de emisión es una pieza clave de la estrategia de cambio climático de la UE. Favorece a las empresas que reducen sus emisiones de CO₂ y penaliza a las que sobrepasan los límites. Cada año se producen casi dos mil millones de toneladas de residuos en los Estados miembros, incluidos residuos especialmente peligrosos, y esta cifra no deja de aumentar. El almacenamiento de estos residuos no es una solución sostenible y su destrucción no resulta satisfactoria debido a los desechos que se producen como derivados y a los residuos muy concentrados y contaminantes. La mejor solución sigue consistiendo en prevenir la producción de residuos y en reintroducirlos en el ciclo de producción mediante el reciclado de sus componentes cuando existan soluciones sostenibles desde los puntos de vista ecológico y económico

Estrategia sobre la prevención y el reciclado de los residuos

Esta estrategia establece orientaciones y describe medidas destinadas a disminuir las presiones sobre el medio ambiente derivadas de la producción y gestión de los residuos. Los ejes principales de la estrategia se refieren a una modificación de la legislación para mejorar su aplicación, a la prevención de los residuos y al fomento de un reciclado eficaz. Esta estrategia establece las orientaciones para la actuación de la Unión Europea (UE) y describe los medios que permiten mejorar la gestión de los residuos.

El objetivo de la estrategia es reducir los impactos ambientales negativos que generan los residuos en todo su ciclo de vida, desde su producción hasta su eliminación, pasando por su reciclado. Este enfoque permite que cada residuo se considere no sólo como una fuente de contaminación que conviene reducir, sino también como un recurso que podría explotarse. Los objetivos de la legislación comunitaria anteriores a la adopción de esta estrategia siguen siendo válidos: limitar los residuos, fomentar su reutilización, reciclado y recuperación. Esos objetivos se integran en el enfoque basado en el impacto ambiental y en el ciclo de vida de los recursos.

Mejora del marco legislativo general

La estrategia prevé una simplificación de la legislación vigente. Para ello, deberá procederse a la fusión de la directiva marco sobre los residuos con la directiva sobre los residuos peligrosos y los aceites usados, eliminando los solapamientos entre la directiva marco sobre los residuos y la directiva IPPC (por ejemplo en lo que se refiere a la adjudicación de los permisos) y consolidando las tres directivas sobre los residuos procedentes de la industria del dióxido de titanio. Se aclaran algunas nociones:

La propuesta de directiva marco que acompaña a la estrategia prevé el establecimiento de criterios ambientales para determinar cuando un residuo deja de serlo. Se establecerán para algunos tipos de residuos en los que la definición actual crea incertidumbre jurídica y costos administrativos; Se propone una nueva definición de las actividades de recuperación y eliminación para fomentar las mejores prácticas ambientales. A este respecto, se crearán niveles de eficacia para establecer una distinción entre las actividades de recuperación y de eliminación;

Prevención del impacto negativo de los residuos

La estrategia prevé limitar la producción de residuos, pero no incluye ningún objetivo general cuantitativo al respecto, ya que ese tipo de objetivos no siempre supone una mejora ambiental. En efecto, algunas técnicas de reducción del volumen de los residuos resultan más contaminantes que otras, aunque permitan una mayor reducción de ese volumen. La estrategia en materia de prevención de la producción de residuos se refiere esencialmente a la reducción del impacto ambiental de los residuos y de los productos destinados a convertirse en residuos.

Para ser eficaz, esa disminución de impacto ha de aplicarse a todas las etapas de la vida de los recursos. Constituye por tanto un factor importante de éxito la aplicación de los instrumentos establecidos en el marco de la legislación comunitaria vigente, como la difusión de las mejores técnicas disponibles o el diseño ecológico de los productos.

Además, la estrategia ofrece un marco coordinado para acciones nacionales específicas. La nueva propuesta de directiva marco sobre residuos prevé que los Estados miembros tendrán la obligación de elaborar programas de prevención de la producción de residuos. Esos programas incluyen objetivos específicos de prevención que deberán aplicarse en el nivel más adecuado y ponerse a disposición del público. Este enfoque basado en el ciclo de vida de los productos y de los residuos supone mejorar los conocimientos sobre el impacto de la utilización de los recursos en la producción y la gestión de los residuos, así como unas actividades de previsión y modelización más sistemáticas.

Fomento del reciclado de los residuos

La estrategia prevé animar al sector del reciclado para que reintroduzca los residuos en el ciclo económico, en forma de productos de calidad, reduciendo al mínimo el impacto ambiental negativo de dicha reintroducción. Más adelante podrían fijarse objetivos cuantitativos de reciclado, a los niveles adecuados y teniendo en cuenta las características de cada material y sus posibilidades de reciclado.

El reciclado podría fomentarse mediante una modificación del marco reglamentario que incluya, en particular, la posibilidad de introducir criterios de eficacia para las operaciones de recuperación, así como criterios que permitan distinguir los residuos de los productos, de manera que puedan establecerse normas

mínimas de calidad y difundirse las mejores prácticas entre los Estados miembros. La estrategia prevé otras medidas, como el intercambio de datos sobre los impuestos nacionales por la utilización de vertederos y, más adelante, medidas basadas en la naturaleza del material e incluso medidas para completar los mecanismos de mercado si resultan insuficientes para garantizar el desarrollo del reciclado.

La estrategia concede una importancia particular a los residuos biodegradables: la Directiva 1999/31/CE prevé que dos tercios se dirijan hacia modos de tratamiento distintos del vertedero. La estrategia prevé, en particular, la adopción por la Comisión de directrices, la adopción por los Estados miembros de estrategias de gestión y la integración de este asunto en la revisión de la directiva IPPC y de la directiva sobre la utilización de los lodos de depuradora en agricultura.

Contexto

Todos los recursos disponibles en el mercado se convertirán en residuos en algún momento y todas las actividades productivas generan una forma de residuos. En la actualidad los residuos municipales de la UE se eliminan mediante vertederos (49 %), incineración (18 %), reciclado y compostaje (33 %). Aunque progresan el reciclado y la incineración, las cantidades de residuos que acaban en vertederos no disminuyen, ya que su producción aumenta sin cesar. Además, algunas sustancias son especialmente peligrosas y contaminantes y constituyen riesgos importantes para el medio ambiente y la salud al ser retirados del circuito económico.

Esta estrategia creará nuevas posibilidades de gestión de los residuos para disminuir las cantidades enviadas a vertederos, recuperar más composta y energía a partir de los residuos y mejorar el reciclado, tanto cuantitativa como cualitativamente. Los principales beneficios esperados son una mayor eficacia y una mejor relación calidad-precio gracias a la importancia concedida al impacto ambiental, una disminución de los costos y de los obstáculos a las actividades de reciclado y una reducción de la contaminación provocada por los residuos, especialmente emisiones de gases de efecto invernadero.

La estrategia sobre prevención y reciclado de residuos es una de las siete estrategias temáticas previstas por el sexto programa de medio ambiente adoptado en 2002 la Unión Europea. Introducido en 2005, afecta a aproximadamente 12.000 fábricas e instalaciones responsables de alrededor de la mitad de las emisiones en la UE de CO₂, el principal gas causante del calentamiento del planeta. Los gobiernos de la UE establecen límites de la cantidad de dióxido de carbono que pueden emitir las industrias muy consumidoras de energía, como son las eléctricas, siderúrgicas y cementeras. Si quieren emitir más CO₂ que el que les corresponde, tienen que adquirir permisos adicionales a empresas más eficaces.

En el futuro, las cuotas se irán aplicando a más industrias, entre ellas las líneas aéreas y las petroquímicas. Los países de la UE también podrán compensar sus emisiones comprando créditos de proyectos de reducción de las emisiones de CO₂ en otros países, llamados bonos de bióxido de carbono.

Biodiversidad

La UE se ha comprometido a detener la desaparición de especies y hábitats en peligro de extinción antes de 2010, pero para alcanzar ese objetivo hará falta un gran esfuerzo. Las políticas y la legislación necesarias ya existen, pero ahora hay que aplicarlas en una escala mucho más amplia. En concreto, la UE quiere ampliar Natura 2000, conjunto de zonas de protección de las especies vegetales y animales y sus hábitats, que cuenta ya con más de 26.000 parajes en toda la UE.

Salud ambiental

El ruido, las aguas de albañal, las especies raras o la intervención en caso de emergencia son sólo algunos de los ámbitos de la amplia normativa de medio ambiente que la UE ha ido estableciendo durante décadas. Su principal objetivo es establecer normas sanitarias para los contaminantes. Según ella, los países de la UE deben controlar los contaminantes más diversos y tomar medidas si se sobrepasan los límites de seguridad.

Uno de los logros más recientes en este ámbito es el establecimiento, en 2008, de límites obligatorios de emisiones de las partículas finas conocidas como PM2.5., liberadas por automóviles y camiones, que pueden provocar enfermedades respiratorias. Según la nueva norma, que entrará en vigor en 2011, los países de la UE tendrán que reducir la exposición a las partículas finas en zonas urbanas un promedio del 20% (respecto a los niveles de 2010) antes de 2020.

Desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible es desde hace tiempo uno de los grandes objetivos de la política de la UE. Sus dirigentes iniciaron la primera estrategia de desarrollo sostenible en 2001 y la actualizaron en 2006 para corregir sus deficiencias y tener en cuenta los nuevos retos. Centrado en el cambio climático y la política de energía, el plan revisado destaca la importancia de la educación, la investigación y la financiación pública para establecer patrones sostenibles de producción y consumo.

Desde entonces se han realizado esfuerzos significativos en términos de política. Ahora el reto está en poner la política en práctica. En 2009 la Comisión propuso un paquete de medidas para fomentar los productos respetuosos del medio ambiente, como el uso de etiquetas de eficacia energética del tipo de las que se utilizan en las lavadoras.

La norma europea EN 13432 "Requisitos para embalajes recuperables a través de compostaje y biodegradación - Esquema de prueba y criterios de evaluación para la aceptación final de los embalajes", recién adoptada en Italia con la misma denominación, soluciona este problema y define las características que un material tiene que poseer para poderse definir "compostable". Esta norma es fundamental para los productores de materiales, las autoridades públicas, los compostadores y los consumidores. Según la UNE EN 13432, las características de un material compostable son las siguientes:

Biodegradabilidad, es decir, la conversión metabólica del material compostable en anhídrido carbónico. Esta propiedad puede medirse con un método de prueba estándar, el método EN 14046 (publicado también como ISO 14885. biodegradabilidad en condiciones de compostaje controlado). El nivel de aceptación es igual a 90% y se tiene que alcanzar durante menos de 6 meses.

En resumen un producto Biodegradable es una sustancia que puede ser descompuesta con cierta rapidez por organismos vivos, los más importantes de los cuales son bacterias aerobias. Sustancia que se descompone o desintegra con relativa rapidez en compuestos simples por alguna forma de vida como: bacterias, hongos, gusanos e insectos. Lo contrario corresponde a sustancias no degradables, como plásticos, latas, vidrios que no se descomponen o desintegran, o lo hacen muy lentamente. Los organoclorados, los metales pesados, algunas sales, los detergentes de cadenas ramificadas y ciertas estructuras plásticas no son biodegradables.

2.7 Plan de Carrera

2.7.1 Definición

La definición del plan de carrera se puede enfocar de dos formas. La primera es a nivel individual que se consideran los puestos de trabajo que una persona ha ocupado durante cierto tiempo o las expectativas a largo plazo a las que el individuo quiere llegar, y la segunda, el enfoque visto desde la relación empresa-trabajador, que se toma como un “proceso deliberado mediante el cual una persona adquiere conciencia de sus habilidades, intereses, conocimiento, motivaciones y otras características personales, y a través de las cuales establece planes de acción para alcanzar metas específicas” (Dessler, 2009 p. 378)

Para desarrollar una carrera, la planeación de ésta considera a los empleados que tienen potencial para ocupar cargos más elevados, de acuerdo con las necesidades de la organización, como consecuencia se necesita un diagnóstico previo. Chiavenato (2002). Los planes de carrera “requiere de los trabajadores que estos adquieran un elevado compromiso con los objetivos de la organización, alineando los suyos propios a éstos.” (Domínguez, 2008)

Mondy y Noe (1997) comentan que la planeación de carrera es un proceso continuo por el cual un individuo fija sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Entonces, se observa que la planeación de carrera es considerada como un *proceso ordenado*, que tiene el objetivo principal de *desarrollar* de manera profesional y personal al trabajador, con la característica de que el enfoque principal es el *acoplamiento* entre las metas y las oportunidades personales que estén realmente disponibles en la empresa.

No todas las empresas están preparadas para desarrollar un plan de carrera, se deben de tener mínimo voluntad del equipo directivo para someterse a la disciplina que impone este sistema en la movilidad, rotación y promoción de personal, y alto conocimiento de la organización en materia de implantación de sistemas de gestión de Recursos Humanos, cómo operan y cómo implantarlo, de lo contrario se requiere la ayuda de asesores expertos para implantar el proceso. (Gan y Berbel, 2007) El plan de carrera tiene de objeto, evitar la marcha de personal con talento, sin sustitutos adecuadamente preparados, reducir contrataciones de personal experto externo a la empresa, evitar la generalización de la idea “que determinados rendimientos y resultados destacados no son valorados por la organización” (Gan y Berbel, 2007)

(Pfeffer, 1997) llama *propiedad de los empleados* a la permanencia a largo plazo de los trabajadores y a que estos tengan un plan de carrea con la empresa, donde se fomente el apego a la empresa, la propiedad de los empleados ofrece dos ventajas, los empleados que tienen intereses de propiedad en las organizaciones para las cuales trabajan tienen menos conflictos entre capital y trabajo, hasta cierto grado son capital y trabajo al mismo tiempo. La propiedad de los empleados, aplicada en forma efectiva, puede alinear los intereses de los empleados con los de los accionistas al hacer que estos también sean accionistas, segundo la propiedad de los empleados significa poner acciones en manos de empleados que se sienten más inclinados a observar la organización, su estrategia sus políticas de inversión a largo plazo siendo así menos probable que respalden adquisiciones no deseadas, compras influenciadas y maniobras financieras incorrectas. Lo anterior sin duda es una ventaja importante para la empresa. Para la estructuración de un plan de carrera, es necesario tomar en cuenta varios procesos de Recursos Humanos, los factores que afectan para la estructuración del plan de carrera son: las etapas de la vida, las anclas de carrea³ y el ambiente. Mondy y Noe (1997)

³ Motivos que dan cuenta de la forma en que las personas seleccionan y se preparan para una carrera (Schein, 1994)

Sander, Marcus y Friedland (1993) marcan catorce pasos a ser considerados por el trabajador para la nueva ruta de la carrera:

- a) Aceptar los nuevos valores del lugar de trabajo mostrando cómo puede usted ayudar a una compañía a satisfacer sus necesidades básicas.
- b) Buscar continuamente nuevas y mejores formas de ser más valioso para su patrón.
- c) No se quede atrapado en un vacío de información, es decir entérese de lo que sucede con la compañía, industria, país y el mundo.
- d) No sea reactivo, es decir anticipe los problemas y actividades y alístese.
- e) Busque continuamente una nueva educación.
- f) Desarrolle metas significativas de carrera y financieras y planes detallados para alcanzarlas.
- g) Evite un estado de negación.
- h) Prepárese para su supervivencia en su carrera actual y para aceptar el siguiente puesto o el siguiente paso en la carrera.
- i) Motívese por sus metas, no por el enojo, temor o desesperanza.
- j) Ventas de manera enérgica.
- k) Mejore su motivación y compromiso.
- l) Coloque sus debilidades puntos inadecuados en perspectiva.
- m) Comprenda que para sobrevivir y prosperar en el mundo de hoy, su tarea principal es cambiarse a usted mismo.
- n) Los profesionales de Recursos Humanos pueden obtener ventajas de los consejos y de la dirección profesional, destinada para otra persona.

Otro de los puntos a considerar en la estructuración de plan de carrera es el perfil de los trabajadores a los cuales se les considerará para ejercer un plan de carrera con la organización, su estructura de los planes de carrera son integradores de procesos como evaluación del desempeño, promoción de personal, programas de capacitación, por supuesto debe de ir enfocado a los objetivos de la empresa.

Los planes de carrera, normalmente, requieren una clasificación previa de los trabajadores, en función de los que poseen potencial para ser desarrollados y los que no, el plan de carrera es algo pactado con el trabajador y debe de haber voluntad para seguirlo (Gan y Berbel, 2007) La estructuración del plan de carrera se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de Recursos Humanos, como la evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo Chiavenato (2002)

2.7.2 Implementación de planes de carrera.

La implementación de carreras descansa en el individuo, sin embargo, las organizaciones deben ayudarlo activamente en el proceso, Mondy y Noe (1997). Actualmente la implementación de los planes de carrera se enfoca a guiar a cada trabajador para la administración de su propia carrera, dándoles todas las condiciones y el apoyo posibles para que elijan de manera adecuada y tengan éxito, esto incluye algunos “problemas de las organizaciones aplanadas de hoy, en que las oportunidades de desplazarse verticalmente en la jerarquía son mucho menores que en las organizaciones tradicionales y burocráticas” (Chiavenato, 2002 p. 339)

Para la implementación de los planes de carrera, los trabajadores deben recibir alguna orientación acerca de los pasos que deben dar para desarrollar sus carreras, ya sea dentro o fuera de la organización, algunas herramientas serían:

- Para la evaluación del empleado: Descripción de cargos, manuales de carrera y talleres sobre planeación de carrera.
- Para evaluación organizacional: Centros de evaluación, pruebas psicométricas, evaluación del desempeño, previsiones de ascenso, planificación de RH y planificación de remplazo.

Entre estas dos debe de haber una compatibilidad, además de las herramientas existen esquemas de orientación para los empleados como asesoría individual, servicios de información para los empleados referente a vacantes, cursos, mapas de carreras, materiales para implementación de carrera. (Chiavenato, 2002 p. 339,340)

Una organización debe de contar con una estructura organizacional, planes y procedimientos establecidos, planes de incentivos, descripciones de puesto y el Capital Humano indispensable para implementar un plan de carrera. El primer paso del proceso de la planeación de carreras es hacer que los nuevos empleados tengan un buen comienzo. Esto se lleva a cabo generalmente a través de un programa de inducción, el cual debe orientar al nuevo empleado sobre la forma en que el rendimiento del trabajo contribuye al éxito de la organización y cómo los servicios o los productos de la organización contribuyen al beneficio de la sociedad.

Una gran parte de la planeación para el reclutamiento, la selección y la evaluación de rendimiento del personal se hace con las necesidades de la organización en mente. En un sistema ideal para la planeación y el desarrollo de los recursos humanos, los individuos buscarían acoplar sus necesidades y motivaciones con los de la organización para lograr el desarrollo de su carrera en la empresa. Según (Schein, 1994), el sistema básico puede describirse como integrador de las necesidades del individuo con los de la organización. El sistema de planeación de carreras deberá considerar además que tanto las necesidades del individuo como las de la organización cambian con el tiempo. Los programas de desarrollo de carrera no necesariamente deben ser complicados. Los empleados reportan que recibir una retroalimentación de su desempeño, contar con planes individuales de desarrollo y tener acceso a la capacitación de habilidades que no sean de tipo técnico, tal vez reduciría la probabilidad de que abandonen las empresas, para el empleado como individuo, la planeación de carrera implica empatar las fortalezas debilidades personales con las oportunidades y amenazas ocupacionales, el papel de un individuo para el plan de carrera, debe de cubrir los siguientes puntos:

- Asumir la responsabilidad de su propia carrera.
- Evaluar sus intereses, habilidades y valores.
- Buscar información y recursos sobre la carrera.
- Establecer metas y planes para la carrera.
- Aprovechar las oportunidades de desarrollo.
- Hablar con su gerente acerca de su carrera.
- Realizar planes de carrera realistas. (Dessler, 2002 p. 381)

Según Gan y Berbel (2007) un plan de carrera parte de una definición clara y precisa sobre una situación futura deseable a la que se pretende llegar. Esta situación de llegada debe definirse con precisión para identificar si se ha alcanzado el objetivo o, en su defecto, qué prácticas hemos de realizar para llevarlo a cabo con eficacia. El plan de carrera implica, como bien dice su nombre, una carrera hacia un destino. Habitualmente, al hablar de una carrera solemos pensar en una carrera contrarreloj, donde prima el tiempo, y que se realiza pasando por unas etapas. En esta tipología de carrera, las etapas no son simples puertos de paso, sino lugares donde uno ha de quedarse un tiempo, desarrollar una labor diferente a la del puerto

anterior, alimentar conocimiento para acceder a la siguiente etapa con mayor amplitud de facultades o competencias.

Si pasamos este concepto a los puestos de trabajo y a la carrera profesional, podríamos decir que las distintas etapas del plan de carrera están formadas por puestos de trabajo intermedios entre el puesto de trabajo final y el inicial, de modo que se establece una gradación hacia la meta final. Las etapas o puertos de descanso es donde estaremos ubicados un tiempo a fin de adquirir conocimientos o actitudes de utilidad para el puesto de trabajo final.

Figura 2.3 Esquema del plan de Carrera



Fuente: Manual de Recursos Humanos, Gan y Berbel (2007)

Estos puestos de trabajo intermedio no tienen un número fijo, de hecho, no tienen obligación de existir a menos que el paso del puesto de trabajo inicial al final sea muy grande. En este sentido es donde los sistemas de valoración de puestos de trabajo son útiles para conocer los valores de los puestos de trabajo y comprobar si existe mucha diferencia entre ellos.

Los movimientos interdepartamentales en los procesos de promoción vienen dados por la propia naturaleza del plan de carreras que explicita que no siempre podrá ser la ruta directa la más ideal hacia el puesto de trabajo. Debido a que actualmente hay personas fijas ocupando los puestos intermedios, o por la propia naturaleza del puesto de trabajo final. Por ello el plan de carrera incorpora la posibilidad de realizar rutas profesionales no determinadas por la naturaleza restrictiva del organigrama jerárquico.

2.7.3 Requisitos empresariales para la implementación de planes de carrera

No todas las organizaciones están preparadas para desarrollar un programa de planes de carrera. Para ello, al margen de que la empresa lo necesite o no, será preciso tener en cuenta dos requisitos esenciales sin los que la implantación no sería posible, uno es la clara voluntad del equipo directivo para someterse a la disciplina que impone este sistema en lo relativo a movilidad, rotación y promoción. Se precisa para evitar resistencias internas, ya que algunos directivos pueden encontrar amenazante el proceso.

También para la implementación de planes de carrera se necesita un alto conocimiento de la organización en materia de implantación de sistemas de gestión de recursos humanos. Se requieren conocimientos técnicos que posibiliten la correcta implantación de estos. Su necesidad, o no, implica contrastar datos de distintos departamentos de la organización. Los recursos personales y económicos de la empresa y la previsión futura de sus necesidades serán los factores de más peso a la hora de decirse. (Dessler, 2002)

Una empresa debe contar con una estructura organizacional, planes y procedimientos establecidos, planes de incentivos, descripciones de puesto y el Capital Humano indispensable para implementar un plan de carrera. La planeación de la fuerza laboral (o de personal o del empleo) es el proceso mediante el cual la

empresa hace planes para decidir cuáles puesto cubrirá, con base en: 1. La proyección de las vacantes y 2. La decisión de cubrir dichos puestos con candidatos internos o externos. Por lo tanto, se refiere a la planeación con miras a cubrir cualquiera o todos los puestos de trabajo futuros de la empresa, desde los trabajadores de mantenimiento hasta el director general. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones denominan “planeación de la sucesión” al proceso de planear cómo se ocuparán los puestos ejecutivos clave.

En la actualidad, los empleadores suelen hacer hincapié en la “Administración del talento”, que implica identificar, reclutar, contratar y desarrollar empleados con un alto potencial. Una encuesta realizada con los directores generales de las empresas más grandes descubrió que éstos generalmente dedican entre 20% y 40% de su tiempo a la administración del talento.

Estrategia y planeación de la fuerza laboral.

La planeación del empleo forma (o debería formar) una parte integral de los procesos de planeación estratégica de una organización. La planeación de la fuerza laboral no debe ser puramente mecánica. Su aspecto fundamental implica predecir las habilidades y las competencias que la organización necesitará para llevar a cabo su estrategia. Por lo tanto, la planeación de personal no debe tan sólo repetir procedimientos anteriores, sino fomentar un proceso de comunicación y colaboración.

¿Candidatos internos o externos?

Una pregunta importante es si sus puestos proyectados se cubrirán desde adentro o desde afuera de la organización. Cada opción tiene su propio conjunto de planes de recursos humanos. Es probable que los trabajadores actuales requieran capacitación, desarrollo y asesoría antes de estar listos para cubrir las vacantes y, por lo tanto, los planes de desarrollo. La contratación externa implica decidir cuáles fuentes de reclutamiento se utilizarán y la disponibilidad existente. ¿Cómo decide un gerente cuántos empleados necesitará durante los siguientes años? Si se planean los requisitos de fuerza laboral, es necesario pronosticar tres cuestiones: las necesidades de personal, la dotación de candidatos internos y la dotación de candidatos externos. Primero hablemos de las necesidades de personal.

Cómo pronosticar las necesidades de fuerza laboral

Los métodos tradicionales de planeación de la fuerza laboral incluyen el uso de herramientas sencillas como el análisis de la razón o el análisis de las tendencia, para estimar el número de empleados que se necesitarán con base en las ventas proyectadas y el historial de ventas, y su relación con la fuerza laboral. Resulta fundamental conocer la demanda del producto o servicio, de manera que el proceso común consiste en pronosticar primero los ingresos y, después. Estimar el tamaño de la fuerza laboral requerida para lograr ese volumen de ventas, por ejemplo, utilizando los cocientes históricos. Además de la demanda esperada, las necesidades de personal suelen reflejar:

1. La rotación de personal proyectada.
2. La calidad de las habilidades de sus trabajadores. (En relación con las necesidades cambiantes de la empresa)
3. Las decisiones estratégicas sobre actualizar la calidad de productos o servicios, o sobre incursionar en nuevos mercados.
4. Los cambios tecnológicos y de otros tipos que resulten en una mayor productividad.
5. Los recursos financieros del departamento.

Planeación de la sucesión.

El pronóstico de la disponibilidad de candidatos internos es especialmente importante para la planeación de la sucesión, la cual se define brevemente como los planes que tiene una organización para cubrir sus puestos ejecutivos más importantes. En la práctica, el proceso suele incluir una serie de pasos bastante complejos e integrados. De manera que una definición más precisa de la planeación de la sucesión es el proceso mediante el cual se garantiza un suministro adecuado de sucesores para los puesto clave actuales y futuros que surgen a partir de la estrategia de negocios, de manera que se planee y administre la carrera de los individuos para optimizar tanto las necesidades de la organización como las aspiraciones de los trabajadores. La planeación de la sucesión incluye las siguientes actividades:

- Análisis de la demanda de gerente y profesionales según el nivel de la empresa, las funciones y las habilidades.
- Hacer una auditoría de los ejecutivos existentes, y proyectar el suministro futuro de fuentes internas y externas.
- Planeas las carreras individuales con base en estimados objetivos de las necesidades futuras, con base en evaluaciones del desempeño y del potencial.
- Ofrecer asesoría de carrera en el contexto de un entendimiento realista de las necesidades futuras de la organización y del individuo.
- Ascensos acelerados, con un desarrollo dirigido a las necesidades futuras del negocio.
- Capacitación y desarrollo vinculados con el desempeño, con la finalidad de preparar a los individuos para futuros puestos.
- Planeación de reclutamiento estratégico, no sólo para cubrir las necesidades a corto plazo, sino también para contar con empleados que puedan desarrollarse para cubrir necesidades futuras.

2.7.4 Ventajas de los planes de carrera.

Algunas ventajas de los planes de carrera según Gan y Berbel (2007) son la proporción de una conexión lógica y específica con la planificación estratégica a largo plazo de la organización, también otorga bases más sistemáticas y objetivas para juzgar los riesgos de hacer cambios particulares en la sucesión de puestos y el desarrollo de trabajadores, los planes de carrera ayudan a prevenir problemáticas que se pudiesen presentar con la renuncia de un trabajador con talento, permite identificar a los trabajadores con talento para que la empresa tome la decisión de retenerlo, ayuda a los planes de compensaciones, alienta la sinergia entre un grupo de trabajo y la empresa, reduce la incertidumbre respecto a la ocupación de puestos clave, lo que permite realizar planes a largo plazo y facilita la posibilidad de realizar planes realistas para el desarrollo de los recursos humanos.

La planeación de carrera benefician tanto al individuo como a la organización, Chiavenato (2002), los beneficios del plan de carrera para la organización son:

- Desarrollo más efectivo del talento disponible. Es más probable que los individuos se comprometan con aquel desarrollo que forma parte de un plan específico de carrera.
- Oportunidades de autoevaluación para los empleados que están pensando en rutas de carrera nuevas o no tradicionales.
- Un desarrollo más eficiente de recursos humanos dentro de las divisiones y/o ubicaciones geográficas y entre ellas.

- Satisfacción de las necesidades de desarrollo personal de los empleados. Los individuos que pueden ver que sus necesidades de desarrollo personal están satisfechas, tienden a estar más a gusto con su puesto y con la empresa.
- El mejoramiento del desempeño mediante experiencias de capacitación en el puesto proporcionadas por movimientos horizontales y verticales en la carrera.
- Mayor lealtad y motivación del empleado, lo que lleva a una menor rotación de personal. Las personas que creen que la compañía está interesada en su planeación de carrera es muy probable que permanezcan en la organización.
- Un método para determinar necesidades de capacitación y desarrollo. Si la persona desea determinada ruta para su carrera y no tiene en la actualidad las aptitudes adecuadas, esto identifica una necesidad de capacitación y desarrollo. (Mondy y Noe, 1997 p.308)
- Disminuye el reclutamiento por fuentes externas y los costos de esta misma.
- Los planes de carrera fortalecen el vínculo empresa-trabajador, porque envían el mensaje de que a la organización le interesa el desarrollo del individuo.
- En la empresa se obtiene la especialización en actividades específicas.
- El apego a la organización por parte del empleado se fortalece.

La conexión del plan de carrera con otros programas de recursos humanos es recíproca, se nutre de ellos y los alimenta. Estos programas se diferencian en dos grupos: los programas fuertemente vinculados y los programas favorecedores del plan de carrera que éstos últimos no son indispensables para la realización del plan de carrera, pero que si otorgan importantes datos o se ven nutridos de él para maximizar sus propios procesos.

Estos programas son referidos como fuente de información y se refieren al inventario de recursos humanos, evaluación del desempeño y los programas relacionados con identificación de potenciales; En cambio los programas favorecidos por el plan de carrera son los referidos a Capacitación, selección, sueldos y salarios, descripción de puestos y planes de cultura organizacional.

De la comparación entre el inventario actual de recursos directivos y las necesidades futuras se deduce la estrategia necesaria para la captación, retención y adecuación de los puestos. Dicha comparación nos indica la necesidad de reclutamiento, formación y desarrollo. Poseer personal necesario para futuras promociones y sustituciones puede no ser suficiente. Será preciso establecer programas de formación para instruir y formar a los trabajadores en los conocimientos técnico y las competencias necesarias para los futuros puestos de trabajo.

Los planes de carrera, normalmente, requieren una clasificación previa de los trabajadores, en función de los que poseen un potencial previo y los que no, de manera que se establezca un trato diferenciado. Trabajadores con potencial: Se elaboran sistemas que les retengan, para asegurar un desarrollo a los que lo necesitan y formarles para alcanzar niveles superiores.

Trabajadores sin potencial: Se les facilita formación efectiva para el desempeño eficaz de sus tareas para evitar así la caducidad de sus conocimientos y la precariedad de sus habilidades.

Un plan de carrera es algo, normalmente, pactado con el trabajador es decir que debe haber voluntad de promoción. Se entiende como que potencial es sinónimo de desarrollo personal. El potencial implica tener una serie de competencias (habilidades o aptitudes, así como actitudes) que pueden capacitar para desarrollar unas tareas de mayor envergadura que las realizadas hasta el momento. Esto es aplicable dentro de cualquier ámbito (empresarial, universitario, deportivo, etc.)

Que una persona tenga potencial para una actividad determinada no implica que sea consciente de ello. Muchas veces, las propias características de la persona o su entorno no permiten que sea consciente de poseer habilidades fuera de lo común para ciertos trabajos o actividades, mejor que los demás. Es importante que la empresa sondee a sus empleados para incorporarlos a sus planes de carrera, en función de sus intereses y del potencial que descubra dentro de ellos, descubrir que trabajadores se pueden desarrollar y que reporten un beneficio importante a la empresa. Los planes de carrera no buscan solamente el potencial existente, sino que evalúan para qué resulta útil ese potencial, de forma que la motivación del trabajador se va también afectada. Se busca la cantidad de potencial disponible y para que puede ser usada, para maximizar el rendimiento, al contar con una motivación especial para aplicar el potencial al campo ideal. La evaluación del potencial se define como la determinación o el pronóstico de las posibilidades de desarrollo de una persona a fin de estimar a qué tipo de puestos puede llegar en una organización y, en consecuencia, encaminarle en esa trayectoria, dándole la formación y el apoyo adecuados.

Los resultados de la evaluación de potencial, permiten clasificar a los empleados en diversas categorías. Con ello podremos establecer una matriz en la que clasificar simultáneamente el desempeño y el potencial de crecimiento, de forma que tengamos clasificado al personal evaluado, por ejemplo la clasificación de estrellas, estables, conflictivos e incompetentes, las estrellas hace referencia a trabajadores con gran habilidad en su puesto de trabajo, con motivación considerable por alcanzar metas nuevas y con un potencial alto de crecimiento; Los estables que realizan su trabajo con eficacia y de forma óptima sin que les presente ninguna dificultad, pero no tienen las aptitudes necesarias para asumir puestos de trabajo de mayor responsabilidad, aún con una formación extensa.

Requieren más capacidades innatas para ascender, después se tienen los conflictivos los cuales no rinden en el trabajo al nivel de sus posibilidades, aunque tienen gran potencial no saben dirigirlo hacia su trabajo, tienen grandes problemas de concentración, por último se tienen la clasificación de incompetentes los cuales poseen un bajo nivel de desempeño, no poseen potencial y se puede decir que son el resultado más directo de un proceso de selección mal realizado, no tienen ningún beneficio, ni presente, ni futuro para la empresa, y su incompetencia ha pasado desapercibida para la empresa hasta que se les ha evaluado.

2.7.5 Las Fortalezas en el Plan de Carrera.

La Real Academia Española define la palabra Fortaleza, como derivada Del prov. Fortalessa; 1. f. Fuerza y vigor; 2. f. En la doctrina cristiana, virtud cardinal que consiste en vencer el temor y huir de la temeridad; 3. f. Defensa natural que tiene un lugar o puesto por su misma situación.

“Es la gran virtud, la fortaleza es la virtud que mueve al héroe en una circunstancia concreta a dar la vida de una vez, o a exponerse a supremos peligros en orden a un bien superior, pero fortaleza es también la del hombre que día tras día va dejándose la vida en el logro de una empresa que vale la pena.” (Galera, 2002, p.120)

Teológicamente la Fortaleza en el antiguo testamento esta definía como una perfección o atributo divino, de modo que la fortaleza se considera un Don de Dios, en el nuevo testamento se nos manifiesta incluso qué modelo de fortaleza es Cristo. La concesión de la fortaleza está condicionada al reconocimiento humilde, por parte del hombre, de su debilidad. (www.teologiamoral.com)

De acuerdo con Buckingham y Clifton (2010 p. 39) las fortalezas son definidas como el “desempeño consistentemente casi perfecto en una actividad” es decir una fortaleza se identifica cuando al desarrollar cierta actividad se obtiene una satisfacción personal mayor en comparación con la satisfacción al realizar otra actividad, otra característica para identificar una fortaleza es la facilidad con que se realiza cierta actividad, que pareciera ser (y lo es) un don innato, para que una persona realice sus actividades de manera exitosa, el camino más conveniente es que desarrolle sus fortalezas con esa actividad, la organización Gallup ha investigado la naturaleza de los talentos humanos por más de 30 años de manera internacional, con ese banco de información de más de 2 millones de personas a nivel mundial, en el año 2001, para el libro “Ahora descubra sus fortalezas” (2001), la organización Gallup utilizó el banco de información almacenado, para dar cabida a un estudio enfocado a la identificación de los talentos humanos (2001) que las personas que desempeñan sus actividades con éxito, rara vez son perfectas en todo, simplemente hacen el mejor papel que pueden con las cartas que tienen, es decir, desarrollan sus actividades explotando sus fortalezas, se le llama fortaleza a un rasgo positivo con el que se cuenta, las fortalezas son integradas de tres elementos: El talento, los conocimientos y destrezas.

Conocimientos.- Existen dos tipos de conocimientos que se pueden adquirir, primero tenemos al conocimiento objetivo, el cual se refiere a las características básicas que se debe aprender de un producto, es decir, adquirir los elementos básicos indispensables de las actividades a desarrollar. El siguiente tipo de conocimiento es el vivencial, aquel que no se enseña en los salones de clases ni se encuentra en los libros, es decir la experiencia, la experiencia en este caso no es la experiencia laboral, sino, a la pericia con la que puede ser manejada una situación, por ejemplo, cuando un comprador aunque tenga mucha necesidad de ser surtido, se espera a que su proveedor le hable primero, debido a que sabe que al ser el proveedor el que solicita la compra, tiene ventaja en negociar el precio.

Destrezas.- las destrezas son las que dan la estructura al conocimiento vivencial, es decir, que cualquiera que sea la actividad, en un momento dado una persona inteligente se detendrá a formalizar todo el conocimiento acumulado en una serie de pasos que, de cumplirse generarán desempeño, si no extraordinario, aceptable. Las destrezas sirven para evitar el ensayo y el error, sin embargo tienen dos detalles el primero es que por mucho que se desarrolle una actividad en pasos, si no posee el talento adecuado para desarrollar dicha destreza, no se podría llamar fortaleza, y la segunda es que no todo se puede formalizar en pasos cuantificados, existen talentos como tener empatía, creatividad, sentido del humor, que por su naturaleza son instantáneos, instintivos.

Talento.- Es cualquier patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se pueda aplicar productivamente, es decir es instintivo, innato y a diferencia de los conocimientos y destrezas no se puede modificar, aprender o cambiar y son permanentes. Es decir que si por instinto el patrón recurrente fuere creativo o empático estos serían sus talentos, incluso con esta definición los rasgos aparentemente negativos si se pueden aplicar productivamente se consideran talentos, por ejemplo “el nerviosismo se puede considerar una debilidad pero si el nerviosismo lo lleva a preguntarse ¿Qué pasaría si...? Y a prever posibles trampas y diseñar planes de contingencia, esta clase de planificación de posibles escenarios puede ser muy productiva en diversas funciones.” De acuerdo a Buckingham y Clifton (2010 p. 66) la permanencia de los talentos se explica con dos verdades comprobadas, la primera es la sinapsis que se refiere a la conexión entre dos neuronas que permite la comunicación entre ellas, por lo que a cada sinapsis se crea un “hilo” que determinan los talentos, según estudios neurológicos el comportamiento depende de la formación de interconexiones apropiadas entre las neuronas del cerebro, desde los 42 días de gestación aparece la primera neurona en el cerebro y al día 120 hay más de cien mil millones de neuronas, 62 días antes de nacer, las neuronas comienzan a comunicarse estableciendo sinapsis y con ella el “hilo” determinado

científicamente como axón, así continúan los primeros tres años de vida, por lo que cada una de las cien mil millones de neuronas ha establecido quince mil sinapsis con otras neuronas, así se va tejiendo el patrón de hilos de cada uno de nosotros, a media que crecemos y hasta la adolescencia (15 años) más de la mitad de esa red ha desaparecido, quedando solo las mas fortalecidas, según (Buckingham y Clifton 2010) menos conexiones significa más oportunidad de desarrollarlas, las conexiones que son más fuertes y desarrolladas hacen que nuestras actividades cotidianas y laborales sean realizadas de manera casi perfecta.

Por ello todos los esfuerzos de hacer que el personal trabaje de la misma forma o con un proceso establecido, causan tanto conflicto, a pesar de los cursos remediales, de liderazgo, para ser analítico, y por demás temas referentes, tienen un éxito pobre, en comparación con el resultado que se obtiene al desarrollar los talentos que se tienen de forma innata.

Aquí se podría encontrar la explicación del porque aunque pongamos ahínco en capacitar a una persona en ventas, que carece de Empatía, se puede lograr apenas con medianos resultados su mejora en trato con el cliente. (Buckingham y Clifton 2010) con base al cuestionario aplicado a mas de 2 millones de personas en todo el mundo, de la organización Gallup, definieron 34 Fortalezas y su descripción.

2.8 Análisis de puesto

El análisis de puesto es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño. (Varela, 2006 p. 74)

El análisis de puesto es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas. La información obtenida del análisis de puesto proporciona la base de un sistema de información sobre recursos humanos en una organización, la información sobre análisis de puesto es importante porque comunica a los especialistas en personal qué deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto, esta información se utiliza posteriormente, cuando se llevan a cabo actividades como el diseño de puestos, y el reclutamiento y la selección de personal. Werther y Davis (1995)

La importancia del análisis de puesto radica en que toda la información referente a las necesidades de los puestos está basada en el análisis de este, es importante para el plan de carrera que esté en concordancia de este mismo el desarrollo que el trabajador esté planeando dentro de la empresa.

2.9 Selección de personal

La selección de empleados es un proceso que implica decidir entre varios candidatos cuáles de estos deben ser contratados para el puesto, la decisión relativa a cuál persona seleccionar suele tomar en cuenta sus competencias personales y que tan bien embona en la organización. (Hellriegel, Jackson y Solocum, 2008 p.438) La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada. (Nebot, 1999. p. 13)

“La seguridad del empleo y la confianza en la fuerza laboral para el éxito competitivo, significa que es necesario tener cuidado en la selección de la gente adecuada.” (Pfeffer, 1997 p.43)

Algunas de las fuentes de información más comunes para la toma de decisiones de selección son: los currículos, la verificación de referencias, las entrevistas y las pruebas psicométricas y de habilidades, esta información se utiliza para seleccionar a los candidatos potenciales.

2.10 Proceso de selección de personal

(Nebot, 1999. p. 20) propone un proceso de selección muy puntual que contiene 16 fases.

- Detección de una necesidad.
- Derivación al Departamento de personal
- Descripción del puesto
- Elaboración del diagrama de actividades
- Reclutamiento: Interno o Externo
- Estudio de ofertas
- Preselección.
- Entrevista preliminar de contacto.
- Examen psicotécnico.
- Segunda entrevista
- Examen Médico.
- Comprobación de informes.
- Valoración.
- Decisión final.
- Incorporación.
- Seguimiento y controles periódicos.

Si se diera el caso de que ninguno de los candidatos sea satisfactorio habrá que rediseñar el proceso, reclutar nuevos candidatos, modificar las pruebas u otras acciones. (Vértice, 2008) El proceso de selección de personal tiene gran importancia en la planeación de carrera, debido a que si se tiene un proceso de selección efectivo, se seleccionará al talento realmente necesario para la empresa, y por ende con mayores posibilidades de ser desarrollados por medio de un plan de carrera, teniendo las ventajas de este.

2.11 Inducción a la empresa

La inducción en un cargo nuevo marca el patrón de la motivación, compromiso y lealtad a largo plazo que influye sobre el grado y calidad de las relaciones que los empleados nuevos hagan dentro y fuera del departamento, nunca debe menospreciarse el impacto duradero que tienen las relaciones e información iniciales (Nicholson, 1994).

La inducción de los empleados es un “procedimiento en el que a los nuevos empleados se les proporciona información básica sobre los antecedentes de la empresa” (Dessler, 2009 p.292) el proceso de inducción tiene como fin eliminar la incertidumbre que el trabajador de nuevo ingreso suele tener, en este proceso es importante mostrarle todos los detalles desde su lugar físico, hasta las normas y reglas que tiene la empresa.

“La atención dedicada a los detalles, así como la inversión de tiempo durante la etapa de inducción, le será retribuida con creces cuando su nuevo empleado llegue con la imagen de una empresa y de un jefe para los que realmente quiere trabajar desde el primer día.” (Nicholson, 1994 p.33) El proceso de inducción sobre el plan de carrera es importante porque una buena aplicación de este proceso ofrece al trabajador de nuevo ingreso, la fotografía actual de la organización, sus expectativas a largo plazo y el grado de crecimiento que se pretende llegar tanto de su puesto como de la toda la empresa, en este punto, el trabajador de nuevo ingreso se motiva para tener un desarrollo óptimo y lograr posicionarse como un candidato para el establecimiento de plan de carrera con la empresa.

2.12 Motivación.

2.12.1 Definición.

La motivación es un proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta (Robbins, p.156) la motivación representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas. (Hellriegel y Solocum, 2008 p.126)

2.12.2 Teorías de motivación.

2.12.2.1 Teoría X y Y de Douglas McGregor.

Según McGregor (1970), las suposiciones tradicionales acerca de la naturaleza humana se incluyen en la teoría X y la teoría Y en la forma siguiente:

- La teoría X, enfatiza el control administrativo y la dirección de las actividades de la organización. Pone en la administración la responsabilidad principal para organizar y dirigir los recursos humanos, materiales y financieros de la organización en dirección a sus objetivos. Supone que la gente es pasiva y se resiste a las necesidades de la organización y debe, por tanto, ser persuadida, recompensada o castigada, según el caso. La gente, de acuerdo con este punto de vista, carece de iniciativa, es egocéntrica y se opone al cambio, los seres humanos promedio sienten un desagrado inherente hacia el trabajo y, si pueden, lo evitarán, debido a su aversión natural por el trabajo, a la mayor parte de las personas hay que obligarlas, controlarlas, dirigirlas y amenazarlas con el castigo para lograr que pongan suficiente esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales, Los seres humanos promedio prefieren ser dirigidos, desean evitar responsabilidades, tienen relativamente pocas ambiciones y desean la seguridad ante todo.
- La teoría Y, tiene un enfoque más suave de la administración, ésta aún es la responsable de la dirección de las actividades de la organización pero tiene criterios diferentes sobre la manera de hacerlo. Considera que la gente no es necesariamente pasiva y opuesta al cambio, excepto cuando está condicionada en esa forma por experiencias previas en otras organizaciones. Las personas poseen una capacidad para crecer que se puede cultivar y utilizar para su propio bien así también como para el beneficio de la organización. Es responsabilidad de la organización establecer las condiciones con las cuales los trabajadores pueden alcanzar sus propias metas y dirigir sus propios esfuerzos para realizar sus objetivos mientras buscan la realización de los de la organización, el desgaste del esfuerzo mental y físico en el trabajo es algo tan natural como el juego o el reposo. El ser humano normal no siente una aversión natural por el trabajo. Según las condiciones controlables, el trabajo puede ser fuente de satisfacción (y se efectuará de manera voluntaria) o de castigo (y se evitará en lo posible), el control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de lograr que se trabaje por la obtención de los objetivos organizacionales.

2.12.2.2 Teoría Z

La teoría Z propuesta por Ouchi (1993) sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados. Considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tienen

una nueva cultura, la cultura Z, esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas para obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente. La teoría Z busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa

Son tres los principios básicos de la teoría Z:

- Confianza
- Atención a las relaciones humanas
- Relaciones sociales estrechas

La confianza es la piedra angular de la cultura Z, Ouchi (1993) identificó los siguientes trece pasos que permiten transformar la organización en una empresa Z:

- a) Comprender primeramente el Tipo Z de organización y el papel que han de jugar los participantes en la transformación.
- b) Reevaluar la filosofía establecida en la organización a punto de transformarse.
- c) Definir la nueva filosofía a implementar y hacer partícipe a la directiva de la nueva dirección a tomar.
- d) Comenzar la implementación creando las estructuras y los incentivos.
- e) Desarrollar los lazos personales entre los participantes de la nueva organización.
- f) Re-evaluar el progreso hasta este punto.
- g) Participar al sindicato en el proceso.
- h) Estabilizar el número y categorías de empleados.
- i) Establecer el sistema (lento) de evaluación y promoción de los trabajadores.
- j) Ampliar y generalizar las carreras de los trabajadores.
- k) Implementación final hasta este punto.
- l) Promover la participación y dedicación de los trabajadores a la organización.
- m) Promover la dedicación totalmente envolvente entre los empleados. Esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar de estos.

Trabajar en equipo, compartir los mismos objetivos, disfrutar lo que se hace y la satisfacción por la tarea cumplida son características de la cultura Z que abren las posibilidades de mejorar el rendimiento en el trabajo. Se ha dicho mucho de la cultura Z y de las empresas japonesas, pero también se ha visto cómo puede afectar la vida de una persona el paternalismo que conlleva la implementación de una cultura Z, en Japón las personas caen en serias depresiones cuando pierden sus trabajos y culturalmente son rechazadas las personas desempleadas.

2.12.2.3 Teoría de las necesidades de Abraham Maslow.

Maslow (1954) agrupa todas las necesidades del hombre en 5 grupos o categorías jerarquizadas mediante una pirámide, las cuales son;

- Necesidades fisiológicas referidas a la necesidad de alimento, reproducción, sueño.

- Necesidades de seguridad es decir la protección contra el peligro o el miedo.
- Necesidades sociales, es decir, la necesidad de amistad, pertenencia a grupos.
- Necesidades de estima, de reputación, reconocimiento, respeto a sí mismo.
- Autorrealización.

Maslow (1954) afirma que el hombre es un ser cuyas necesidades crecen y cambian a lo largo de toda su vida, a medida que el hombre satisface sus necesidades básicas o primarias, otras más elevadas como las secundarias ocupan el predominio de su comportamiento y se vuelven imprescindibles, plantea que el ser humano está constituido y compuesto por un cuerpo físico, cuerpo sociológico y cuerpo espiritual y que cualquier repercusión o problema que ocurre en cualquiera de estos cuerpos repercute automáticamente sobre el resto de los cuerpos de la estructura, las necesidades de sobrevivencia se encuentran en las partes más bajas, mientras que las de desarrollo en las partes más altas. La teoría de las necesidades plantea que las necesidades inferiores o primarias (fisiológicas, de seguridad, sociales y autoestima) son prioritarias y por lo tanto más influyentes e importantes que las necesidades superiores o secundarias (autorrealización; trascendencia).

Existen una serie de diferencias entre las necesidades superiores y las inferiores según esta teoría: Cuanto más elevada es la necesidad menos imprescindible es para la supervivencia del individuo, a medida que se cubren las necesidades superiores existe un mayor nivel de supervivencia de la persona, si se cubren las necesidades superiores se producen resultados subjetivos más deseables, por ejemplo más felicidad, pero depende de cada individuo, es necesaria una serie de condiciones externas buenas para la cobertura de las necesidades superiores, son precisas unas condiciones muy buenas para hacer posible la autorrealización, la satisfacción de las necesidades inferiores es mucho más palpable, más tangible que la satisfacción de las necesidades superiores, y se mide más en términos cuantitativos, las necesidades superiores son desarrollos de evolución tardía; son menos exigentes y se pueden retrasar más en el tiempo.

2.13 Clima Organizacional

(Robbins, 2004, p.215) dice que el ambiente de la organización está compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. El clima laboral es cambiante en función de coyunturas económica, políticas de expansión o recesión, o de la clase de incentivos que influyan en las condiciones de trabajo, sin embargo, el clima laboral pone atención a variables internas de la organización, una buena comunicación interna se refleja en un mejor clima laboral, una comunicación hostil impacta directamente sobre las actitudes y sentimientos del personal, que está asociado directamente con el clima laboral, (Gan y Berbel ,2007) menciona que “si se desea elevar el grado de satisfacción en el trabajo, y por lo tanto su calidad, y con ello mejorar el clima laboral, se impone considerar la importancia del contenido del trabajo tanto en su nivel de realización individual como en su dimensión relacional y comunicativa porque ésta va a ser la que condicione el ambiente social en la empresa.

Cuando existe una motivación en la empresa, se genera un clima laboral agradable, permitiendo relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua y cohesión entre todos los niveles de la organización. (Chiavenato, 1994) El clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas; estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, o la implementación de un nuevo sistema o programa como lo es el plan de carrera, o bien como ya se mencionaba si la motivación aumenta también tiene un aumento el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima Organizacional, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema altamente dinámico. El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, mitos, conductas y valores que forman la cultura de la organización. (Goncalves, 2000)

El Clima laboral es de gran importancia para las empresas que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para lograr un aumento de productividad, sin perder de vista al personal, según (Gan y Berbel ,2007) el clima organizacional puede verse afectado con la implementación de un plan de carrera debido a que se puede generar conflicto entre el principio de igualdad de oportunidades y promociones planificadas, hecho que crea mal clima laboral, falta de implicación en el procesos por parte de trabajadores y supervisores, actitud pasiva ante la implementación del plan de carrera, crea distinciones de estratos sociales dentro de la empresa y segmenta equipos, es importante el manejo de la información del plan de carrera con confidencialidad a la vez que se debe de respetar el derecho a la retroalimentación del trabajador en algunos punto del plan de carrera.

Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

2.14 Rotación de Personal

El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Por lo

general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo.

“La rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales” (Castillo, 2006 p.68) El dato obtenido de rotación de personal generalmente es utilizado para la proyección de la demanda de fuerza laboral, además de constituirse en uno de los indicadores de la gestión de personal. (Castillo, 2006)

2.14.1 Índice de Rotación de Personal

El índice de rotación de personal se determina por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal de la empresa, en un periodo de tiempo, generalmente se expresa en porcentaje y su fórmula es la siguiente:

Fórmula 1.1 Índice de Rotación de Personal

$$IRP = \frac{\frac{A+D}{2}}{\frac{F1+F2}{2}} \times 100$$

Donde:

A: Número de personas contratadas durante el periodo considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo periodo.

F1: Número de trabajadores al comienzo del periodo considerado.

F2: Número de trabajadores al final del periodo.

Es conveniente diferenciar entre el número de trabajadores desvinculados por voluntad de la empresa, de los que renuncian, debido a que es diferente la salida de una persona competente que la empresa quisiera retener, que el despido de una persona desleal o incapaz, de esta manera se obtienen dos tipos de índices de rotación: Uno que tiene que ver con las renunciaciones y el otro que representa la rotación global, pues incluye las desvinculaciones producidas por necesidad o conveniencia de la institución. De esta manera se tiene un indicador de la magnitud de las renunciaciones para investigar sus causas y tomar los correctivos necesarios, también la entrevista de salida puede identificar las razones por las cuales el personal decide abandonar el empleo. (Castillo, 2006)

Unas de las ventajas de los ascensos de personal es que reduce la rotación de personal, porque produce una mayor estabilidad de éste, al saber que tendrá que ascender necesariamente. La participación de utilidades produce menor rotación de personal, y estabiliza la mano de obra, con las correspondientes ventajas. Cierta cantidad de rotación de empleados es saludable para una organización y con frecuencia es necesaria para proporcionar a los empleados la oportunidad de satisfacer los objetivos de sus carreras.

Sin embargo, cuando la rotación de personal se vuelve excesiva, la empresa debe hacer algo para reducirla. Los empleados más calificados son los que renuncian con más frecuencia porque tienen mayor movilidad. Quizá los métodos más prometedores para gestionar la retención de los empleados tengan que ver con la forma de organizar puestos y tareas, es decir, ver si es posible estructurar el proceso de trabajo en sí de modo que los empleados se sientan más estrechamente unidos a la organización. Programas como los círculos de

calidad reducen la rotación del personal de varias maneras. Formalizan y aclaran los objetivos, contribuyendo a lograr un consenso en el grupo de trabajo. (Capelli, 2001). La rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios. Entre los costos primarios de rotación de personal, están:

1.- Costos de reclutamiento y selección:

- Gastos de emisión y de procesamiento de solicitud del empleado.
- Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección, licencias de publicación en internet, cámaras o agencias de reclutamiento.
- Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios.
- Gastos de mantenimiento de la sección de servicios médicos.
- Tiempo horas hombre empleadas para entrevistar a los candidatos, principalmente el personal de apoyo ajeno al área de Recursos Humanos.

2.- Costo de Contratación:

- Gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros.
- Gastos en cambios de nombre de ser el caso, para que puedan operar a nombre de la empresa, por ejemplo en Agencias Aduanales.

3.- Costos de integración:

- Gastos de la sección de entrenamiento, divididos por el número de empleados sometidos al programa de integración.
- Costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.

4.- Costo de despido o renuncia:

- Costo de la entrevista de salida.
- Costo de las indemnizaciones de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo
- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, salario proporcional, aviso previo.

Entre los costos secundarios de la rotación de personal, están:

1.- Reflejos en la producción:

- Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es substituido.
- Producción generalmente inferior - por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

2.- Reflejos en la actitud del personal:

- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta retirándose transmite a sus compañeros.
- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está iniciando transmite a sus compañeros.

- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe.
- Influencia de los aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes.

3.- Costo extra-laboral:

- Gastos del personal extra y horas extras necesarias para cubrir, el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causada por la deficiencia inicial, del nuevo empleado.
- Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.

4.- Costo extra-operacional:

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- Aumento de errores, repeticiones y problemas del control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

5.- Costo extra-inversión:

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en razón de los cargos existentes o a los empleados de nuevo ingreso que están en periodo de ambientación y de entrenamiento.
- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.

6.- Pérdidas en los negocios:

La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los procesos de los empleados de nuevo ingreso, no importando que vengan de realizar la misma actividad, debido a que todos los procesos son diferentes dependiendo de la empresa. Obviamente, los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación de personal podrían tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la organización. Mas que un simple resultado numérico y cuantitativo de tales costos, lo que realmente interesa es la concientización, por parte de los dirigentes de las organizaciones, de los reflejos profundos que la rotación elevada de recursos humanos puede traer no solo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo. (Jiménez, sin año de referencia)

El índice de rotación de personal es un importante indicador para conocer cuál es el estado actual de la empresa en este aspecto, en la fórmula del índice de rotación de personal se puede manejar el periodo de tiempo por lo que resulta tener la flexibilidad necesaria para la investigación que se pretende realizar.

CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO

En el presente capítulo se fundamentó el problema con base en un diagnóstico de la empresa, lo cual se llevó a cabo con un análisis documental, análisis con las herramientas de planeación estratégica, diagramas causa efecto, análisis de la capacidad instalada de la empresa y el índice de rotación de personal de la empresa. El diagnóstico de la empresa se llevó a cabo con la información proporcionada por el gerente administrativo y por el departamento de recurso humanos principalmente.

3.1 Análisis Documental del Crecimiento de la Empresa

El crecimiento de la empresa, se encuentra en estado estático, es decir, que el crecimiento de las ventas no ha aumentado significativamente, incluso, según la comparación de los registros de venta anuales real y lo proyectado, se encuentra que las ventas proyectadas para el año 2010 no fueron alcanzadas uno de los factores principales del por qué la empresa no está teniendo ese crecimiento, es el que no se dimensiona la gran oportunidad que se tiene el cubrir un mercado Europeo, por lo que se debe de preparar para el mercado internacional, adaptándose a las normas internacionales y acrecentando su productividad, al mismo tiempo de que mantenga su mercado cautivo en México, sin descuidar la calidad de sus productos, teniendo estas variables se procedió a analizar cada una para poder sustentar el problema medular.

3.1.1 Adaptación a las Normas Internacionales

La principal norma para poder entrar al mercado Europeo, es el certificar que el producto sea biodegradable, lo cual se logra con la compra de materia prima biodegradable y debe contar con la tecnología apropiada para elaborar productos biodegradables, es decir que para que la empresa de productos plásticos maneje la materia prima biodegradable debe de tener procesos de producción claramente establecidos, debe de haber una inspección constante al tratar este tipo de materia prima y que se certifique lo anterior ante un organismo internacional.

3.1.2 La Capacidad Instalada en la Empresa.

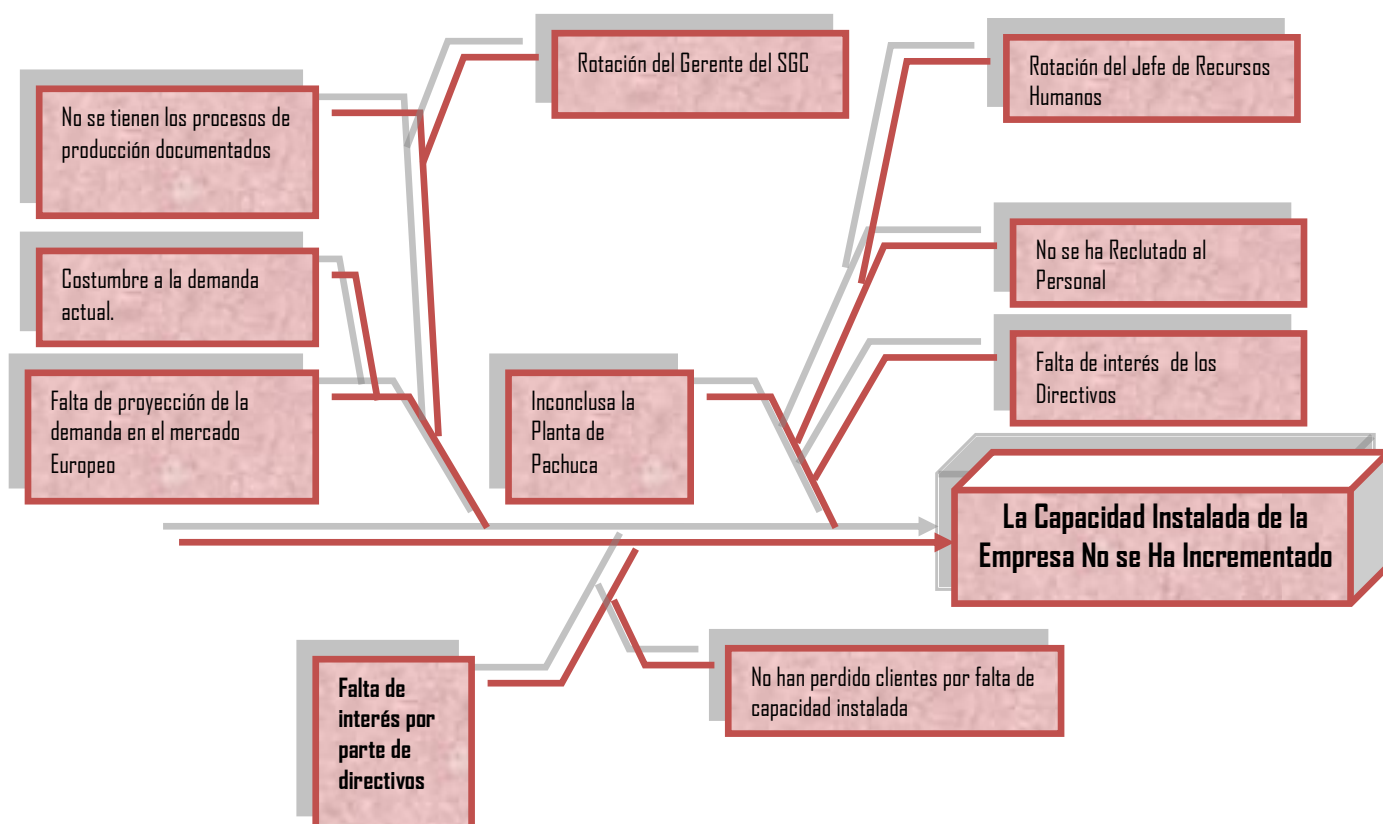
Uno de los factores de la productividad está directamente relacionado con los trabajadores de todos los niveles en cuestión de actitud, la actitud positiva del trabajador hacia el trabajo dependerá de su percepción de lo que recibirá a cambio de su esfuerzo realizado, (Pacheco, 2006) divide a la motivación en Motivación externa e interna, la primera es la relacionada directamente con el lugar de trabajo y condiciones de higiene y seguridad de la empresa, la segunda se refiere a la auto motivación y la actitud hacia el trabajo de cada individuo.

Para lograr obtener un crecimiento empresarial llegando a ser una empresa clasificada como internacional, naturalmente aparte de mantener la calidad en el producto, se debe de tener productividad en la empresa, con el objeto de poder satisfacer a los clientes potenciales y seguir el ritmo de la expansión (Pacheco, 2006)

La capacidad instalada de la empresa no permite que la productividad de la empresa crezca, si bien se tiene un proyecto de iniciar operaciones en una segunda planta en el estado de Hidalgo, no se ha concluido; Este proyecto inició en el año 2008 con proyección a inaugurar al término del 2009, pero como se menciona en líneas anteriores, no se ha concluido el proyecto, a continuación se muestra un diagrama de Causa – Efecto, para puntualizar las razones principales que no han permitido la apertura de la planta, provocando con esto

que la empresa no cuente con una capacidad instalada suficiente para mantener la productividad que le exigiría el mercado internacional y tener mayor posibilidad de colapsar por el incumplimiento de pedidos de sus compradores en el mercado Europeo.

Figura 3.1 Diagrama Causa – Efecto Apertura de Planta en Pachuca.



Fuente: Elaboración Propia

Se observa que el hecho de que no se han perdido clientes por la falta de capacidad instalada es una causa muy importante para no incrementarla, debido a que se interpreta como si no fuera necesaria, cuando en realidad es crucial para un crecimiento empresarial, debido a que se debe tener una capacidad instalada suficiente y que sea funcional al 100% para incursionar en el mercado Europeo, la rotación del gerente de SGC y la Rotación del jefe de Recursos Humanos son también razones importantes por la cual la capacidad instalada de la empresa no se ha incrementado.

3.1.3 La Calidad en el Producto de la Empresa

La calidad sin duda ha pasado a ser una parte indispensable para toda empresa que desee ser competitiva a nivel mundial, la calidad tiene su origen en la competencia que se ejerce en el mercado, en busca de clientes. En teoría, si una empresa cumple con los requisitos del sistema de gestión de calidad, es decir, cumplir con la norma ISO 9000, entonces la calidad de sus productos está garantizada debido a que sus productos están estandarizados, documentando las materias primas que se manejan, así como los procesos y procedimientos que se ejecutan en la elaboración del producto.

Las ventajas de la norma ISO aparte de reducción de errores en el proceso de producción, son la formalización de los procesos a través de la documentación, el reconocimiento internacional en una norma estándar y la estandarización de los procesos, la norma ISO 9001:2000 es una excelente guía teórica y su correcto funcionamiento depende de la buena interpretación de quien la utiliza y del compromiso real con el cliente, por parte de la empresa. Con lo anterior se obtiene que la empresa aún no cuente con la certificación de que utiliza en sus procesos materia prima biodegradable, lo cual representa una desventaja ante el mercado internacional y una desventaja ante el problema principal que es el crecimiento empresarial.

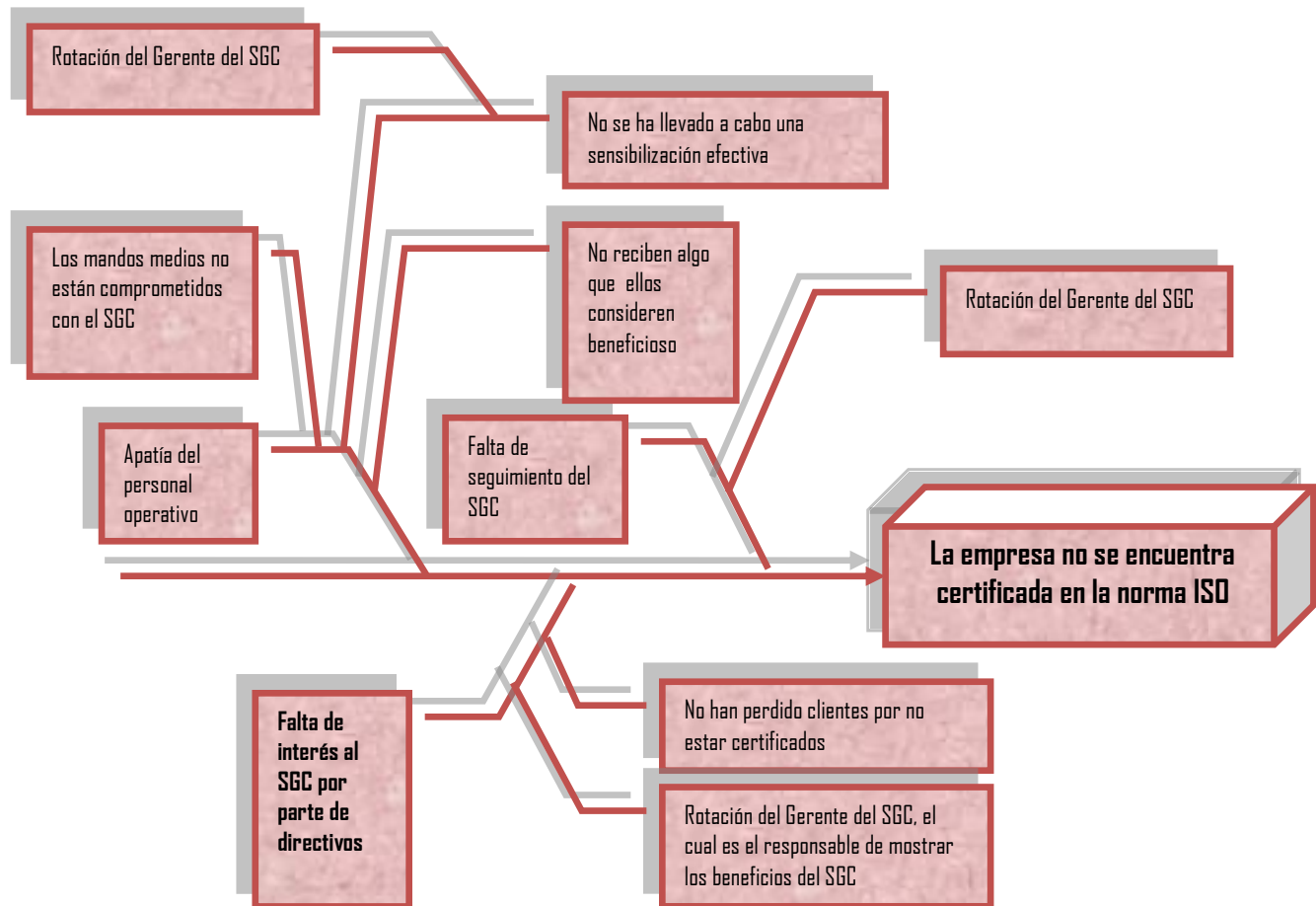
La calidad del producto en la empresa es tal, que se garantiza que el producto no cause ningún problema en los procesos de producción de sus clientes, lo que permite establecer un precio más benéfico para la empresa, sin embargo, si la productividad es incrementada y no se lleva un manejo adecuado de los procesos ejecutados, la calidad del producto está en peligro, al no tener una guía estandarizada para que los procesos continúen operando, además que se necesita personal capacitado para llevar y controlar estos procesos.

El tiempo de implementación de un SGC depende del alcance del sistema, es decir, de qué procesos son los que se busca certificar, así como de la complejidad de los mismos, el tamaño de la empresa, la capacitación del personal y el compromiso directivo. De acuerdo con (Pacheco, 2006) donde habla sobre las etapas de la implementación y certificación ISO, y las características señaladas por el Gerente Administrativo de la empresa de productos plásticos, la empresa se encuentra en la etapa de consolidación, superando las etapas anteriores de preparación y desarrollo del sistema, la etapa de consolidación se refiere a la difusión del sistema, del manual de calidad, de la implantación de los procedimientos básicos, operativos y el mantenimiento del sistema.

La exigencia de la etapa de implementación del SGC, en la que se encuentra actualmente la empresa, requiere de un líder de este proceso con un compromiso y una continuidad total, de lo contrario, no se logran los resultados en tiempo y forma, entre otros síntomas de la falta de continuidad de la implementación del SGC que la empresa esté en un estado burócrata.

Basado en lo anterior, se realizó un análisis de las causas por las cuales la empresa aún no está certificada, a pesar de que se tiene más de 5 años queriendo implantar el SGC, estas causas se analizan en el siguiente diagrama de Causa - Efecto:

Figura 3.2 Diagrama de Causa – Efecto para la falta de certificación bajo la norma ISO



Fuente: Elaboración Propia

Se resalta el recuadro de la causa “Falta de interés al SGC por parte de los directivos” y la causas de éste son que los directivos no han perdido clientes por no estar certificados, y la falta de interés por parte del Gerente del SGC para mostrar los beneficios de contar con la certificación, si bien es cierto que no se pierden clientes actuales, se está cerrando la oportunidad de crecimiento de la empresa, al desperdiciar fortalezas internas importantes como la alta calidad del producto y la posibilidad de aumentar la capacidad instalada.

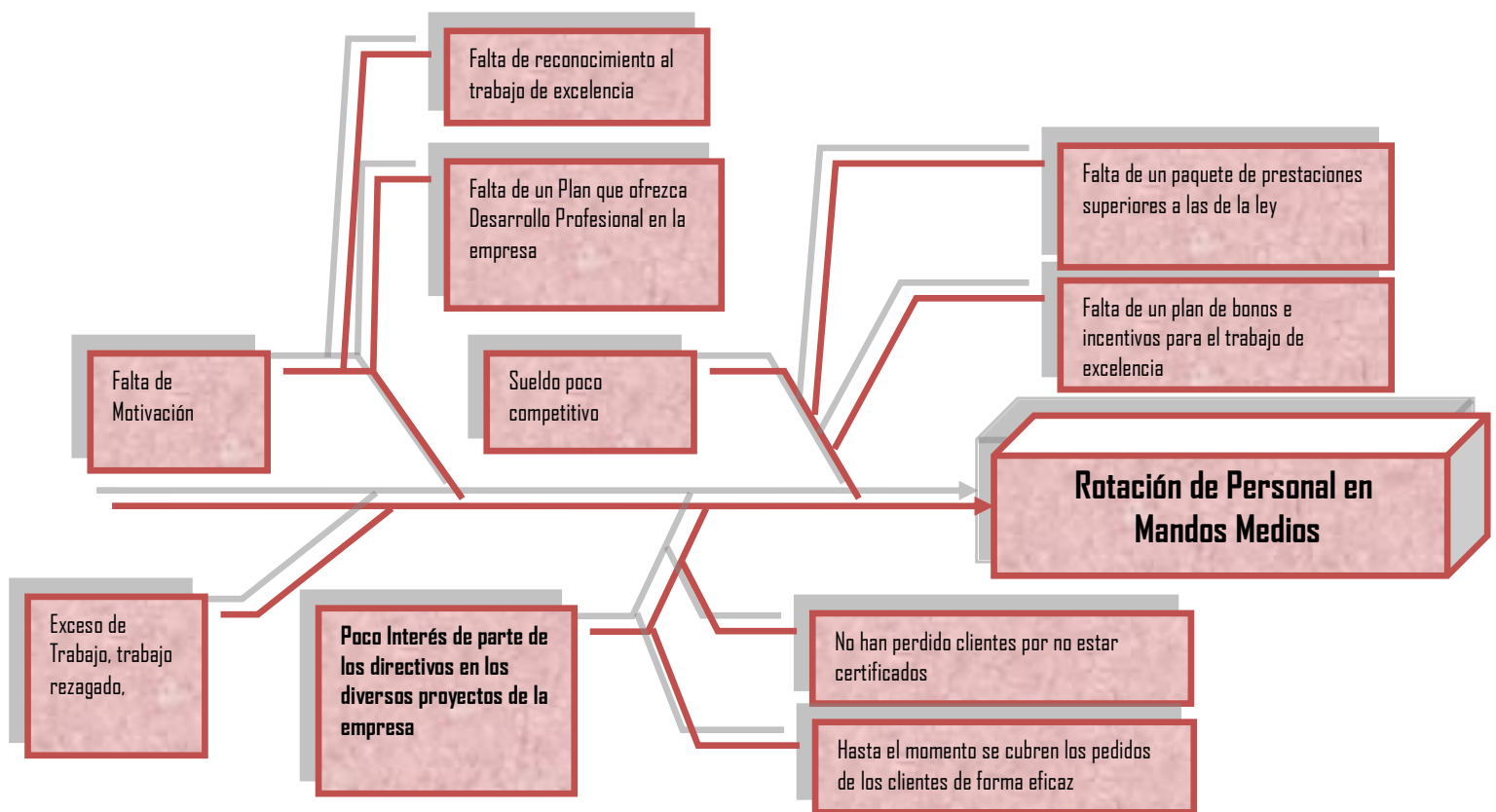
Según (Castillo, 2006 p. 68), “La rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales” partiendo de esta idea, es importante mencionar que en la empresa de productos plásticos existe rotación de personal con mayor índice de 0.4% en el departamento de producción a nivel operativo, en segundo lugar se observa rotación de personal en el

nivel táctico de la empresa con 0.2%, aunque es menor el índice de rotación, repercute de manera directa al crecimiento empresarial, debido a las consecuencias que ocasiona analizadas en el diagrama causa-efecto anterior.

3.2 La Rotación de Personal en la Empresa

Observando los diagramas de causa – efecto, anteriores, se tiene como una causa principal la rotación de personal en los puestos que comandan estos proyectos, por lo que ahora la rotación de personal se traspolará a un efecto para averiguar posibles causas, permitiendo un análisis con mayor profundidad:

Figura 3.3 Diagrama Causa – Efecto para la Rotación de Personal en Mandos Medios



Fuente: Elaboración propia.

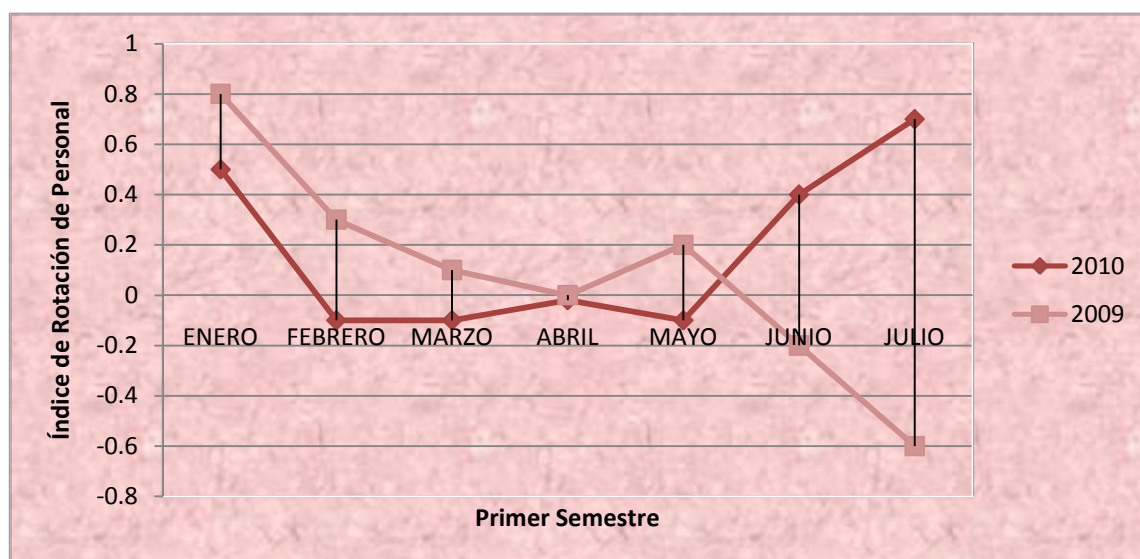
Al finalizar éste análisis se obtiene nuevamente como una de las causas el poco interés de parte de los directivos en los diversos proyectos de la empresa, y aquí se pueden observar otras dos causas de ésta falta de interés que es la conservación del mercado Nacional - Latinoamérica, es decir, que a pesar de no estar certificados no han perdido clientes, debido a que no existe una exigencia real de estos hacia la certificación de la empresa, únicamente se ha mencionado ante la posible cuestión de la certificación de la empresa, que ésta se encuentra en proceso, pero nunca se determina una fecha real para finiquitar el proceso de certificación, causa del desinterés de los directivos en el SGC, es que su capacidad instalada es suficiente para cubrir los pedidos de forma eficaz, sin embargo, la capacidad instalada se encuentra al límite, y en cualquier momento colapsaría si se deseara incrementar los pedidos.

Las expectativas laborales que se crea cada individuo se convierte en auto motivación y si la empresa tiene una respuesta hacia ello, se crea la chispa de ignición de la mejora continua e integral: la creatividad de los trabajadores, que se traduce en una participación comprometida. (Pacheco, 2006), según el análisis anterior, una de las soluciones para permitir el crecimiento de la empresa a nivel internacional, es enfocar el estudio a la retención de personal clave en materia de calidad por medio de un plan de carrera, sin decir que los otros problemas no son importantes, implementando también de un plan de acción que guíe a la empresa a obtener un crecimiento empresarial y que pueda ofrecer sueldos competitivos, optimizar el trabajo y termina implementado el SGC.

3.2.1 Índice de la Rotación de Personal En la Empresa

A continuación se presenta una gráfica en la cual se aprecia el comportamiento de la rotación de personal de la empresa en general, comparando, el primer semestre de 2009 y 2010, se puede determinar el aumento significativo del mes de Julio en 2010, que aunque pareciera que en los primeros 3 meses del año se logra una disminución de este índice, al final se termina con un índice del 0.7 % en Julio,

Figura 3.4 Índice de Rotación de Personal en la Empresa del Primer Semestre 2009 vs 2010



Fuente: Departamento de Recursos Humanos.

No se cuenta con información particular del área administrativa sobre el tema de rotación de personal, sin embargo, en los puestos donde se genera mayor movilidad, en el área administrativa, es en el puesto "Auxiliar Contable" debido a que el Jefe de Contabilidad tiene una personalidad voluble, haciendo un ambiente hostil y estresante, por lo que la mayoría de las personas que incursionan en el puesto, renuncian al poco tiempo. Otro puesto en el Departamento Administrativo de alta rotación son el de "Gerente de Sistema de Gestión de Calidad" y "Jefe De Recursos Humanos" (Entrevista G.A., 2011), un factor importante para ambos puestos es el abanico de prestaciones y beneficios económicos que no son competitivos en el mercado laboral.

Aunque el índice de rotación de personal en la empresa se considera tolerable, la rotación de personal en puestos clave en la empresa no lo es, puesto que los inconclusos proyectos en temas de calidad y recursos

humanos afectan de forma grave al crecimiento integral de la empresa. Para tener una base creíble, la cual sustente la idea de establecer un plan de carrera en la empresa, se utilizaron las herramientas de planeación estratégica, las cuales permiten organizar la información obtenida de la empresa de manera tal que se permita visualizar la utilidad de cada fortaleza de la empresa ante las oportunidades a las que se está enfrentando, y demostrar que la empresa tiene la capacidad tanto en recursos financieros como en capacidad instalada para lograr el crecimiento empresarial.

El medio para lograrlo según las características de la empresa y observando que los principales síntomas son la rotación de personal y la falta de seguimiento de los proyectos, la herramienta que tiene mayor apego a solucionar estas características es el plan de carrera, las matrices también establecen los puntos que juegan un papel relevante para el establecimiento de un plan de carrera, las oportunidades que son de utilidad para este y en el caso de la matriz DOFA el establecimiento del plan de carrera es una de las estrategias propuestas.

3.3 Diagnóstico del objeto de Estudio con Herramientas de Planeación Estratégica.

A fin de conocer a fondo las situaciones que se presentan en la organización se realizaron preguntas a algunos miembros de esta empresa, las cuales se mencionan a continuación:

Figura 3.5 Preguntas Realizadas En La Entrevista a nivel Directivo y Gerencial

- ¿Cuáles son los factores que consideras han ayudado al crecimiento de la empresa?
- ¿Cuáles son los factores que consideras que se pueden mejorar en la empresa?
- ¿Cuáles son las situaciones fuera de la empresa que deben cuidar para tener controlada la empresa?
- ¿Qué situaciones externas pueden apoyar a la empresa en su crecimiento?

Los factores obtenidos a raíz de las preguntas planteadas, se clasificaron en las entrevistas realizadas a los miembros de la empresa se clasifican en Factores Internos y Externos

Factores Internos

- Estabilidad de venta durante los últimos 3 años.
- Maquinaria renovada.
- Definición de puestos.
- Definida la misión de la empresa
- Información que se emite y recibe fluye de forma rápida y clara.
- Desarrollo de productos novedosos y adaptables al cliente
- Situación financiera equilibrada.
- Cumplimiento con las normas de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS).
- Maquinaria fabricada por la empresa
- Sistema de información integral
- Manejo de inventarios de seguridad
- Continuidad del personal.
- Diversificación de productos.

- **Relación sindical.**
- **Continuidad en los proyectos.**
- **Ausencia de un sistema de premios y castigos o políticas de motivación.**
- **Continuidad en el sistema de calidad**
- **Falta de espacio para almacenaje.**
- **Falta de espacio en el área de producción.**
- **Poca diversificación de materias primas.**
- **Falta de automatización en el proceso.**

Factores Externos

- **Clientes en Europa**
- **Productos biodegradables**
- **Crecimiento de clientes en Sudamérica**
- **Adquisiciones de empresas por parte de nuestros clientes.**
- **Fabricación de productos para otras industrias**
- **Establecimiento de nueva planta en Pachuca**
- **Poca competencia en calidad y servicio a nivel nacional**
- **Materiales en otras partes del mundo.**
- **Tecnología de punta.**
- **Estímulos fiscales por parte del Sistema de Administración Tributaria (SAT) y Consejo Nacional de Ciencia Y Tecnología (CONACYT)**
- **Precio del petróleo, por el aumento en las materias primas a base de petróleo.**
- **Tipo de cambio de divisas**
- **Competencia extranjera**
- **Precio de la competencia más bajo**
- **Aumentos constantes en material de empaque**
- **Políticas fiscales nuevos impuestos**
- **Temporada de lluvias en Centroamérica**
- **Eliminación pago en efectivo de dólares en el territorio**
- **El control natal, la población de infantes tiende a disminuir, los cuáles son los principales consumidores de los productos de los clientes potenciales de la empresa (Industria confitera)**

Con base en la información anterior se desarrollaron las siguientes Matrices:

- **Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI)**
- **Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE)**
- **Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)**
- **Matriz de Planeación Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)**

Lo anterior se realizó con el fin analizar la empresa, ordenar la información proporcionada por la empresa y analizarla de manera estratégica, con el fin de diferenciar y ayudar a la toma de decisiones en cuanto a la elección de la estrategia optima, se desarrollo en primera instancia la Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI). En primera instancia se realizó la ponderación de los factores internos para conocer el grado de conjunción de estos y en términos cuantitativos qué calificación tiene la empresa en su fuerza interna.

3.3.1 Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI)

En primer lugar, se tomaron de la lista anterior todos los factores que se consideran fortalezas y debilidades, es decir, todas aquellas ventajas controlables para utilizar en nuestro favor. Después se les asigno un peso ponderado de acuerdo a la importancia que consideramos que tienen, sin exceder la unidad, luego se le dio una calificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si esté representa una debilidad mayor es decir “1”, una debilidad menor “2”, una fortaleza menor “3” o una fortaleza mayor “4”, de éste modo las calificaciones se basan en la empresa, mientras que el peso se basa en la industria, luego se multiplicó el peso por la calificación para determinar el peso ponderado de cada variable, la suma total del peso ponderado nos es útil para determinar la posición que tiene la empresa de manera interna.

En este caso en particular, la empresa, objeto de estudio, presentó los siguientes resultados, de acuerdo a los datos recabados anteriormente.

Figura 3.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
<u>Fortalezas</u>			
-Estabilidad de venta durante los últimos 3 años.	0.06	4	0.24
-Maquinaria renovada.	0.03	4	0.12
-Definición de puestos.	0.04	3	0.105
-Definida la misión de la empresa	0.06	4	0.24
-Información que se emite y recibe fluye de forma rápida y clara.	0.04	4	0.14
-Desarrollo de productos novedosos y adaptables al cliente	0.05	4	0.2
-Situación financiera equilibrada.	0.06	3	0.165
-Cumplimiento con las normas de la STPS.	0.05	3	0.135
-Maquinaria fabricada por la empresa	0.05	3	0.15
-Sistema de información integral	0.05	3	0.135
-Manejo de inventarios de seguridad	0.04	3	0.105
<u>Debilidades</u>			
-Continuidad del personal.	0.06	2	0.12
-Diversificación de productos.	0.06	2	0.12
-Relación sindical.	0.04	1	0.04
-Continuidad en los proyectos.	0.06	1	0.06
-Ausencia de un Sistema de premios y sanción o políticas de motivación.	0.05	2	0.09
-Continuidad en el sistema de calidad	0.05	1	0.05
-Falta de espacio para almacenaje.	0.05	1	0.045
-Falta de espacio en el área de producción.	0.05	1	0.05
-Poca diversificación de materias primas.	0.04	2	0.08
-Falta de automatización en el proceso.	0.05	2	0.1
TOTAL	1.00		2.49

Resultado de la aplicación de la Matriz EFI

El resultado que expresa la matriz EFI es de **2.49** se interpreta que la empresa se encuentra en un nivel por debajo del promedio en cuanto a fortaleza interna, la continuidad del personal, de los proyectos y en el sistema de gestión de calidad se encuentran ponderadas como una de las más influyentes en las debilidades internas de la empresa, provocando que la calificación sobre la fortaleza interna de la empresa sea más baja, también la falta de espacios y la automatización de los proyectos son de relevancia para la empresa, lo

anterior no permite el crecimiento de la producción, también se tiene que la estabilidad en las ventas y la situación financiera equilibrada, juegan un papel importante para contrarrestar las debilidades, debido a que se podría interpretar que la empresa tiene la liquidez para invertir en un plan de acción que disminuya y desaparezca las debilidades que no le permiten el crecimiento empresarial.

3.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

De la misma manera que fueron manejados los factores internos, se procedió a la evaluación de los factores externos de la empresa teniendo como resultado lo siguiente:

Figura 3.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
<u>Oportunidades</u>			
-Proyección de Clientes en Europa	0.06	3	0.18
-Desarrollo de productos biodegradables	0.08	4	0.3
-Crecimiento de clientes en Sudamérica	0.06	3	0.165
-Adquisiciones de empresas por parte de nuestros clientes.	0.04	3	0.12
-Fabricación de productos para otras industrias	0.05	3	0.15
-Establecimiento de nueva planta en Pachuca	0.03	4	0.12
-Poca competencia en calidad y servicio a nivel nacional	0.04	3	0.105
-Materiales en otras partes del mundo.	0.05	2	0.09
-Tecnología de punta	0.06	3	0.18
-Estímulos fiscales	0.05	2	0.1
<u>Amenazas</u>			
-Precio del petróleo	0.07	4	0.28
-Tipo de cambio de divisas	0.06	4	0.24
-Aumento de precio de la materia prima plástica	0.06	4	0.22
-Competencia extranjera	0.05	3	0.15
-Precio de la competencia más bajo	0.04	3	0.12
-Aumentos constantes en material de empaque	0.04	3	0.12
-Políticas fiscales nuevos impuestos	0.05	2	0.1
-Temporada de lluvias en Centroamérica	0.04	2	0.07
-Eliminación pago en efectivo de dólares en el territorio	0.06	2	0.12
-El control natal en Mundo	0.04	3	0.12
TOTAL	1.00		2.77

Resultado de la aplicación de la Matriz EFE

La matriz de Evaluación de Factores Externos, arroja una ponderación total de **2.77**, por lo que este resultado se interpreta que la empresa está por encima del promedio, y aprovecha las oportunidades que se le presentan en el mercado, sin embargo, se tiene en cuenta que la calificación de 2.77 es poco representativa si se quiere juzgar a la empresa como una empresa internacional que tendrá que expandir sus miras de crecimiento hacia Europa. Las oportunidades no aprovechadas como el desarrollo de productos biodegradables, la proyección de clientes en Europa y el no establecimiento de la planta en Pachuca, representan una llave para el crecimiento empresarial, y a pesar de desarrollar su propia tecnología, tener una infraestructura necesaria y la calidad necesaria, la empresa decide establecerse en ésta zona de confort.

Esta calificación se puede interpretar como una correcta optimización de los factores externos, aprovechamiento de las oportunidades, sin embargo, si esto fuera cierto, la empresa notaría un crecimiento empresarial reflejado en el aumento de sus ventas, y la calidad de vida de sus empleados.

Una vez sabida la posición interna y externa en cuanto a fuerza y oportunidades que tiene la empresa, se pueden proponer estrategias haciendo compatibles los recursos internos, capacidades y riesgos de la organización, para lo anterior se aplicó la matriz DOFA que nos permite utilizar las fuerzas internas para aprovechar oportunidades externas además de establecer tácticas defensivas para minimizar el impacto de amenazas externas.

3.3.3 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)

Para establecer estrategias con base a los criterios recabados, se analizó a la empresa con la Matriz DOFA, esta matriz, constituye el punto de partida para llevar a cabo un análisis sobre cómo podrían implementarse las estrategias propuestas así como para considerar los beneficios que podrían conducir al crecimiento empresarial.

Resultado de la aplicación de la Matriz DOFA

La matriz DOFA, proyecta estrategias que tienen que ver con los temas que se han venido analizando a lo largo de la presente investigación, temas como automatización de la planta actual, apertura de la planta en Pachuca con los mismos estándares de calidad y fabricación de maquinaria, tienen que ver con el aumento de la productividad para la proyección de clientes en Europa o bien el utilizar la innovación en productos para el desarrollo de un producto biodegradable.

La falta de aprovechamiento del potencial de la empresa puede afectar de manera negativa a ésta misma, debido a que por la información documental, se ha visualizado que la fase de crecimiento está por terminar, ya que se han establecidos sistemas de producción y administración necesarios para el crecimiento, sin embargo se tiene que elegir si la siguiente fase es la de madurez o el decline de la empresa, por ello la importancia de tomar en cuenta estas estrategias para elaborar un plan de acción que permita que la empresa haga la transición de una fase a otra y no decline.

Para conocer la posición estratégica de la empresa se utilizó la siguiente herramienta la cual nos permite saber si las estrategias utilizadas son las más adecuadas para la empresa y qué tipo de estrategia es de acuerdo a la clasificación siguiente: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, para el caso de la empresa, se obtiene lo siguiente:

Figura 3.8 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)

Matriz DOFA: Estrategias FO y DO			
	Fortalezas	Debilidades	
Oportunidades	FO	DO	
-Proyección de Clientes en Europa	La situación financiera equilibrada permite la ampliación del equipo de Recursos Humanos, con el fin de enfocarse en el establecimiento de la nueva planta en Pachuca.	Con base en el crecimiento empresarial, es posible establecer un plan de carrera para los trabajadores de confianza, siendo esto el inicio de retención de talento para la empresa, y para la planta de Pachuca, Hidalgo.	
-Desarrollo de productos biodegradables	Sistema de información integral, permitirá dar un buen servicio a los clientes en Europa y Sudamérica y a su vez facilita la certificación del SGC.	Utilizando la tecnología de punta y la oportunidad de ofrecer productos de calidad en Europa, se pueden desarrollar productos Biodegradables.	
-Crecimiento de clientes en Sudamérica	Sistema de información integral, permitirá establecer un control similar en la nueva Planta en Pachuca, garantizando el buen flujo de información, para la ampliar la capacidad de producción que exige el mercado europeo.	La falta de automatización en el proceso de producción se puede contrarrestar invirtiendo parte de los estímulos fiscales a este, es decir, reteniendo al personal de sistema de gestión de calidad.	
-Adquisiciones de empresas por parte de nuestros clientes	Con el desarrollo de productos novedosos y adaptables al cliente se podrá utilizar de base para la proyección de clientes potenciales en Europa y el crecimiento de clientes en Sudamérica, utilizando también la situación financiera equilibrada para la ampliación del equipo de ventas.	Con la ampliación de personal en el departamento de Recursos Humanos, es posible emprender proyectos como el sistema de premios y sanciones, y el reclutamiento de la plantilla laboral de la planta de pachuca, con el fin de que sea inaugurada a la brevedad.	
-Fabricación de productos para otras industrias	Si se mantiene la fabricación de maquinaria se podrán obtener más estímulos fiscales, así como becas o financiamiento por parte de instituciones científicas y tecnológicas, favoreciendo a la situación financiera equilibrada y con esto tener el poder adquisitivo para sostener una carga laboral más especializada en cada área.	Al aprovechar el desarrollo de la propia maquinaria que se considera tecnología de punta y el espacio que se tiene en la planta de pachuca, es posible ampliar la capacidad instalada sin disminuir la calidad del producto, certificando ante las normas ISO, estos procesos cubrirían los tres requerimientos que exige el mercado Europeo.	
-Establecimiento de nueva planta en Pachuca	El sistema de información integral es una fortaleza importante para la proyección de clientes en Europa, debido a que permite la incursión a este mercado con un grado óptimo de comunicación con los clientes.		
-Poca competencia en calidad y servicio a nivel nacional			
-Tecnología de punta			
-Materiales en otras partes del mundo.	La definición del objeto de la empresa (misión) y la definición de actividades, son bases sólidas para crear una identidad empresarial hacia el trabajador, pudiendo invertir en el desarrollo de planes de carrera en la empresa, tomando en cuenta la situación financiera equilibrada de la empresa, con esto se logra la retención del personal	La oportunidad que se tiene con la posibilidad de fabricar productos para otras industrias, se puede aprovechar invirtiendo en ampliar una plantilla laboral, esto solo es posible si se amplía el departamento de Recursos Humanos, para controlar a este personal, con esto se contrarresta la falta de diversificar productos.	

Matriz DOFA: Estrategias FA y DA

	Fortalezas	Debilidades
	-Maquinaria renovada. -Definición de puestos. -Definida la misión de la empresa -Información que se emite y recibe fluye de forma rápida y clara. -Desarrollo de productos novedosos y adaptables al cliente -Situación financiera equilibrada. -Cumplimiento con las normas de la STyPS. -Maquinaria fabricada por la empresa -Sistema de información integral -Manejo de inventarios de seguridad	-Poca Continuidad del personal. -Baja Diversificación de productos. -Relación sindical inestable. -Falta Continuidad en los proyectos. -Ausencia de un Sistema de premios y sanción o políticas de motivación. -Falta de Continuidad en el sistema de calidad -Falta de espacio para almacenaje. -Falta de espacio en el área de producción. -Poca diversificación de materias primas. -Falta de automatización en el proceso.
Amenazas	FA	DA
-Precio del petróleo	El equipo de ventas tiene la posibilidad de negociar costos con base a la calidad del producto, si esta calidad es avalada por un organismo como ISO, el equipo de ventas tiene mayor posibilidad de concretar pedidos, a la vez de que tiene productos	La poca continuidad de personal se disminuye cubriendo las necesidades del personal, en el segundo escalón de la pirámide de necesidades de A. Maslow (1954) refiere a la necesidad de seguridad, enfocandola a un contexto de administración de Recursos Humanos, se puede referir a la seguridad en el trabajo, disminuyendo la incertidumbre y aumentando la conjuntura entre planes personales y empresariales, esto se logra estableciendo un plan de carrera laboral, que puede ser desarrollado si se aumenta la capacidad del departamento de Recursos Humanos.
-Tipo de cambio de la materia prima plástica	La retención de personal clave en la empresa como: Recursos Humanos y SGC, permite asegurar el buen funcionamiento de la parte operativa de la empresa, teniendo procesos y personal eficiente y factible para las requisiciones reales de la empresa.	El recurso humano es la pieza fundamental para un buen funcionamiento de cualquier sistema implantado, si el personal es respetado en tiempos y pagos, tenderá a cuidar su trabajo realizando sus operaciones con mayor empeño, una guía para ello es el SGC, el cual, permite al trabajador tener el manual exacto para realizar sus tareas, si esta idea es infundada de manera correcta por el responsable del SGC, éste funcionará de forma correcta y se tendrán los beneficios esperados, para ello, es importante que se mantenga una estabilidad laboral en cuanto al personal responsable del SGC, debido a que las intermitencias por cualquier razón, en una implementación del SGC, causa incertidumbre, poca seriedad y desgan en los trabajadores, la inversión en el puesto del responsable del SGC, es menor, comparada con las ganancias en producción y costos de terminación de las relaciones laborales.
-Competencia extranjera	Teniendo en cuenta un plan de carrera para los trabajadores de la empresa, se asegura la retención del talento necesario para manejar los problemas de operación y administración en la temporada de lluvias, nuevos impuestos, cambio de divisas y la facturación, fomentando el manejo de información fluida, rápida y clara, para futuras generaciones en la empresa, disminuyendo costos y tiempos de producción	
-Precio de la competencia mas bajo	Es posible encargar al centro de desarrollo y diseño, el proyecto de evaluación de un sistema de empaque alterno, que permita minimizar el costo, para ello el buen flujo de información y la ampliación de esta plantilla laboral serán indispensables, así mismo el costo de este proyecto beneficiará al proyecto de incursión en Europa y certificación ISO.	
-Aumentos constantes en material de empaque	El desarrollo de productos novedosos, permitirá abrir nuevos mercados referentes a productos plásticos, convitiendo con esto la poca diversificación del producto que en su mayoría es enfocado a consumidores finales de edades menores a los 13 años.	
-Políticas fiscales nuevos impuestos	Si la empresa es capaz de cumplir con las normas dictadas por la STPS, es capaz de seguir una certificación ISO con mayor facilidad, incursionando materia prima biodegradable si bien el precio del producto puede que aumente, manejado a gran volumen (Si se exporta a Europa) el precio tiende a disminuir.	
-Temporada de lluvias en Centroamérica		
-Eliminación pago en efectivo de dólares en el territorio		
-El control natal en el Mundo		

3.3.4 Matriz De Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción (PEEA)

La matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA), es otra herramienta importante de conciliación de datos, su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para la empresa.

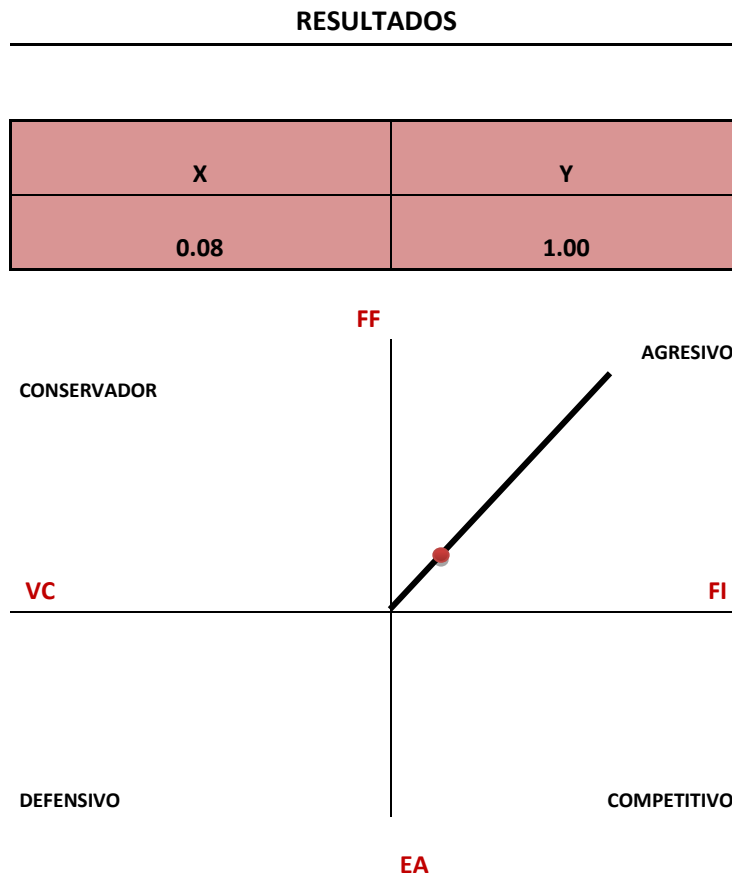
Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera *FF*, y ventaja competitiva *VC*) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental *EA* y fortaleza de la industria *FI*, estos cuatro factores son los determinantes más importantes de la posición estratégica general de la empresa. Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables pueden estructurar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA, en éste caso se toman en cuenta las enlistadas, tratando de ser lo más objetivos posibles al desarrollar la matriz PEEA, para ello se consideraron los factores que se incluyeron previamente en las matrices EFE y EFI de la empresa.

Figura. 3.9 Matriz De Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción (PEEA)

ANÁLISIS		
FUERZA FINANCIERA	CALIFICACIÓN	PROMEDIO
-Estabilidad de venta durante los últimos 3 años.	6	
-Situación financiera equilibrada.	6	
-Precio del petróleo	2	
-Tipo de cambio de divisas	2	
Total	16	4
FUERZA DE LA INDUSTRIA		
-Establecimiento de nueva planta en Pachuca	6	
-Tecnología de punta	2	
-Fabricación de productos para otras industrias	1	
-Precio de la competencia más bajo	2	
Total	11	2.75
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE		
-Poca diversificación de materias primas.	-5	
-Adquisiciones de empresas por parte de nuestros clientes.	-2	
-Estímulos fiscales	-2	
Total	-9	- 3.00
VENTAJA COMPETITIVA		
-Maquinaria renovada.	-1	
-Información que se emite y recibe fluye de forma rápida y clara.	-1	
-Diversificación de productos.	-4	
-Poca competencia en calidad y servicio a nivel nacional	-2	
Total	-8	- 2.67

Los resultados de la Matriz PEEA se muestran en la siguiente gráfica:

Figura 3.10 Resultados de la Matriz PEEA



Resultado de la aplicación de la Matriz PEEA

El vector direccional de la empresa está situado en el cuadrante superior derecho, indicando que es una empresa con un perfil agresivo, según las definiciones de Fred David (2009) es una posición excelente para usar sus fortalezas internas con el fin de *aprovechar las oportunidades externas*, idea que se ha planteado con las Matrices EFE, EFI y DOFA, debido a que se tienen las herramientas para utilizar los recursos y excelentes oportunidades en el Mercado, también se encuentra en buena posición según la PEEA, para *superar las debilidades internas*, las cuales comienzan a generar problemas de impacto mayúsculo, como la causa de la falta de estabilidad de una persona en el departamento de Calidad, lo cual repercute en la falta de certificación de calidad de la empresa, también el perfil agresivo permite tener una buena posición para *evitar las amenazas externas* como impuestos elevados, que los competidores tengan un precio más bajo de producto, entre otros.

Por lo tanto, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de las anteriores son estrategias viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DEL PLAN DE CARRERA

En este capítulo se realizó la conjunción de lo descrito en los tres capítulos antecedentes, se describió la propuesta para la resolución del problema principal, sustentada con los datos de los capítulos anteriores, se buscará plantear la propuesta del plan de carrera de manera tal que en la implementación se lleva a cabo de manera concisa y funcional, detallando sus características de operación,

4.1 ¿Porqué Crecer?

La empresa de productos plásticos presenta un constante crecimiento empresarial desde su fundación, alcanzando metas y reconocimientos por parte de organismos como CONACYT, ha demostrado tener capacidad para satisfacer las exigencias de clientes transnacionales. A pesar de que la empresa de productos plásticos ha experimentado un éxito rotundo en su carrera, en éste momento empieza a tener síntomas que a los directivos les causa extrañeza, pero al observar que las ganancias están dentro de los parámetros, no les es preocupante, e incluso toman como exageración la preocupación de su Gerente Administrativo al fijarse en detalles como la rotación de personal, la saturación de la capacidad instalada actual, la inconclusión de la certificación en ISO 9000 y la reciente meta de ventas no alcanzada realmente representan un trasfondo más importante, lo cual significa que la empresa empieza a sufrir síntomas de un estancamiento empresarial y la siguiente etapa que experimentará de seguir con el mismo ritmo sería el declive.

De acuerdo con el diagnóstico realizado a la empresa realizado con las herramientas de la planeación estratégica mostrado en el capítulo 3, se observa que la necesidad de la empresa misma es crecer, esta necesidad se mantiene oculta en la visión de la dirección de la empresa principalmente por la estabilidad financiera que tiene en este momento y el crecimiento que ha tenido desde su fundación. La empresa de productos plásticos se encuentra en la etapa de madurez al ser una empresa con credibilidad establecida y capacidad técnica comprobada, en esta fase de madurez implica crecer de una empresa mediana a una grande y hacer frente a los problemas que esto implica. En esta etapa es necesario, que los problemas de ventas que se estén presentando sean evaluados contra las oportunidades del mercado al tener que invertir para resolver estos problemas. Por consiguiente las recomendaciones que hace Rodríguez (2009) son la necesidad de planear integralmente la empresa. Uno de los aspectos para este proceso es la mejora y formalización del sistema de administración de personal, debido a que un factor clave para una empresa es encontrar personal calificado.

La empresa de productos plásticos se ve involucrada en un círculo vicioso, provocado por sus condiciones actuales, las cuales no permite observar con claridad la situación real de la empresa sobre el crecimiento empresarial, y por ende la situación futura, las estrategias a seguir se visualizan actualmente en una estabilidad que si bien es benéfica, también se debe de seguir retroalimentando la administración y operación de la empresa para que esta estabilidad se mantenga, incluso no permite visualizar las oportunidades que tiene y puede aprovechar con las capacidades actuales.

Una de estas oportunidades es la incursión al mercado Europeo, la cual se ha visto pospuesta por esta invisibilidad de que el siguiente escalón es el crecimiento hacia Europa. La empresa no incursiona a Europa porque no se encuentra certificado en ISO 9000 y no cuenta con la tecnología para la elaboración de productos biodegradables, esto debido a que simplemente los directivos no tienen la necesidad ni económica, de prestigio, ni tampoco de aumentar su capacidad instalada, y esta carencia de necesidad es porque son líderes del mercado doméstico y no han analizado las ganancias potenciales que generaría su incursión en mercados Europeos.

Figura 4.1 Círculo vicioso de la empresa de productos plásticos



Fuente: Elaboración Propia.

El primer paso de la propuesta es romper con éste círculo vicioso, con la identificación del problema medular, en este caso el principio de éste círculo es la falta de necesidad del comité directivo de que la empresa crezca. Para ello es necesario crear la necesidad de crecimiento demostrando la utilidad que se está dejando de ganar, es decir demostrar la ganancia potencial que se tendría ya que la empresa se enfrenta a una oportunidad real de crecimiento al tener la oportunidad de exportar hacia el mercado Europeo grandes cantidades de productos, es decir, que ésta oportunidad representa para la empresa mucho más que incrementar sus ganancias, ya que es el paso a seguir para lograr un crecimiento empresarial.

4.2 Ganancia al Crecer

4.2.1 Análisis de Rentabilidad

Para la confirmación de la idea anterior que se resume en demostrar la potencialidad de la empresa en la participación del mercado Europeo, a continuación se presenta un somero análisis de la rentabilidad tomando en cuenta la nueva planta productora en la localidad de Pachuca, éste análisis se realiza con el fin de conocer la utilidad que se podría obtener si se pusiera en operación la planta productora para cubrir la demanda que se tiene proyectada para cubrir el mercado Europeo en los próximos 5 años; Los siguientes datos, tanto de pronóstico de ventas como de costos e ingresos, fueron proporcionados por la empresa y se consideran confidenciales se tienen considerado que la demanda para el primer año de operaciones será de 4,000 toneladas, para el segundo año se pronostica un aumento de demanda hasta 10,000 toneladas, esta cantidad permitirá posicionar el producto en tal medida que para el tercer y cuarto año de operaciones se permita concursar en licitaciones importantes, y crecer hasta 15,000 y 20,000 toneladas anuales respectivamente.

También es necesario considerar la siguiente información referente a los gastos de venta y administración, los cuales se describen en la tabla siguiente:

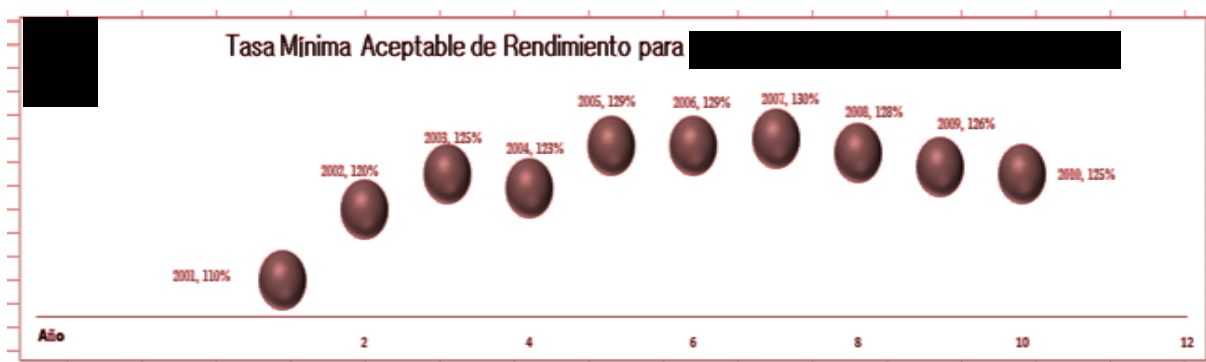
Tabla 4.1 Reporte de Gastos de Administración y Ventas.

Gastos de Administración y Ventas	Año				
	1	2	3	4	5
Nómina Administrativa	\$ 1,000,000.00	\$ 1,000,000.00	\$ 1,000,000.00	\$ 1,000,000.00	\$ 1,000,000.00
Servicios Básicos	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00
Papelería	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00
Proyectos especiales (incluye honorarios, servicios básicos y papelería)				\$ 60,000.00	\$ 90,000.00
Despacho contable	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
Proyectos informáticos (incluye honorarios, servicios básicos y papelería)		\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
Comisiones de Ventas	\$ 450,000.00	\$ 670,000.00	\$ 900,000.00	\$ 1,550,000.00	\$ 1,800,000.00
Propaganda	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00
Papelería para clientes	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
Promoción del producto	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00
Viáticos de equipo de Ventas	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00
Proyectos especiales actuales como Investigación de mercado principalmente	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00
Proyectos especiales de ventas (incluye honorarios, servicios básicos y papelería)			\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00
Total	\$ 1,970,000.00	\$ 2,210,000.00	\$ 2,590,000.00	\$ 3,300,000.00	\$ 3,580,000.00

Se desea conocer el Valor Presente Neto (VPN) que se tiene en la planta de la localidad de Pachuca, para ello se requiere de dos datos importantes, uno es la cantidad en pesos invertida en la planta y la otra es la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) para que la empresa considere emprender un proyecto; entonces para obtener la inversión total fueron consideradas tres cosas, la primera es que las 6 máquinas contempladas para operar en la planta son nuevas, la segunda consideración es el dato proporcionado de la póliza de la aseguradora de la planta que valúa la instalación en \$18,000,000 y por último el avalúo de un actuario contratado por la empresa que estima que la inversión total asciende a \$25, 000,000; para fines de este análisis de rentabilidad se supone esta última cifra.

Para determinar la TMAR, se consideró el promedio de los datos históricos de la empresa, mostrado en el siguiente histograma.

Figura 4.2 Histograma de TMAR de la empresa del 2001 al 2010.



Para mejor comprensión de los datos se muestra la siguiente tabla, tomando para el análisis de rentabilidad una TMAR de 120%. Esto significa que la empresa no va a emprender nuevos proyectos si no obtiene al menos una ganancia anual promedio del 120%, aunque de hecho, ya invirtió \$25 millones de pesos en una instalación que de momento es improductiva.

Tabla 4.2 TMAR de la empresa del 2001 al 2010.

Año	TMAR
2002	110%
2003	120%
2004	125%
2005	123%
2006	129%
2007	129%
2008	130%
2009	128%
2010	126%

Una vez obtenidos los datos se procedió a obtener el Valor Presente Neto suponiendo que cada pieza del producto que se desea exportar pesa 1g por lo que:

20,000 toneladas de producto al año es igual a $2 * 10^{10}$ unidades de producto

Por lo que si se tiene un beneficio neto por pieza de \$0.01 después restar costos totales e impuestos que es equivalente a $1 * 10^{-2}$ pesos (un centavo de peso), se tiene un beneficio anualizado de:

$$1 * 10^{-2} + 2 * 10^{10} = 2 * 10^8 \text{ Pesos}$$

Esto es \$200 millones de pesos en caso de producir y vender las 20,000 toneladas anuales. Pero si consideramos que la venta anual pronosticada es de 4, 10, 15, 20 y 20 mil toneladas anuales de venta para los años 1, 2, 3, 4 y 5 respectivamente, entonces la ganancia neta para esos años es:

Tabla 4.3 Ganancias por año.

Año 1	40 millones
Año 2	100 millones
Año 3	150 millones
Año 4	200 millones
Año 5	200 millones

Para calcular el Valor Presente Neto (VPN) se supondrá la inversión en planta dado por el actuario de la empresa que es de \$25, 000,000 y una tasa mínima de retorno del 120%, teniendo lo siguiente:

Fórmula 4.1 Valor Actual Neto

$$VAN = -A \frac{Q_1}{(1 + K_1)} + \frac{Q_1}{(1 + K_1) \cdot (1 + K_2)} + \dots + \frac{Q_n}{(1 + K_1) \dots (1 + K_n)}$$

Donde:

VAN= VPN= Valor Presente Neto de la Inversión.

A = Valor de la Inversión Inicial.

Qi = Ganancias por año

ki = Tasa mínima de retorno del periodo.

Entonces:

$$VPN = -25,000,000 + \frac{40,000,000}{(2.25)} + \frac{100,000,000}{(2.25)} + \frac{150,000,000}{(2.25)} + \frac{200,000,000}{(2.25)} + \frac{200,000,000}{(2.25)}$$

VPN = 36, 971,582

Tasa Interna de Retorno (TIR) = 248.5 %

Después de este análisis se observa que bien vale la pena invertir en una propuesta que permita incursionar al mercado Europeo, ya que si bien este somero análisis demuestra la idea anterior, si se considera profundizar en un análisis financiero seguramente se obtendría una visión parecida para tomar la decisión.

4.3 ¿Cómo crecer?

Si se decide incursionar en Europa a los niveles pronosticados, se ganaría prácticamente el doble de rendimiento que se gana actualmente. Sin embargo, para lograr esta incursión, se requiere de dos factores clave: elaborar un producto biodegradable y certificarse en ISO 9000. Para lograr estas dos condiciones indispensables, se requiere tener planes de carrera para que se tenga un seguimiento en estos proyectos y lograr que se concreten.

Como se dijo anteriormente, para lograr la incursión a Europa, se requiere de dos factores clave: Elaborar un producto biodegradable y Certificarse en ISO 9000, para ello se debe de llevar a cabo los 2 proyectos

anteriores con personal comprometido y capaz, aparte de tener la capacidad instalada para satisfacer la demanda proyectada, por lo que se observa que para lograr que la empresa tenga un crecimiento empresarial, se tiene que cubrir dos aspectos primordiales, el primero es el lograr que el trabajador tenga un compromiso con la empresa, y el segundo es que el trabajador con talento dure en el puesto de trabajo.

El Recurso Humano ha sido considerado por muchos como el factor clave para el crecimiento empresarial, una buena relación empresa-trabajador rinde buenos frutos si es manejada en forma ordenada e incluyente y tiene sus orígenes en un proceso de reclutamiento y selección adecuados, Para lograr alcanzar los objetivos empresariales resulta imprescindible tener como cómplices a las personas que ejecutan las acciones para que estos objetivos sean alcanzados, de lo contrario será perjudicial para la empresa.

Como una propuesta para que la empresa logre el crecimiento empresarial, y tomando en cuenta las características que tiene, el establecimiento de un plan de carrera es una excelente opción, la ventaja principal que ofrece el plan de carrera, es que permite tener una continuidad en el personal y por ende un seguimiento a los proyectos de manera continua, permitiendo planear proyectos a largo plazo y tener la seguridad de contar con las personas más capacitadas y comprometidas con la empresa, debido a que sus planes personales concuerdan con los de la empresa además de que al desarrollar sus habilidades y capacidades obtienen una satisfacción y al tener satisfacción presentan una productividad mayor.

4.4 Desarrollo de un Plan de Carrera.

Para el establecimiento del plan de carrera, la empresa necesita cubrir varios requisitos, ya que no todas las empresas están preparadas para establecer un plan de carrera, uno de los requisitos que se necesita es que la empresa tenga una estructura organizacional definida, planes y procedimientos establecidos, sistema de incentivos, descripciones de puesto y el Capital Humano indispensable para implementar el plan de carrera. Se debe recordar que el plan de carrera permitirá que la empresa crezca que es lo que necesita para evitar el declive.

Para la estructuración del plan de carrera se consultaron varios autores con el fin de homogenizar los pasos a seguir en el desarrollo del plan de carrera y también los pros y contras que tiene el mismo, así como las consideraciones que hay que tomar en cuenta para la estructuración del plan de carrera, uno de los autores consultados fue Dessler (2009) el cuál señala que el plan de carrera es un proceso deliberado mediante el cual una persona adquiere conciencia de sus habilidades, intereses, conocimiento, motivaciones y otras características personales y a través de los cuales establece planes de acción para alcanzar metas específicas.

Partiendo de la definición anterior se estructura el plan de carrera para la empresa de producto plástico, dividiéndola en primera instancia tres etapas:

- Etapa Uno: Previa al plan de Carrera.
- Etapa Dos: Desarrollo del Plan de Carrera.
- Etapa Tres: Inclusión del Plan de Carrera a los procesos de Recursos Humanos.

4.4.1 Etapa Uno: Previa al Plan de Carrera

La etapa previa al plan de carrera consiste en la evaluación de la empresa, hacia las exigencias del mismo plan de carrera, teniendo que evaluar de manera general y profunda a la empresa de productos plásticos. Para llevar a cabo esta etapa se subdividió en los dos pasos siguientes:

4.4.1.1 El plan de Carrera y la voluntad del consejo directivo.

Para que un proyecto en la empresa tenga éxito, es necesario que la directiva tenga la certeza de que va a funcionar el proyecto que se lleve a cabo, para ello, una de las determinantes que el consejo considera para aprobar un proyecto, es el beneficio que ese proyecto traerá como consecuencia. Para sustentar este primer punto de la etapa previa del plan de carrera, es conveniente que se tome como base el análisis financiero visto en la parte de ¿Porqué Crecer?, donde se demuestra que la incursión al mercado Europeo tiene una TIR del 248.5% que significa doblar las utilidades manejadas al cierre del año anterior, y con la implementación del plan de carrera la incursión a Europa se puede llevar a cabo sin problema alguno. Una vez aceptado el proyecto, es necesario hacer una evaluación de los recursos humanos con que cuenta la empresa y cuántos hacen falta, con la finalidad de que el proyecto se termine en tiempo y forma.

4.4.1.2 Planeación de Recursos Humanos.

Para poder implementar el plan de carrera es necesario contar con el capital humano suficiente para llevarlo a cabo, actualmente la empresa cuenta con dos personas de Recursos Humanos, los cuales son responsables de todos los procesos y procedimientos del departamento, graficando la estructura actual se tiene el siguiente organigrama departamental:

Figura 4.3 Organigrama Actual de Recursos Humanos



Fuente: Gerente Administrativo.

Definitivamente con dos elementos no es posible cubrir con los procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Nominas, Seguro Social, Mantenimiento de procesos y el proyecto del Plan de Carrera, considerando que la empresa cuenta con una plantilla de alrededor de 200 colaboradores y para la apertura de planta en la localidad de Pachuca se proyecta una demanda de personal de 30 trabajadores más para el primer año.

Por lo anterior se propone que la estructura del departamento de Recursos Humanos sea reestructurada teniendo un mínimo de 6 personas, donde el Jefe de Recursos Humanos actual conserve su puesto, y el Auxiliar de Recursos Humanos actual cambie su puesto a Analista de Recursos Humanos teniendo a su cargo

a su vez a un Auxiliar, con el fin de delegar carga de trabajo operacional y poder adquirir responsabilidades en cuanto al desarrollo de proyectos especiales.

También se tiene que considerar presencia del departamento en la planta de la localidad de Pachuca, al menos un analista de Recursos Humanos y un Auxiliar, también debe de considerarse una persona especialmente para los proyectos especiales que el departamento quiera desarrollar de acuerdo a la planeación estratégica de la empresa, en este caso, el establecimiento del plan de carrera, a continuación se muestra gráficamente la estructura propuesta:

4.4 Organigrama Propuesto para el Departamento de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al organigrama anterior se recomienda que para el proyecto de plan de carrera, cada puesto desempeñe el rol correspondiente tomando en cuenta las necesidades de la implementación del plan de carrera y también los conocimientos y experiencia del personal actual. La empresa cuenta con las descripciones de puesto para el Jefe de Recursos Humanos y el Auxiliar de Recursos Humanos, sin embargo, habrá que replantear estas descripciones para incluir la responsabilidad que se tiene en cuanto a los proyectos especiales, describiendo estas responsabilidades de manera específica ya sea en la misma descripción de puestos, o bien en un documento específico para este fin. Para los puestos de Analista de Recursos Humanos, Analista de Recursos Humanos Foráneo y Auxiliar de Proyectos Especiales se tendrán que definir la descripción de puesto en su totalidad, incluyendo datos generales, habilidades, competencias y las responsabilidades en cuanto a proyectos especiales, las responsabilidades de cada puesto para el plan de carrera se describen a continuación:

Jefe de Recursos Humanos: Por la experiencia que tiene y el conocimiento de la empresa, es imprescindible que dirija el proyecto del plan de carrera, debido a que se necesita que se tenga un conocimiento integral de la empresa, liderazgo, y acceso a toda la información referente a Recursos Humanos, las actividades específicas del jefe de recursos humanos para la implementación del plan de carrera son:

- Facilitar información y verificar que se utiliza de forma asertiva.
- Vinculación entre el Auxiliar de Proyectos Especiales y el Gerente Administrativo.
- Verificar que el programa de implementación de plan de carrera se lleve en tiempo y forma.
- Supervisar y autorizar los planes de evaluación e inducción del personal de nuevo ingreso y de colaboradores activos.
- Establecer junto con el Gerente Administrativo los objetivos del plan de carrera.
- Establecer los instrumentos de evaluación para evaluar el potencial de cada trabajador.
- Supervisión y autorización en la elección de trabajadores a desarrollar.
- Establecimiento de rutas de puesto de acuerdo al organigrama.

Analista de Recursos Humanos: Sus funciones principales será el controlar la operación del departamento y coordinar al auxiliar de recursos humanos, el objetivo principal de la creación de este puesto debe ser que el jefe de recursos humanos delegue tareas operacionales al Analista de Recursos Humanos. El compromiso que tendrá con el plan de carrera serán:

- Facilitar la información que se requiera para el plan de carrera
- Apoyar en actividades que competan a los trabajadores, como evaluaciones o encuestas.
- Apoyar en la disolución de dudas que pudiera tener el Auxiliar de Proyectos Especiales.

Analista de Recursos Humanos Foráneo: Sus funciones principales serán el controlar la operación del departamento en la planta de Pachuca y coordinar al auxiliar de recursos humanos, el objetivo principal de la creación de este puesto debe ser que el jefe de recursos humanos y el auxiliar actuales, deleguen tareas operacionales al Analista de Recursos Humanos Foráneo. El compromiso que tendrá con el plan de carrera serán:

- Facilitar la información que se requiera para el plan de carrera en la planta de Pachuca
- Apoyar en actividades que competan a los trabajadores, como evaluaciones o encuestas con los trabajadores de la planta de Pachuca.
- Apoyar en la disolución de dudas que pudiera tener el Auxiliar de Proyectos Especiales en cuanto al plan de carrera.

Auxiliar de proyectos especiales: Su función debe de ser específicamente el ejecutar la implementación del plan de carrera, desarrollando las tres etapas del proceso, con el apoyo del Jefe de Recursos Humanos, a continuación se detallan las actividades específicas:

- Planear cada etapa del proceso para la implementación del plan de carrera.
- Elaborar un plan de trabajo considerando actividades y tiempos para el plan de carrera, puede ser con la ayuda de herramientas como la Grafica de Gantt.
- Responsable de ejecutar el plan de trabajo de la implementación del plan de carrera.
- Revisar que los requisitos que se necesitan para cada etapa estén en tiempo y forma.

- Realizar la revisión documenta, requerida para la etapa previa al plan de carrera.
- Aplicar los instrumentos de evaluación a los trabajadores.
- Calificación y Selección de los puestos de evaluación.
- Elaboración de reportes en cuanto al progreso del plan de carrera.

Auxiliar de Recursos Humanos: Sus funciones son tareas operacionales, las cuales consisten desde el control de expedientes y archivo del departamento hasta dar seguimiento a procesos como la contratación y la inducción a la empresa, estará coordinada por el Analista de Recursos Humanos y su compromiso con el plan de carrera, serán:

- Auxiliar para la preparación de la información en tiempo y forma que se requiere para el plan de carrera.
- Apoyar al Auxiliar de Proyectos Especiales en el respaldo de información del plan de carrera.

4.4.1.3 Procesos de Recursos Humanos

Para que el departamento de Recursos Humanos esté listo en la implementación del plan de carrera, es necesario que todos sus procesos y procedimientos estén actualizados y con una estructura funcional, por lo que antes de empezar el plan de carrera, se recomienda que se revisen todos los procesos y procedimientos para saber si cumplen con estos requisitos, para ello a continuación se muestra una lista de verificación la cual se debe de aplicar a todos los procesos y procedimientos del departamento de recursos humanos, sin que se olvide revisar algún dato importante.

1. Fecha de actualización	Debe de tener una fecha de actualización menor a 6 meses.
2. Objetivos generales	Cada procedimiento debe de tener el objetivo general, el cuál debe de ir acorde de los objetivos generales de la empresa.
3. Funcionalidad	El proceso que se esté revisando debe de estar funcionando al 100% en la práctica, de lo contrario no se toma en cuenta el proceso establecido.
4. Practicidad.	El proceso que se revise debe de ser práctico de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Los procesos que se deben de revisar de recursos humanos son los que se utilizarán como fuente de información para el plan de carrera, por lo que se recomienda revisar los procesos y procedimientos siguientes:

- *Descripción de Puesto:* La descripción de puestos marca una de las pautas para el plan de carrera, al contener las actividades de cada puesto y la información de las competencias y habilidades que debe de cubrir cada trabajador para cubrir el puesto.

- *Proceso de Inducción:* Un buen comienzo es importante para que el trabajador conozca a la empresa y se pueda establecer un vínculo entre esta y el trabajador generando un sentido de pertenencia y compromiso.
- *Planes de capacitación:* El plan de capacitación es una fuente de información muy importante para el plan de carrera, ya que aporta las técnicas de capacitación que la empresa realiza para el crecimiento profesional de los empleados, aquí también se incluyen talleres, cursos o pláticas que no necesariamente tienen que ver con el trabajo desempeñado, sino que se enfoquen al crecimiento personal de los trabajadores.
- *Organigramas:* Los organigramas son el mapa del plan de carrera, es importante que el organigrama cuente con la especificación de los puestos y del nivel jerárquico, en el caso de la empresa de productos plásticos, únicamente se tiene que definir qué nivel jerárquico es: estratégico, táctico y operativo, los organigramas son la ayuda para plantear los puestos afines junto con las descripciones de puestos.
- *Planes salariales y de incentivos:* Los planes de incentivos son útiles para el plan de carrera porque una persona en desarrollo con un plan de carrera tiene que cambiar de puesto y en esos cambios el sueldo suele variar de acuerdo al nivel jerárquico.
- *Evaluación del desempeño:* El proceso de evaluación de desempeño aporta al plan de carrera los instrumentos para medir las habilidades para el trabajo de cada trabajador y también el compromiso que ellos tienen hacia la empresa.

En el caso de los planes salariales y de incentivos y la Evaluación del desempeño, la empresa los tiene establecidos de manera empírica, por lo que ya están en operación pero no están escritos como tal, se recomienda establecerlos para que al momento de que se solicite información para el plan de carrera de estos procedimientos se tenga un proceso estandarizado y escrito, disminuyendo el riesgo de tomar información poco confiable.

4.4.1.4 Proyección de la demanda.

Se debe conocer cuánto personal se requerirá para los próximos años, con el fin de que el plan de carrera se tiene que planear en cuanto al personal que se desea recibir, así también todos los procesos de recursos humanos se adecuarán a esta demanda. Para proyectar la demanda se tienen que considerar factores externos e internos de la empresa, los factores externos se refieren a la oferta del mercado laboral, factores sociales, políticos salariales del sector empresarial.

Y los factores internos como las jubilaciones, renunciaciones, incapacidades por maternidad, por enfermedad, vacaciones, permisos o licencias y en el caso de la empresa de productos plásticos la apertura de la nueva planta de Pachuca.

Las diferentes técnicas de proyección de la demanda pueden ser desde procedimientos informales hasta técnicas especializadas, a continuación se enlistan las técnicas que la empresa de productos plásticos puede utilizar para proyectar la demanda:

- Técnica de Delfos.

La técnica Delfos es un apoyo para pronósticos que se basa en el consenso de un panel de expertos, los expertos depuran sus opiniones, fase por fase, hasta que llegan a un consenso, todo lo anterior basado en un cuestionario, la primera fase consiste en enviar el cuestionario a los expertos, la segunda fase es el resumen y la estadística de lo contestado y enviar de nuevo el cuestionario y las respuestas estadísticas de acuerdo a lo contestado, este procedimiento continua hasta que las respuestas sean constantes, generalmente la tercera vez que se les pregunta es cuando se logra esta constancia.

En el caso de la empresa el panel de expertos se puede integrar de los Gerentes de la empresa, el consejo directivo y personal con experiencia en la empresa, y el cuestionario debe hacer referencia a la estimación de la demanda con base a los objetivos de cada departamento y los objetivos generales de la empresa, y también los proyectos a futuro de la empresa. Se debe de tomar en cuenta el sesgo de las respuestas al momento de realizar los cálculos estadísticos.

- Proyección de Tendencias

Se puede utilizar la proyección de tendencias para proyectar la demanda, y consiste en que la empresa considere los datos históricos y la tendencia histórica de cuanto personal se ha contratado; Las dos técnicas que se aplican son la extrapolación requiere extender las tasas de cambio del pasado a ases futuras, la indexación consiste en un método mediante el cual se establece una comparación entre el incremento en los niveles de empleo con un índice determinado, como la tasa que existe entre la compañía, el número de trabajadores en los departamentos de producción y las cifras de ventas de la misma. (Werther, 2008)

Una vez proyectada la demanda de Recursos Humanos, teniendo las fuentes de información actualizadas y establecidas, es decir, los procesos y procedimientos de Recursos Humanos y la demanda de personal proyectada, se puede iniciar la Etapa del Desarrollo del Plan de Carrera.

Es importante hacer énfasis que es necesario que se tengan concluidos los requisitos anteriores para el desarrollo del plan de carrera, debido a que en las etapas posteriores será indispensable la información de la primera etapa y de no tenerla se verá afectado el proceso del desarrollo del plan de carrera.

4.4.2 Etapa Dos: Desarrollo del Plan de Carrera.

4.4.2.1 Determinación de los Objetivos del Plan de Carrera.

La determinación del objetivo general y los objetivos específicos del plan de carrera son primordiales en la segunda etapa, debido a que marcan la meta principal a alcanzar y por ende es posible establecer la mejor ruta para realizarlo, también son indispensables para determinar cuánto tiempo es necesario dedicarle a cada etapa del plan de carrera.

En el caso de la empresa de productos plásticos se establece el plan de carrera para lograr un crecimiento empresarial, por lo que se sugiere que el objetivo que se planté el consejo directivo esté en el mismo sentido y también concuerde con el objetivo general de la empresa. Los objetivos específicos deben de ir relacionados al objetivo general y establecer al menos un objetivo específico por cada uno de los pasos que conforman las etapas, esto con el fin de conservar el enfoque hacia el objetivo general del plan de carrera.

El objetivo general deberá basarse en el objetivo de la empresa como se mencionó con anterioridad y también al momento de establecerlo se debe de tener en cuenta la proyección de la demanda realizada, debido a que de esta depende la magnitud del plan de carrera, es decir que, a más demanda proyectada, mayor establecimiento de rutas de puestos y políticas salariales, no tendría caso implementar un plan de carrera para 500 trabajadores si únicamente se requiere para 300 según la demanda proyectada.

Otro de los elementos importantes a considerar en el establecimiento de los objetivos específicos, es tomar en consideración que puestos clave como el Jefe de Recursos Humanos y el Responsable del SGC, son de primera consideración en desarrollar, la idea de establecer esta premisa desde los objetivos es que estos puestos son la clave para que el crecimiento empresarial empiece a suceder. El elemento final en el establecimiento de los objetivos es el considerar que se establezcan objetivos que se puedan alcanzar de acuerdo al tiempo que se otorgue a cada etapa, si se detecta que un objetivo específico es muy ambicioso en cuanto al tiempo, se recomienda ampliar el tiempo dedicado a esta etapa o bien evaluar si el objetivo específico planteado es realmente necesario que se cumpla en esa etapa o puede ampliarse su holgura en su realización.

El responsable de coordinar el establecimiento de los objetivos para el plan de carrera es el Jefe de Recursos Humanos, para ello deberá de tener establecidas las etapas y exponerlas en primera instancia con el Gerente Administrativo, después de la retroalimentación de él, se establecerán los objetivos en conjunto con el Auxiliar de Proyectos Especiales, el Gerente Administrativo y el Jefe de Recursos Humanos. Una vez establecidos se expondrán frente al consejo directivo para su aprobación, teniendo muy en cuenta que se debe de mantener informado al consejo directivo en cuanto al avance del plan de carrera para reducir la incertidumbre del consejo y aumentar el apoyo al proyecto.

4.4.2.2 Elección de los puestos a desarrollar.

Para la elección de los puestos a desarrollar se tiene que observar el organigrama y el objetivo general del plan de carrera, los puestos principales a desarrollar son los clave, los cuales juegan un papel principal en el crecimiento empresarial. El Jefe de Recursos Humanos y el Responsable del SGC son los puestos principales para desarrollar, debido a que se ha estudiado en el capítulo 3 que sus funciones son básicas que se lleven a cabo para que la empresa pueda crecer, y son los que experimentan rotación de personal, la cual no permite el desarrollo de los departamentos respectivos.

En primera instancia se pueden considerar estos dos puestos para el plan de carrera, luego se tendrá que evaluar que puestos pudieren ser desarrollados, con base al objetivo general del plan de carrera, en este punto las descripciones de puesto serán la fuente de información para conocer las actividades y responsabilidades de cada uno de los puestos en la empresa, lo cual ayudara en la decisión de la elección de los puestos. El plan de carrera debe de ser incluyente, por lo que de manera paulatina se anexarán todos los puestos desde los puestos operativos hasta nivel gerencial, se recomienda comenzar con puestos tácticos y operativos, a la par de tener en cuenta el plan de presupuesto asignado al proyecto y los planes de salarios e incentivos, a fin de evitar un colapso financiero, es por eso la recomendación de que se comience con el desarrollo del plan de carrera con puestos clave, tácticos y operativos, para obtener las ganancias de estos desarrollos y sustentar el desarrollo de los demás puestos.

Para el caso de la nueva planta de Pachuca, la elección de puestos es relativamente sencilla, debido a que todos los puestos operativos serán de nueva creación, en si los puestos tácticos se tendrán que cubrir con personal de la planta actual, en este caso, el plan de carrera de los puestos que pueden seguir su desarrollo

profesional en Pachuca, deben de considerar cuestiones anotadas en la descripción de puestos como disponibilidad para cambiar de residencia.

Es importante que para la elección de los puestos se tenga un enfoque en el puesto mismo y no en la persona que lo ocupa, en el siguiente paso es donde se tomará en cuenta al personal por medio de la evaluación del potencial del trabajador, también se debe de tener en cuenta que los puestos que quiera desarrollar mediante el plan de carrera, quedarán vacantes y que no siempre es posible cubrir todas las vacantes con promociones internas, en la elección de los puestos a desarrollar se debe de enfocar al beneficio que se tendrá en cuanto al objetivo general del plan de carrera, si la empresa de productos plásticos plantea un objetivo general referente al crecimiento empresarial, los puestos a desarrollar después de los puestos clave, deben de ser aquellos que influyan de manera directa en el proceso de crecimiento empresarial.

4.4.2.3 Evaluación del potencial del trabajador.

En este paso, es necesario que se cuente con el proceso de reclutamiento y selección, debido a que serán la fuente de información para el plan de carrera, la evaluación del potencial del trabajador consiste en estimar que tanto empata el trabajador con la empresa en cuanto a las aspiraciones de crecimiento, y también estimar si sus habilidades técnicas, competencias individuales y fortalezas naturales, se pueden desarrollar y aprovechar en la empresa. La evaluación del potencial se aplicará en función de los puestos que se quiere desarrollar mediante el plan de carrera, se toma en cuenta que el plan de carrera es un proceso bilateral, en el cual se requiere que tanto la empresa como el trabajador estén de acuerdo en el desarrollo personal y profesional de ambos.

Primero se evalúa la disposición del trabajador para desarrollarse en la empresa, generalmente el Jefe de Recursos Humanos tiene conocimiento informal de los trabajadores que tienen más apego a la empresa, sin embargo, es importante confirmarlo y documentarlo por medio de la aplicación de una prueba que esté realizada para este fin, en la actualidad existe gran variedad de pruebas psicológicas para la evaluación del apego, la más conocida es la prueba cleaver, en donde se señala que tanto apego muestra una persona en un entorno laboral normal, bajo estrés y relajado, para complementar este sustento es conveniente realizar una entrevista al personal de forma individual, enfocándose al tema de plan de carrera, para conocer su plan de vida del personal a desarrollar y sus objetivos a corto y largo plazo.

La entrevista debe de contener las características siguientes:

- Debe de ser realizada de manera personal e individual a cada trabajador.
- El Auxiliar de proyectos especiales será el responsable de la aplicación de las pruebas psicológicas y la entrevista.
- La estructura de la entrevista se recomienda siga en orden los puntos siguientes:
 - Informar al trabajador el objetivo de la entrevista.
 - Tener cordialidad y apertura para opiniones en cada pregunta, se recomienda tener en cuenta que el proceso es bilateral.
 - Al cierre de la entrevista mencionar que la recolección de los datos son confidenciales y para fines de la estructuración del plan de carrera.
- El cuestionario para la entrevista debe ser validado por el Gerente Administrativo y el Jefe de Recursos Humanos.

Una vez evaluado el apego del trabajador y el interés que tiene al desarrollo con la empresa, se procede a evaluar sus habilidades técnicas, para este fin se utilizan los procesos y procedimientos en los cuales el puesto está involucrado, así como las incidencias que ha tenido, si las hay, exámenes técnicos del puesto actual y de los puestos afines, para la evaluación en la parte técnica el Auxiliar de Proyectos Especiales, se podrá ayudar del Jefe de Recursos Humanos y del Jefe del Departamento de cada uno de los trabajadores evaluados.

En el caso de los trabajadores de la Planta de Pachuca, al ser de nuevo ingreso, ésta evaluación se tiene que llevar a cabo en el proceso de selección y una vez que sea contratado en el proceso de inducción a la empresa y capacitación. Una vez terminado este proceso de evaluación del potencial del trabajador, se recopilarán los datos obtenidos en una base de datos para este fin o en el expediente de cada trabajador, se recomienda hacer uso de la tecnología para el manejo de ésta información, debido a que se utilizará con frecuencia para el proceso y necesita tener accesibilidad rápida y oportuna, una buena opción es realizar una base de datos en programas como Access.

Al final de la evaluación es necesario que toda la información sea manejada con confidencialidad y discreción, debido a que las fugas de información ocasionan un daño al proceso del plan de carrera al generar incertidumbre, malos entendidos e incluso general lucha de poderes o fomentar el desapego del trabajador hacia la empresa.

4.4.2.4 Elección de los trabajadores a desarrollar.

Una vez realizada la evaluación del potencial de los trabajadores, los resultados se comparan contra la descripción de puestos respectiva para cada uno de ellos, analizando si el trabajador es realmente compatible con las exigencias de la descripción de puesto actualizadas. En este paso se puede descubrir cuál es el grado de comprensión y conocimiento en el puesto actual, al evaluar los resultados, la evaluación de desempeño tendría que ser el proceso que se consultará para éste paso, sin embargo, en el caso de la empresa de productos plásticos que no cuenta con un proceso de evaluación del desempeño, se recomienda que éste paso del proceso del plan de carrera de la pauta para la implementación de uno.

El Auxiliar de Proyectos especiales debe de presentar los resultados ante el Jefe de Recursos Humanos, quien decidirá con base a éste informe que trabajadores se incluirán en el plan de carrera, independientemente del puesto o la antigüedad, aquí ya se cuenta con el sustento suficiente para conocer los objetivos personales y profesionales del trabajador y su interés a futuro de seguir colaborando con la empresa, que lo motiva a seguir trabajando y sus expectativas laborales.

Una vez seleccionados por el jefe de Recursos Humanos se realiza el informe para la aprobación del Gerente Administrativo y el Consejo Directivo, éste es un punto decisivo para el plan de carrera, debido a que se decide que personas colaborarán en conjunto con la empresa para el crecimiento empresarial y quienes en algún momento se marcharán de ella, ya sea por decisión propia, por decisión de la empresa o por conveniencia mutua. La lista de las personas a desarrollar debe ser estrictamente confidencial, y en algún momento del proceso puede ser que al observar el cambio organizacional en la empresa, un trabajador que al principio no se interesaba por seguir con la empresa se motive por éste cambio y quiera desarrollarse con la empresa, por lo que será una lista flexible por cierto tiempo y siempre tomando en cuenta el objetivo general del plan de carrera que es el crecimiento empresarial.

4.4.2.5 Rutas de puestos.

El establecimiento de las rutas de puestos, se refiere a que se definan todos los puestos que pudieran integrar la carrera de un trabajador dentro de la empresa, definiendo el puesto con el que entra a la empresa de manera inicial, el puesto o puestos intermedios, llamados también de entrenamiento, y el puesto objetivo final. Las rutas de los puestos pueden incluir movimientos laterales, dándole más peso a las habilidades y competencias individuales, debido a que el desarrollo de estas es uno de los objetivos del plan de carrera con el fin de generar satisfacción personal a los trabajadores, si bien el aspecto profesional también es importante que se considere, debe de ser una ayuda para establecer la ruta de puestos, mas no una limitante para considerar únicamente puestos de un departamento o área específicos.

En el caso del personal que tiene una antigüedad mayor a 5 años, ya sea en el mismo puesto o en puestos distintos, se tiene que considerar no solo una ruta de puestos que puede consistir en su puesto actual y el puesto objetivo, sino que también puede consistir en cambio de responsabilidades conservando su mismo puesto, lo anterior se debe de tener en cuenta ya que otro de los objetivos del plan de carrera es que el trabajador se desarrolle con satisfacción y productividad, no necesariamente se necesita un cambio inmediato para que dicha satisfacción suceda. El organigrama en este punto es la fuente de información indispensable para desarrollarlo, debido a que se observa de manera gráfica la jerarquía de la empresa y la ruta de puestos que se puede marcar para cada trabajador, dependiendo de sus competencias y habilidades.

Para documentar la ruta de puestos, es necesario que el Auxiliar de Proyectos Especiales realice una propuesta de ruta de puestos y sea revisada por el Jefe de Recursos Humanos, posteriormente se aprueba por el Gerente Administrativo, ya que su experiencia en la empresa y el recabo de la información en la evaluación del potencial de cada trabajador, le ayudaran a tomar una decisión sobre la carrera del trabajador en la empresa y las aportaciones para la empresa que se proyectan en cuanto al objetivo general del plan de carrera que es el crecimiento empresarial.

4.4.3 Etapa Tres: Inclusión del Plan de Carrera a los Procesos de Recursos Humanos.

4.4.3.1 Integración del Plan de Carrera al Proceso.

Para completar el proceso del plan de carrera, éste debe de estar completamente integrado a los procesos de Recursos Humanos, y por consiguiente debe de estar considerado en la planeación estratégica de la empresa. Para que esto se logre es importante haber tenido una correcta comunicación con el consejo directivo por medio de los reportes informativos recomendados, de lo contrario, la falta de información causará incertidumbre de los beneficios que se han obtenido con el plan de carrera.

Para la integración del plan de carrera se deben de tomar en cuenta los beneficios que ha tenido en la administración de Recursos Humanos en la empresa, es decir, haciendo un comparativo, por ejemplo, de la gráfica de rotación de personal de los puestos a los cuales se les ha considerado en el plan de carrera y a los cuales no. La rotación de personal sin duda será menor en los puestos con plan de carrera, debido a que ese es uno de los objetivos fundamentales de éste proceso, sin embargo, el comparativo de las gráficas es una base firme para comprobar que los objetivos del plan de carrera se han cumplido.

La integración al plan de carrera es paulatina y empieza desde el momento en que el consejo directivo aprueba el proyecto, debido a que el plan de carrera funge como un proceso integrador de todos los procesos y procedimientos de Recursos Humanos, al tener como requisito que todos ellos estén actualizados y

establecidos de manera funcional. La mayor prueba de que el proceso del plan de carrera está integrado de manera exitosa a la administración de Recursos Humanos es que sea considerado en el presupuesto anual de la empresa, de lo contrario el plan de carrera no se habrá llevado de manera adecuada, ya sea en la parte de implementación o en la parte de comunicación de los resultados de forma regular al consejo directivo, y no es considerado en el presupuesto porque no se tienen fundamentos de haberse cumplido con los objetivos esperados.

Las preguntas mínimas que el Auxiliar de Proyectos Especiales se tiene que plantear a lo largo de la implementación del proceso, para conocer si el proceso del plan de carrera está completamente integrado a la administración de Recursos Humanos son las siguientes:

- Referentes a temas que se consideran en la primera etapa: Etapa Previa al plan de Carrera.
 - ¿El Plan de Carrera está alimentado por información formal o informal?
 - ¿Las fuentes de información del plan de carrera están operando en la empresa o son teóricas?
 - ¿El consejo directivo ha cuestionado sobre el avance del plan de carrera?
 - ¿Se ha cumplido en tiempo y forma la programación de la primera etapa del plan de carrera?
 - Si no se ha cumplido, ¿Cuáles son las causas principales?
- Referentes a temas que se consideran en la segunda etapa: Etapa del Desarrollo del Plan de Carrera.
 - ¿Los objetivos fueron basados en los objetivos empresariales?
 - ¿El consejo directivo está informado del objetivo y del tiempo estimado para alcanzarlo?
 - ¿Se han planteando de manera real los objetivos de la empresa?
 - De acuerdo a los objetivos del plan de carrera y las actividades realizadas en la empresa. ¿Con las actividades realizadas se alcanzarán los objetivos en tiempo y forma?

Por último, los indicadores importantes como índice de rotación de personal, gastos de reclutamiento y selección, grado de productividad y conclusión de proyectos se verán afectados de manera positiva para la empresa. La constante evaluación y retroalimentación del plan de carrera es igual de importante que su implementación, debido a que las necesidades de los trabajadores y la empresa son cambiantes con el tiempo, y como todo proceso debe de ser actualizado y ajustado a estas necesidades.

Conclusiones

Con la propuesta del plan de carrera, será superada la administración de Recursos Humanos que se lleva actualmente en la empresa de productos plásticos, los conceptos principales que fueron incluidos son el análisis financiero que soporta la rentabilidad de la incursión a Europa y las tres etapas del plan de carrera. Es conveniente resaltar que la propuesta del plan de carrera deberá de integrarse en los procesos de Recursos Humanos, para lograr su implementación total en la empresa.

En cuanto a los aspectos que fue necesario que se llevarán a cabo en la empresa para la propuesta del plan de carrera fueron: Realizar una revisión de los procesos y procedimientos actuales, documentar el proceso de evaluación del desempeño y el proceso de salarios e incentivos, elaborar una proyección de la demanda dentro de la planeación de Recursos Humanos y aumentar la plantilla laboral a 6 personas del departamento de Recursos Humanos. Los puntos que se propusieron para que el plan de carrera beneficie en la empresa de productos plásticos para lograr el objetivo que es el crecimiento empresarial son: la participación del consejo directivo en todas las actividades que le competan al plan de carrera, la exhortación a la participación y el compromiso de los trabajadores en cuanto a la cooperación para el plan de carrera, mantener comunicación estrecha con el consejo directivo por medio de informes y comunicados de los avances que se obtienen del plan de carrera, un compromiso estrecho de parte del personal de recursos humanos debido a que el departamento es el responsable de llevar a cabo la implementación del plan de carrera.

Por otro lado, las herramientas de la planeación estratégica fueron utilizadas para el análisis de la empresa y conocer los escenarios en los cuales se encuentra la empresa, encontrándose que se está en una etapa madura y que cuenta con los recursos financieros, la posibilidad de ampliar su capacidad instalada y la oportunidad de incursionar en el mercado europeo para lograr un crecimiento empresarial. Lo anterior sustentado también por un análisis financiero que muestra que la incursión a Europa tendrá una tasa de rendimiento de casi el doble del que ha obtenido en promedio durante los últimos años hasta el 2010.

Se observa que el plan de carrera exigirá mayores actividades a las del día de hoy. Sin embargo los beneficios a la empresa de productos plásticos serían el fomentar el apego del trabajador a la empresa, retener el personal con talento, tener un seguimiento en los procesos necesarios para incrementar su capacidad instalada, tener la capacidad instalada y el Recurso Humano necesario para incursionar a Europa, experimentar un crecimiento empresarial.

Las etapas que conforman el plan de carrera son tres, la primera es la Etapa Previa al plan de Carrera, la segunda es la Etapa del Desarrollo del Plan de Carrera y por último la Etapa de Inclusión del Plan de Carrera a los procesos de Recursos Humanos. Las etapas anteriores se fueron desarrollando paso por paso, describiendo cada una de las condiciones que deben tener para su correcta implementación.

La Etapa previa al plan de carrera debe ser la más importante en el proceso debido a que contiene dos aspectos primordiales, la voluntad del consejo directivo y la revisión de las fuentes de información que ocupará el plan de carrera. Uno de los aspectos principales a considerar en la ejecución de la etapa previa al plan de carrera es que si se realiza con premura o poco tiempo, en algún momento del plan de carrera se tendrá que esperar para que se termine de realizar por completo esta etapa.

La etapa siguiente que se refiere al desarrollo del plan de carrera, resulta ser la más interesante, debido a que en esta etapa se evalúan tanto las necesidades de la empresa y las necesidades del trabajador, teniendo como objetivo principal, el decidir que trabajadores cumplen con las características para ser considerados en

el plan de carrera de la empresa. En ésta etapa lo más importante son los instrumentos de evaluación y las entrevistas a los trabajadores, debido a que la recopilación de esta información será fundamental para plantear las rutas de puestos de los trabajadores que son candidatos a desarrollar un plan de carrera con la empresa. Por último la etapa de Inclusión del plan de carrera a los procesos de Recursos Humanos se refiere a integrar el proceso de plan de carrera a los procesos de Recursos Humanos para que trabajen como un conjunto y no por separado, como se maneja en la actualidad en Recursos Humanos.

El plan de carrera permite a la empresa de productos plásticos tener una opción viable y costeable para lograr un crecimiento empresarial, manteniendo a la empresa en sus etapas de crecimiento constante y madurez, para evitar caer en la etapa de declive, además de lograr fusionar y mejorar los procesos de Recursos Humanos que se tienen actualmente, teniendo coherencia con los objetivos empresariales y del consejo directivo que es el contar con una estabilidad económica y de prestigio.

Bibliografía.

- I. Baca, G. (2002) Evaluación de proyectos, análisis y administración del riesgo. México.: Mc. Graw Hill.
- II. Baca, G. (2007) Introducción a la ingeniería Industrial México.: Patria.
- III. (Blach, Espuny, Gala, Martín, (2003) Teoría de las Relaciones Laborales. Fundamentos. España.: Editorial UOC
- IV. Buckingham, M., Clifton, D. (2010) Ahora descubra sus fortalezas. EE.UU. Norma
- V. Casares, D., Elizondo, R. Liderazgo: Capacidades para dirigir. México.: Fondo de Cultura Económica.
- VI. Cappelli, P. (2001) El nuevo pacto en el trabajo: Empresas y empleados ante el mercado laboral de hoy. Granica
- VII. Castillo, J. (2006) Administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad. Colombia.: Ecoe Ediciones.
- VIII. Chiavenato, I. (2007) Administración de Recursos Humanos. México.: Mcgraw Hill
- IX. David, F. (2003) Conceptos de Administración Estratégica. EE.UU.: Pearson Educación
- X. David, F. (2008) Conceptos de Administración Estratégica. EE.UU.: Pearson Educación
- XI. Fernández, J (1999) La Cooperación Entre Empresas: Análisis y Diseño, España.: ESIC
- XII. Galera, J. (2002) Sinceridad y Fortaleza.España.: Ediciones RIALP
- XIII. Gan F., Berbel G (2007) Manual de Recursos Humanos España.: UOC
- XIV. Goncalves, A. (2000) Fundamentos del clima organizacional. España.: SLC
- XV. Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J., (2008) Administración: Un enfoque basado en competencias. EE.UU.: Cengage Learning
- XVI. Hellriegel, D., Slocum, J., (2008) Comportamiento Organizacional. EE.UU.: Cengage Learning.

- XVII.** Maslow, A. (1954) Motivación y Personalidad. EE.UU.: Editores Díaz de Santos S.A.
- XVIII.** Nebot, M., (1999) La selección de personal. España.: Fundamentación Cofemental.
- XIX.** Nicholson, T (1994) Como Mejorar Su Equipo de Trabajo: 52 claves para ser un jefe ideal. Inglaterra.: Macchi Grupo Editor S.A.
- XX.** Pacheco, A. (2006) Introducción a la Ingeniería Industrial México.: Patria
- XXI.** Pérez, L. (2004) Marketing social: Teoría y Práctica. México.: Pearson Educación
- XXII.** Porter, M. (1987) Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior. EE.UU.: Cecsca
- XXIII.** Pfeffer, J. (1997) Ventaja competitiva a través de la gente. EE.UU.: CICSA
- XXIV.** Prieto, A. (2010) Administración Integral: Hacia un enfoque de procesos. México.: Patria
- XXV.** Rivera, A. (2006) Introducción a la Ingeniería Industrial México.: Patria
- XXVI.** Rodríguez, J (2006) Dirección Moderna de Organizaciones.: Thomson
- XXVII.** Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional. EE.UU.: Pearson Educación
- XXVIII.** Varela, R., (2006) Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones. México.: Pearson Educación.
- XXIX.** Vértice, P. Selección de personal. España.: Editorial Vértice
- XXX.** Werther, W., Davis, K., (1995) Administración de personal y Recursos Humanos. EE.U.: McGraw Hill
- XXXI.** WordReference.com consultado el 28 de Diciembre del 2010.
- XXXII.** SoyEntrepreneur.com consultada el 25 de enero del 2011.
- XXXIII.** http://europa.eu/index_es.htm consultado el 04 de marzo del 2011.