



UNIVERSIDAD ZGK

**ZGK**  
Universidad  
Zeitgeistkultur

# Contenido

---

<b>A</b>	Estudio de caso	3
<b>B</b>	Oferta integrada de servicios	6
<b>C</b>	Apéndice	9
<b>1</b>	Calendario de entregables activación vida sindical	10
<b>2</b>	Ejemplo índice de integración	12
<b>3</b>	Ejemplo reporte diagnóstico	15
<b>4</b>	Metodología de diagnóstico y prospección de líderes	24

## **A. Estudio de caso**

# Estudio de caso: crecimiento detenido por alta rotación

<b>Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planta de autopartes con clientes AAA en EUA (e.g. GM, Tesla) de 250 colaboradores</li> </ul>
<b>Situación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La planta creció 2x en los últimos 5 años debido a condiciones favorables del mercado y el corporativo global espera que repita este crecimiento durante los próximos 5 años debido a nuevas relaciones comerciales y acceso a nuevos mercados</li> </ul>
<b>Complicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El último año el crecimiento se detuvo debido a que no se cuenta con equipo capacitado para operar la planta, que opera al 50% de su capacidad instalada principalmente por falta de personal que opere</li> <li>La planta se ha visto obligada a rechazar nuevos contratos debido a su incapacidad para cumplirlos. Debido a lo inaudito de esta situación, incluso el CEO global ha participado activamente en la discusión</li> <li>A nuestra llegada, la planta tenía una rotación del 100%, 50 vacantes abiertas y una pésima reputación en el mercado laboral local</li> </ul>
<b>Pregunta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo reestructurar al equipo de la planta para mejorar el ambiente laboral y poder cumplir las agresivas metas comerciales?</li> </ul>
<b>Respuesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reestructuración del equipo de RH para crear un ambiente más cálido para los operadores, con mejores capacidades de reclutamiento y mejorar las aptitudes de retención</li> <li>Reestructurar al equipo de Producción, creando planes de desarrollo para supervisores, dejando ir a personal tóxico y promoviendo figuras de liderazgo</li> <li>Preparar a la empresa para la activación de la vida sindical</li> </ul>

# Estudio de caso: Proceso de trabajo



- 17 entrevistas a profundidad a equipos de RH y Producción
- Recomendación para dejar ir a colaboradores bajo una transición ordenada
- Creación de nuevas posiciones dentro del equipo de RH para dar acompañamiento a colaboradores post-integración
- Identificación de líderes dentro del equipo y creación de planes de desarrollo



- Headhunting para 7 posiciones de liderazgo
- Evaluación de capacidades de liderazgo y fit cultural con el equipo previo a la presentación del candidato
- Planes de desarrollo y creación de capacidades para nuevos miembros que se integran al equipo



- En proceso de planeación
- El cliente no se encuentra listo para validar un contrato colectivo hasta resolver su situación inmediata actual

## **B. Oferta integrada de servicios**

# Oferta de servicios



# Contacto

---

## **Universidad Zeitgeistkultur**

Torre Kubica, 110, Priv. de los  
Industriales 110, Jurica, 76100  
Santiago de Querétaro, Qro.

## **Roberto Kuhlmann**

roberto.kuhlmann@zgak.mx

## **Gabriela Meillon**

Gabriela.Meillon@zgak.mx



## **C. Apéndice**

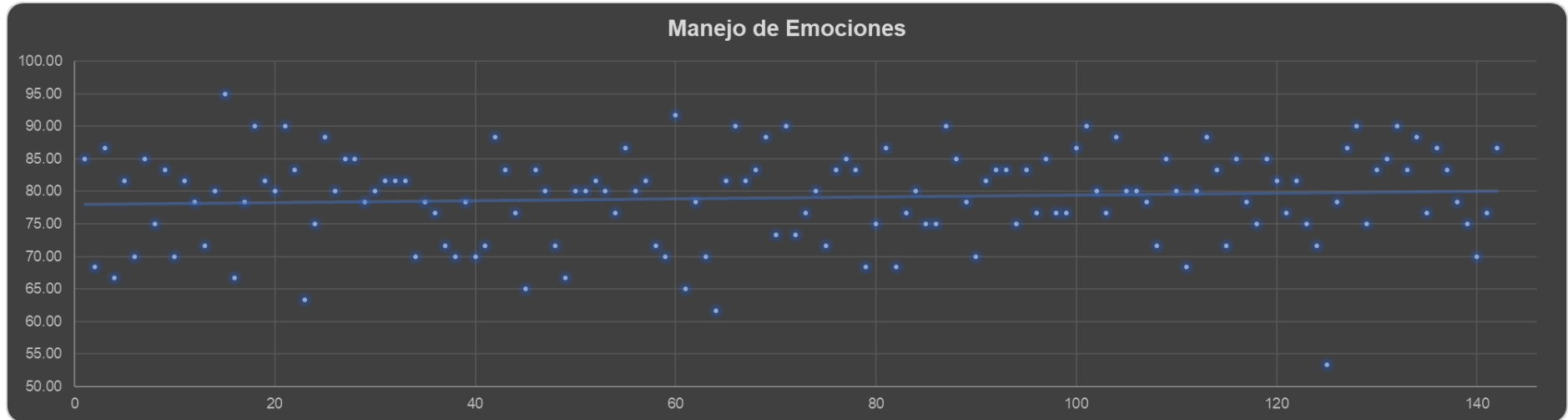
# 1. Calendario de entregables activación vida sindical

# Activación vida sindical: Ejemplo calendario de entregas

Trimestre	Entregables	Tareas
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de trabajo legitimización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparación del proceso de legitimación. ¿Cuándo legitimar?</li> <li>Diagnóstico de mandos intermedios. Definición del equipo</li> <li>Diagnóstico de alcance y estructura del sindicato vigente</li> <li>Proceso de comunicación interna</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas de gestión</li> <li>Sesión alineación con supervisores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alineación del CCT con las necesidades, resultados de la compañía</li> <li>Capacitación y alineación de criterios uniformes de aplicación</li> <li>Administración del soporte jurídico de la disciplina</li> <li>Seguimiento a plan de RH</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minutas de los trabajos en los foros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparación del proceso de legitimación. ¿Cuándo legitimar?</li> <li>Diagnóstico de mandos intermedios. Definición del equipo</li> <li>Diagnóstico de alcance y estructura del sindicato vigente</li> <li>Proceso de Comunicación interna</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de negociación y de continuidad de negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparación de la(s) Comisión(es) Negociadora(s) Plan de Comunicación Integral. Interno y externo</li> <li>Plan de huelga/manejo de crisis</li> <li>Plan de continuidad de negocios</li> </ul>

## 2. Ejemplo índice de integración

# Activación vida sindical: Ejemplo índice de integración (1/2)



- Desviación estándar de 7.1 puntos.
- Promedio grupal de 79 puntos. Denota asertividad, entendimiento de la importancia de la diversidad, capacidad de resolución de conflictos, y comunicación efectiva.
- 10 casos excepcionalmente positivos. Resultados superiores o iguales a los 90 puntos. Demuestran alto nivel de autocontrol, actitud positiva, predilección a la colaboración y al entusiasmo.
- 12 casos excepcionalmente negativos. Resultado promedio de 65 puntos.
- 1 caso de especial atención.
- Resultado promedio de 53 puntos, es decir, casi 30 puntos por debajo de la media grupal. Pudiera presentar comportamientos impulsivos.

## Activación vida sindical: Ejemplo índice de integración (2/2)



- Desviación estándar de 6.3 puntos. Más baja de la prueba. Indica que es un grupo bien definido con una clara línea de tendencia.
- Promedio grupal de 82 puntos. Denota mesura y prudencia, promoción del bien común, y la búsqueda del logro a través de la cooperación.
- 2 casos excepcionalmente positivos. Resultados superiores o iguales a los 92 puntos. Buscan formar sinergias con sus compañeros de manera activa. Trabajan por lograr los objetivos corporativos sin descuidar la parte humana.
- 14 casos excepcionalmente negativos. Resultado promedio de 68 puntos.

### 3. Ejemplo reporte diagnóstico

# Conclusiones generales

## Resumen ejecutivo

- Entrevistamos y evaluamos siguiendo la metodología de ZGK a ocho integrantes del Equipo de Recursos Humanos de la empresa XXX, incluido el gerente, como parte del diagnóstico que llevamos a cabo. A continuación, las conclusiones más relevantes de nuestros descubrimientos.

## Conclusiones generales

- No identificamos en ninguno de los integrantes del equipo de RH ambición de crecer verticalmente. E tiene claro que requiere de proyectos más complejos, tales como implementar ISO 45000, requerimientos internacionales y salud en el trabajo
- El equipo de R.H. en general son en apariencia personas afables y sociales. Son sensibles a las necesidades del personal de nivel socioeconómico bajo y orientados a ayudar a conseguir una oportunidad de trabajo para los demás, estén o no calificados.
- Establecen sus límites al trabajar, es decir establecen sus horarios y alcances. No se percibe que sientan que su jefe es demandante, todo lo contrario, expresan que es flexible, y que entiende las necesidades de cada participante. No tienen sentido de urgencia, H los deja priorizar ellos, aunque no saben cómo, y confía en ellos y en su criterio.
- Identificamos en general en todo el equipo que están más enfocados a la tarea que a la estrategia. Se la pasan “apagando fuegos”. No tienen claridad del impacto de sus resultados con las otras áreas. Se les percibe muy encerrados en el área y con la gente de Recursos Humanos.
- Ninguno tiene claros los beneficios que tiene por trabajar en XXX.
- El equipo no habla de KPI's, hablan más bien de problemas, específicamente el de la rotación de personal. No tienen hipótesis de las razones que hay detrás. Por ejemplo, nadie tiene formalmente documentado el mal trato de los supervisores a los trabajadores o factores como las condiciones de trabajo o remuneración como causa de la rotación.
- Los integrantes del equipo de Recursos Humanos no tienen claro su rol y alcances de puesto, tampoco conocen el de los demás.
- Da la impresión que su conexión con el resto de las áreas de XXX es a través de H, no están empoderados.
- Da la impresión de que no saben trabajar en equipo, sólo construyen alianzas



# Conclusiones específicas

1

H

- H es una persona que puede llegar a cumplir con el puesto, pero necesita:
- robustecer sus conocimientos técnicos por medio de desarrollo de proyectos complejos y su implementación con supervisión directa de gente externa especializada.
- Fortalecer sus habilidades de liderazgo y gestión del personal a su cargo.
- Mover su oficina a la planta.
- un acompañamiento muy cercano que le muestre habilidades gerenciales. H es un mediador entre Canadá y México
- Consideramos que a H le faltan conocimientos y profundidad en todos los procesos de Recursos Humanos. Los ha vivido como generalista, pero no ha tenido el entrenamiento que normalmente viene de un corporativo.
- H tiene que aprender a justificar numéricamente y siguiendo una metodología sus ideas y a no conformarse con una negativa. Debe entender las razones de un no.
- Tiene que aprender a ver los procesos a su cargo más críticamente y entender cómo controlarlos y aprender a medirlos.

2

E

- E es reconocido por sus conocimientos, por A, B y B. Como proyección a futuro, él quisiera conocer los requerimientos Internacionales y cómo implementarlos, pues quisiera irse a Canadá al menos de visita. Le falta mucho liderazgo. En el caso de E, a corto plazo recomendamos asignarle liderazgo de proyectos más complejos con otras áreas, con métricas claras y que no domine para sacarlo de su zona de confort.

3

A

- Tiene poco tiempo en su puesto y le vemos potencial. En el caso de A, necesita en el corto plazo aprender del proceso a su cargo y de métricas. Necesita establecer políticas del proceso que tiene a cargo y manejo de presupuesto. Necesita entender qué factores motivan a la gente al trabajar.

# Conclusiones específicas

<p>4</p> <p>P</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene potencial, pero requiere de supervisión directa de alguien que tenga conocimientos. Asignarle trabajos más complejos y darle más actividades. Ella misma se queja de que le sobra tiempo.</li> </ul>
<p>5</p> <p>B</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No le vemos desarrollo más allá del puesto actual.</li> <li>Para el puesto actual, requiere de una supervisión directa y de capacitación en su puesto: Excel, otras pruebas psicométricas, evaluación de desempeño, procesos, entrevista, admon, políticas, lineamientos, metrics.</li> <li>Recomendamos para él entrenamiento en entrevista por competencias para puestos Administrativos.</li> </ul>
<p>6</p> <p>B</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No le vemos desarrollo más allá del puesto actual. No tiene buena relación con su jefe inmediato.</li> <li>Comentan que no rechazan a ningún candidato por pruebas clínicas, considera que la gente se va después de 45 días de trabajo. No cuenta con métricas de su puesto. Ejemplo a pesar de hacer órdenes de compra para medicamentos desconoce el monto del gasto y del presupuesto.</li> </ul>
<p>7</p> <p>A</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vemos un riesgo alto de tener en el equipo de Recursos Humanos a una persona con una inteligencia emocional baja en lugar de cercana con los supervisores y los trabajadores y poco leal hacia su jefe inmediato. Da la impresión de que tiene dos caras. A debería ser capaz de entender y ser empática con las necesidades del personal y no transmite eso.</li> </ul>
<p>8</p> <p>B</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El rol de B no queda claro. Recomendamos definir claramente su rol y responsabilidades. Se le notan ganas de salir adelante. Es la primera vez que tiene un trabajo con prestaciones.</li> </ul>

# Perfil del empleado: H

## Información general

- **Edad:** X años
- **Estudios:** LAE-Universidad Autónoma de Qro
- **Puesto actual :** Jefe de Recursos Humanos
- **Estado civil:** casado
- **Hijos:** 3

## Conclusiones

- H es una persona leal a su jefe y le está agradecido por el coaching y por hacerlo visible ante las demás asociaciones.
- Tanto su equipo como sus clientes internos lo perciben lejos.
- Le faltan muchas habilidades de gestión de su equipo por desempeño.
- Evita el conflicto.
- Muestra poco drive.
- Le falta ser más estratégico y ejecutar sus proyectos con más calidad y liderazgo.

## Experiencia relevante

Empresa	Relevancia	Comentarios
<b>-Coordinador de RH/HRBP/</b>	Tuvo un puesto como generalista, pero necesitaba del especialista. No tuvo gente a cargo.	El tenía que hacer reingeniería de actividades, planes de sucesión y sin embargo lo mandaron a un puesto lateral de documentación de procesos y no le gustó.
<b>-Coordinador de Recursos Humanos</b>	Identificó problemas en el excesivo control de cuentas por pagar, facilitándolo.	Su jefa se quejó de que a H le faltaba comunicación con ella. Ella ejercía un control excesivo que hacía cuellos de botella.

# Perfil del empleado: H

## Factores identificados en la entrevista Job Done

FACTOR	ANÁLISIS	COMENTARIOS DEL EMPLEADO DURANTE LA ENTREVISTA.
COMPORTAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificamos a H como alguien leal a la empresa y F.</li> <li>• Evita la confrontación.</li> <li>• Está acostumbrado y le gusta apagar bomberazos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Conductas que evito es entrar en conflicto.”</li> <li>• “En ningún evento he perdido el control.”</li> </ul>
SOCIABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• H es una persona franca y derecha al expresar sus ideas, pero no sabe leer las motivaciones de las gentes con las que interactúa. Pone solamente foco en las necesidades básicas de su equipo y en los problemas inmediatos.</li> </ul>	
TRABAJO EN EQUIPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una persona de alianzas. Evita que los integrantes del equipo de Recursos Humanos se critiquen entre ellos.</li> <li>• Le falta empoderar más a su equipo para que interactúen directamente con los clientes internos.</li> </ul>	
MENTALIDAD DE CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• H es una persona analítica, pero le falta motivación para crecer. Debe aprender a dar mejor seguimiento, a desarrollar mejor sus ideas y a venderlas mejor.</li> </ul>	
MANEJO DE TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• H pierde mucho tiempo en tareas que no son específicas de su puesto.</li> </ul>	

# Perfil del empleado: H

**Proyecto  
seleccionado**

Análisis de las posiciones de RH en la empresa XXX a 5 años.

**Inteligencia  
ejecutiva**

**Visión Estratégica:**

Medición de riesgos, conocimiento y configuración del riesgo empresarial

- No se observa que elabore diferentes supuestos, respuestas y acciones para evaluar riesgos.
- No ha desarrollado normas y políticas de Recursos Humanos en XXX.

Complejidad del problema

- Identifica que es importante evaluar los gaps entre lo planeado y los resultados, pero, al no dominar los procesos en profundidad, no sabe cómo.

**Tomar Acción:**

- Al no planificar bien sus ideas, la implantación de éstas pierde efectividad.

Medición de resultados

- H no mapea las actividades de su equipo asegurando que cada uno de ellos tenga kpi's y prevea errores.

Ambición, proyección y alcance.

- H no habla sobre la calidad, tiempo, valor y complejidad en los retos.

**Despliegue y ejecución:**

- Le falta aprender a pilotear las ideas de los cambios que desea implantar para analizar el impacto a pequeña escala.

# Perfil del empleado: H

## Proyecto seleccionado

Análisis de las posiciones de RH en XXX a 5 años.

## Inteligencia emocional

### Relaciones Intrapersonales:

#### Mente abierta

- No se cuestiona a sí mismo el tener un mayor conocimiento. Sus análisis son basados en hechos, pero no clasifica nueva información.
- H considera tener conocimientos en análisis de problemas y negociación. Sin embargo, no reconoce en qué área le hacen falta conocimientos.

#### Coherencia

- La conducta que él repite es el no entrar en conflicto con los demás y consigo mismo, por lo que se vuelve permisivo.

#### Saber escucharse a sí mismo

- Se juzga permisivamente y no reconoce lo positivo o negativo dentro de sí mismo.

#### Optimismo

- H muestra actitud positiva ante situaciones difíciles. Es realista, mas no ve las oportunidades para crecimiento y desarrollo. Su optimismo está correlacionado con el bienestar de su familia.

#### Autoconocimiento

- Las habilidades que desea aprender son de coaching, por lo que demuestra el desarrollo de habilidades al corregir errores y defectos.

#### Consciente de sí mismo.

- Es introspectivo y genera aprendizajes sobre la base de sus experiencias anteriores.

# Perfil del empleado: H

## Proyecto seleccionado

Análisis de las posiciones de RH en la Compañía a 5 años.

## Inteligencia emocional

### **Relaciones Interpersonales:**

#### Aprender de los demás

- En la entrevista no habló de algo que haya aprendido de algún jefe o colaborador.

#### Sensibilidad a los demás

- No le gusta criticar a los demás, sabe escuchar, pero no sabe interpretar.
- Promueve la autoestima de los demás. Asume los errores de los demás y trata de desarrollarlos, pero no da seguimiento. Ejemplo: organización de agenda, uso del Outlook.

### **Relaciones Interculturales:**

- Es un buen mediador entre Canadá y México.

## 4. Metodología de diagnóstico y prospección de líderes



# ¿Qué hace a un futuro líder para la empresa?

**Buscamos líderes en todos los niveles (y en distintas etapas de su carrera) que tengan potencial para llegar a ser directores generales o directores de área**



## Inteligencia ejecutiva

- Analizan contextos, procesan información y la integran con el objetivo de realizar cambios estratégicos, visualizar el futuro y crear escenarios
- Toman responsabilidades fuera de su área de experiencia
- Capaces de generar nuevas formas de trabajo y dar resultados en menor tiempo
- Apasionados con lo que hacen, les gusta su rol

## Inteligencia emocional

- Hacen conexiones y se sintonizan con los demás
- Formadores de colectivos efectivos. Capaces de hacer cambios de creencias o valores en otros
- Vistos como Recursos Confiables
- Reconocidos afuera de la empresa por sus conocimientos y experiencias
- Tienden a desarrollar a su personal

# ¿Cómo identificamos a los futuros líderes?

Encontramos al talento de alto potencial evaluando factores en las cinco dimensiones más importantes que forman a un líder de alto nivel



Planos	Dimensiones
Inteligencia ejecutiva	Visión estratégica
	Tomar acción
Inteligencia emocional	Relaciones interpersonales
	Relaciones intrapersonales
	Relaciones interculturales

# La oferta de ZGT

Identificamos, evaluamos y potencializamos las competencias de los perfiles de alto potencial y alto desarrollo

<b>Alto potencial</b>	Talento mal ubicado	Alto potencial	Super estrella
<b>Potencial intermedio</b>	Nuevo rol	Miembro clave	Líder emergente
<b>Bajo potencial</b>	Bajo rendimiento	Desempeño sólido	Desempeño sobresaliente
	<b>Bajo rendimiento</b>	<b>Rendimiento completo</b>	<b>Alto rendimiento</b>

**Futuros líderes para la empresa**

