



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO

“ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”

MEMORIA DE EXPERIENCIA LABORAL

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

JULIO CESAR ALFARO BARRERA

DIRECTOR

L. EN M. ADELFO SÀNCHEZ LEMUS GALINDO

REVISORES

M. EN C. JUAN MANUEL MUÑOZ ARAUJO

M. EN A. LUIS SUÀREZ PÈREZ

TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, 17 DE DICIEMBRE DE 2015.

TEXCOCO MEXICO A 16 DE OCTUBRE DE 2015

M. EN C. E. VIRIDIANA BANDA ARZATE
SUBDIRECTOR ACADEMICO DEL CENTRO
UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO
PRESENTE:

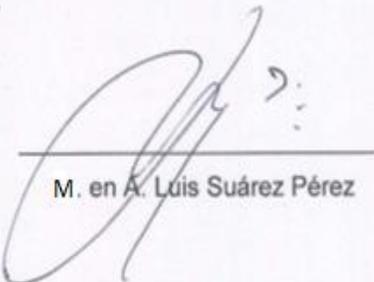
AT'N L. EN I.A. CINTHYA TERESITA ISLAS RODRIGUEZ
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN

Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado "Administración De Recursos Humanos", que para obtener el título de Licenciado en Administración presente el sustentante Julio Cesar Alfaro Barrera, con número de cuenta 9621562 respectivamente, se concluye que cumple con los requisitos teórico-metodológicos por lo que se le otorga el voto aprobatorio para su sustentación, pudiendo **continuar con la etapa de digitalización** del trabajo escrito.

ATENTAMENTE



M. en C. Juan Manuel Muñoz Araujo



M. en A. Luis Suárez Pérez



Lic. En M. Adolfo Sánchez Lemus Galindo

c.c.p. Julio Cesar Alfaro Barrera
c.c.p. Lic.en M. Adolfo Sánchez Lemus Galindo
c.c.p. L. en I.A. Cinthya Teresita Islas Rodríguez

AGRADECIMIENTOS

A mis Padres María Inocencia y Roberto por su Incondicional apoyo y por brindarme esta hermosa experiencia llamada Vida.

A Ti por estar siempre a mi Lado Patricia y nuestros dos mejores regalos que Dios nos pudo dar Valeria y Cesar Alfredo.

A mis Hermanos Marisol y Roberto por su cariño y apoyo.

A mi familia por el amor inquebrantable Tíos, Tías, Primos, Amigos, Sobrinos etc.

A mis asesores Profesores Adelfo, Luis, Juan Manuel y Antonio por el soporte brindado.

Y principalmente a Dios por todo

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
1. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES	3
2. DESCRIPCION DEL PUESTO O EMPLEO	5
3. CASA PEDRO DOMECCQ MEXICO	7
3.1. Relaciones Industriales	9
3.2. Finiquitos y Liquidaciones	11
3.3. Cursos de Capacitación y Mejora Continua	12
3.4. Reclutamiento y Selección	14
3.5. Seguro Social.....	16
3.6. Proyecto Implementación de Nómina en SAP	17
3.7. Retos y Logros en Domeccq.....	18
3.8. Indicadores Mensuales del Área	19
3.10. ISO 9000 – 2000 y 2001	20
3.11. Seguridad e Higiene.....	21
3.12. Organigrama Casa Pedro Domeccq 2004	23
4. LIVERPOOL MEXICO	24
4.1. Sistema de Evaluación por Competencias SEC	26
4.2. Entrevista Dimensional por Competencias	27
4.3. Vendedor en Tienda.....	30
4.4. Proceso de Apertura de Nueva Tienda Liverpool Ecatepec.....	32
4.5. Conocimientos y Experiencia	34
4.6. Organigrama Liverpool México Corporativo	36
4.7. Organigrama Liverpool México Tienda	37

5. GRUPO WAL-MART	38
5.1. Proceso de Capacitación Recursos Humanos en Tienda	39
5.2. Seguridad e Higiene y Primeros Auxilios	40
5.3. Cultura Wal-Mart.....	43
5.4. Organigrama de Tienda Wal-Mart Aurrera de México 2007.....	45
6. Sigma Alimentos.....	46
7. CIMMYT INT.....	48
Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo	48
7.1. IMSS E INFONAVIT	52
7.2. Reclutamiento y Selección de Personal Nacional.....	57
7.3. Administración de Beneficios al Personal	58
7.4. Evaluación del Desempeño	60
7.5. Cursos de Capacitación	61
7.6. Aportaciones al Centro.....	63
7.7. Organigrama CIMMYT INT 2010	65
8. Janssen De México S. de R.L. de C.V.	66
Pharmaceutical Companies of Johnson & Johnson	66
8.1. Administración de Personal	68
8.2. Ley SOX.....	68
8.3. Proyecto HIT	70
8.4. Compensación Regional (Latinoamérica).	71
8.5. Logros dentro de Johnson & Johnson.....	71
8.6. Programa de Bienestar Integral	73
8.7. Plan de Pensiones y Beneficios.....	74
8.8. Armonización de Políticas Johnson & Johnson	76

8.9. Workday.....	76
9. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ACTUALIDAD.....	82
10. APORTACION DE LA UNIVERSIDAD.....	87
BIBLIOGRAFÍA.....	89

ÍNDICE DE ORGANIGRAMAS

Organigrama 1.- Organigrama Casa Pedro Domecq 2004.....	23
Organigrama 2.- Liverpool México Corporativo	36
Organigrama 3.- Liverpool Tienda	37
Organigrama 4.- Organigrama Wal - Mart	45
Organigrama 5.- Organigrama Cimmyt Int.....	65
Organigrama 6.- Janssen de México S. de R.L. de C.V	81

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 Casa Pedro Domecq Mexico	7
Imagen 2 Liverpool	24
Imagen 3.- Grupo WAL-MART	38
Imagen 4.- Sigma Alimentos.....	46
Imagen 5.- CIMMYT INT.....	48
Imagen 6.- Janssen De México S. De R.L. de C.V.....	66
Imagen 7.- Recursos Humanos	82

RESUMEN

La mayoría de los egresados de Licenciatura tenemos la idea de que al momento de salir de la Universidad, tenemos la vida asegurada allá afuera, siendo esto el mayor error del egresado, situación nada ajena a mi experiencia personal que a continuación detallo, una serie de retos desconocidos totalmente al inicio de mi trayectoria laboral que fueron parte importante de la vasta experiencia que hemos adquirido al paso de los años dentro del área de Recursos Humanos volviéndome así Generalista al adquirir conocimientos en todas las ramas que componen esta área, son aspectos clave para no rezagarse en esta cada vez más competitiva Industria y el general en todas creo yo el rol de Recursos Humanos no es diferente.

Aunque mi servicio social lo realicé en el área de Recursos Humanos del Colegio de Postgraduados no fue una gran experiencia a nivel profesional ya que muchas empresas y/o Instituciones solicitan únicamente capturistas que brinden atención al personal y no ofrecen mayor aprendizaje, el corto tiempo que el empleado con quien estuve asignado me podía dedicar durante esta estancia no ayudó por lo tanto, el desarrollo profesional fue poco debido a los horarios asignados por el mismo colegio.

Al llegar a Casa Pedro Domecq en el año 2001 la expectativa cambio, si bien los horarios de trabajo fueron fuertes, la satisfacción y el nuevo enfoque que una compañía de clase mundial te puede brindar en el aspecto personal y profesional marcó mi vida para durar en esta compañía casi cuatro años en comparación con los cuatro meses que estaban estipulados por las prácticas profesionales, la estancia en Domecq fue de gran satisfacción personal cuando me hacen la propuesta de permanecer más tiempo durando casi cuatro años en la compañía volviéndome un Generalista de Relaciones Industriales.

En 2004 surge la oportunidad de trabajar para el corporativo de Liverpool, empresa con más de 50,000 empleados en el país, traslados de más de 2 horas a Polanco en la Ciudad de México diariamente no impidió el buen paso que dejamos en Liverpool fui parte del primer grupo de ocho trainings para diferentes áreas dentro del corporativo de Recursos

Humanos a partir de una gran capacitación que nos llevaría a ser parte del nuevo proyecto estratégico para detectar talento dentro de la organización con un programa nuevo en México llamado SEC Sistema de Evaluación por Competencias, fue de gran satisfacción ser nombrado líder del equipo de parametrización, Implementación y desarrollo de las pruebas de Inglés y Excel en el sistema SAP.

Llegué a grupo Wal-Mart en Febrero de 2006 sinceramente esta no fue una gran experiencia pero también de aquí aprendí mucho liderando el área de Recursos Humanos para la apertura de una nueva tienda Aurrera en Ayotla, Ixtapaluca en el Estado de México como Jefe de Recursos Humanos como capacitación previa a la apertura, realizamos visitas y estancias en varias tiendas cercanas a mi localidad, para conocer el proceso de Recursos Humanos en tienda, la satisfacción fue que la Gerente de Distrito en ese tiempo me ofrece la oportunidad de irme como training para Gerente de Tienda pero yo tenía mi línea profesional marcada y esta era dentro de Recursos Humanos fuera en Wal-Mart o en la compañía que fuera.

Tuve la oportunidad de trabajar en el Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT) en Julio de 2007 en Texcoco en el Estado de México, fue algo totalmente diferente el estar en un centro de Investigación Científica sin fines de lucro, “es muy difícil entrar a Trabajar al CIMMYT me decían” “pues a quien conoces” “quién te metió”, lograr una disminución importante en los gastos del centro por adeudos que el mismo tenía ante el IMSS e INFONAVIT inicia mi experiencia, manejaba todas las prestaciones al personal, el paso por este centro fue de logros, retos y sobre todo retomar la práctica del idioma Inglés por el servicio que daba al personal expatriado.

Actualmente Janssen Cilag la división Farmacéutica de Johnson & Johnson y desde septiembre de 2010, siendo una de las diez empresas más influyentes en el mundo por la gran variedad de marcas que maneja, me abre sus puertas donde hasta la fecha los logros y retos adquiridos, que se detallan más adelante son parte fundamental para fortalecer mi desarrollo profesional y académico para el cumplimiento de mis metas profesionales.

1. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES

Las áreas de Recursos Humanos se han convertido con el paso de los años en áreas cada vez más estratégicas y esenciales para las organizaciones, el soporte que debemos brindar a nuestros clientes Internos deberá ser cada vez más efectivo y lo vemos reflejado en la calidad del talento que ingresa a la organización, teniendo siempre una o varias fuentes de reclutamiento y ser empático con la áreas al momento de escuchar sus necesidades de personal a partir de un buen levantamiento del perfil de puesto e iniciar la búsqueda del talento más adecuado que te favorezca en un logro de objetivos más efectivo y en menor tiempo.

Recursos Humanos es un área de servicio y los colaboradores son en todo momento tu cliente interno, todo el tiempo alguien tendrá alguna duda referente a algún trámite en específico, vacaciones, pagos de nómina, prestaciones, políticas, etc.

Se busca lograr gran efectividad de las estrategias de capacitación y desarrollo para el personal interno y el resultado se debe reflejar al contar con personal cada vez más competitivo y comprometido.

Nos encargamos de mantener una equidad interna dentro de las organizaciones, brindando el pago justo a cada colaborador siendo el generador y aplicando las propuestas de ajustes salariales y beneficios adicionales a los colaboradores en tiempo y forma para generar el compromiso y la pertenencia con la compañía.

Somos responsables de medir y evaluar el clima laboral al interior de la organización brinda un buen parámetro del ambiente y entorno productivo mismo que se verá reflejado en un mayor compromiso de la gente.

Proporcionamos un trato igualitario sin distinciones de ningún tipo (raza, credo, status social, etc.) así como respetar el sentir y la integridad del colaborador al momento de su separación de la compañía.

2. DESCRIPCION DEL PUESTO O EMPLEO

Las actividades de un generalista están enfocadas en todas las actividades que el área de Recursos Humanos brinda de acuerdo al tamaño de la compañía y de las áreas que la conforman pudiendo ser: Nómina, Compensaciones, Atracción de Talento, Capacitación y Contratación, Relaciones Laborales, Beneficios al Personal, Seguridad Social e Infonavit. La práctica día a día nos hace ser conocedores de la mayoría de los temas de Recursos Humanos debemos resolver muchas dudas a los colaboradores y/o en su caso saber dirigirlo a la fuente más adecuada, dependiendo el grado de involucramiento y experiencias anteriores en los diversos temas que pueden ser: IMSS, INFONAVIT, FONACOT, Nómina, Laboral, Compensaciones, para la obtención de cualquier atención tanto médica o para solicitar algún crédito, pero lo más importante es saber cómo la compañía les puede brindar el apoyo necesario de acuerdo a sus políticas establecidas dentro de la misma y de esta forma buscar la pertenencia de los individuos a la organización para lograr un buen clima dentro de la compañía.

Administramos de la Capacitación, conocemos su proceso y requisitos para solicitar algún curso en específico acorde a las necesidades del negocio. Conforme al presupuesto se elabora un plan anual de capacitación y se presenta por ley ante la secretaria del Trabajo (STPS).

Resolvemos dudas referentes a pagos de nómina, descuentos aplicados, percepciones adicionales, días de pago, etc. Realizamos reclutamientos en base a recomendaciones de colaboradores, manejamos diversos medios de reclutamiento, damos seguimiento a postulaciones para nuevas posiciones, programamos entrevistas y realizamos ofertas salariales a candidatos finalistas, etc.

Somos responsables de coordinar los beneficios que tiene la compañía en cuanto a pagos, reembolsos de gastos médicos, cobertura de pólizas de seguro, beneficiarios del seguro de vida, vales de despensa, contacto y envío a los líderes de departamento de

información referente al personal a su cargo ya sea por categoría, sueldo, genero, niveles de rotación y ausentismo, tiempo extra, importes del costo de personal, etc.

Las áreas de servicio con quienes se tiene relación pueden ser Internas: Personal en General, Encargados de área Gerentes, Directores. Así como externas: Proveedores de Servicios como Outsourcing, Limpieza, Seguridad, Proveedor del personal Becario, Universidades, Juntas de Intercambio, Secretaria del Trabajo y Previsión Social, Instituto Mexicano del Seguro Social, INFONAVIT, FONACOT.

3. CASA PEDRO DOMEcq MEXICO



Alguna vez estudiando la carrera, nos abrieron la puerta para Visitar la Planta de Casa Pedro Domecq Ubicada en los Reyes la Paz Estado de México nunca me imaginé que regresaría a trabajar ahí en el área de Recursos Humanos, pero sobre todo por tanto tiempo.

Los orígenes de **Domecq** se remontan a 1822, en Jerez, España, sin embargo, la compañía tiene presencia en México a partir de 1948, cuando Antonio Ariza Cañadilla, comienza con la comercialización de los brandis españoles en tierra mexicana.

En esa década, por cuestiones políticas y comerciales (se prohíbe la importación de vinos y licores en nuestro país) Antonio Ariza se ve en la necesidad de crear un brandy mexicano que sustituyera a los españoles. Desde ese momento, **Casa Pedro Domecq México**, se convirtió en pionera cultivando la vid y creando sus propias marcas nacionales.

En 1953, se instala la planta de producción en Los Reyes la Paz, Estado de México y se realizan las primeras pruebas de destilación en Ramos Arizpe, Coahuila para crear la marca **PRESIDENTE**, *primer brandy de América*.

Sin embargo, no es sino hasta los años sesenta que Don Antonio Ariza contempla la posibilidad de hacer vinos de mesa. La idea le nace al observar que en las comidas, que con frecuencia hacía en la planta de Los Reyes a las afueras de la Ciudad de México como parte de las relaciones públicas de la compañía, se consumía mucho más vino que brandy o que cualquier otra bebida. El vino, por supuesto lo compraba a otros.

En una ocasión durante una de esas comidas, el vino se terminó y entonces pidieron a la planta productora un poco del vino que se destinaba a destilación. El vino resultó agradable a todos por lo que pidieron botellas adicionales para llevarlas a casa. Unos días después solicitaron que les mandaran cien cajas. Para este embarque, se diseñó una etiqueta que decía: “Vino tinto en Rama, sin corrección de color, acidez, o sabor, producido por Pedro Domecq para la destilación en sus holandas” (bebida derivada de la uva de bajo contenido alcohólico). Pero por un error incidental todas las etiquetas fueron pegadas al revés. Aprovechando esta situación, Don Antonio decía a los extrañados asistentes a las reuniones que lo habían hecho deliberadamente para evitar que por un descuido saliera al mercado.

Con la idea ya más clara de que podría haber un mercado para vinos nacionales Domecq México se lanza a la tarea de investigar el suelo y clima mexicano buscando las condiciones óptimas para establecer sus operaciones. En ese terreno, los técnicos de la empresa tenían ya amplia experiencia pues para el negocio del brandy habían desarrollado viñedos en las regiones de Sonora, Coahuila, Zacatecas y Aguascalientes. La decisión finalmente se orientó a Baja California Norte y, en 1972 se colocó la primera piedra de la planta Vides de Guadalupe Domecq, enclavada en el hermoso Valle de Guadalupe.

El lugar elegido era tan especial que después de algunas gestiones, el gobierno del Estado de Baja California denominó la ubicación “Valle de Calafia” evocando los inicios del desarrollo de la vocación vitivinícola de la zona y en las características tan peculiares que imprime a los vinos elaborados. Hoy en día la planta Vides de Guadalupe Domecq con su cava “Las misiones” es una de las más bellas e impresionantes de la zona

Una Casona de más de 100 años de existencia me recibiría y a la postre se convertiría en el Icono de mi segunda universidad por medio de la recomendación de mi hoy esposa quien en ese tiempo (Julio de 2001 aproximadamente) era mi novia me dice que están solicitando un becario en Recursos Humanos en la planta ¿porque no vas? Habla con

Sergio Ilian Reyes quien era el Coordinador de Relaciones Industriales en la Planta de Los Reyes, él te puede ayudar y por qué no enseñarte, por algo se empieza ¿no? Pues si le dije tienes razón.

Con cierta apatía decido marcarle y ver la posibilidad de una entrevista y me dice que sin problema me puede recibir ese mismo día y pues entre nervioso y entusiasmado acudo el mismo día, nunca había tenido una entrevista de trabajo; pasa siéntate ¿a qué te dedicas?, ¿qué estudiaste? ¿Dónde?; pero el tema fue más allá cuando le comento que Jugaba Futbol Americano y que entrenaba en una categoría Infantil en el Club Toritos de Texcoco A.C. para ayudarme en mis gastos y que trabajaba en una discoteque para la misma razón, ¿Jugaste americano? me dice yo Igual y de ahí surgió una gran amistad con quien yo llamo mi segundo profesor.

“Comienzas a trabajar el lunes necesito una persona de tiempo completo que atienda al personal operario que me ayude a controlar la vacaciones del personal de la Planta -que contaba con alrededor de 600 empleados en ese tiempo- y pronto te iremos Involucrando como apoyo en más proyectos y dependerá de ti cuanto quieras durar dentro de esta compañía. La camisa y la corbata son muy importantes porque así está estipulado en el código de vestir, acuérdate que lo que hacemos si bien no es un alimento es una bebida pero también es un producto de consumo, por lo tanto el Equipo de Seguridad e Higiene es indispensable al momento de acudir a las líneas de producción”.

3.1. Relaciones Industriales

Sinceramente empecé de cero, ¿sabes hacer un finiquito y que partes se deben pagar en un finiquito? y ¿qué lo hace diferente de una liquidación? -me dijo el primer día-, con algo de pena le dije no lo sé, con el paso del tiempo y gracias el Director del Relaciones Industriales, el Lic. Salvador Hernández quien nos decía “prefiero que me digan que no saben, porque decir no sé, los va a obligar a investigar y así aprenderán más” -él me comenta- “no te preocupes aquí vas a aprender pero necesito de tu tiempo y de tu

compromiso para estar aquí” así empieza mi aventura en Casa Pedro Domecq que me dio todo; conocimiento y experiencia.

Al comenzar a trabajar en diversas actividades lo primero que me dan es una libreta para anotar todo lo que me iban pidiendo para que no se te olvide y si tienes alguna duda o pregunta me dices. Esta es tu computadora, también manejarás estas 2 computadoras más, -porque con una hacíamos los gafetes del personal y con otra, controlábamos la asistencia del personal y lo eventos del comedor- para que te vayas familiarizando con las máquinas.

El control de vacaciones está en tu máquina se maneja en excel y el archivo en que las manejamos es sencillo y cuando las vayas a capturar me dices para enseñarte, y no se te olvide mañana tenemos entrevista a las 7:30 a.m. Poco a poco nos fuimos involucrando en los diferentes procesos de Recursos Humanos, sinceramente nada de lo que ahí vi lo relacioné con alguna materia de la universidad al inicio, salvo que me dice te traes mañana la Ley Federal del Trabajo y la Ley del Impuesto sobre la Renta y si tienes la Ley del IMSS también, esas van a ser tus libros de consulta, después de entrar con Sergio a algunas entrevistas de personal, en unas semanas después me pregunta, ¿cómo te sientes para entrevistar? le comento que bien y así inicia mi experiencia en la aplicación de entrevistas laborales.

Al inicio las entrevistas realizadas eran de manera exploratoria, recabando información básica del candidato y profundizando poco a poco en aspectos más técnicos, estas se iban alineando con base a la práctica y conforme yo iba conociendo los procesos dentro de la planta para explicarles con mayor detalle las actividades que se realizarían. Solicitaba a los encargados de área recorridos dentro de la planta y trataba de involucrarme y conocer a mayor detalle los procesos de operación y aclarar las dudas que tuvieran los candidatos, y con el apoyo del área de Capacitación en la aplicación de pruebas psicométricas que manejaban como era el Cleaver, Hombre bajo la lluvia y Machover podíamos apoyarnos más en el proceso de recomendación de los candidatos más adecuados, no sin restar importancia a la presentación personal del candidato y su

desenvolvimiento así fuera para áreas de producción como ayudante general tenía mucho que ver. Logramos detectar talento que en su momento cuando tenían que salir para el mes de diciembre por ser personal temporal que habíamos reclutado, lo retenían y les daban la planta y a la vez se aprovechaba el proceso de terminaciones para dar de baja a personal con bajo desempeño y cubrirlo con el que habíamos contratado de manera inicial como eventual.

3.2. Finiquitos y Liquidaciones

Como área responsable nos encargábamos de los Finiquitos y Liquidaciones, fue un poco bochornoso el momento cuando me preguntó Sergio si sabía hacer un finiquito y de inmediato le contesté que No, que si sabía que partes se pagaban en uno y cuales se pagaban en una Liquidación, contesté tampoco y empezamos de cero en el tema.

Un Finiquito comprende únicamente el pago de Partes Proporcionales de los conceptos de Vacaciones, Prima Vacacional y Aguinaldo, si el empleado tiene más de 15 años de antigüedad en la compañía se debe pagar la Prima de Antigüedad conforme a la ley Federal del Trabajo Art. 162 Fracción III agregando los conceptos pendientes de pago como pueden ser días de sueldo pendientes de pago, de acuerdo a la fecha de baja, fondo de ahorro, etc. realizábamos el cálculo una vez firmada la renuncia y al momento de la firma de esta se aplicaba la entrevista de salida que nos arrojaba rasgos para evaluar el clima laboral dentro de las áreas.

Una Liquidación, en la mayoría de los casos por el tipo de compañía y los beneficios que se manejan estas comprendían el 100% pagado y los conceptos que este comprende son: tres meses de sueldo o noventa días, 20 días de sueldo integrado por año laborado, el pago de la prima de antigüedad de conformidad con el Art. 50 y Art. 162 de la Ley Federal del Trabajo.

Debido a que en el salario integrado se agregaban las prestaciones adicionales que manejaba Domecq y que no formaban parte Integrante del salario que registra en el IMSS

llevadas a día como era el fondo de ahorro, bonos anuales, utilidades adicionales, etc., y por ende muchas veces las cifras eran mayores a lo que podía esperar el empleado y en la mayoría de los casos no tuvimos riesgos laborales (demandas, etc.) solicitábamos el cheque correspondiente a corporativo, se programaba la entrega de la documentación así como de los activos a cargo del empleado para cerrar la relación siempre de la mejor manera y firmando un convenio de terminación laboral.

Los cuatro meses que tenía pactados por el tiempo para la liberación de mis prácticas se nos fueron como agua, ¿Cómo que ya te vas? “Pues si les dije mi estancia aquí terminó, para nada me dicen, necesitamos que permanezcas más tiempo obviamente si tú quieres y te vamos a ofrecer algo más simbólico en la parte económica, pero estamos muy a gusto con tu trabajo” -me dijeron-, yo sabía que estaba ante una gran oportunidad de continuar aprendiendo y además estaba muy contento porque seguía poniendo en práctica muchos temas que en mi nuevo rol dentro del área de Relaciones Industriales serían de impacto y con gusto enorme decidí continuar porque estaba pasando el tiempo demasiado rápido, si bien en lo económico no me iba muy bien la parte del aprendizaje fue mi mayor ganancia y así estuve por casi 2 años.

3.3. Cursos de Capacitación y Mejora Continua

A los seis meses aproximadamente, llega mi primer curso de capacitación en Domecq dado por uno de los gerentes de capacitación yo feliz porque era mi primer curso avalado ante la Secretaria del Trabajo el nombre del curso fue Kaizen y 5 S's, yo decía y ¿eso qué significa? eso no me lo nombraron en la escuela para nada.

En planta se manejaban procesos para la Mejora Continua que de igual forma nos servía aplicar ya sea en el área de producción como dentro de Recursos Humanos y hasta en la vida personal.

Las 5 S's es una práctica de calidad ideada en Japón referida al "Mantenimiento Integral" de la empresa, no sólo de maquinaria, equipo e infraestructura sino del mantenimiento del entorno de trabajo por parte de todos.

Kaizen es una Herramienta de Mejora Continua de todos los procesos y las 5 S's; Seiri (Clasificación y Descarte), Seiton (Organización), Seizo (Limpieza), Seiketsu (Higiene y Señalización), Shitzuke (Compromiso y Disciplina) significaban el adoptar la cultura de tener orden en tu lugar de trabajo y porque no en casa también, "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar" esto me dio un panorama más amplio a cerca del enfoque a procesos y la cultura de calidad que para mí significa "hacer las cosas bien y a la primera" y por eso documentamos todos los procesos que manejamos día a día.

Conocí y realicé los Mapeos de los Procesos de Recursos Humanos bajo el Método conocido como SIPOC (Supplier "Proveedor", Input "Entrada", Process "Proceso", Output "Salida", Customer "Cliente") este sistema nos provee de una vista macro del flujo del proceso o producto y sus interrelaciones dentro del negocio y lo implementamos dentro del área en nuestras actividades cotidianas, que iban desde el Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción al Personal, Control de Vacaciones, hasta los procesos de Terminación de las Relaciones Laborales, Control de Asistencia , etc.

La finalidad fue buscar formas de hacer nuestros procesos más ágiles, efectivos y documentarlos, e irlos mejorando conforme a la práctica para ser más eficientes, te ayuda a no depender de la persona y apoyarte en los procesos como un manual, este fue un tema que me agrado bastante y que me ha ayudada mucho en mis actuales empleos hoy en día.

El significado de la palabra **Kaizen** Kai.- Cambio Zen.- Bueno es mejoramiento continuo y esta filosofía se compone de varios pasos que nos permiten analizar variables críticas del proceso de producción y buscar su mejora en forma diaria con la ayuda de equipos multidisciplinarios.

Esta filosofía lo que pretende es tener una mejor calidad y reducción de costos de producción con simples modificaciones diarias.

De hecho en la Universidad en ese tiempo regreso a proponer el tema como proyecto Inicial de Tesina pero no fue aceptado por ser desconocido.

3.4. Reclutamiento y Selección

La práctica hace la experiencia manejábamos reclutamientos masivos de personal operativo para la temporada alta de producción, nuestros medios de reclutamiento eran: volanteo en la calle, en internet publicábamos ofertas laborales en el portal de OCC Mundial y llevábamos a cabo las entrevistas de selección, participábamos en juntas locales de Intercambio y también en las oficinas del municipio colocábamos algunos avisos, y obviamente fuera de la Planta una Lona muy grande solicitando personal, llegábamos a recibir por día hasta aproximadamente 300 personas mismas que preseleccionábamos desde su llegada, ya que como menciono anteriormente la planta elabora un producto de consumo y la Higiene es básica, cosa que cuidábamos muchos en el personal que asistía a solicitar empleo en la Planta, posteriormente aplicábamos pruebas Psicométricas, pruebas de Matemáticas básicas al personal operario.

Entre los puestos buscados de inicio estaban Operadores de Montacargas, Ayudantes Generales, Choferes e incrementábamos la dificultad de acuerdo al nivel solicitado Asistentes de Laboratorio, Asistentes Administrativos, Analistas de Control de Calidad, etc.

Poco a poco fui aprendiendo el significado y la interpretación de las pruebas psicométricas, como eran Cleaver, Hombre bajo la Lluvia y Machover ya que cuando tenía oportunidad me iba al área de Capacitación para tratar de aprender un poco más de este tema que me parecía muy interesante, aunque no parezca estas pruebas te arroja rasgos de personalidad muy característicos del candidato al momento de la realización del dibujo, el marcado de sus trazos, su reacción ante las indicaciones dadas, etc., que

de alguna forma te describen poco a poco el tipo de personalidad del individuo y una vez calificada e interpretada la prueba te aclara algunos de los comportamientos detectados.

En alguna ocasión realizamos una prueba ya que buscábamos un Supervisor de Operadores de Montacargas, reclutamos a personas que detectamos habían tenido buen desempeño en sus pruebas iniciales y realizamos una dinámica llamada **Assessment Center**, se trata de una dinámica donde haces equipos de entre cuatro y ocho personas y les das una tarea a realizar a cada equipo y los observas en su avance y desarrollo de la tarea.

Esta prueba te ayuda a detectar si alguna persona muestra cierto liderazgo e iniciativa para sacar adelante la Tarea asignada al Equipo el grado de participación e interacción que tiene con sus compañeros y si desarrollan ciertas habilidades que el puesto requería como el saber hacer las cosas y saber mandar, afortunadamente obtuvimos dos personas con un buen nivel que el área designo como jefes temporales a prueba brindando buenos resultados, ya que al final uno de ellos continúa trabajando en la Planta.

Nuestra tarea consistía en cerrar todo el proceso desde el Reclutamiento de Personal, Solicitud de Referencias Laborales, Selección, Contratación, siendo al final el responsable también de la aplicación del Curso de Inducción al personal de Nuevo Ingreso, sin dejar de lado la elaboración de los Expedientes, Toma de Foto y Elaboración de los Gafetes del personal, Solicitud del equipo de seguridad al personal, hasta que los nuevos integrantes de la compañía se incorporaban al área de Producción.

Me tomó algo de tiempo poder dominar el nervio para dar el curso de Inducción al personal de nuevo ingreso, ya que muchas veces estar de pie frente a casi 40 o 50 personas por casi cuatro horas, el saber moderar o elevar la voz y atraer la atención de los colaboradores era lo más importante, que los factores como la temperatura del área, la ventilación, etc. debían ser las adecuadas para empezar a interactuar con los nuevos colaboradores.

El Curso de Inducción al personal de Nuevo Ingreso iniciaba con una dinámica de Integración para romper el hielo y después dar paso a la Bienvenida a Domecq, seguía con la Historia de la Compañía, explicar la parte de los Beneficios que la empresa ofrece, Las políticas y Procedimientos que llamábamos el Debes y el No Debes, Ubicaciones de las plantas de Producción y de las Oficinas corporativas y nombres de los Integrantes del Consejo de Administración, La Estructura Organizacional de la compañía, etc.

Después de casi cuatro horas de curso era un poco cansado al principio, sin embargo con el paso del tiempo y dominando el tema pudimos llevarlo a cabo en menor tiempo e ir implementando dinámicas al personal que no hicieran tedioso el curso por estarme escuchando todo el tiempo, el curso de Inducción duraba cinco días y posterior a mi participación seguía un Ingeniero ya Jubilado que había sido consultor en otras compañías grandes e importantes como Coca Cola e IBM dando los temas de Kaizen, 5 S's, Buenas Prácticas de Manufactura, ISO 9000, visitaban las líneas de producción para ver desde fuera el proceso e irlos involucrando y evaluando el aprendizaje, hasta que al quinto día se graduaban y estaban listos para recibir su equipo de Seguridad, recibir su horario correspondiente a las necesidades de la Línea de Producción que tuvieran asignada.

3.5. Seguro Social

Mi primer contacto con el Seguro Social igual nace aquí en Domecq, cuando todavía se presentaban los avisos de Inscripción o Altas, Bajas y Modificaciones Salariales del Personal mediante el Dispositivo magnético o disquete. Comenzamos a realizar estos procesos y la ventaja es que teníamos a la Sub- delegación del IMSS a dos calles de la Planta y entonces pudimos conocer a algunas personas y por qué no buscar su apoyo. Esta parte la aprendí de una especialista en Seguro Social que trabajaba con nosotros y que se encargaba de los trámites más especializados con el Instituto, debemos ser cordiales con ellos me decía y vamos a obtener su apoyo para que los trámites sean más acelerados (sobre todo) y efectivamente así fue alguna vez tuvimos un contratiempo que no pudimos dar de alta a un empleado ante el IMSS ya que tenía una Homonimia (Una

persona con su Mismo número de seguro social) y de acuerdo a la Ley tienes cinco días hábiles para generar el alta aun sabiendo los riesgos que esto conlleva tuvimos que ingresar un escrito de notificación de la situación, al instituto y buscar que se diera de alta en el momento en que el empleado aclarara su situación a lo cual no tuvimos inconveniente mayor pero durante los cinco días la presión fue importante.

De igual forma elaboraba los pagos a los proveedores que en este caso era el personal que se tenía contratado por Outsourcing. En ese tiempo, Domecq trabajaba con la empresa Manpower, misma que más adelante me incluiría en su nómina como al personal de diversas áreas que estaba contratado en el mismo esquema. Realizaba también las solicitudes y trámites para pago a los becarios bajo la modalidad de honorarios, estos trámites se realizaban de manera quincenal.

Posteriormente, ya dominando los procesos de Recursos Humanos me invitan a participar en la Implementación de la nómina de Domecq en el sistema SAP R3 (Systeme, Anwendungen und Produkte) (Sistemas, Aplicaciones y Productos), es el primer proveedor de aplicaciones de software empresarial en el mundo, aquí nace mi primer contacto con este sistema que me encantó por su Función integral.

3.6. Proyecto Implementación de Nómina en SAP

El proyecto de implementación de la Nómina en SAP fue de gran experiencia de inicio brindé apoyo para elaborar los listados que se integrarían al sistema por medio de cargas masivas y posteriormente me convertí en el responsable de realizar y actualizar toda la estructura Organizacional de la Planta de los Reyes, De la Planta de Café Kalhúa en Zacatecas, la Planta de Vides de Guadalupe en Ensenada y la de Hermosillo, así como dar soporte a la Planta de Tequila en Jalisco.

En 2002 Domecq acababa de adquirir la Planta de Tapones PLAMMEX en la misma zona de los Reyes aquí elaboraban todo el tapón de Plástico y aluminio que se utilizaba en cada una de las botellas y dicha planta contaba con aproximadamente 200 personas a

las cuales también dábamos servicio de administración de personal, creación de la estructura igual en SAP. Los apoyamos en procesos de Recursos Humanos como reclutamiento y Cursos de Inducción, Nómina, etc.

3.7. Retos y Logros en Domecq

Vienen más cursos de capacitación dentro de la Planta, para el manejo del Sistema de Asistencia del Personal he aquí un logro importante al momento de monitorear el número de comidas que el comedor nos reportaba contra las comidas que el sistema tenía registradas hallamos un sesgo importante en los números reportados por el comedor y por lo tanto fue de impacto en los Gastos del Área de servicios que al igual era parte de La Dirección de Relaciones Industriales a la que reportábamos directamente.

La situación fue que el comedor anotaba de manera manual los números de empleado de los comensales de manera diaria y cuadrábamos los números con los registros que el sistema me arrojaba, como eran casi 1000 comidas semanales. Pensaba el personal del comedor que no nos meteríamos al detalle y fue donde detectamos números de empleado duplicados y/o inventados en los registros manuales, obviamente de igual forma encontramos personas las que por su operación su gafete no funcionaba y no nos arrojaba en evento, pero eran un número mucho menor.

A raíz de esta investigación, hubo cambios al interior de comedor y fue una gran oportunidad para establecer los controles necesarios para que los números cuadraran semanalmente sin problema mismos, que a la postre se convertían en ahorros en muchos miles de pesos mensuales que impactaban directamente en los gastos de la Planta, estableciendo el procedimiento adecuado y de control para que no hubiera más fallas en el registro de las mismas. Se me encargó la administración y venta del boletaje para el personal externo (Proveedores, Outsource, Becarios etc.), mismo que acarreaba una gran responsabilidad por la cantidad de dinero que manejábamos a la semana, pero fue parte de la confianza que se me brindó durante mi estancia en Domecq.

Otro reto muy Importante fue la elaboración de la Logística para el cambio de uniformes de todo el personal de la Planta de los Reyes que contaba con aproximadamente 400 personas en el área de producción, realizando estudios de calidad y resistencia en los materiales a utilizar, evaluando Costo, Calidad y Disponibilidad de los mismos de acuerdo a las necesidades de la compañía. Fue un estudio muy interesante evaluando de inicio las necesidades del personal por medio de una encuesta, buscando varios proveedores, hasta obtener el finalista quien nos cumpliera con los criterios establecidos, que al final derivó en la Implementación y compra de los Uniformes con la nueva Imagen de Allied Domecq, tuvimos que realizar presentaciones a los Directores de Operaciones y de Relaciones Industriales hasta lograr la aprobación y la Implementación, dando un giro total a la Imagen y comodidad del empleado dentro de planta, brindando todo el detalle dentro de la misma presentación.

La Terminación de la Relación Laboral del personal Eventual cada año fue un proceso crítico ya que implicaba tener el mayor nivel de exactitud en los cálculos y pagos realizados al personal así como brindarles un trato digno al momento de su salida, ya que es un hecho que nadie está feliz cuando sale de un empleo aun sabiendo que este fue de manera temporal, días completos realizando los cálculos de aproximadamente entre 100 y 150 personas que tenían que salir, realizarlos de manera manual y la logística que implicaba este proceso (Ensobretado de efectivo para Pago, Papelería, Horarios de Atención, etc., condiciones de seguridad por el manejo de efectivo y entrega de locker, equipo de seguridad, etc.)

Esta actividad nos brindó mayor experiencia ya que se realizaba en los meses de Diciembre de cada año.

3.8. Indicadores Mensuales del Área

A partir de 2002 me encomiendan la tarea de elaborar los Indicadores mensuales del área, medir y analizar Índices de rotación contra los Objetivos estipulados por el corporativo, el nivel de Ausentismo, Rotación, Tiempo Extra, Plantilla de Personal,

Sueldos Promedio así como tener un mejor control del Head Count tanto de Planta de los Reyes como de las demás Plantas y sedes de Domecq, una nueva etapa que exigía mayor compromiso, control y organización de todas mis actividades avanzando de manera simultánea en las mismas ya que no me quitaban ninguna actividad por ende me hice dueño de los procesos, estos reporte se entregaban mensualmente a la Dirección de Relaciones Industriales para que a su vez fueran presentados en el Consejo de Administración y teníamos que ser muy cuidadosos con la Información presentada y no podía haber errores ya que parte de esta también se revisaba por parte de las Oficinas corporativas a nivel mundial.

En los últimos 2 años nos aprobaron tener a dos becarias dentro del área, debido a que por la Logística que se manejaba con los uniformes y los nuevos proyectos donde se encontraba Involucrado mi jefe así como mis nuevas responsabilidades como eran: Elaboración y Envío de Indicadores Gerenciales y Regionales, Uniformes, Exámenes médicos, Reclutamiento, Pagos a Proveedores de Outsource, llegaron 2 becarias procedentes del IPN que estuvieron a mi cargo y con las que pude apoyarme y de la misma forma en que a mí me enseñaron poder compartir con ellas mi conocimiento y experiencia pero sobre todo buscar también su crecimiento, ya que para esos momento a mí ya me habían contratado si bien era por una empresa de Outsourcing llamada Manpower pero para mí fue un Logro que me tomaran en cuenta sobre todo porque había trabajado muy duro.

3.10. ISO 9000 – 2000 y 2001

Es importante resaltar también la experiencia adquirida en el sistema de Calidad ISO 9000 – 2001 donde también nos capacitaron dentro de la Planta para hacer frente a las auditorias para llevar a cabo la certificación correspondiente, junto con los demás cursos tomados a la par en: Manejo y Gestión de la Información para atender auditorias bajo la Norma de Calidad ISO-9000 2001, esta auditoría se encargaba de revisar en Recursos Humanos la documentación en los expedientes del empleado que fueran acordes a las políticas de reclutamiento de la compañía como el Grado Escolar requerido, la

Experiencia respaldada en una Carta de Recomendación o en una Constancia Laboral de empleos anteriores, que los Sueldos del nuevo ingreso del personal fueran acordes al tabulador de la compañía, etc. asimismo tomamos un curso más llamado Finanzas para no Financieros que te ayuda a tener un adecuado Control de Gastos, sobre todo del área para control de presupuestos y fomentar el ahorro ya que la idea era siempre hacer más con menos y fue también un tema de mucho debate pero interesante dentro del área de Relaciones Industriales debido a los gastos no controlados que existían y que de alguna forma este curso nos ayudaba a respetar los límites de los gastos y buscar siempre tener un ahorro sin descuidar ningún área.

3.11. Seguridad e Higiene

Si bien no existían comisiones de Seguridad e Higiene en la planta si había un área de Seguridad Industrial quienes se encargaban de reunir equipos de trabajo involucrando al personal de la planta, Jefes y Supervisores y Capacitarlos en los métodos de evacuación y realización de simulacros antes cualquier eventualidad. Tuve la oportunidad de tomar la Práctica en el Manejo de Emergencias que es un curso de todo un día en unas Instalaciones en Pachuca donde conoces el manejo y los distintos tipos de fuego de acuerdo al material al que te encuentras expuesto hasta el Papel y cómo controlarlo, Manejo de llaves de Gas, Extinguidores, Hidrantes, etc. tuve algunos cursos más sobre Primeros Auxilios sobre todo por la cantidad de material peligroso manejado en Planta y que nos rodeaba, así como del adecuado manejo de materiales dentro de la planta, fueron los grandes capacitadores a considerar durante mi estancia en Domecq de aproximadamente cuatro años que me ayudaron a ampliar aún más mi panorama sobre lo que es un Área de Recursos Humanos.

Decido salir a raíz de la reubicación y cambios que se generan al interior de la planta, mi jefe ya llevaba cuatro meses en el corporativo en Santa Fe, yo me hacía cargo de la administración del área y reportaba al Contador General quién en ese momento quedó a cargo del área y es hasta Julio del 2004 cuando una vez confirmado que en Liverpool tendría cabida y dándome cuenta que en Domecq no habría mayo posibilidad de

crecimiento decido separarme de manera voluntaria, teniendo el tiempo suficiente para entregar mis actividades a la persona que me sustituiría y hacer la transición de actividades adecuada.

Durante esta estancia me di cuenta de que la Universidad debe buscar y abrir este tipo de espacios para el alumnado aún antes de terminar, aunque no es del todo responsable ya que el alumno debe también tener cierta curiosidad por seguir aprendiendo y definirse en qué área desea continuar su formación y buscar la oportunidad en el área deseada. Si bien no es fácil llegar a una empresa donde desarrollarte es también a veces sacrificar tiempo, dinero y esfuerzo con tal de adquirir cierta experiencia que a futuro te puede brindar más frutos en otras compañías o dentro de la misma.

En ese tiempo Domecq contaba con convenios de colaboración con distintas universidades (Tecnológico de Monterrey, Universidad Iberoamericana, etc.) y se les daba la Oportunidad de desarrollar un proyecto determinado al grupo de estudiantes dentro de la Planta, al momento de presentarlo a los Ingenieros y/o directores, para el estudiante eran grandes experiencias porque ya tenían algo de conocimiento de los procesos en Planta sin dejar de asistir a la escuela ya que solo asistían a la Planta una o dos veces por semana cada estudiante y este programa permitió a Domecq captar talento nuevo y fresco para tener un adecuado Plan de sucesión.

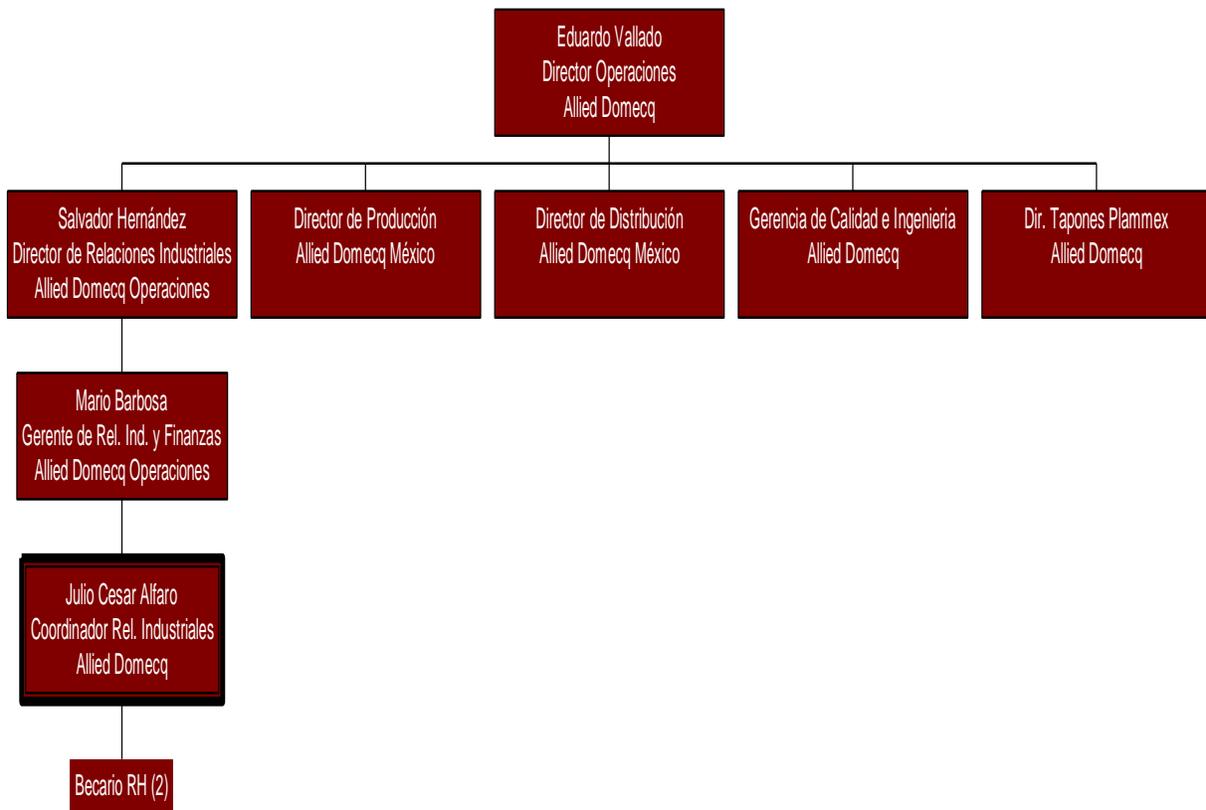
La experiencia adquirida en Domecq finalmente me abrió las puertas para que enseguida se me considerara para una Jefatura de Recursos Humanos en una tienda de Liverpool debido a la variedad de actividades realizadas y los conocimientos adquiridos.

Si bien el trabajo en Planta sería diferente al realizado en el corporativo de Liverpool, las cuestiones de Calidad, Enfoque a Procesos y Seguridad que se cuidaban más en Planta obviamente porque el personal está más expuesto a riesgos que un trabajo de oficina, la atención en estos temas es mayor debido a la rotación de turnos y de un mayor número de personas a las que brindas servicio, así como el perfil de los puestos a reclutar es diferente, las actividades en esta como en la mayoría de las empresas que tiene un área de Recursos Humanos son similares y la Ley por ende es aplicable a todas por Igual la

única diferencia es el cómo se maneja en cada empresa y los beneficios y/o apoyos que la empresa en turno pueda brindar al colaborador.

3.12. Organigrama Casa Pedro Domecq 2004

Organigrama 1.- Organigrama Casa Pedro Domecq 2004



Fuente: En su momento no se tenía físicamente es retomado de la Experiencia propia.

4. LIVERPOOL MEXICO



En el año de 1847 fue fundada por Jean Baptiste Ebrard (JBE), al instalar un cajón dedicado a la venta de ropa en el centro de la Ciudad de México. Posteriormente en 1872, JBE comenzó a importar mercancía de Europa embarcada desde el puerto de Liverpool Inglaterra, por lo que así decide nombrar a su tienda.

En 1944, se constituye legalmente como sociedad anónima. Para 1965, empieza a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores.

Inicialmente una sociedad anónima de capital variable (S.A. de C.V.), modificó su denominación social a la de sociedad anónima bursátil de capital variable (S.A.B. de C.V.), para dar cumplimiento a lo señalado por la Ley de Mercado de Valores el 28 De Junio del 2006.

En 2008 lanzó la tarjeta de crédito denominada Liverpool Premium Card, con el apoyo de Visa, la cual es aceptada en cualquier establecimiento comercial a nivel mundial. La duración de la empresa es de 99 años, contados a partir de 1983. Emplea a más de 35 mil trabajadores en todo México.

A partir de 1980, quedó constituida como una sociedad tenedora de acciones que desarrolla sus actividades en tres divisiones principales: la comercial, la inmobiliaria y la de crédito que son apoyadas con una división de servicios.

Liverpool es líder en el ramo del comercio en almacenes departamentales en la República Mexicana. Opera 108 almacenes, 77 con el nombre de Liverpool, 25 bajo el nombre de Fábricas de Francia y seis con la modalidad Duty Free.

La división inmobiliaria de Liverpool administra, es socia, accionista o copropietaria en importantes centros comerciales y mantiene participación en 16 de ellos.

Otorga financiamiento a sus clientes por medio de una Tarjeta de Crédito (DILISA) marca propia, la cual es aceptada en cualquiera de los 108 almacenes que operan sin importar el formato del mismo. Adicionalmente opera la tarjeta de crédito (Premium Card), con la que los clientes pueden adquirir bienes y servicios tanto en los almacenes de la cadena como en cualquier establecimiento afiliado a VISA.

Está formada por 21 sociedades con fines comerciales, inmobiliarios y de servicios. Cuenta con una infraestructura de sistemas de manejo y control de compras e inventarios, importación, recepción, almacenamiento, marcaje, paquetería y distribución, crédito, cobranzas, comunicaciones, administración y operación, contratación y capacitación de personal, finanzas y nuevos proyectos.

Mi llegada a Liverpool no fue sencilla después de un proceso de selección de más de cinco entrevistas incluso con el Director Corporativo De Recursos Humanos y casi un día entero de hacer pruebas psicométricas, me dio el panorama de la magnitud de la compañía a la que llegaba, una de las empresas que mejor implementado tienen el sistema SAP mismo que tiene conectados todos los módulos de la Organización en una misma plataforma para la diferentes necesidades del Negocio, desde los inventarios en bodega y al día en tienda, niveles de ventas, finanzas y en Recursos Humanos nómina, registro de candidatos en el módulo de reclutamiento, aplicación de pruebas psicométricas se realizaban y revisaban en SAP.

Fui integrante de un grupo de ocho Trainings en Recursos Humanos donde cada uno ya tenía su destino definido, Llegué a Liverpool el 13 de agosto de 2004, en el rol de Jefe de

Recursos Humanos para la nueva tienda que se abriría en Ecatepec para el mes de septiembre de 2005, en ese tiempo se abrirían dos tiendas más que eran Parque Delta en la Ciudad de México y Liverpool Cuernavaca, cada tienda en su área de Recursos Humanos se compone de un Jefe de Recursos Humanos, un Especialista de Recursos Humanos para la tienda en el caso de Parque Delta eran dos más, y cuatro compañeros para quedarse en corporativo en diversas áreas: Capacitación, Compensaciones, Legal y Servicios Generales.

4.1. Sistema de Evaluación por Competencias SEC

Como preámbulo del proyecto que desarrollamos tenemos que en 1999, Liverpool se encontraba ante el reto de duplicar su plantilla de personal como parte de un plan de crecimiento de la compañía de 56 almacenes a 108 almacenes al día de hoy y que mejorara la productividad de sus colaboradores.

Como parte de la solución integral a esta situación, se planteó un modelo de desarrollo basado en competencias.

Comenzamos con una serie de cursos de capacitación para ser el equipo de Implementación, del nuevo proyecto corporativo denominado SEC Sistema de Evaluación por Competencias algo nuevo, si bien ya conocíamos algunas pruebas psicométricas, con este curso de casi dos semanas nos dio una formación para poder aplicar en papel, calificar a mano e interpretar, las nueve pruebas que en ese momento se tenían implementadas y que eran: (16 FP Factores de Personalidad, Prueba de Comportamiento Cleaver, PP Proceso Pensante para Evaluar Puesto – Persona, 16 FP Factores de Personalidad, Therman Merrill, IPV Indicador de Personalidad para Vendedores, Prueba de Valores de Spranger, Prueba de Inteligencia Racional INTRAC, Inteligencia Emocional así como de Habilidades Operativas). Todas estas pruebas ya se encontraban habilitadas en SAP pero aquí lo importante era que supiéramos los parámetros que se tomarían para que el sistema evaluara correctamente.

4.2. Entrevista Dimensional por Competencias

A la par del curso de psicometrías, nos dan un curso de Entrevistas Dimensionales por Competencias mismas que se basan en un catálogo de preguntas de acuerdo a las capacidades que quieres evaluar y que se enfocaba a 13 competencias Liverpool mencionadas a continuación:

- **Iniciativa y Urgencia.-** iniciativa se refiere a: 1) Identificar un problema, obstáculo u oportunidad y 2) Llevar a cabo acciones para dar respuesta. Por lo tanto, la Iniciativa es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que se debe hacer en el futuro. El marco temporal de esta escalera va desde finalizar proyectos antiguos o actuales hasta la búsqueda de nuevas oportunidades.
- **Enfoque de metas y logro.-** Orientación al logro es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse para superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar los demás (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación).
- **Innovación.-** Es la capacidad que permite identificar, plantear y resolver problemas de forma relevante y divergente. Es la habilidad de establecer relaciones de conocimiento distintas, realizar nuevas preguntas y dar respuestas originales.
- **Integridad y confianza.-** Es la habilidad para conseguir la confianza de los demás como consecuencia de tener conductas congruentes: Hacer los que dices y dices lo que piensas.
- **Apego a normas.-** Es la Habilidad de contener la acción hasta verificar antecedentes, sistemas, costumbres y normas prevalecientes en el entorno.
- **Perseverancia y Seguimiento.-** Es la habilidad de responsabilizarse, tanto para asistir a un compromiso como para entregar un resultado y hacer lo necesario para terminarlo, incluidos los pasos para asegurarse de su avance y conclusión.

- **Percepción y análisis de problemas.-** Es la habilidad para identificar lo esencial de un problema en lo general y luego estudiar los detalles para reconocer sus implicaciones antes de tomar una decisión.
- **Calidad de las decisiones.-** Es la habilidad para generar decisiones a partir de un planteamiento cualitativo de alternativas diversas y saber elegir las que más convienen revisando consecuencias, riesgos y problemas potenciales.
- **Organización.-** Es la capacidad para priorizar y establecer líneas de actuación, optimizando recursos que garanticen el cumplimiento de los resultados esperados mediante una gestión eficaz de su propio trabajo y el de sus colaboradores.
- **Servicio al cliente.-** Habilidad para entender racional y emotivamente las necesidades de los clientes tanto Internos como externos, hacer propias sus inquietudes y comprometerse para resolverlas, haciéndose cargo de ello de tal manera que la satisfacción del cliente sea el motor de las acciones.
- **Sensibilidad a las relaciones interpersonales.-** Habilidad para crear ambientes de cooperación; relacionarse con los demás en forma cordial, respondiendo a las necesidades particulares y respetando las diferencias individuales.
- **Trabajo en equipo.** Implica la intención de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo, trabajar juntos, en comparación a trabajar individualmente o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención tiene que ser sincera. Se puede considerar siempre que el que ocupa un puesto es parte de un grupo que funciona como un equipo. "Equipo", como en el caso de "Liderazgo", se define de forma amplia como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.
- **Liderazgo.-** Liderazgo supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. El liderazgo acostumbra a estar, pero no está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal. El "equipo" se ha de considerar en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder. Se ha de contrastar con la competencia de "Trabajo en equipo y cooperación". El Líder Liverpool promueve

la participación y la actitud de servicio, fomenta el crecimiento personal y laboral de su grupo a través de procesos de retroalimentación continua.

Lo más importante de esta entrevista es que se aplicaba de manera muy Informal a los colaboradores, al momento de la aplicación les hacíamos saber que era únicamente un proyecto de exploración para conocer su sentir dentro de la compañía y tratábamos de realizarla de la manera más amigable posible, brindando la mayor confianza al colaborador para que “se soltara” y no estuviera nervioso por ende nos brindaría mayor información acerca de sus actividades, una regla de estas entrevistas es que no realizas preguntas directas, ni cerradas (las cuales te dan como respuesta un simple sí o no) buscas que el colaborador te enfoque sus respuestas en situaciones reales vividas dentro de la empresa, en su casa o en otras organizaciones.

Al momento de comparar los resultados numéricos con los de las pruebas psicométricas arrojaban rasgos e información muy importante a cerca de los colaboradores, misma que nos permitía detectar aptitudes y capacidades a desarrollar ya fuera a corto o mediano plazo y en muchos casos detectamos talento que estaba listo para ser promovido (Ready Now – Listo Para moverse de inmediato, Ready Later – Listo para moverse en un corto Plazo, Ready Future – Listo para Moverse a Largo Plazo).

La ventaja que tuvimos para el éxito de este proyecto, es que por ser de nuevo ingreso a la compañía no teníamos mayor influencia en el comportamiento de las personas no sabían de donde veníamos, que no conocíamos su trabajo, comportamiento o actividades y su jefe directo no podía influir en los resultados de las entrevistas mucho menos en las pruebas de ningún modo ya que toda esta Información se concentraba en el Corporativo directamente.

Una vez capacitados empezamos con este proyecto, en los centros de distribución en Cuautitlán, Huehuetoca y en Tacubaya a realizar una serie de entrevistas y aplicaciones de la batería en sistema, cada entrevista te llevaba aprox. dos horas en su realización, entonces teníamos entre cuatro y cinco entrevistas en el día y nos dimos cuenta de que

este proyecto era muy eficiente, porque pudimos detectar personal con potencial promedio y con alto potencial para poder tomar nuevas responsabilidades dentro de la compañía y así proponer un posible crecimiento dentro de la misma, de igual forma nos arrojó datos y rasgos del personal que ya no crecería más en la organización.

Este proyecto que nos permitió identificar las diversas competencias y capacidades del personal de acuerdo a las competencias Liverpool así como detectar áreas de oportunidad a desarrollar en cada colaborador en base a una capacitación acorde a perfil para en un futuro pudiera tener un sucesor inmediato en las diversas áreas y que se pudieran adaptar rápidamente al crecimiento de la compañía, este proyecto llevó a Liverpool a ser considerada una de las empresas con mejores prácticas en el Desarrollo de Personal a nivel Latinoamérica.

Personalmente me llevó convertirme en el Líder del equipo por adquirir un rápido dominio del sistema y apoyo al equipo, soy elegido para llevar a cabo la Implementación y evaluación de las Pruebas de Excel e Inglés dentro del sistema, por ser quien tenía un poco más de experiencia en el manejo de estas herramientas y fue de gran orgullo porque los otros siete compañeros eran egresados de escuelas privadas (UVM, Anáhuac y Lasalle) y eso no me desanimó al contrario me permitió hacer grandes amigos en esta empresa mismos que conservo a la fecha.

Mientras cuatro trainings trabajan en el proyecto del SEC, los otros cuatro son enviados durante dos meses a Tienda en el Rol de Vendedor un mes y como Jefe de Departamento otro mes y eso nos da un panorama del cómo se vive en tienda el piso de venta y la Interacción directa con los clientes.

4.3. Vendedor en Tienda

En mi rol de vendedor en el área de Juveniles en Liverpool del Centro Histórico aprendí a etiquetar la mercancía y a conocer y realizar el inventario de la misma, manejar la terminal punto de venta, y llevar a cabo la labor de venta, conocí gente con quienes hice

gran amistad, los vendedores que no sabían el papel que estábamos desempeñando y solo le tenía que decir que me enseñaran y que los ayudaría en lo que pudiera, ya que no cobraba mercancía al cliente y las ventas que generábamos la distribuía entre los vendedores para que todos ganaran comisión por mis ventas realizadas, mi aportación para el área fue hacer un Lay Out del departamento ya que se acercaba el Inventario semestral de mercancía y el Jefe del departamento tenía que presentar la distribución de la mercancía a manera de mapa electrónico y en su equipo de cómputo realicé la distribución y simulación del mobiliario para una mejor presentación de la mercancía como propuesta de mejora al departamento.

En el rol de Jefe de departamento me tocó el área de Muebles y me di cuenta del perfil distinto que debe tener el vendedor de Muebles al de ropa Juvenil ya que en esta área su especialización va más enfocada al aspecto técnico acerca de la manufactura de la mercancía, lujo y comodidad, atención al cliente difícil y cómo manejar el proceso de venta desde el acercamiento, persuasión, cierre de la venta y posterior el seguimiento para entrega de la mercancía al cliente en su domicilio fue algo de gran aprendizaje ya que el cliente es quien manda de acuerdo a la política de esta compañía cuidando siempre la calidad en el servicio.

Al regresar a corporativo a continuar con el proyecto SEC por dos meses más ahora con la aplicación de entrevistas al personal del corporativo, si bien habíamos tenido gran experiencia en centros de distribución ahora tocaba aterrizar el proyecto dentro de las áreas corporativas y esto era otro gran reto debido a la antigüedad del personal dentro de la misma y la resistencia que se encontraba en la mayoría de estos que finalmente logramos manejar con base a un buen Rapport (Romper el Hielo).

Las áreas de marketing y compras el personal era bastante especial, tratábamos con gerentes de alto perfil y por ende tenías que programar citas que no interfirieran con su operación ya que estas dos áreas son clave también en el abastecimiento, calidad y compra de mercancías de última moda -ya que este punto es el que caracteriza este tipo de tiendas-, hubo una buena comunicación con los colaboradores evaluados y

detectamos bastantes habilidades importantes durante el proceso para apoyar a las futuras aperturas.

Nuevamente nos mandan a tienda dos meses más pero ahora a una tienda foránea en el rol de Especialista de Recursos Humanos, que en mi caso fue la tienda de fábricas de Francia en la ciudad de Puebla, donde pude irme empapando de las actividades a las que me enfrentaría una vez que nos enviaran a la apertura de nuestra tienda así como de la problemática que implica no tener una oficina corporativa a lado que te apoye y acudir directamente a las oficinas correspondientes a atender diversos temas como demandas ante la junta de conciliación y arbitraje, atención a requerimientos de subdelegaciones del IMSS e INFONAVIT, entrega de actas de capacitación y atención a las auditorias de la secretaria del trabajo.

La estancia en Puebla fue muy productiva, pero cuando regresamos al DF nos vuelven a enviar a tienda pero esta vez dentro de la ciudad, regreso a Liverpool Centro pero ahora en el rol de Jefe de Recursos Humanos en tienda por un mes más antes de partir hacia la sede para la apertura de nuestro almacén en Ecatepec, durante esta estancia apoye a la jefa de recursos humanos en el reclutamiento de las diversas posiciones vacantes del centro y en este tiempo también tenía una posición vacante como especialista de recursos humanos en su tienda y pudimos llevar a cabo la selección del candidato mismo que al momento de mi salida aún permanecía trabajando en Liverpool.

4.4. Proceso de Apertura de Nueva Tienda Liverpool Ecatepec

Iniciamos el proceso de apertura de tienda asistiendo a una Feria del empleo en Ecatepec, Liverpool va como tienda ancla del Centro Comercial de las Américas junto con Grupo Wal-Mart y Sears los grandes números de gente buscando alguna oportunidad y querían ser parte de Liverpool. Durante esta feria nos dedicamos exclusivamente a invitar a las personas a que acudieran a nuestro centro de operaciones y ahí poder brindarles la atención necesaria y la aplicación de las pruebas correspondientes.

Se estableció una sede para llevar a cabo todo el reclutamiento y la operación de la apertura en el Hotel Fiesta Inn de aeropuerto y ahí comienza nuestra aventura de la apertura de un almacén de este tamaño muy emocionados nos envían dos personas de apoyo para la capacitación y apoyo en el reclutamiento de los futuros vendedores, nuestras actividades ya en proceso de apertura fueron:

Reclutamientos Masivos.- Se realizaban entre 20 y 30 entrevistas de selección diarias mismas que de detectar personal con potencial inmediato se le canalizaba a realizar pruebas psicométricas en SAP y obtener sus resultados de inmediato y de ser posible se les solicitaba de inmediato sus documentos de alta para iniciar con el proceso de contratación.

Contratación.- Al personal que no se le notaba el mismo interés lo invitábamos a una segunda entrevista entre nuestros mismos compañeros para validar actitudes que un mismo individuo no podía detectar o confirmar y de ahí con sus pruebas en mano se les solicitaban los documentos correspondientes e iniciábamos el proceso de contratación, cabe mencionar que en Liverpool no se solicitaban referencias laborales de otros empleos, por el volumen de personal requerido para la apertura.

Inducción y Capacitación.- Una vez definido el número de altas de personal semanal se programaba el curso de inducción a todo el personal de todos los puestos para que enseguida se les enviara a capacitación en alguno de los almacenes cercanos existentes acordes a su área de trabajo

Supervisamos al personal que se encontraba en la calle en la zona de Ecatepec, promoviendo la tarjeta de crédito de Liverpool en lo que se tenía disponibilidad de acomodarlos en algún almacén para capacitación, por cada tarjeta aprobada por el área de crédito de Liverpool, la compañía les pagaba 100 pesos adicionales a su sueldo nominal que correspondía de acuerdo al puesto y este era un esquema atractivo para que el personal no pensara en irse a otra de las tiendas dentro del centro comercial.

Me encargaba de la administración de personal ya contratado, así como brindar el servicio y pagos al mismo como solicitar el ensobretado de los pagos nominales del personal que se realizaban en efectivo, ya que el pago nominal se realizaría por transferencia, hasta que se abriera el almacén aproximadamente para el mes de octubre de 2005.

Tuvimos retos reclutando puestos muy difíciles como los ayudantes de cocina y cocineros, chef, subchef o vendedores de tapicería fina y de joyería fina fueron grandes retos y logros cubiertos durante este proceso, mismos que enfrentamos por referencias de terceros, buscando en otras tiendas de la zona y porque no de los grandes centros comerciales ofreciéndoles la ventaja de acercarse a sus ubicaciones.

Tomamos cargo de la operación ya en tienda fueron situaciones muy satisfactorias y de logros personales porque abrir una tienda de gran magnitud no es nada sencillo sobre todo si eres la cabeza del área de Recursos Humanos me brindo una gran experiencia y satisfacción profesional.

Repentinamente llegan personas de corporativo a la tienda junto con los gerentes de recursos humanos del mismo corporativo para informarnos que debido a que las nuevas aperturas no estaban generando los resultados en ventas estimados tenemos que dejar la compañía junto con casi 20 personas más, esta situación fue un duro revés ya que habíamos trabajado muy duro para lograr esa apertura lamentablemente salimos y a la fecha solo dos de los ocho training que entramos en 2004 siguen laborando para Liverpool en las áreas corporativas.

4.5. Conocimientos y Experiencia

La experiencia adquirida en Liverpool fue más enriquecedora por la parte del Desarrollo Organizacional ya que el Proyecto SEC fue el tema que aprendí y desarrollé la mayor parte de tiempo en la compañía, sin dejar de lado la parte de Administración de Personal pero en el momento de Liverpool, la urgencia era abastecer de talento sus nueva áreas

sin prever temas financieros o de ventas que fueron los que causaron nuestra salida, sin embargo un curso como los adquiridos en Liverpool (Entrevista Dimensional por Competencias o Evaluación de Psicometría), difícilmente los iba a poder tomar en otro lado por el alto costo que generaba cada uno de ellos.

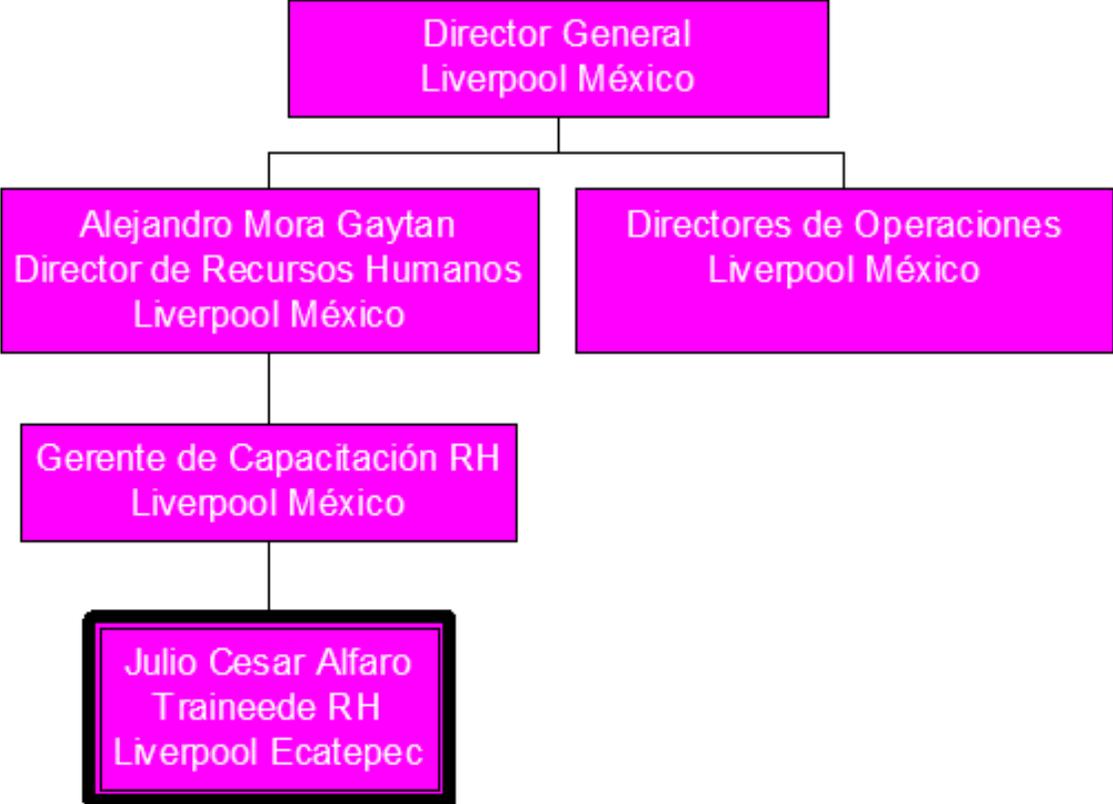
A diferencia de Domecq el enfoque de Liverpool por el momento que atravesaba por las nuevas aperturas de tienda fue más enfocado al desarrollo organizacional, los perfiles de puestos ya no eran solo operativos sino más bien de búsqueda de vendedores y jefes de departamento con un perfil un poco más elevado que los operativos que manejábamos en Domecq eran totalmente distintos.

A nivel de Recursos Humanos el sistema SAP era mucho más amigable te apoyabas haciendo cargas masivas de incidencias para que la captura y el proceso de nómina fuera más rápida y no tener que invertir mucho tiempo en este tema y contábamos con gran apoyo y soporte de corporativo que centralizaba muchas actividades relacionadas con la nómina.

En Noviembre del 2005 tuve una oportunidad de Ingresar a una empresa de Outsourcing en Polanco que manejaba la maquila de la nómina para Price Shoes aunque fue solo algo temporal de dos meses, no se menciona en el Curriculum Vitae porque las actividades fueron únicamente de transición de la Información de todo el personal de la nómina de Price Shoes, -que eran alrededor de 2000 mil personas distribuidas en tres centros de distribución que eran Ecatepec, Vallejo e Iztapalapa- aunque sabía que era temporal tampoco dejamos de buscar una oportunidad aquí, pero no se dio y salimos para el fin de año en diciembre de 2005.

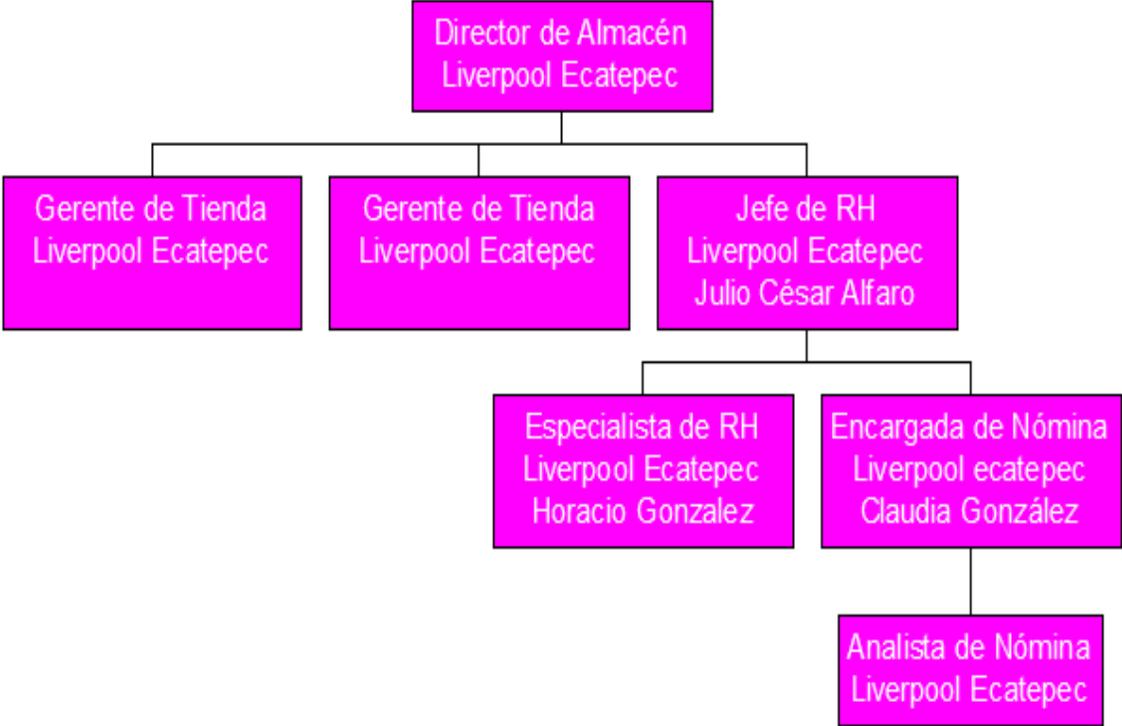
4.6. Organigrama Liverpool México Corporativo

Organigrama 2.- Liverpool México Corporativo



4.7. Organigrama Liverpool México Tienda

Organigrama 3.- Liverpool Tienda



Fuente: En su momento no se tenía físicamente es retomado de la Experiencia propia.

5. GRUPO WAL-MART



A raíz de la salida de Liverpool a finales del 2005 fue un poco complicado encontrar trabajo y para el mes de Febrero de 2006 ya me encontraba de nuevo en el camino trabajando para Grupo Wal-Mart, sinceramente una no muy grata experiencia pero de todo tenemos que aprender.

Wal-Mart de México y Centroamérica es una empresa dedicada al sector comercio. Opera en seis países: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México y Nicaragua.

Grupo Wal-Mart cuenta con una amplia variedad de formatos, que incluyen tiendas de descuento (Bodega Aurrera Express, Despensas Familiares y Palí), supermercados (Superama, Supertiendas Paiz, La Despensa de Don Juan, La Unión y Más x Menos), bodegas (Bodega Aurrera, Mi Bodega Aurrera y Maxi Bodega), hipermercados (Wal-Mart, Hiper Paiz e Hipermás), clubes de precios con membresías (Sam's Club y ClubCo), tiendas de ropa (Suburbia), restaurantes (Vips, El Portón y Ragazzi) y Banco Wal-Mart.

Sam Walton se adentró al mundo del autoservicio en 1950 con la tienda Walton's en Arkansas, Estados Unidos, manejando como principio la mentalidad de que el cliente siempre tiene la razón.

En los años 1962 crea Wal-Mart basada en una estrategia de precios bajos y una gran expansión, la empresa ayudó a impulsar la productividad de Estados Unidos, reducir la inflación y apuntalar el poder adquisitivo de millones de personas. Wal-Mart aceleró la

tendencia de fabricar productos en Asia y eliminó miles de pequeñas tiendas minoristas. En 1972 se abre a la bolsa de Nueva York.

Aunque no fue sino hasta los años 90 que Wal-Mart expandió intensamente su presencia en el resto del mundo, teniendo almacenes en México, Argentina, Chile, Reino Unido, Canadá, Costa Rica, Brasil, Puerto Rico, Honduras, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Japón y China, con lo que ha logrado una imagen de marca motivo de admiración y ejemplo a seguir entre los demás competidores del ramo.

Siguió creciendo Wal-Mart, y ganando más y más: en 1997 la firma reportó más de US\$100 mil millones en ventas anuales: \$105,000, 000,000.

5.1. Proceso de Capacitación Recursos Humanos en Tienda

Al Llegar a una Bodega Aurrera a capacitación en la Tienda de Texcoco Estado de México en febrero de 2006, aunque ya tenía destino la nueva tienda que se abriría para el mes de Septiembre del mismo año en Ayotla en Ixtapaluca Estado de México comencé a detectar ciertas carencias en las normas de seguridad de la tienda hacia sus empleados e hice una muy buena relación con el gerente de la tienda quien es la máxima autoridad en un establecimiento de este tipo logramos obtener del presupuesto de la tienda, el equipo de seguridad que la gente necesitaba en ese momento, gente que no le daban una faja lumbar desde que habían llegado a la tienda con más de diez años de antigüedad y algunos mejor preferían comprar y llevar su propio equipo, aun cuando Texcoco era la tienda que mayor nivel de ventas generaba en el distrito al que pertenecía y que abarcaba la zona de Los Reyes la Paz, Chicoloapan, Chimalhuacán, Chalco e Ixtapaluca.

Obtuvimos importantes beneficios para el personal sobre todo para cuidar las condiciones básicas de seguridad de la gente del mismo modo le vendí muy bien el proceso de aplicación de psicometría al personal para detectar competencias en los colaboradores que traía muy fresco de Liverpool, hice la prueba con el mismo Gerente de la tienda y se sorprendió los resultados obtenidos, tanto que me pidió iniciar con este proceso, con

algunas personas de la tienda, era obvio que esta parte la realizábamos en los tiempos libres que teníamos pues el hecho de llegar a un área de Recursos Humanos en tienda implica tener mucha actividad en la administración del personal y en el seguimiento a la asistencia de personal ya que los niveles de ausentismo en Tienda son muy elevados.

La ausencia de la Jefe de Recursos Humanos en ese momento de la tienda por 2 meses permitieron llevar a cabo la tarea de cubrir sus actividades todo este tiempo hasta su regreso, las actividades desarrolladas aquí eran, reclutamiento de personal de nuevo ingreso, selección, contratación, curso de inducción, manejo de nómina, y participar en los recorridos del comité de seguridad e higiene.

5.2. Seguridad e Higiene y Primeros Auxilios

Como parte del comité de Seguridad e Higiene en tienda tuve nuevamente la oportunidad de asistir a un curso de primeros auxilios en la Cruz Roja en Polanco, curso que tuvo un día completo de duración en dichas instalaciones donde la parte teórica y práctica se combinan a base de simulacros brindamos atención y soporte a heridos ya fuera por accidentes con sustancias o en pisos de venta con mercancía temblores, etc. esta capacitación la puse en práctica en la misma tienda con algunos accidentes que nos sucedieron durante mi estancia en la tienda de Texcoco con dos personas accidentadas y a quienes pudimos apoyar brindándoles los primeros auxilios hasta su ingreso a hospital para la atención médica correspondiente.

Al regreso de la encargada de Recursos Humanos en Mayo de 2006 soy enviado a Ixtapaluca a iniciar el proceso de apertura de nuestra tienda misma que estaba en proceso de construcción para iniciar el proceso de reclutamiento y selección lo llevamos a cabo en una tienda Hermana en Bodega Aurrera Ixtapaluca, donde arrancamos con la búsqueda de las 210 personas que conformarían la plantilla de nuestra tienda, trabajando directamente con el gerente de tienda y buscando él a sus subgerentes de tienda, así como algunos apoyos del mismo personal que transferíamos de otras tiendas para

mejorar su calidad de vida por la distancia más a cercana a su domicilio y que del mismo modo nos apoyaran con alguna experiencia que nos sirviera para la apertura.

La carga de trabajo en estos momentos y la presión por parte del corporativo, que nos pedían tener al menos 30 a 50 personas contratadas por semana porque la fecha del cambio a la tienda y la apertura se acercaban, conocimos a bastante gente de las demás tiendas que nos apoyaban con algunas pruebas por la falta de equipo de cómputo, papelería, etc. y que se involucraban con el fin de apoyarnos.

La apertura de tienda se dio con gran éxito generando niveles de venta por arriba de lo esperado, pero a su vez los niveles de robos dentro de la misma por cuestiones de la zona donde se encuentra la tienda fueron también elevados y por ende el riesgo de nuestros vendedores era latente y qué decir del personal de seguridad.

Toda la transición de ver una galera totalmente vacía hasta ver tu tienda abierta después de casi un mes de logística en el apoyo de la llegada del mobiliario, mercancía y acomodo de la misma fue una labor satisfactoria para nuestro equipo donde todos participábamos y nos involucrábamos en las actividades que no nos correspondían con el fin de apoyar y de aprender en mi caso, conocer los sistemas de recibo de mercancía, los detalles del acomodo, display (presentación), etc.

Dentro de mis actividades principales ya como Jefe de Recursos Humanos en tienda, a parte del reclutamiento estaba la codificación y captura en sistema de las Incidencias en la pre nómina, altas de personal en el sistema People Soft así como las comisiones de los empleados especialmente la gente de panadería que tenían un esquema de pago muy distinto al de la mayoría de los empleados pues ganaban un sueldo mínimo y se les pagaba por destajo de acuerdo a la producción que generaran durante la quincena y por ende sus horarios por incrementar su producción también eran bastante prolongados y que decir las épocas especiales como semana santa, navidad o reyes, en realidad nuestra operación era muy repetitiva y la nómina se calculaba en corporativo y solo nos

encargábamos de imprimir recibos de nómina una vez calculada esta para entregar a los empleados, captura de vacaciones e Incapacidades básicamente.

Al poco tiempo empieza una fuerte rotación dentro de la tienda y no parábamos de reclutar, de hecho siempre hubo rotación la que llamamos rotación natural pero posterior a la apertura esta se disparó enormemente y cada vez era más difícil de reclutar, la zona se estaba volviendo peligrosa por la seguridad tanto al Interior como al exterior, vendedores asaltados o golpeados, personal de seguridad amenazado porque se detectaban a alguien sustrayendo alguna mercancía tenían la obligación de ir a declarar al ministerio público y eso les acarrea problemas con la misma gente de la zona, aunado a que los sueldos no son muy buenos y el trato por parte de los supervisores tampoco era el adecuado, por más que hacíamos labor para retener al personal este se iba.

La expectativa de crecimiento profesional para mí no era muy buena, aunado al trato al personal dentro de tienda por parte del equipo gerencial empezó a desanimarme como para permanecer más tiempo dentro del grupo, ya había pasado más de 1 año y busco una tienda más cercana a mi ubicación en San Vicente Chicoloapan igual una tienda nueva, comento con el gerente de la tienda si es posible me reciba en la misma y curiosamente me dice que la Jefe de Personal de la tienda estaba por irse de incapacidad de maternidad así que tenía un espacio al menos por tres meses, ya una vez en tienda empapado de nuevo el ánimo y el trato son diferentes quizá porque la gerente de distrito de la tienda tiene también aquí su ubicación y está más a la vista de la gente.

Continué dentro del grupo, pero sinceramente creí que ahí no mejoraría mi situación y la actividad dentro de Recursos Humanos era muy repetitiva que no te daban oportunidad de agregar valor con otras actividades ya que las mismas están muy centralizadas, al final cumplimos con el periodo de aproximadamente tres meses cuando la jefa de recursos humanos regresó y pues no vemos más tareas o retos en Wal-Mart, aquí decido postularme para una vacante en el centro de distribución de Wal-Mart en Cuautitlán, una más en San Martín Obispo, sin tener éxito y decido dejar Wal-Mart. Por el desempeño

que tuve, la gerente de distrito me ofrece irme como training para gerente de tienda pero este rol sinceramente no creí que fuera lo mío ya que por la experiencia que tenía en Recursos Humanos me agradaba bastante, decisión de la que hasta ahora no me arrepiento.

5.3. Cultura Wal-Mart

Algo que pude aprender del Grupo Wal-Mart fue la cultura que se predica en la misma, sinceramente temas como darle siempre la razón al cliente, entrenar diario caminando por el piso de venta, las juntas de los diez minutos que se hacían dos veces al día con todos los colaboradores de tienda. Fomentar la integridad son aspectos de la cultura de la empresa que me gustaron mucho aunque en la realidad casi no se llevaban a cabo por la gran dinámica que tiene una tienda de este tipo, la anticipación a las temporadas altas (Semana Santa, Día de Muertos y Navidad que son cuando los niveles de venta en las tiendas se incrementan y la presentación de las tiendas así como el abastecimiento y acomodo de la mercancía se hacen más exigibles por parte del corporativo, aunado a la presión al personal por parte de la gerencia para tener los acomodados en tiempo para cumplir con las fechas establecidas y por ende incrementar los niveles de ventas, el tener los inventarios al día, eran factores de mayor prioridad para la compañía, dejando de lado el clima laboral.

Una observación importante para los recién egresados y/o últimos grados de la Universidad es que cuando estuve en mis últimos días en Wal-Mart para Mayo del 2007 y preocupados ellos por la elevada rotación que se daba en casi todas las tiendas, era que estaban abriendo horarios de medios tiempos precisamente para brindar experiencia a estudiantes y personas que necesitaran el trabajo.

Cuando salimos de la universidad pensamos que debemos sentarnos de inmediato atrás de un escritorio cuando lo primordial es conocer la operación del negocio y no hay mejor forma que involucrarse en las actividades estando cerca de la gente, escuchándola y

detectando sus necesidades y porque no conocer nuevas áreas y actividades que te den un panorama general del mismo.

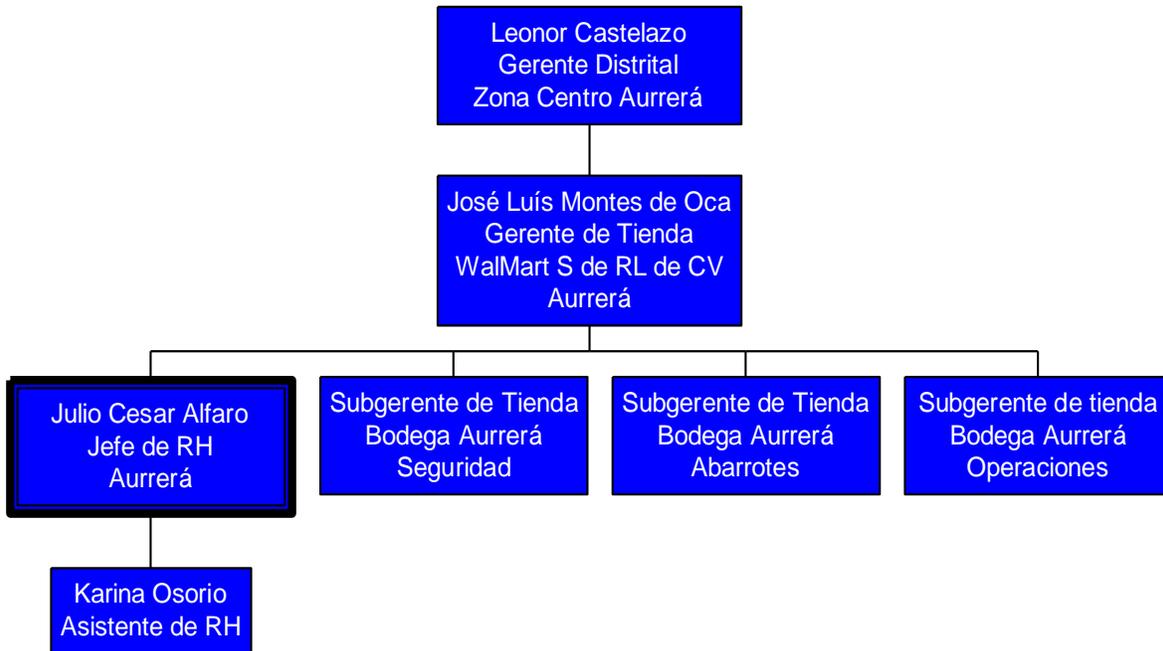
Cuando eran temporadas fuertes en tienda, por ejemplo semana santa salíamos de la oficina y apoyábamos en el área de cajas realizando cancelaciones de ventas, acomodo de carritos, empacando mercancía, etc. y la gente lo veía como apoyo y pertenencia de nosotros hacia el equipo, que no solo estábamos para trabajos de oficina y esa fue una buena experiencia conocer y realizar actividades ajenas a lo que veníamos haciendo.

La experiencia adquirida en Wal-Mart si bien a nivel de Recursos Humanos no fue tan enriquecedora ya que fue más enfocada a la seguridad y cuidar las condiciones del personal en tienda, la parte del reclutamiento era muy fuerte ya que todo el tiempo había vacantes por cubrir y la exigencia de los jefes de departamento por su personal era entendible hasta cierto punto, puestos especiales por reclutar como la gente de Panadería (bizcocheros, franceseros y pasteleros) y el esquema de comisiones que ellos manejaban era bastante particular.

Nos vimos en la necesidad de enfrentar casos de acoso al personal sobre todo del área de cajas, así como robos de mercancía de la tienda y por ende realizar las terminaciones correspondientes eran los temas del día a día sobre todo por el personal que trabajaba de noche especialmente en el área de abarrotes y también del mismo personal de seguridad.

5.4. Organigrama de Tienda Wal-Mart Aurrera de México 2007

Organigrama 4.- Organigrama Wal-Mart



Fuente: Elaboración propia ya que el Grupo no tiene Organigramas específicos de tienda solo maneja Plantillas de Personal.

6. Sigma Alimentos



En una de mis visitas a Cuautitlán al centro de Distribución de Wal-Mart, regresando de una entrevista tengo contacto con Sergio mi ex jefe en Domecq y me ofrece una oportunidad para irme a trabajar en la empresa Sigma Alimentos en Pachuca, ya que él se encontraba laborando ahí como gerente de recursos humanos, le comento que si pero a la par había ya postulado a una vacante que surge en CIMMYT en Texcoco y sinceramente tampoco creí que me fueran a llamar, decido renunciar a Wal-Mart en mayo de 2007, para dedicarme más de lleno a conseguir algo mejor.

Platicando con Sergio, me comenta que necesitan el apoyo al menos de un mes en el centro de distribución de Sigma Alimentos en Pachuca y que después me puedo ir, esto debido a la renuncia repentina del personal encargado de Recursos Humanos en la zona y yo me convertiría en responsable del manejo del área en el estado de Hidalgo y hasta la zona de Poza Rica, yo decido aceptar pero ya estaba también en pláticas con la gente de CIMMYT.

Al llegar a Pachuca Sigma Alimentos es una empresa que tiene un alto nivel de comercialización por las marcas que maneja en tiendas de autoservicio y departamentales siendo las marcas más reconocidas Fud, Yoplait, San Rafael, etc. durante el mes y medio que estuve aproximadamente en Pachuca pude involucrarme en la operación de Recursos Humanos del centro de distribución.

Los horarios de trabajo para los vendedores son muy fuertes y demandantes los niveles o metas de venta también lo son, pero la parte económica es bien retribuida y las comisiones también lo son, tanto para el personal de distribución como para el detallista que se encuentra en las tiendas haciendo su labor de venta detrás del mostrador de carnes frías por ejemplo.

Mis actividades primordiales al llegar son el reclutamiento y las aplicación de pruebas al personal de nuevo ingreso, programación de exámenes médicos, tenía que buscar un proveedor para estudios socioeconómicos en la zona y otro para Poza Rica, manejo y captura de comisiones de ventas en SAP y todo lo referente a la seguridad dentro del centro, en ese poco tiempo me toca viajar a Poza Rica para realizar el reclutamiento del personal de la tiendas correspondientes a la zona y el manejo de las comisiones del personal en SAP, este tema fue muy complicado al inicio ya que por ejemplo un detallista que vende en tienda obtiene diferentes montos por comisiones de acuerdo al kilo gramaje vendido y dependiendo las marcas entre mejor es ésta mejor será la comisión y esas comisiones deben ir capturadas con el concepto correcto en sistema para que el pago corresponda a la marca y peso vendidos en la quincena por el empleado.

Para los pagos de comisiones tuve capacitación en la planta de producción en Xalostoc en Ecatepec Estado de México pero los traslados de casa a Pachuca y los horarios eran bastante exigentes, aunque también tuvimos buen aprendizaje, retomando el sistema de nómina en SAP.

Al final la propuesta de Sigma fue quedarme en la zona de manera indefinida pero ya tenía pláticas con la gente en CIMMYT por lo cual les comento que ya no podría continuar más debido a que CIMMYT está a diez minutos de casa y Pachuca en ese tiempo, a dos horas y media ya que me trasladaba en transporte público.

7. CIMMYT INT

Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo



El Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo es el primer centro a nivel mundial dedicado a la investigación y desarrollo de variedades de maíz y trigo, y a la capacitación sobre los sistemas de producción de estos dos cultivos alimentarios básicos.

Desde su sede en México y sus oficinas en países del mundo en desarrollo, el CIMMYT trabaja con una red mundial de colaboradores en pro de reducir la pobreza y el hambre, incrementando de manera sustentable la productividad de los sistemas de cultivo de maíz y de trigo.

El CIMMYT mantiene en custodia una de las más grandes y diversas colecciones de semilla de maíz y de trigo, y es mejor conocido como uno de los precursores de la Revolución Verde: la amplia adopción de variedades de cultivos alimentarios y prácticas agronómicas que salvaron la vida de millones de personas en Asia y por lo cual el Dr. Norman Borlaug, científico del CIMMYT, recibió el Premio Nobel de la Paz en 1970.

El CIMMYT es miembro del Consorcio del CGIAR y para sus actividades recibe fondos de gobiernos nacionales, fundaciones, bancos de desarrollo y otras instituciones de los sectores público y privado.

Su plantilla está formada de aproximadamente 180 científicos especializados en maíz y en trigo que provienen de más de 40 países; y 700 empleados de apoyo que trabajan en cinco estaciones experimentales en México y 18 oficinas en distintos países del mundo en desarrollo.

El CIMMYT surge de un programa piloto que patrocinaban el gobierno de México y la Fundación Rockefeller en las décadas de 1940 y de 1950 destinado a elevar la productividad del campo mexicano.

El Dr. Norman Borlaug, que era uno de los científicos especialistas en trigo del programa, trabajó con investigadores y agricultores mexicanos en el desarrollo de variedades de trigo de paja corta y tallo robusto, que contenían resistencia a las royas (una de las principales plagas que afecta al cultivo de este Cereal) y rendían mucho más que las variedades tradicionales.

Después de haber sido mejoradas, ensayadas y seleccionadas en distintos sitios de México, las nuevas variedades fueron adaptadas a diversas condiciones de cultivo.

Gracias a estas variedades, México alcanzó el autoabastecimiento de trigo en la década de 1950; en la década de 1960 las variedades fueron exportadas a Pakistán y la India, donde ayudaron a salvar de la hambruna a millones de personas; y a que estos países lograran cosechas récord en poco tiempo.

El CIMMYT fue oficialmente establecido en 1966. El Dr. Borlaug fue científico y líder de investigación del CIMMYT hasta 1979; en adelante fue consultor del centro hasta que falleció, en 2009.

Comprometido con el legado del Dr. Borlaug, luchador infatigable contra el hambre y paladín de los agricultores, el CIMMYT diseñó dos estrategias —denominadas Programas de Investigación del CGIAR MAÍZ y TRIGO— en las que propone el trabajo conjunto y coordinado de las comunidades globales dedicadas a la investigación y desarrollo de maíz y trigo, para el logro de la seguridad alimentaria.

En las estrategias propone asimismo que para cumplir este cometido habrá que proporcionar maíz y trigo a precio accesible a los grupos menos favorecidos, a la vez que se satisface la creciente demanda de alimentos, se hace frente a los efectos del cambio climático y se protegen el medio ambiente y los recursos naturales.

Los productos que se generarán incluyen variedades que rinden más en condiciones óptimas y rinden bien en ambientes desfavorables, como aquellos donde escasea el agua, el suelo es poco fértil, la temperatura va en aumento, o hay enfermedades o plagas que atacan y destruyen los cultivos y las plantas.

Los colaboradores del centro trabajan también con agricultores para ensayar y promover prácticas agronómicas mejoradas, al igual que para evaluar los impactos del pasado y los que se generen como resultado del trabajo compartido, hacer estudios que generen recomendaciones útiles para las personas responsables de tomar decisiones, y ayudar a fortalecer las capacidades, cuando sea necesario.

Entre las iniciativas principales de las estrategias está Mas Agro (Modernización Sustentable de la Agricultura Tradicional), en la que colaboran el CIMMYT, el Gobierno de México y la comunidad científica internacional con el objetivo de elevar la productividad del maíz y el trigo; obtener mayores beneficios derivados de los rendimientos de estos cultivos básicos y estratégicos; y asegurar que el crecimiento de la productividad no favorezca el cambio climático.

Conocer un centro internacional de investigación agrícola sin fines de lucro y cuya actividad está dirigida a abatir pobreza de hambre en el mundo suena muy interesante,

más cuando el financiamiento del mismo centro se da por donativos de varios gobiernos de muchos países del mundo, así como de empresas y fundaciones privadas como la fundación de Bill y Melinda Gates, La fundación de Carlos Slim, el Gobierno de Japón, por mencionar algunas.

Al acudir a entrevista en CIMMYT veo que manejan una entrevista de panel donde varias personas de diversas áreas como el gerente de finanzas del centro -con quien hasta la fecha tengo una buena amistad-, un supervisor de sistemas, estuvo en mi entrevista curiosamente el director de Auditoría Corporativa Interna porque en el tiempo que estuve en CIMMYT el Sr. Gerardo Carstens la mayoría del tiempo se encontraba de viaje, una persona de comunicación corporativa y dos personas más, el trato fue muy amigable desde la llegada al centro y la recepción del Jefe de Personal Nacional Gerardo Hurtado quién sería mi jefe inmediato, me da la bienvenida al centro, me entrega una carpeta con la historia del centro y la evolución que ha tenido el mismo al paso de los años, me explica la serie de prestaciones y beneficios que el centro otorga a los empleados, cosa que se me hizo bastante interesante, para después llevarme a la sala donde el comité de selección se encuentra ya reunido, comienza la entrevista y te bombardean con preguntas en inglés y español, situación que es muy común en el centro por la relación que tienes con el personal expatriado,

Creo que me fue bien porque me quedé con la posición como Generalista de Recursos Humanos y administración de beneficios, la cosa más importante por la que no pensé más irme a CIMMYT es que está a diez minutos de casa, cuestiones como el horario y las instalaciones para ejercitarse, fueron situaciones por las que decidí quedarme ahí pensando en la calidad de vida que el centro me podría ofrecer.

La experiencia en CIMMYT laboral y profesionalmente hablando fue muy interesante, conocí persona de casi todas las partes del mundo en los casi tres años que pertencí a dicho centro esto debido a la capacitación que el centro brinda a investigadores y científicos de diversas partes del mundo por mencionar algunos India, Pakistán, Australia, Alemania, China, Colombia, Venezuela, etc.

Fuera de mis actividades en Recursos Humanos pude conocer los procesos de cruza de distintas variedades que se realizan para las investigaciones, así como para el mejoramiento, los trabajos en laboratorio sobre la extracción de ADN en plantas, la logística de envíos de semilla a todas partes del mundo y demás actividades que componen la Investigación científica que se realiza en el centro y que son básicos en la operación de investigación día a día.

Actualmente CIMMYT cuenta con una estación en, Cd. Obregón Sonora para el programa Global de Trigo, una más en Toluca también para el programa de Trigo, La Estación de Tlaltizapán Morelos y en Agua Fría en Los límites de Puebla y Veracruz ambas pertenecen al Programa Global de Maíz juntos totalizaban un promedio de 700 personas, más el personal campo eventual que eran en promedio entre 40 y 100 personas en temporada alta de cosecha para las diversas estaciones.

Dentro de mis principales responsabilidades estaban el reclutamiento del personal nacional –ya que había un área de Recursos Humanos para los expatriados en el centro-, el manejo y administración de las pólizas de seguros de vida y gastos médicos mayores, la administración de los vales de previsión social (despensa), manejo del IMSS e INFONAVIT, FONACOT y demás beneficios al personal a parte de buscar implementar nuevos como los exámenes médicos periódicos, pláticas informativas al personal para su bienestar y salud, etc.

7.1. IMSS E INFONAVIT

Al llegar a CIMMYT, me dicen que hay un tema que requiere toda la atención y surge mi primer reto, el hecho es que habían llegado muchos requerimientos por diferencias de cuotas pagadas al IMSS por parte de CIMMYT y tengo que desahogarlos y me hablan de un total a pagar de casi 150,000 pesos por concepto de diferencias en el entero de cuotas, cabe mencionar que en estos tiempos ya los gestores del IMSS estaban dispuestos a embargar algunos bienes del centro y nos pedían les mencionáramos los activos de los que podían disponer nosotros comentábamos que estábamos en la mejor disponibilidad

de pagar. Logramos un acuerdo con el Seguro Social para ir desahogando los requerimientos semanalmente y hacernos presentes en la subdelegación para dar la cara ya que la posición llevaba más de tres meses vacante y por ende no había presencia de parte del centro ante el IMSS de acuerdo a los periodos señalados, de otra forma tampoco nos podían embargar porque CIMMYT por el tipo de Institución que es, cuenta con inmunidad diplomática similar a la que se maneja en una embajada en México.

Al acudir al seguro social para hacer las aclaraciones pertinentes me muestran una serie de adeudos omisiones que por casi de diez años dejaron de pagarse, si bien el Art. 297 de la Ley del IMSS menciona, la facultad del Instituto de fijar en cantidad líquida los créditos a su favor se extingue en el término de cinco años no sujeto a interrupción, contado a partir de la fecha de la presentación por el patrón o por cualquier otro sujeto obligado en términos de esta ley, del aviso o liquidación o de aquella en que el propio Instituto tenga conocimiento del hecho generador de la obligación, la postura del centro era de pagar lo que fuera necesario y no tener más adeudos, por ende es necesario de igual forma acudir a INFONAVIT para solicitar la misma prórroga.

Al volver a CIMMYT comenzamos a indagar dentro del archivo muerto para demostrar que estos pagos si estaban realizados, es una tarea que me llevó meses, buscando los discos y comprobantes de los pagos, salarios erróneos, contribuciones erróneas, tuvimos la oportunidad de asistir a varios cursos tanto a las oficinas de la subdelegación del IMSS relacionados con el pago de cuotas por diferencias, así como cursos para dar solución a créditos fiscales, es necesario mencionar que el IMSS está denominada como una unidad de fiscalización y en cualquier empresa puede proceder al embargo por concepto de falta en los pagos de casi cualquier empresa.

Tomamos cursos para efectuar correctamente la declaración de la prima de riesgo anual, así como a un curso particular llamado taller de IMSS e INFONAVIT a donde aprendimos mi jefe y yo a entender más a cerca de estos temas, a raíz de varios viajes a las oficinas de la subdelegación del IMSS ubicada en Los Reyes la Paz, Estado de México, así como la del INFONAVIT en Tlalnepantla también en el Estado de México, buscando el

acercamiento con el personal de ambas instituciones fuimos ganando su apoyo y cooperación para conocer lo más posible del tema.

El otro obstáculo que teníamos era que realizábamos dos pagos mensuales y bimestrales ya que contábamos con trabajadores eventuales de campo y de acuerdo a la Ley del IMSS, el tratamiento que se le da al trabajador eventual de campo de acuerdo al Artículo 5 A XIX menciona lo siguiente:

“Trabajador eventual del campo: persona física que es contratada para labores de siembra, deshielo, cosecha, recolección, preparación de productos para su primera enajenación y otras de análoga naturaleza agrícola, ganadera, forestal o mixta, a cielo abierto o en invernadero”.

“Puede ser contratada por uno o más patrones durante un año, por períodos que en ningún caso podrán ser superiores a veintisiete semanas por cada patrón. En caso de rebasar dicho período por patrón será considerado trabajador permanente. Para calcular las semanas laboradas y determinar la forma de cotización se estará a lo previsto en la ley y en el reglamento respectivo”.

Este fue un reto debido a que teníamos que encontrar los diversos discos y comprobantes de los pagos de los periodos requeridos, validar que pago estuviera realizado y presentarlos en las oficinas tanto del IMSS como de INFONAVIT, algunos créditos que por la vigencia ya estaban caducados, eran desahogados en la misma forma y se iban eliminando, el método del cálculo de diferencias al IMSS fue muy complejo ya que la persona del área de cobranza a pesar de que tenía mucha experiencia en los cálculos no pudo generarnos los últimos pagos pendientes.

A raíz de buscar una serie de combinaciones de acuerdo al siguiente ejemplo fue como logramos obtener el disco final de pago que sistema del IMSS nos requería:

Teníamos un disco de pago al IMSS por los empleados base de Cimmyt (Disco 1), lo cruzábamos (Calcular Diferencias dentro del sistema SUA Sistema único de Autodeterminación de Cuotas) con el pago correcto que debimos realizar al IMSS (Disco 2), esto nos generaba un disco de diferencias (Disco 3) que cruzábamos con el disco de pago del mismo periodo por los trabajadores de campo (Disco 4) y fue aquí donde generamos el disco #5 Final que contenía las diferencias por pagar de acuerdo al periodo correspondiente, cabe mencionar que teníamos periodos mensuales y bimestrales y de acuerdo a los años que nos requerían (diez años) teníamos que buscar casi 240 discos de pago y realizar este proceso en todos los periodos por los diez años que fuimos requeridos.

Fue aquí donde me volví casi especialista en cálculos de cuotas el IMSS e INFONAVIT, cálculos de diferencias y manejo de la prima de riesgo al IMSS por todo CIMMYT, al final generamos un ahorro para el centro de más de 100,000 pesos a raíz de toda la documentación presentada como evidencia de los pagos realizados en la subdelegación correspondiente en la zona de Los Reyes La paz misma que ya conocía desde Domecq.

Mis superiores en el centro me decían pues pagamos y ya, yo estaba seguro que no debíamos realizar estos pagos porque no era justo pagar doble siendo el centro que representa CIMMYT una institución sin fines de lucro, este fue un logro importante en ahorro de dinero para el centro al final únicamente pagamos 11 mil pesos de adeudos por los periodos requeridos, posteriormente daba seguimiento con el IMSS mes a mes que nos emitieran un estado de no adeudo por el entero de cuotas, mismos que aparecían en cero por el control que logramos establecer durante estos años.

Otro control que logramos establecer fue un proceso de confrontas ya que se estaba implementando el servidor en Internet del sistema IDSE (IMSS Desde su Empresa), mismo que nos permitía ver el entero de cuotas y confrontarlas con los pagos que estábamos generando y en caso de haber diferencias corregirlas directamente en los pagos que estábamos por realizar, de esta forma evitábamos se generaran más requerimientos por parte del IMSS que era la prioridad cuando llegué a CIMMYT. Al final

nos reconocen esta trabajo que por muchos meses de trabajo (casi un año) a base de búsqueda de información logramos comprobar, aprendí mucho y a base de perseverancia y estar atrás de la gente en ambas Instituciones para que me ayudaran, logré ganarme su confianza y apoyo.

Me encargaba del mismo modo de llevar a cabo la recuperación de subsidios por incapacidades ante el IMSS, CIMMYT tenía un convenio de colaboración con el Instituto por medio del cual al empleado no se le pagaban las incapacidades correspondientes por cualquiera de los tres rubros ya fueran por enfermedad general, maternidad y accidente de trabajo en el banco como usualmente se realiza.

CIMMYT absorbía todas las aportaciones que eran obligación del empleado (como beneficio de parte del centro) y del mismo modo financiaba estas incapacidades para no afectar la nómina y por ende el ingreso del empleado todo esto se realizaba por medio de un subsidio que el centro otorgaba a los empleados, mi labor era tener un control sobre todas las incapacidades recibidas y el monto correspondiente de las mismas para proceder de manera mensual y acudir a la subdelegación del IMSS y hacer la reclamación del subsidio a pagarse por la incapacidad.

Con los cheques en mano entregarlos a deposito al área de finanzas y amarrar esta recuperación con los controles que la nómina nos emitía, aunque al final no se recuperaban los subsidios pagados al 100% por parte del Instituto, por ejemplo: al empleado las incapacidades por enfermedad general de acuerdo a la Ley del IMSS Art. 96 y 98 se deben pagara en incapacidades mayores a tres días que estas se deben pagar a partir del cuarto día y a un 60% del salario diario de cotización que maneja en el bimestre el empleado, entonces las diferencias por los primeros tres días de incapacidad no se podían recuperar conforme a ley.

7.2. Reclutamiento y Selección de Personal Nacional

Posteriormente una vez ya amarrado el tema del seguro social me vienen retos de diversos programas dentro del centro solicitando personal tenía casi diez vacantes abiertas en las diversas área y programas de Investigación como ahí les llaman, era una proceso intenso porque todo mundo quería su personal ya de inmediato.

Iniciamos con el reclutamiento de perfiles muy complejos tal es como un especialista de extracción de ADN en plantas, especialista de información geográfica SIG, analistas de microbiología, asistente de campo especialistas en trigo y en maíz etc., nuestras fuentes de reclutamiento, eran las principales universidades agrícolas del país como Chapingo, la Universidad Agraria Antonio Narro, el Politécnico y la UNAM.

Leer más de 50 currículos al día era muy demandante pero logramos tener una buena organización y comunicación con los científicos a cargo de las posiciones para poder tener una mejor programación de sus entrevistas, dar un buen recibimiento a los candidatos y satisfacer a nuestro cliente interno.

El proceso de reclutamiento lo manejábamos de la siguiente manera, teníamos una vacante, ya con su requisición de personal debidamente autorizada por los directores y administradores de los programas, ya que ellos controlan presupuestos y los proyectos a los que se asignan estos gastos, una vez ya con la requisición autorizada se hacia el comunicado ya fuera interno o externo dependiendo el perfil requerido, al Interior del centro se brindaba trato preferencial para motivar el desarrollo del personal una vez finalizado el periodo de recepción de candidatos.

Posteriormente iniciábamos con el proceso de selección de candidatos, de acuerdo al perfil solicitado junto con el encargado o quién sería en su momento el jefe directo de la posición a contratar, se programaba la entrevista de panel con los candidatos finalistas seleccionados que en la mayoría de los casos no pasaban de cinco, a la par se invitaban

a científicos o personal que tuviera estrecha relación con la posición a participar en dichas entrevistas.

El proceso de entrevista y pruebas se realizaban de ser posible el mismo día, así como la entrevista con Recursos Humanos donde de inicio se les daba la bienvenida y se les explicaba el paquete de beneficios que el centro ofrecía, en su caso también se aplicaban evaluaciones técnicas, para posteriormente acudir a la entrevista con el comité de selección ya previamente designado por el científico a cargo o el supervisor de la posición.

Una vez concluida la entrevista se tomaba la decisión y recibíamos la propuesta de parte del comité del candidato finalista, Recursos Humanos de igual forma realizaba su propuesta y a más tardar una semana, por lo general yo trataba de darle celeridad a mis procesos ya que manejábamos hasta casi diez vacantes abiertas de manera simultánea. Ya tomada la decisión final nuestra actividad era realizar la oferta salarial y terminar de convencer a la gente de venir a trabajar al centro.

CIMMYT debo decir es un centro muy noble que te da mucho, pero que lamentablemente no es muy conocido en el país ya que de serlo podría obtener mayores beneficios por la Inmunidad que goza y el tratamiento diplomático que tiene ante el Gobierno en México, pero lo más admirable para mí de este centro fue la Lucha para abatir pobreza de hambre en el mundo no solo en México y ser testigo de la pasión que muchos doctores invierten en su investigación únicamente con la finalidad de ayudar a alguien más.

7.3. Administración de Beneficios al Personal

Al mismo tiempo era administrador de los beneficios o prestaciones al personal generábamos las órdenes de compra de los vales de despensa para todo CIMMYT incluyendo las estaciones experimentales.

Administraba las pólizas de gastos médicos y seguro de vida, obviamente teníamos el contacto directo con los bróker ante la aseguradora (GNP) para administrar las vigencias y renovaciones de las mismas, apoyaba en la solicitud de los reembolsos al personal por concepto de gastos médicos, de emitir los listados anuales para el cálculo actuarial correspondiente que impactaba en el presupuesto anual del centro por ser una póliza grupal pagada al 100% por el centro.

Fui responsable también de la logística para la aplicación de los check ups que la aseguradora obsequiaba a los empleados de CIMMYT, y que se sorteaban entre el personal ya que eran estudios médicos muy avanzados y de un costo elevado que algunas personas obtenían ya sea por sorteo o por alguna recomendación por parte del servicio médico.

Planear y coordinar la logística de los exámenes médicos periódicos a todo el personal fue otro reto importante ya que implicó buscar unidades médicas portátiles que se encargaran de cubrir a todo el personal no solo en CIMMYT en Texcoco sino también en las demás estaciones, logramos establecer convenios con algunas clínicas cercanas a las estaciones experimentales para brindar estos servicios y dar seguimiento a la salud de los empleados del centro junto con el servicio médico del cual también éramos responsables así como del manejo y seguimiento de los resultados.

El abastecimiento y administración del medicamento para el servicio médico así como del cuarto de descanso, atención inicial en casos de urgencia y brindar los primeros auxilios, era parte de nuestra tarea y responsabilidad.

A raíz de la relación que logramos del centro con el personal del Seguro Social, logramos llevar pláticas por parte del instituto a los empleados del centro, mismas que no tenían costo alguno ya que los fondos eran limitados, entre las más importantes fueron pláticas de Hipertensión, Prevención y Métodos de Control de Diabetes, Tanatología, Prevención y Métodos de Control de Cáncer, Pensiones y sus diversas Modalidades y Requisitos, Activación Física y Bienestar, etc.

Algunos compañeros y/o superiores, me decían incluso dentro de Recursos Humanos que estas no tendrían éxito ya que la gente no asistiría, pero logramos una buena asistencia así como solicitudes y recomendaciones por parte del personal por algún tema específico, en la mayoría de dichas pláticas cosa que también fue un logro a base de comunicados al personal, y de perseverar para que la gente asistiera, asimismo servía para distraer un poco la tensión y la rutina en las actividades del personal tanto de las oficinas como de la gente que se encuentra en campo.

En su momento también me encargaba de llevar y dar las pláticas informativas al personal en las estaciones a cerca de los beneficios de las pólizas de seguros, incapacidades, temas de nómina etc. las cuales del mismo modo tuvieron gran asistencia y aceptación dentro de las estaciones.

La relación con los directores de los programas más importantes como son el de maíz y trigo fueron muy importantes porque para mí, eran mis clientes internos, logramos una buena colaboración porque debíamos acelerar con ellos un poco más sus procesos de selección de personal debido a que las grandes temporadas se acercaban como eran las cosechas y la siembra las posiciones que reclutábamos para estos programas en su mayoría eran asistentes de investigación y administradores de programa, afortunadamente tuve buenos comentarios de ellos sobre mi trabajo lo que para mí fue de gran satisfacción, ya que en el área de Recursos Humanos no era muy reconocido.

7.4. Evaluación del Desempeño

Coordinamos el proceso anual de Promoción y Reclasificación de Puestos, Iniciaba este proceso a finales del año realizando la logística y detección de áreas críticas en las que podríamos participar, así como la comunicación de las áreas que requerían que estuviéramos presentes en la fijación de los objetivos para el siguiente año, funcionando como mediador entre el jefe y subordinado, así como en la traducción de los objetivos cuando el personal supervisor lo requería para entenderse con su personal a cargo – como era el caso de los científicos expatriados de recién ingreso, éramos el contacto y

traductores de las inquietudes del trabajador con su jefe inmediato-, apoyábamos a que los objetivos definidos fueran reales, medibles y alcanzables, y asimismo fueran retribuidos justamente de acuerdo a las actividades que el empleado realizaba.

Aplicamos entrevistas de detección de talento que si bien no se apoyaban en baterías psicométricas como sucedía en Liverpool, si era interesante realizar las entrevistas al personal, conociendo y recopilando información todas las actividades que realizaban, áreas de mejora, inquietudes, objetivos, que nos ayudaban a definir mejores esquemas de compensación para el empleado.

Participé en las terminaciones laborales, tanto voluntarias como involuntarias del personal, si bien de alguna forma eres en encargado de recibir y dar la bienvenida al personal, también nos tocaba hacer las terminaciones, asistimos a la junta de Conciliación y Arbitraje para el desahogo y terminaciones laborales, seguimiento a demandas junto con el abogado que tenía el centro contratado, hasta cerrar las demandas que el centro tenía pendiente.

Un punto muy importante como observación, para la universidad llegaban muchos becarios al centro solicitando una oportunidad y muchas veces los aspirantes nos comentaban que las cartas emitidas por la universidad tardaban en entregárselas y eso los hacia perder tiempo y la opción de Ingresar cuando los programas te requerían, que el personal ingresara pronto, cuando en otras escuelas se les entregaban de inmediato y se les facilitaba el acceso.

7.5. Cursos de Capacitación

En lo que corresponde a la capacitación, CIMMYT tiene un fondo de becas para la capacitación llamada Beca Borlaug misma que es financiada por la familia del doctor Norman Borlaug y puedes solicitar que el fondo te pague este curso tenga o no relación con tu actividad laboral actual.

Decidí solicitar algunos cursos que se relacionaran directa e indirectamente con mi carrera y experiencia y se me autorizaron tres módulos de los cinco que se conformaba el curso llamado “Seminario de Compensaciones” en una empresa de consultoría misma que tiene gran reconocimiento a nivel mundial como AON aquí aprendí a hacer una valuación de puestos, conocer e interpretar encuestas de mercado así como la elaboración de tabuladores salariales, volvimos a los tiempos de la universidad retomando los cálculos con logaritmos y sus tablas de medición, y que para la elaboración de los tabuladores es necesaria esta herramienta para definir las escalas salariales.

Estos cursos de capacitación te dan la oportunidad de conocer gerentes y directores de otras compañías y en estos cursos es donde te das cuenta de que el centro no es tan conocido en el ramo empresarial por la peculiar actividad a la que se dedica aunque para la mayoría de las Instituciones con las que tiene relación te consideran una empresa común y corriente llámese el IMSS, INFONAVIT, SHCP, etc. por mencionar algunas.

Posteriormente tuve la oportunidad de tomar un curso de Liderazgo en una empresa llamada AFIME Asociación de Financieros y Fiscalistas de México, mismo que me sirve de mucho para conocer los diferentes estilos de liderazgo existentes y ayudar a desarrollar tus habilidades y alinearlos con los objetivos de la organización.

42 Horas de curso en la Ciudad De México que para mí fueron de mucho provecho porque igual te relacionas con personas de otras industrias y ramos, de los cuales aprendes y conoces situaciones reales y expones tus inquietudes y buscas soluciones trabajando en equipo y de manera individual.

En el año en que ingresé a CIMMYT acudimos a un curso sobre cálculos de cuotas al IMSS e INFONAVIT junto con mi jefe inmediato, en la misma Institución AFIME Asociación de Financieros y Fiscalistas de México, todo esto debido al tema que teníamos pendiente de cerrar ante estas Instituciones y este curso nos ayudó bastante a entender y conocer como otros compañeros de otras empresas habían resuelto sus conflictos con el IMSS y el INFONAVIT.

Conocer que medios de defensa teníamos para lograr un mejor acuerdo y pagar lo que fuera justo por créditos fiscales que teníamos a cargo en su momento, aprendes a realizar los cálculos de Cuotas Obrero Patronales de manera manual, el Impacto que tienen por ejemplo las incapacidades en sus tres variedades incapacidades: enfermedad general, por riesgo de trabajo y maternidad en el pago de cuotas obrero patronales, y en la nómina del empleado para su posterior asesoría, asimismo logramos conocer y evaluar el impacto que tienen los riesgos de trabajo al calcular y presentar la declaración anual de la Prima de Riesgo y por ende en el entero de cuotas obrero patronales al instituto debido a que este factor de riesgo tiene directa influencia en el cálculo de cuotas de los empleados.

7.6. Aportaciones al Centro

Básicamente si bien mi experiencia fue enriquecedora en CIMMYT, a nivel de Recursos Humanos esta no fue tan fuerte debido a que me enfoque a actividades por ejemplo del seguro social que en la actualidad son llevadas por áreas de finanzas nómina por ser temas contables, sin embargo para mí todo aprendizaje de cualquier tipo era bienvenido, pero entre tanto también descuidé algunas actualizaciones en la parte de reclutamiento que aunque nuestros métodos no eran obsoletos, si estábamos más desactualizados actualmente por ejemplo las redes sociales son un buen método de reclutamiento pero en esos tiempos en CIMMYT muchas de mis propuestas fueron rechazadas.

Una propuesta al área por ejemplo que en el IMSS me recomendaron ellos mismos que se realizara un solo pago por todo el personal del centro ya que en ese año (2009) seguíamos pagando por un solo registro patronal en dos exhibiciones por los trabajadores de campo al volver al centro para hacer la propuesta me dicen tajantemente que no porque así se había estado manejando por años este proceso y que no se iba a cambiar a pesar de que demostramos que no tendríamos más adeudos.

Propusimos cambia la modalidad del vale de despensa en papel a vale electrónico en tarjeta tipo débito pues tampoco fue aceptada porque así se había manejado por años

incluso éramos e los pocos centro que para 2010 aun entregábamos vales en papel al personal.

En CIMMYT había un Grupo de Representación del Personal Nacional GRPN agrupación muy similar a un sindicato influenciado directamente por empleados y ex empleados de la Universidad Autónoma Chapingo que es una universidad pública y no el tipo de centro de investigación del nivel de CIMMYT.

Este grupo cada año pedía sentarse con la Dirección General del centro a negociar cierta mejora en los beneficios otorgados al personal, entonces como encargado de la parte de los beneficios nos sentábamos para realizar cálculos en alguna mejora por ejemplo del monto de vales mensual que en ese tiempo era de 600 pesos mensuales y hacer cuentas de los costos que al centro implicaría un incremento de los mismos a 900 pesos por ejemplo eran también parte de mi trabajo.

Realice en mi último año en el centro una presentación del curso de inducción al personal de nuevo ingreso ya que al hacer mis entrevistas para el proceso de planeación y reclasificación de puestos y me di cuenta de que mucho personal del centro no sabe ni siquiera la historia, ni la actividad principal del mismo eso me pareció increíble porque es un centro que no tiene fines de lucro esto me causo la inquietud de realizar dicho curso de Inducción para que de un inicio las reglas del juego fueran claras para todo el personal y no hubiera situaciones de que la gente no estaba enterada..

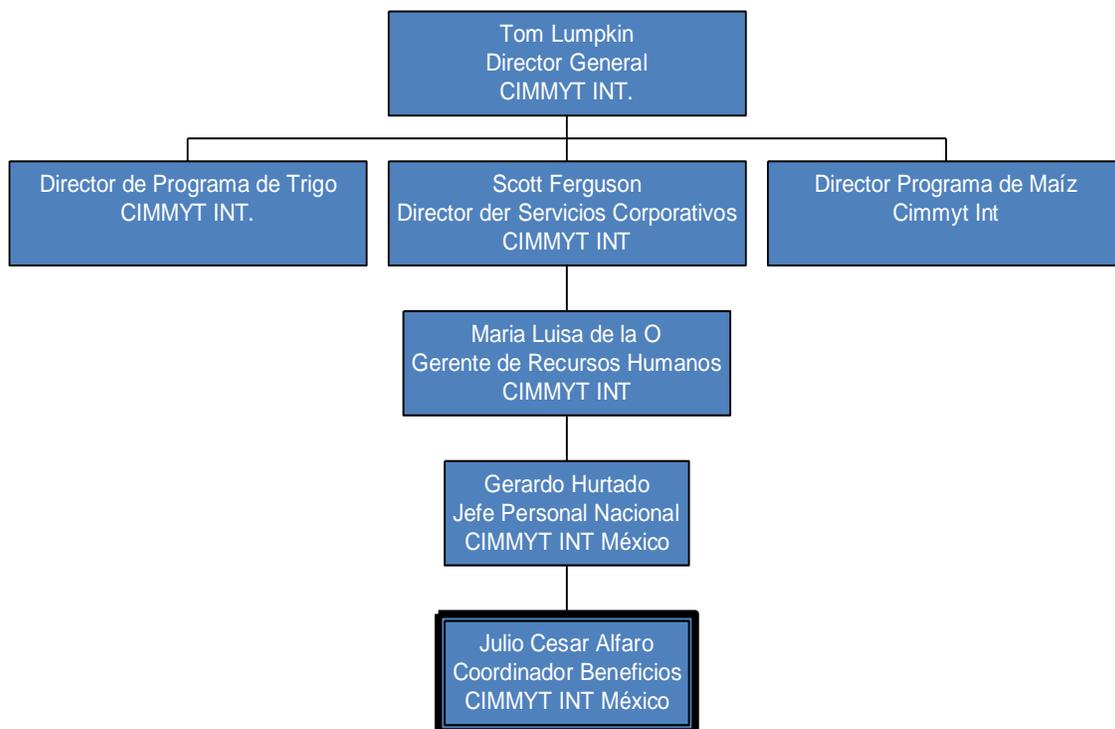
Había muchas cosas que corregir se habían detectado ciertas anomalías por parte del personal que había sido incluso captado sustrayendo materiales y semillas del centro, personal incluso empleados, que se presentaba a trabajar en estado inconveniente, pero nuestra área de Recursos Humanos no tomaban las decisiones correspondientes debido a que tampoco había un reglamento Interno que marcara los debes y no debes al personal.

Una reestructura en el centro hace que salga del mismo en enero de 2010 debido a ciertos cambios que se venían manejando al Interior, la fuerte crisis económica que golpeó a Estados Unidos en 2009, fue igual un parteaguas en las operaciones financieras de Cimmyt, esto debido a que todos sus proyectos se encuentran financiados en dólares a pesar de estar en México.

Asimismo ya no habría mayor posibilidad de crecer personalmente, vicios antiguos que corregir pero que solo te desgastaban en tiempo y no teníamos respuesta de alguna acción por tomar y salgo para iniciar la búsqueda en otras compañías teniendo un paso temporal en una empresa llamada Financiera México llevando a cabo el reclutamiento y selección de personal de ventas y promoción de créditos a diversos empleados del gobierno en el D.F. fueron casi cuatro meses que estuvimos ahí hasta que me llaman de Johnson & Johnson donde ya tenía un proceso de selección iniciado.

7.7. Organigrama CIMMYT INT 2010

Organigrama 5.- Organigrama Cimmyt Int



Fuente: Manual del personal de Nuevo Ingreso del Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo Int.

8. Janssen De México S. de R.L. de C.V.
Pharmaceutical Companies of Johnson & Johnson



La **compañía farmacéutica de Johnson & Johnson** que surge como resultado de la fusión de dos laboratorios: **Janssen y Cilag**, suceso que ha sido de gran relevancia en la industria farmacéutica debido a la visión compartida de emplear nuevas tecnologías en la creación de nuevos tratamientos.

A la fecha se han descubierto más de 80 medicamentos, de los cuales cuatro forman parte de la lista de medicamentos esenciales de la Organización Mundial de la Salud (OMS): **Haloperidol, Mebendazol, Miconazol y Levamisol**.

Los avances científicos son un legado que nos inspira a continuar, nuestra herencia, define lo que somos y lo que defendemos: **la innovación que ha marcado la diferencia en todo el mundo** como un sólido compromiso.

Con el fin de mejorar las necesidades médicas que aún no están resueltas, trabajamos activamente en el desarrollo de tratamientos innovadores en cinco importantes áreas terapéuticas clave que tienen un alto impacto en la población:

- Neurociencias
- Enfermedades Infecciosas

- Oncología
- Inmunología
- Enfermedades metabólicas y cardiovasculares

En la actualidad en **Janssen** colaboran miles de personas comprometidas, en más de 50 países de todo el mundo, en el caso de México generamos 800 empleos, lo que nos ubica como el segundo país con mayor número de colaboradores en América Latina sólo después de Brasil.

La primera vez que me invitan a entrevista en esta compañía lo que me llama la atención es que en la Industria el ramo Farmacéutico es de los más solventes económicamente y que tiene que ver con fuertes mercados tanto públicos porque le vende al IMSS, al ISSSTE, a la Secretaria de Marina, al Seguro Popular, etc. como en el ramo privado, Los Hospitales Ángeles del Pedregal, ABC, entre otros.

En Septiembre de 2010, ya dentro de Janssen vivo nuevamente lo que es pertenecer a una compañía global como es el Grupo Johnson & Johnson ya que Domecq igual lo es, la gran variedad de productos así como sus compañías afiliadas por la gran variedad de marcas en los sectores que componen Johnson & Johnson en México y a continuación se describe la operación en el país de cada una de ellas.

El sector de Consumo que maneja las marcas comerciales para el cuidado de la piel, salud bucal, cuidado del bebé y salud nutricional, teniendo a su cargo un gran portafolio de marcas como son: Tylenol, Listerine, Shampoo para bebé, toallitas y aceites Johnson, Neutrogena, Splenda, entre otros.

En el Sector de Medical Devices anteriormente llamado De Puy Shyntes se producen una amplia gama de productos innovadores usados principalmente por profesionales de la salud en las áreas como: Ortopedia, Neurología, Cuidado y tratamiento de Diabetes, Cuidado de la Visión, Prevención de Infecciones, Diagnóstico, Cardiovascular y Estéticos.

El sector Farmacéutico está enfocado a innovar para solventar las necesidades médicas de estos tiempos en la Ramas de Oncología (Cáncer de próstata y Mieloma, etc.), en Inmunología (Artritis Reumatoide, Psoriasis, etc.), Neurología (Esquizofrenia, Dolor demencial,), Enfermedades Infecciosas como (VIH, Hepatitis C, Tuberculosis,) Padecimientos Cardiovasculares y Metabólicos (Diabetes).

8.1. Administración de Personal

Inicio actividades como analista de Recursos Humanos en el área de Administración de Personal a dos meses de quedarme a cargo del área ya que la jefa de administración de personal se encontraba embarazada y debía cubrir su ausencia por maternidad, entonces fue un inicio al vapor, Johnson & Johnson es una de las compañías que tienen gran variedad de sistemas para sus diversos procesos tanto a nivel local como en la región de Latinoamérica que es a la que pertenecemos.

Tuve que asistir a un curso del manejo del sistema de administración de nómina llamado OPEN HR un curso muy rápido de tres días para entender un poco más el manejo de las nóminas y los diferentes módulos de los que se compone el sistema como vacaciones, finiquitos, estructura organizacional, cambios de sueldo y puestos, etc.

8.2. Ley SOX

Como por la parte de cumplimiento de la norma SOX; La Ley Sarbanes-Oxley, conocida también como SarOx o SOA (por sus siglas en inglés Sarbanes Oxley Act), es la ley que regula las funciones financieras contables y de auditoría y penaliza en una forma severa, el crimen corporativo y de cuello blanco.

Debido a los múltiples fraudes, la corrupción administrativa, los conflictos de interés, la negligencia y la mala práctica de algunos profesionales y ejecutivos que conociendo los códigos de ética, sucumbieron ante el atractivo de ganar dinero fácil y a través de

empresas y corporaciones engañando a socios, empleados y grupos de interés, entre ellos sus clientes y proveedores.

En Janssen, tenemos personal sindicalizado en la planta de Puebla donde hay aproximadamente 350 sindicalizados, 150 empleados, en oficinas en Janssen hay aprox. 350 empleados entre oficinas y personal outsource, más la fuerza de ventas que se encuentra en todo el país aprox. 250 personas únicamente la división farmacéutica que compone Janssen total de personal aproximado al que damos servicios en la actualidad 1100 personas.

Las actividades básicas era elaboración de la pre- nómina del área comercial, nómina de comisiones, nominas especiales como son la del fondo de ahorro, la del PTU, bono anual, complemento del PTU y aguinaldo, control de vacaciones, vales de despensa y atención al personal, poco a poco fuimos participando en diversos proyectos de trabajo en equipo con otras áreas.

En realidad la elaboración de la pre nómina es mera captura de Incidencias en el sistema y revisar que estos se vean reflejados por medio de simulaciones en la nómina del empleado, realizamos cargas masivas al sistema de nóminas especiales como son la de incentivos o comisiones, bono anual, fondo de ahorro, etc. Entregamos las carátulas de nómina ya firmadas por la dirección de Recursos Humanos al área de nóminas en finanzas para la revisión de la misma, cálculo general y programación del pago correspondiente.

Para el tema de los finiquitos estos se realizan de manera individual aunque tenemos la posibilidad de acuerdo al nivel de reestructura que tengamos de realizar cálculos masivos de liquidaciones y bajar algunos reportes de la nómina que nos ayuden a validar la correcta integración de los salarios base de liquidación.

Participamos como área de administración de personal en el curso de inducción a colaboradores de nuevo ingreso únicamente en la parte de administración de personal

dando los temas de políticas, días de asueto, días de pagos, temas laborales, IMSS, INFONAVIT, etc. junto con el bróker de gastos médicos para cerrar la parte de beneficios al personal en dicho curso intervienen varias personas de las diferentes áreas como finanzas, flotilla de autos, auditoria Interna para temas de SOX, etc.

8.3. Proyecto HIT

Mi primer reto ya con la ausencia por maternidad de mi jefa participé en la implementación del sistema HIT, que es un sistema Integral que concentra todos los procesos de información gerencial de la parte comercial, es decir oficinas de México y la fuerza de ventas, yo me encargaba de la administración de Head Count y de la Estructura Organizacional para este sistema, debido al gran número de cambios de puestos, líneas de reporte, sueldos, etc., que se generan en una organización de manera mensual y que también afectaban a las nóminas del periodo, pero dentro de este sistema podía también ver los niveles de ventas por empleado y los niveles de comisiones en tiempo real así como la ventas diarias por producto y sector, costos y gastos de nómina así como los presupuestos que eran los que interesaban en mucho a la Dirección General.

En el proyecto HIT tuve la oportunidad de trabajar con otros puestos y áreas, como fueron el Director de tecnología de la información IT, gerentes de sistemas y de Recursos Humanos ya que quedamos a cargo del proyecto la gerente de capacitación en ese tiempo de Recursos Humanos, (Esto debido a las diversas Incapacidades que se presentaron en el área como fue la de la directora de Recursos Humanos, la gerente de compensaciones y la de administración de Personal) tuve contacto también con analistas financieros para las cuestiones del presupuesto y costos de nómina, gerentes de ventas para revisar su estructura, etc.

Al aplicar los incrementos de sueldo para toda la organización, se realizaba previamente en los meses de noviembre y diciembre de cada año la “Calibración de Sueldos” proceso anual que en base a la evaluación de desempeño que se generaba de común acuerdo entre el empleado y su supervisor se emitía una calificación de desempeño donde la

calificación máxima es siete y la mínima es tres y de acuerdo a la posición en que se encontraba el empleado y en base a la calificación, se generaba un porcentaje de incremento en base a la matriz de desempeño.

8.4. Compensación Regional (Latinoamérica).

En 2012 de igual forma empezamos con la actualización y mantenimiento del sistema de compensaciones para Latinoamérica llamado COMPNAV (Compensation Navigator), donde concentramos todos los cambios e histórico de sueldos de todo el personal, y es donde se hace la calibración anual, poco a poco conocimos el manejo del sistema hasta dominarlo, cuando fui invitado para ofrecer un conference call (llamada en conferencia) para personal de nuevo ingreso que iniciaba en el sistema desde otros países siendo yo el tutor de este curso que afortunadamente nos dio un buen resultado porque tienes mucha interacción con el personal de otros países de Latinoamérica, llámese Colombia, Argentina, Chile, Brasil y Panamá también había dos personas de recién ingreso que estarían asignadas en las oficinas centrales en Miami Florida a quienes también participaron en la plática como parte del equipo regional de compensaciones.

Una vez tabulado el nuevo sueldo llevábamos a cabo la carga de los Incrementos al sistema de nómina con fecha 1 de Marzo de manera anual.

Al momento de la calibración y una vez con el porcentaje de incremento la matriz de desempeño nos arroja el monto del bono anual por desempeño, que es un porcentaje del sueldo del empleado anualizado más los 35 días de aguinaldo siendo esto: sueldo mensual X 13.1667 = bono anual por desempeño.

8.5. Logros dentro de Johnson & Johnson

El primer logro en el Grupo Johnson llegó en el año de 2012 a raíz de los resultados generados durante la Incapacidad de mi Jefa y de los diversos proyectos en los que participamos fui reconocido con un incremento de casi 24% de mi sueldo mensual

cuando apenas cumpliría un año, esta etapa de reconocimiento fue de gran satisfacción y obviamente me generó una mayor pertenencia a la organización lo que me motivó a dar aún más y seguir aprendiendo del grupo y lo más importante adaptándonos al mundo de cambios constantes, que se generaban en el mercado y por ende dentro de la compañía.

En 2012 tuve mi primer reestructura de personal de ventas, oficinas y algunas de la planta de Puebla (mi primera en el grupo) fueron casi 120 personas las que salieron distribuidas en casi todo el país, realizar la logística de implementación de las terminaciones, cálculos de liquidaciones, manejo de los planes de pensiones, entrega de activos a cargo del empleado, elaboración de convenios de terminación laboral, entrega de auto, materiales, etc.

Fue un trabajo bastante desgastante pero que el resultado fue positivo para un mayor aprendizaje y obviamente a pesar de la situación también fuimos reconocidos por que todo el proceso de terminaciones salió bien cuidando mucho el aspecto personal y dando el tratamiento más sensible a cada colaborador en su etapa final dentro de la compañía.

En Diciembre de 2012 tuve una oferta salarial, ya que el ramo farmacéutico es muy conocido, y me invitan a trabajar a JACOBS, una empresa de Ingeniería igual en el DF al hacer del conocimiento en Janssen que había aceptado la oferta de JACOBS me dicen simplemente tú no te vas!, ¿qué te están ofreciendo? -Comenta mi jefa- “necesito la carta oferta que te están dando”, simplemente yo me retiraba y ya, pero esto fue a parar con el Director General de Janssen en México -y de igual forma me dice- “tú no te vas”, para mí fue un momento de gran satisfacción profesional.

Una retención cosa que nunca me había pasado, me ofrecieron los mismos beneficios y sueldo que en JACOBS y me respetarían antigüedad cambiándome si bien no a la nómina de Janssen pero si a una empresa de outsource que si otorgaba los beneficios superiores de ley como vales de despensa, seguro de gastos médicos mayores, seguro de vida,

fondo de ahorro, este creo yo fue otro de los logros más importantes y de satisfacción personal en mi vida profesional gracias al trabajo demostrado a esa fecha.

8.6. Programa de Bienestar Integral

En Recursos Humanos Janssen comercial somos precursores del Programa de Bienestar del empleado en J&J anteriormente solo nos encargábamos de las oficinas de Janssen en la ubicación de Coyoacán ahora estos se están realizando en todos los sectores, este programa consiste en la realización de eventos para los empleados y sus familias, por ejemplo se celebra en las vacaciones escolares de verano, el “Día de Trabajo con Papá o Mamá”, que es un día completo en el que empleado es invitado a traer a sus hijos a la compañía para que conozca las actividades que realiza la compañía, conozcan las estrategias para mejorar la calidad de vida de los pacientes, posteriormente se les da una serie de pláticas y dinámicas muy divertidas a cerca del manejo y conducción seguro, uso del cinturón de seguridad, primeros auxilios y posteriormente se cierra con varios juegos inflables y una comida para todos en el área del comedor de la compañía.

Se organiza la fiesta de fin de año igual para todos los sectores normalmente se realiza en Coyoacán que es la ubicación más grande, se organiza la rosca de reyes, el día de la candelaria, el día del amor y la amistad, el día de niño con toda una logística para obsequiar boletos de cine a todos los empleados con hijos menores de 13 años y sus cónyuges, el día de la Mamá con un obsequio simbólico a las Madres trabajadoras, el obsequio del mismo modo a los Papás empleados en el día del Padre, el día de muertos, etc.

Este tipo de eventos son de manera simbólica y son incluidos dentro de la planeación del presupuesto anual de la compañía, mismos que han sido muy bien vistos por los empleados para querer permanecer en la compañía a pesar de la fuerte competencia que se da en el ramo por retener el talento.

A la par de estos programas se buscan convenios con instituciones cercanas a Janssen como puede ser Sports City para descuentos a empleados y otros convenios de colaboración en el interior de la república para beneficiar a nuestra fuerza de ventas también, tiendas departamentales, supermercados, afores, también contamos con un programa de atención al empleado llamado PAE que es una línea 01 800 donde el empleado puede marcar para solicitar algún tipo de asesoría ya sea para realizar algún trámite de tipo legal, migratorio, administrativo, etc. que es gratuito para todo el personal del grupo este programa es igual administrado y promovido por nuestra área.

8.7. Plan de Pensiones y Beneficios

J&J cuenta con un beneficio de gran valía a nivel nacional llamado Plan de Pensiones, estratégicamente este beneficio es una gran herramienta de retención debido a que los empleados a partir de cinco años de antigüedad dentro de la compañía se hacen acreedores al 50% de este beneficio que no es más que un pago adicional hecho por parte del grupo J&J al empleado cuando éste cumpla los 55 años de edad aunque ya no se encuentre trabajando en la compañía a partir de diez años de antigüedad los empleados ya se hacen acreedores al 100% del beneficio que otorga Johnson en este caso al pago realizado al empleado al cumplir los 55 años no debe ser menor al monto de la liquidación que en su momento le correspondiera, y la finalidad del grupo con este beneficio es de mantener o ayudar al poder adquisitivo de la persona a partir de sus 55 años como si se encontrara trabajando, entonces por el monto otorgado en la carta si una persona con diez años de antigüedad y 45 años de edad por ejemplo, y le dan su carta de derechos adquiridos a los 55 regresa a hacer válido el beneficio y se le otorga el cheque del fideicomiso por el monto manifestado en la carta nuevamente previo a los descuentos de ley estipulados en caso de aplicar, este beneficio solo lo manejan algunas pocas empresas en México pagando los Importes al 100% es por eso que es una gran herramienta de atracción y de retención de talento para J&J.

El grupo Johnson & Johnson tiene un beneficio también llamado Encore Award, este beneficio que yo administro consiste en que en la Intranet cualquier empleado del nivel que sea nomina a un compañero ya sea de un nivel superior, par o inferior por alguna aportación, mejora, evento realizado u organizado, es decir por acciones de valor agregado ajenas a sus objetivos anuales, este reconocimiento de acuerdo al impacto de la mejora realizada tiene unos montos a pagar en nómina, con la siguientes escalas: Thank You = \$0, Encore Bronze=\$750.00, Encore Silver = \$1500, Encore Gold = \$3,000.00, Encore Platinum = \$6,600.00, la regla es que al ser nominado un empleado sube este pago al portal y debe ser aprobado por dos niveles superiores el empleado nominado es decir su jefe directo y el siguiente nivel del jefe, una vez con los dos niveles de aprobación en el portal aparece como finalmente aprobado y se procede a su pago en la nómina mensual.

Del mismo modo existe un tipo de reconocimientos llamados Lead Award y estos son más difíciles de obtener ya que las aportaciones deben tener un impacto ya sea regional o global y los montos pueden ser hasta del 10% del sueldo anual del empleado más el aguinaldo (esto es el sueldo mensual del empleado por 13.1667 también llamado PVE Project Year End Salary) pagado en una sola exhibición del mismo modo en la siguiente nómina mensual y son tres niveles de aprobación requeridos para llevarse a cabo.

Actualmente estamos participando con más fuerza en la elaboración de estudios y encuestas de compensaciones ya que Johnson & Johnson forma parte del grupo de las diez empresas más importantes en México y Latinoamérica en el ramo farmacéutico y se realizan estudios de las compensaciones que cada compañía maneja para mantener una competencia sana y evitar que la rotación se eleve por cambios generados dentro del mismo grupo, así como para armonizar las buenas prácticas dentro del mismo, y evaluando las tendencias del sector farmacéutico en un futuro.

8.8. Armonización de Políticas Johnson & Johnson

A la fecha continuamos en Janssen con nuevas tareas y responsabilidades conociendo más sistemas, ya que Janssen es una empresa que te pide mayor innovación y generar valor a tus actividades día con día, participamos en la Implementación de la armonización de políticas cross sector (para todos los sectores de Johnson y Johnson) proyecto de nueva creación que nos llevó a conocer las políticas de los sectores de consumo, medical, así como los de las compañías de Johnson en la parte de la frontera de México con Estados Unidos (Chihuahua) y estandarizarlas en una sola para todos en México.

Este proyecto acarreó mucho trabajo en la parte de documentación y revisión y actualización de temas laborales, pero la mayor finalidad de esta armonización era brindar o mantener la mayoría de los beneficios otorgados al personal a pesar de los cambios constantes que la nueva ley laboral en México acarreó, estas políticas ahora ya están disponibles a todo el personal en un portal en la Intranet llamada Doc Space y el área de Recursos Humanos centro (Janssen De México) se encarga de actualizarlas y promoverlas a todo el personal.

Johnson& Johnson tendrá una gran proyección este año ya que una de las plantas más grandes e importantes a nivel global se encuentra Brasil y la compañía fue uno de los patrocinadores más importantes de la copa del mundo de Fútbol en Brasil en 2014, por lo tanto de nuestra parte se brinda el apoyo para entrega de obsequios conmemorativos a todo el personal con motivo del campeonato mundial, organización de eventos y promocionales, rifas a empleados de viajes a Brasil, etc. y lo será de los Juegos Olímpicos en el 2016 ahí mismo en Brasil con la misma logística.

8.9. Workday

Derivado a los crecimientos a nivel regional que está teniendo la compañía, este año se designó a nuestra directora de Janssen como directora de Recursos Humanos para todo el grupo Johnson & Johnson en México, esta situación nos ha involucrado a la fecha en

la implementación del sistema global llamado WORKDAY, mismo que se encuentra en la primera etapa posterior a la Implementación de políticas vienen los temas de compensaciones y nómina, mismos que se manejarán en un sistema de nómina compatible con el mismo llamado Meta 4, se está trabajando en la migración de toda la Información del personal así como de sus históricos al nuevo sistema de administración de Recursos Humanos global y del sistema de nómina local.

El sistema Workday a futuro será una plataforma similar a SAP donde el empleado por si solo podrá consultar tanto políticas como beneficios, vacaciones, temas laborales y no será necesario tener un área específica para brindar los mismos ya que todo se hace por medio de un flujo electrónico donde el empleado por ejemplo: si desea consultar sus vacaciones, puede ingresar a Workday, consultar sus días pendientes por disfrutar y en ese momento generar su solicitud de vacaciones y enviarla por vía electrónica a su jefe para aprobación, una vez aprobada esta es enviada de inmediato al área de Recursos Humanos para su proceso y control correspondiente.

Del mismo modo en la actualidad estamos revisando la parametrización de Workday en base a las nuevas políticas ya establecidas a nivel cross sector (todos los sectores del grupo J&J) este nuevo proyecto del cual formo parte actualmente involucra a todos los sectores de J&J de México y de la zona de la frontera, (diez mil empleados aproximadamente), estamos revisando la carga de información personal inicial de todo el personal de México e interactuando con personas de Colombia y Brasil y soporte en Canadá, que son países que ya hicieron esta implementación para obtener tips a cerca de la revisión específica y puntos de control más importantes que impactan esta carga de datos ya que el tamaño de la Información es bastante considerable.

En la fase dos de este proyecto viene la parte de los cálculos de nómina y tiempo extra tanto de nuestra área comercial como de la planta ya que ahí hay personal sindicalizado, entonces entra un tercer sistema llamado Cronos que nos ayuda a codificar el tiempo extra del empleado así como su asistencia para la elaboración de nómina, revisamos que la interface esté cargando completamente los datos al sistema de nómina y el pago por

ejemplo de las horas extras doble, triple, descansos laborados, primas dominicales sean pagados correctamente y conforme a la Ley Federal del Trabajo.

A diferencia de las compañías anteriores Johnson y Johnson es una compañía bastante noble que te da mucho, paga buenos salarios y a nivel Recursos Humanos sus procesos son bien definidos ya que no hay duda sobre la aplicación de las políticas y del reglamento interno de trabajo mismo que se da en el curso de Inducción, se cuenta con un área específica de Talent Acquisition (Atracción de Talento) misma que hace que ya no realicemos reclutamiento, el área de capacitación que se encarga hasta de los cursos de Inducción y únicamente nos enfocamos en las áreas de administración de personal, relaciones laborales junto con el área legal que se encuentra en la misma ubicación, beneficios así como el programa de bienestar integral.

Creo que esta compañía ha sido de las más importantes en lo largo de mi trayectoria profesional ya que tener simplemente auditorías SOX hasta dentro de nuestra área de Recursos Humanos nos ayuda mucho como equipo a estar mejor integrados y comunicados, sinceramente desde Domecq no tenía el ritmo de trabajo que encontré nuevamente en Janssen, la administración debe ser eficiente y ágil, a diferencia de Wal-Mart (Empresa igual americana) aquí las políticas si son respetadas y aplicadas en su totalidad tenemos un Credo que buscamos se haga valer a todo el personal y que todos tengamos una ganancia Justa, el CREDO dice:

NUESTRO CREDO

“Creemos que nuestra primera responsabilidad es para con los médicos,
Enfermeras y pacientes, para con las madres y los padres,
Y para con todos aquellos que utilizan nuestros productos y servicios.
Debemos esforzarnos constantemente en reducir nuestros costos para poder mantener
precios razonables.

Los pedidos de nuestros clientes han de servirse con rapidez y precisión. Nuestros
proveedores han de tener la oportunidad de obtener un beneficio justo.

Somos responsables ante nuestros empleados

Los hombres y mujeres que trabajan con nosotros en todo el mundo.

Todos deben ser considerados como individuos.

Debemos respetar su dignidad y reconocer sus méritos.

Han de tener una sensación de seguridad en sus trabajos.

La compensación ha de ser justa y adecuada,

Y las condiciones de trabajo, limpias, ordenadas y seguras.

Debemos ser sensibles en la manera

En que podemos ayudar a nuestros empleados

En el cumplimiento de sus obligaciones familiares.

Nuestros empleados han de sentirse libres

Para hacer sugerencias y formular sus quejas.

Debe haber las mismas oportunidades de empleo,

Desarrollo y promoción para aquellos que estén cualificados.

Debemos proveer una dirección competente,

Y sus acciones deben ser justas y éticas.

Somos responsables ante las comunidades

En las que vivimos y trabajamos y,

También, ante la comunidad mundial.

Debemos ser buenos ciudadanos, apoyar las buenas obras y la caridad,

Y pagar nuestra parte equitativa de los impuestos.

Promover las mejoras cívicas, sanitarias y educativas.
Debemos mantener en buen estado los bienes que
Tenemos el privilegio de utilizar,
Protegiendo el medio ambiente y los recursos naturales.
Nuestra responsabilidad final es para con los accionistas.
Nuestro negocio ha de mantener un beneficio sólido.
Debemos experimentar con nuevas ideas.
Se debe investigar, desarrollar programas innovadores y pagar por los errores.
Deben adquirirse nuevos equipos, proporcionarse nuevos medios
Y lanzarse nuevos productos.
Se deben crear reservas para hacer frente a tiempos adversos.
Si actuamos de acuerdo a estos principios,
Los accionistas han de obtener una retribución justa.

JOHNSON & JOHNSON

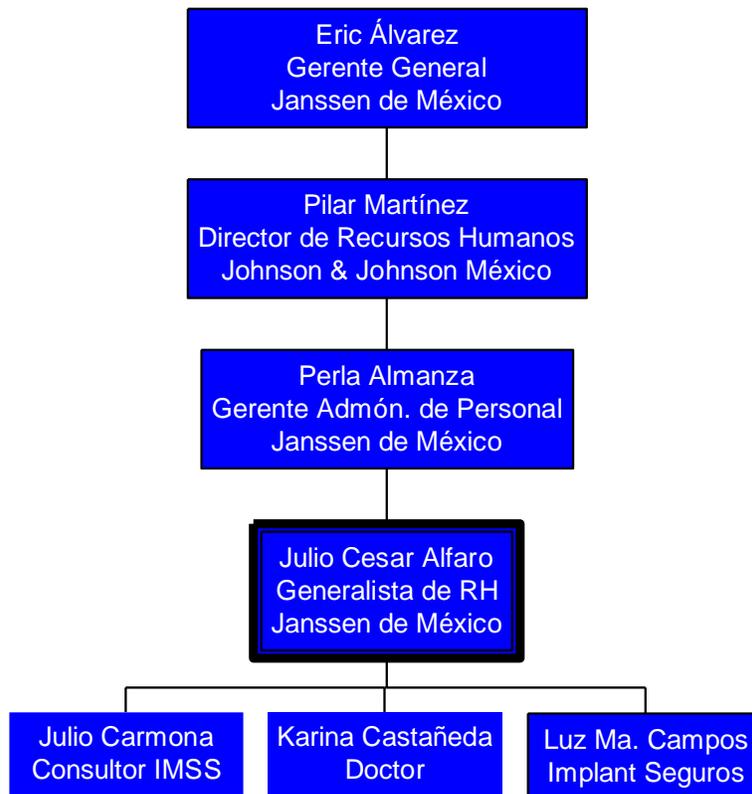
Fuente: Intranet Johnson & Johnson All contents © Copyright Johnson & Johnson Services, Inc. 1997-2015. All Rights Reserved.

Creo al final que el aprendizaje que he tenido durante estos más de diez años de experiencia dentro de diversas compañías conociendo sus procesos, no son tan diferentes porque debes apegarte a la misma ley, la única diferencia es el tratamiento y los beneficios que las compañías brindan a sus empleados por ejemplo actualmente en Johnson & Johnson la división farmacéutica se encuentra en un ramo tan competido en todo el mundo que para no rezagarse debe mantener su nivel alto de beneficios a su personal y enfocarse en la retención de talento y ser mas competitivo.

En Recursos humanos los procesos han cambiado a través de estos años anteriormente el enfoque era en los procesos y la calidad actualmente el talento y la mejora continua son mandatorios así como la aportación de ideas que agreguen valor a e incrementen los niveles de venta requeridos, disminución de costos.

8.10. Organigrama Janssen de México 2015

Organigrama 6.- Janssen de México S. de R.L. de C.V



Fuente: Organigramas Mensuales del área de Recursos Humanos Janssen de México S de R.L. de C.V.

9. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ACTUALIDAD



En los últimos años, las compañías han asignado mucho más presupuesto a las áreas de Recursos Humanos, convirtiéndose en una unidad de negocio estratégica para el logro de los objetivos de las empresas.

Actualmente las áreas de Recursos Humanos se han dividido por necesidades internas de las empresas, y hemos sido testigos de una serie de avances tecnológicos. Una de las posiciones ha sido el actual HRBP Human Resources Business Partner a los cuales se les asignan unidades de negocio específicas en la cuales puede especializarse desde su operación dando el servicio completo del área, con clientes internos constantes, lo que les ayuda a conocer muy bien sus unidades de negocios, presupuesto, perfiles y formas de trabajo. Lo que genera confianza del cliente Interno, un servicio personalizado y tiempos de respuesta mucho más cortos.

Se ha procurado mejorar el área mediante contrataciones de personas mucho más especializadas con perfiles más jóvenes dinámicos, energéticos, proactivos y propositivos, buscando eliminar la imagen de un área gris y operativa, convirtiéndolo en un área de servicio interno de calidad.

Este cambio se ha dado ya que los temas de atracción y retención de personal, desarrollo de talento y sentido de pertenencia, son de suma importancia para el crecimiento sano de la empresa y del colaborador.

Una de las posiciones de nueva creación es el HRIS Human Resources Information System, se ha desarrollado figura o área de expertise en procesos de Recursos Humanos, metodologías, métricas, estadísticas, bases de datos, y adicional a ello con buenos conocimientos en Sistemas, esta mezcla sirve para tener una persona responsable de los nuevos sistemas para capacitación en línea (e-learning), valuaciones de puesto y de personal, nómina entre otros.

Da servicio a todas las unidades de negocio con respecto al sistema de Recursos Humanos como el sistema Workday que mencionaba algunos renglones atrás.

La posición que se ha dividido por responsabilidades es el área de comunicación Interna, quien tenía a cargo el seguimiento del programa Best Place To Work, Responsabilidad Social, Estrategias de Administración del Cambio (Change Management), entre otras.

Las empresas han creado un área para Responsabilidad Social, ya que a nivel Internacional las personas evalúan a las empresas, no solamente por la oferta económica, sino cada vez le dan más Importancia a este tipo de acciones, el impacto social que tiene, su reputación en el mercado y el crecimiento que puede llegar a tener la empresa.

Cabe mencionar que Johnson & Johnson en la actualidad está catalogada en el Ranking #6 de las mejores empresas para trabajar en el país y la número uno del ramo Farmacéutico en la categoría de empresas entre 500 y 1500 empleados en el país de acuerdo a la revista Expansión, este tema tiene que ver con la responsabilidad social y los programas de remuneración que maneja para sus empleados en México.

Recursos Humanos ha tenido la oportunidad desde el 2011 de ser parte de los comités de Alta Dirección, desarrollando estrategias de la mano de diferentes directores de las cuales actualmente estamos viendo los resultados, entre ellos el marketing de la compañía a nivel candidatos, ahorros en rotación e inversión de desarrollo de personal Internamente, plantillas de reemplazo y retención de personal clave de la empresa. Lo que ha dado como resultado la atracción de mejores perfiles, personal con expertise necesario para tomar posiciones gerenciales o más altas, mejores perfiles internos, provocando un crecimiento sostenido y acelerado de algunas compañías.

En toda empresa la parte más importante es su capital humano, ya que es el responsable de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma. Por ello, su gestión se convierte en un asunto estratégico y crucial, en especial porque también se trata de la parte más compleja de una administración.

Esta área, vinculada directamente con los resultados de la gestión empresarial, tiene un reto importante: lograr el equilibrio entre coste e inversión para garantizar el éxito de la gestión de los mismos. Y sus objetivos van desde gestionar el personal de una empresa a ser el nexo entre la firma y el empleado.

Hace algunos años, se definía los Recursos Humanos simplemente como aquella parte que proporcionaba la fuerza laboral a una organización. Hoy, ese término ha evolucionado y ahora se considera a esta área como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores.

La gestión de los Recursos Humanos dejó de ser la de un administrador de personal con tareas operativas de escaso valor agregado para pasar a tener un rol como socio estratégico. La misión del gerente cambia y comienza a abarcar funciones como el estudio del clima laboral, el desarrollo de los Recursos Humanos, la selección de personal, el diseño de planes de carrera, la evaluación de desempeño, la motivación, el

desarrollo del potencial, la gestión del talento, la planificación de la sucesión, entre otras prácticas.

Respecto a lo que espera a la gestión de personas para la actualidad, la doctora en Organización de Empresas y Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid, Pilar Jericó, define algunas tendencias claves. Éstas son:

Liderazgo 2.0: se comenzará a abrir paso un nuevo modelo de dirección de personas más abierto y cercano. Todo ello será gracias al impacto de las nuevas tecnologías colaborativas.

Gestión del No Miedo y de las emociones: la crisis financiera afectó el ánimo de mucha gente y será un reto gestionarlas para no perder la ilusión.

Mentoring: muchas empresas están emprendiendo programas de desarrollo del talento a través de profesionales más experimentados o mentores.

“Informal Learning”: nuevos modelos de formación y desarrollo, aprovechando el uso de las nuevas tecnologías y de las redes. Una de las dificultades del e-learning era el uso de Internet por parte de los propios interesados.

Cliente y marketing: las áreas de Recursos Humanos se deberán orientar cada vez más a los clientes externos e internos e, incluso, incorporar conocimientos de marketing en su gestión interna.

Comunicación 2.0: las redes sociales serán más relevantes en la comunicación de las empresas. Algunas firmas innovadoras están sustituyendo las Intranets por este tipo de herramientas.

Fronteras líquidas: las divisiones entre áreas se diluirán más gracias a la tecnología y a la necesidad de trabajar en equipo.

Las empresas, en la actualidad, deben estar conscientes que el área de Recursos Humanos representa una inversión y no un costo. Asimismo, la gestión del mismo no se realiza desde un área o departamento específico de la organización, sino como una función integral de ésta.

Y su desafío fundamental es lograr tanto la eficiencia como la eficacia en el funcionamiento de las organizaciones, como también aumentar la productividad y la satisfacción laboral.

La función de Recursos Humanos debe de ser reconocida por el eslabón más alto de la organización pues, sin ello, la labor de control que ejercen, sería un control sin sentido hacia sus recursos más productivos: las personas.

Esta área de la compañía no se puede traspasar a cualquier individuo. Es indispensable que el encargado de manejar dicha área reúna ciertas condiciones y sea capaz de fomentar diversos aspectos como el trabajo en equipo, la flexibilidad, el reclutamiento de personal o la orientación hacia el cliente.

Pero lo más importante y clave en su gestión, será su capacidad para ser creíble y confiable entre los empleados.*

* Fuente: <http://www.altonivel.com.mx/6955-el-futuro-rol-de-recursos-humanos.html>

10. APORTACION DE LA UNIVERSIDAD

Creo que en general la Universidad si te da una base, si bien cuando llegas a un empleo es difícil identificar que estas llevando a cabo realmente algún tema de la vida real, los principios y fundamentos básicos de la Administración están presentes en el día a día a veces de manera Involuntaria las prácticas como la Planeación la Dirección y el Control, en todas las fases y etapas de implementación de algún proyecto, desde el sentarse a armar un plan de acción, hasta la etapa de Implementación del mismo, existe el manejo de números.

Otro apoyo que me brindó la Universidad, fue el manejo del idioma si bien solo fueron cuatro semestres de inglés el avance en el manejo del mismo igual con ayuda de la música mejoró mucho mi interpretación pero sobre todo el gusto por el idioma fueron herramientas que me llevaron e tener una buen conversación que incluso en CIMMYT al hacerme una evaluación quede en un nivel avanzado en inglés y tomamos algunos cursos del idioma mismo que a la fecha seguimos practicando como una herramienta muy importante en el mercado laboral actual.

Otro tema el manejo de la PC es algo que en pleno siglo XXI el Excel es la herramienta fundamental de conteo y control al menos para nuestras actividades dentro de Recursos Humanos, si bien los sistemas Integrales como SAP, OPEN HR, etc. son muy buenos es necesario tener un buen manejo del sistema para elaborar reportes, estadísticas de análisis de personal, y manejos de bases de datos como Inventarios de personal, incluso para validar que los cálculos que te arroja el sistema como pueden ser los temas de Impuestos en nóminas y en finiquitos etc.

En general lo único que puedo sugerir a la Universidad es brindar la herramienta más importante al alumno como es la experiencia si bien la formación es muy importante el involucramiento desde la etapa de estudio en la vida profesional les brindará un panorama más completo que dependerá en mucho de la perseverancia del alumno, junto

con las oportunidades que la universidad te pueda brindar, y de las condiciones económicas del país a nivel estatal y local.

Mi experiencia como lo vimos fue salida de una oportunidad bien aprovechada que me valió regalar por casi dos años mi trabajo con tal de aprender pero que al final me dieron la experiencia con la que cuento al día de hoy, así como la perseverancia, la actitud y el compromiso con las organizaciones en donde tuve la oportunidad de colaborar aun sin tener un título profesional en mano.

BIBLIOGRAFÍA

- Ley Federal del Trabajo
- Ley del Seguro Social o IMSS
- Ley del INFONAVIT
- Ley del Impuesto sobre la Renta
- Código Fiscal de la Federación
- Reglamento de la Ley del Seguro Social en Materia de Afiliación, Clasificación de Empresas, recaudación y Fiscalización.
- <http://www.manufacturainteligente.com/kaizen/>
- <http://www.ponce.inter.edu/empleo/OPUSCULOS/EMPLEO/LAS%205%20S%20en%20el%20Area%20de%20Empleo.pdf>
- <http://www.altonivel.com.mx/6955-el-futuro-rol-de-recursos-humanos.html>
- <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/diagrama-sipoc>
- Taller de Desarrollo de habilidades de supervisión Servicios Liverpool S.A. de C.V.
- Sistema de Evaluación por Competencias SEC, Servicios Liverpool S.A. de C.V.
- Sistema Integral de Evaluación y SEC Servicios Liverpool S.A. de C.V.
- Catálogo de Entrevista Dimensional por Competencias Servicios Liverpool S.A. de C.V.
- ISO 9001 – 2000 Sistema de Gestión de Calidad SGS ICGS México
- Transcript of J. P. Cleaver Notes, Ideas. **J. P. Cleaver** Author: J. P. Cleaver & Co. Año: 1959
- <http://interamerican-usa.com/articulos/Leyes/Ley-Sar-Oxley.htm>
- Credo J&J Intranet Johnson & Johnson All contents © Copyright Johnson & Johnson Services, Inc.1997-2015. All Rights Reserved.
- <http://www.altonivel.com.mx/6955-el-futuro-rol-de-recursos-humanos.html>