



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

**Yo: SOFÍA DAYANA ERAZO RIVERA, con C.I. 171554769-9, autora del trabajo de graduación intitulado: "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COMO BASE PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL". Caso: Consultora CHH International en la ciudad de Quito en el año 2014, previa a la obtención del título profesional de PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL, en la Facultad de Psicología.**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, noviembre 2015

  
**SOFÍA DAYANA ERAZO RIVERA**

**C.I. 171554769-9**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**ÁREA ORGANIZACIONAL**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**

**PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COMO  
BASE PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

**CASO: CONSULTORA CHH INTERNATIONAL EN LA CIUDAD DE QUITO  
EN EL AÑO 2014.**

**SOFÍA DAYANA ERAZO RIVERA**

**DIRECTOR: MGTR. PABLO HERNÁNDEZ**

**QUITO, 2015**

## DEDICATORIA

*Este trabajo está Dedicado a mi Madre Rosita, pilar fundamental en mi vida, quien ha sido un ejemplo a seguir y un apoyo inquebrantable, en estos años de vida y estudio.*

*Con Amor Sofía.*

*“El Señor es mi Pastor; nada me faltará.*

*En lugares de delicados pastos me hará descansar;*

*Junto a aguas de reposo me pastoreará.*

*Confortará mi alma; me guiará por sendas de justicia*

*Por amor de su nombre.*

*Aunque, ande en valles de sombra de muerte,*

*No temeré mal alguno, porque tú estarás conmigo...”*

*Salmo 23*

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios, el Hacedor de todas las cosas, por la vida concedida, por hacer de mí una mujer de bien.  
A ti Señor te ofrezco todos mis éxitos.*

*Agradezco a Mis Padres, Juan y Elena, por su amor, esfuerzo y sacrificio, durante toda mi etapa estudiantil, y el apoyo incondicional para la obtención de este Título. A Mi Hermano Juan Esteban por su comprensión y por ser un soporte valioso en mi vida.*

*Manifiesto también mi inmensa gratitud, a Mi Querida Tía Sandy, a quien considero también una Madre, por ser, un Ser muy Especial en mi vida, que ha estado presente en todas mis etapas, con todo su amor, enseñanzas y consejos que me han permitido ser una mejor persona.*

*Mi agradecimiento especial a mi profesor Mgtr. Pablo Hernández Tinoco, por su colaboración en el desarrollo de esta disertación.*

## **TABLA DE CONTENIDO**

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO .....	IV
CAPÍTULO I - MARCO INTRODUCTORIO .....	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Datos de la organización .....	1
1.3 Antecedentes.....	3
1.4 Justificación.....	4
1.5 Objetivos.....	6
1.5.1 Objetivo general .....	6
1.5.2 Objetivos específicos:.....	6
CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 Gestión de talento humano .....	7
2.2 Modelos de gestión de talento humano .....	8
2.3 Desarrollo organizacional.....	9
2.4 Características del desarrollo organizacional .....	9
2.5 Importancia del desarrollo organizacional .....	10
2.6 Elementos que intervienen en el desarrollo organizacional .....	11
2.6.1 Estructura organizacional .....	11
2.6.2 Planes de carrera.....	14
2.6.3 Definición de metas .....	15
2.6.4 Clima laboral .....	16
2.6.5 Reclutamiento y selección.....	16
2.6.5.1 Medios de reclutamiento .....	17

2.6.5.2 Reclutamiento interno .....	17
2.6.5.3 Ventajas de reclutamiento interno .....	17
2.6.5.4 Desventajas del reclutamiento interno.....	18
2.6.5.5 Reclutamiento externo.....	19
2.6.5.6 Ventajas del reclutamiento externo .....	19
2.6.5.7 Desventajas del reclutamiento externo .....	20
2.6.5.8 Selección de personal .....	20
2.6.5.9 Fases de la selección.....	21
2.6.5.10 Condiciones de la entrevista de selección .....	22
2.6.5.11 Desarrollo de la entrevista .....	23
2.6.5.12 Pasos posteriores a la entrevista .....	23
2.6.6 Evaluación de desempeño .....	24
2.6.6.1 Aspectos a evaluarse.....	24
2.6.6.2 Tipos de evaluación de desempeño .....	25
2.6.7 Programas de capacitación .....	25
2.6.7.1 Objetivos de la capacitación .....	26
2.6.7.2 Proceso de capacitación.....	26
2.6.8 Motivación al personal .....	27
2.6.8.1 Estrategias para motivar al trabajador .....	29
2.6.9 Creatividad .....	30
2.6.10 Trabajo en equipo .....	30
<b>CAPÍTULO 3 – MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>31</b>
3.1 Metodología.....	31
3.2 Instrumentos .....	32
3.3 Aplicación.....	33
3.4 Resultados.....	33
3.4.1 Análisis .....	34

3.4.1.1 Clima laboral .....	34
3.4.1.2 Evaluación del desempeño .....	35
3.4.1.3 Capacitación .....	35
3.4.1.4 Motivación.....	36
3.4.1.5 Creatividad .....	36
3.4.1.6 Trabajo en equipo .....	37
3.4.1.7 Sucesión y capacitación administrativa.....	38
3.4.1.8 Metas .....	38
3.4.1.9 Reclutamiento y selección .....	39
<b>CAPÍTULO 4 – PROYECTO .....</b>	<b>41</b>
4.1 Objetivo del proyecto .....	41
4.2 Resultados esperados.....	41
4.3 Modelo de evaluación de actividades:.....	41
4.3.1 Actividades .....	44
Reclutamiento y selección .....	44
Evaluación de desempeño .....	45
Capacitación .....	45
Motivación.....	46
Creatividad .....	46
Trabajo en equipo .....	46
Sucesión y capacitación administrativa.....	47
Metas .....	47
Clima laboral .....	47
Hipótesis .....	48
4.5 Precondiciones.....	49
4.6 Indicadores .....	49
4.7 Fuentes de verificación.....	51

4.8 Sostenibilidad .....	54
4.9 Medios e insumos .....	56
4.10 Presupuesto.....	58
4.11 Marco lógico.....	59
4.12 Monitoreo .....	62
4.13 Evaluación: .....	64
4.14 Destinatarios .....	67
4.15 Cronograma .....	68
CONCLUSIONES.....	69
RECOMENDACIONES .....	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	71
ANEXOS.....	73

## **Figuras**

Figura 1.1: Organigrama de Puestos CHH International.....	2
Figura 2.1: Estructura lineal o simple.....	12
Figura 2.2: Estructura funcional .....	13
Figura 2.3: Estructura staff .....	14
Figura 2.4: Jerarquía de necesidades de Maslow .....	29
Figura 3.2: Tabulación y gráfico de cuestionario apoyo y bloqueos.....	34

## **Tablas**

Tabla 4.1: Matriz de Evaluación y Monitoreo.....	42
Tabla 4.2: Matriz de verificación de comportamiento del proyecto.....	50
Tabla 4.3: Matriz de monitoreo de cumplimiento. ....	52
Tabla 4.4: Matriz de Sostenibilidad.....	54
Tabla 4.5: Matriz de insumos .....	57
Tabla 4.6: Matriz de presupuesto del proyecto.....	58



Tabla 4.7:Matriz marco lógico del proyecto .....	60
Tabla 4.8: Matriz de monitoreo .....	63
Tabla 4.9: Matriz de evaluación .....	65

# **CAPÍTULO I - MARCO INTRODUCTORIO**

## **1.1 Tema**

Diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano como base para el desarrollo organizacional.

Caso: Consultora CHH International en la ciudad de Quito en el año 2015.

## **1.2 Datos de la organización**

CHH (Coaching Head Hunting) International fue fundada en el 2008 en la ciudad de Quito y está ubicada al norte de la ciudad en la Av. República del Salvador y Av. Shyris; en agosto 2013 abrió oficinas en Guayaquil mismas que están ubicadas al norte, en las torres Mall del Sol.

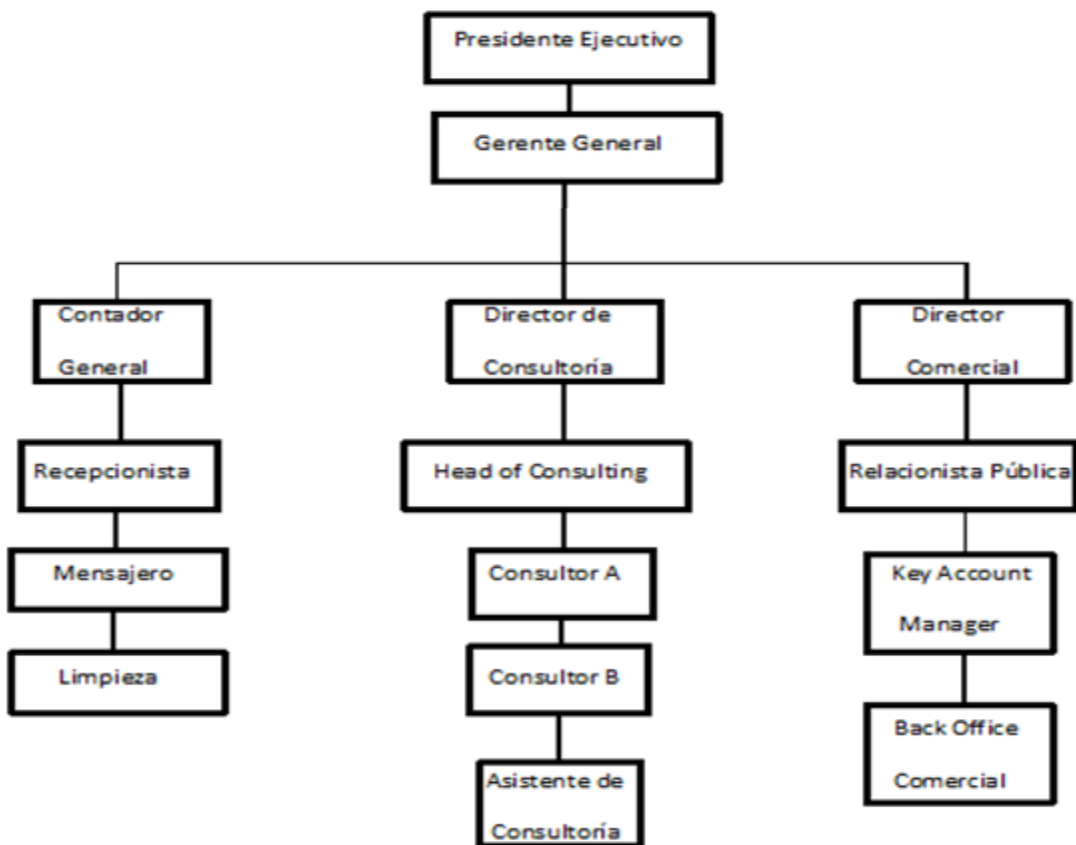
CHH es una consultora de recursos humanos cuyo giro de negocio es el head hunting. Maneja diferentes sub procesos de recursos humanos como evaluación de desempeño de ejecutivos, asesoría para la toma de decisiones en planes de carrera, implementación del sistema de competencias para el manejo del talento humano, validación y valoración de cargos, programas de capacitación direccionados, búsqueda y selección masiva parametrizada y programas integrales de cambio de cultura y comportamiento para sectores laborales como bancario, petrolero, minero, hidroeléctrico, farmacéutico, consumo masivo, etc.

En la actualidad esta consultora está creciendo y hace algunos meses atrás están asociados a una destacada red mundial de head hunters llamada THA (Talent Hunters Americas), con esta asociación la consultora empieza a tener un alcance internacional por lo cual están obligados a mejorar sus procesos y sobre todo la gestión de talento humano, ya que cuando una empresa empieza a crecer, el capital humano es lo fundamental porque las responsabilidades empiezan a aumentar y estas deben ir acorde al cargo que desempeñen, por consiguiente es necesario generar un manual de funciones y a la vez crear un plan de carrera en base a sus competencias y habilidades que permita a sus colaboradores crecer

dentro de la misma. Hoy en día existen varias consultoras de recursos humanos en el Ecuador, por esta razón se puede establecer que existen muchas oportunidades laborales y una alta competencia, generando así una constante rotación dentro de las mismas y esta puede aumentar si una consultora no posee una área de talento humano que determine procesos, beneficios o compensaciones para retener a sus colaboradores como es el caso de la consultora CHH International. En consecuencia el tema propuesto en esta entidad ayudará a mejorar los distintos subprocesos de recursos humanos, a determinar una gestión administrativa y bajar la rotación existente en la misma.

En la siguiente Figura 1.1 se puede visualizar la estructura con la que está conformada la consultora.

Figura 1.1: Organigrama de Puestos CHH International



### 1.3 Antecedentes

Las empresas por lo general están estructuradas en departamentos financieros, de contabilidad, de recursos humanos, comercial, de marketing, etc. Sin embargo CHH International no tiene un departamento de recursos humanos, razón por la cual se podría generar inestabilidad para los trabajadores y falta de crecimiento acorde a las funciones y desempeño de los colaboradores, ya que no hay procesos determinados ni establecidos para seguir. A pesar de no tener definido este departamento, en los últimos 2 años la consultora ha crecido tanto en el campo laboral como en su estructura y sobre todo económicamente en un 60% de acuerdo a las estadísticas manejadas por la consultora, incluso hace algunos meses hizo una asociación con THA con el fin de incrementar sus procesos de selección y tener un alcance a nivel internacional, por lo tanto necesita primero establecer una mejor gestión de recursos humanos, con el fin de que los trabajadores y la empresa crezcan a la par sin olvidar que las personas son la parte fundamental de una organización. Es necesario que los trabajadores estén motivados y capacitados, para asumir que son parte de la organización; de esta forma la persona es capaz de tener objetivos o aspiraciones y esforzarse para alcanzarlos.

“Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de ellas para operar y alcanzar el éxito... Es difícil, casi imposible separar el trabajo de la existencia de las personas, debido a la importancia y el efecto que tiene en ellas. En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones y viceversa, para alcanzar sus objetivos personales e individuales..., como mejores salarios, mejores beneficios, estabilidad, oportunidades de crecimiento, etc....” (Chiavenato, 2002, p. 23).

Sin duda, el capital humano es fundamental porque tiene una gran importancia para tener un crecimiento sostenido, rentabilidad, productividad, calidad en los productos y servicios, y en procesos de transformación económica.

Actualmente existen investigaciones parciales de modelos de gestión de talento humano en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, pero no están ligados a una

consultora de recursos humanos y este trabajo será entre los primeros a aplicar una Gestión de Recursos Humanos para una consultora.

De acuerdo al mercado laboral en la actualidad hay un sin número de consultorías basadas en el mismo giro de negocio que CHH International entendiendo así como consecuencias una mayor demanda laboral, rotación del personal y una alta competencia entre las mismas. Por esta razón la consultora mencionada desea enfocarse en su capital humano y sobre todo en instaurar diferentes sub sistemas de recursos humanos.

## **1.4 Justificación**

Se optó por este tema en primera instancia por que es fundamental establecer una buena gestión de talento humano en CHH, con el fin de que la consultora tienda a crecer o como mínimo a sobrevivir en el mercado laboral. Esta gestión es necesaria para mejorar ciertos procesos dentro de CHH.

El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar operaciones pues, aumenta el capital, e incrementa la tecnología y las actividades de apoyo. Además provoca el aumento de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas, indispensables para mantener la competitividad del negocio; así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia. Las personas representan la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional.

“...No hasta hace poco tiempo la relación entre personas y organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva, pues se creía que los objetivos organizacionales eran incompatibles con los objetivos de las personas y se empleaba el tipo ganar-perder, si una parte gana más, la otra parte perderá...”.  
(Chiavenato Idalberto, 2009, p.23)

Posteriormente se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas alcancen sus objetivos individuales y, de ese modo, se beneficien ambas partes. En la

actualidad, se prefiere la solución del tipo ganar-ganar, la cual requiere negociación, participación y sinergia de esfuerzos.

Las razones personales por las que se realiza este estudio es establecer una gestión de recursos humanos con el fin de mejorar los sub procesos de recursos humanos como optimizar el tema de compensaciones, ascensos, horarios etc., y que de esta manera la consultora pueda separar el área contable y de recursos humanos, pues desde que CHH está en el mercado laboral, el área contable ha sido la que maneja el tema de nómina, contratos, despidos, etc., sin tomar en cuenta la importancia que tiene que el área de recursos humanos maneje estos subsistemas. Según Beer (1989), la gestión de recursos humanos define los principios más generales para el funcionamiento, desarrollo y movilización de las personas que la organización necesita para alcanzar sus objetivos acorde con la misión establecida.

“...Desde el surgimiento de la producción social ha sido necesario contratar, formar y retribuir, entre otras actividades, a obreros y empleados, sin embargo estas tareas no eran realizadas por una dirección de Recursos Humanos. Aunque esta función ha existido siempre, la misma se realizaba de forma esporádica, revestía poca dificultad y las consecuencias de llevarla a cabo de forma incorrecta eran escasas y de poca importancia.

Hasta hace pocas décadas recursos humanos, el personal o, más fríamente la mano de obra, era un recurso considerado exclusivamente desde la óptica de la producción. Los procesos productivos eran simples y, en consecuencia, no se necesitaban unos operarios de alta calificación, lo que permitía acudir a un mercado de trabajo donde era fácil encontrar este tipo de trabajadores, pues abundaban. No obstante el crecimiento del tamaño de las empresas, el incremento de la legislación laboral, la división del trabajo, las modernas tendencias hacia una mayor humanización de los métodos operativos de la empresa y los nuevos sistemas de motivación del trabajador originaron una mayor especialización de la mano de obra y una falta de operarios para realizar determinadas actividades complejas, lo que implicaba el establecimiento de nuevos sistemas de reclutamiento, métodos de formación más perfeccionados y mayores remuneraciones Resulta evidente que en la última mitad del siglo XX la actividad de recursos humanos se ha visto sometida a varios cambios y transformaciones hasta presentar nuevos métodos orientados a la confianza en el hombre, sus capacidades y actitudes donde el saber y su uso

constituyen la llave del triunfo en la organización de nuevo tipo, pues al revertirse en el trabajo incrementa la calidad y productividad de éste. (Herney Hernández Domínguez, 1995, p.135).

Se puede concluir la importancia de establecer un área de recursos humanos y sobre todo que la misma maneje exclusivamente el capital humano y los distintos subprocesos por bienestar de la consultora. Por consiguiente es útil y necesario el desarrollo del tema propuesto pues los resultados obtenidos son beneficiosos para la consultora CHH.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

- Diseñar un modelo de Gestión de Talento Humano para la consultora CHH International con el fin de mejorar los procesos del Talento Humano al finalizar el periodo 2015.

### **1.5.2 Objetivos específicos:**

- Realizar un diagnóstico de la dirección de consultoría.
- Identificar puntos críticos que limitan el desarrollo de la organización.
- Determinar el grado de incidencia que tiene el área de recursos humanos en la gestión administrativa con el propósito de proponer ajustes de mejora.
- Determinar un modelo de gestión de talento humano en base a las necesidades de la consultora y a su vez que se adapte a la misma.
- Diseñar un proyecto para el modelo de gestión de talento humano.

## CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO

### 2.1 Gestión de talento humano

La gestión de los recursos humanos alude una forma de agrupar ciertas actividades estrechamente vinculadas entre sí que tienen como objetivo favorecer la congruencia entre la estrategia, el diseño de la organización y la dirección de Recursos Humanos, y favorecer el vínculo entre partes de la organización (Fasano y Gómez, 2009). La gestión de talento humano como una evaluación de las necesidades de la organización respecto a sus recursos humanos a corto, mediano y largo plazo, a partir de la cual se definen las áreas que requieren desarrollo inmediato y se planifica el proceso de incorporación de personas a la organización y su posterior salida. (Chiavenato, 2002).

Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. “...Igualmente deja de ser administración de recursos humanos para transformarse en gestión de talento humano, la cual ha dejado de ser una área cerrada, hermenéutica, monopólica y centralizadora que la caracterizó en el pasado y se convierte en un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora”. (Chiavenato, 2009).

De igual forma es una serie de procesos básico dentro de los recursos humanos, ya que la información que suministra sirve de punto de partida para poder poner en marcha diferentes procesos como: La planificación de los recursos humanos, el análisis de puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados y la retribución a los empleados. (Dolan, Vall, Jackson y Schuler, 2007)

Existen organizaciones que no perciben la magnitud de la inversión que realizan en las actividades de los recursos humanos a menos que adopten un plan sistemático para evaluarlas y controlarlas. Con frecuencia, los gerentes consideran que la contribución de la función de recursos humanos es intangible y, por tanto, no ven la necesidad de llevar a cabo esta evaluación. (Chiavenato, 2009).



## 2.2 Modelos de gestión de talento humano

Es “un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas”, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2002).

De igual manera, es la que señala que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser, con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno. Tejada (2003) define a la Gestión de Talento Humano como aquella que señala la dirección y la gestión en la organización, misma que se basa en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno.

“La gestión del talento humano debe ser congruente con la misión de la organización y puesto en práctica, a partir de un plan estratégico, que conlleve no solo al logro de objetivos sea económicos- sociales, sino también lograr consolidar una imagen organizacional, que le permita competir en el turbulento ambiente internacional. Enmarcados en este ámbito, se parte de un análisis, a través del cual se puedan identificar factores internos-externos que permitan estructurar instrumentos idóneos para una adecuada auditoria a los procesos de gestión humana de acuerdo a la naturaleza de cada empresa”. (Rueda, 2010, p. 69).

La gestión de talento humano:...“Es un conjunto de actividades planeadas y realizadas sistemáticamente para verificar, analizar y evaluar los resultados de la gestión de personal” (Rueda, 2010). A su vez Cañón (2012) señala que es un proceso por el cual se evalúa la eficacia y la eficiencia de las políticas y las prácticas de gestión de recursos humanos, con la finalidad de indicar las prácticas adecuadas, los posibles fallos, problemas y proponer soluciones y sugerencias de mejora.

## **2.3 Desarrollo organizacional**

Alejandro Guzmán de la Garza define al desarrollo organizacional (o conocido por sus siglas D.O.), “como un estudio de los procesos sociales que se dan dentro de un empresa, con objeto de poder ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo y tomar medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de la tarea objeto de la empresa” (Guizar, 2004).

Tiene una orientación sistémica, ya que busca que una organización trabaje armónicamente, pues sus partes están interrelacionadas; por eso, lo que ocurra en alguna de esas partes influirá en las demás. (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011).

“El D.O es un esfuerzo planeado, que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección, para incrementar la efectividad y salud organizacional, mediante intervenciones planeadas en los "procesos" de la organización, utilizando el conocimiento aportado por las ciencias del comportamiento” (Beckhard, 1969). Cabe recalcar que aun después de que este concepto fue definido varios años atrás, no ha perdido actualidad.

## **2.4 Características del desarrollo organizacional**

De acuerdo con Guizar (2010), las características del desarrollo organizacional son:

- Es una estrategia de cambio planeado.
- Es un cambio ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como problemas de ¿a dónde desea ir la organización?, crecimiento, eficiencia organizacional.
- Hace hincapié en el comportamiento humano.
- Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización

## **2.5 Importancia del desarrollo organizacional**

Idalberto Chiavenato (2009) expone que “el DO tiene una alta importancia dentro de las organizaciones porque permite evaluar y hacer valoraciones sobre el rendimiento y la satisfacción del personal en el ámbito laboral, mismo que es un eje fundamental dentro del desarrollo organizacional porque ayuda al departamento de recursos humanos a tomar decisiones más precisas, ya que, ésta da a conocer las distintas carencias o necesidades del personal dentro de una organización”. En base a estas pautas se fortalecen ciertas áreas mediante los distintos subsistemas de recursos humanos. El sistema de valoración se centra en evaluar el rendimiento de los colaboradores, que afecta el éxito de la organización.

...“La valoración del rendimiento implica identificar, modificar y gestionar el rendimiento de las personas de una organización. La identificación significa que hay que determinar qué áreas del trabajo tiene que analizar el talento humano cuando se trata de medir el rendimiento. A su vez el desarrollo organizacional, permite a una organización sobrevivir en un entorno cambiante, gestionar estructuras, valores, visiones y estrategias.

La medición, punto central del sistema de valoración, implica la realización de un juicio sobre el rendimiento del empleado, para lo cual, los estándares de medición deben ser iguales dentro de toda la organización. Tiene que ser algo más que una actividad retrospectiva, misma que critica o halaga a los trabajadores por su rendimiento” (Gómez, Balkin y Cardy, 2001).

Las organizaciones suelen realizar valoraciones de rendimiento con fines administrativos y/o de desarrollo puesto que se aplica, para los administrativos de las empresas y se utiliza como punto de partida para tomar decisiones sobre las condiciones laborales de un empleado, considerando como tales promociones, despidos y recompensas, entre otras. Suele realizarse una vez al año y, a menudo, parten de juicios subjetivos, en vez de depender de indicadores u objetivos, como el número de unidades producidas o el número de unidades vendidas y no por condiciones físicas que pueden establecer conclusiones erróneas. Por esta y otras razones, la insatisfacción de la valoración no deja crecer a una organización, ya que los resultados no son siempre objetivos.

Según Chiavenato, existen 3 formas de realizar evaluaciones y poder obtener datos: el primer instrumento consiste en hacer una apreciación en base a las características personales del colaborador como por ejemplo, juzgar si el trabajador tiene capacidad de decisión, fiabilidad, lealtad, etc., otra herramienta puede ser valorar el comportamiento del colaborador es decir, el evaluador debe valorar si el empleado muestra ciertos comportamientos por ejemplo, si trabaja bien con sus compañeros, si llega puntual a las reuniones , etc., y como otra opción para realizar estas valoraciones es a través de los resultados como por ejemplo la ventas totales o el número de productos producidos.

Asimismo existen obstáculos para medir eficazmente el rendimiento como errores y sesgos de la persona que realiza la evaluación, tales como los gustos del evaluador, las políticas de la organización, el enfoque hacia el individuo o hacia el grupo y las cuestiones legales. ... “En cuanto a errores y sesgo existe el más destacado el error de halo, es decir el jefe puede generar un juicio sobre un trabajador y después ajustar las calificaciones de todas las dimensiones a ese juicio y/o un supervisor puede hacer que todas las calificaciones sean coherentes con el nivel de rendimiento de un trabajador en una dimensión que es importante para el supervisor” ... Luis Gómez et al., (2001).

## **2.6 Elementos que intervienen en el desarrollo organizacional**

Guizar (2004), menciona 10 elementos del desarrollo organizacional, mismos que permiten mejorar la gestión del talento humano y entre los cuales están: Estructura organizacional, planes de carrera, definición de metas, clima laboral, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, programas de capacitación, motivación al personal, creatividad y trabajo en equipo”. A continuación se definirá cada elemento:

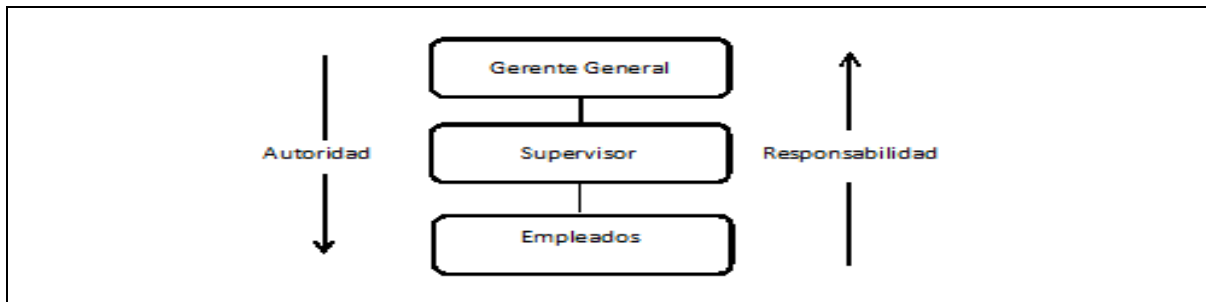
### **2.6.1 Estructura organizacional**

Acorde a Idalberto Chiavenato (2009), son las formas en que las tareas de una organización están divididas y son coordinadas. Una estructura está determinada por los

estatutos de la organización, por descripciones de puesto y posición, por reglas y procedimientos, con esquemas de autoridad, comunicación y flujo de trabajo. Asimismo, es un diseño o modelo con el que se organiza una entidad para poder cumplir con las metas u objetivos de la misma. Existen diferentes tipos de estructuras organizacionales como: estructura lineal, estructura funcional y estructura línea- staff.

En la siguiente figura 2.1 se puede observar como es una estructura simple dentro de una organización.

Figura 2.1: Estructura lineal o simple



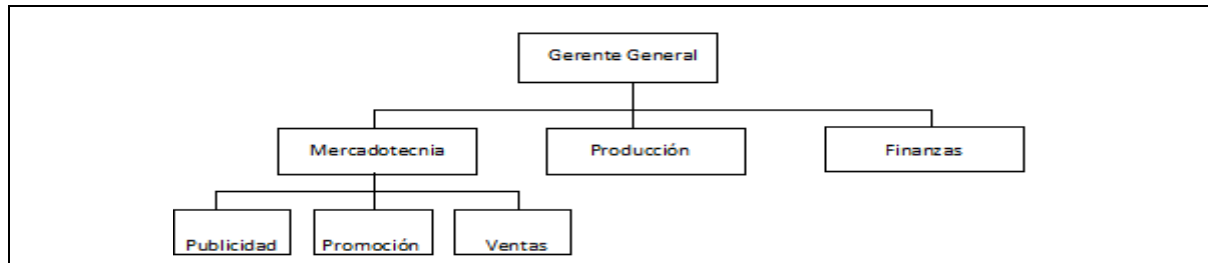
Lara Martínez Octavio Rolando, (2011).

Esta estructura se caracteriza por que pequeñas empresas que generan pocos ingresos o producen un volumen menor en el mercado, en un campo específico utilizan este tipo de estructura. Es frecuente que en este tipo de organización, que el dueño y el gerente sean la misma persona. Este tipo de estructura tiene ventajas tales como el hecho de ser más flexibles, rápidas, y sobre todo su mantenimiento es de bajo costo; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil.

De igual manera presenta desventajas como encontrar a un buen gerente que tenga un conocimiento general de la empresa, asimismo se dedica muy poco tiempo a la planeación, a la investigación y al control. Un punto negativo también puede ser que la autoridad está centrada en una sola persona y ésta toma las decisiones y asume el control, por lo tanto, los empleados están sujetos a las decisiones del gerente o propietario, llevando a cabo las operaciones para cumplir las metas.

La figura 2.2 a continuación demuestra otro tipo de estructura que puede haber en una empresa:

Figura 2.2: Estructura funcional

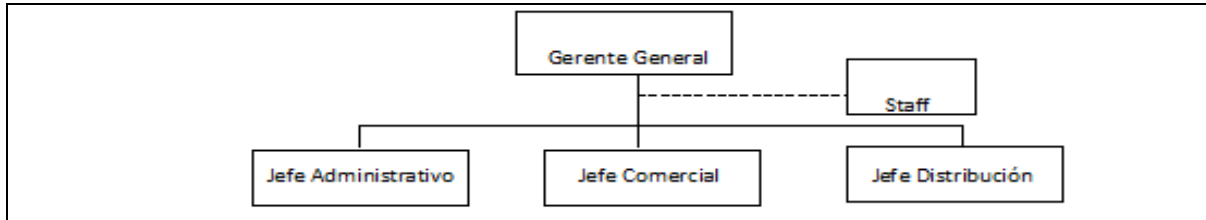


Lara Martínez Octavio Rolando, (2011).

Otro tipo de estructura es la funcional, en la que ningún superior tiene la autoridad total sobre los subordinados, sino una autoridad parcial y relativa en el área de su especialidad. Es decir no existe un mando o supervisión única. Las comunicaciones entre los órganos o cargos en la organización son directas, sin necesidad de intermediarios. Igualmente, se caracteriza por la toma de decisiones, pues estas la toman los órganos o cargos más adecuados para su implementación. La estructura funcional se basa en la prioridad de la especialización de todos sus cargos, en todos sus niveles de la organización. Cada órgano o cargo contribuye con su especialidad para la organización. Como ventajas proporciona el máximo de especialización a los diversos cargos de la organización, lo cual permite que cada uno se concentre exclusivamente en su trabajo o función, y no en tareas secundarias. Esto produce mayor eficiencia y profundidad en el desempeño, permitiéndoles un desarrollo apreciable en su especialización. Permite una mejor supervisión técnica, pues cada órgano o cargo reporta ante expertos en su campo de especialización. Existen desventajas donde cada subordinado se reporta funcionalmente ante muchos superiores cada uno de los cuales es especialista en determinada función por lo que, existe el riesgo de que los subordinados busquen la orientación del especialista menos indicado para solucionar algún problema. Esto lleva a la pérdida de tiempo y a confusiones imprevisibles.

Asimismo la figura 2.3 manifiesta otro tipo de estructura dentro de las compañías:

Figura 2.3: Estructura staff



Lara Martínez Octavio Rolando, (2011).

Presenta características lineales y funciones simultáneamente. Cada unidad responde, a un solo y único departamento superior. No obstante, los cargos altos, reciben una asesoría y servicios especializados, desde un solo organismo, así como la autoridad lineal es de un departamento único. Las ventajas de tener este tipo de estructura, es que se asegura una asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de autoridad única. Los departamentos de staff prestan servicios especializados. En cuanto a las desventajas puede haber la posibilidad de conflictos entre la asesoría y los demás departamentos y viceversa, lo que produce una alta probabilidad de conflictos entre los órganos de línea y los de staff. Como consiguiente el asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el hombre de línea se forma en la práctica, promovido por la experiencia y por los conocimientos adquiridos directamente en el trabajo.

Toda empresa necesita una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la compañía.

## 2.6.2 Planes de carrera

De acuerdo a Luis Gómez et al., (2001), el desarrollo de carrera profesional no es un programa de formación, de una sesión, o un seminario de planificación de la carrera. Por el contrario, es un esfuerzo continuo, organizado y formal, que reconoce, que las personas son un recurso vital para las organizaciones. Las empresas deben conseguir que el desarrollo profesional, sea una estrategia empresarial clave, con el fin de sobrevivir en un entorno

empresarial, cada vez más competitivo y global. En un futuro, en la era de la información, las empresas competirán más a través de los conocimientos, habilidades y capacidad de innovación de los trabajadores. Este aspecto será prioritario, inclusive más capacidad productiva o el interés por los costos laborales.

El objetivo de este proceso, es enriquecer y conseguir trabajadores más capacitados. Antes de poner en marcha un plan de carrera profesional, la dirección debe tener en cuenta tres grandes obstáculos que son: ¿quién será el responsable?, ¿Hasta qué punto hay que darle importancia?, ¿Cómo se debe satisfacer las necesidades de una fuerza laboral diversa? A su vez esto puede reducir la rotación de personal, al hacer que los empleados adquieran habilidades que les permitan moverse de un puesto a otro, ampliando sus posibilidades y expectativas de carrera.

Según Simon (2007), un plan de carrera puede aumentar el nivel de compromiso de los colaboradores con la empresa y la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar.

### **2.6.3 Definición de metas**

Según Luis Gómez et al., (2001), toda organización necesita y tiene una finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que pretende realizar, es decir determinar una planificación estratégica. Al igual necesita definir su misión, sus objetivos, metas y el clima laboral que desea crear para sus trabajadores.

Una organización necesita tener estos puntos claros, al igual, los empleados necesitan saber cuáles son las metas de la empresa y las metas impuestas a ellos, ya que sin una noción sobre su misión, objetivos, metas, etc., ira a la deriva, pues hará lo que se vea obligada a hacer, pero en la realidad no trabajará en base a sus objetivos, metas, etc. Además, no todo estará determinado por lo que la empresa establezca, sino por lo que personas y organismos extras a la organización decidan.



#### **2.6.4 Clima laboral**

Es una consecuencia del concepto de motivación, el cual surge como un aspecto importante de la relación entre los colaboradores y la empresa. De igual forma, el clima laboral, representa el ambiente interno de la organización, mismo que es generado por las emociones de los miembros de la institución. Tiene una significativa relación, para determinar la cultura organizacional de una empresa, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, normas y valores compartidos por los trabajadores.

El clima organizacional, tiene una incidencia directa, sobre la cultura organizacional, ya que va a depender de las percepciones, que tengan los trabajadores, respecto a su compañía, pues determinan las creencias, los valores organizacionales e incluso podrán afectar positiva o negativamente, las interacciones entre los miembros de una empresa.

#### **2.6.5 Reclutamiento y selección**

Furnham (2001), define al reclutamiento como una actividad, mediante la cual se reúne a un grupo de candidatos, que desean incorporarse a una organización y entre quienes se puede elegir a los más idóneos. También se define como un proceso de decisión, sobre los recursos humanos, indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo.

Jaime Grados (2003), puntualiza que el proceso de reclutamiento, puede variar en base a las diferentes organizaciones, es decir, en algunas empresas, el departamento de recursos humanos, inicia un proceso de selección, luego de recibir la orden del jefe del departamento. De igual manera, el reclutamiento es una función de staff, pues sus medidas dependen de una decisión de línea, que se puede especializar con una orden de servicio.

### **2.6.5.1 Medios de reclutamiento**

El mercado laboral en el que recursos humanos indaga, consta de candidatos que pueden estar empleados o a su vez desempleados o disponibles. Los aspirantes que se encuentran empleados pueden estar en otras organizaciones y los trabajadores disponibles puede estar trabajando dentro de la misma empresa y busca un cambio, un ascenso interno, por esto se da los dos medios de reclutamiento el interno, externo y mixto. Según (Chiavenato, 2002)

### **2.6.5.2 Reclutamiento interno**

En este tipo de reclutamiento las empresas necesitan cubrir una determinada vacante mediante un ascenso que puede ser vertical, una transferencia de posición es decir, un movimiento horizontal o a su vez puede darse una transferencia con ascenso que sería un movimiento diagonal dentro de la organización.

Muchas organizaciones antes de hacer un reclutamiento interno se basan en datos e información relacionada con algunos subsistemas de recursos humanos como: los resultados del candidato en los exámenes de selección cuando ingresó a la compañía, en los resultados que obtuvo en las evaluaciones de desempeño, los resultados que obtuvo en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el empleado y también se hace un análisis y descripción del puesto actual del colaborador como del puesto considerado al cuál ascenderá. (Idalberto Chiavenato, 2002, p. 288)

### **2.6.5.3 Ventajas de reclutamiento interno**

De acuerdo con Jackson et al., (2009) existen ciertas ventajas para la empresa cuando éstas, realizan reclutamiento interno:

- Es más económico, pues evita gastos en anuncios en periódicos o pagar honorarios a empresas que prestan su servicio de reclutamiento, costos de atención a candidatos, gastos en capacitación e integración del nuevo colaborador, etc.
- Otra ventaja es el tiempo en el que se cubre la posición, pues no hay la necesidad de esperar un tiempo estimado para publicar un anuncio, puede requerir un día para que salga en los medios, asimismo el tiempo que toma en que los aspirantes apliquen a la posición, el hecho de filtrar las hojas de vida acorde al perfil requerido y como última instancia llamar a cada uno para corroborar la información expuesta en las hojas de vida. Adicional se deberá esperar el tiempo que el candidato elegido necesite trabajar en su empleo actual durante un periodo previo a la separación de la empresa y la demora natural del propio proceso de ingreso, etc.
- Este tipo de reclutamiento ayuda a motivar a los empleados porque comprenden que hay una posibilidad de crecimiento dentro de la organización y por consiguiente esto estimula al personal a tener una actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación con respecto a su propio desempeño.

#### **2.6.5.4 Desventajas del reclutamiento interno**

Existen ciertas desventajas al aplicar un reclutamiento interno según Jackson et al., (2009):

- Puede estar dejando a un lado a un potencial empleado externo que aportaría al crecimiento de la organización.
- Podría generar conflicto de intereses, pues, al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa de los empleados que no son contemplados o a su vez, cuando se trata por ejemplo de jefaturas que no consiguen ascender en la organización o no tienen potencial para desarrollar, éstas pasan a ocupar los puestos subalternos con un potencial limitado, para evitar la futura competencia por las nuevas oportunidades.
- Cuando se maneja incorrectamente este tipo de reclutamiento, puede llegar a ser nocivo para la empresa y los colaboradores, puesto que éstos ascienden mientras

puedan y tengan potencial en desarrollo, hasta que, llega un punto en que puede tornarse incompetentes en el cargo.

- Si se realiza continuamente estos ascensos, puede llevar a que los empleados se limiten completamente a las políticas y estrategias regidas por la compañía y dejen a un lado la creatividad y actitud de innovación.

#### **2.6.5.5 Reclutamiento externo**

Se realiza en base a personas ajenas a la organización que tienen el potencial requerido para una vacante mediante las técnicas de reclutamiento. Según con Jackson et al., (2009) existen ciertas ventajas para la empresa cuando éstas, realizan reclutamiento interno y pueden ser:

- Utilizar las hojas de vida de anteriores candidatos que se presentaron espontáneamente ante alguna vacante requerida.
- Carteles o anuncios.
- Contactos con entidades, universidades o asociaciones profesionales.
- Anuncios en medios de comunicación.
- Recomendación de candidatos para la posición.
- Reclutamiento por internet.

#### **2.6.5.6 Ventajas del reclutamiento externo**

Hay ciertas ventajas para las organizaciones cuando estas, realizan un reclutamiento externo en base a Jackson et al., (2009):

- Mediante este reclutamiento la organización se mantiene actualizada respecto del ambiente externo y lo que ocurre en otras empresas.

- Las empresas suelen aprovechar las capacitaciones y experiencias que tuvo el nuevo colaborador en su anterior organización para conseguir mejores resultados de desempeño y a corto plazo.

### **2.6.5.7 Desventajas del reclutamiento externo**

Jackson et al., (2009) nos da a conocer ciertas desventajas del reclutamiento externo:

- Se invierte más tiempo que el del reclutamiento interno en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes del reclutamiento y el procedimiento que tiene cada empresa al momento de incluir un nuevo trabajador a la organización. Mientras más sea el nivel del puesto más tiempo y procedimientos requiere.
- Otra desventaja es la inversión que se hace para obtener un candidato potencial, pues se pagan anuncios en medios de comunicación, honorarios a agencias de reclutamiento, etc.
- Los candidatos externos para la organización y pueden tener una trayectoria desconocida para la empresa, misma que no puede verificar y confirmar con exactitud.
- Cuando este tipo de reclutamiento se torna monopolizado por la empresa, los colaboradores empiezan a sentirse frustrados y a verlo como una barrera para su crecimiento profesional o como una deslealtad de la empresa en relación al personal, ya que no se está tomando en cuenta a los trabajadores.

### **2.6.5.8 Selección de personal**

De acuerdo a Franklin y Krieger (2011), la selección, tiene por objetivo buscar entre los candidatos reclutados al más idóneo, para ocupar la posición disponible con la intención de mantenerlo o aumentar la eficacia y el desempeño del personal y de la organización. Dentro de la selección existe un proceso de decisión pues, una vez que se compara los requisitos de la posición y de los candidatos, puede ser que, algunos candidatos se apeguen

más al perfil requerido y que recursos humanos los haya escogido. Sin embargo, no se puede imponer al departamento que solicitó, una contratación de los candidatos seleccionados sino más bien, proporcionar una asesoría especializada, con técnicas de selección para recomendar a los mismos y escuchar el criterio que el área tenga de los participantes, ya que la decisión final de aceptar o rechazar los candidatos, siempre será responsabilidad del departamento solicitante.

Según Carelli Antonio (1993) existen 3 modelos de comportamiento, basados en el proceso de selección de personal, Modelo de colocación, modelo de selección y modelo de clasificación.

- **Modelo de Colocación:** Se da cuando la organización no tiene otra alternativa, que contratar al único candidato para la única vacante.
- **Modelo de Selección:** Existen varias alternativas de candidatos para la única vacante, por lo que, se compara cada candidato con los requisitos de puesto. Y en caso que se rechace algún candidato no influye en el proceso pues, hay varios candidatos.
- **Modelo de Clasificación:** En este modelo existen varios candidatos para varias posiciones por lo que, si se rechaza para una posición, se le evalúa para otra posición en base a sus características y su potencial.

#### **2.6.5.9 Fases de la selección**

Dentro del proceso de selección, existen también ciertas fases que son importantes para tener un proceso exitoso. Según Chiavenato Idalberto, (2011) indica:

- **Técnicas de Selección:** Capaces de proporcionar información más acertada y una correcta comparación entre los candidatos y los perfiles requeridos.
- **Modelos de selección:** Que permitan obtener los mejores resultados con las decisiones tomadas sobre los candidatos.

- Pruebas de conocimiento o habilidades: Con estas pruebas se busca medir el grado de conocimiento profesional o técnico que tiene el candidato vs el requerido para la posición vacante. Estas pueden ser orales, escritas, generales e incluso específicas.
- Bases para la selección de personal: La selección de recursos humanos es un sistema de comparación y elección, por lo que, debe tener validez, algún estándar o criterio para obtener los requerimientos de una vacante como el perfil o competencias necesarias para la posición.
- Dentro de la selección existen dos tipos de entrevistas, la entrevista de selección que es la técnica o el método más común a pesar de su subjetividad y se la suele utilizar en la etapa final del reclutamiento. La otra entrevista es de filtro rápido y superficial, mismo que permite al entrevistador separar a los candidatos que continuarán con el proceso de selección.

#### **2.6.5.10 Condiciones de la entrevista de selección**

Acorde a Chiavenato (2011), indica que existen ciertas condiciones para realizar una entrevista de selección:

- Obtener información sobre el puesto vacante y las características esenciales que requiere la posición.
- Preparación de la Entrevista: Definir el tipo de entrevista, que pueden ser, estructurada o libre, de acuerdo a los objetivos.
- Cualquier tipo de entrevista, que sea aplicado, debe reunir la mayor cantidad posible de información del candidato.
- Realizar una lectura preliminar del curriculum vitae.
- Es importante, tomar en cuenta un lugar fuera de posibles ruidos o interferencias externas, que puedan hacer perder el enfoque de la misma.
- Enfocarse en dos puntos esenciales como el ambiente físico y el psicológico.

Ambiente físico: Debe ser un lugar privado y confortable, sin ruido o interrupciones.

Ambiente Psicológico: La entrevista debe ser amena y cordial, sin presiones de tiempo o temores.

### **2.6.5.11 Desarrollo de la entrevista**

Es la etapa fundamental del proceso, en la que se intercambiará la información entre el entrevistado y entrevistador. El entrevistador realiza preguntas al candidato, con el fin, de estudiar y analizar las respuestas y el comportamiento, esto permite al entrevistador, elaborar nuevas preguntas. Igualmente el entrevistador debe proporcionar la información necesaria, al candidato para que este pueda tomar decisiones y tener un conocimiento global sobre la empresa. (Chiavenato, 2011)

Toda la información del currículum vitae del candidato se aclara y profundiza en la entrevista.

### **2.6.5.12 Pasos posteriores a la entrevista**

Chiavenato, (2011) manifiesta que posterior a una entrevista hay ciertos pasos que debe seguir el reclutador:

- Evaluación del candidato: Una vez finalizada la entrevista, el entrevistador debe hacer una recapitulación, en base a las notas que tomó o los aspectos más importantes y determinar si la persona es apta o no para la vacante solicitada.
- Test Psicológicos: Test designa un conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, etcétera. Igualmente un test es una medida de desempeño o de ejecución por medio de operaciones mentales y manuales. Se utiliza para conocer mejor a los candidatos para tomar decisiones en base a empleos, en orientación profesional, evaluación profesional, etc. Tiene como función el analizar los distintos modelos de comportamiento humano en condiciones estandarizadas y compararlos con estándares de investigaciones estadísticas.
- El test de Personalidad: Tienen como fin analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento. Existen dos



tipos de test el genérico y el específico. El genérico es cuando se evalúan rasgos generales de la personalidad entre los cuales pueden estar test expresivos y test proyectivos.

- En cuanto a los test específicos son los que valoran rasgos o aspectos determinados de la personalidad como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivaciones, etc.

## **2.6.6 Evaluación de desempeño**

Martha Alles, (2004), menciona que la evaluación, es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos, se puede señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Las evaluaciones de desempeño habitualmente se realizan, para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado va mucho más allá, pues también contempla los siguientes aspectos:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas claves.
- Encontrar un colaborador para algún puesto vacante.
- Reunir y revisar las evaluaciones entre los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.

### **2.6.6.1 Aspectos a evaluarse**

Siempre se debe tomar en consideración el perfil del puesto, esto es, evaluar la conducta del empleado en función de lo que se espera de él. Es decir, debe medirse la relación de la persona con la manera de realizar su trabajo, y analizar si está cumpliendo con lo que se espera de ella. Martha Alles, (2004)

### 2.6.6.2 Tipos de evaluación de desempeño

Existen ciertas evaluaciones de desempeño que son muy utilizadas por los departamentos de rrhh dentro de las distintas empresas, con el fin de garantizar un adecuado y correcto desempeño de los trabajadores. Según Martha Alles, (2004) puntualiza:

Las evaluaciones, son una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos, pues consiste en que un grupo de personas, valore a otra por medio de una serie de factores predefinidos. Estos factores, son comportamientos observables de la persona, en el desarrollo diario de su práctica profesional. Y se clasifican en tres:

- **Evaluación 360:** Es un esquema sofisticado, que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. También los trabajadores, pueden ser evaluados por proveedores o clientes.
- **Evaluación 180:** Es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes.
- **Evaluación 90:** Es la evaluación tradicional, en la que el colaborador es evaluado solamente por el jefe.

### 2.6.7 Programas de capacitación

Según Chiavenato Idalberto, (2008), la capacitación es un proceso educativo, de cierto tiempo establecido, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual, las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias, en función de los objetivos que se establezcan en el área o en la empresa. Se la debe ver como una inversión y no como un gasto, ya que esta capacitación, reduce las diferencias que puede haber en el desempeño y canaliza de mejor manera la consecución de los objetivos y logros propuestos. Es responsabilidad de la línea de supervisión y del talento humano, el establecer el tipo de capacitación que requerirá su equipo o colaborador a cargo.

De acuerdo con Franklin y Krieger (2011), la capacitación tiene que ver, con otorgar a los trabajadores conocimientos más profundos para el correcto desempeño de sus tareas específicas. La misma, permite fomentar el trabajo en equipo; ofrecer espacios de reflexión, acerca de los aspectos, que modificaría cada colaborador en la forma de realizar su trabajo o de relacionarse con sus pares superiores.

### **2.6.7.1 Objetivos de la capacitación**

Franklin y Krieger (2011) señalan que la capacitación debe:

- Proporcionar oportunidades para mejorar el desarrollo personal y laboral de manera continua para asumir funciones más complejas y elevadas o a su vez para que el trabajador sea funcional en el puesto de trabajo.
- Brindar herramientas que les permitan obtener mayor experiencia y conocimientos para desempeñar sus funciones de manera correcta y con pleno dominio de las tareas involucradas en ellas.
- Adecuar cada perfil individual a las exigencias de las competencias de los puestos, posibilitando la adaptación a los cambios constantes de la tecnología y del contexto organizacional.
- Fomentar el desarrollo de las habilidades y actitudes inherentes al trabajo y cargo de cada individuo.

### **2.6.7.2 Proceso de capacitación**

De acuerdo con Jackson et al., (2009), para una capacitación empresarial se debe cumplir ciertos pasos:

- Detección de necesidades: Se refiere al diagnóstico es decir, establecer cuáles son los objetivos de la organización; revisar los resultados de la evaluación de desempeño; analizar los problemas que tenga o haya tenido el trabajador con respecto a su nivel de productividad.

- Establecer un programa de capacitación: Se establecerá a que persona o personas se capacitarán; cómo se va a capacitar; en qué temas se necesita capacitación, es decir realizar un programa de DNC (Detección de Necesidades de Capacitación) y establecer cuándo se va a realizar la misma y determinar quién va a ser el facilitador en esta capacitación.
- Ejecución de la capacitación: Se aplica el programa de la capacitación.
- Evaluación de los resultados: Realizar un seguimiento mediante indicadores con el fin de cotejar sus conocimientos y dar una retroalimentación sobre los resultados obtenidos ya sean satisfactorios o insatisfactorios

### **2.6.8 Motivación al personal**

Según Franklin y Krieger (2011), el término “motivo” como la razón, que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o que origina una propensión hacia un comportamiento específico. La conducta, se deriva de la totalidad de factores y eventos coexistentes, en determinada situación.

Las personas, se comportan de acuerdo a una situación total, que comprende hechos y eventos, que constituyen el ambiente en el que se desenvuelve. Estos hechos y eventos, tienen la característica de ser dinámicos, en el que cada uno tiene una interrelación con los demás y al mismo tiempo recibe influencia de otros.

Según la teoría cognitiva de Festinger, (1957), la motivación “se basa en la premisa de que cada individuo, se esfuerza por obtener un estado de consonancia o coherencia, consigo mismo. Si la persona tiene conocimientos sobre sí misma y sobre su ambiente incongruente entre sí, se presenta un estado de disonancia, en el que el individuo sabe que lo que está haciendo, es erróneo y sin embargo, lo sigue haciendo...” Cuando se presenta esta relación disonante, la persona va adquiriendo una percepción de incompatibilidad, y para escapar del conflicto íntimo” puede adoptar 3 opciones:

- La primera, la persona modifica su conducta para reducir la disonancia en relación con la realidad externa.

- Segundo, la persona conserva sus convicciones y trata de modificar el mundo que le rodea para adecuarlo a ellas.
- La tercera, si la persona no puede modificar sus convicciones personales ni la realidad externa, tiene que convivir con el conflicto íntimo.” (Festinger 1957).

Así, las personas no se comportan en relación con la realidad propiamente dicha, sino con forme la perciben y la sienten.

Según la teoría de Frederick Herzberg (1966), existen diferentes motivaciones, necesidades humanas, que ayudan a que un colaborador realice de mejor manera su trabajo y a la vez obtenga mejores resultados. Uno de esos es el factor higiénico, que se refiere a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; es decir las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, oportunidades, etcétera. Cuando este factor higiénico es cubierto y óptimo en la organización, evita la insatisfacción, pues su influencia en la conducta la eleva y permite que la satisfacción sea de manera duradera, pero si son inconstantes provocan insatisfacción. Este factor constituye el contexto del puesto de trabajador.

El otro factor, se denomina satisfacción, ya que se refiere al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste. El termino motivación, comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, en tareas o actividades, que representan desafíos como delegación de responsabilidades, libertad para decidir cómo realizar una labor, y determinación de objetivos, y evaluación, relacionada con las actividades que realiza. Produce un alto y duradero efecto de bienestar.

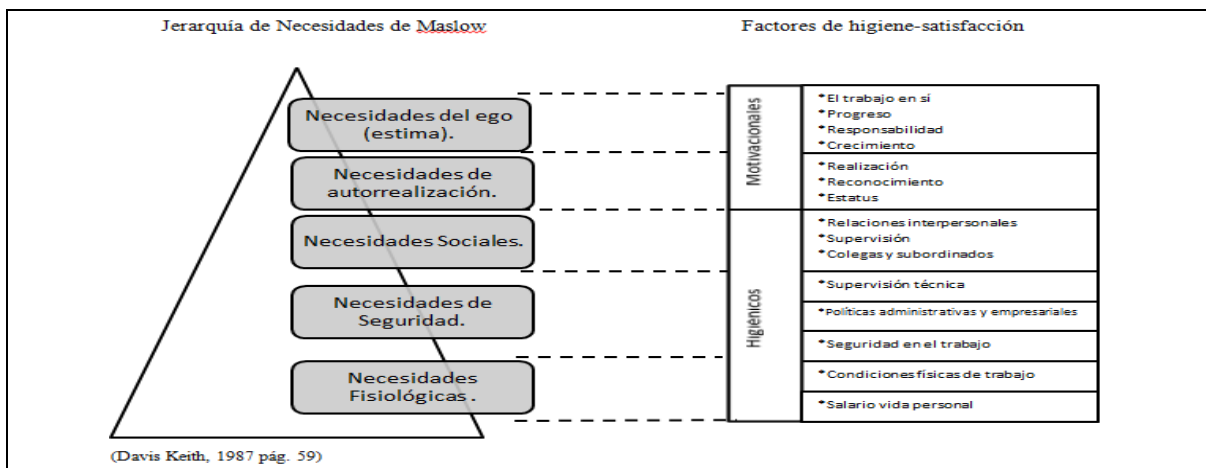
Según Davis Kaith (1987), establece la siguiente pirámide, acorde a la figura 2.4, misma que demuestra las diferentes necesidades que tiene el ser humano y las cuales van satisfaciéndolas:

### 2.6.8.1 Estrategias para motivar al trabajador

Existen ciertas estrategias que pueden ayudar a una organización a cumplir sus objetivos y metas establecidas en conjunto con los trabajadores, como consiguiente, la motivación es muy importante para que los colaboradores se sientan satisfechos en su lugar de trabajo y tengan un alto desempeño. Franklin y Krieger (2011) sugieren:

- Identificar que colaboradores se necesitan motivar.
- Establecer sus necesidades e identificar en qué nivel de la pirámide de Maslow se encuentra.
- Elegir el estímulo adecuado acorde a las necesidades que se establecieron en base a la pirámide de Maslow, con el fin de que mejore su rendimiento.
- Darle seguimiento al comportamiento deseado en la persona y ver cómo está respondiendo al estímulo y determinar si es necesario seguir con este estímulo o cambiarlo.

Figura 2.4: Jerarquía de necesidades de Maslow



## **2.6.9 Creatividad**

De acuerdo con Franklin y Krieger (2011), la creatividad, ayuda a que las organizaciones detecten necesidades, descubran problemas, identifiquen oportunidades y desarrollen nuevos cursos de acción. El fomento de la misma, es esencial para que las organizaciones, generen productos y servicios de calidad. Cuando los colaboradores se sienten con autonomía son más creativos y tienen varias y mejores propuestas para la empresa, pues por creatividad, suele entenderse la capacidad de desarrollar nuevas ideas.

La creatividad da lugar a ideas nuevas, pero también es esencial para transformar esas ideas, en una realidad comercial. Si la creatividad llega a ver la luz comercial, entonces es innovación. Por lo tanto, el futuro de cualquier negocio depende de la habilidad para ser creativos e innovar” (Hermann, 2010).

Para que las personas, sean creativas en la organización, es necesario que posean un alto nivel de autoestima, ya que, de lo contrario, la persona pensará, que su idea o propuesta no tiene importancia y que por tanto no será tomada en cuenta; el empleado creativo no teme equivocarse, más bien considera, esta barrera como un aprendizaje para volver a levantarse.

## **2.6.10 Trabajo en equipo**

Para Simon Dolan et al., (2007) es una acción conjunta, de dos o más personas, en la que cada una contribuye con diferentes habilidades y expresa sus intereses y opiniones individuales, es la eficacia, con la que el grupo alcanza exitosamente los objetivos organizacionales. El trabajo en equipo, es más eficaz cuando todas las personas involucradas, armonizan sus contribuciones y trabajan hacia una meta común, sin dejar a un lado los logros individuales. Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodología que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Hay que tomar en cuenta, que no es lo mismo grupo de trabajo que equipo de trabajo, ya que el grupo de trabajo, solo comparte información, el cumplimiento de objetivos es individual y las habilidades son diversas; mientras que el equipo de trabajo es una sinergia

y esfuerzo, coordinado, porque la producción es colectiva, las responsabilidades o cumplimiento de objetivos son individuales y mutuas.

La motivación, es un aspecto que debe ser desarrollada para un buen trabajo en equipo, ya que “es el resultado influenciado por dos factores, uno ya mencionado que es la motivación y otro el de higiene. Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad e incentivos) estos ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo...) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador” según Frederick Herzberg (1996).

## **CAPÍTULO 3 – MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Metodología**

El tipo de método que se aplicó es empírico, pues “permite al investigador hacer una serie de investigaciones referente a su problemática, retomando experiencia de otros autores, para de ahí partir con una investigación, también conlleva efectuar el análisis preliminar de la información, así como verificar y comprobar las concepciones teóricas”. (Bericat, 2000).

Posterior a esto se utilizó las modalidades bibliográfica y de campo. Bibliográfica porque se manejará libros, textos, revistas e incluso internet y de campo porque se aplicó cuestionarios.

De igual forma, esta investigación será exploratoria, ya que se buscará y recolectará información importante dentro de la consultora. Así mismo explicativa porque se buscará las causas y efectos del porque no ha habido una gestión de talento humano aun establecida en la empresa con el fin de poder obtener conclusiones y sugerencias para que este estudio pueda ser aplicable y utilizado por la organización.



La metodología se aplicó de la siguiente manera:

1. Investigación referente a la problemática en la consultora con el Director de Consultoría.
2. Análisis de los resultados obtenidos de la problemática.
3. Búsqueda bibliográfica con el fin de poder aplicar cuestionario que permita detectar de manera adecuada los elementos de mejora de la consultora.
4. Aplicación de cuestionario de bloqueo y apoyo basado el Guizar a cada uno de los colaboradores de CHH.
5. Interpretación de los resultados del cuestionario.
6. Entrevistas con los colaboradores más antiguos de la consultora para determinar el porqué de los bajos resultados en los elementos del cuestionario.

### **3.2 Instrumentos**

Para la obtención de datos e información importante del funcionamiento real de la consultora se basó en el Cuestionario de Bloqueos y Apoyo de Rafael Guizar (Anexo 1). El cuestionario que se aplicó es de respuesta cerrada, ya que en esta los encuestados eligieron para responder una de las 4 opciones que se presentan en cada pregunta, mismo que consiste en medir las diez principales variables que pueden afectar el desarrollo correcto de una organización como son: reclutamiento y selección, organización, estándares de control, capacitación, motivación, creatividad, trabajo en equipo, filosofía administrativa, planeación para la sucesión y capacitación administrativa y metas. Estos a su vez permiten que una organización sea sana es decir, las acciones de una organización y en cada una de sus áreas, están guiadas continuamente por planes y estrategias bien definidas, por lo tanto en conjunto se proyectan para el logro de los objetivos organizacionales. Este cuestionario se administró a siete personas mismas que hasta la fecha de aplicación continuaban trabajando en la consultora CHH International. Con los resultados obtenidos del cuestionario aplicado de Rafael Guizar (bloqueos y apoyo) permitirán detectar las necesidades de mejora y de intervención que requiera la consultora para su mejor y continuo desarrollo.

### 3.3 Aplicación

Se generó un Cuestionario de Bloqueos y Apoyo de Rafael Guizar, mismo que fue aplicado a los colaboradores de la consultora CHH International con el fin de poder obtener toda la información necesaria y precisa con el fin de poder establecer un proyecto en conjunto con actividades que ayuden al desarrollo correcto de la empresa.

De igual manera se estableció una matriz en el punto 4.3 la cual describe actividades de cada subsistema evaluado, al igual se plantea una forma de evaluación y monitoreo con el fin de diseñar y mejorar el sistema de talento humano puesto que se busca el mejoramiento continuo de la consultora CHH International a través del implemento de los mismos.

### 3.4 Resultados

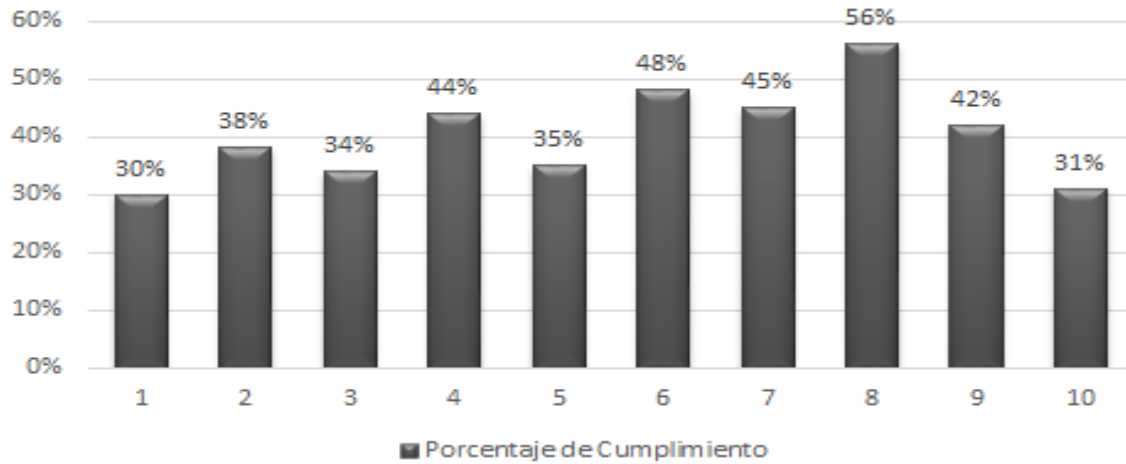
En la siguiente tabla 3.1 se puede observar los resultados obtenidos, en cada una de las variables investigadas en la consultora CHH International:

Tabla 3.1: Cuestionario de apoyo y bloqueo

	Clima Laboral	Evaluación de Desempeño	Capacitación	Motivación	Creatividad	Trabajo en Equipo	Sucesión y Capacitación Administrativa	Metas	Reclutamiento y Selección
Valor Máximo	210	210	210	210	210	210	210	210	210
Valor Alcanzado	42	80	71	93	73	100	94	118	66
Porcentaje de Cumplimiento	20%	38%	34%	44%	35%	48%	45%	56%	31%

En la siguiente figura 3.1 se graficó los resultados obtenidos en la tabla 3.1, se establece gráficamente los resultados obtenidos en el Cuestionario Apoyo y Bloqueos aplicado en la Consultora CHH International:

Figura 3.1: Tabulación y gráfico de cuestionario apoyo y bloqueos



### 3.4.1 Análisis

Para ejecutar este análisis, se tomó en cuenta las estadísticas, obtenidas de las encuestas y adicionalmente las entrevistas realizadas, a dos de los colaboradores más antiguos que trabajaron en la consultora CHH International por el tiempo aproximado de 2 años 6 meses y, que dejaron de laborar aproximadamente hace 3 meses atrás. Los ex colaboradores se desempeñaban en el cargo de Consultor B.

#### 3.4.1.1 Clima laboral

Luego de la encuesta realizada todos los colaboradores mencionaron su malestar, pues en la empresa, no existen los medios adecuados que permitan medir el clima laboral, existente en la consultora, también manifiestan la falta de mecanismos para desarrollar un ambiente adecuado, que permita mantener mejores relaciones interpersonales.

De igual manera en las entrevistas realizadas, las inquietudes de los empleados con respecto a este tema, tiene similares opiniones, ya que en el tiempo trabajado por los ex colaboradores, estos evidenciaron que la consultora no tenía políticas establecidas para mejorar el clima laboral en la consultora CHH International.

### **3.4.1.2 Evaluación del desempeño**

En la consultora, que es objeto de nuestro estudio, se constata, luego de aplicar el cuestionario, la inconformidad de los empleados, respecto a la evaluación de desempeño, ya que, la empresa carece de esta herramienta y no permite que la organización realice un ascenso adecuado, ni una valoración justa y correcta del desempeño, que tiene los trabajadores de la consultora.

### **3.4.1.3 Capacitación**

La mayor parte de colaboradores, consideran que algunos compañeros, no tienen los conocimientos adecuados o las habilidades necesarias para desempeñar un correcto trabajo, sin embargo la consultora, no invierte capital para mejorar los conocimientos ni las habilidades técnicas de los empleados. La persona entrevistada señala que “Hubo casos de crecimiento laboral, por ejemplo una recepcionista fue ascendida a asistente de consultoría, sin tomar en cuenta que no poseía los conocimientos ni la experiencia necesaria para asumir esa posición, pese a saber esto la consultora le ascendió, debido a la necesidad de cubrir la posición”. Esto refleja la falta de criterio y de capacitación que existe, ya que, para poder ascender a una persona se debe establecer si el colaborador posee los conocimientos y si no es así brindar las capacitaciones necesarias. Al no hacerlo, la empresa se arriesga a que la persona no tenga un buen desempeño laboral o a su vez opte por salir de la consultora, ya que no va a poder realizar su trabajo de manera adecuada.

En muchas ocasiones cuando la consultora intento brindar capacitación al personal, no contrataba especialistas, eran ellos quienes se encargaban de esta preparación sin tomar en cuenta que no poseían la experiencia necesaria en el tema. Brindaban la misma capacitación a todos los colaboradores, sin tomar en cuenta los cargos ni la preparación que cada uno tenía, razón por la cual el personal no entendía el contenido de la misma por lo que no tomaban con responsabilidad las mismas.

#### **3.4.1.4 Motivación**

De igual manera todos los trabajadores establecieron que en la consultora no existe un tema de incentivos. A continuación la entrevista señala que “No existen incentivos como beneficios o compensaciones a los colaboradores, lo que puede generar desinterés en el trabajo, porque no hay algo que les incentive a dar más de sí mismos en las tareas que realizan.” En base a lo antes mencionado, en la entrevista, se puede afirmar que al no existir incentivos adecuados, los colaboradores no se sienten motivados, pues el trabajo que realizan, muchas veces exige más horas de la jornada normal laboral, lo cual implica que los trabajadores dejen de lado el tiempo personal, familiar, etc., por cumplir con las tareas asignadas. Esto genera un malestar en los empleados, pues sienten que su trabajo no es valorado por la empresa y al no tener algún reconocimiento, muestran poco interés en sus labores.

Para poder crear un proceso de incentivos para el personal, se debe en primera instancia tener una evaluación de desempeño, sin embargo, la consultora no cuenta con este tipo de evaluaciones, mediante las cuales se puede evaluar los objetivos o metas asignados a cada colaborador y en base a estos resultados ir estableciendo incentivos en cada objetivo alcanzado. Otro punto muy importante es la remuneración, la misma que no está de acuerdo con las tareas que realiza cada trabajador, ya que al ser una consultora de recursos humanos, la mayor parte poseen el conocimiento de las bandas salariales, que tienen otras consultoras y ellos pueden apreciar claramente que el sueldo que perciben es menor al que está en el mercado laboral, lamentablemente por la necesidad que cada trabajador tiene, continua en la consultora, tomando en cuenta que si se le presenta una mejor propuesta laboral va a optar por aceptarla.

#### **3.4.1.5 Creatividad**

En base a la encuesta, algunos trabajadores, consideran que no existe apertura para generar nuevas ideas en la organización, pues la forma de realizar el trabajo es la que ellos indican, caso contrario está mal lo realizado. No obstante, los trabajadores piensan que las ideas de la competencia suelen ser buenas, por lo modernas que estas son. La entrevista realizada nos comenta que “Sin duda alguna hay que ser innovador, generar nuevas ideas, pero la consultora no admite que haya cambios puesto que son procesos ya establecidos que

tenían que hacerse. Había nuevas ideas por parte de la competencia, no solo en el aspecto de consultoría, sino que en aspectos comerciales, metodologías llamativas, que en algún momento se intentó implementar en la empresa, pero obviamente no se pudo cambiar nada porque la metodología ya estaba implantada”.

Por otro lado, la consultora no permite que se cuestione nuevas políticas, se las implementa y todos las deben cumplir aunque estas no sean las correctas, tomando en cuenta que las políticas, no eran formalizadas por escrito, sino habladas, por este motivo no todas se cumplían, sino las que se podían recordar. La entrevista señala: “Así es, efectivamente en primera instancia las políticas no variaban, eran las mismas establecidas de diferentes maneras, obviamente a nivel gerencial se decía que hay que cumplirlas y se tenía que cumplir”.

#### **3.4.1.6 Trabajo en equipo**

Igualmente, la mayor parte de trabajadores adujeron en la encuesta, que existen ciertos conflictos entre departamentos, ya que el trabajo que se realiza es una cadena, es decir uno depende de otro. La entrevista indica que: “Evidentemente existía conflictos entre las áreas pues todo era un ciclo, por ejemplo, el área comercial se encargaba de reunirse con los clientes y cerrar los negocios, posteriormente los consultores realizaban el proceso determinado entre el cliente y las key account manager como era el nombre del cargo. Sin embargo, las colaboradoras del área comercial realizaban incluso funciones de un consultor, ya que muchas veces se dedicaban a levantar información que solo lo podía hacer un consultor y al momento de pasar la información levantada con el cliente, ésta era incompleta y como era obvio, el consultor no podía determinar, que la información estaba errónea hasta que se reunía con el cliente para presentar el trabajo realizado, en ese momento se determinaba, que el resultado, no era el esperado, razón por la cual se generaban los inconvenientes entre las áreas, en razón de que no había un trabajo en equipo y la aceptación de que su trabajo era un ciclo y que uno dependía del otro”. Se evidencia que la competencia dentro de la empresa es intensa y poco sana.

A pesar de existir estos problemas entre las áreas, existe una buena relación entre los gerentes de cada departamento y a su vez la relación y comunicación entre las personas de la misma área, es buena, ya que comparten conocimientos e incluso problemas personales.

### **3.4.1.7 Sucesión y capacitación administrativa**

Del mismo modo, todos los trabajadores, indican que no existe un estudio para el progreso sistemático, eficiente y eficaz, de los colaboradores que son sucesores de empleados estratégicos, dentro de la consultora.

Cuando un trabajador sale de la empresa, se asciende a otro colaborador, aunque este no tenga el conocimiento, ni la experiencia necesaria para ocupar la posición.

La entrevista menciona, que cuando existió una vacante de asistente de consultoría, se cubrió la misma, con una persona que no tenía el conocimiento, ni la experiencia suficiente, ya que esta trabajadora, estaba ocupando anteriormente el puesto de recepcionista. Esta forma de cubrir la vacante, evidencia que el proceso de selección, fue incorrecto, ya que no cubrió las fases necesarias, para contratar al candidato idóneo.

Con esto, evidenciamos que la Sucesión y Capacitación Administrativa, en la consultora CHH International no existe, pues este sistema no permite desarrollar, la capacidad de cada uno de los colaboradores, ya que el ascenso de los trabajadores, se realiza sin tomar en cuenta estudios, conocimientos técnicos para la posición y experiencia. Esta forma de sucesión determina que los trabajadores no cumplan a cabalidad sus funciones, pues no están capacitados adecuadamente para cubrir la posición asignada.

Este procedimiento inadecuado, produce un alto nivel de rotación en los empleados, lo que provoca una inestabilidad económica en la empresa.

### **3.4.1.8 Metas**

La mayor parte de colaboradores, están de acuerdo en que los objetivos personales de cada trabajador, son distintos a los objetivos que mantiene la empresa, ya que los trabajadores buscan aprender, y aportar con sus conocimientos necesarios para su trabajo, mientras que la empresa piensa en obtener ingresos. La entrevista realizada comenta que “Muchos colaboradores, están iniciando su vida laboral, su objetivo es aprender y obtener más conocimientos y habilidades técnicas, pero la consultora no piensa en el bienestar de los colaboradores, sino en el beneficio propio, es decir en obtener más ganancias por el trabajo realizado”. Por lo tanto, no se establecen metas adecuadas, ni un proceso de planeación

correcto que pueda enfrentar los cambios del entorno, lo que trae como consecuencia que los planes a largo plazo de la organización, no estén bien desarrollados. De igual manera la consultora no tiene claras cuáles son sus prioridades.

En base a las entrevistas realizadas, podemos concluir que actualmente la consultora no tiene implementado de manera correcta, los diferentes subsistemas de recursos humanos como son reclutamiento y selección, inducción, nomina.

En la consultora CHH International, no se ha implementado todavía los subsistemas, como son: sucesión y capacitación administrativa, motivación, clima laboral y evaluación de desempeño, etc. El hecho de que no existan los mismos, trae como consecuencia que los colaboradores, opten por nuevas propuestas o por renunciar.

### **3.4.1.9 Reclutamiento y selección**

Según las encuestas que fueron aplicadas en CHH International, se puede deducir que la mayor parte de colaboradores opinan que la forma en que se realiza el reclutamiento y la selección dentro de la consultora no es el adecuado, pues no se establecen los parámetros correctos ni se crean procesos estables para aplicar correctamente los diferentes sub procesos de recursos humanos como es el reclutamiento y la selección.

Asimismo, la persona entrevistada menciona “que este sistema no es el apropiado, ya que la consultora no cuenta con descriptivos de cargo que definan cual es el perfil que se necesita para cada posición de acuerdo a la estructura u organigrama que tiene la empresa. Al no contar con los descriptivos y con la información necesaria se contrata personal que no cumple con el perfil requerido”. En base a lo que se menciona podemos establecer que se genera problemas en la organización, pues los colaboradores no poseen una preparación similar ni conocimientos del cargo. De igual manera, la mayor parte de los trabajadores consideran que no todos pueden cumplir con una norma de desempeño enteramente aceptable, ya que no se designa la misma carga laboral a todos. En la entrevista se pudo evidenciar que no hay una herramienta o evaluación que permita medir el desempeño de los colaboradores con indicadores de gestión. Sin estas herramientas de trabajo es imposible evaluarlos, razón por la cual se apreciaría una diferencia tanto en los perfiles como en los conocimientos y competencias.



Las encuestas también establecieron que la mayor parte de trabajadores, piensan que los requisitos no se mantienen en el transcurso del tiempo y varían constantemente. Esto se debe a que cada cierto tiempo la consultora contrata personas que posean habilidades para desarrollar las actividades comerciales o personas que no tengan un historial laboral es decir que sean operativas y estén empezando a trabajar con el fin de que sirva de soporte al área y, en otro caso buscan candidatos que tengan más experiencia en trato con clientes, sin embargo en ningún momento se mira un perfil similar entre las personas a contratarse, ya que no existe un proceso implementado para contratar el personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa.

En consecuencia, existe una alta rotación del personal debido a que el desempeño de éstos no es el esperado por la consultora o al contrario son los mismos empleados que optan por renunciar debido a que la distribución de funciones no está acorde con su preparación.

## **CAPÍTULO 4 – PROYECTO**

### **4.1 Objetivo del proyecto**

Establecer un diseño de Gestión de Talento Humano mediante actividades que ayuden al desarrollo de la consultora.

De igual manera, estas actividades no solo beneficiarán a la consultora CHH International, sino que también favorecerán a los colaboradores quienes son el motor fundamental de la misma. Además, dentro de las actividades propuestas se diseñó maneras de retener al talento humano con el fin de evitarla alta rotación de los mismos.

### **4.2 Resultados esperados**

En base a la propuesta realizada se espera que la consultora CHH International pueda mejorar gran parte de sus procesos, los mismos que no están establecidos formalmente razón por la cual, existe mucha confusión al momento en que los trabajadores desempeñan sus funciones.

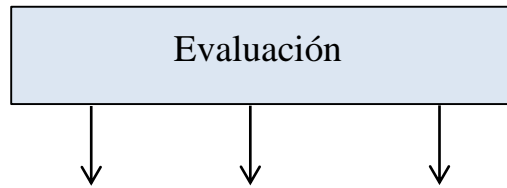
De igual manera se espera que los diferentes sub procesos de recursos humanos con los que la consultora opera, sean implementados correctamente, ya que al llevarlos erróneamente, generan un mal ambiente laboral y a su vez deja de ser un trabajo beneficioso para los distintos profesionales, pues no existe un sistema implementado de incentivos, ni planes de carrera o de planes de sucesión y mucho menos de capacitación, etc.

### **4.3 Actividades**

#### **4.3.1 Modelo de evaluación de actividades:**

En la tabla 4.1 se puede ver ciertas actividades propuestas con el fin de que la consultora pueda poner en práctica las mismas, e iniciar de manera correcta un modelo de gestión de talento humano.

Tabla 4.1: Matriz de Evaluación y Monitoreo



Actividades	Responsable	Recursos	Cronograma	Cumplimiento
<b>Reclutamiento y selección</b> A1.- Diseño de un formato para una Descripción de cargo. A2.- Levantar las funciones de cada cargo y diseñar perfiles como base para Consulting reclutamiento y selección	Director de Consultoría Head of Consulting	\$240	7 de Marzo del 2016	90%
<b>Capacitación</b> A1. Realizar anualmente el DNC de cada cargo. A2. Establecer un cronograma de capacitación.	Head of Consulting	\$650	30 de Marzo	70%
<b>Motivación</b> A1. Realizar evaluaciones de desempeño con el fin de determinar ascensos y compensaciones A2. Implementar Sistema de Incentivos	Director de Consultoría Director Comercial Head of Consulting	\$790	11 de Abril 2016	55%
<b>Creatividad</b> A1. Diseñar planes de trabajo para los gerentes y colaboradores. A2. Determinar nuevas metodologías de trabajo.	Director de Consultoría Head of Consulting	\$240	25 de Abril 2016	65%
<b>Trabajo en Equipo</b> A1. Contratar empresas o profesionales encargados de actividades de team bulding. A2. Dar capacitaciones de Liderazgo A3 Capacitar en delegación de tareas efectivas.	Gerente Comercial Director de Consultoría Head of Consulting	\$3.470	12 de Mayo 2016	99%

<b>Sucesión y Capacitación</b> Administrativa A1 Diseñar mapas de sucesión y carrera. A2 Contratar profesional en coaching empresarial.	Director de Consultoría Head of Consulting	\$1.800	31 de Mayo 2016	70%
<b>Clima Laboral</b> A1 Contratar profesionales expertos en la medición del clima organizacional	Gerente Comercial Director de Consultoría	\$2.000	17 de Junio 2016	65%
<b>Metas</b> A1. Diseñar y realizar una matriz de Balance Scorecard con cada colaborador	Director de Consultoría	\$350	20 de Julio	80%

Monitoreo

Esta matriz fue un aporte personal, ya que, sintetiza las actividades expuestas en cada sub sistema de recursos humanos.

Las actividades descritas fueron organizadas, cuya nomenclatura es de la siguiente manera:

Actividad 1 (**A1**)

Actividad 2 (**A2**)

Actividad 3 (**A3**)

Asimismo la matriz descrita detalla los responsables en cada actividad, los valores totales, que implica el desarrollo de cada labor; y un cronograma que nos indica las fechas límites de cumplimiento. El cumplimiento de este cronograma depende de la persona responsable de cada función, también existen porcentajes, y las metas deben ser cumplidas en el plazo de acuerdo a los porcentajes propuestos para alcanzar los objetivos planteados.

### **4.3.2 Actividades**

Para que la consultora CHH International continúe creciendo en el ámbito laboral debe mejorar e implementar procesos de desarrollo organizacional como:

- Clima Laboral
- Capacitación.
- Evaluación del desempeño.
- Motivación.
- Creatividad.
- Trabajo en equipo.
- Sucesión y capacitación administrativa.
- Metas
- Reclutamiento y selección.

Estos elementos de diagnóstico organizacional, son fundamentales para que la organización sea sana y funcione de manera apropiada.

De acuerdo a la matriz de evaluación y monitoreo expuesta líneas arriba se establecen ciertas actividades que mejoraran la situación actual de la consultora con el fin de diseñar un adecuado modelo de Gestión de Talento Humano.

### **Actividades de reclutamiento y selección**

Se debe empezar haciendo un formato en el que se pueda describir la siguiente información:

- Realizar un el levantamiento de las actividades de cada posición acorde a la estructura u organigrama de la consultora y posterior diseñar el descriptivo de funciones.
- Determinar el nivel de estudios y la especialidad que se requiere para los distintos cargos.
- Establecer la experiencia y los años en un cargo.

- Determinar los conocimientos académicos, técnicos, tecnológicos, de idioma en caso de requerirlo para la posición.
- Precisar el modelo de competencias posterior establecer competencias para cada cargo.

Una vez levantado tanto el perfil soft como el perfil duro, más las funciones principales a desempeñar en la posición, se podrá establecer los perfiles de cargo en los que la consultora puede basarse para los distintos procesos de selección.

### **Actividades de evaluación de desempeño**

La consultora debe impartir capacitaciones constantemente para que el personal se encuentre al día en los temas laborales y pueda mejorar su nivel de desempeño. Para esto, se propone establecer en primer lugar, evaluaciones de desempeño en base a los perfiles levantados de cada posición, ya que aquí se establecen las funciones y competencias requeridas para el cargo. Como segunda instancia de debe informar al colaborador las distintas actividades que se le van a evaluar. Adicionalmente, se debe establecer la metodología con la cual se va a calificar al trabajador, existen tres maneras de hacer esta evaluación: una es la de 90` (evalúa el Jefe de la posición), otra opción puede ser la evaluación de 180` (en este tipo de evaluación, evalúan el Jefe y los pares) o también se puede aplicar una evaluación de 360` (incluye compañeros, jefes y subalternos). Posteriormente se debe establecer la periodicidad de evaluaciones es decir, éstas pueden ser trimestrales, semestrales, etc., o de acuerdo a la necesidad de la consultora. Las evaluaciones se las deben realizar en las fechas establecidas y las veces que sean necesarias en el año. Por último, se debe dar una retroalimentación al trabajador.

### **Actividades de capacitación**

Para establecer el tipo de capacitación que necesitarán los colaboradores se deberá realizar el levantamiento o DNC (detección de necesidades de capacitación) de cada posición, posterior se debe realizar un cronograma el cual determinará como se impartirán las capacitaciones. La consultora convendrá en hacer un seguimiento semanal o mensual mediante evaluaciones que reflejen el aprendizaje de los trabajadores tomando en cuenta que estas capacitaciones las debe realizar un especialista o experto en el tema.

## **Actividades de motivación**

Existen diferentes formas de motivar al personal, sin embargo una de estas podría ser realizar un plan de bienestar laboral en que el ambiente de trabajo favorezca el desarrollo de la creatividad, identidad y participación de los colaboradores y así poder fomentar actitudes propicias para la consultora, como promover los valores de la misma con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados en la consultora.

De igual manera se pueden establecer y mejorar los beneficios del personal puesto que pueden ser monetarios y no monetarios. Entre los beneficios monetarios se puede establecer bonificaciones por buen desempeño, planes de préstamos e incluso pago de horas extras. En cuanto a los beneficios no monetarios se podría implementar alimentación, seguro social y flexibilidad en el horario.

## **Actividades de creatividad**

El plan de bienestar laboral también ayuda a generar creatividad en los colaboradores es decir les permite proponer ideas, proyectos, objetivos, enfoques con cierto grado de originalidad dependiendo de cada trabajador y su creatividad, puesto que en conjunto se generaran políticas para administrar y mejorar el trabajo de los colaboradores entre los gerentes y los trabajadores, con el fin de que se determinen nuevas ideas y metodologías, ya que estas no pueden ser impuestas sino más bien se debe llegar a un consenso para que haya un compromiso laboral por parte de los colaboradores.

Hoy en día, la consultora debe adaptarse al entorno, gustos y hábitos cambiantes de los consumidores, ingeniándose las e inventando nuevas estrategias para atrapar al mercado.

## **Actividades de trabajo en equipo**

Se debe fortalecer el trabajo en equipo para poder generar un buen clima laboral y a la vez implementar una cultura organizacional, con el fin de que los colaboradores se sientan a gusto trabajando para la consultora.

Para que exista una mejora, se puede contratar el servicio de empresas expertas en teambulding con el objetivo de que no solo sea un equipo de trabajo, sino que se convierta en un equipo de alto rendimiento.

El teambulding son ejercicios o actividades en las que participan cierto número de personas con la finalidad de superar obstáculos o ejercicios entre todos los miembros del equipo.

### **Actividades de sucesión y capacitación administrativa**

Generar un plan de sucesión para los empleados que son críticos en la organización. En primera instancia, se debe identificar desarrollar y retener el talento que tiene la consultora. Posteriormente, se determinará un plan de desarrollo profesional o plan de carrera en el que se irá capacitando y preparando al colaborador antes de que surja la necesidad de reemplazar a un colaborador crítico e indispensable para la organización.

Sin embargo, se puede contratar algún experto en el tema del coaching el cual será una guía para el trabajador y al mismo tiempo, le ayudará a desarrollar ciertas habilidades competencias y funciones que se requerirán para ocupar el cargo en un futuro.

### **Actividades de metas**

Para que estas sean claras y precisas, se debe generar una matriz balanced scorecard en la que se determinarán las actividades que tiene que realizar el colaborador y se fijarán fechas en las que la persona debe presentar o terminar las tareas asignadas. De esta manera se puede controlar y fijar metas con tiempos establecidos de acuerdo a las necesidades de la consultora.

### **Actividades de clima laboral**

Como consecuencia de la motivación, que existe dentro de una organización surge el concepto de clima laboral, como un aspecto importante entre las personas y la organización.



Es necesario medirlo anualmente, dentro de la consultora pues permite establecer los niveles del clima organizacional. Para esto se tendrá que contratar profesionales, que puedan medir y establecer qué tipo de clima laboral, existe dentro de la consultora CHH International, tomando en cuenta que estos pueden ser de tres tipos:

- Emoción y orgullo.
- Neutro.
- Depresión y desconfianza.

Cuando la motivación de los trabajadores es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo e interés.

En cambio, el clima laboral bajo, se caracteriza por estados de desinterés, apatía e inconformidad, la motivación entre los trabajadores disminuye.

#### **4.4 Hipótesis**

Los factores externos que pueden favorecer al desarrollo del proyecto es la inversión con la que cuenta la consultora, puesto que estas son suficientes para poder financiar las actividades propuestas para mejorar los distintos sub procesos de recursos humanos que están siendo sub utilizados.

Por otra parte, un factor adicional es el del Director de consultoría quien posee una formación en recursos humanos, esto ayudará a la empresa a implementar ciertas actividades del proyecto, ya que para esto se necesita de un profesional en RRHH para establecer las diferentes actividades propuestas en el proyecto.

De igual manera para que la consultora CHH International sea competitiva en el mercado laboral debe ofrecer a los candidatos más allá de una remuneración, incentivos como capacitaciones, planes de carrera, aumentos de sueldo acorde al desempeño del colaborador, pues no solo es importante tener una remuneración sino beneficios intangibles que aporten al crecimiento laboral de los trabajadores.

Factores externos que pudiesen perjudicar el desarrollo del proyecto sería que se cambie el staff gerencial de la consultora pues habría que levantar nueva información,

establecer su forma de trabajar, verificar si tiene experiencia necesaria para manejar ciertos procesos dentro de la consultora por esta razón la información obtenida en base a las encuestas realizadas a los colaboradores sobre el desempeño de los gerente ya no sería válido en su totalidad.

Al mismo tiempo otro factor sería la carga laboral, ya que una considerable carga de trabajo podría hacer que se pospongan continuamente las reuniones y no se pueda levantar la información requerida para la implementación necesaria de las actividades de este proyecto.

#### **4.5 Precondiciones**

Para que se pueda implementar las actividades y se consiga establecer un diseño de gestión de talento humano adecuado para la consultora CHH International. Ésta deberá invertir parte de sus ganancias en la implementación de un departamento de recursos humanos mismo que podrá utilizar las actividades mencionadas para mejorar el los distintos sub procesos de recursos humanos que actualmente manejan de manera errónea.

#### **4.6 Indicadores**

Estos permitirán llevar acabo las actividades propuestas mediante un cronograma en el que se establecerá metas, fechas e indicadores con el fin de asegurarse el cumplimiento del proyecto y sobre todo que se siga paso a paso para una correcta implementación de procesos.

La tabla 4.2 tiene por objetivo hacer el respectivo seguimiento al proyecto y registrar continuamente si se está o no cumpliendo alguna actividad mediante ciertos indicadores:

Tabla 4.2: Matriz de verificación de comportamiento del proyecto

<b>MATRIZ DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DEL PROYECTO EN LA CONSULTORA CHH INTERNATIONAL A TRAVÉS DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>						
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FECHA FINALIZACIÓN</b>	<b>% DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES</b>			
			<b>0%</b>	<b>2.5%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>
Diseño de un formato para una descripción de cargo (Anexo 2)	Generar los perfiles de cada posición acorde al organigrama	5 de Octubre 2015				
Establecer una evaluación de desempeño	Cada 6 meses a través de una evaluación de desempeño se debe determinar qué tipo de capacitaciones requieren los colaboradores	19 de Octubre 2015				
Generar un Sistema de Incentivos	Evaluar la efectividad del Sistema de Incentivos	4 de Noviembre 2015				
Diseñar un plan de sucesión y carrera	Evaluar la efectividad del plan de sucesión y el plan de carrera	1 de Diciembre 2015				
Diseñar un plan de trabajo entre el Gerente General en conjunto con el Coach Empresarial	Evaluar las habilidades y competencias que se estén desarrollando a nivel gerencial	11 de Diciembre 2015				
Establecer un cronograma con actividades en conjunto con la empresa encargada de los teambulding	Evaluar semanalmente las actividades grupales y verificar el nivel de utilidad	11 de Diciembre 2015				

Implementar un software de Recursos Humanos	Establecer si la información arrojada por el sistema es la que necesitan los colaboradores en los diferentes procesos	27 de Febrero 2016				
Contratar empresas encargadas de actividades como teambulding Capacitación en Liderazgo Gerencial Taller en delegación efectiva de tareas	Medir o evaluar trimestralmente acorde al trabajo y supervisión que desempeñen los gerentes	30 de Noviembre 2015				
Realizar una Matriz Balance Scorecard	Evaluar semestralmente la efectividad del Balance Scorecard de cada colaborador	23 de Septiembre 2015				
Establecer políticas en un manual	Generar un diagnóstico del impacto de las políticas generadas entre gerentes y colaboradores	23 de Noviembre 2015				
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO /100			TOTAL:			

#### 4.7 Fuentes de verificación

Para comprobar que se esté desarrollando el objetivo se empleara encuestas anónimas cada seis meses en las que el colaborador podrá establecer como se está llevando en la actualidad los distintos procesos de recursos humanos y como se siente el personal dentro de la consultora.

De igual manera en la tabla 4.3 se establece un cronograma en el que las actividades deberán ser cumplidas en ciertos porcentajes en un determinado tiempo.

Tabla 4.3: Matriz de monitoreo de cumplimiento.

MATRIZ DE MONITOREO DEL CUMPLIMIENTO DEL PROYECTO EN LA CONSULTORA CHH INTERNATIONAL						
ACTIVIDADES	OBJETIVO DE LAS ACTIVIDADES	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO			CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES	
		100%-50%	49%-25%	24%-0%	SI	NO
Levantar las funciones de cada cargo y posterior diseñar perfiles como base para el reclutamiento y selección.	Se generará un diseño de un formato para una descripción de cargo.					
Brindar capacitaciones por profesionales en las distintas temáticas del cargo	El colaborador tendrá más conocimientos técnicos pues se desempeñará de mejor manera en su trabajo					
Contratar un profesional en coaching empresarial para gerentes	Mejorar el desempeño, desarrollar habilidades necesarias para el giro del negocio.					
Contratar empresas encargadas de actividades como teambulding	Las áreas podrán trabajar en conjunto por que entenderán que son un equipo y el éxito es de todos no solo de un área					

<p>Se implemente un software de Recursos Humanos</p>	<p>Facilitar y disminuir el tiempo de cerrar un proceso de selección, ya que los colaboradores podrán obtener la información de manera vertiginosa.</p>					
<p>Generar un Sistema de Incentivos</p>	<p>Los colaboradores estarán motivados por cumplir sus objetivos o metas antes del tiempo establecido dando lo mejor de cada uno en sus funciones.</p>					
<p>Contratar empresas encargadas de actividades como teambulding Capacitación en Liderazgo Gerencial Taller en delegación efectiva de tareas</p>	<p>Los gerentes podrán trabajar en grupo y en beneficio de la consultora más no en beneficio propio. Además desarrollaran un liderazgo adecuado en conjunto con su equipo de trabajo.</p>					

Permitir que haya una apertura para que los colaboradores puedan dar su punto de vista ya sea del trabajo que realizan o sugerencias en la metodología que usan	Mejorar las actividades en base a nuevas ideas implementadas no solo a nivel gerencial sino que también con el apoyo de los trabajadores.					
Diseñar un plan de sucesión y carrera	Se podrá minorar la fuga de talentos que tiene la consultora					

#### 4.8 Sostenibilidad

Para que las actividades se lleven a cabo en la consultora y se pueda generar un cambio adecuado, serán medidas las actividades mediante indicadores de gestión en la tabla 4.4, los cuales van a determinar el progreso o quizá algún retroceso en la implementación de los procesos de desarrollo organizacional, como son reclutamiento y selección, organización, control, capacitación, motivación, creatividad, trabajo en equipo, filosofía administrativa, sucesión y capacitación administrativa y metas.

Tabla 4.4: Matriz de Sostenibilidad

MATRIZ DE SOSTENIBILIDAD PROYECTO							
ACTIVIDADES	INDICADORES	OBJETIVO / META	FECHA FINALIZACIÓN	% DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES			
				0%	2.5%	5%	10%
Levantar las funciones y competencias de cada cargo	Diseño de un formato para una descripción de cargo	Generar los perfiles de cada posición acorde al organigrama	5 de Octubre 2015				

Capacitar al personal por profesionales en las distintas temáticas del cargo	Cada 6 meses se a través de una evaluación de desempeño se debe determinar qué tipo de capacitaciones requieren los colaboradores	Establecer una evaluación de desempeño	5 de Octubre 2015				
Generar un Sistema de Incentivos	Cada 6 meses se medirá la motivación de los colaboradores en el cargo	Evaluar la efectividad del Sistema de Incentivos	18 de Noviembre 2015				
Diseñar un plan de sucesión y carrera	Anualmente se evaluará los planes de sucesión y carrera acorde al mercado laboral	Evaluar la efectividad del plan de sucesión y el plan de carrera	5 de Octubre 2015				
Contratar un profesional en coaching empresarial	Evaluar las habilidades y competencias que se estén desarrollando a nivel gerencial	Diseñar un plan de trabajo entre el Gerente General en conjunto con el Coach Empresarial	18 de Noviembre 2015				
Contratar empresas encargadas de actividades como teambulding	Evaluar semanalmente las actividades grupales y verificar el nivel de utilidad	Establecer un cronograma con actividades grupales mezclando las diferentes áreas	5 de Octubre 2015				
Implemente un software de Recursos Humanos	Establecer si la información arrojada por el sistema es la que necesitan los colaboradores en los diferentes procesos	Determinar entre el Gerente General y el Gerente de Consultoría en base a los procesos de selección que tipo de información requieren que el Software muestre	23 de Noviembre 2015				



Contratar empresas encargadas de actividades como teambulding Capacitación en Liderazgo Gerencial Taller en delegación efectiva de tareas	El equipo de trabajo medirá o evaluará trimestralmente acorde al trabajo y supervisión que desempeñen los gerentes	Determinar por parte de los gerentes ciertas políticas para controlar el trabajo de los colaboradores; posterior poner a debate con el grupo las políticas mencionadas.	5 de Octubre 2015				
Generar un cronograma en el que se establezcan las metas y se determine tiempos para la misma	Evaluar semestralmente la efectividad del Balance Scorecard de cada colaborador	Realizar una Matriz Balance Scorecard	5 de Octubre 2015				
Dar apertura a los colaboradores en dar su punto de vista ya sea del trabajo que realizan o sugerencias en la metodología que usan	Generar un diagnóstico del impacto de las políticas generadas entre gerentes y colaboradores	Establecer políticas en beneficio de la consultora y de los colaboradores	5 de Octubre 2015				
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO / 100%				TOTAL:			

#### 4.9 Medios e insumos

Acorde a cada actividad requerida se especificarán diferentes materiales o insumos en la tabla 4.5, pues de estos también depende el cumplimiento en su totalidad del proyecto:

Tabla 4.5: Matriz de insumos

<b>MATRIZ INSUMOS DEL PROYECTO</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INSUMOS</b>
Levantar las funciones de cada cargo y posterior diseñar perfiles como base para el reclutamiento y selección.	-5 Esferos - 5 Lápices - 100 Hojas Papel Bond. - 2 Computadoras
Brindar capacitaciones por profesionales en las distintas temáticas del cargo	- 250 Hojas Papel Bond - 10 Esferos -10 Lápices -6 Laptops -3 Marcadores Tiza Liquida
Contratar un profesional en coaching empresarial para gerentes	-1 Laptop
Contratar empresas encargadas de actividades como teambulding	- 100 Hojas Papel Bond - 10 Esferos -1 Laptops
Se implemente un software de Recursos Humanos	-1 Laptop
Generar un Sistema de Incentivos	- 150 Hojas Papel Bond - 10 Esferos -10 Lápices -2 Laptops
Contratar empresas encargadas de actividades como teambulding Capacitación en Liderazgo Gerencial Taller en delegación efectiva de tareas	- 250 Hojas Papel Bond - 10 Esferos -10 Lápices -6 Laptops -3 Marcadores Tiza Liquida
Permitir que haya una apertura para que los colaboradores puedan dar su punto de vista ya sea del trabajo que realizan o sugerencias en la metodología que usan	- 250 Hojas Papel Bond - 10 Esferos
Diseñar un plan de sucesión y carrera	- 150 Hojas Papel Bond - 10 Esferos -10 Lápices -2 Laptops

## 4.10 Presupuesto

Para establecer el siguiente presupuesto en la tabla 4.6, se determinó valores reales con las distintas empresas que prestan servicios de capacitación, de generación de software e incluso de profesionales en el ámbito de recursos humanos que por hora trabajada el precio establecido es de \$15.

Tabla 4.6: Matriz de presupuesto del proyecto

<b>PRESUPUESTO PARA DESARROLLO DE PROYECTO</b>			
<b>PROCESO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INSUMOS</b>	<b>COSTO</b>
Reclutamiento y Selección	Diseño de formato para levantamiento de información	-100 Hojas papel bond -1 Computadora	\$240
Organización	Implementación de Software	-1 Computadora	\$1.500
Clima Laboral	Contratar profesional para medir el clima	-50 Hojas de papel bond -3 Computadora	\$650
Capacitación	Comunicación efectiva	-6 Laptops - 6 Cuadernos Grandes a cuadros -6 Esferos	\$650
	Actualización de nuevas reformas IESS	-6 Laptops - 6 Cuadernos Grandes a cuadros -6 Esferos	
	Servicio al Cliente	-6 Laptops - 6 Cuadernos Grandes a cuadros -6 Esferos	
	Negociación	-6 Laptops - 6 Cuadernos Grandes a cuadros	
Motivación	Implementar Sistema de Incentivos	-100 Hojas de papel bond -2 Computadoras	\$550
Trabajo en Equipo	Contratar empresa especializada en temas de TeamBulding	-2 laptops -50 Hojas de papel bond	\$1.700

Evaluación del Desempeño	Capacitación en Liderazgo Gerencial	-3 Laptops - 3 Agendas -3 Esferos	\$3.470
	Taller para Delegación Efectiva de Tareas	-3 Laptops - 3 Agendas -3 Esferos	
	Contratar empresa especializada en temas de Team Building	-50 Hojas de Papel Bond	
Sucesión y Capacitación Administrativa	Diseñar Planes de Sucesión y Planes de Carrera.	-100 Hojas de papel bond -3 Esferos -2 Computadoras	\$1.500
Metas	Contratar profesional para capacitar a nivel gerencial sobre la herramienta de trabajo Balanced Score Card con la finalidad de poder medir metas establecidas	-3 Laptops - 3 Agendas -3 Esferos	\$350
TOTAL DE PRESUPUESTO:			\$10.610

#### 4.11 Marco lógico

Dentro de esta tabla 4.7 se establecerán las actividades, los indicadores y precondiciones que se requiere para que el proyecto se pueda llevar acabo de manera apropiada:

Tabla 4.7: Matriz marco lógico del proyecto

<b>MATRIZ</b>				
	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FUENTES DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b>OBJETIVO DEL PROYECTO</b>	Diseño de un modelo de gestión de talento humano como base para el desarrollo organizacional para la consultora CHH International.	Generación de modelos bases para el levantamiento de cargos. Implementación de sistema de incentivos. Diseñar un plan de secesión al igual que un plan de carrera.	Autorización de Gerencia General para que los colaboradores se reúnan con expertos con el fin de que se levante la información necesaria.	Que la consultora no cambie su staff Gerencial
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	Se creen procesos correctamente establecidos como pase para todos los subsistemas de recursos humanos	Generar formatos para el levantamiento de los 10 distintos subprocesos del desarrollo organizacional	Aprobación por parte del Director de Consultoría de los formatos establecidos para el levantamiento de información de los colaboradores	La empresa no tiene suficiente dinero como para pagar a expertos que realicen el tema y les capaciten a los gerentes para que ellos puedan continuar manejando estos procesos y formatos adecuadamente

ACTIVIDADES		INSUMOS	COSTOS	PRECONDI- CIONES
Levantar las funciones de cada cargo y posterior diseñar perfiles como base para el reclutamiento y selección		-Factor Humano -Factor Tecnológico	\$240	Presidente Ejecutivo y Gerencia General deben aprobar la inversión requerida para que haya un mejor desarrollo organizacional de la consultora.
Brindar capacitaciones por profesionales en las distintas temáticas del cargo		-Factor Humano -Factor Tecnológico -Materiales de trabajo	\$650	
Contratar un profesional en coaching empresarial		-Factor Humano -Factor Tecnológico	\$650	
Contratar empresas encargadas de actividades como teambulding		-Factor Humano -Factor Tecnológico -Materiales de trabajo	\$1.700	
Se implemente un software de Recursos Humanos		-Factor Humano -Factor Tecnológico -Materiales de trabajo	\$1.500	
Generar un Sistema de Incentivos		-Factor Humano -Factor Tecnológico -Materiales de trabajo	\$550	
Contratar empresas		Factor Humano -Factor Tecnológico	\$ 3.470	

encargadas de actividades como teambulding Capacitación en Liderazgo Gerencial Taller en delegación efectiva de tareas		-Materiales de trabajo		Presidente Ejecutivo y Gerencia General deben aprobar la inversión requerida para que haya un mejor desarrollo organizacional de la consultora.
Permitir que haya una apertura para que los colaboradores puedan dar su punto de vista ya sea del trabajo que realizan o sugerencias en la metodología que usan		-Factor Humano -Factor Tecnológico -Materiales de trabajo		
Diseñar un plan de sucesión y carrera		-Factor Humano -Factor Tecnológico -Materiales de trabajo	\$1.200	
TOTAL DE COSTOS:			\$9960	

#### 4.12 Monitoreo

Para el monitoreo efectivo del cumplimiento anual, semestral o trimestral de las actividades diseñadas en este proyecto, se utilizará la siguiente tabla 4.8, la misma que puede ser un formato para controlar el correcto cumplimiento de las mismas, con el fin de implementar un modelo apropiado de gestión de talento humano basado en el desarrollo.

Tabla 4.8: Matriz de monitoreo

<b>MATRIZ DE MONITOREO DEL CUMPLIMIENTO DEL PROYECTO EN LA CONSULTORA CHH INTERNATIONAL</b>						
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>OBJETIVO DE LAS ACTIVIDADES</b>	<b>FRECUENCIA DE MONITOREO</b>			<b>CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES</b>	
		Semestral	Trimestral	Semanal	SI	NO
Levantar las funciones de cada cargo y posterior diseñar perfiles como base para el reclutamiento y selección.	Se generará un diseño de un formato para una descripción de cargo.			x		
Brindar capacitaciones por profesionales en las distintas temáticas del cargo	El colaborador tendrá más conocimientos técnico, ya que se desempeñará de mejor manera en su trabajo	x				
Contratar un profesional en coaching empresarial para gerentes	Mejorar el desempeño, desarrollar habilidades necesarias para el giro del negocio.		x			
Contratar empresas encargadas de actividades como teambulding	Las áreas podrán trabajar en conjunto por que entenderán que son un equipo y el éxito es de todos no solo de un área	x				
Se implemente un software de Recursos Humanos	Facilitar y disminuir el tiempo de cerrar un proceso de selección, ya que los colaboradores podrán obtener la información de manera vertiginosa.		x			



Generar un Sistema de Incentivos	Los colaboradores estarán motivados por cumplir sus objetivos o metas antes del tiempo establecido dando lo mejor de cada uno en sus funciones.			x		
Contratar empresas encargadas de actividades como teambulding Capacitación en Liderazgo Gerencial Taller en delegación efectiva de tareas	Los gerentes podrán trabajar en grupo y en beneficio de la consultora más no en beneficio propio. Asimismo desarrollaran un liderazgo adecuado en conjunto con su equipo de trabajo.	x				
Permitir que haya una apertura para que los colaboradores puedan dar su punto de vista ya sea del trabajo que realizan o sugerencias en la metodología que usan	Mejorar las actividades en base a nuevas ideas implementadas no solo a nivel gerencial sino que también con el apoyo de los trabajadores.			x		
Diseñar un plan de sucesión y carrera	Se podrá minorar la fuga de talentos que tiene la consultora			x		

#### 4.13 Evaluación:

En la tabla 4.9 que se encuentra a continuación tendrá como objetivo el evaluar y controlar el cumplimiento continuo de las actividades y logros que se obtendrán en Chh Internacional una vez que se ponga en marcha este proyecto:

Tabla 4.9: Matriz de evaluación

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN Y LOGROS DEL CUMPLIMIENTO DEL PROYECTO EN LA CONSULTORA CHH INTERNATIONAL</b>							
ACTIVIDADES	INDICADORES	OBJETIVO / META	FECHA FINALIZACIÓN	% DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES			
				0%	25%	50%	100%
Levantar las funciones y competencias de cada cargo	Diseño de un formato para una descripción de cargo	Generar los perfiles de cada posición acorde al organigrama	20 de Febrero 2015				
Capacitar al personal por profesionales en las distintas temáticas del cargo	Cada 6 meses se a través de una evaluación de desempeño se debe determinar qué tipo de capacitaciones requieren los colaboradores	Establecer una evaluación de desempeño	20 de Febrero 2015				
Generar un Sistema de Incentivos	Cada 6 meses se medirá la motivación de los colaboradores en el cargo	Evaluar la efectividad del Sistema de Incentivos	20 de Febrero 2015				
Diseñar un plan de sucesión y carrera	Anualmente se evaluará los planes de sucesión y carrera acorde al mercado laboral	Evaluar la efectividad del plan de sucesión y el plan de carrera	20 de Febrero 2015				
Contratar un profesional en coaching empresarial	Evaluar las habilidades y competencias que se estén desarrollando a nivel gerencial	Diseñar un plan de trabajo entre el Gerente General en conjunto con el Coach Empresarial	20 de Febrero 2015				

Contratar empresas encargadas de actividades como teambulding	Evaluar semanalmente las actividades grupales y verificar el nivel de utilidad	Establecer un cronograma con actividades grupales mezclando las diferentes áreas	20 de Febrero 2015				
Implemente un software de Recursos Humanos	Establecer si la información arrojada por el sistema es la que necesitan los colaboradores en los diferentes procesos	Determinar entre el Gerente General y el Gerente de Consultoría en base a los procesos de selección que tipo de información requieren que el Software muestre	20 de Febrero 2015				
Contratar empresas encargadas de actividades como teambulding Capacitación en Liderazgo Gerencial Taller en delegación efectiva de tareas	El equipo de trabajo medirá o evaluará trimestralmente acorde al trabajo y supervisión que desempeñen los gerentes	Determinar por parte de los gerentes ciertas políticas para controlar el trabajo de los colaboradores; posterior poner a debate con el grupo las políticas mencionadas.	20 de Febrero 2015				
Generar un cronograma en el que se establezcan las metas y se determine tiempos para la misma	Evaluar semestralmente la efectividad del Balanced Score Card de cada colaborador	Realizar una Matriz Balanced Score Card	20 de Febrero 2015				

<p>Dar apertura a los colaboradores en dar su punto de vista ya sea del trabajo que realizan o sugerencias en la metodología que usan</p>	<p>Generar un diagnóstico del impacto de las políticas generadas entre gerentes y colaboradores</p>	<p>Establecer políticas en beneficio de la consultora y de los colaboradores</p>	<p>20 de Febrero 2015</p>				
---	---	--	---------------------------	--	--	--	--

#### 4.14 Destinatarios

Este proyecto va dirigido a la consultora CHH Internacional (Coaching Head Hunting International), ya que es el principal beneficiario de este proyecto, éste tiene la finalidad de implementar un departamento de recursos humanos, en el que va ser necesario diseñar y establecer los distintos procesos mediante las actividades registradas.

Los destinatarios que también estarían favorecidos con este proyecto de acuerdo al organigrama de la consultora serian: el Presidente Ejecutivo, Gerente General, Director Comercial, Comercial Senior, Key Account Manager, Back Office, Director de Consultoría, Head of Consulting, Consultor Senior, Consultor B, Consultor A, Asistente de Consultoría, Contador General, Recepcionista, Auxiliar de Limpieza, Chofer, Programador y Desarrollador.

De esta forma, este proyecto está dirigido esencialmente a los colaboradores de la consultora CHH Internacional, quienes son el motor principal de esta organización. Es a ellos a quienes la consultora debe brindar un ambiente adecuado de trabajo, un sueldo competitivo en el mercado laboral, sistema de incentivos y capacitaciones constantes. De esta manera la empresa podrá llenar las expectativas del candidato, caso contrario los colaboradores optarán por buscar otro sitio de trabajo.

#### 4.15 Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES															
Tiempo  Actividad	Septiembre		Octubre				Noviembre				Diciembre			Febrero	
	3° Semana	4° Semana	1° Semana	2° Semana	3° Semana	4° Semana	1° Semana	2° Semana	3° Semana	4° Semana	1° Semana	2° Semana	3° Semana	1° Semana	2° Semana
Diseñar un formato para la descripción de cargo			*												
Generar los perfiles para cada posición			*												
Establecer una evaluación de desempeño				*											
Generar un Sistema de Incentivos							*								
Evaluar la viabilidad del Sistema de Incentivos									*						
Diseñar Planes de Carrera y de Sucesión						*									
Evaluar la efectividad de los Planes de Carrera y de Sucesión															
Diseñar plan de trabajo TeamBulding												*			
Implementar un Software de Recursos Humanos									*						
Valorar la utilidad de la información arrojada por el sistema										*					*
Elaborar el cronograma de capacitaciones											*				
Contratar profesionales en la realización de Matriz BalancedScorecard				*											

Evaluar la utilidad de la Matriz Balanced Score Card						*												
Aplicar la Matriz Balanced Score Card									*									
Plantear políticas			*															
Evaluar la factibilidad y beneficios de las políticas						*												
Elaborar un manual de políticas								*										

#### 4.15 Conclusiones

- Se diseñó un modelo de gestión de talento humano para mejorar los procesos de talento humano en la consultora CHH International, estableciendo las distintas actividades que deben ser ejecutadas por los departamentos que conforman la consultora mencionada.
- A través de entrevistas a los trabajadores y directores de la consultora se pudo establecer un diagnóstico sobre la dirección de la empresa.
- Se identificó cuáles son los puntos críticos que limitan el desarrollo de la organización mediante reuniones, entrevistas y cuestionarios con los trabajadores que conforman CHH International y se determinó que entre las principales causas, están el reclutamiento y selección, capacitación, evaluación de desempeño y el clima laboral.
- En el diseño desarrollado de modelo de gestión de talento humano, se demuestra el grado de importancia que tiene el área de recursos humanos en la gestión administrativa, y como afecta el hecho de que la consultora CHH International no cuente con esta área pues limita el desarrollo de la consultora.
- En el diseño elaborado, se implementan actividades y procesos para mejorar los subsistemas de recursos humanos con respecto al reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño y clima laboral.

- Se planteó un modelo de gestión de talento humano, en base a las necesidades de la consultora CHH International y el hecho de crear un departamento de recursos humanos mediante ciertas actividades y procesos sugeridos con el fin de que sean ejecutados por la misma.
- Se diseñó un proyecto para el modelo de gestión humana en el que se detalla de manera específica en la Matriz de Modelo de Evaluación de Actividades.

#### **4.16 Recomendaciones**

- En el proyecto desarrollado como parte del diseño de modelo de gestión de talento humano, se sugiere los distintos pasos a seguir, para el eficiente funcionamiento del departamento de recursos humanos, en caso de que la consultora CHH International tome la decisión de crearlo.
- En presente modelo se detalla y se recomienda, en base a la evaluación, calificación e interpretación de los resultados, las mejoras en los puntos críticos y debilidades encontradas.
- Se recomienda el seguimiento de la ejecución de las actividades, propuestas para el mejoramiento de los subsistemas débiles y críticos de Recursos humanos.
- Se sugiere la implementación del departamento de recursos humanos, posterior se debe establecer un descriptivo de funciones, para cada cargo existente, con el propósito de mejorar el desempeño de los trabajadores de la Consultora CHH International.
- Dentro del presente modelo, en el capítulo referente al proyecto, se sugiere los pasos a seguir para el desarrollo de las actividades necesarias con el fin de crear, organizar y coordinar los subsistemas de recursos humanos que se adapten a la consultora y sean necesarios para la misma.
- Se propone implementar el diseño de la “Matriz-Modelo de Evaluación de Actividades”, en la cual se detalla, de manera específica las actividades, los responsables, los recursos, la fecha y el porcentaje de cumplimiento, de acuerdo al programa establecido para la ejecución de las mismas en el tiempo señalado.

#### 4.17 Referencias bibliográficas

- Bernal Cesar y Sierra Hernán (2008); “Proceso Administrativo para Las Organizaciones del Siglo XXI”; pág.27, 30 y 116; México; Pearson Educación.
- Bericat Eduardo (2000); “La Integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social”; Barcelona, España; Ariel
- Cañón Johanna, León Marilyn, Muñoz Marilyn. Auditoria de Recursos Humanos. Slideshare. En línea 19 de mayo 2012, fecha de consulta: 2 de junio del 2014. Disponible en: <http://www.slideshare.net/MARILUNAMU/auditoria-de-talento-humano-final-1>.
- Concepto de Gestión; Recuperado el 9 de abril del 2014; de <http://definicion.de/gestion/>.
- Creatividad e Innovación; obtenido el 10 de Septiembre del 2015; de <http://www.merca20.com/la-creatividad-es-un-comportamiento-la-innovacion-es-un-proceso-1-parte>
- Cuevas J; “Desempeño y estándar Conceptos”; Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/desempeno-y-estandar-conceptos.html> (07/04/2014)
- Chiavenato, I. (07 Abril); “El desempeño laboral”. Obtenido de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/280/28080308.pdf>.
- Chiavenato Idalberto (2002) “El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones” pág.4, 29, 81, 84, 109,137, 141,163, 196,225, 228, 282, 301, 304, 325 y 344; México DF; McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, Idalberto (2002); Administración en los nuevos tiempos. Santafé de Bogotá; McGraw-Hill, Interamericana.
- Chiavenato Idalberto (1998); “Introducción a la teoría general de la administración” pág. 23-28, Santafé de Bogotá, Colombiana.
- Chiavenato Idalberto (3era Ed); (2009); Gestión del Talento Humano; México:LitograficaIngramex.



- DolanSimon, Valle Ramon, Jackson Susan, Schuler Randall;(3era Ed) ;(2007); La Gestión de Recursos Humanos; México: Edemsa Impresiones.
- Fasano Virginia, Gómez Cecilia; (3era Ed) ;(2008); El Éxito de la Gestión Humana; Montevideo, Uruguay: Central de Impresiones.
- Gestión del Talento Humano. Recuperado el 29 de Mayo de 2014, de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/auditoria\\_del\\_talento\\_humano.htm](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/auditoria_del_talento_humano.htm)
- Guizar Montufar Rafael (2004); “Desarrollo Organizacional”. Pág. 7-10; México DF; Mc, Graw-Hill Interamericana.
- Hernández Jorge, Gallarzo Manuel y Espinoza Jose (1era Ed.), (2011). Desarrollo Organizacional; México, Pearson Educación.
- Investigación empírica; Recuperado el 4 de junio del 2014; <https://explorable.com/es/investigacion-empirica>.
- Jackson Susan, Schuler Randall, Wesner Steve (2009); “Gestión de Recursos Humanos”; Pág. 267-310; Canadá; CengageLearning.
- Kelvinjay; “La Administración”; Blogspot. En línea 22 abril, 2011; fecha de consulta 8 de abril del 2014, obtenido de <http://laadministracionsami2.blogspot.com/p/enfoque-clásico-de-la-administracion.html>AMINISTRACION
- La gestión de recursos humanos, surgimiento, evolución y esencia de la gestión empresarial; obtenido de <http://redsocialeducativa.euroinnova.edu.es/pg/blog/read/557039/la-gestin-de-recursos-humanos-surgimiento-evolucion-y-esencia-de-la-gestin-empresarial>
- Los Modelos Actuales de Gestión en las Organizaciones; Recuperado el 31 de Mayo del 2014; de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1725/1118>.
- Metodología de la investigación, Recuperado el 4 de junio 2014, de [http://gwww.ecured.cu/index.php/M%C3%A9todos\\_Cient%C3%ADficos\\_de\\_Investigaci%C3%B3n](http://gwww.ecured.cu/index.php/M%C3%A9todos_Cient%C3%ADficos_de_Investigaci%C3%B3n)

- Richard Beckhard (1969); Desarrollo Organizacional, Estrategias y Modelos, Nueva York; Addison Wesley Iberoamericana.
- Rueda Luz Marina; Gestión del Talento Humano; obtenido de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/unidad\\_2\\_enfoques\\_y\\_modelos\\_d\\_e\\_gestin\\_del\\_talento\\_humano.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/unidad_2_enfoques_y_modelos_d_e_gestin_del_talento_humano.html)
- Sistema de Gestión de Talento Humano; Recuperado el 9 de abril del 2014; de <http://www.inm.gob.ec/paginas/modelo-de-gestion-del-talento-humano.31>
- Tipos de Entrevistas; Recuperado el 11 de abril del 2014; de <http://www.tiposde.org/escolares/123-tipos-de-encuestas/#ixzz2yjf6Vf8i>
- Tipos de Encuestas; Recuperado el 11 de abril del 2014; de <http://www.tiposde.org/escolares/123-tipos-de-encuestas/#ixzz2yjbsIaSD>
- Tipos de Observación; Recuperado el 11 de abril del 2014; de <http://www.tiposde.org/escolares/123-tipos-de-encuestas/#ixzz2yjbsIaSD>
- Yoder Dale (1973)' Manejo de Personal y Relaciones Industriales; Pág. 40- 46; México; Continenta.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### CUESTIONARIO CHH INTERNATIONAL

**Estimado colaborador, el cuestionario que va a llenar a continuación es *anónimo*.**

**Lea detenidamente a cada una de las siguientes preguntas.**

1. ¿Se implementa de forma adecuada las políticas de reclutamiento dentro de la organización?

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Mediamente de acuerdo     En desacuerdo

2. De acuerdo a su criterio, ¿La actuación de los gerentes de la organización, se encuentra acorde a las líneas de responsabilidad?

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

3. ¿De acuerdo a su discernimiento, cree que los gerentes conocen y comprenden cuales son los elementos o factores que causan los problemas dentro de la organización?

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

4. ¿Usted cree que los colaboradores de la organización, poseen los conocimientos adecuados y las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo que actualmente lo realizan?

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

5. ¿Piensa usted que el personal de alguna área específica muestra interés por el trabajo que desempeña?

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

6. ¿Existe iniciativa por parte del personal para ejecutar nuevas ideas en la organización?

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

7. ¿De acuerdo a su criterio existen problemas o conflictos entre los distintos departamentos?

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

8. ¿Usted cree que la mejor manera de motivar al personal es mediante incentivos económicos?

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

9. ¿Se implementa un desarrollo eficiente y eficaz en los colaboradores sucesores de los empleados estratégicos dentro de la organización?

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

10. ¿Se planea con anticipación los distintos procesos de la organización?
- Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo
11. ¿Usted cree que a los colaboradores de la organización se les dificulta cumplir con una norma de desempeño aceptable?
- Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo
12. ¿Se encuentran bien definidas y establecidas las funciones y tareas de cada uno de los trabajadores de la empresa?
- Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo
13. ¿Usted se encuentra satisfecho con la forma en que los jefes/gerentes delegan funciones a sus colaboradores a cargo?
- Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo
14. ¿Por parte de los gerentes/jefes, se da la importancia adecuada a las capacitaciones?
- Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo
15. ¿Usted piensa que los trabajadores responden de manera idónea al sistema de incentivos que implementa la empresa?
- Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo
16. ¿Usted piensa que existe una aceptación a nuevas ideas e innovadoras, por parte de los colaboradores de la empresa?
- Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo
17. ¿Existe preocupación por los problemas personales entre sus compañeros de trabajo?
- Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo
18. ¿Todos los jefes/gerentes de la empresa creen que la mejor manera de generar resultados es mediante la realización de una supervisión netamente estricta?
- Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

19. ¿Existe la política de contratar a administradores externos dentro de la empresa?
- Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo
20. ¿Usted cree que los trabajadores de la organización poseen las herramientas necesarias para enfrentar los problemas externos de la organización?
- Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo
21. Acorde a la información que Usted posee de la Organización, ¿Los requisitos para un puesto se mantienen anualmente?
- Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo
22. Según su conocimiento, ¿La Organización continuamente se actualiza en conocimientos?
- Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo
23. La mayor parte de las decisiones son tomadas por la alta dirección
- Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo
24. ¿Según su criterio, las diferentes áreas de la organización, toman con responsabilidad las capacitaciones brindadas por la empresa?
- Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo
25. La organización establece incentivos a los colaboradores por su trabajo adicional.
- Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo
26. Se deben tomar más riesgos para tener mayor éxito
- Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo
27. ¿Continuamente los trabajadores pueden dar a conocer su punto de vista de las cosas que suceden en la organización?
- Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo
28. Los gerentes/jefes se encuentran satisfechos con el desempeño de los trabajadores

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

29. Dentro de la Organización se realiza un desarrollo sistemático

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

30. ¿La Organización tiene la información necesaria para realizar evaluaciones válidas?

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

31. ¿El índice de rotación en la empresa es mínima?

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

32. Los objetivos establecidos son comunes para toda la organización

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

33. Se tiene conocimiento del talento humano que existe en la empresa

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

34. Las habilidades técnicas se pueden adquirir a través de capacitaciones

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

35. Todo el personal se siente a gusto con el trabajo que realiza y con las remuneraciones que percibe.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

36. La conformidad es más importante que la innovación para los incentivos.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

37. La presión es necesaria para que exista disciplina

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

38. Los gerentes/jefes consideran que la disciplina es lo más importante

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

39. Existen gestiones adecuadas para un adecuado desarrollo de personas que poseen un mayor potencial

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

40. Los objetivos de los trabajadores tienen relación con los objetivos que mantiene la empresa

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

41. Considera que el número de gerentes/jefes es menor al adecuado.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

42. Los asuntos que manejan los Altos Directivos implican mucho de su tiempo.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

43. Se puede disponer con facilidad la información necesaria para tomar decisiones.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

44. Es fácil aprender las actividades, ya que los gerentes/jefes tienen una manera adecuada para enseñar.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

45. Conoce claramente el proceso de evaluación de desempeño

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

46. Considera brillantes las ideas de la competencia.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

47. Según su criterio, considera que son cordiales y comunicativos entre los jefes de las distintas áreas.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

48. Considera Usted, que su labor es únicamente hacer crecer económicamente a los accionistas.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

49. Considera que los objetivos y planes de trabajo son útiles para aplicar a futuro en la organización.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

50. Cree Usted, que generalmente no se juzga a los colaboradores en base a su contribución sino en base a cierta afinidad que tengan con otros.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

51. Nunca se selecciona nuevos colaboradores confiables,

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

52. Considera no justificada la contribución de ciertas áreas en relación al número de colaboradores que en ellas existe.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

53. Considera que no existe renovación y nuevas propuestas en el operar de la organización.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

54. Considera nada oportuna a la capacitación que se brinda a los altos directivos

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

55. Considera Usted, que no existe una solución adecuada por parte de los Gerentes/ Jefes ante situaciones complicadas.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

56. Cada vez que se implanta una política, hay la oportunidad de cuestionarla.



Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

57.    Considera que las reuniones son productivas y por esto son bien acogidas por parte de los colaboradores.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

58.    Existe por parte de los Gerentes/Jefes algún interés por cómo se sienten los colaboradores y por el bienestar de los mismos.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

59.    Considera Usted, que la planificación de programas de desarrollo y sucesión dentro de la organización son inadecuadas por distintas razones.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

60.    Considera adecuada la proyección a largo plazo que tiene la organización.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

61.    Según su criterio, dentro de la Organización existe gente que no tiene el conocimiento técnico para desempeñar alguna posición.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

62.    Es muy común que las cosas no se realicen, o se deban realizar dos veces.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

63.    No se lleva un control sobre el nivel de rotación del personal.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

64.    Para la los directivos es difícil adaptarse al cambio.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

65.    El clima laboral no es adecuado en la organización.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

66. Los movimientos de la compañía no están acordes con a la actualidad.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

67. Los colaboradores no comparte sus conocimientos entre sí.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

68. Las actividades establecidas carecen de interés por parte de los trabajadores.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

69. La organización no puede detener la fuga de talentos humanos.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

70. Los objetivos no están bien definidos por parte de los directivos.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

71. Según su criterio, la empresa no hace la selección de personal de manera adecuada.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

72. Las tareas entre los Gerentes/Jefes no están correctamente repartidas.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

73. La remuneración establecida para cada cargo, no está acorde con el mercado laboral actual.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

74. Usted piensa, que la empresa debe impartir más capacitaciones a los colaboradores.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

75. Los Gerentes/Jefes no se encuentran a gusto en la organización.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

76. Los Gerentes/Jefes no consideran que la creatividad sea parte de sus funciones.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

77. La competencia dentro de la empresa es muy intensa y poco sana.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

78. Se necesita un mayor cuidado en la administración de la consultora.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

79. Los conocimientos y la experiencia en administración es impartida idóneamente entre los a los altos mandos.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

80. Según su criterio, la consultora no tiene claro las prioridades de la misma.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

81. Cuando la consultora hace un reclutamiento, le es difícil separar a los candidatos que se ajustan al perfil de los que no.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

82. Las actitudes rígidas hacen que la reorganización se torne difícil para la consultora.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

83. No existe información acerca de qué área necesita control administrativo.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

84. Si nuestro *staff* estuviese más capacitado, incrementaría la calidad del trabajo.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

85. La estructura salarial mantiene insatisfecho al personal.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

86. Los Gerentes/ Jefes no toman en cuenta los cambios en el ambiente externo.

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Mediamente de acuerdo  En desacuerdo

87. Los trabajadores no se ayudan entre sí, aunque puedan hacerlo.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

88.     A los administradores no se los llama por su nombre.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

89.     En la actualidad, la educación administrativa no tiene mucha utilidad.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

90.     Los cambios rápidos generados en el entorno no pueden ser resueltos con los procesos de planeación establecidos por la consultora.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

91.     No existen políticas de reclutamiento en la consultora, cada gerente lo hace según su criterio.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

92.     La estructura administrativa de la empresa impide la comunicación

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

93.     Según su criterio el control administrativo de la consultora está acorde con las necesidades actuales.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

94.     Al personal nuevo se le dificulta adaptarse a los métodos que utiliza la organización.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

95.     Constantemente los Gerentes/ Jefes asignan retos interesantes al trabajo que desempeñan los colaboradores.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

96.     Cuando existen problemas dentro de la organización, los Gerente/ Jefes hablan del tema de manera abierta con los colaboradores.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

97. Las áreas no tienen iniciativa para mejorar el trabajo que realizan.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

98. En muchas ocasiones se genera conflictos entre los Gerentes/Jefes por cumplir con los objetivos establecidos por la organización.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

99. Las posibilidades futuras del personal no son expuestas abiertamente a los colaboradores.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

100. Cuándo se toman decisiones se emplean procesos adecuados.

Totalmente de acuerdo    De acuerdo    Mediamente de acuerdo    En desacuerdo

**ANEXO 2:**

<b>DESCRIPTIVO DE CARGO</b>		
Nombre del Cargo:		
Descripción General del Puesto:		
<b>Perfil del Puesto</b>		
Sexo: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>	Edad:	Experiencia (Años):
Nivel de Educación: Educación Básica <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Técnico Superior <input type="checkbox"/> Tercer Nivel <input type="checkbox"/> Postgrado <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/>		
Idioma (s):	Formación/ Título Requerido:	
Competencias del Puesto:		
Conocimientos Específicos de la Posición:		
Funciones Generales:	Funciones Específicas:	
Organigrama Jerárquico de la Posición:		