



**Escuela de Administración de Empresas**

**Licenciatura en Recursos Humanos**

**Curso:**

Seminario de Graduación

**Mejora del Procedimiento de Gestión de  
Desarrollo Individual en  
H.B. Fuller LASS Costa Rica**

**Profesor:**

MBA. Carlos Córdoba González

**Responsables:**

Ana Ruth Chavarría Gómez

María Laura Cortes Arrieta

MaryCruz Serrano Sanabria

Ayrton Ramírez Quirós

II Bimestre 2015

San José, Costa Rica.

## **DEDICATORIA**

Al concluir este proyecto, luego de semanas de trabajo continuo se visualiza una más de nuestras metas.

Este trabajo está cargado de esfuerzo, paciencia, dedicación y amor hacía lo que realizamos, pero además este lleva una parte de las personas que nunca nos han dejado solos sino que con su apoyo incondicional nos han ayudado a ser perseverantes y a cumplir con cada uno de nuestros sueños.

Por ello es que este proyecto está dedicado en primer lugar a Dios porque sin él no hubiese sido posible haber llegado a este momento.

En segundo lugar a nuestros padres, por ser personas que nos inculcaron desde pequeños la importancia de ser personas de bien y persistentes para alcanzar grandes logros en la vida, a ellos por su amor infinito y su ejemplo, infinitas gracias.

## **AGRADECIMIENTO**

Un sincero agradecimiento a cada una de las personas que ayudaron a que este trabajo se pudiese culminar de manera satisfactoria.

Al señor Carlos Córdoba, profesor asesor y quién nos aportó diversas enseñanzas tanto a nivel profesional como personal durante el proceso de la Licenciatura, a él un agradecimiento especial por su apoyo durante la elaboración de este proyecto.

A la señora Adriana Berty, Gerente de Recursos Humanos por su anuencia y colaboración para que se realizara este trabajo en la empresa para la cual labora.

En general a cada uno de los gerentes de la empresa por su colaboración al aportar la información necesaria para la realización exitosa de este trabajo.

A la Señorita María Laura por su aporte extra al ser integrante del equipo de trabajo y a la vez colaboradora de la empresa H.B Fuller, y sacrificio de tiempo adicional que pudo haber compartido con su hijo.

A cada uno de los miembros del equipo de trabajo, ya que sin el compromiso, responsabilidad y tiempo dedicado no se hubiese alcanzado la finalización de esta labor.

# ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
RESUMEN EJECUTIVO .....	8
INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
A. Referencia Empresarial .....	10
1. Naturaleza de la empresa.....	11
2. Misión: .....	11
3. Visión .....	11
4. Valores empresariales .....	12
5. Competencias organizacionales .....	12
6. Estructura organizacional.....	12
7. Descripción de las instalaciones físicas.....	13
B. Importancia del estudio .....	13
C. Planteamiento del Problema.....	13
E. Justificación del problema.....	14
1. Objetivo General: .....	14
2. Objetivos Específicos:.....	14
F. Delimitaciones del estudio .....	15
1. Alcance.....	15
2. Limitaciones .....	15
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	16
A. Administración de Recursos Humanos .....	16
B. Gestión del Talento Humano.....	17
1. Funciones de la Gestión del Talento Humano.....	18
2. Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	18
C. Planes de desarrollo del personal .....	20
D. Competencias .....	20
E. Manual Administrativo .....	21
F. Procedimientos .....	21
G. Manual de Procedimientos.....	21
H. Formularios .....	22

I. Políticas .....	22
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....	23
A. Tipo de investigación .....	23
B. Fuentes de Información .....	23
1. Fuentes Primarias .....	23
2. Fuentes Secundarias .....	23
C. Sujetos de Investigación.....	24
D. Medios de Recolección de Información.....	24
1. Cuestionario .....	24
2. Observación.....	24
3. Entrevistas .....	24
E. Etapas del proceso de la investigación realizada.....	25
1. Planificación del estudio .....	25
2. Análisis y procesamiento de la información .....	25
3. Elaboración de propuesta .....	26
CAPÍTULO IV. SITUACIÓN ACTUAL Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	28
CAPÍTULO V. PROPUESTA PROCEDIMIENTO DE ESTABLECIMIENTO DE PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL.....	38
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	48
1. CONCLUSIONES .....	48
2. RECOMENDACIONES .....	49
BIBLIOGRAFÍA.....	51
APÉNDICE .....	52
TABLAS .....	63
ANEXOS.....	67

## ÍNDICE APÉNDICE

Apéndice A. Nombre Colaboradores según puesto.....	52
Apéndice B. Cuestionario para Gerentes H.B. Fuller LASS Costa Rica .....	53
Apéndice C. Cuestionario descripción proceso plan de desarrollo actual.....	55
Apéndice D. Cronograma.....	62

## ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Capacitación relacionada a PDI.....	63
Tabla 2. Forma en la que recibieron la capacitación .....	63
Tabla 3. Asesoramiento del Departamento de Recursos Humanos sobre PDI.....	64
Tabla 4. Control y seguimiento del desarrollo de los colaboradores.....	65
Tabla 5. Relación del control y seguimiento con el establecimiento de metas y objetivos	66
Tabla 6. Herramienta de seguimiento y control de los PDI .....	66

## ÍNDICE ANEXOS

Anexo 1. Organigramas H.B. Fuller LASS Costa Rica .....	67
Anexo 2. Presentación para capacitación de relanzamiento.....	74
Anexo 2. Formulario para Plan de Desarrollo Individual .....	77

## RESUMEN EJECUTIVO

La Gestión del Talento Humano se encarga de la selección, reclutamiento, compensación, desarrollo y retención de los colaboradores. El presente estudio está enfocado en el proceso de desarrollo, el cual involucra el diseño de programas de capacitación y entrenamiento, sucesión y rotación del personal, así como los programas de integración y motivación.

Este proyecto nació de la necesidad del Departamento de Recursos Humanos de H.B. Fuller LASS Costa Rica, al tener la interrogativa del por qué el procedimiento de establecimiento del plan de desarrollo individual para los colaboradores no estaba siendo efectivo. Por lo que se decidió primeramente investigar y analizar dicho proceso, definiéndose así el objetivo principal y los específicos, el alcance y las limitaciones del estudio; además de un marco conceptual que respaldara los términos que se mencionan a lo largo de este trabajo.

El presente estudio es de carácter cualitativo y cuantitativo; para lo cual se dispuso utilizar herramientas de recolección de información como cuestionarios y entrevistas.

Inicialmente se obtuvieron las respuestas de una encuesta aplicada a los gerentes y los supervisores de la empresa, identificando la razón por la cual no se estaba siguiendo el procedimiento al pie de la letra, y por medio del análisis, dichos datos se tabularon y se describieron obteniendo información valiosa y relevante para este estudio. Estos datos mostraron que debido a la falta de formalidad, la documentación y el control del procedimiento dentro de la empresa, su éxito y cumplimiento no era el esperado; lo cual fue el impulso para realizar el levantamiento del procedimiento en su totalidad junto con la elaboración y modificación de los documentos necesarios.

Para esto se realizó una entrevista a la Gerente de Recursos Humanos, con el fin de obtener toda la información necesaria para la redacción del procedimiento, la cual se mejoró en conjunto con la retroalimentación obtenida por parte de la misma persona.

Posteriormente, se decidió crear la herramienta adecuada que ayudaría al Departamento de Recursos Humanos a efectuar el control y seguimiento sobre los planes de desarrollo individual definidos para cada colaborador. Por otro lado, también se recomendó realizar el relanzamiento del proceso mediante una capacitación enfocada en mostrar la importancia de este procedimiento y su impacto en el corto y largo plazo a todos los colaboradores de H.B. Fuller LASS Costa Rica.

Finalmente se describen las conclusiones y recomendaciones del estudio, para que la Gerencia de Recursos Humanos, tome las medidas necesarias para que el procedimiento se cumpla a cabalidad y de manera efectiva; y en un futuro se actualice según las necesidades de la empresa.

## INTRODUCCIÓN

El principio que sustenta a la mayoría de las organizaciones es mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el cual la fuerza de trabajo esté formada y preparada para superarse continuamente. Y por ende que esa fuerza se encuentre calificada y productiva.

Un punto importante de resaltar es que los jefes o managers deben ser los primeros interesados en realizar el crecimiento propio y los primeros responsables de capacitar a los subordinados, estimulándolos a que se preparen constantemente para que puedan estar a la altura de los cambios que se van presentando.

El desarrollo del capital humano y la formación deben ser la plataforma de lanzamiento del cambio organizacional por lo que se debe de realizar un plan de formación permanente que sea coherente y que coadyuve con la estrategia de la empresa. Así también el desarrollo tiene el fin de estimular la efectividad del cargo que deba llevar a cabo un colaborador.

Si dentro de una organización se da una adecuada gestión de carrera esto permitirá generar planes de desarrollo que comparan las necesidades de talento humanos actuales y futuras con los candidatos internos y externos, de igual manera permiten que se realice una planificación estratégica al alinear las aspiraciones individuales de los colaboradores con las necesidades y objetivos de la empresa, siempre con la guía de los superiores.

Es por lo anterior que en el presente estudio se presentan los resultados obtenidos acerca del proceso que se lleva a cabo en H .B Fuller Lass Costa Rica para realizar los planes de Desarrollo Individual para cada uno de los colaboradores.

## **CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se destacan las generalidades de H.B. Fuller como lo son los antecedentes, actividad productiva, ubicación de la empresa, cantidad de personal y puestos, misión, visión, organigrama, descripción de las instalaciones físicas y áreas involucradas en el proyecto.

Asimismo, contempla los aspectos generales del estudio como los antecedentes, la justificación y planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos del estudio, así como el alcance y las limitaciones propias de la investigación.

### **A. Referencia Empresarial**

H.B. Fuller Company fue fundada en 1887, por Harvey y Albert Fuller, quienes comenzaron a producir y vender, desde su casa en Saint Paul, Minnesota, pegamento para empapelar paredes. El señor Harvey Fuller decidió explorar la fabricación de otros productos, y trató de crear nuevas ideas. Al inicio de la década de los años 60, H.B. Fuller Company ya contaba con compañías subsidiarias en Canadá y América Latina, además de sus operaciones en los Estados Unidos. Hoy, también tiene subsidiarias en Asia y Europa.

H.B. Fuller es una compañía que desarrolla, prepara y comercializa especialidades químicas a escala mundial. La diversificación hacia la línea de adhesivos industriales se inició con la unión de Kativo, empresa costarricense fabricante de pinturas, y H.B. Fuller Company en 1967. Hasta el año 2012, la firma se dedicaba al negocio de adhesivos y pinturas, pero en dicho año, se da una separación, y la empresa decide dedicarse únicamente al negocio de adhesivos.

Desde el año 2009, deciden instalar en Costa Rica las oficinas corporativas para la región latinoamericana, por lo que para esto se crea la entidad “H.B. Fuller Latin America Shared Services”, es decir, una entidad de servicios compartidos para toda la región.

## 1. Naturaleza de la empresa

H.B. Fuller se dedica a la fabricación de adhesivos para todo tipo de industria; por ejemplo, la industria que produce las cajas de cereal, de detergentes, las partes de refrigeradoras y automóviles, la que produce pañales para niños, ventanas, y diferentes mercados que utilizan los productos de la empresa en productos de acabados y diseño. Seguidamente se describen las unidades de negocio en las que se divide la producción de H.B. Fuller:

- **Assembly (Productos de ensamblaje):** Artículos para industria de maderas, pisos, ventanas, tubos, iluminaciones.
- **Graphics (Artes gráficas):** Encuadernación.
- **Packaging (Empaque):** Cerrado de cajas, bolsas.
- **Converting (Conversión):** Conversión de papel, conos, corrugado, tabaco, bolsas de papel.
- **Non Woven (Descartables):** Toallas sanitarias, pañales, vestimentas médicas.

## 2. Misión:

Continuar siendo líderes a escala mundial en la formulación, producción y comercialización de productos químicos especiales que reflejen los avances tecnológicos, los servicios y las soluciones a fines.

## 3. Visión

Suministrar valor a sus clientes con gente experta y la mejor tecnología.

#### **4. Valores empresariales**

La empresa cuenta con tres valores que deberían ser esenciales para todo colaborador, éstos son:

- El espíritu de ganador
- La esencia del coraje
- El poder de la colaboración

#### **5. Competencias organizacionales**

Las principales competencias para cada uno de los grupos de trabajo de la organización, son las siguientes:

- Innovación
- Responsabilidad
- Excelencia en el desempeño
- Cambio y toma de riesgos
- Enfoque en el cliente
- Trabajo en equipo

#### **6. Estructura organizacional**

H.B. Fuller LASS cuenta con cincuenta y ocho colaboradores, de los cuales seis son subcontratados mediante la Asociación Solidarista de la empresa, ya que son puestos temporales. De los cincuenta y ocho puestos mencionados, diecinueve corresponden al área de contabilidad y finanzas, once son de servicio al cliente, cuatro son de operaciones, cinco son de ventas, catorce de tecnologías de información, tres de recursos humanos, uno de asistencia directa de Estados Unidos y uno de seguridad laboral.

Esta empresa no cuenta con un organigrama homologado de la organización, ya que la ideología es que cada departamento tenga su propio organigrama. (Ver Anexo 1)

## **7. Descripción de las instalaciones físicas**

H.B. Fuller LASS, se encuentra ubicado en el Oficentro TerraCampus, situado en San Diego de la Unión de Tres Ríos, en la provincia de Cartago. Las oficinas están en el tercer piso de la torre uno de dicho edificio. La edificación propia de la compañía está dividida en cubículos individuales para los trabajadores, cuenta con seis oficinas individuales y con 8 salas de reuniones. Los baños se comparten con las demás personas que se ubican en el mismo piso. El Edificio cuenta con cuatro elevadores, escaleras, y salida de emergencia trasera.

### **B. Importancia del estudio**

El presente trabajo tiene como principal tema de estudio realizar un análisis preciso que trate de dar un amplio panorama sobre los factores que influyen en que los Gerentes y Supervisores no estén llevando a cabo el Plan de Desarrollo Individual de cada uno de los colaboradores que están bajo su supervisión. La importancia de este análisis está en conocer cuál es el procedimiento ya establecido por la empresa para la elaboración, control y seguimiento del Plan de Desarrollo Individual de los colaboradores, el cual está regulado por el Departamento de Recursos Humanos.

### **C. Planteamiento del Problema**

Para el presente trabajo se considera conveniente dar respuesta al siguiente problema de investigación.

¿Estará el Departamento de Recursos Humanos, Gerentes y Supervisores realizando el proceso adecuado para que se dé el cumplimiento del Plan de Desarrollo Individual de cada uno de los colaboradores en H.B. Fuller LASS Costa Rica?

## **E. Justificación del problema**

La justificante del presente estudio, radica en la detección de la necesidad y carencia por parte del Departamento de Recursos Humanos del control y seguimiento del Plan de Desarrollo Individual establecido para cada colaborador, y que además, deberían ser aplicados por Gerentes y Supervisores según corresponda. Por lo tanto, será de gran importancia el levantamiento y análisis del procedimiento que es realizado por este departamento, y con ello identificar aspectos o actividades que no están permitiendo el buen funcionamiento del procedimiento en estudio, y que a su vez, influyen en la no aplicación de la herramienta definida para el registro, control y seguimiento del Plan de Desarrollo Individual de cada colaborador dentro de la organización.

### **1. Objetivo General:**

Analizar el proceso y las actividades que llevan a cabo tanto el Departamento de Recursos Humanos como los Gerentes y los Supervisores de H.B. Fuller LASS Costa Rica, en la ejecución de los planes de desarrollo de cada uno de sus colaboradores; con el fin de mejorar el proceso de gestión del desempeño, permitiendo alinear el talento que éstos poseen con los objetivos estratégicos de la organización, para el tercer bimestre 2015.

### **2. Objetivos Específicos:**

- a. Evaluar las actividades que realiza el Departamento de Recursos Humanos y los Gerentes y los Supervisores relacionadas y focalizadas en el Plan de Desarrollo Individual de sus colaboradores.
- b. Diseñar una propuesta del procedimiento de establecimiento del Plan de Desarrollo Individual para los colaboradores de H.B. Fuller LASS, Costa Rica; que esté alineado con dos de los principales objetivos estratégicos de la empresa: incrementar la eficiencia aprovechándose de los talentos únicos de los colaboradores y proporcionar un impacto positivo en el desempeño de la compañía y el crecimiento del negocio, a través de la adquisición y/o mejoramiento de las competencias de sus colaboradores.

- c. Diseñar una propuesta de una herramienta que facilite al Departamento de Recursos Humanos controlar y dar seguimiento a los Planes de Desarrollo Individual de cada colaborador de la empresa.
- d. Definir recomendaciones sobre mejoras necesarias al Departamento de Recursos Humanos y el proceso de control y seguimiento del Plan de Desarrollo Individual de los colaboradores pertenecientes a la empresa.

## **F. Delimitaciones del estudio**

### **1. Alcance**

El presente estudio corresponde al análisis y evaluación sobre uno de los procesos que lleva a cabo el Departamento de Recursos Humanos, el de establecimiento de Planes de Desarrollo Individual de cada colaborador de H.B. Fuller LASS. Esto con la finalidad de evaluar su ejecución dentro de la organización, logrando así sintetizar y proponer el procedimiento adecuado que permita a este departamento supervisar el proceso de desarrollo de colaboradores en la organización.

Para el análisis y elaboración de dicho procedimiento, se realizará un diagnóstico sobre el manejo que actualmente realizan los 16 Gerentes de las distintas áreas administrativas de H.B. Fuller LASS Costa Rica (Ver Apéndice A) de los planes de desarrollo sobre sus colaboradores, esto con el fin de detectar tanto deficiencias como mejoras del proceso, lo cual se llevará a cabo en el segundo bimestre del año 2015.

### **2. Limitaciones**

A continuación se indican las limitaciones del estudio:

- 1. Resistencia por parte de los Gerentes/Supervisores a dar información óptima como acto de inflexibilidad al cambio debido al objetivo del estudio.
- 2. Replanteamiento de objetivos y justificación debido a los hallazgos encontrados al momento de analizar la información aportada por los Gerentes/Supervisores de la empresa.

3. Dificultad al automatizar la herramienta propuesta para el control y seguimiento de los planes de desarrollo individual, debido a la política del Departamento de Tecnologías de Información: “los proyectos extraordinarios requieren un plazo mínimo de entrega” y este no se adecuaba al tiempo de entrega del presente estudio.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En el siguiente apartado se describen una serie de definiciones que sirvieron como base para la elaboración del presente proyecto, se mencionan conceptos según diferentes autores en temas relacionados con: Administración de Recursos Humanos, Competencias, Plan de Desarrollo.

### **A. Administración de Recursos Humanos**

El estudio nace de un procedimiento del departamento de recursos humanos de H.B. Fuller, como lo es el plan de desarrollo para colaboradores, es por esta razón que se debe de definir en términos del estudio lo que es la administración de recursos humanos y la gestión del talento humano.

De acuerdo a Oliver (2012, p.3) la administración de los recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

La administración de recursos humanos se encarga de atender y velar por los puestos de una organización cumpliendo con las funciones mencionadas por ambos autores. Según Chiavenato (2009, p.11) la importancia de la función de esta rama radica en que el obstáculo primordial en una organización, es no ser capaz de reclutar y mantener fuerza laboral poderosa para mantener la producción, porque si no cuenta con colaboradores de calidad, ningún capital o esfuerzo pone a la empresa en marcha, por lo que se entiende que ningún proyecto u objetivo organizacional puede establecerse sin talento humano y no será productivo si este no es de calidad.

## B. Gestión del Talento Humano

Según Soto (2011) la gestión del talento humano es el proceso por el cual se incorporan nuevos talentos en la empresa, este busca retener y desarrollar el recurso humano que existe en la propia empresa, su finalidad es aumentar el valor de la empresa en función a la calidad de sus colaboradores.

De acuerdo a Chiavenato (2009, p.11) es “la planeación, organización, dirección y control referente a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber”. Se define como la manera en que la empresa administra el trabajo de sus colaboradores para lograr las estrategias organizacionales planteadas

Esta es un fundamental para seguir con la continuidad del negocio, por lo que se debe de cumplir una serie de objetivos como tal para asegurar la eficiencia y eficacia de su cometido, a su vez los establece de la siguiente forma:

<b>Objetivos de la Gestión de Talento Humano (GTH)</b>	
<b>1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.</b>	<b>5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.</b>
<b>2. Proporcionar competitividad a la organización.</b>	<b>6. Administrar el cambio.</b>
<b>3. Suministrar a la organización colaboradores bien entrenados y motivados.</b>	<b>7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables:</b>
<b>4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Se refleja que la labor de la Gestión de Talento Humano es sumamente ardua debido a que trabajar con personas no es sencillo ya que se tiene que complacer a todos equitativamente, es decir se tiene que realizar todo el proceso necesario para cumplir con los objetivos organizacionales de la mano con los personales de cada colaborador.

## 1. Funciones de la Gestión del Talento Humano

De la Gestión del Talento Humano se desarrollan de igual manera toda una serie de funciones para desarrollarse como tal Chiavenato (2009, p.18) las describió de la siguiente manera:

Funciones de la Gestión del Talento Humano
1. Análisis y descripción de cargos
2. Diseño de cargos
3. Reclutamiento y selección de personal
4. Contratación de candidatos seleccionados
5. Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
6. Administración de cargos y salarios
7. Incentivos salariales y beneficios sociales
8. Evaluación del desempeño de los empleados
9. Comunicación con los empleados
10. Capacitación y desarrollo del personal
11. Desarrollo organizacional
12. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
13. Relaciones con los empleados y relaciones sindicales

Fuente: Elaboración Propia

## 2. Procesos de la Gestión del Talento Humano

De las funciones mencionadas también menciono (2009, p.19) un conjunto de procesos que deben de desarrollar las personas del área de Gestión del Talento Humano, estas funciones se pueden explicar así:

- a. Admisión de personas, división de reclutamiento y selección de personal: se responde a la pregunta ¿quién debe trabajar en la organización?, procesos utilizados

para incluir nuevas personas en la empresa pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, labores realizadas generalmente por Psicólogos, Sociólogos entre otros.

**b.** Aplicación de personas, división de cargos y salarios: responde a ¿qué deberán hacer las personas?, procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, actividades hechas mayormente por Estadísticos, analistas de cargos y salarios.

**c.** Compensación de las personas, división de beneficios sociales: contesta a la pregunta ¿Cómo compensar a las personas?, procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, labores implementadas por trabajadores sociales, especialistas en programas de bienestar entre otros.

**d.** Desarrollo de personas, división de capacitación: involucra la interrogante de ¿cómo desarrollar a las personas?, son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, actividades que corresponden a analistas de capacitación, instructores y comunicadores.

**e.** Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: responde a ¿cómo retener a las personas en el trabajo?, procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, generalmente este trabajo queda a cargo de médicos, enfermeras, ingenieros de seguridad y especialistas en capacitación de vida.

**f.** Evaluación de personas, división de personal: resuelve el ¿cómo saber lo que hacen y lo que son?, procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las

personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, trabajo a cargo de auxiliares de personal y analistas de disciplina.

### **C. Planes de desarrollo del personal**

Siguiendo lo comentado por Jenkis (2015) los planes de desarrollo personal “son un método de desarrollo que se centra en la vida profesional del empleado”. Con este método, la empresa trabaja con el empleado para establecer sus metas personales profesionales. El empleador y el empleado crearán una lista de metas y un plan para alcanzarlos. Los planes de desarrollo personal ayudan a mantener a los empleados sobre el camino dentro de la empresa y fomentar que un empleado trabaje más duro.

De acuerdo UW (2011) el plan de desarrollo del empleado se define en términos generales como el desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para servir a los clientes con mayor eficacia y mejorar los procesos de trabajo. La capacitación es una forma de mejorar la capacidad de ofrecer un buen servicio, para mantener una fuerza de trabajo flexible y continuamente capacitada, para proporcionar a los empleados oportunidades de crecimiento y desarrollo, y mejorar el rendimiento en general.

### **D. Competencias**

Alles (2011, p.33) define competencias como "las características de personalidad y comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y mercados diferentes".

Por otra parte Luna (2011) dice que las competencias son la capacidad efectiva para realizar exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Se entiende entonces que las competencias son aquellas habilidades que un colaborador posee y también puede desarrollar, con el fin de realizar un desempeño éxito en su rol y en la organización.

Alles (2011) clasifica las competencias en cinco tipos:

- **Motivación:** De estas depende el comportamiento de una persona.
- **Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- **Concepto propio:** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Se basa en la seguridad de desempeñarse bien ante cualquier situación.
- **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas.
- **Habilidad:** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

## **E. Manual Administrativo**

Según Franklin (2009) “Son documentos en donde se encuentra, de forma lógica, información necesaria para la toma de decisiones en el puesto de trabajo. El manual administrativo estandariza operaciones, normas, procedimientos y funciones”

## **F. Procedimientos**

También Franklin (2009) dice que un procedimiento es el modo en que deben producirse los actos administrativos. Es un complejo de actos que, normalmente, concluye con la producción de un acto final. Es importante y esencial, la Administración debe adecuar su actuación a unas reglas preestablecidas para, por un lado, evitar posibles conductas arbitrarias y, por otro, conseguir una mayor eficacia administrativa. El procedimiento, de esta forma, supone una doble garantía: para la recta consecución de los intereses generales del modo más eficaz, y para los derechos e intereses de los particulares.

## **G. Manual de Procedimientos**

Franklin (2009): Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización.

## **H. Formularios**

Franklin (2009) dice que son las formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.

## **I. Políticas**

Por último Franklin (2009), define las políticas como las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

El principal propósito del capítulo que se desarrolla a continuación, es presentar los aspectos metodológicos más relevantes que permitieron dar a conocer el proceso de obtención de la información más notable para lograr el avance y cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados para este proyecto.

Dentro de estos aspectos se encuentran:

### **A. Tipo de investigación**

El presente proyecto se puede clasificar como un estudio de tipo cualitativo descriptivo al buscar la descripción específica del procedimiento de elaboración de un plan de desarrollo para los colaboradores de H.B. Fuller, LASS Costa Rica por parte de los gerentes, así como el análisis de los elementos más relevantes pertenecientes a este procedimiento. Además, se puede clasificar como una investigación de carácter exploratorio, debido a que en el Departamento de Recursos Humanos de esta organización, se carece de un documento que contenga plasmado dicho procedimiento.

### **B. Fuentes de Información**

#### **1. Fuentes Primarias**

Para llevar a cabo este trabajo, la información fue aportada directamente por los gerentes de H.B. Fuller LASS, Costa Rica, así como por la Gerente y la Asistente de Recursos Humanos de esta organización.

#### **2. Fuentes Secundarias**

Se recolectó así también información de fuentes escritas y digitales, que ayudaron a esclarecer y definir algunos conceptos que dan un apoyo importante al proyecto. Dentro de este tipo de fuentes utilizadas se pueden mencionar: libros físicos relacionados con tema, páginas web y tesis.

## **C. Sujetos de Investigación**

Los sujetos de investigación del presente proyecto fueron las personas involucrados de manera directa (gerentes) en lo relacionado a los planes de desarrollo de los colaboradores de H.B Fuller.

Los gerentes (Ver Apéndice A) que se delimitaron y que se encuentran como responsables de los planes de desarrollo de los colaboradores, así como las personas involucradas.

## **D. Medios de Recolección de Información**

En lo referente a los medios de recolección de información, se utilizaron los siguientes:

### **1. Cuestionario**

Para obtener la información necesaria, relacionada con lo que se realiza o se conoce acerca del plan de desarrollo que se le debe de realizar a cada uno de los colaboradores de H.B. Fuller LASS Costa Rica, por parte de los managers, se aplicó un cuestionario (Ver Apéndice B) de manera personal, esto con el fin de tener la oportunidad de recolectar la mayor cantidad de información posible al tener una interacción directa con los responsables.

De igual manera se aplicó un cuestionario a la Gerente del Departamento de Recursos Humanos (Ver Apéndice C), con el objetivo de conocer y dejar plasmado el procedimiento que ella como Gerente considera que se debería de realizar los planes individuales de desarrollo en la organización.

### **2. Observación**

Se utilizó la observación por parte de la asistente del Departamento de Recursos Humanos quién también forma parte del equipo de trabajo para la realización de este proyecto, esto con la finalidad de detectar deficiencias o algún faltante de información relevante.

### **3. Entrevistas**

Se llevaron a cabo varias entrevistas no estructuradas al entrevistar a la Gerente del Departamento de Recursos Humanos con el fin de conocer los objetivos del proyecto,

antecedentes y actividad productiva de la empresa, además, de tener un panorama más claro del presente estudio.

## **E. Etapas del proceso de la investigación realizada**

Para elaborar el analizar y proponer el proceso de establecimiento de Planes de Desarrollo Individual de cada colaborador de H.B. Fuller LASS Costa Rica, se llevaron a cabo varias actividades que se detallan a continuación: (Ver Apéndice D)

### **1. Planificación del estudio**

Primeramente se procedió a buscar información general referente a H.B. Fuller, así como del Departamento en el cual se desarrolló el presente trabajo.

Seguidamente se definió junto con la Gerente del Departamento de Recursos Humanos qué necesidad latente podría ser posible de solventar con el presente proyecto, por lo que indicó que sería en el área de planes de desarrollo de los colaboradores donde se podría realizar un aporte importante.

Luego, se buscó la información actual en lo referente a planes de desarrollo o de lo que asumían como planes de desarrollo, así como la manera en la cual evaluaban y controlaban este procedimiento y mediante que herramientas, si era el caso de que existiesen.

### **2. Análisis y procesamiento de la información**

En cuanto al análisis que se realizó se puede rescatar que lo primero que se procedió a efectuar fue aplicar un cuestionario a cada uno de los jefes responsables de llevar a cabo un plan de desarrollo para cada uno de los colaboradores que tuviesen a cargo, es decir a cada uno de los 16 supervisores de la empresa, por lo que se realizó un censo para obtener la información, debido a que los mismos se encontraban en la organización al momento de aplicar los cuestionarios y contaban con la disposición para contribuir con el proyecto.

Se elaboraron gráficos de algunas preguntas con el fin de visualizar más fácilmente los resultados obtenidos, y para las preguntas abiertas que se realizaron, se elaboró un análisis de cada una de ellas, en ciertos casos se sacaron diversas conclusiones y se unificaron respuestas en los casos que así fuesen posibles. Las variables que se quisieron analizar eran

principalmente: la capacitación recibida o la usencia de la misma en cuanto a planes de desarrollo, el asesoramiento por parte del Departamento de Recursos Humanos durante el complete del documento que poseen en la actualidad para los planes de desarrollo, así como la manera en la cual realizan un control y seguimiento de lo que para ellos son los planes de desarrollo de los colaboradores.

Cada una de las variables indicadas, se analizaron de manera conjunta entre los miembros del equipo de trabajo, y el profesor asesor, ya que lo que se hizo fue identificar fortalezas y debilidades de lo que se estaba realizando en la actualidad, según lo indicado por cada supervisor; esto permitió definir conclusiones y con ello ir direccionando de manera distinta el trabajo. Ya que se detectó que en realidad la empresa poseía un requerimiento distinto al que a un inicio se pensaba solventar, por lo que una vez que se recolectó la información se tuvieron que realizar unos ajustes en cuanto a objetivos y justificación del estudio, debido a que se finiquitó que gracias a la información obtenida por parte de los supervisores, era necesario levantar el procedimiento de establecimiento de los Planes de Desarrollo Individual de los colaboradores, para lograr con ello realizar las demás actividades que pueden surgir a partir del mismo.

Después de llegar a la conclusión antepuesta se coordinó una cita con la Gerente de Recursos Humanos de H.B. Fuller, LASS Costa Rica, con el fin de indicarle los aspectos más relevantes obtenidos en los cuestionarios y así tomar una decisión más concreta de lo que sería importante de realizar en este proyecto con el propósito de asegurar un proceso de planes de desarrollo de manera concreta, fácil, clara y que satisfaga las necesidades de quienes deban realizarlo y por supuesto que se encuentre alineado a la estrategia de la organización.

Una vez definido lo citado con antelación se procedió a la elaboración de conclusiones y recomendaciones así como del diagrama de flujo pertinente para el procedimiento.

### **3. Elaboración de propuesta**

En el proyecto se realizó una propuesta, la cual consiste en la elaboración del procedimiento a seguir para llevar a cabo un Plan de Desarrollo Individual, para lograr esto se solicitó una entrevista con la Gerente de Recursos Humanos de H.B. Fuller con el fin de que esta indicará

cual es el procedimiento por cumplir para lograr realizar un P.D.I. en la organización, una vez obtenida la información, se analizó, se le dio el formato según lo dispuesto en la empresa y lo que el equipo de trabajo considero importante de indicar y se realizó el diagrama de flujo correspondiente.

Una vez realizado lo indicado se procedió nuevamente a coordinar una pequeña reunión con la Sra. Adriana Berty, Gerente de Recursos Humanos, con el fin de que ella pudiese verificar, aportar sugerencias y dar su aprobación al procedimiento levantado, esto para asegurar aún más que este medio fuese el correcto y el que va a ayudar a solventar la necesidad que poseen en este momento como departamento.

Además, de lo mencionado anteriormente se modificó el formulario denominado Plan de Desarrollo Individual según aprobación de la Gerente de Recursos Humanos, debido a lo indicado por los gerentes y supervisores en los cuestionarios aplicados.

Finalmente, se elaboró una herramienta de control la cual permitirá al Departamento de Recursos Humanos dar un seguimiento más estricto de los avances que se estén llevando a cabo por parte de los colaboradores y bajo la supervisión de los Gerentes y los Supervisores, misma que también fue aprobada por la Gerente de Recursos Humanos.

## **CAPÍTULO IV. SITUACIÓN ACTUAL Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este apartado, se menciona el documento que utiliza en este momento la empresa referente a planes de desarrollo, así también se presenta el análisis de los datos obtenidos según el cuestionario aplicado a los dieciséis Gerentes y Supervisores de H.B. Fuller LASS Costa Rica (Ver Apéndice A) al segundo bimestre 2015.

En la actualidad, la empresa cuenta con un documento al cual llaman formulario de Plan de Desarrollo Individual para colaboradores, mismo que según lo indicado por los supervisores, requería de modificaciones para que lograra el propósito al cual se quería llegar al ser completo.

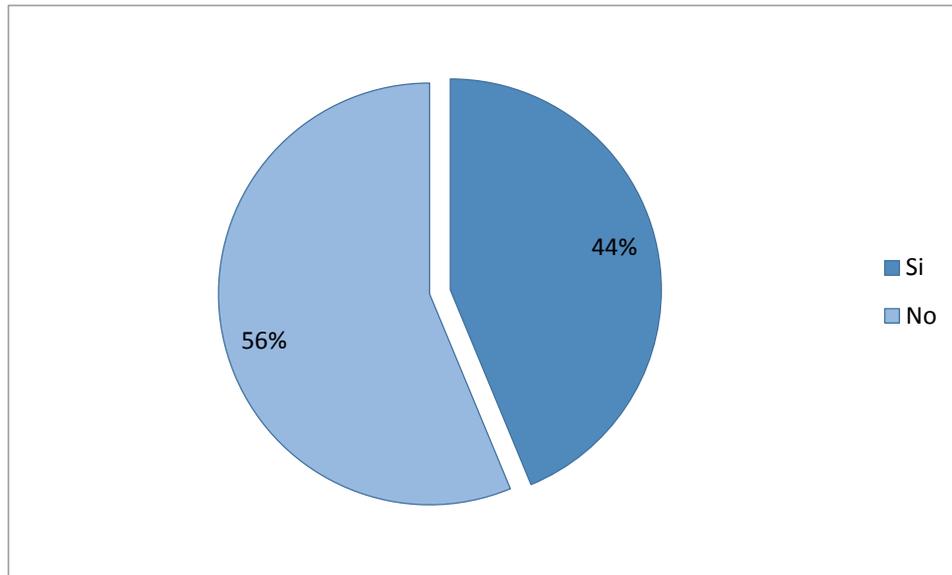
Al trabajarse con un número de unidades informantes accesible, se decidió hacer un censo, ya que la proporción de la población representada es un número adecuado, por lo que a todos se les aplicaron los cuestionarios. Todo esto se llevó a cabo con el objetivo de diagnosticar cómo se lleva a cabo el proceso y seguimiento de control de los planes de desarrollo de H.B. Fuller LASS Costa Rica.

El cuestionario se formuló con siete preguntas (Ver Apéndice B), de ellas solo una se dejó a libre elección del encuestado. Cabe destacar que la técnica utilizada para este punto fue cara a cara con el fin de que proporcionaran toda la información que se les solicitaba, en promedio se tardaba diez minutos contestando el instrumento.

A continuación, se encontrará el análisis de la información resultante del cuestionario aplicado en relación a la existencia de planes de desarrollo, el proceso de elaboración y seguimiento, además, su relación con el establecimiento de los objetivos del año y finalmente el conocimiento y uso de una herramienta de control de ese proceso de desarrollo de cada colaborador.

:

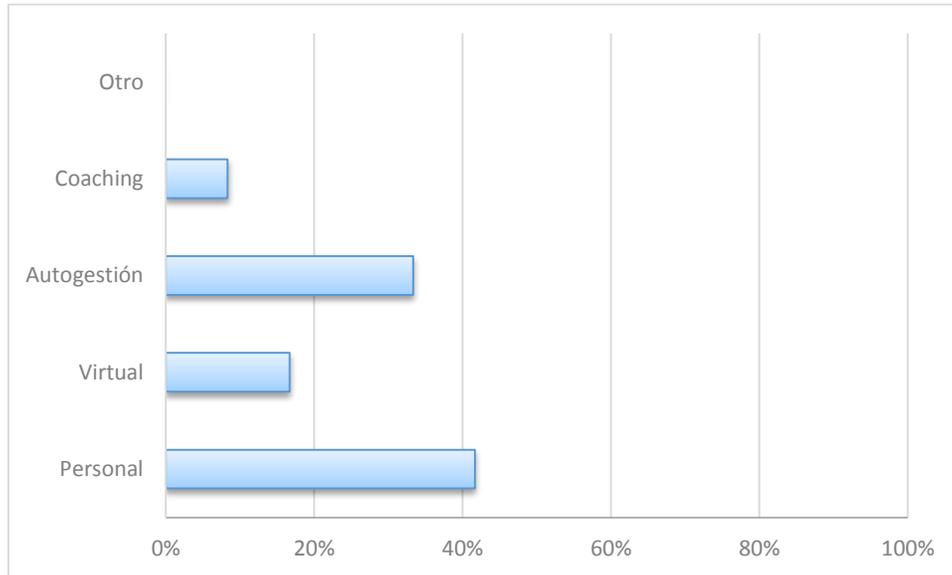
**Gráfico 1**  
Capacitación relacionada a Planes de Desarrollo  
II Bimestre 2015



**Fuente:** Elaboración propia

El cuestionario inició, consultando sobre si habían recibido capacitación acerca de los planes de desarrollo para los colaboradores existentes de la empresa. Como se observa en el gráfico anterior, el 56% de los gerentes entrevistados indicaron no haber recibido capacitación acerca del plan de desarrollo individual para los colaboradores bajo su supervisión, el cual es un proceso que posee la empresa actualmente, por otro lado, el 44% gerente manifestaron si haberla recibido algún tipo de capacitación (Ver Tabla 1).

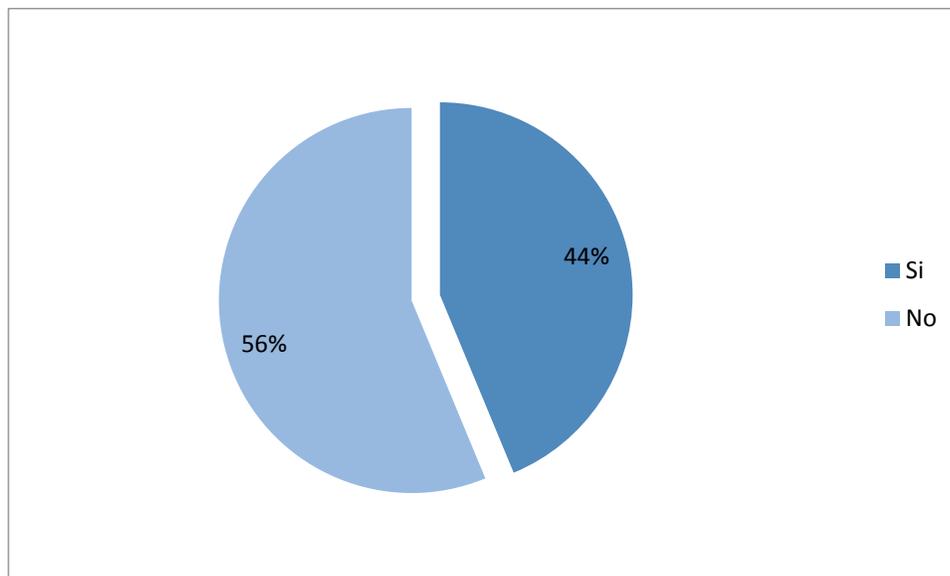
**Gráfico 2**  
Forma en la que recibieron la Capacitación  
II Bimestre 2015



**Fuente:** Elaboración propia

Según la ilustración gráfica, del 44% gerentes entrevistados que mencionaron sí haber recibido la capacitación (Ver Tabla 2), un 40% destacó que esta fue de forma personal de por parte del encargado del Departamento de Recursos Humanos en su momento, un 30% por Autogestión, un 20% de forma virtual, es decir, que utilizó o busco información en la intranet de la empresa, información detallada sobre el proceso y el 10% restante recibió la capacitación por Coaching, por parte de su jefe.

**Gráfico 3**  
Asesoramiento del Departamento de Recursos Humanos  
sobre los planes de desarrollo.  
II Bimestre 2015



**Fuente:** Elaboración propia

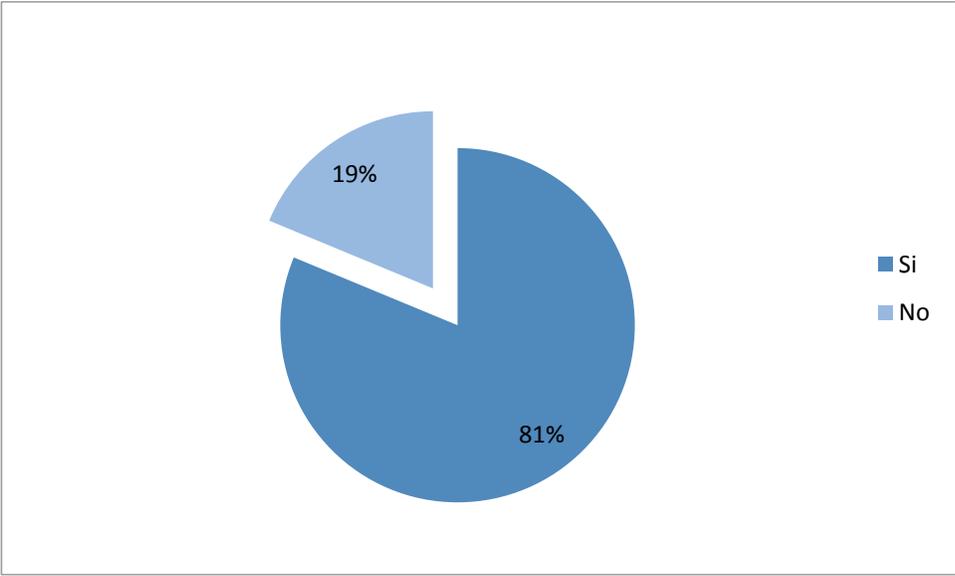
Tal y como lo muestra el gráfico anterior (Ver Tabla 3), un 56% de los gerentes de la empresa no ha recibido por parte del Departamento de Recursos Humanos asesoramiento sobre el correcto uso y del seguimiento que se debe realizar para el Plan de Desarrollo Individual establecido por la empresa, tanto del Gerente/Supervisor y subordinado. Sin embargo, siete gerentes lo que representa un 44%, afirmó haber recibido el asesoramiento correspondiente.

De igual manera se indago, acerca el por qué ellos creían no haber recibido dicho asesoramiento, algunos mencionaron que no han recibido capacitación, ya que dicho proceso no se tiene bien establecido en el país, donde únicamente llenan el formulario del plan de desarrollo cuando se trata de requerimientos de estudios formales, cabe señalar que el 56% de los gerentes que destacaron sí haber recibido capacitación sobre planes de desarrollo, algunos mencionaron haber recibido porque tienen a cargo colaboradores en países como Chile y Argentina y en dichos lugares si se les obliga a llevar dichos planes de desarrollo.

Cabe señalar, que los gerentes nuevos comentaron que al estar iniciando en el cargo, no han recibido por parte de Recursos Humanos capacitación alguna sobre dicho tema, donde se

encontró la presencia de personas que no sabían de la existencia del tema de plan de desarrollo, se puede destacar una falta de comunicación y coordinación por parte del área.

**Gráfico 4**  
Control y seguimiento del desarrollo de los colaboradores  
II Bimestre 2015



**Fuente:** Elaboración propia

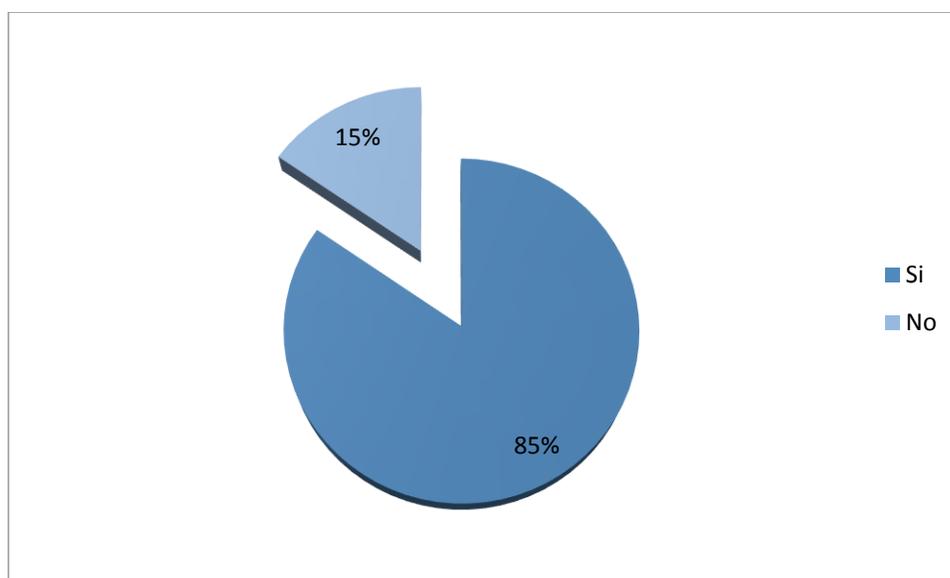
Al indagar acerca si realizan algún tipo control y seguimiento sobre el desarrollo de los colaboradores, se obtuvieron resultados positivos, según lo destaca el grafico, el 81% de los Gerentes/Supervisores de H.B. Fuller LASS Costa Rica, brindan control y seguimiento a desarrollo de sus colaboradores; no obstante, existe un 19% (Ver Tabla 4), que representa a tres de los Gerentes/Supervisores de la empresa, que no realizan un control ni seguimiento del desarrollo de sus colaboradores.

Como se observa anteriormente, de los 13 manager que mencionaron llevar seguimiento sobre el desarrollo de los colaboradores (Ver Tabla 4) algunos lo hacen mediante reuniones de uno a uno, que se realizan de manera trimestral, donde trabajan ciertos temas como planes de carrera y realizan una retroalimentación..

Se puede destacar que estas reuniones se han basado mucho para detectar únicamente las necesidades de capacitación.

De igual manera, algunos mencionaron que realizan este control mediante las reuniones de medio año, realizadas dos veces al año. Cabe hacer referencia a la existencia de manager que realizan reuniones mensuales y hasta llamadas semanales con el objetivo de conversar con el colaborador sobre temas de desarrollo y cumplimiento de objetivos planteados en el uno a uno y medio año.

**Gráfico 5**  
Relación del control y seguimiento con el establecimiento de metas y objetivos  
II Bimestre 2015

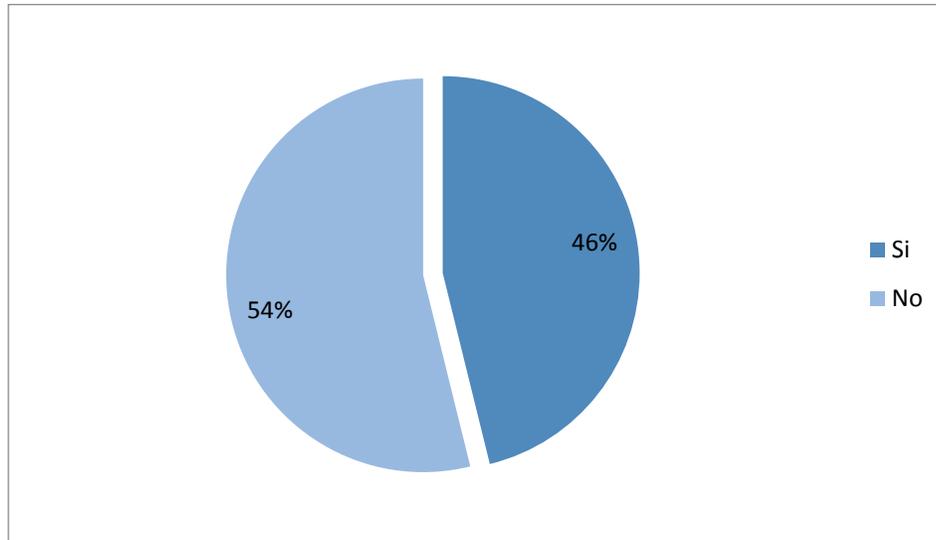


**Fuente:** Elaboración propia

Como se muestra en este gráfico, de los gerentes encuestados que sí realizan control y seguimiento al plan de desarrollo, un 85% dijo que la actividad de controlar y dar seguimiento al Plan de Desarrollo Individual de sus colaboradores, si está relacionado con el procedimiento de establecimiento de metas y objetivos que se realiza al inicio de cada año (Ver Tabla 5), ya que consideran que son complementarios, donde los planes de desarrollo dependen de la meta y objetivos que definen en conjunto.

Mientras que 3 gerentes, lo que representa es un 15%, dijo no tener relación alguna con este procedimiento, ya que ellos se enfocan más en el proyecto a corto plazo, no tanto en los objetivos anuales.

**Gráfico 6**  
Herramienta de seguimiento y control de los planes de desarrollo  
II Bimestre 2015



**Fuente:** Elaboración propia

En una de las últimas interrogantes, se indagó sobre la utilización de alguna herramienta para dar seguimiento y control a los planes de desarrollo de colaboradores bajo supervisión, donde se obtuvo que el 46% en números absolutos representa a 6 managers (Ver Tabla 6), mencionaron que poseen una herramienta, misma que se realiza en un Excel, otros utilizan una herramienta suministradas por uno de los managers. Esto evidencia la necesidad que poseen de trabajar con una herramienta estandarizada, mientras que el 54%, mencionó no utilizar ni manejar herramienta alguna, donde el control se lleva más de boca en boca y lo miden mediante resultados.

El cuestionario, finalizaba indagando y dejando al criterio del entrevistado, algunas mejoras que ellos consideran debe de tener el proceso de desarrollo del colaborador dentro H.B. Fuller LASS Costa Rica, se obtuvieron las siguientes afirmaciones:

Se requiere una metodología de medición del impacto que se va a tener al implementar el proceso de Plan de Desarrollo Individual (PDI), los jefes deben ayudar a las personas en el proceso, pero las personas deben ser las dueñas de la ejecución y del compromiso.

Los colaboradores se deben sentir comprometidos y deben preocuparse por su desarrollo buscando alternativas, y que no sea sólo trabajo del Gerente/Supervisor, debe de existir una estructura formal y por supuesto una obligación de ejecutarla, así como los pasos a seguir para llevar a cabo el proceso. Sería importante definir y elaborar una guía de cómo se realiza un plan de desarrollo y que ésta sea clara, concisa y concreta. Para poder obtener un mejor resultado, se debe de dar un seguimiento y revisión, es decir, definir una periodicidad para ello, para alcanzar esto mencionaron que se tienen que considerar por ejemplo tiempos, tener una métrica establecida sobre el PDI que pueda valorar el porcentaje que cumplió o no el colaborador, y si fue eficiente tanto la herramienta del plan como la persona evaluada.

Para conseguir lo anterior indican que una buena herramienta sería algo similar al sistema que actualmente es utilizada, H.B.F. Link.

Además, se deduce según lo indicado que se debe de contar con una base de datos formal y muy importante, con un presupuesto específico para las distintas actividades que se vayan a definir según la necesidad tanto del Gerente/Supervisor como del colaborador.

Para lograr el éxito del plan de desarrollo de los colaboradores se tiene que considerar que lo que se busca es un desarrollo de la persona dentro de la posición que posee y no sólo de estudios formales, es decir, plan de desarrollo individual de un colaborador según lo define la empresa no solamente comprende el área de estudios formales si no también otras áreas como lo son actividades o funciones del colaborador y área relacionadas a su persona, las cuales ayudan al colaborador a desarrollarse durante el año.

Indican que en este momento no hay ligere de oportunidades de mejoras del proceso de evaluación de desempeño con el PDI para el próximo año, y que existe un desconocimiento del proceso y su importancia.

Los jefes revelan que en la actualidad se ven diferencias en los procesos y en realidad deben ser todos por igual, y que el PDI de sus colaboradores es uno de ellos, no es claro ni conciso en su planteamiento y ejecución.

No olvidan que para que el proceso sea exitoso se debe contar con información de calidad acerca de lo que realmente se quiere lograr con un plan de este tipo y que de verdad se lleve a la acción.

Algunas de estas personas indicaron que el formulario del proceso de desarrollo actual no es útil y que no entienden el proceso tanto en la parte de su complete como el alcance que este tiene, y que por ello es que la mayoría de las veces no lo llevan a cabo.

Otro punto que salió a relucir es que existe una falta de motivación hacia ellos, por lo que muchas veces ellos no pueden transmitir esto a sus colaboradores.

Con esta pregunta se consiguió determinar que algunas de estas personas consideran que los objetivos de la empresa a largo plazo deberían ser más claros con el fin de alinear el plan de desarrollo del colaborador a estos y por ende se deben de asumir roles a las partes involucradas.

Ante todo mencionan que para que un plan de este tipo funcione se debe definir como una prioridad y el Departamento de Recursos Humanos debe de dar un seguimiento constante, es decir, la comunicación entre ellos y este departamento, así como con los colaboradores debe ser óptima, y por el tipo de empresa se tiene que tratar de realizar una socialización y tropicalización por regiones.

Puntos importantes que también surgieron al realizar esta pregunta, fueron que un factor significativo es que se fomente prioridad a los empleados internos cuando existan oportunidades de movimiento. Promover los movimientos laterales como área de desarrollo y que no solo los ascensos se perciban como oportunidades para mostrar sus capacidades, así como desarrollar habilidades en los gerentes actuales.

Se tiene que llevar un registro de los estudios de capacitación que han recibido los colaboradores y además, definir seminarios, eventos, estudios que el colaborador va a llevar que al final funcionen como análisis de evaluación del PDI. Pero también sería bueno conceptualizar otra forma que no sea capacitación en el tema para ellos como supervisores y algo que mejore la comunicación del y para el proceso.

En síntesis, se tiene que dar según los altos mandos un mayor soporte a nivel de la compañía porque el Plan de Desarrollo Individual debe ir de la mano con el presupuesto y los objetivos estratégicos establecidos por la empresa.

Es por esto que a continuación se presenta la propuesta del este procedimiento, la cual va a permitir refrescar el entrenamiento existente en la organización, en donde se brinde o facilite ejemplos de lo que se busca con un plan de desarrollo para colaboradores.

La importancia de la siguiente propuesta es que esta va estar alineada con toda la estrategia establecida en la organización. El desarrollo de los colaboradores requiere de un balance entre las necesidades individuales del colaborador y las del negocio. Esta actividad brinda beneficios tanto para el mismo colaborador como para la empresa. Mientras los colaboradores crecen profesionalmente al expandir sus conocimientos y mejoran y/o adquieren competencias, a través de un Plan de Desarrollo Individual; la empresa se beneficia de los talentos únicos y extraordinarios que sobresalen del colaborador. Razón relevante que debería ser transmitida y dada a conocer por el Departamento de Recursos Humanos con el fin primordial de la realización de este procedimiento tal y como debe ser, para que al final se alcance un proceso formal que si bien existe en la actualidad pero no hay disciplina ni rigor al respecto en su ejecución.

## CAPÍTULO V. PROPUESTA PROCEDIMIENTO DE ESTABLECIMIENTO DE PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL

 <b>H.B. Fuller</b>	<b>Procedimiento de Establecimiento de Plan de Desarrollo Individual</b>	<b>Versión 1</b>  <b>Página 1 de 7</b>
--	--	--

TABLA DE REVISIONES		
REVISIÓN	DESCRIPCIÓN	FECHA REVISIÓN

APROBACIONES			
PAÍS RRHH		CICLO DE REVISIÓN:	Trimestral
GERENTE DE DEPARTAMENTO		FECHA DE EXPIRACIÓN:	Enero / 2016
GERENTE REGIONAL		GRUPO RESPONSABLE:	Depto. RRHH

**I. DESCRIPCIÓN GENERAL:**

Este procedimiento consiste en describir paso a paso el proceso para llevar a cabo un Plan de Desarrollo Individual para cada uno de los colaboradores de H.B. Fuller, siguiendo los lineamientos estratégicos de la empresa y pensando siempre en el crecimiento personal y profesional de cada colaborador.

**II. OBJETIVO:**

Brindar una herramienta a los colaboradores para que identifiquen las habilidades y competencias que deben mejorar, en el corto/largo plazo; con la finalidad de desarrollar las mismas en la labor que cada uno realiza.

**III. ALCANCE:**

Aplica para todo colaborador con contrato a término indefinido.

**IV. TÉRMINOS Y DEFINICIONES:**

***Desarrollo del Empleado:*** Es el esfuerzo colaborativo y continuo que realiza el colaborador para mejorar su conocimiento, destrezas y habilidades, el cual requiere un equilibrio entre sus necesidades de desarrollo y las necesidades de la empresa.

***P.D.I. (Plan de Desarrollo Individual):*** Es el conjunto de acciones que definen el supervisor y su subalterno para el éxito en el desarrollo profesional y personal del colaborador en un corto plazo.

***Gerentes y/o Supervisores:*** Se denomina de esta manera al Gerente o Gerentes de Área que laboran dentro de la empresa y que son responsables de la elaboración, cumplimiento y seguimiento del P.D.I.

**V. POLITICAS, NORMAS Y LEYES:**

- ✓ El Departamento de Recursos Humanos será el principal responsable de dar a conocer este procedimiento, de capacitar a las partes involucradas sobre su ejecución y de velar por su cumplimiento.
- ✓ Es responsabilidad de los Gerentes/Supervisores y los colaboradores la ejecución de este procedimiento.
- ✓ Se debe establecer el P.D.I. tomando como base las oportunidades de mejora y fortalezas resultantes de la Evaluación del Desempeño Anual.
- ✓ Será indispensable que la ejecución de este procedimiento siga la perspectiva de la organización sobre la retención del talento humano.
- ✓ El siguiente procedimiento deberá ser regulado y gestionado según la estrategia de H.B. Fuller y la legislación laboral vigente.

**VI. ROLES & RESPONSABILIDADES:****Responsable de Recursos Humanos Local**

- Relanzar el procedimiento de establecimiento de P.D.I. para los colaboradores informando el contenido entre los colaboradores que laboran con la empresa.
- Velar por la ejecución del procedimiento por parte de los responsables.
- Capacitar a los colaboradores involucradas en el procedimiento.
- Resolver las inquietudes que puedan tener los interesados y/o responsables en el procedimiento.
- Revisar que el Formulario de P.D.I. se encuentre completo y correcto.
- Dar el control y seguimiento en la ejecución del P.D.I. de cada colaborador a través de la Herramienta de Control y Seguimiento del P.D.I.
- Mantener informada a la gerencia del Departamento de Recursos Humanos del cumplimiento del procedimiento.

**Gerente o Supervisor**

- Definir dentro de su plan de trabajo anual la elaboración del P.D.I. como parte de las tareas que todo Gerente/Supervisor debe cumplir.
- Analizar las fortalezas y oportunidades de mejora de la Evaluación del Desempeño del año anterior para dar a su colaborador una retroalimentación clara y concisa.
- Alentar la participación de los colaboradores bajo su supervisión en la realización y el cumplimiento de este procedimiento.
- Verificar que el Formulario de P.D.I. está completo y es el correcto.
- Resolver las inquietudes que puedan tener sus colaboradores relacionadas con el P.D.I.
- Elaborar el reporte solicitado por el Departamento de Recursos Humanos indicando cómo se cumplirán o qué se va a ejecutar para cumplir las acciones planteadas en el P.D.I.

**Colaborador**

- Cumplir proactivamente con la realización de este procedimiento.
- Presentar información veraz y objetiva para su P.D.I.
- Respetar y cumplir con los lineamientos estipulados dentro del presente procedimiento.
- Consultar con su Gerente/Supervisor, o en caso de ser necesario, al Representante de Recursos Humanos local, todas las inquietudes que deben ser clarificadas para un mejor entendimiento del procedimiento.
- Participar de la reunión a la cual va a ser convocado por el Departamento de Recursos Humanos para brindar la retroalimentación sobre la ejecución y el seguimiento del P.D.I.

**VII. FORMULARIOS:**

- ✓ Plan de Desarrollo Individual. Puede ser en físico o en digital (Ver Anexo 3).

**VIII. SISTEMAS INFORMÁTICOS:**

- ✓ H.B.F. Link

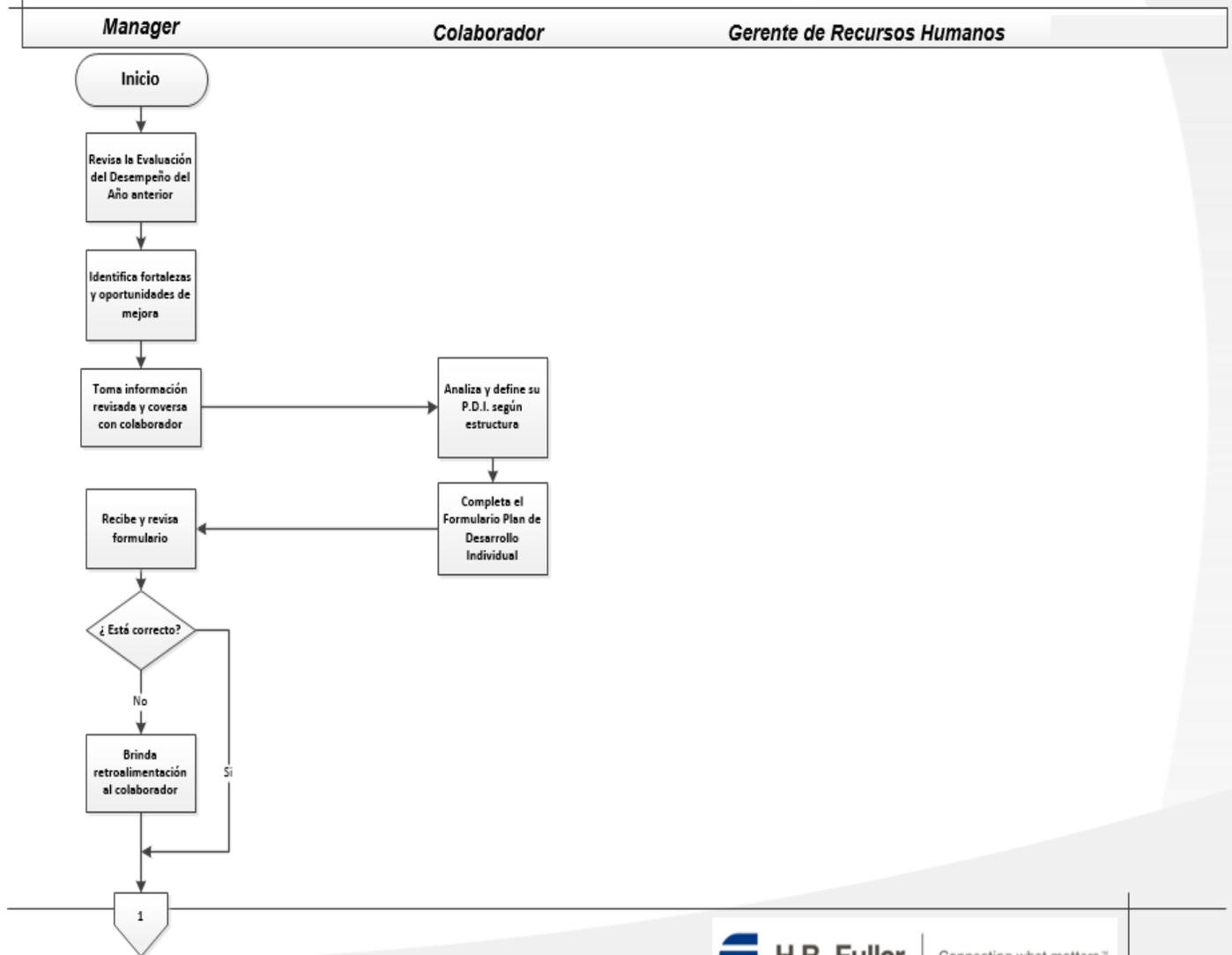
**IX. DETALLE DEL PROCEDIMIENTO**

<b>PASO N°</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	Revisa la evaluación del desempeño del año anterior del colaborador e identifica fortalezas y oportunidades de mejora que puede desarrollar su colaborador.	Gerente o Supervisor
<b>2</b>	Toma la información revisada y conversa con el colaborador para indicarle las fortalezas y oportunidades de mejora, para que éste pueda establecer su plan de desarrollo individual.	Gerente o Supervisor
<b>3</b>	Analiza y define el plan según estructura establecida: el 70% de las acciones/experiencias dentro del trabajo, el 20% relacionado con coaching o retroalimentación y el 10% a capacitación.	Colaborador
<b>4</b>	Completa el formulario denominado Plan de Desarrollo Individual, el cual debe contener de 1 a 3 acciones máximo; y una vez completo lo revisa con el Gerente/Supervisor.	Colaborador
<b>5</b>	Recibe el formulario completo y lo revisa. ¿Está correcto? No: Paso 6 Sí: Paso 7	Gerente o Supervisor
<b>6</b>	Brinda retroalimentación al colaborador sobre las correcciones que debe realizar al P.D.I.	Gerente o Supervisor
<b>7</b>	Aprueba el P.D.I final y lo envía al Gerente de Recursos Humanos.	Gerente o Supervisor
<b>8</b>	Recibe, revisa y archiva para el control y seguimiento del plan establecido.	Gerente de Recursos Humanos
<b>9</b>	Al final del primer trimestre, solicita al Gerente/Supervisor un reporte de cumplimiento de las acciones descritas en el P.D.I. ¿Se están realizando las acciones? No: Paso 10 Sí : Paso 11	Gerente de Recursos Humanos

<b>10</b>	Envía un correo electrónico al Gerente/Supervisor solicitando la justificación del por qué el colaborador no ha tomado las medidas correspondientes para cumplir con el Plan de Desarrollo Individual establecido.	Gerente de Recursos Humanos
<b>11</b>	Confirma que se cumple(n) la/las acción(s) y hace la anotación en la Herramienta de Control y Seguimiento del P.D.I. correspondiente.	Gerente de Recursos Humanos
<b>12</b>	Realiza la segunda revisión de control y seguimiento del P.D.I. junto con la Evaluación del Desempeño de Mitad de Año, la cual se realiza en el segundo trimestre. ¿Se está cumpliendo con lo planteado? No: Paso 13 Sí: Paso 15	Gerente de Recursos Humanos
<b>13</b>	Solicita una reunión con el colaborador para que brinde una retroalimentación del seguimiento y cumplimiento del P.D.I.	Gerente de Recursos Humanos
<b>14</b>	Envía un reporte al Gerente/Supervisor sobre la retroalimentación recibida por el colaborador para que tome acciones.	Gerente de Recursos Humanos
<b>15</b>	Realiza la revisión de al final del tercer trimestre para validar que la retroalimentación fue tomada en cuenta.	Gerente de Recursos Humanos
<b>16</b>	Realiza la revisión final, al final del cuarto trimestres, de cumplimiento en su totalidad del P.D.I.	Gerente de Recursos Humanos
<b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>		

**X. DIAGRAMA DE FLUJO**

**Procedimiento: Establecimiento de Plan de Desarrollo Individual para Colaboradores**

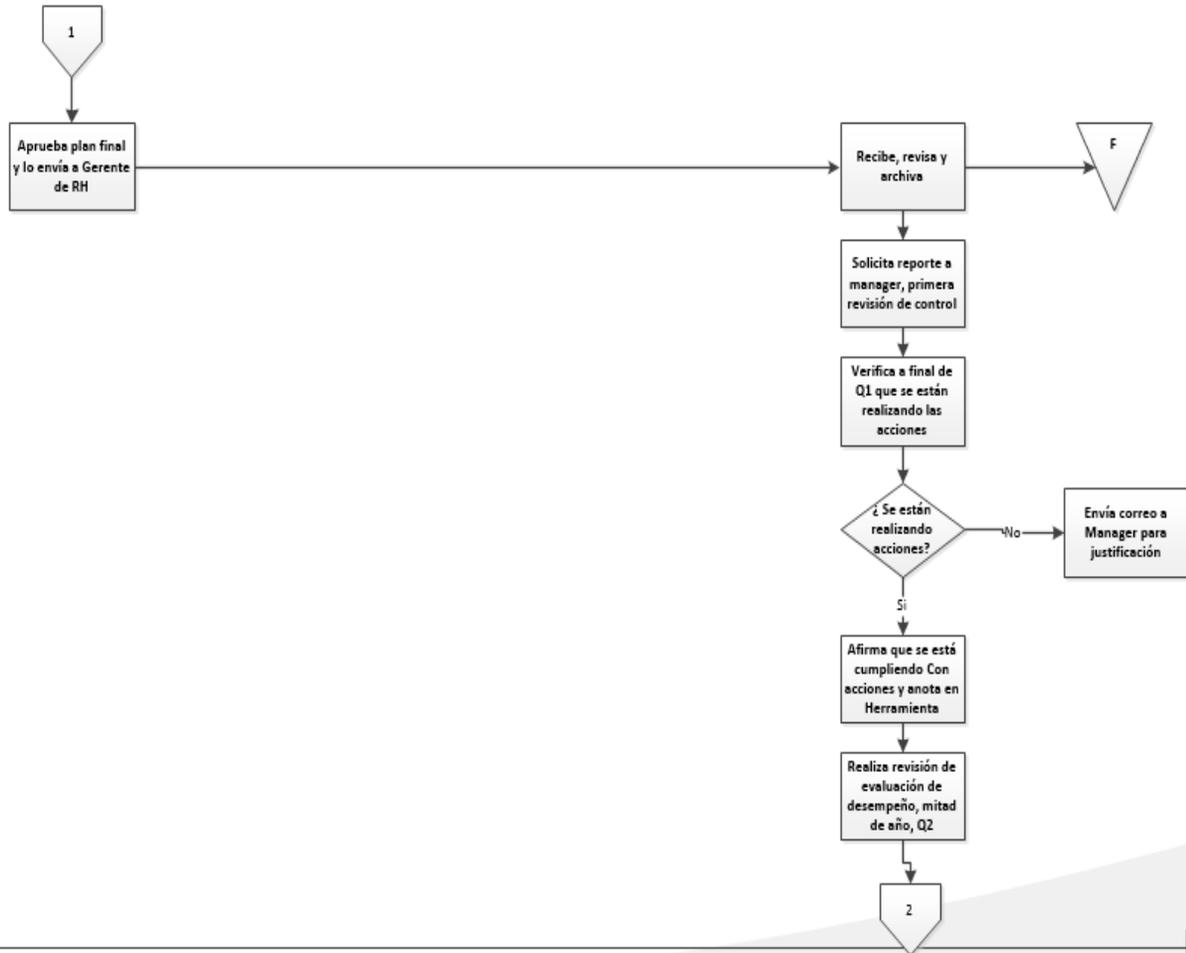


## Procedimiento: Establecimiento de Plan de Desarrollo Individual para Colaboradores

Manager

Colaborador

Gerente de Recursos Humanos



H.B. Fuller

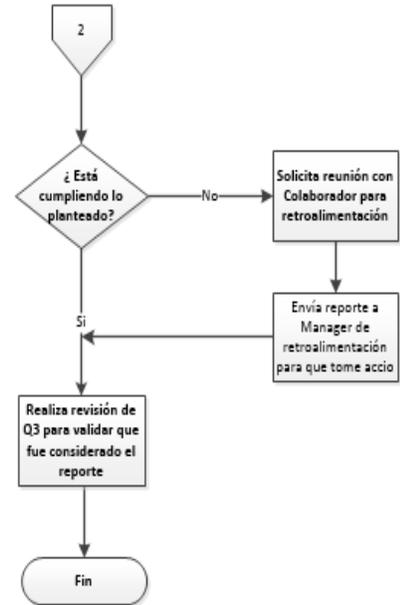
Connecting what matters.™

## Procedimiento: Establecimiento de Plan de Desarrollo Individual para Colaboradores

Manager

Colaborador

Gerente de Recursos Humanos



H.B. Fuller

Connecting what matters.™

**XI. HERRAMIENTA**

Vea en este CD el documento adjunto de Excel con el nombre de “Herramienta de Control y Seguimiento PDI”.

## **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. CONCLUSIONES**

1. H.B. Fuller LASS Costa Rica, no cuenta con un documento formal que contenga el procedimiento de cómo realizar y evaluar los planes de Desarrollo Individual para colaboradores.
2. Los gerentes en su mayoría no realizan un plan de desarrollo individual para cada uno de sus colaboradores, debido a que no ven la utilidad ni la necesidad que este está cubriendo dentro de la organización.
3. El Departamento de Recursos Humanos no cuenta con una herramienta que les permita evaluar y dar seguimiento a los Planes de Desarrollo Individual de sus colaboradores.
4. Existe falta de compromiso y seguimiento por parte de los gerentes con las indicaciones brindadas por el departamento de Recursos Humanos para el desarrollo de sus talentos a cargo.
5. El formulario que se utilizaba por parte de los gerentes para realizar los planes de desarrollo no es el más cómodo para los mismos.
6. El plan de desarrollo actual no cuenta con un indicador que evidencie si un colaborador desarrolló o no la competencia deseada y/o oportunidad de mejora.

## **2. RECOMENDACIONES**

1. Utilizar el formulario y la herramienta propuesta, durante el procedimiento de los planes de Desarrollo Individual para los colaboradores.
2. Trabajar en conjunto con el equipo de Tecnologías de Información de la empresa para la automatización de la herramienta propuesta, para un mejor manejo de la misma y mayor fluidez del procedimiento establecido.
3. Dar a conocer el procedimiento e importancia de los Planes de Desarrollo Individual a los funcionarios que ingresen a laborar por primera vez a H.B. Fuller LASS Costa Rica.
4. Los gerentes deben de conocer por parte del Departamento de Recursos Humanos la política vigente que engloba este procedimiento y la importancia del mismo a nivel nacional como internacional.
5. Capacitar al personal a corto y mediano plazo sobre la ejecución del procedimiento y seguimiento de los planes de desarrollo individual.
6. Que a partir del momento en que se formalice el uso de este procedimiento en el Departamento de Recursos Humanos, se realicen las revisiones y actualizaciones necesarias según el plazo que para estos efectos se definan.
7. El Departamento de Recursos Humanos debe de dar un seguimiento continuo a los planes de desarrollo, comprometiéndose con dicha acción al igual que los gerentes y colaboradores.
8. Actualizar el procedimiento así como el rediseño del diagrama de flujo respectivo según requerimientos, cada vez que se deba de realizar un cambio al mismo.
9. Se recomienda realizar un relanzamiento, que permita dar a conocer a los Gerentes sobre la importancia de implementar y llevar planes de desarrollo de los colaboradores de HB Fuller LASS Costa Rica, además destacar la diferencia

entre planes de desarrollo y de carrera. Para llevar a cabo lo antes mencionado, se tradujo la presentación de la organización (Ver Anexo 2) que lleva como título "Desarrollo del Talento" y se propone realizar una capacitación con los dieciséis gerentes y supervisores, donde se exponga dicha presentación, además, se presente el procedimiento que deben de seguir para llevar a cabo eficientes planes de desarrollo, lo que permitirá formalizar el proceso y así vincularlo a la herramienta de desempeño y la estrategia de la empresa. Cabe señalar, que esto tiene como objetivo, alinear a los gerentes, los supervisores, los colaboradores y al Departamento de Recursos Humanos, con un procedimiento definido y que éste ayude a los colaboradores a desarrollar las competencias y habilidades necesarias en la organización.

10. Se debería de realizar un estudio posterior a este proyecto que permita evaluar la efectividad del Plan de Desarrollo de cada colaborador dentro de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2011). *Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias* (Primera Ed). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Chiavento, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición. México: McGraw Hill

Cortés, M. (2015, Marzo). [Entrevista Adriana Bertty Briseño, gerente del Departamento de Recursos Humanos, HB Fuller LASS Costa Rica, *Procedimiento de Plan de Desarrollo para colaboradores*], entrevista impresa.

Franklin Fincowsky, E.B. (2009). *Organización de Empresas*. Editorial McGraw Hill/ Interamericana Editores S.A. México, Tercera Edición

Jenkis, A. (2015). *Different Employee Development Methods & Their Benefits*. Recuperado el 15 de marzo del 2015 de [http://www.ehow.com/info\\_12114326\\_different-employee-development-methods-benefits.html](http://www.ehow.com/info_12114326_different-employee-development-methods-benefits.html)

Luna, D. (2011). *¿Competencia vs Competencia Laboral?*. Colombia, Bogotá: Edición del Autor.

Oliver (2012). *Desarrollo Tecnológico de Negocios SC*. Recuperado el 25 de agosto del 2013 de <http://www.enterprisesoftmx.com/material/Modulo3.pdf>

Soto, B. (2011). *Qué es la gestión del talento*. Recuperado el 15 de marzo del 2015 de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/4053/que-es-la-gestion-del-talento/>

University Of Washington (2011). *Employee Development Program*. Recuperado el 15 de marzo del 2015 de <http://f2.washington.edu/fm/edp/what>

## APÉNDICE

### Apéndice A

Nombre Colaboradores según Puesto  
II Bimestre 2015

	<b>Nombre Colaborador</b>	<b>Nombre Puesto</b>
<b>1</b>	Adriana Berty Briceño	Managers IV, Human Resources
<b>2</b>	Cristian Segura Ramírez	Supervisor, IT
<b>3</b>	Daniel Víquez Bogantes	Managers, Project Region IT
<b>4</b>	Edgar Solano Solís	Supervisor III, Accounting
<b>5</b>	Eduardo Villafranca Salom	Managers, Credit & Collections
<b>6</b>	Emel Ramirez Hernández	Managers, Quality & EHS
<b>7</b>	Federico Vargas Brenes	Managers I, Sales & Op Planning
<b>8</b>	Gaudy Irola Meza	Analyst I, Treasury
<b>9</b>	Gilberto Zúñiga Sánchez	Director I, Regional IT
<b>10</b>	Gustavo Muñoz Mora	Managers, Cost
<b>11</b>	Juan Solís Marín	Managers II, Financial Planning & Analysis
<b>12</b>	Marcela Castillo Ugalde	Managers II, Customer Service
<b>13</b>	Marko Pinedo	Managers II, Shared Services
<b>14</b>	Maximiliano Lezama Caamaño	Managers I, Geographic Sales
<b>15</b>	Oswaldo Arias Piedra	Managers II, Supply Chain
<b>16</b>	Teresita Villalobos Peralta	Supervisor III, Accounting

**Fuente:** Elaboración propia

**Apéndice B**  
Cuestionario para Gerentes H.B. Fuller LASS Costa Rica  
II Bimestre 2015

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Buenos (as) días (Tardes):

El propósito de este cuestionario es obtener información sobre manejo del proceso de los planes de desarrollo para colaboradores de H.B. Fuller LASS Costa Rica, lo anterior con el fin de mejorar la Gestión de Planes de Desarrollo en la organización.

La información se tratará de forma confidencial.

Agradecemos de antemano su colaboración.

**Instrucciones:** Complete los espacios en blanco solicitados con respuestas claras y concisas.

**I Parte.** Información General

<b>Nombre del departamento</b>	
<b>Nombres de los puestos del departamento</b>	
<b>Número de colaboradores a cargo:</b>	

**II. Parte.** Información Plan de Desarrollo

1. ¿Ha recibido usted capacitación acerca del plan de desarrollo para sus colaboradores existente dentro de la empresa?

1. \_\_\_\_ Si

2. \_\_\_\_ No (*Pasar a la pregunta #3*)

2. ¿De qué forma recibió la capacitación?

1. \_\_\_ Personal ¿De parte de quién? \_\_\_\_\_
2. \_\_\_ Virtual (Intranet)
3. \_\_\_ Autogestión (Información escrita)
4. \_\_\_ Coaching u Outsourcing
5. \_\_\_ Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**3.** ¿Se le dio a usted y a sus colaboradores por parte del Depto. de RH asesoramiento en el correcto uso y seguimiento sobre formulario existente del Plan de Desarrollo?

1. \_\_\_ Si
2. \_\_\_ No ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

**4.** ¿Realiza usted algún tipo de control y seguimiento del desarrollo de sus colaboradores?

1. \_\_\_ Si ¿Cómo lo hace? \_\_\_\_\_
2. \_\_\_ No (Pasar a la pregunta #7)

**5.** ¿Este tipo de control y seguimiento que realiza tiene relación alguna con el establecimiento de metas y objetivos que se realiza al inicio de cada año?

1. \_\_\_ Si
2. \_\_\_ No

**6.** ¿Posee alguna herramienta con la cual puede dar seguimiento y control a los planes de desarrollo de los colaboradores bajo su supervisión?

1. \_\_\_ Si Descríbala: \_\_\_\_\_
2. \_\_\_ No ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

**7.** Menciones 5 áreas de mejora que debe de tener el proceso de desarrollo del colaborador dentro de la empresa.

---

---

***“Muchas gracias por su colaboración”***

## Apéndice C

Cuestionario descripción proceso plan de desarrollo actual  
II Bimestre 2015

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Buenos días (tardes). Seguidamente se presenta un cuestionario que tiene como objetivo principal desarrollar un Procedimiento para el Departamento de Recursos Humanos. Este instrumento está dirigido a la responsable de este Departamento, por lo que, de antemano, se le agradece su colaboración.**

**La información que brinde será tratada de manera confidencial para usos exclusivos de este proyecto.**

**NOTA:** En el cuestionario algunas preguntas van a requerir mayor espacio, por lo tanto puede agregar los espacios u hojas según lo requiera.

### I PARTE: Datos Personales

<b>Nombre</b>	
<b>Nombres del puesto</b>	
<b>Unidad del Departamento de Desarrollo del Talento Humano a la que pertenece</b>	

### II PARTE Metodología de trabajo

#### A. Procedimientos

1. Nombre del procedimiento: \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es el objetivo de este procedimiento?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Se encuentran los procedimientos que usted realiza descritos en algún documento de la organización?

1. SI ( ) Nombre del documento(s) \_\_\_\_\_

2. NO ( ) Pase a la pregunta 8

4. ¿Con qué frecuencia utiliza usted los manuales como apoyo de su gestión?

1 ( ) Diariamente

2 ( ) Semanalmente

3 ( ) Mensualmente

4 ( ) Otro

5. ¿Considera usted que los procedimientos que usted realiza están actualizados?

1. SI ( )

2. NO ( )

6. ¿Tiene cada uno de los procedimientos el detalle de quienes son los responsables de llevarlos a cabo?

1. SI ( )

2. NO ( )

## **B. Capacitación**

7. ¿Recibió usted una capacitación para la correcta realización de este procedimiento por parte del Departamento de Talento Humano?

1. SI ( ) Indique en la siguiente pregunta la forma de capacitación recibida

2. NO ( ) pase pregunta 10

8. ¿Indique la manera en la que usted recibió capacitación para la realización de este procedimiento?

1 ( ) Mediante una instrucción directa por parte de una jefatura

2 ( ) Mediante una relación experto aprendiz

3 ( ) Mediante una conferencia, videos, on-line, vía Internet

4 ( ) Mediante la lectura de un documento

5 ( ) Otro, Cuál \_\_\_\_\_

### C. Políticas Y Normativas

9. ¿Existen políticas o alguna normativa escrita o verbal que contribuyan y clarifiquen la ejecución de este procedimiento que usted realiza?

1. SI ( ) Continúe con la siguiente pregunta
2. NO ( ) Pase a la pregunta 15

10. ¿Con que frecuencia sigue usted esas políticas?

1. ( ) Siempre
2. ( ) Casi Siempre
- 3 ( ) Algunas Veces
- 4 ( ) Nunca

Explique su respuesta

---

---

11. ¿Qué mecanismo(s) se utiliza(n) para difundir las modificaciones que se hagan a las políticas existentes o las nuevas políticas aplicables a este procedimiento?

- 1( ) Reuniones
- 2 ( ) Circulares
- 3 ( ) Intranet
- 4 ( ) Otro. Especifique \_\_\_\_\_
- 5 ( ) Nunca se ha(n) presentado esa(s) situación(es) (continúe con la pregunta #13)

12. ¿Considera que este (estos) mecanismo(s) para difundir la información sobre las políticas es (son):

- 1 ( ) Adecuado (s)
- 2 ( ) Regular
- 3 ( ) Inadecuado(s)

Explique su respuesta:

---

---

13. Mencione cuáles son las políticas que aplican a este procedimiento.

---

14. ¿En qué área de su trabajo considera usted deben crearse nuevas políticas o normativa y por qué?

---

---

#### **D. Recursos**

15. Indique en la siguiente tabla los sistemas de información, o equipos necesarios para la realización de sus labores, además si cuenta con ellos en este momento y en caso de que su respuesta sea SI, indique si el desempeño del instrumento es satisfactorio y en caso de que este no sea satisfactorio indique la razón o razones.

<b>Recurso (sistema, o equipo)</b>	<b>Cuenta con este.</b>	<b>Le satisface</b>	<b>Razón (es) por la (s) que NO le satisface</b>
<b>1.</b>	Si ( ) No ( )	Si ( ) No ( )	
<b>2.</b>	Si ( ) No ( )	Si ( ) No ( )	
<b>3.</b>	Si ( ) No ( )	Si ( ) No ( )	
<b>4.</b>	Si ( ) No ( )	Si ( ) No ( )	

#### **E. Formularios**

16. ¿Requiere usted el uso de formularios para el desarrollo de sus labores ya sea de manera física o digital?

1. SI ( )

2. NO ( ) Pase a la pregunta 20

17. Indique el nombre de todos los formularios que utiliza en este procedimiento y si ellos son de naturaleza física o digital

Nombre del formulario	Digital	Física (por escrito)
1.		
2.		
3.		
4.		

18. Marque con una X si los formularios que usted utiliza cumplen con los siguientes aspectos:

Aspecto	Respuesta	Explique
a. ¿Se encuentran pre numerados?	SI ( ) NO ( )	
b. ¿Usted conoce la existencia de cada uno?	SI ( ) NO ( )	
c. ¿Todos cumplen su función?	SI ( ) NO ( )	
d. ¿Están desactualizados?	SI ( ) NO ( )	
e. ¿Son total o parcialmente innecesarios para la realización de sus labores?	SI ( ) NO ( )	

19. ¿Cuáles formularios adicionales considera usted necesarios de elaborar para que faciliten la realización de este procedimiento?

---



---



---

20. Indique detalladamente la secuencia de pasos que usted realiza como parte de este procedimiento, incluyendo qué hace, cómo lo hace, cuándo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace

Paso N°	Actividad

**III PARTE: Aspectos de percepción general FODA**

21. ¿Cuáles fortalezas considera usted que ofrece la ejecución de este procedimiento?

1.
2.
3.
4.

22. ¿Cuáles obstáculos y/o deficiencias considera usted que tiene la ejecución de este procedimiento?

1.
2.
3.
4.

23. ¿Qué recomendaciones daría usted para hacer más eficiente la realización de este procedimiento?

1.
2.
3.
4.

*¡¡Muchas gracias por su colaboración!!*

**Apéndice D**  
Cronograma  
II Bimestre 2015

<b>MARZO 2015</b>						
<b>DOMINGO</b>	<b>LUNES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIÉRCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>VIERNES</b>	<b>SÁBADO</b>
<b>1</b>	<b>2</b> Reunión con Asesora de la empresa y definición del problema/tema en estudio más explicación del campo en estudio.	<b>3</b> Elaboración de la parte de Procedimiento de Trabajo (Ma. Laura). Entrevista con la asesora de la empresa. Análisis de la información entregada por la asesora de la empresa.	<b>4</b> Explicación de las ramificaciones y utilidad de la revisión actualizada. Definición de objetivo general y específicos. Búsqueda de entrevistas para Managers/Supervisores.	<b>5</b> Introducción y Tabla de Contenidos (MaryCruz) Alcances del Proyecto (Ana Ruth) Limitaciones. (Ayton)	<b>6</b> Unión del anteproyecto. Consultas para el Profesor Asesor.	<b>7</b> Reunión con el Profesor
<i>LIBRE O DÍA DE CAMBIO SI ALGUIEN NO PUEDO TRABAJAR OTRO DÍA</i> <b>8</b>	<b>9</b> Levantamiento de los procedimientos del Depto de RH. Análisis de la información recopilada.	<b>10</b> Aplicación de encuestas. Desarrollo de los puntos incluidos en la Tabla de Contenidos.	<b>11</b> Aplicación de encuestas. Análisis de los resultados. Desarrollo de los puntos incluidos en la Tabla de Contenidos.	<b>12</b> Tabulación de la información recopilada y elaboración de gráficos. Consultas para el profesor Asesor	<b>13</b> Reunión con el Profesor Asesor.	<b>14</b> Actualización del Anteproyecto. Revisar si los objetivos tanto general y específicos están según lo que se esté desarrollando.
<i>LIBRE O DÍA DE CAMBIO SI ALGUIEN NO PUEDO TRABAJAR OTRO DÍA</i> <b>15</b>	<b>16</b> Análisis comparativo de la situación actual del Depto. de RH contra información resultante de la encuestas.	<b>17</b> Análisis comparativo de la situación actual del Depto. de RH contra información resultante de la encuestas.	<b>18</b> Análisis sobre conclusiones relevantes del Depto de RH y el proceso de Ejecución de Plan de Desarrollo de cada colaborador.	<b>19</b> Elaboración y diseño de herramienta de control y seguimiento sobre Plan de Desarrollo de los colaboradores para el Depto. De RH.	<b>20</b> Consultas para el Profesor Asesor.	<b>21</b> Reunión con el Profesor
<i>LIBRE O DÍA DE CAMBIO SI ALGUIEN NO PUEDO TRABAJAR OTRO DÍA</i> <b>22</b>	<b>23</b> Redacción de conclusiones y recomendaciones para informe final.	<b>24</b> Redacción de conclusiones y recomendaciones para informe final.	<b>25</b> Revisión de la herramienta propuesta.	<b>26</b> Revisión general del contenido del Anteproyecto. Consultas para el Profesor Asesor.	<b>27</b> Reunión con el Profesor Asesor.	<b>28</b> LIBRE O DÍA DE CAMBIO SI ALGUIEN NO PUEDO TRABAJAR OTRO DÍA
<i>LIBRE O DÍA DE CAMBIO SI ALGUIEN NO PUEDO TRABAJAR OTRO DÍA</i> <b>29</b>	<b>30</b> Elaboración del artículo para la revista.	<b>31</b> Elaboración del artículo para la revista.	<b>Abril 1</b> Elaboración del artículo para la revista.	<b>Abril 2</b> Elaboración y distribución de presentación final del Informe.	<b>Abril 3</b> LIBRE O DÍA DE CAMBIO SI ALGUIEN NO PUEDO TRABAJAR OTRO DÍA	<b>Abril 4</b> LIBRE O DÍA DE CAMBIO SI ALGUIEN NO PUEDO TRABAJAR OTRO DÍA

## TABLAS

**Tabla 1**  
Capacitación relacionada a PDI  
II Bimestre 2015

<b>Aspectos</b>	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>
Si	7	44%
No	9	56%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Tabla 2**  
Forma en la que recibieron la capacitación  
II Bimestre 2015

<b>Aspectos</b>	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>
Personal	5	42%
Virtual	2	17%
Augestión	4	33%
Coaching	1	8%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Tabla 3**

Asesoramiento del Departamento de Recursos Humanos sobre PDI  
II Bimestre 2015

<b>Aspectos</b>	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>
<b>Si</b>	7	44%
<b>No</b>	9	56%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Razones de por qué no han recibido asesoramiento sobre planes de desarrollo

<b>Explicación</b>
No está desarrollado dentro de la región, ni tropicalizado.
No por tiempo de parte de RH y seguimiento, pero en otros países sí se hace.
No ha recibido capacitación alguna, ya que únicamente llenan formulario cuando se trata de un requerimiento formal para estudio.
Él sí, colaboradores no.
Por cuestiones de tiempo, no se coordinó un apoyo, cuestión de prioridades, se dejaba y no se hacía.
No se ha recibido, porque no es obligatorio llenar formulario.
No ha recibido capacitación, porque tiene poco tiempo de ser supervisor, si ha escuchado sobre formulario pero no se aplica.
Porque no hay un plan, presupuesto ni procedimiento formal de desarrollo. Falta de comunicación por parte de RH.
Él sí, colaboradores no.

**Tabla 4**  
Control y seguimiento del desarrollo de los colaboradores  
II Bimestre 2015

Aspectos	Absoluta	Relativa
<b>Si</b>	13	81%
<b>No</b>	3	19%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Formas en las que ejercen seguimiento sobre el desarrollo del colaborador.

<b>Explicación</b>
Sesiones uno a uno cada trimestre, trabajan ciertos temas (motivación, Career Path, Estudios, Retroalimentación e integración de equipo).
Durante las reuniones de evaluación de los colaboradores, se hace un análisis de las áreas de mejora, y se destina presupuesto para actividades relacionadas a esas áreas de mejora, también se les indaga sobre necesidades, y que oportunidades podrían tener para hacer el trabajo más interesante para cada uno.
En el Mid Year Review (Final de año para el PPA)
Programa Uno a uno, de todo el desarrollo de la persona, como plan de carrere, trimestral que se le puede ofrecer.
En las reuniones que tiene con cada uno, se revisa cada dos meses
Solo hace referencia a los estudios, se lleva un control sobre las calificaciones del curso, cuando se sienta a ver el PPA, incluyen estas capacitaciones en las partes de habilidades y oportunidades de mejora.
Mid Year Review y dos llamadas mensuales con cada uno para seguimiento.
Lo hace cuando se presenta alguna necesidad y se ve en el momento.
En el Mid Year Review (Final de año para el PPA).
Con evaluación del desempeño, revisión objetivos cada 3 a 4 meses.
Reuniones uno a uno/trimestrales/preguntan qué creen ellos que deberían superar, tienen un cuestionario, el colaborador hace la solicitud expresando alguna necesidad/ mi jefe nunca hice plan de desarrollo.
Reuniones semanales para revisar una parte del PDI.

**Tabla 5**  
 Relación del control y seguimiento con el establecimiento de metas y objetivos  
 II Bimestre 2015

<b>Aspectos</b>	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>
<b>Si</b>	11	85%
<b>No</b>	3	15%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Tabla 6**  
 .Herramienta de seguimiento y control de los PDI  
 II Bimestre 2015

<b>Aspectos</b>	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>
<b>Si</b>	6	46%
<b>No</b>	7	54%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

# ANEXOS

## Anexo 1

Organigramas H.B. Fuller LASS Costa Rica

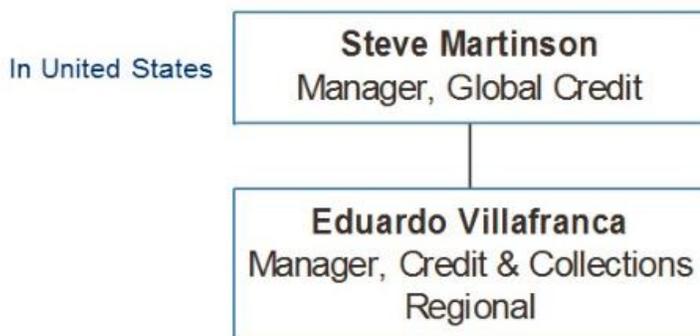
II Bimestre 2015

### H.B Fuller LASS / GOF – Leaders

In United States



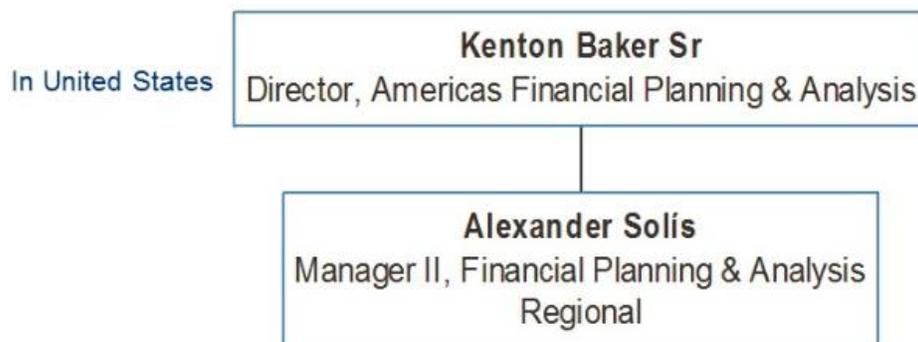
### H.B. Fuller LASS / GOF Functions - Finance



## H.B. Fuller LASS / GOF Functions - Finance



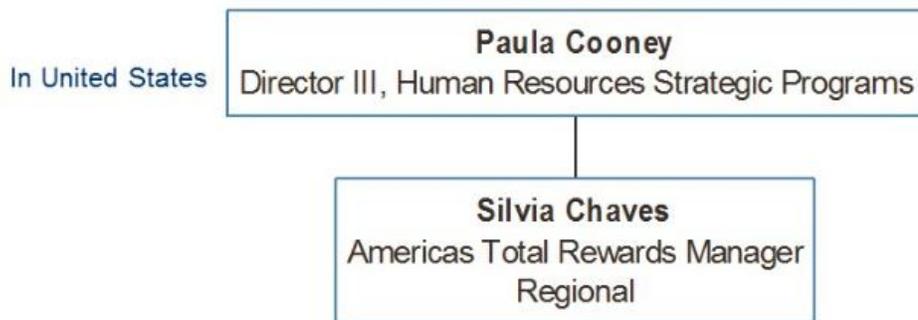
## H.B. Fuller LASS / GOF Functions - Finance



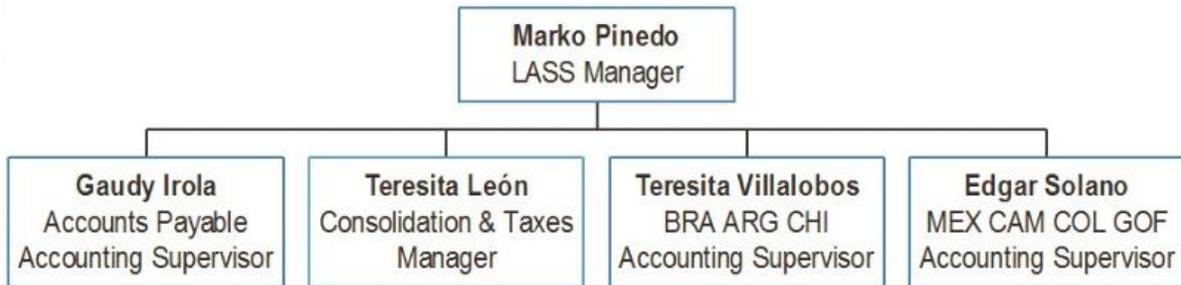
## H.B. Fuller LASS / GOF Functions - Quality & EHS



## H.B. Fuller LASS / GOF Functions - Total Rewards



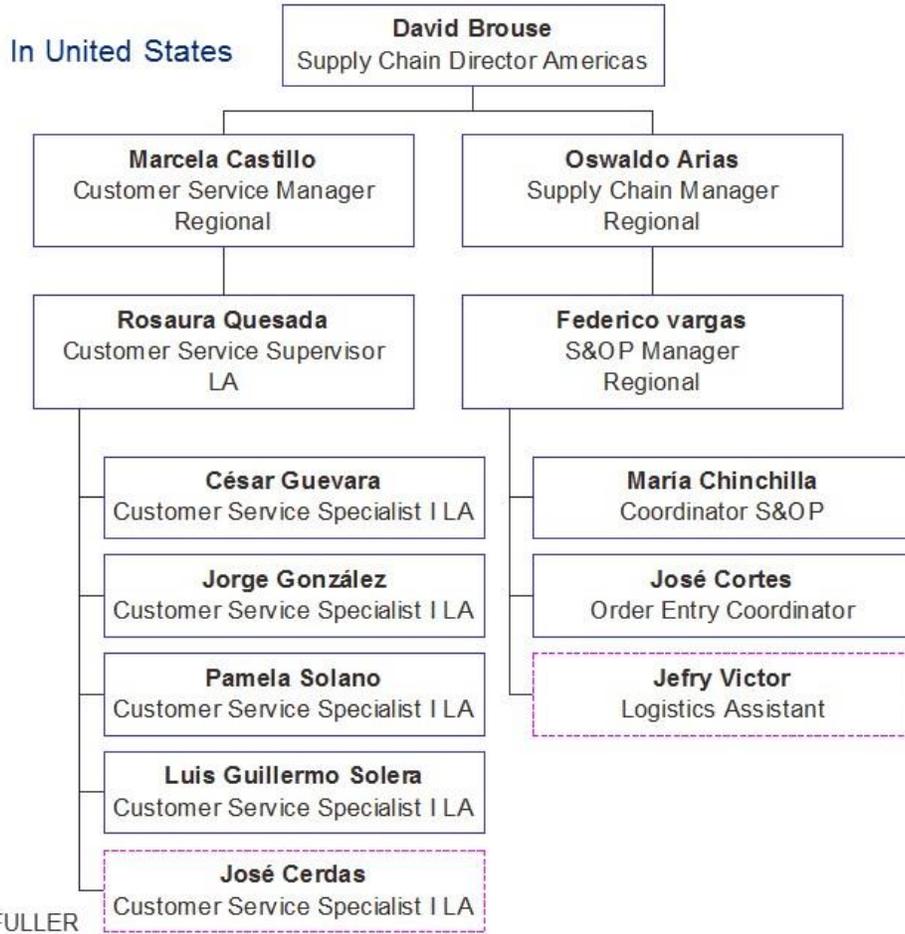
## H.B. Fuller Latin America Shared Services Center (LASS) - Adhesives



## H.B. Fuller Latin America Shared Services Center (LASS) - Adhesives



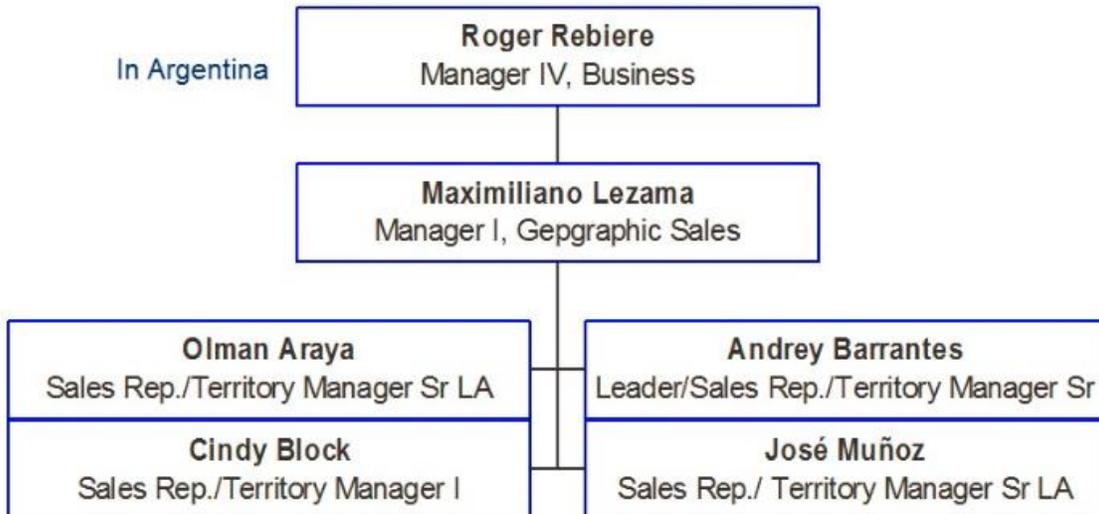
# H.B. Fuller LASS / Supply Chain



## H.B. Fuller LASS / IT



## H.B. Fuller LASS / Sales



## H.B. Fuller LASS / Human Resources



## Anexo 2

### Presentación para capacitación de relanzamiento. II Bimestre 2015



Abril, 2015

### Objetivos y Agenda

- Explorar el significado de Desarrollo del Talento Humano.
- Discutir su importancia.
- Revisar las herramientas y recursos disponibles actualmente.



### Preguntas acerca del tema...

Actualmente posee un plan de desarrollo?

Todos sus empleados tienen un plan de desarrollo?

### Qué es el Desarrollo de Talento humano?

Desarrollo del colaborador

- Es un esfuerzo continuo y colaborativo por mejorar los conocimientos, habilidades y competencias actuales.
- Requiere un balance entre las necesidades individuales del colaborador y las necesidades del negocio.

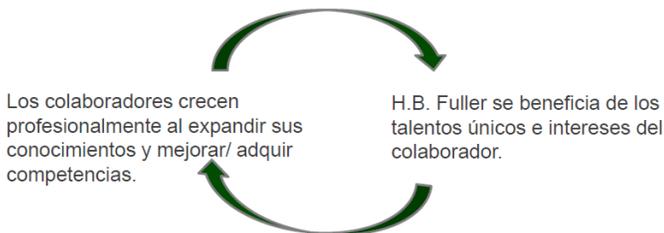
### Cuáles son los beneficio del PD?

- Inspira y compromete a los colaboradores.
- Incrementa la eficiencia.
- Proporciona un impacto positivo en el desempeño de nuestra compañía y el crecimiento del negocio.
- Mejora la innovación.
- Reduce las separaciones laborales.
- Da mayor imagen a la compañía.

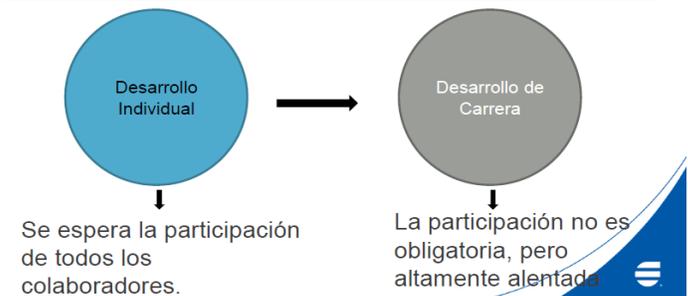
### Cómo se adapta a la compañía?



## El desarrollo de colaboradores y su relación Beneficio-Beneficio



## Formas de Desarrollo



## Desarrollo Individual



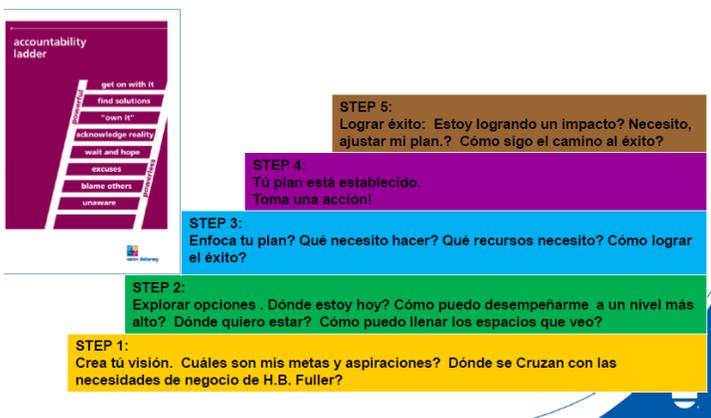
- Se espera lo utilicen todos los empleados de H.B. Fuller.
- Está ligado al desempeño y valoración del colaborador.
- Enfocarse en mantener las habilidades actuales.
- Inicia con una reunion con el Manager para identificar los objetivos.
- Utiliza el PD para registrar acciones, impacto y resultados.

## Desarrollo de Carrera.



- Se alienta al colaborador, pero no es obligatorio.
- Es iniciado por el colaborador y apoyado por el Manager.
- Está enfocado a futuro, al expandir el impacto e incrementar la responsabilidad
- Se usa sustentablemente con las herramientas y materiales.
- Usa el PD para registrar acciones, impacto y resultados.

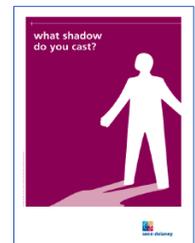
## El Proceso del Desarrollo de Carrera.



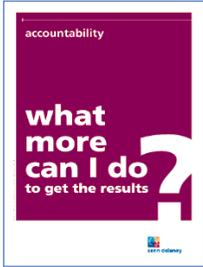
## Managers y el Desarrollo de Colaboradores

H.B. Fuller managers:

- Son parte de un equipo enfocado, cohesivo, y con visión a futuro que debe brindar excelentes resultados.
- Puede influenciar el desempeño en todos los niveles.
- Representan el rostro de la compañía. Si muestra interés en el desarrollo del colaborador, este naturalmente mostrará gran interés en el desarrollo de la compañía.



## Rol del Manager



- Familiarizarse con el proceso.
- Introducir el tema de PD en el siguiente team meeting.
- Programar Reuniones 1:1
- Discutir el desarrollo de empleado y sus dos formas.
- Completar el Plan Individual de Desarrollo.
- Fomentar el Plan de Desarrollo de Carrera.
- Asegurarse de que los colaboradores estén al tanto de los recursos disponibles.

Cómo ponderaría su habilidad para guiar al colaborador(s) con su (s) plan de carrera(s)?



1. Nada preparado.
2. Preparado, pero podríamos necesitar algún soporte.
3. Extremadamente preparado. En realidad, puedo ayudar a todos aquellos que marcaron 1 o 2.

## Creando Cambios



Managing the H.B. Fuller Way

## Hazlo útil: Herramienta para el PD

Cómo se ve "Bueno"?

El modelo The GROW Coaching.

Roles, Responsabilidades & Timeline.

Tips para crear el horario de desarrollo de Carrera.

Procesos de desarrollo de empleados FAQ.

## Building the Best Adhesives Company in the World

Managing Self	Managing Others	Managing the Business
Example Areas of Focus		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication</li> <li>• Presentation</li> <li>• Relationship Building</li> <li>• Continuous Development</li> <li>• Stakeholder Management</li> <li>• Influencing &amp; Negotiations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture Building</li> <li>• Team Building</li> <li>• Coaching</li> <li>• Performance Management</li> <li>• Leading Virtual Teams</li> <li>• Recruiting &amp; Developing Talent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goals &amp; Objective Setting</li> <li>• Change Management</li> <li>• Resource Management</li> <li>• Managing Globally</li> <li>• Strategic Thinking</li> <li>• Project Management</li> </ul>



### Anexo 3

#### Formulario para Plan de Desarrollo Individual II Bimestre 2015

REVISIONES	COMENTARIOS:
Fecha de la 1a. revisión:	
Fecha de la 2a. revisión:	
Fecha de la 3a. revisión:	
Fecha de la 4a. revisión:	
<b>Fecha Firma:</b>	<b>Firma del empleado:</b>
<b>Fecha Firma:</b>	<b>Firma del gerente/supervisor:</b>

# FORMULARIO PARA EL PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL



<b>Nombre Colaborador:</b>	<b>Gerente/Supervisor:</b>	<b>Fecha de Inicio:</b>
<b>Experiencia:</b>	<b>Oportunidades de Asesoramiento:</b>	<b>Educación:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje activo.</li> <li>• Enriquecimiento o cambio de funciones en el puesto actual.</li> <li>• Funciones temporales/asignaciones.</li> <li>• Proyectos de reformas/reparaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación continua sobre cómo provocar cambios de conducta.</li> <li>• Practicar presentaciones.</li> <li>• Observar a otros hacer su trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos.</li> <li>• Autoaprendizaje/Autodesarrollo de competencias.</li> <li>• Asociaciones profesionales.</li> <li>• Seminarios.</li> </ul>

## Plan de Desarrollo Individual (*obligatorio*)

¿Qué necesita usted para ser más efectivo en el puesto que desempeña actualmente?

Fechas	Acciones	Competencia estratégica relacionada	¿Qué espera aprender?
	1.		

	2.		
	3.		