



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **DANIEL SEBASTIÁN MARIÑO RODRÍGUEZ**, con C.I. 060377572-7, autor del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA COACHING HEAD HUNTING INTERNATIONAL** previo a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO 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 2014

DANIEL SEBASTIÁN MARIÑO RODRÍGUEZ

C.I. 060377572-7



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

ÁREA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

**DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS EN LA EMPRESA COACHING HEAD HUNTING INTERNATIONAL**

DANIEL SEBASTIÁN MARIÑO RODRÍGUEZ

DIRECTOR: MGTR. PABLO HERNÁNDEZ

QUITO, 2014

DEDICATORIA

A mi Padre Celestial por las eternas bendiciones a través de su obra, a mis padres Trajano y Carlota por el infinito apoyo, esfuerzo y testimonio de dedicación durante todos estos años de vida. A Andrea por su amor, ejemplo y apoyo en éste y los caminos que vendrán. A mis hermanos Mirela, Mishel, Esteban y a mis sobrinos Martín y Agustina.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, a mi amor Andrea Donoso y a mi director Mgtr. Pablo Hernández por su apoyo y ayuda para la ejecución y culminación de la presente investigación.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO.....	III
TABLA DE CONTENIDO.....	IV
CAPÍTULO 1 – MARCO INTRODUCTORIO.....	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Datos de la institución.....	1
1.3 Planteamiento del problema	3
1.4 Justificación	4
1.5 Objetivos:	5
1.5.1 Objetivo general.....	5
1.5.2 Objetivos específicos.....	5
CAPÍTULO 2 – MARCO TEÓRICO	6
2.1 Administración de recursos humanos	6
2.2 Gestión por competencias.....	7
2.3 Subsistemas de provisión de personal	8
2.3.1 Reclutamiento de personal	9
2.3.2 Selección de personal	10
2.3.3 Reclutamiento y selección head hunting	11
2.4 Desarrollo organizacional.....	12
2.4.1 Cambio en la organización	13
2.4.2 Modelo de cambio.....	14
2.4.3 Consultoría en desarrollo organizacional	15
2.5 Análisis de puestos.....	16
2.5.1 Análisis basado en competencias.....	17
2.5.2 Fuentes de información para el análisis de puestos.....	18
2.5.3 Descripción del puesto	19
2.6 Flujos de trabajo	19
2.6.1 Análisis de flujo de trabajo.....	20
2.7 Sistemas de Evaluación.....	21
2.7.1 Indicadores de gestión	21
CAPÍTULO 3 – MARCO METODOLÓGICO	23

3.1 Metodología	23
3.2 Instrumentos y herramientas	24
3.2.1 Instrumento para levantamiento de descriptivo de cargos.....	24
3.2.2 Instrumento para levantamiento de diagramas de flujo: selección de personal	25
3.2.3 Instrumento para levantamiento de diagrama de flujo: proceso de desarrollo organizacional	28
3.2.4 Instrumento para levantamiento de información fase diagnóstica: procesos de selección head hunting, outsourcing de selección, data market y selección masiva parametrizada	28
3.2.5 Instrumento para levantamiento de información fase diagnóstica: proceso de desarrollo organizacional	29
3.3 Aplicación	30
3.4 Resultados	40
3.4.1 Resultados del diagnóstico de procesos de selección: personas encargadas de los procesos	40
3.4.2 Resultados del diagnóstico de procesos de selección: comunicación con cliente	41
3.4.3 Resultados del diagnóstico de procesos de selección: número de perfiles reclutados..	42
3.4.4 Resultados del diagnóstico de procesos de selección: tiempo	42
3.4.5 Resultados del diagnóstico de procesos de selección: costos	43
3.4.6 Resultados del diagnóstico de desarrollo organizacional: personas encargadas de los proyectos.....	43
3.4.7 Resultados del diagnóstico de desarrollo organizacional: comunicación.....	44
3.4.8 Resultados del diagnóstico de desarrollo organizacional: metodología y tiempo	44
3.4.9 Resultados del diagnóstico de desarrollo organizacional: costos.....	45
CAPÍTULO 4 – PROYECTO	46
4.1 Objetivo del proyecto	46
4.2 Resultados esperados	47
4.3 Actividades	48
4.4 Hipótesis o supuestos	49
4.5 Precondiciones	50
4.6 Indicadores	50
4.7 Fuentes de verificación	53
4.8. Sostenibilidad	54
4.9 Medios e insumos	55
4.10 Presupuesto	57

4.11 Matriz de marco lógico	58
4.12 Monitoreo.....	63
4.13 Evaluación.....	64
4.14 Destinatarios/as	66
4.15 Cronograma.....	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	70

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama empresa Coaching Head Hunting International	2
--	---

CAPÍTULO 1 – MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Tema

Diseño de un Modelo de Evaluación de la Gestión de Recursos Humanos en la empresa Coaching Head Hunting International.

1.2 Datos de la institución

Nombre: Coaching Head Hunting International.

Actividad: Consultoría empresarial en temas referentes a recursos humanos.

Ubicación: Quito, Guayaquil- Ecuador con alcance a nivel nacional.

Características: Coaching Head Hunting International, cuenta en la actualidad con veinte colaboradores, divididos en las áreas de consultoría, comercial, administrativa y servicios, caracterizadas por brindar a sus clientes, un servicio personalizado. Actualmente es socio estratégico en el manejo del recurso humano de las más importantes empresas nacionales y multinacionales como Nestlé, Corpesa, Schlumberger, Marathon Sports, Santos CMI entre otras, lo que ha permitido a la empresa posicionarse en los últimos años, como una compañía referente en el mercado con respecto al portafolio de clientes que posee.

Los productos de la empresa, están divididos en dos categorías: la primera es la selección de personal que está compuesta por: selección estratégica de ejecutivos de alto nivel (head hunting), selección masiva parametrizada, data market y outsourcing de selección; y la segunda categoría de desarrollo organizacional compuesta por: evaluación de ejecutivos, asesoría para tomas de decisión correspondientes al plan de carrera, implementación del sistema de competencias, validación y valoración de cargos, programas de capacitación direccionados, y programas integrales de cambio de cultura y comportamiento. En estos últimos años, Coaching Head Hunting International, ha tenido una breve expansión en el mercado, logrando posicionarse como una de las empresas de consultoría de recursos humanos más reconocidas en el medio.

Contexto: Coaching Head Hunting International, es una empresa ecuatoriana establecida en el año 2009, con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes en el ámbito de selección de ejecutivos de alto nivel por medio de la metodología head hunting y de la creación de planes de desarrollo organizacional. Se caracteriza por brindar soluciones enmarcadas en un profundo rigor ético y técnico, diseñadas de acuerdo a las necesidades de cada uno de sus clientes; permiten a través de este servicio, alinear al recurso humano con la estrategia del negocio, logrando que cada miembro de la organización alcance su mayor potencial afectando en forma directa a la rentabilidad de la compañía.

Actualmente Coaching Head Hunting International, compite con otras firmas reconocidas de consultoría, tanto nacionales e internacionales dentro el mercado en todo el mundo. Debido a esto, la necesidad de lograr una gestión efectiva y eficaz, es cada vez una prioridad mayor para las empresas de consultoría, por la alta demanda en el mercado y además por la alta rotación de personal, muy común en este segmento de mercado que está relacionado también a la falta de efectividad de los departamentos internos de las organizaciones.

Organigrama

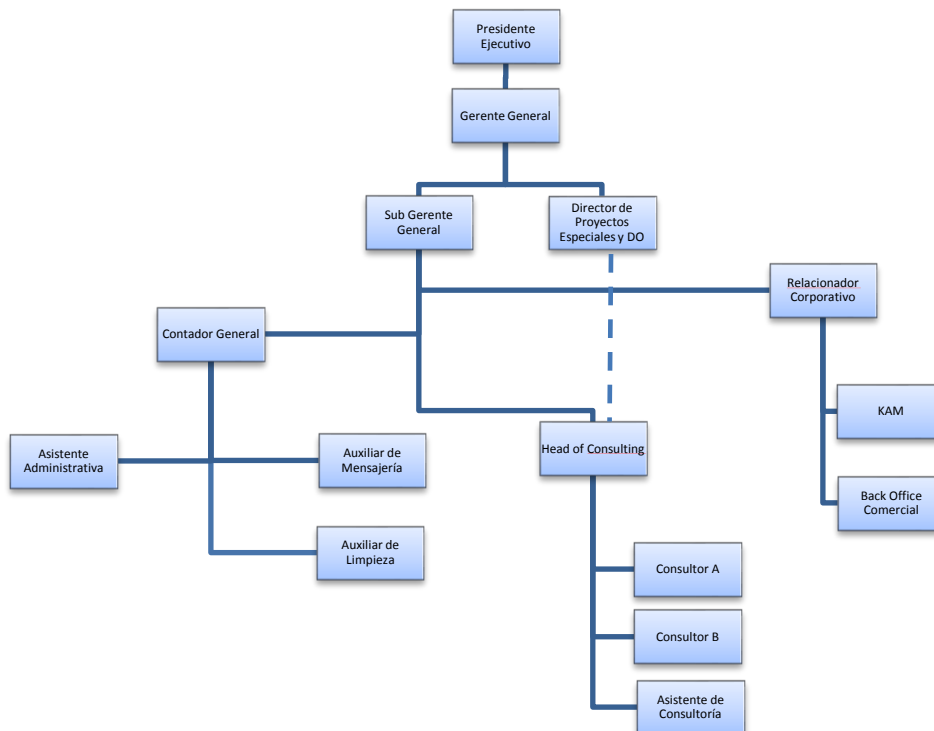


Ilustración 1. Organigrama empresa Coaching Head Hunting International

1.3 Planteamiento del problema

Por cuanto se han creado sociedades estratégicas con varias empresas del medio para el manejo de la gestión de recursos humanos, Coaching Head Hunting International, en la actualidad ha tenido dificultades para poder monitorear y evaluar la eficacia de los procesos que lleva a cabo como empresa de consultoría, este problema desde una perspectiva general, ha generado cierta desorganización y disminución de la calidad en el servicio brindado a sus clientes.

En la organización se ha dificultado el poder medir la gestión del área comercial y de consultoría, además de la gestión individual de cada consultor en sus labores asignadas. Se han creado indicadores de gestión establecidos de manera empírica y que no han resultado de un estudio que abarque mayor minuciosidad en cada proceso. La experiencia de la alta gerencia y de los directivos con mayor conocimiento en la organización, ha ayudado a que se puedan mantener estos indicadores, pero no ha sido suficiente en el momento de tener que gestionar varios procesos y asignarlos a nuevos profesionales que ingresan a la empresa.

En la capacitación técnica a los colaboradores internamente, la información necesaria para el cumplimiento de las funciones de cada consultor, es transmitida sin la ayuda de diagramas de flujo, que permitan una mayor comprensión de los procesos, por esta razón se ha comprometido el tiempo de entrega y la calidad, al no tener una información clara. Además en la actualidad la organización no cuenta con descriptivos de cargos que expliquen funciones definidas y alcances de cada cargo en la empresa. Este proyecto, ha estado dentro de la planificación de la organización, más no se ha podido desarrollar, debido a varios factores como el tiempo, la falta de recurso humano y la falta de gestión que determine el inicio del proyecto.

En relación a esto, en la PUCE se han realizado investigaciones ligadas a procesos de desarrollo de modelos de gestión para la evaluación de procedimientos con la utilización de indicadores de gestión, pero no se ha realizado investigaciones para empresas de consultoría de recursos humanos, sino en otros giros de negocio, en donde la diferencia radica en el tipo de procesos que se llevan a cabo.

1.4 Justificación

Coaching Head Hunting International ha tenido un crecimiento vertiginoso y con esto ha logrado la expansión a otras ciudades del país, debido a la demanda que ha tenido de varias empresas a nivel nacional e internacional. Este crecimiento ha creado la necesidad de que los procesos llevados por la empresa, sean monitoreados con mayor rigurosidad, siguiendo procesos definidos ligados a indicadores de la gestión realizada, con el fin de lograr un correcto funcionamiento del área de consultoría y área comercial, bases fundamentales para esta empresa de consultoría.

Las razones personales que se pueden indicar como base para la realización de este proyecto, son que el tema de la presente disertación está ligado a la evaluación de la gestión de recursos humanos, el cual es un tópico de interés personal por motivos de conocimiento teórico y una especialidad laboral a futuro. En cuanto a las razones sociales por las cuales se ha planteado este proyecto, existe la necesidad de que los colaboradores que prestan servicio actualmente y a futuro en la organización, cuenten con herramientas que permitan el correcto desarrollo de las tareas asignadas a su cargo, esto por la preocupación constante de la empresa, de poder asegurar el empleo y el desarrollo profesional de cada colaborador, brindando un crecimiento vertical en varios cargos dentro de la organización. Por otro lado, las razones teóricas que motivan el trabajo en este proyecto es que al momento de indagar acerca de proyectos con un sustento teórico en referencia a la evaluación de gestión de recursos humanos, no se ha desarrollado investigaciones ligadas a empresas de consultoría en recursos humanos, siendo esta la razón por la que se pretende adaptar la teoría a este tipo de organizaciones.

La importancia de este proyecto para la empresa, está relacionado en su totalidad al mejoramiento de los procesos y por lo tanto, al mejoramiento del servicio brindado a sus clientes en cada uno de sus productos. Además la definición de los procesos, servirá para que los consultores a los cuales se les asignan proyectos, puedan tener una guía definida de cómo manejar los mismos, facilitando entre otras cosas la capacitación inicial a los colaboradores y la medición del desempeño de los mismos, permitiendo la evaluación de la gestión individual y general por medio de indicadores de gestión.

La factibilidad para el planteamiento y desarrollo de este proyecto es alta, debido a la apertura de la alta gerencia, que está consciente de la importancia de poder contar con esta información en la empresa, lo que permitirá alcanzar el cumplimiento de las metas comerciales y generales que ha definido la organización para el período 2014 con respecto a la planificación estratégica anual.

1.5 Objetivos:

1.5.1 Objetivo general

Diseñar un Modelo de Evaluación de la Gestión de Recursos Humanos en la empresa Coaching Head Hunting International, con el fin de que la organización cuente con una herramienta para la medición y evaluación de procesos llevados por el área de consultoría.

1.5.2 Objetivos específicos

- Crear los diagramas de flujo de los procesos de selección head hunting, selección masiva parametrizada, datamarket, outsourcing de selección y desarrollo organizacional llevado por el área de consultoría que aportan a la gestión de recursos humanos de la empresa Coaching Head Hunting International.
- Realizar el levantamiento de información para el desarrollo de trece manuales descriptivos de cargos de la organización, en sus posiciones estratégicas y operativas.
- Analizar los procesos internos del área de consultoría para establecer los indicadores de gestión de cada proceso.

CAPÍTULO 2 – MARCO TEÓRICO

2.1 Administración de recursos humanos

Explica Idalberto Chiavenato (2011) que el área de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Los orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, surge con el nombre de Relaciones Industriales, como consecuencia del breve impacto de la Revolución Industrial. Por la década de 1950, se le llamó Administración del Personal y para la década de 1970, surge por primera ocasión el concepto de Recursos Humanos, donde se parte del principio que las personas debían administrarse por la organización o un área central de RH, “tratando a las personas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias y no solo de capacidades manuales, físicas o artesanales” (Chiavenato, 2011, p. 2).

La Administración, según Chiavenato, es la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos con los que se dispone; todo esto con el fin de que se alcancen los objetivos que se ha planteado en una primera instancia dentro de la organización. Dentro de esta administración, en el área de recursos humanos, existe un sistema interdisciplinario que tiene relación a los diferentes campos de conocimiento que son necesarios tratar dentro de esta área, por la importancia que da esta visión al carácter situacional, que quiere decir la situación actual en la que se encuentra la organización.

En cuanto al carácter situacional explica Chiavenato, que las herramientas y técnicas que se utiliza para la gestión de los procesos no pueden ser rígidos e inmutables, al contrario deben ser técnicas flexibles y adaptables, que permitan la utilización de las mismas, pese a cualquier cambio organizacional no previsto, lo cual es muy común en la dinámica de las organizaciones.

En 2009, Dessler encontró que hay cinco funciones básicas dentro de la administración de Recursos Humanos: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control.

Dentro de estas funciones básicas explica el autor la correspondiente a la administración de personal [...] es la integración con la que se determina, el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados; así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad; así como aspectos de justicia. (Dessler, 2009, p. 2)

El mismo autor, Gary Dessler en su libro Administración de Recursos Humanos, explica que existe dentro de la Administración de Recursos Humanos, una parte estratégica que implica formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan empleados con habilidades; y las conductas que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas. En este caso la administración es un proceso o una forma para lograr objetivos y la administración estratégica de recursos humanos es lograr esos objetivos, con la ayuda de los colaboradores de una organización, además de alcanzar un desarrollo de los mismos con respecto a sus competencias.

2.2 Gestión por competencias

“Las competencias son características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven” (Dirube, 2004, p. 98). Expone además Dirube en su libro un Modelo de Gestión por Competencias, que las competencias son un compendio de conocimientos, destrezas, valores, hábitos y motivos. Estas características hacen que las competencias sean una herramienta de gestión de recursos humanos ya que si se puede identificar las mismas, se podrá obtener una referencia que puede constituirse en un modelo para seleccionar personas, formar y desarrollar profesionales, elaborar planes de sucesión, favorecer una cultura de cambio, definir y valorar puestos de trabajo, evaluar el desempeño o establecer criterios de retribución.

“La gestión por competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentan su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias de mercado)” (Dolan, 2007, p. 370). Esto permite procesar la administración del capital humano de una organización con más insumos de evaluación que permita que la selección, establecimiento

de funciones, etc.; se los diseñe con el fin de que cada colaborador alcance un máximo desempeño en el cumplimiento de sus funciones.

Dirube (2004) dice que la implantación, identificación y evaluación de las competencias que sean propuestas tanto para la organización como para las áreas que componen la misma, se basará en dos puntos, la definición de cada característica desde niveles ejecutivos y el análisis de las conductas llevadas a cabo por personas excelentes en ese puesto. “Toda esta evaluación a través de la identificación de competencias, se puede llevar a cabo, con la ayuda de un diccionario de competencias de donde, resultará más fácil identificar las conductas genéricas, así como percatarse de características comunes” (Dirube, 2004, p. 127).

A continuación se realizará una explicación del subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal y del Desarrollo Organizacional. Si bien es cierto, en la actualidad existen varios subsistemas de recursos humanos, en la presente disertación se abarcará los temas expuestos, ya que son dos de los productos de la empresa Coaching Head Hunting International, analizados en este proyecto.

2.3 Subsistemas de provisión de personal

“Los procesos de provisión son la entrada de personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento” (Chiavenato, 2011, p. 112). Explica Chiavenato que existe un mercado laboral, el cual está compuesto por ofertas de empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar; este tiene relación a la cantidad de organizaciones en una región, con el porcentaje o la disponibilidad de plazas de trabajo en diferentes giros de negocio.

Por otro lado, Chiavenato asevera que el mercado de recursos humanos está conformado por personas idóneas para el trabajo en determinado lugar y época. Esta definición está dada por el número de personas de una población en condiciones de trabajar o que en la actualidad se encuentran trabajando. “Como el mercado de recursos humanos es vasto y complejo, se divide de acuerdo con la especialización, mercado de ingenieros, administradores, médicos, abogados, técnicos, directores, gerentes, supervisores, etc” (Chiavenato, 2011, p. 115).

2.3.1 Reclutamiento de personal

“El reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá oferta de empleo” (Alles, 2006, p. 101). Explica Martha Alles que el éxito que pueda tener un proceso de selección de personal radica específicamente en la calidad del reclutamiento que se realice, si el reclutamiento es adecuado, será factible tomar una decisión para que la selección sea exitosa; al contrario si es inadecuado, se asumirán más costos al tener que reiniciar todo el proceso o a su vez se correr el riesgo de tomar una decisión errónea.

Por su lado, Gary Dessler en su libro *Administración de Recursos Humanos* dice que el inicio de todo reclutamiento debe ser abarcado desde una planeación y pronóstico de la necesidad de personal. Al hablar de planeación de empleo, el autor explica que por medio de este procedimiento la empresa analiza que puestos cubrirá y cómo lo hará, esta planeación debe surgir de los planes estratégicos de la organización. Por otro lado el pronóstico de la necesidad de personal, “es un proceso común que consiste en pronosticar los ingresos y después a partir de ello, estimar el tamaño de personal requerido” (Dessler, 2009, p. 167).

Dentro de este subsistema, existen tres medios de reclutamiento que son el reclutamiento interno, externo y mixto. “El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, ascensos, transferencias o transferencias con ascensos” (Chiavenato, 2011, p. 133). Para este medio de reclutamiento, es necesario que exista una correcta coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento o recursos humanos con el resto de departamentos de la empresa. En este medio de reclutamiento explica Idalberto Chiavenato, existen ventajas como el valor económico evidenciado con gastos en anuncios u honorarios de empresas de reclutamiento, así como la rapidez, presencia de motivación entre los empleados y una mayor validez y seguridad en los candidatos.

El reclutamiento externo por otro lado, funciona con candidatos que están fuera de la organización y no pertenecen a la misma. “Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las

técnicas de reclutamiento” (Chiavenato, 2011, p. 136). Dentro de este medio, existen varios métodos a través de los cuales, la organización comunica la existencia de vacantes de empleo, las cuales necesitan ser llenadas. Como ejemplos tenemos la consulta de archivos de candidatos que se presentan por iniciativa propia o de reclutamientos anteriores, recomendación de empleados por parte de la empresa, carteles o anuncios, contactos con sindicatos y asociaciones de profesionales, contacto con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, conferencias y ferias de empleo en universidades, convenios con otras empresas en cooperación mutua, viajes para reclutamiento en otras localidades, anuncios en periódicos y revistas, agencias de colocación de empleos, reclutamiento en internet y programas de capacitación.

Expone el autor que las ventajas de este medio de reclutamiento, es la experiencia y los nuevos enfoques que se lleva a la organización, además de renovar y enriquecer los recursos humanos de la organización, así como aprovechar la inversión de capacitación que las empresas han brindado a los colaboradores en sus anteriores organizaciones.

Y por último, el reclutamiento mixto que es un medio utilizado en la actualidad por las organizaciones, debido a la necesidad propia de cada empresa. Esto se da, ya que si se realiza un reclutamiento interno, existirá una vacante dejada por el candidato transferido, la cual es requerida que sea cubierta de alguna manera y en esta situación es importante la utilización del reclutamiento externo.

2.3.2 Selección de personal

Al tratar sobre selección de personal, es común abarcar un procedimiento general que permite alcanzar un objetivo, que es el seleccionar al candidato idóneo que a través del cumplimiento de sus funciones, llene las necesidades que posee la empresa en esa vacante.

Martha Alles (2010), en su libro Selección por Competencias, propone un proceso secuencial, con el que se pretende encontrar el perfil alineado a lo requerido por la organización. “El primer paso de este proceso es la preselección o primera selección en donde la preocupación fundamental será separar, es decir, dejar fuera del proceso a todos aquellos que no respondan al perfil requerido” (Alles, 2010, p. 215). En esta etapa se

realiza una primera revisión de antecedentes a través de una primera observación de un currículum vitae, donde se analizan aspectos estructurales y aspectos funcionales, además se puede aportar a esta etapa con una evaluación de conocimientos que abarque temas relacionados a requisitos del puesto, así como evaluaciones de idiomas o utilitarios de computación.

El siguiente paso del proceso explica Alles (2011), es la selección en donde se concreta una entrevista, en donde se sostiene un diálogo sobre un tema y objetivo definido. Esto será planificado previamente puesto que así se sabrá los temas en los cuales se necesita indagar. Al finalizar la entrevista, es necesario realizar una comparación de candidatos que puede ser a través de una técnica cuantitativa donde exista una diferenciación de información detallando los requisitos objetivos o duros y los requisitos blandos o competencias.

Al finalizar el análisis comparativo de los perfiles, se debe realizar el informe de finalistas, que contenga información detallada de todo lo recabado durante las etapas anteriores como estudios formales, conocimientos específicos, empleo actual y anteriores, resultados de evaluaciones, aspectos económicos relacionados con la posición y disponibilidad del candidato; el orden de los candidatos en la presentación puede ser realizada de dos formas, orden alfabético o grado de preferencia.

El último paso de este proceso describe Martha Alles, es la decisión que debe tomar el cliente interno o externo con el debido asesoramiento del departamento de recursos humanos o de la persona encargada de la selección.

2.3.3 Reclutamiento y selección head hunting

“Los reclutadores de ejecutivos, son agencias de empleo especiales que atienden a las empresas para buscar talentos para la alta dirección de sus clientes” (Dessler, 2009, p. 188). Explica Gary Dessler que existen dos tipos de reclutadores de ejecutivos: temporales y contratados. Los temporales realizan búsquedas de ejecutivos a nivel bajo y medio cuyo rango es de \$50.000 hasta \$150.000 y los contratados realizan procesos para cargos ejecutivos de alto nivel en rangos mayores a los reclutadores temporales.

“Estas compañías de búsqueda desarrollan normalmente una relación cercana con sus clientes, adquieren un conocimiento profundo de la organización, su cultura, sus metas, su estructura y la vacante a ocupar” (Mondy, 2010, p. 165). Esta adquisición del conocimiento sobre la organización explica Wayne Mondy, es debido a que los representantes de la compañía de búsqueda visitan a sus clientes y se reúnen específicamente con los gerentes para conocer más sobre las metas de la compañía y las actitudes que se requieren para el puesto.

Las fuentes que comúnmente utilizan las compañías que reclutan ejecutivos son la búsqueda a través de bases de datos de información de candidatos que utilizan durante el proceso, además de redes, archivos de búsquedas anteriores, directorios especializados, llamadas telefónicas personales y colegas (Mondy, 2010, p. 166).

“Dentro de las ventajas de realizar un reclutamiento y selección por medio de *headhunters*, es que son especialmente adeptos a conseguir candidatos calificados que cuenten con un empleo y no están buscando de manera activa otro trabajo” (Dessler, 2009, p. 188). Además que el reclutador puede ahorrar tiempo a la organización hacer una publicación sobre una vacante y seleccionar hasta cientos de aspirantes.

2.4 Desarrollo organizacional

Rafael Guizar en su libro Desarrollo Organizacional cita a Alejandro Guzmán de la Garza quien expone al Desarrollo Organizacional como:

El estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa.” (Guizar, 2008, p. 6)

El autor expone razones por las cuales se debe utilizar al Desarrollo Organizacional (DO), dentro de las organizaciones; entre las más importantes es que el DO, ayuda a los

administradores y al personal de staff de la organización, a realizar sus actividades con mayor eficacia, además que el DO muestra al personal como trabajar en forma eficaz con otros en el diagnóstico de problemas complejos y ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios como la explosión de conocimientos, rápida obsolescencia de los productos, composición cambiante de la fuerza de trabajo con respecto a su cada vez más alto nivel de conocimiento y la creciente internacionalización de los negocios.

“La intervención marca una pauta dentro del Desarrollo Organizacional, el termino intervención designa una serie de acciones o hechos secuenciales planificados cuyo fin es ayudar a una compañía a mejorar su eficiencia” (Cummings, 2007, p. 143). Explica el autor en su libro Desarrollo Organizacional y Cambio, que para tener una intervención eficaz se debe definir tres criterios: el primero es la compatibilidad con las necesidades de la compañía el segundo es el grado en que se basan en el conocimiento causal de los resultados deseados o salidas y el tercero es la transferencia de la competencia en la administración de cambio a los empleados.

“Para diseñar una buena intervención del desarrollo organizacional hay que entender a las necesidades y a la dinámica de la situación y elaborar un programa que responda a los criterios antes descritos” (Cummings, 2007, p.144). Se deben tener en cuenta para realizar el diseño de una intervención, la primera es los relacionados con la situación del cambio entre ellos y el consultor que tiene relación a las diferencias individuales entre trabajadores, los factores corporativos y las características del proceso; la segunda contingencia a tener en cuenta es lo relacionado con el objetivo del cambio que abarca los problemas que la intervención trata de resolver y el nivel del sistema organizacional en que prevé un fuerte impacto.

2.4.1 Cambio en la organización

“Cambio significa proceso de transformación que lleva de un estado a otro” (Robledo, 2012, p. 53). Dentro de este cambio Edgardo Robledo Ruiz afirma que cuando el sistema organizacional esta en equilibrio y se percibe alguna amenaza de cambio se genera naturalmente una resistencia y que puede definirse por aquellas fuerzas restrictivas que

obstaculizan el cambio. Además de que el cambio al ser un fenómeno de características psicosociales implica un efecto sistémico porque lo que pasa del plano individual al plano colectivo.

Para Stephen Robbins, existen dos fuentes de resistencia al cambio, las fuentes individuales que provienen de las características humanas como las percepciones, las personalidades y las necesidades (Robbins, 2010, p. 287), que se caracterizan por las costumbres de las personas, seguridad que es amenazada por los cambios, factores económicos cuando la retribución está ligada a la productividad, el miedo a lo desconocido y el procesamiento selectivo de la información para mantener intacta su percepción.

Por otro lado las fuentes organizativas se derivan de la constitución estructural de las propias organizaciones (Robbins, 2010, p. 288) y está caracterizada por la inercia estructural cuando las organizaciones tienen mecanismos incorporados (como procesos de selección y normas formalizadas), un enfoque limitado del cambio que se produce cuando no se puede afectar un subsistema sin afectar a los demás debido a la falta de interconexión entre los mismos. Otro de los factores es la inercia del grupo, que a pesar de que los individuos quieran cambiar su conducta puedan ser las normas del grupo las que ejerzan como restricciones. Robbins explica que dentro de las fuentes organizativas, existen tres amenazas que son: amenaza a la productividad, amenaza a las relaciones de poder establecidas y amenaza a la asignación establecida de recursos.

2.4.2 Modelo de cambio

Rafael Guízar en su libro Desarrollo Organizacional, explica el Modelo de Cambio de Kurt Lewin y a su vez el cambio, como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Este comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras), y las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas). Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un “equilibrio cuasi estacionario”.

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado: el descongelamiento que implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización a su actual nivel de comportamiento, cambio o movimiento que consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, y el recongelamiento en donde se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual con frecuencia necesita apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

Fernando de Faria Mello, propone también un modelo de cambio planeado que consta tres fases: contacto, contrato y entrada. El Contacto se trata de una exploración entre consultor y cliente, permitiendo iniciar un reconocimiento mutuo y reconocimiento preliminar por parte del consultor (Faria Mello, 2004, p. 89). A través de este contacto se desea conocer la situación del sistema, historia, síntomas sentidos, causas identificadas, consecuencias y efectos en el sistema (Faria Mello, 2004, p. 91).

“La segunda fase, es el contrato, que es una conclusión lógica de la etapa anterior, concretizando lo que hubiese sido tratado en el sondeo preparatorio” (Faria Mello, 2004, p.91). Explica el autor que existen dos tipos de contratos, el general y específico; el contrato general se refiere a condiciones generales aplicable a cualquier situación de DO, y el contrato específico que es respecto de condiciones concretas inherentes a cada situación de DO.

“La tercera fase de entrada, es la recopilación de datos y diagnóstico, que implica la consideración de diferentes aspectos, factores o variables que informen sobre el mejor entendimiento posible de la situación real del cliente y del sistema-objetivo” (Faria Mello, 2004, p. 92).

2.4.3 Consultoría en desarrollo organizacional

En su libro Desarrollo Organizacional, Edgardo Robledo, cita una definición de consultoría definida por el Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido:

“Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendaciones de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”

Para el marco de la consultoría en Desarrollo Organizacional, expone que la consultoría implica una metodología con peculiaridades muy específicas con respecto al marco teórico del DO. Existen ciertas características que se presentan en la consultoría en DO que expone Edgardo Robledo que son: relación de ayuda entre cliente y consultor, el cliente debe asumir sus problemas, se define con claridad quien es el cliente, enfoque sistémico y de cambio planeado, busca intervenir en los procesos y orientar sus esfuerzos a incrementar la capacidad de autorrenovarse, se apoya en el conocimiento de las ciencias del comportamiento y se sustenta en sus premisas.

A través de esta definición, la consultoría en DO tiene una metodología específica como la expuesta por Fernando de Faria Mello anteriormente en este trabajo de disertación en donde se presentan fases como el contrato, diagnóstico, retroalimentación planificación de cambio, intervención y evaluación metodología expuesta también por Wyatt Warner Burke en su libro *Organizational Development and Change*.

2.5 Análisis de puestos

“El puesto consiste en un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas” (Mondy, 2010, p. 92). “En cambio una posición es un conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona, existe una posición para cada individuo dentro de la organización” (Mondy, 2010, p. 92).

“El análisis de puestos es el proceso sistemático de recopilación de información sobre todos los parámetros de un empleo, sus responsabilidades básicas, las conductas, las habilidades y los requerimientos físicos y mentales de las personas que lo hacen” (Snell, 2013, p.144). El análisis de empleo explica Snell, genera información importante para el proceso de gestión de recursos humanos.

Explica Wayne Mondy (2010), en el libro Administración de Recursos Humanos, que el análisis de puestos ofrece un resumen de los deberes y las responsabilidades de un trabajo, y la relación existente con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que requiere, y las condiciones dentro de la organización en las que se lleva a cabo este puesto. el autor enumera tres ocasiones en donde se debe llevar a cabo un análisis de puestos: cuando se funda la organización y se inicia por primera vez un análisis de puestos, cuando se crean nuevos puestos y cuando los puestos cambian de manera significativa como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas, en general el análisis de cargos se lleva a cabo cuando cambia la naturaleza de los trabajos.

Existen varias razones según Wayne Mondy para realizar un análisis de puestos; la primera es debido a la dotación de personal, ya que para poder realizar este procedimiento se debe contar con un panorama claro del puesto con todos sus lineamientos, también se debe realizar por la capacitación y desarrollo ya que la información es necesaria para identificar cuáles son las necesidades actuales de capacitación y desarrollo del personal. También se utilizar para la evaluación del desempeño, para que los colaboradores sean evaluados en el cumplimiento de las responsabilidades presentes en sus descripciones de puestos.

Otra de las razones que menciona el autor es para la seguridad y salud, para que se pueda delimitar y declarar sobre los riesgos que puede tener determinado trabajo para el colaborador que sea escogido para realizar esas funciones y para finalizar la importancia de realizar un análisis de puestos, es para poder lograr adecuadas relaciones laborales con respecto a posibles transferencias, promociones o descenso de categoría.

2.5.1 Análisis basado en competencias

“El objetivo es identificar las competencias clave para el éxito de la organización, pueden incluir cosas tales como habilidades de comunicación interpersonal, toma de decisiones, habilidades de resolución de conflictos, adaptación o automotivación” (Snell, 2013, p. 152).

Comenta Scott Snell que las competencias pueden ser identificadas a través de grupos de enfoque, encuestas o entrevistas., además esta forma de análisis puede servir para que no

solo en la descripción de cargos estén presentes las actividades y responsabilidades, sino que también se presente las competencias o capacidades que necesita una persona para ocupar ese puesto, para que tenga éxito en el cumplimiento del mismo y tenga la capacidad de adaptarse a los nuevos retos del puesto.

2.5.2 Fuentes de información para el análisis de puestos

Existen métodos utilizados para realizar un análisis de puestos, estas pueden ser entrevistas, cuestionarios, observación y bitácoras o diarios.

Entrevistas: Las entrevistas son métodos populares para obtener información acerca de los puestos (Dessler, 2009, p. 129). Según Gary Dessler, existe un amplio rango de entrevistas que van desde las entrevistas no estructuradas, hasta las muy estructuradas en donde el analista de puestos, utiliza un cuestionario muy detallado para el planteamiento de preguntas. También se puede obtener una comprensión del puesto al entrevistar tanto al empleado como al supervisor (Mondy, 2010, p. 96).

Cuestionarios: el analista de puestos puede administrar un cuestionario estructurado para los empleados, quienes identifican entonces las tareas que desempeñan (Mondy, 2010, p. 96). En ciertos casos explica Mondy, los empleados carecen de habilidades verbales, lo que hace que este método sea de mayor utilidad.

Observación: El analista de puestos o supervisor puede aprender sobre los puestos al observar y anotar en un formato estandarizado las actividades de quienes las ocupan (Snell, 2013, p. 147).

Bitácoras o diarios: Se puede solicitar a quienes ocupan los puestos que mantengan un diario de sus actividades durante el ciclo de trabajo completo (Snell, 2013, p. 147). Explica también Gary Dessler en su libro Administración de Recursos Humanos que empleado registra todas las actividades que realiza así como el tiempo que tarda en cada una de ellas, además que esto puede proporcionar un panorama amplio del puesto, sobre todo si se completa posteriormente con entrevistas al empleado y supervisor.

2.5.3 Descripción del puesto

“La descripción del puesto es un documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto” (Mondy, 2010, p. 93). Explica Wayne Mondy que entre los aspectos que se incluyen con mayor frecuencia en la descripción de un puesto son las siguientes: principales tareas que debe realizarse, porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea, estándares de desempeño que deberán lograrse, condiciones de trabajo y riesgos posibles, número de empleados que realizarán el trabajo y a quien se reportan, y las máquinas y equipos que utilizarán en el trabajo. Otro resultado importante del análisis de puestos es la especificación del trabajo, o la descripción de los conocimientos, habilidades, capacidades y otros atributos.

Luis Gómez Mejía (2008), en su libro *Gestión de Recursos Humanos*, expone dos tipos de descripciones de puestos de trabajo: descripción específica del puesto de trabajo y descripción general del mismo.” La descripción específica es un resumen detallado de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un trabajo”. (Gómez, 2008, p. 85). Este tipo de descripción está asociada a la estrategia del flujo de trabajo que destaca la eficiencia, el control y la planificación detallada, en donde se separan las distintas funciones y los distintos niveles de dirección. Por otro lado, “la descripción general del puesto se adecua mejor a una estructura plana o sin fronteras, en la que los límites entre funciones y niveles de dirección están difusos” (Gómez, 2008, p. 85). Este tipo de descripción se asocia a la estrategia del flujo de trabajo donde destacan la innovación, la flexibilidad y una planificación amplia de trabajo.

2.6 Flujos de trabajo

“Los flujos de trabajo hacen referencia a las formas en que se organizan las tareas para cumplir los objetivos de producción o de provisión de servicios” (Gómez, 2008, p. 31). Es decir, que las organizaciones dependiendo el énfasis que quieran dar a los flujos de trabajo, pueden estructurarlos de cuatro formas distintas.

La primera es a través de la eficiencia hacer el trabajo con costo menor, o la innovación que es fomentar la creatividad, exploración aunque aumente el costo en la producción. La

segunda es mediante el control en donde se establecen procedimientos predeterminados o según la flexibilidad en donde se permiten excepciones y los juicios personales. La tercera es a través de descripciones explícitas, donde se presenta cuidadosamente los requisitos y obligaciones de cada puesto o por tareas genéricas en la que los trabajadores desempeñan múltiples tareas. Y la cuarta por medio de planificación detallada del trabajo en el cual anticipadamente se establecen los procesos, objetivos y plazos temporales o por planificación amplia de trabajo por la cual las actividades y los plazos pueden modificarse con poca antelación.

2.6.1 Análisis de flujo de trabajo

“El análisis de flujo de trabajo se centra en determinar cómo evoluciona el trabajo en la organización partiendo de una necesidad que proviene del consumidor, hasta el momento en que el trabajo sale de la organización en forma de producto o servicio” (Gómez, 2008, p. 65). Explica el autor que cada tarea recibe trabajo como factor productivo, añade valor al trabajo como proceso útil y pasa el trabajo a otro trabajador o tarea.

“El análisis de flujo de trabajo puede poner de manifiesto que algunos pasos o tareas pueden combinarse, simplificarse, o incluso eliminarse” (Gómez, 2008, p. 65). A través de esto, en ciertos casos se puede llegar a la reorganización del trabajo en equipos, prescindiendo del trabajador individual, para que exista mayor valor en la gestión de los procesos. Gómez (2008), en su libro *Gestión de Recursos Humanos*, explica que existen dos razones por las cuales se puede llevar a cabo un análisis de flujo, la primera es para mejorar la coordinación de entre el trabajo de los empleados y las necesidades de los consumidores y la segunda, para ayudar a la empresa hacer importantes mejoras en su funcionamiento por medio de un programa de reingeniería empresarial.

2.7 Sistemas de Evaluación

La evaluación desde un concepto universal, se entienda como la capacidad de medir. La evaluación desde el ámbito organizacional, está ligada a la capacidad de medir los procesos que están incluidos dentro de un sistema de administración.

En la administración general, el poder crear un sistema o modelo de evaluación que permita conocer el resultado de la gestión realizada por un departamento o una organización de manera general, permite que los resultados logrados puedan ser conocidos y corregidos en el caso de ser necesario, “en las empresas donde está arraigado el desarrollo, son los resultados lo que tiene más importancia” (Swanson, 2002, p. 10). Basado en los resultados, en organizaciones que plantean una planificación estratégica y tienen una perspectiva amplia de crecimiento, “la evaluación de resultados puede definirse como determinante en caso de que se alcancen los rendimientos deseados gracias a las intervenciones del desarrollo de recursos humanos”. (Swanson, 2002, p. 11).

2.7.1 Indicadores de gestión

La capacidad de medir la gestión realizada dentro de las organizaciones es una tarea fundamental que permite reconocer los resultados y por ende realizar una toma de decisiones correcta apegada al status actual de la empresa. Se define un indicador como “la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado” (Beltrán, 2008, p. 35).

Al hablar de indicadores de gestión, constantemente se abarca la calidad como punto clave, y dentro de una organización que ofrece servicios se liga al mejoramiento, aseguramiento y solvencia de la parte financiera. Con el análisis y control por medio de indicadores se puede asegurar la calidad dentro de los procesos y el desarrollo de las personas que manejan los mismos, al tener un mejoramiento continuo y por ende un crecimiento profesional. “Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas” (Beltrán, 2008: pág. 36).

Jesús Beltrán (2008), en su libro *Indicadores de Gestión*, explica que los indicadores de gestión se componen de las siguientes características: nombre que defina claramente su objetivo y utilidad, forma de cálculo que implique la identificación exacta de los valores, unidades que es la manera como se expresa el valor y un glosario para poder especificar y definir el indicador.

CAPÍTULO 3 – MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología

Para el desarrollo de esta disertación se utilizarán dos métodos, deductivo y analítico-sintético; con el método deductivo a través de la teoría de las organizaciones y la teoría administrativa como conclusiones generales, se pretende llegar a lo particular mediante el análisis de los procesos, logrando resultados para cada uno de los objetivos planteados en este proyecto, y con el método analítico-sintético se realizará una descomposición de los procesos con el fin de analizar la información para posteriormente integrar las partes de los procesos para realizar un estudio integral. Al realizar un diagnóstico a través de este proyecto, se utilizará el tipo de investigación descriptiva, con el que se podrá describir las partes fundamentales y características principales de cada proceso, que ayudará a conocer los mismos de manera detallada.

Para el presente proyecto, se seguirá una secuencia específica, que permitirá que los datos obtenidos de un primer levantamiento de información, sean de ayuda para continuar con la estructuración de los documentos detallados para este proyecto. Al concluir con las técnicas que se detallan a continuación, se recopilará la información, logrando cumplir con el objetivo general.

Para la creación del instrumento de diagnóstico para levantamiento de información de los manuales descriptivos de cargos, se ha tomado como referencia el marco teórico de la descripción del puesto de Wayne Mondy, donde detalla la información necesaria que debe contener estos documentos. De igual forma para la creación de la guía de entrevista del levantamiento de información para la estructuración de los diagramas de flujo de los procesos, se ha tomado como referencia a Luis Gómez Mejía (2008) en su libro gestión de recursos humanos que explica sobre la organización de tareas y el control de las mismas que se especifica en el capítulo 2 de la presente investigación.

3.2 Instrumentos y herramientas

A continuación se presenta los instrumentos diseñados para el levantamiento de la información para llevar a cabo el análisis y descripción de cargos, así como el levantamiento de los procesos de selección head hunting, data market, outsourcing de selección, selección masiva parametrizada y desarrollo organizacional.

3.2.1 Instrumento para levantamiento de descriptivo de cargos

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
No.	A. INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO
1	¿Cuál es el nombre específico del puesto?
2	¿A qué área o departamento dentro de la organización pertenece el puesto?
3	¿Cuál es la ubicación geográfica (ciudad, provincia, país) donde se desempeña el puesto?
4	¿Cuál es el número actual de ocupantes del puesto?
B. MISIÓN DEL CARGO	
5	¿Cuál es la razón de ser del cargo? Pequeño resumen
6	¿Cuál es la contribución global de este cargo hacia la organización?
C. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
7	¿Cuáles son las funciones de este puesto en la actualidad?
8	¿Cuál es el indicador de logro que permite saber si la función se está cumpliendo?
9	¿Cuál es la frecuencia de ejecución de esta función?
10	¿Cuál es la frecuencia de evaluación de esta función?
D. DIMENSIÓN DEL PUESTO	
Responsabilidad sobre bienes	
11	¿Cuál es la responsabilidad sobre bienes que tiene este puesto?
Responsabilidad sobre recursos monetarios	
12	¿Cuál es la responsabilidad sobre recursos monetarios que tiene este puesto?
Responsabilidad sobre recursos humanos	
13	¿A qué posiciones reporta directamente esta posición?
14	¿A qué posiciones supervisa esta posición?
15	¿Qué posiciones son pares de esta posición?
Toma de decisiones para el desempeño del puesto	
16	¿Puedes describir que decisiones tiene este puesto?
17	¿Cuáles son los alcances que tiene cada decisión tomada por el puesto?
E. RELACIONES DEL PUESTO	

18	¿Con qué áreas y para qué, departamentos o cargos específicamente tiene relación este puesto?
19	¿Con qué instituciones, personas o cargos externos tiene relación este puesto?
F. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO	
Nivel de educación y especialización	
20	¿Cuál es la formación académica que necesita tener la persona que ocupe este puesto?
21	¿Debe tener alguna especialización académica?
Nivel de capacitación	
22	¿En qué temas necesita estar específicamente capacitada la persona que ocupe este puesto?
Experiencia requerida	
23	¿En qué temas debe tener experiencia la persona que ocupe este puesto?
24	¿Cuántos años de experiencia debe tener en el mismo puesto o puestos similares la persona que ocupe este puesto?
Competencias	
25	¿Qué competencias y que nivel de competencias debe tener la persona que ocupa esta posición?
G. USUARIOS DE SISTEMAS Y PERFILES DE SEGURIDAD	
26	¿Tiene acceso a algún sistema informático la persona que ocupa este puesto?
27	¿En qué nivel de seguridad se encuentran los sistemas informáticos a los que tiene acceso la persona que ocupa esta posición?

Tabla 1. Instrumento para levantamiento de información de manuales descriptivos de cargos

3.2.2 Instrumento para levantamiento de diagramas de flujo: selección de personal

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	
DIAGRAMA DE FLUJO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN HEAD HUNTING	
No.	INICIO DE PROCESO
1	¿Cuál es el primer paso con el que inicia el procedimiento?
2	Desde este primer paso, ¿Cuál es secuencialmente, el proceso de reclutamiento y selección head hunting que se lleva a cabo dentro de la organización?
PROCESO	
3	¿Qué puesto es el encargado de llevar a cabo esta función dentro del proceso?
4	¿Qué tipo de función es? ¿Actividad o Decisión?
5	¿Esta actividad necesita un documento o plantilla para llevar a cabo la misma?
6	¿Hay un documento resultante de la realización de esta actividad?
7	¿Es necesaria alguna base de datos o servidor para llevar a cabo esta actividad?
DECISIÓN	
8	¿Cuáles son las dos opciones de la decisión?
9	Si la decisión es positiva, ¿Cuál es el paso posterior a esta decisión?

10	Si la decisión es negativa, ¿Cuál es el paso posterior a esta decisión?
CONEXIÓN DE ACTIVIDADES	
11	¿Con qué parte del diagrama de flujo tiene conexión está actividad?
FINAL DE PROCESO	
12	¿El procedimiento termina con esta actividad?

Tabla 2. Instrumento para levantamiento de información para la creación de diagrama de flujo de proceso de reclutamiento y selección head hunting.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	
DIAGRAMA DE FLUJO: SELECCIÓN MASIVA PARAMETRIZADA	
INICIO DE PROCESO	
No.	
1	¿Cuál es el primer paso con el que inicia el procedimiento?
2	Desde este primer paso, ¿Cuál es, secuencialmente el proceso de selección masiva parametrizada que se lleva a cabo dentro de la organización?
PROCESO	
3	¿Qué puesto es el encargado de llevar a cabo esta función dentro del proceso?
4	¿Qué tipo de función es? ¿Actividad o Decisión?
5	¿Esta actividad necesita un documento o plantilla para llevar a cabo la misma?
6	¿Hay un documento resultante de la realización de esta actividad?
7	¿Es necesaria alguna base de datos o servidor para llevar a cabo esta actividad?
DECISIÓN	
8	¿Cuáles son las dos opciones de la decisión?
9	Si la decisión es positiva, ¿Cuál es el paso posterior a esta decisión?
10	Si la decisión es negativa, ¿Cuál es el paso posterior a esta decisión?
CONEXIÓN DE ACTIVIDADES	
11	¿Con qué parte del diagrama de flujo tiene conexión está actividad?
FINAL DE PROCESO	
12	¿El procedimiento termina con esta actividad?

Tabla 3. Instrumento para levantamiento de información para la creación de diagrama de flujo de proceso de selección masiva parametrizada.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	
DIAGRAMA DE FLUJO: DATA MARKET	
INICIO DE PROCESO	
No.	
1	¿Cuál es el primer paso con el que inicia el procedimiento?
2	Desde este primer paso, ¿Cuál es, secuencialmente el proceso de data market que se lleva a cabo dentro de la organización?
PROCESO	

3	¿Qué puesto es el encargado de llevar a cabo esta función dentro del proceso?
4	¿Qué tipo de función es? ¿Actividad o Decisión?
5	¿Esta actividad necesita un documento o plantilla para llevar a cabo la misma?
6	¿Hay un documento resultante de la realización de esta actividad?
7	¿Es necesaria alguna base de datos o servidor para llevar a cabo esta actividad?
DECISIÓN	
8	¿Cuáles son las dos opciones de la decisión?
9	Si la decisión es positiva, ¿Cuál es el paso posterior a esta decisión?
10	Si la decisión es negativa, ¿Cuál es el paso posterior a esta decisión?
CONEXIÓN DE ACTIVIDADES	
11	¿Con qué parte del diagrama de flujo tiene conexión esta actividad?
FINAL DE PROCESO	
12	¿El procedimiento termina con esta actividad?

Tabla 4. Instrumento para levantamiento de información para la creación de diagrama de flujo de proceso de reclutamiento y selección data market.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	
DIAGRAMA DE FLUJO: OUTSOURCING DE SELECCIÓN	
No.	INICIO DE PROCESO
1	¿Cuál es el primer paso con el que inicia el procedimiento?
2	Desde este primer paso, ¿Cuál es, secuencialmente el proceso de outsourcing de selección que se lleva a cabo dentro de la organización?
PROCESO	
3	¿Qué puesto es el encargado de llevar a cabo esta función dentro del proceso?
4	¿Qué tipo de función es? ¿Actividad o Decisión?
5	¿Esta actividad necesita un documento o plantilla para llevar a cabo la misma?
6	¿Hay un documento resultante de la realización de esta actividad?
7	¿Es necesaria alguna base de datos o servidor para llevar a cabo esta actividad?
DECISIÓN	
8	¿Cuáles son las dos opciones de la decisión?
9	Si la decisión es positiva, ¿Cuál es el paso posterior a esta decisión?
10	Si la decisión es negativa, ¿Cuál es el paso posterior a esta decisión?
CONEXIÓN DE ACTIVIDADES	
11	¿Con qué parte del diagrama de flujo tiene conexión esta actividad?
FINAL DE PROCESO	
12	¿El procedimiento termina con esta actividad?

Tabla 5. Instrumento para levantamiento de información para la creación de diagrama de flujo de proceso de outsourcing de selección

3.2.3 Instrumento para levantamiento de diagrama de flujo: proceso de desarrollo organizacional

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	
DIAGRAMA DE FLUJO: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
No.	INICIO DE PROCESO
1	¿Cuál es el primer paso con el que inicia el procedimiento?
2	Desde este primer paso, ¿Cuál es secuencialmente, el proceso de desarrollo organizacional que se lleva a cabo dentro de la organización?
	PROCESO
3	¿Qué puesto es el encargado de llevar a cabo esta función dentro del proceso?
4	¿Qué tipo de función es? ¿Actividad o Decisión?
5	¿Esta actividad necesita un documento o plantilla para llevar a cabo la misma?
6	¿Hay un documento resultante de la realización de esta actividad?
7	¿Es necesaria alguna base de datos o servidor para llevar a cabo esta actividad?
	DECISIÓN
8	¿Cuáles son las dos opciones de la decisión?
9	Si la decisión es positiva, ¿Cuál es el paso posterior a esta decisión?
10	Si la decisión es negativa, ¿Cuál es el paso posterior a esta decisión?
	CONEXIÓN DE ACTIVIDADES
11	¿Con qué parte del diagrama de flujo tiene conexión esta actividad?
	FINAL DE PROCESO
12	¿El procedimiento termina con esta actividad?

Tabla 6. Instrumento para levantamiento de información para la creación de diagrama de flujo de proceso de desarrollo organizacional.

3.2.4 Instrumento para levantamiento de información fase diagnóstica: procesos de selección head hunting, outsourcing de selección, data market y selección masiva parametrizada

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	
INSTRUMENTO LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE SELECCIÓN	
	PROCESO: Selección de personal head hunting, outsourcing de selección, data market y selección masiva parametrizada
	Encargados de los procesos
1	¿Qué cargos intervienen en la realización de los procesos de selección?
2	¿Cuántas personas se necesitan para llevar a cabo un proceso de selección?
3	¿Existe una persona encargada de liderar todos los procesos de selección que este llevando a cabo la organización?

4	¿Existe en la actualidad una persona encargada de liderar el equipo de trabajo que lleva a cabo operativamente los procesos de selección?
5	¿Existe en la actualidad personas que lideren cada proceso de selección?
6	¿Existe únicamente una persona encargada durante todo el proceso de selección?
7	¿Quién es el encargado frente a cada cliente de los procesos de selección?
8	¿Quién es el encargado de mantener comunicación con el cliente durante el proceso de selección?
	Perfiles
9	¿Cuántos perfiles se reclutan durante este proceso de selección?
10	¿Cuántos candidatos finalistas se presentan al cliente durante este proceso?
	Metodología y Fuentes
11	¿Qué metodología o fuentes de reclutamiento se utilizan durante este proceso de selección?
	Tiempo del proceso
12	¿Cuál es el tiempo de duración de todo el proceso de selección?
13	¿Todos los procesos llevados a cabo en la organización tiene el mismo tiempo de duración?
14	¿Cuál es el rango máximo y mínimo de duración del proceso de reclutamiento?
15	¿Cuál es el rango máximo y mínimo de duración del proceso de evaluación de candidatos?
16	¿Cuál es el rango máximo y mínimo de duración del proceso de toma de decisión del cliente?
	Costos
17	¿Cuál es el costo de un proceso de selección?
18	¿Todos los procesos de selección tiene el mismo costo?

Tabla 7. Instrumento para levantamiento de información para el diagnóstico del proceso de selección head hunting, data market, selección masiva parametrizada y outsourcing de selección.

3.2.5 Instrumento para levantamiento de información fase diagnóstica: proceso de desarrollo organizacional

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
	INSTRUMENTO LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN
	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS
	PROCESO: Desarrollo Organizacional
	Encargados de los procesos
1	¿Qué cargos intervienen en la realización del proceso de desarrollo organizacional?
2	¿Cuántas personas se necesitan para llevar a cabo el proceso?

3	¿Existe una persona encargada de liderar todos los procesos del producto de desarrollo organizacional que esté llevando a cabo la organización?
4	¿Existe en la actualidad una persona encargada de liderar el equipo de trabajo que lleva a cabo operativamente los procesos de desarrollo organizacional?
5	¿Existe en la actualidad personas que lideren cada proceso de desarrollo organizacional?
6	¿Existe únicamente una persona encargada durante todo el proceso?
7	¿Quién es el encargado frente a cada cliente de los procesos de desarrollo organizacional?
8	¿Quién es el encargado de mantener comunicación con el cliente durante el proceso?
9	¿Quién es el encargado de realizar las citas para reuniones con los clientes?
Metodología y Fuentes	
10	¿Qué metodología se utilizan durante este proceso?
11 Tiempo del proceso	
	¿Cuál es el tiempo de duración de todo el proceso de desarrollo organizacional?
12	¿Todos los procesos llevados a cabo en la organización tiene el mismo tiempo de duración?
	¿Cómo se determinan en tiempos las etapas del proceso de DO?
13	¿Cuál es el rango máximo y mínimo de duración del proceso de DO?
Costos	
14	¿Cuál es el costo de un proceso de selección?
15	¿Todos los procesos de selección tiene el mismo costo?

Tabla 8. Instrumento para levantamiento de información para el diagnóstico del proceso de desarrollo organizacional.

3.3 Aplicación

A partir de los instrumentos diseñados para el levantamiento de información, se ha llevado a cabo la aplicación de los mismos en entrevistas programadas con los responsables de los proyectos y con los colaboradores para el levantamiento de información de los cargos. Esta información servirá para obtener resultados reales del estatus actual de la gestión realizada y además servirá para obtener la información para la elaboración de los manuales descriptivos de cargos y diagramas de flujo de todos los procesos propuestos en el levantamiento del presente proyecto.

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
	INSTRUMENTO LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN
	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE SELECCIÓN
	PROCESO: Selección de personal head hunting
	ENCARGADOS DE LOS PROCESOS
1	¿Qué cargos intervienen en la realización de los procesos de selección? En este proceso intervienen varios cargos como Consultores A y B, Asistentes de Consultoría en la parte operativa y en la parte estratégica interviene el Head of Consulting, además da soporte el Sub gerente General. Cuando se tratan de procesos de dificultad técnica alta puede dar soporte el Director de DO que tiene experiencia para manejar procesos gerenciales.
2	¿Cuántas personas se necesitan para llevar a cabo un proceso de selección? Por lo general es una persona, se utilizan dos o más personas cuando la dificultad del proceso amerita y se debe levantar Bases de Datos amplias para contratar varios cargos, por lo general en cargos operativos y de cargos de campo.
3	¿Existe una persona encargada de liderar todos los procesos de selección que esté llevando a cabo la organización? Si, la persona que lidera y lleva la información de todos los procesos es el Head of Consulting y el Sub Gerente General que monitorea constantemente los procesos que se están llevando a cabo.
4	¿Existe en la actualidad una persona encargada de liderar el equipo de trabajo que lleva a cabo operativamente los procesos de selección? El líder del equipo de trabajo es el Head of Consulting que supervisa directamente a los Consultores A y B y a los Asistentes de Consultoría. Además de la supervisión de los procesos de selección y se encarga también de dar feedback a los colaboradores antes mencionados.
5	¿Existe en la actualidad personas que lideren cada proceso de selección? Las personas que pueden liderar procesos dentro de la organización son los Consultores A y B, el Consultor B lidera procesos de menor alcance económico que los Consultores A que manejan integralmente uno o varios procesos de selección. Los Asistentes de Consultoría no lideran procesos ya que el quien está a al cabeza de los mismos es la Head of Consulting.
6	¿Existe únicamente una persona encargada durante todo el proceso de selección? Se procura que así sea, pero existen temporadas que por la carga operativa existente, un colaborador puede realizar el reclutamiento y otra persona realiza la evaluación de los candidatos y la selección. En el caso de los Asistentes de consultoría y los Consultores B en ciertos procesos, manejan el reclutamiento (operativo) mientras que el Head of Consulting o el consultor A, realizan las evaluaciones por competencias tanto en entrevistas como en Assessment Center.
7	¿Quién es el encargado frente a cada cliente de los procesos de selección? En los procesos que dan soporte operativo los Asistentes de Consultoría la persona encarga frente al cliente es el Head of Consulting, en el caso de los procesos que llevan los Consultores A y B, estas mismas personas llevan y realizan el contacto con los clientes.
8	¿Quién es el encargado de mantener comunicación con el cliente durante el

	proceso de selección? El Head of consulting o los Consultores A y B tanto personalmente en los levantamientos de información como vía correo electrónico o vía telefónica. El contacto también puede ser realizado por el Sub Gerente General o desde el área comercial por el Relacionador Corporativo o los KAM que mantienen comunicación también para explicar avances de procesos y temas contables como la facturación.
	PERFILES
9	¿Cuántos perfiles se reclutan durante este proceso de selección? Se reclutan al menos 12 perfiles que se alinean al perfil requerido por el cliente
10	¿Cuántos candidatos finalistas se presentan al cliente durante este proceso? Se presentan al cliente al menos 4 candidatos finalistas para que se evaluados por el mismo
	METODOLOGÍA Y FUENTES
11	¿Qué metodología o fuentes de reclutamiento se utilizan durante este proceso de selección? La metodología que se utiliza es head hunting para reclutar a los candidatos.
	TIEMPO DEL PROCESO
12	¿Cuál es el tiempo de duración de todo el proceso de selección a través de la metodología head hunting? El tiempo de duración para este tipo de proceso de selección es en el reclutamiento 10 días laborables, para la evaluación de candidatos 8 días laborables, para la presentación de los candidatos finalista al cliente 1 día laboral y para la selección generando una reunión entre el cliente y el candidato 2 días laborales.ad
13	¿Todos los procesos llevados a cabo en la organización tiene el mismo tiempo de duración? En la propuesta a los clientes se presenta que el existe un tiempo establecido para todas las etapas del proceso de selección, pero cuando el cliente no acepta los candidatos finalistas porque no cumplen con el perfil deseado el proceso puede alargarse de 5 a 7 días laborables más hasta la presentación de nuevos candidatos finalistas
14	¿Cuál es el rango máximo y mínimo de duración del proceso de reclutamiento? El rango mínimo es de 5 días laborables y máximo de 10 días laborables, se extiende el proceso de 5 a 7 días de reclutamiento cuando el cliente no acepta los candidatos finalistas
15	¿Cuál es el rango máximo y mínimo de duración del proceso de evaluación de candidatos? El rango mínimo es de 3 a 5 días laborables y el máximo es de 8 días laborables pudiendo extenderse 5 días laborables más en caso de que el cliente no acepte candidatos finalistas
16	¿Cuál es el rango máximo y mínimo de duración del proceso de toma de decisión del cliente? El rango mínimo es de 2 días laborables y el rango máximo hay casos en los que se ha tomado la decisión hasta en 30 días laborables posterior a la presentación de candidatos finalistas.
	COSTOS
17	¿Cuál es el costo de un proceso de selección? El costo varía entre 1,5 salarios hasta 2.0 salarios, entendiendo como salario el valor que el candidato que se contrate va a recibir mensualmente incluido sueldo fijo y variable. Este costo depende del tipo de cliente y de la negociación que se haga con el mismo
18	¿Todos los procesos de selección tiene el mismo costo? No, varía dependiendo el

suelo que va a percibir mensualmente el candidato contratado.

Tabla 9. Información obtenida posterior a la aplicación del instrumento de diagnóstico del proceso de selección head hunting.

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
	INSTRUMENTO LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN
	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE SELECCIÓN
	PROCESO: data market
	ENCARGADOS DE LOS PROCESOS
1	¿Qué cargos intervienen en la realización de los procesos de selección? En este proceso intervienen varios cargos como Consultores A y B, Asistentes de Consultoría en la parte operativa y en la estratégica interviene el Head of Consulting y da soporte además el Sub gerente General. Cuando se tratan de procesos de dificultad técnica alta puede dar soporte el Director de DO.
2	¿Cuántas personas se necesitan para llevar a cabo un proceso de selección? Por lo general es una persona, se utilizan dos o más personas cuando la dificultad del proceso amerita y se debe levantar Bases de Datos amplias para contratar varios cargos, por lo general en cargos operativos y de cargos de campo.
3	¿Existe una persona encargada de liderar todos los procesos de selección que esté llevando a cabo la organización? Si, la persona que lidera y lleva la información de todos los procesos es el Head of Consulting y el SubGerente General que monitorea constantemente los procesos que se están llevando a cabo.
4	¿Existe en la actualidad una persona encargada de liderar el equipo de trabajo que lleva a cabo operativamente los procesos de selección? El líder del equipo de trabajo es el Head of Consulting que supervisa directamente a los Consultores A y B y a los Asistentes de Consultoría. Además de la supervisión de los procesos de selección y se encarga también de dar feedback a los colaboradores antes mencionados.
5	¿Existe en la actualidad personas que lideren cada proceso de selección? Las personas que pueden liderar procesos dentro de la organización son los Consultores A y B, el Consultor B lidera procesos de menor alcance económico que los Consultores A que manejan integralmente uno o varios procesos de selección. Los Asistentes de Consultoría no lideran procesos ya que el quien está a al cabeza de los mismos es la Head of Consulting.
6	¿Existe únicamente una persona encargada durante todo el proceso de selección? Se procura que así sea, pero existen temporadas que por la carga operativa existen dos colaboradores para realizar el reclutamiento de las hojas de vida de este proceso.
7	¿Quién es el encargado frente a cada cliente de los procesos de selección? En los procesos que dan soporte operativo los Asistentes de Consultoría la persona encarga frente al cliente es el Head of Consulting, en el caso de los procesos que llevan los Consultores A y B, estas mismas personas llevan y realizan el contacto con los clientes.

8	¿Quién es el encargado de mantener comunicación con el cliente durante el proceso de selección? El Head of consulting o los Consultores A y B tanto personalmente en los levantamientos de información como vía correo electrónico o vía telefónica. El contacto también puede ser realizado por el Sub Gerente General o desde el área comercial por el Relacionador Corporativo o los KAM que mantienen comunicación también para explicar avances de procesos y temas contables como la facturación.
PERFILES	
9	¿Cuántos perfiles se reclutan durante este proceso de selección? Se reclutan en este proceso al menos 12 candidatos que cumplan con el perfil levantado con el cliente
10	¿Qué herramientas de reclutamiento se utilizan durante este proceso de selección? No se presentan candidatos finalistas, solo se reclutan 12 Hojas de vida para ser entregadas al cliente.
HERRAMIENTAS	
11	¿Qué herramientas de reclutamiento se utilizan durante este proceso de selección? La metodología para reclutar es vía head hunting, pero se pueden utilizar otras fuentes como páginas web, publicaciones, etc.
TIEMPO DEL PROCESO	
9	¿Cuál es el tiempo de duración de todo el proceso de outsourcing de selección?
10	¿Todos los procesos llevados a cabo en la organización tiene el mismo tiempo de duración? En la propuesta a los clientes se presenta que hay un tiempo establecido para la etapa de reclutamiento y contacto con los candidatos que es de 10 días laborables para entregar al cliente las 12 Hojas de Vida.
11	¿Cuál es el rango máximo y mínimo de duración del proceso de reclutamiento? El rango mínimo es de 5 días laborables y máximo de 10 días laborables.
12	¿Cuál es el rango máximo y mínimo de duración del proceso de evaluación de candidatos? En este proceso no se evalúa a los candidatos, solo se presentan hojas de vida con el contacto previo que ha demostrado el interés de los candidatos.
13	¿Cuál es el rango máximo y mínimo de duración del proceso de toma de decisión del cliente? La duración de la toma de decisión del cliente depende internamente del mismo, se recomienda al cliente que seleccione el o los candidatos lo antes posible para mantener el interés de los mismos.
COSTOS	
14	¿Cuál es el costo de un proceso de selección? El costo del proceso es negociado con el cliente pero varía
15	¿Todos los procesos de selección tiene el mismo costo? No, varía dependiendo el sueldo que va a percibir mensualmente el o los candidatos contratados y el tipo de cargo que se tenga que reclutar.

Tabla 10. Información obtenida posterior a la aplicación del instrumento de diagnóstico del proceso de data market

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
	INSTRUMENTO LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN
	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE SELECCIÓN
	PROCESO: Outsourcing de selección
	ENCARGADOS DE LOS PROCESOS
1	¿Qué cargos intervienen en la realización de los procesos de selección? En este proceso intervienen varios cargos como Consultores A y B, Asistentes de Consultoría en la parte operativa y en la estratégica interviene el Head of Consulting y da soporte además el Sub gerente General. Cuando se tratan de procesos de dificultad técnica alta puede dar soporte el Director de DO.
2	¿Cuántas personas se necesitan para llevar a cabo un proceso de selección? Por lo general es una persona, se utilizan dos o más personas cuando se deben levantar Bases de Datos que tienen un nivel de dificultad elevado.
3	¿Existe una persona encargada de liderar todos los procesos de selección que esté llevando a cabo la organización? Si, la persona que lidera y lleva la información de todos los procesos es el Head of Consulting y el SubGerente General que monitorea constantemente los procesos que se están llevando a cabo.
4	¿Existe en la actualidad una persona encargada de liderar el equipo de trabajo que lleva a cabo operativamente los procesos de selección? El líder del equipo de trabajo es el Head of Consulting que supervisa directamente a los Consultores A y B y a los Asistentes de Consultoría. Además de la supervisión de los procesos de selección y se encarga también de dar feedback a los colaboradores antes mencionados.
5	¿Existe en la actualidad personas que lideren cada proceso de selección? Las personas que pueden liderar procesos dentro de la organización son los Consultores A y B, el Consultor B lidera procesos de menor alcance económico que los Consultores A que manejan integralmente uno o varios procesos de selección. Los Asistentes de Consultoría no lideran procesos ya que el quien está a al cabeza de los mismos es la Head of Consulting.
6	¿Existe únicamente una persona encargada durante todo el proceso de selección? Se procura que así sea, pero existen temporadas que por la carga operativa existente, un colaborador puede realizar el reclutamiento y otra persona realiza la evaluación de los candidatos y la selección. En el caso de los Asistentes de consultoría y los Consultores B en ciertos procesos, manejan el reclutamiento (operativo) mientras que el Head of Consulting o el consultor A, realizan las evaluaciones por competencias tanto en entrevistas como en Assessment Center.
7	¿Quién es el encargado frente a cada cliente de los procesos de selección? En los procesos que dan soporte operativo los Asistentes de Consultoría la persona encarga frente al cliente es el Head of Consulting, en el caso de los procesos que llevan los Consultores A y B, estas mismas personas llevan y realizan el contacto con los clientes.
8	¿Quién es el encargado de mantener comunicación con el cliente durante el proceso de selección? El Head of consulting o los Consultores A y B tanto personalmente en los levantamientos de información como vía correo electrónico o

	vía telefónica. El contacto también puede ser realizado por el Sub Gerente General o desde el área comercial por el Relacionador Corporativo o los KAM que mantienen comunicación también para explicar avances de procesos y temas contables como la facturación.
	PERFILES
9	¿Cuántos perfiles se reclutan durante este proceso de selección? Se reclutan al menos 12 perfiles que se alinean al perfil requerido por el cliente
10	¿Cuántos candidatos finalistas se presentan al cliente durante este proceso? Se presentan al cliente al menos 4 candidatos finalistas para que se evaluados por el mismo
	METODOLOGÍA Y FUENTES
11	¿Qué metodología o fuentes de reclutamiento se utilizan durante este proceso de selección? La metodología que se utiliza es head hunting y además se pueden utilizar otras fuentes de reclutamiento si el cliente así lo requiere
	TIEMPO DEL PROCESO
12	¿Cuál es el tiempo de duración de todo el proceso de outsourcing de selección? El tiempo de duración para este tipo de proceso de selección es en el reclutamiento 10 días laborables, para la evaluación, para la evaluación de candidatos 8 días laborables, para la presentación de los candidatos finalista al cliente 1 día laboral y para la selección generando una reunión entre el cliente y el candidato 2 días laborales.
13	¿Todos los procesos llevados a cabo en la organización tiene el mismo tiempo de duración? En la propuesta a los clientes se presenta que existe un tiempo establecido para todas las etapas del proceso de selección, pero cuando el cliente no acepta los candidatos finalistas porque no cumplen con el perfil deseado el proceso puede alargarse de 5 a 7 días laborables más hasta la presentación de nuevos candidatos finalistas
14	¿Cuál es el rango máximo y mínimo de duración del proceso de reclutamiento? El rango mínimo es de 5 días laborables y máximo de 10 días laborables, se extiende el proceso de 5 a 7 días de reclutamiento cuando el cliente no acepta los candidatos finalistas
15	¿Cuál es el rango máximo y mínimo de duración del proceso de evaluación de candidatos? El rango mínimo es de 3 a 5 días laborables y el máximo es de 8 días laborables pudiendo extenderse 5 días laborables más en caso de que el cliente no acepte candidatos finalistas
16	¿Cuál es el rango máximo y mínimo de duración del proceso de toma de decisión del cliente? El rango mínimo es de 2 días laborables y el rango máximo hay casos en los que se ha tomado la decisión hasta en 30 días laborables posterior a la presentación de candidatos finalistas.
	COSTOS
17	¿Cuál es el costo de un proceso de selección? El costo varía entre 1,5 salarios hasta 2.0 salarios, entendiendo como salario el valor que el candidato que se contrate va a recibir mensualmente incluido sueldo fijo y variable. Este costo depende del tipo de cliente y de la negociación que se haga con el mismo
18	¿Todos los procesos de selección tiene el mismo costo? No, varía dependiendo el sueldo que va a percibir mensualmente el candidato contratado.

Tabla 11. Información obtenida posterior a la aplicación del instrumento de diagnóstico del proceso de outsourcing de selección

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
	INSTRUMENTO LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN
	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE SELECCIÓN
	PROCESO: selección masiva parametrizada
	ENCARGADOS DE LOS PROCESOS
1	¿Qué cargos intervienen en la realización de los procesos de selección? En este proceso intervienen varios cargos como Consultores A y B, Asistentes de Consultoría en la parte operativa y en la estratégica interviene el Head of Consulting y da soporte además el Sub gerente General. Cuando se tratan de procesos de dificultad técnica alta puede dar soporte el Director de DO.
2	¿Cuántas personas se necesitan para llevar a cabo un proceso de selección? Por lo general es una persona, se utilizan dos o más personas cuando se deben levantar Bases de Datos que tienen un nivel de dificultad elevado.
3	¿Existe una persona encargada de liderar todos los procesos de selección que esté llevando a cabo la organización? Si, la persona que lidera y lleva la información de todos los procesos es el Head of Consulting y el SubGerente General que monitorea constantemente los procesos que se están llevando a cabo.
4	¿Existe en la actualidad una persona encargada de liderar el equipo de trabajo que lleva a cabo operativamente los procesos de selección? El líder del equipo de trabajo es el Head of Consulting que supervisa directamente a los Consultores A y B y a los Asistentes de Consultoría. Además de la supervisión de los procesos de selección y se encarga también de dar feedback a los colaboradores antes mencionados.
5	¿Existe en la actualidad personas que lideren cada proceso de selección? Las personas que pueden liderar procesos dentro de la organización son los Consultores A y B, el Consultor B lidera procesos de menor alcance económico que los Consultores A que manejan integralmente uno o varios procesos de selección. Los Asistentes de Consultoría no lideran procesos ya que el quien está a al cabeza de los mismos es la Head of Consulting.
6	¿Existe únicamente una persona encargada durante todo el proceso de selección? Se procura que así sea, pero existen temporadas que por la carga operativa existente, un colaborador puede realizar el reclutamiento y otra persona realiza la evaluación de los candidatos y la selección. En el caso de los Asistentes de consultoría y los Consultores B en ciertos procesos, manejan el reclutamiento (operativo) mientras que el Head of Consulting o el consultor A, realizan las evaluaciones por competencias tanto en entrevistas como en Assessment Center.
7	¿Quién es el encargado frente a cada cliente de los procesos de selección? En los procesos que dan soporte operativo los Asistentes de Consultoría la persona encarga frente al cliente es el Head of Consulting, en el caso de los procesos que llevan los

	Consultores A y B, estas mismas personas llevan y realizan el contacto con los clientes.
8	¿Quién es el encargado de mantener comunicación con el cliente durante el proceso de selección? El Head of consulting o los Consultores A y B tanto personalmente en los levantamientos de información como vía correo electrónico o vía telefónica. El contacto también puede ser realizado por el Sub Gerente General o desde el área comercial por el Relacionador Corporativo o los KAM que mantienen comunicación también para explicar avances de procesos y temas contables como la facturación.
	PERFILES
9	¿Cuántos perfiles se reclutan durante este proceso de selección? Al ser selección masiva se recluta por cada posición que se quiera contratar de 8 a 12 candidatos.
10	¿Cuántos candidatos finalistas se presentan al cliente durante este proceso? Se presentan al cliente de 3 a 4 candidatos finalistas por cada posición que se vaya a contratar.
	METODOLOGÍA Y FUENTES
11	¿Qué metodología o fuentes de reclutamiento se utilizan durante este proceso de selección? Las fuentes de reclutamiento que se utilizan son publicaciones en diarios, páginas de internet, referencias, volanteo, etc.
	TIEMPO DEL PROCESO
12	¿Cuál es el tiempo de duración de todo el proceso de selección masiva parametrizada? El tiempo de duración para este tipo de proceso de selección es en el reclutamiento 10 días laborables, para la evaluación, para la evaluación de candidatos 8 días laborables, para la presentación de los candidatos finalista al cliente 1 día laboral y para la selección generando una reunión entre el cliente y el candidato 2 días laborales.
13	¿Todos los procesos llevados a cabo en la organización tiene el mismo tiempo de duración? En la propuesta a los clientes se presenta que existe un tiempo establecido para todas las etapas del proceso de selección, pero cuando el cliente no acepta los candidatos finalistas porque no cumplen con el perfil deseado el proceso puede alargarse de 5 a 7 días laborables más hasta la presentación de nuevos candidatos finalistas
14	¿Cuál es el rango máximo y mínimo de duración del proceso de reclutamiento? El rango mínimo es de 5 días laborables y máximo de 10 días laborables, se extiende el proceso de 5 a 7 días de reclutamiento cuando el cliente no acepta los candidatos finalistas
15	¿Cuál es el rango máximo y mínimo de duración del proceso de evaluación de candidatos? El rango mínimo es de 3 a 5 días laborables y el máximo es de 8 días laborables pudiendo extenderse 5 días laborables más en caso de que el cliente no acepte candidatos finalistas
16	¿Cuál es el rango máximo y mínimo de duración del proceso de toma de decisión del cliente? El rango mínimo es de 2 días laborables y el rango máximo hay casos en los que se ha tomado la decisión hasta en 30 días laborables posterior a la presentación de candidatos finalistas.
	COSTOS
17	¿Cuál es el costo de un proceso de selección? El costo varía entre 1,5 salarios hasta 2.0 salarios, entendiendo como salario el valor que el candidato que se contrate va a

	recibir mensualmente incluido sueldo fijo y variable. Este costo depende del tipo de cliente y de la negociación que se haga con el mismo
18	¿Todos los procesos de selección tiene el mismo costo? No, varía dependiendo el sueldo que va a percibir mensualmente el candidato contratado.

Tabla 12. Información obtenida posterior a la aplicación del instrumento de diagnóstico del proceso de selección masiva parametrizada.

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
	INSTRUMENTO LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN
	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS
	PROCESO: desarrollo organizacional
	ENCARGADOS DE LOS PROCESOS
1	¿Qué cargos intervienen en la realización del proceso de desarrollo organizacional? Los cargos que intervienen dentro de este proceso son el Director de DO y los Consultores en selección y desarrollo organizacional asignados para cada proceso.
2	¿Cuántas personas se necesitan para llevar a cabo el proceso? Depende mucho del proceso de desarrollo organizacional que se realice. En algunos casos se necesitará solo un consultor en otros casos se han necesitados de dos a tres consultores por proyecto.
3	¿Existe una persona encargada de liderar todos los procesos del producto de desarrollo organizacional que esté llevando a cabo la organización? La persona encargada de liderar todos los procesos de desarrollo organizacional dentro de la compañía es el Director de DO
4	¿Existe en la actualidad una persona encargada de liderar el equipo de trabajo que lleva a cabo operativamente los procesos de desarrollo organizacional? Si, el Director de DO lidera al equipo de trabajo a cargo de los proyectos.
5	¿Existe en la actualidad personas que lideren cada proceso de desarrollo organizacional? Existen los consultores que son los responsables de cumplir con cada etapa de los procesos, ellos son los líderes en las etapas pero el Director de DO lidera todo el proceso.
6	¿Existe únicamente una persona encargada durante todo el proceso? Si, cuando a un consultor se le asigna el proyecto es el mismo que inicia y culmina debido a que se maneja gran cantidad de información que es difícil que sea transmitida a otra persona, eso afectaría la calidad del proyecto.
7	¿Quién es el encargado frente a cada cliente de los procesos de desarrollo organizacional? El encargado es el Director de DO pero existe alta participación de los consultores asignados ya que ellos son los que realizan las reuniones específicas con los jefes y colaboradores en el caso de requerirlo.
8	¿Quién es el encargado de mantener comunicación con el cliente durante el proceso? Tanto el Director de DO como los consultores asignados son los encargados de la comunicación con el cliente.
9	¿Quién es el encargado de realizar las citas para reuniones con los clientes? El Director de DO es el encargado de generar citas de presentaciones finales o parciales,

	los consultores son encargados de generar citas para reuniones de levantamiento de información, diagnóstico, evaluación que estén dentro del proceso.
	METODOLOGÍA
10	¿Qué metodología se utilizan durante este proceso? La metodología utilizada durante el proceso dependerá del tipo de proyecto que se lleve a cabo, si se maneja un mismo proyecto para varios clientes, si es necesario variará la metodología ajustándose a las necesidades del cliente.
	TIEMPO DEL PROCESO
11	¿Cuál es el tiempo de duración de todo el proceso de desarrollo organizacional? Depende del proyecto, no existe tiempo definido para los procesos.
12	¿Todos los procesos llevados a cabo en la organización tiene el mismo tiempo de duración? No, varía según el tipo de proyecto y tipo de cliente.
13	¿Cómo se determinan en tiempos las etapas del proceso de DO? Se determinan en la planificación inicial, donde se calcula detalladamente el tiempo necesario para cada etapa según el número de consultores que participarán en el proceso y según el tiempo de desarrollo de cada etapa.
14	¿Cuál es el rango máximo y mínimo de duración del proceso de DO? El rango máximo se ha realizado propuestas que duran hasta 12 meses (1 año), y el rango mínimo ha existido propuesta para 15 días (2 semanas) que son proyectos breves de capacitación.
	COSTOS
15	¿Cuál es el costo de un proceso de DO? Los procesos no tienen los mismos costos, depende de las horas trabajadas por las personas involucradas en los mismos. En la propuesta se realiza un análisis de costo hora hombre relacionado con las etapas de todo el proceso para sacar el costeo general

Tabla 13. Información obtenida posterior a la aplicación del instrumento de diagnóstico del proceso de desarrollo organizacional

3.4 Resultados

Posterior a la aplicación de herramientas en la fase diagnóstica de este proyecto, el levantamiento de información permitió visualizar la realidad actual de los procesos gestionados por la empresa Coaching Head Hunting International en el área de consultoría, además este diagnóstico ha arrojado indicadores cuantitativos de evaluación, utilizados por la empresa para evaluar la gestión en los diferentes procesos.

3.4.1 Resultados del diagnóstico de procesos de selección: personas encargadas de los procesos

En lo que respecta a los procesos de selección llevados por el área de consultoría a través de sus cuatro productos principales, se ha diagnosticado que existen personas encargadas de los procesos en la parte estratégica y operativa. En lo estratégico los procesos son

liderados por la Head of Consulting, que se encarga de llevar un registro detallado de todos los procesos de selección que se están llevando a cabo así como de los procesos concluidos, en la parte operativa los procesos son manejados por los Consultores A y B y los Asistentes de Consultoría. Por la dificultad de ciertos procesos, el Director de Proyectos y DO se encarga en la actualidad de dar soporte a la gestión de consultoría en procesos de selección para cargos de alta gerencia. El número de personas que participan en un proceso de selección está determinado que sea una, pero debido a la carga de trabajo se utilizan de dos a tres personas en casos en donde por el tipo de proceso de selección se tenga que levantar Bases de Datos con un mayor número de postulantes, particularmente en cargos operativos.

En el caso de los encargados de cada proceso de selección, los Consultores A y B lideran procesos propios, donde realizan en su totalidad el reclutamiento, evaluación y selección. Los Asistentes de Consultoría únicamente realizan el reclutamiento, en estos procesos la Head of Consulting o los Consultores se encargan de la evaluación y selección de los candidatos. Cabe recalcar que no existe una diferenciación entre el tipo de procesos que manejan los Consultores A y B, se determina únicamente por la carga laboral existente en el momento de dar el inicio a los procesos. El proceso está determinado para que el colaborador que empieza con el mismo lo concluya, pero por ciertas razones en varios casos los Consultores o Asistentes inician el proceso pero no lo concluyen por necesidad de que manejen otros procesos al mismo tiempo.

3.4.2 Resultados del diagnóstico de procesos de selección: comunicación con cliente

Se mantiene una comunicación constante durante el proceso de selección y en este caso el líder del procesos sean los Consultores A, B o la Head of Consulting son los encargados de llevar el contacto con el cliente vía correo electrónico o telefónicamente para generar reuniones, entrevistas y comunicar sobre avances o cambios en los procesos. En los procesos de selección también las personas encargadas de llevar la comunicación con el cliente son los KAM (Key Account Manager) y la Relacionadora Corporativa que se encargan de gestionar la facturación y los avances que se vayan dando durante el proceso.

3.4.3 Resultados del diagnóstico de procesos de selección: número de perfiles reclutados

En las fases de reclutamiento y selección se presenta a continuación el número de perfiles que son entregados al cliente para su validación respectiva, vale recalcar que el producto de data market consiste en entrega el cliente la información a través de formatos de la empresa, de 12 candidatos que tienen interés en participar en el proceso pero que no han sido evaluados por la empresa, pero que en un primer contacto telefónico se ha validado que cumplen con el perfil requerido.

Producto	No. perfiles reclutamiento	No. perfiles finalistas
Head Hunting	12	4
Data Market	12	N/A
Outsourcing	12	4
Selección Masiva Parametrizada	12	4

Tabla 14. Resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico de los procesos de selección en relación al número de perfiles de reclutamiento y finalistas.

3.4.4 Resultados del diagnóstico de procesos de selección: tiempo

En la empresa el tiempo de duración de cada fase dentro de los procesos está definido y explicado a cada cliente por medio de las propuestas y respaldos vía correo electrónico, el tiempo total de cada proceso no es fijo ya que si el cliente no acepta los candidatos finalistas con el criterio de que no cumplen con el perfil buscado, el proceso tiende a alargarse de 5 a 7 días laborables más para que durante este tiempo el Líder del proceso realice un nuevo reclutamiento y evaluación de los candidatos. Los tiempos que la organización maneja en la actualidad son los siguientes:

Producto	Tiempo de reclutamiento	Tiempo de evaluación	Tiempo de toma de decisión de cliente	Total
Head Hunting	10 días laborables	8 días	2 días laborales	20 días

		laborables		laborables
Data Market	10 días laborables	N/A	2 días laborables	12 días laborables
Outsourcing	10 días laborables	8 días laborables	2 días laborables	20 días laborables
Selección Masiva Parametrizada	10 días laborables	8 días laborables	2 días laborables	20 días laborables

Tabla 15. Resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico de los procesos de selección en relación al tiempo establecido en los procesos de selección.

3.4.5 Resultados del diagnóstico de procesos de selección: costos

El costo de los procesos de selección varía de acuerdo al cliente y sobre todo en base al cargo que se desea contratar. El costo está calculado en base a salarios, que es el valor que el candidato seleccionado va a percibir mensualmente en un valor fijo y variable en el caso de existirlo. Este valor es negociable con el cliente al iniciar el proceso de selección o en el caso de realizar outsourcing de selección estos valores son negociables en la propuesta del contrato anual de servicios. Los costos son los siguientes:

Producto	Costo total
Head Hunting	1.5 /2.0 salarios por proceso
Data Market	1.0 salarios por proceso
Outsourcing	1.5 /2.0 salarios por proceso
Selección Masiva Parametrizada	1.5/ 2.0 salarios por proceso

Tabla 16. Resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico de los procesos de selección en relación al costo establecido por la organización para los procesos de selección.

3.4.6 Resultados del diagnóstico de desarrollo organizacional: personas encargadas de los proyectos

Para el producto de Desarrollo Organizacional interviene el Director de DO, y a su vez asigna a un número específico de consultores A de acuerdo al tamaño del proyecto. La persona que está a cargo de que los proyectos de DO se lleven a cabo con normalidad de acuerdo a la planificación y organización, es el Director de DO que además es el encargado

de liderar y generar reuniones con los consultores asignados a cada proyecto para la planificación de ejecución de cada etapa.

Los consultores A que trabajan en los proyectos de Desarrollo organizacional son los líderes de cada etapa de un proyecto, es decir se encargan de generar reuniones y llevar a cabo la planificación generada en reunión en conjunto con el equipo de trabajo. Debido al manejo de abundante información, tanto el Director de DO, como los consultores A, son los encargados de llevar a cabo de inicio a fin cada proyecto, en la experiencia de Coaching Head Hunting, no se empoderado a otras personas en la realización de los proyectos por mantener sigilo y evitar fuga de información importante para los clientes.

3.4.7 Resultados del diagnóstico de desarrollo organizacional: comunicación

La persona encargada del proyecto frente al cliente es el Director de DO, esta persona se encarga de liderar la generación de reuniones y presentación de propuestas de nuevos proyectos a los clientes; además este cargo es responsable frente a los clientes, del éxito de cada etapa llevada a cabo por los consultores. Tanto el Director de DO como los consultores A, se encargan de mantener comunicación constante durante el proyecto, al ser los Consultores A, los líderes del desarrollo de cada etapa, se encargarán de comunicar al cliente vía correo electrónico o vía telefónica los avances del proyecto según corresponda la etapa actual que se lleve a cabo y además de responder cualquier duda que el cliente presente y proveer información del proyecto en el momento solicitado.

Durante el proyecto es necesario constantemente generar reuniones con el cliente sea el contacto empresarial que generalmente es la alta gerencia o con colaboradores con los que se ha planificado levantar información necesaria para el desarrollo del proyecto, por esta razón el Director de DO o Consultores A, se encargarán de generar reuniones para levantamiento de información, entrevistas y evaluaciones.

3.4.8 Resultados del diagnóstico de desarrollo organizacional: metodología y tiempo

El producto de desarrollo organizacional que ofrece Coaching Head Hunting a sus clientes se caracteriza por estar diseñado en base a la necesidad específica de los mismos, es por esta razón que la metodología utilizada por la compañía variará y se adaptará a la necesidad actual del cliente.

La duración del proyecto de desarrollo organizacional no está definida, sino que se planificará de acuerdo a la metodología a utilizar basado en la necesidad del cliente, por esta razón los proyectos no tienen el mismo tiempo de duración entre sí, este tiempo se expone al cliente durante la etapa de presentación de propuestas que incluye información de costos, tiempo y metodología. Para determinar el tiempo en el que se realizará el proyecto, Coaching Head Hunting realiza un análisis en donde representa cual será la duración de cada etapa de acuerdo al tiempo de puesta en marcha de cada herramienta. El rango mínimo de duración será de 15 días que normalmente son proyectos de capacitación direccionados y el rango máximo de duración son de 12 meses donde se debe abarcar temas de evaluación de un número elevado de colaboradores en diferentes ubicaciones geográficas.

3.4.9 Resultados del diagnóstico de desarrollo organizacional: costos

El costo para los proyectos de desarrollo organizacional está ligado a la metodología utilizada y por ende al tiempo de los mismos, esto hace que el costo no sea el mismo para todos los procesos. Para definir el costo de los proyectos, la compañía divide las etapas en las cuales se llevará a cabo el proyecto y se realiza una subdivisión por fases, de la que se analiza el costo por hora hombre con un valor por cada persona que participa más los materiales utilizados. Al valor resultante de este análisis se incluye el IVA (impuesto al valor agregado).

CAPÍTULO 4 – PROYECTO

4.1 Objetivo del proyecto

Al finalizar este proyecto la empresa podrá contar con las herramientas necesarias para poder monitorear de forma efectiva los procesos que se llevan a cabo en el área de consultoría. A través de los descriptivos de cargos la organización podrá definir cuál es el perfil de contratación de futuros colaboradores para cada una de las áreas, esto permitirá que el reclutamiento y selección de personal, se alinee a las necesidades de la organización con respecto a la planificación anual de la misma y además permitirá visualizar la relación que tienen los perfiles del mercado solicitados por Coaching Head Hunting International en base a perfil duro y perfil soft de los candidatos. En cada descriptivo de cargo se ha planteado funciones específicas con indicadores de logro de cada función, esto ayudará en dos aspectos importantes; el primero, para que los líderes y colaboradores en la organización entiendan cual es el alcance de cada cargo y cuando se están cumpliendo con las funciones asignadas al mismo, y segundo, para que los líderes puedan utilizar estas funciones dentro de la evaluación de desempeño de los colaboradores al finalizar el período de prueba, al finalizar un año de trabajo y en evaluaciones periódicas de desempeño.

Además a través de los diagramas de flujo levantados en cada proceso durante el proyecto, se podrá generar con nuevos y actuales colaboradores una capacitación eficiente que permita durante el desarrollo de los procesos, visualizar fases y flujo general, así como los encargados en cada una de las etapas superando así, dificultades en la calidad con relación al tiempo y pérdida de recursos.

Este levantamiento de descriptivos de cargos y diagramas de flujo permitirá crear un Modelo de Evaluación a través de una matriz definida, que contará con funciones claves e indicadores de logro para la evaluación periódica de procesos, logrando así monitorear los mismos con el fin de dar soporte en la evaluación que la organización pueda dar a sus colaboradores. El resultado de la evaluación ayudará a que la organización puedan brindar a sus colaboradores un feedback en relación a los resultados obtenidos en un período

específico de tiempo, esto facilitará y mejorará con seguimiento periódico, el mejoramiento de la calidad de los procesos.

Este Modelo de Evaluación será llevado específicamente por el Head of Consulting del área de Consultoría quien es el encargado de supervisar al personal de consultoría y mantener una alta calidad en los productos brindados por la organización. Además será incluido en las políticas de la compañía para de esta manera asegurar el uso correcto y los resultados esperados del mismo.

4.2 Resultados esperados

A través de la ejecución de las acciones pertinentes para la puesta en marcha del proyecto se alcanzarán tres tipos de productos: el primero será la obtención de trece manuales descriptivos de cargos de las posiciones estratégicas que son: Sub Gerente General, Director de Proyectos y DO, Head of Consulting, Relacionador Corporativo y Contador General, así como de las posiciones operativas que son: Consultor A, B y asistente en el área de consultoría, Key Account Manager (KAM) y Back Office en el área comercial y Asistente Administrativa, Auxiliar de limpieza y auxiliar de mensajería en el área administrativa.

Por otro lado se logrará el levantamiento de 5 procesos a través de diagramas de flujo: selección head hunting, data market, outsourcing de selección y selección masiva parametrizada y proceso de desarrollo organizacional en área de consultoría.

Se diseñará el Modelo de Evaluación de la gestión de Recursos Humanos de la compañía que son los productos de reclutamiento y selección y desarrollo organizacional brindados para los clientes; este modelo contará con puntos clave de cada proceso que se complementarán con un sistema de indicadores de logro. Estos indicadores de logro se desarrollarán en base a la información levantada en la etapa diagnóstica, en el levantamiento de los diagramas de flujo y en la propuesta realizada para este proyecto. Con este Modelo de Evaluación se logrará que Coaching Head Hunting International, realice una evaluación al finalizar cada flujo de proceso que dura aproximadamente de 15 a 28 días laborables, esta evaluación se propone que sea archivada para que la información

resultante sea utilizada en las evaluaciones de desempeño de personal que se realizarán trimestralmente por el Head of Consulting de la organización.

4.3 Actividades

El diagnóstico de la situación actual de los procesos de selección y DO (P1), es el primer paso dentro del desarrollo del proyecto, para este diagnóstico se realizará como primera actividad el diseño de la herramienta de diagnóstico (AC1), con el que se podrá obtener la información necesaria para conocer la situación actual de los procesos, posteriormente se efectuará una reunión con los líderes de cada proceso de Selección y Desarrollo Organizacional (AC2) con lo que se podrá conocer el status actual de los procesos, con información como encargados de los procesos, tiempos, costos, comunicación con el cliente.

Para la realización de los manuales descriptivos de cargos (P2), se llevarán a cabo reuniones programadas con los colaboradores y jefes de cada posición detallada en el proyecto. Se iniciará con el diseño de la herramienta para realizar el análisis y descripción de cargos (AC3), posteriormente se realizará el levantamiento de los descriptivos de cargos del área de consultoría, además se levantarán los descriptivos de cargos del área comercial y para finalizar el área administrativa.

A través de los instrumentos de evaluación diseñados para el levantamiento, se realizarán reuniones para el levantamiento de información según lo programado donde se levantará la información necesaria para realizar el diseño de los manuales (AC4). Consecutivamente se generará una reunión con los jefes de cada cargo para validar la información levantada (AC5), en esta reunión se podrá incluir o eliminar información que no corresponda en el cargo basado en el criterio del jefe de la posición. Al finalizar la validación de cada levantamiento de información, se generará el documento final del manual descriptivo de cargo (AC6) de las trece posiciones en la organización.

Para la generación de los diagramas de flujos (P3), se diseñará un instrumento para el levantamiento de la información (AC7), en este instrumento se han incluido preguntas que ayuden a describir los procesos de manera secuencial, donde se definan los responsables de

cada paso. Se generarán reuniones (AC8) con las personas que lideran cada proceso, a través de estas reuniones se detallará específicamente los pasos a seguir desde el inicio hasta la finalización del proceso y los insumos necesarios para la conclusión efectiva del mismo. Para finalizar esta etapa se estructurarán los diagramas de flujo en un documento electrónico (AC9), y se presentarán a la Sub Gerencia General para su validación (AC10).

En la estructuración del Modelo de Evaluación (P4), se propondrá un diseño específico con los indicadores de logro según el análisis realizado de la información levantada (AC11), se agendará una reunión con el Sub Gerente General con el que se validarán los puntos clave e indicadores claves propuestos en el modelo para la elaboración del documento final (AC12). Para la presentación de este modelo se realizará una capacitación específica en donde se explicará los aspectos generales de la utilización del documento. (AC13).

4.4 Hipótesis o supuestos

Dentro de los supuestos externos que pueden perjudicar el desarrollo del proyecto está la carga laboral existente en la empresa, que puede darse en el caso de que Coaching Head Hunting International realice un contrato de servicios para ser el outsourcing de selección durante todo el año de una organización, generando más de 200 procesos mensuales, esta alta carga laboral puede ocasionar que disminuyan los espacios para poder coordinar reuniones con los colaboradores en el levantamiento de información para realizar los manuales descriptivos de cargos y diagramas de flujo, debido a que la empresa debe cumplir con el trabajo acordado anteriormente con sus clientes.

Otro de los factores externos que perjudicarían el desarrollo del proyecto se daría por la creación a nivel gubernamental de una ley, que se esperaría no se ordene a nivel nacional aumentar de manera significativa los sueldos de los colaboradores de cada compañía, esto ocasionaría que los servicios de selección que ofrece Coaching Head Hunting International sean más costosos, ocasionando que los clientes ya no accedan a este tipo de servicios por dificultades en los presupuestos asignados a cada departamento de Recursos Humanos.

Se esperaría que el Ministerio de Relaciones Laborales, la tercerización se apruebe nuevamente como una ley, esto ocasionaría una disminución en los ingresos de la

compañía debido a la proliferación de varias compañías de manejo de personal, comprometiendo la estabilidad de la organización y dando paso a un posible cierre de operaciones de la empresa, esto afectaría debido a que no existiría el espacio para poder aplicar el presente proyecto.

4.5 Precondiciones

Una de las precondiciones para el desarrollo del proyecto se da con la autorización de la Gerencia General de la empresa Coaching Head Hunting International. Esta autorización consta de una aprobación a través de un documento que legalice el permiso de la empresa para utilizar las instalaciones y generar citas con los colaboradores utilizando la información que posee la empresa. Otra de las precondiciones es la aprobación de un cronograma general por parte del Sub Gerente General, que será el líder interno en la aplicación y desarrollo del proyecto, previo al arranque del presente proyecto, se realizaría un cronograma donde se definan actividades, personas encargadas y fechas que será aprobado mediante una firma autorizada.

El compromiso de los colaboradores para la apertura de los mismos en la aplicación y desarrollo del proyecto se convierte en otra precondición. Los líderes de la organización generarán una reunión con sus colaboradores, a los cuales se explicará de manera general los objetivos del proyecto y la metodología que se utilizará durante la aplicación del mismo, esto para que puedan entender la necesidad de poder contar con un modelo de evaluación que genere mejoramiento en el servicio y en el desarrollo de personas.

4.6 Indicadores

A continuación se presentan los indicadores de la implementación del proyecto, se ha propuesto la matriz con las etapas de implementación e indicadores para las etapas. Los indicadores se ha planteado que sean evaluados con la ejecución de cada actividad en una fecha máxima de finalización donde se anotará con (X) al momento de cumplir cada indicador.

MATRIZ DE INDICADORES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTO				
Diseño de un Modelo de Evaluación de la gestión de RRHH para el empresa Coaching Head Hunting International				
Etapa	Metas específicas	Indicadores	(X) Cumplimiento	Fecha máxima de finalización
I Etapa Diagnóstico	Diagnóstico de situación actual	Diagnóstico de personas encargadas en selección y DO		30 de Mayo 2014
		Diagnóstico de tiempos en selección y DO		30 de Mayo 2014
		Diagnóstico de costos en selección y DO		30 de Mayo 2014
		Diagnóstico de comunicación con cliente en selección y DO		30 de Mayo 2014
		Diagnóstico de metodología en selección y DO		30 de Mayo 2014
II Etapa Levantamiento de Descriptivos de Cargos	Levantamiento de 13 manuales descriptivo de cargos	Manuales cuentan con información general del cargo		30 de Junio 2010
		Manuales cuentan con misión y organigrama del cargo		30 de Junio 2014
		Manuales cuentan con descripción de funciones, indicadores de logro de cada función, frecuencia de ejecución y evaluación		30 de Junio 2014
		Manuales cuentan con dimensiones del puesto (responsabilidad sobre recursos materiales, monetarios y humanos y toma de decisiones para el desempeño del puesto)		30 de Junio 2014
		Manuales cuentan con relaciones de puesto (interno y externo)		30 de Junio 2014
		Manuales cuentan con requisitos para ocupar el puesto		30 de Junio 2014
		Manuales cuentan con sistemas y perfiles de seguridad		30 de Junio 2014

III Etapa Levantamiento de Diagramas de Flujo	Levantamiento de 5 diagramas de flujo	Diagramas de flujo cuenta con un flujo de trabajo constante	30 de Julio 2014
		Diagramas de flujo cuenta con funciones detalladas en cada proceso	30 de Julio 2014
		Diagramas de flujo cuenta con encargados de cada función en el proceso	30 de Julio 2014
		Diagramas de flujo cuenta con figuras específicas para cada función	30 de Julio 2014
		Diagramas de flujo cuenta con una correcta conexión entre sus funciones	30 de Julio 2014
		Diagramas de flujo cuenta con decisiones durante el proceso	30 de Julio 2014
		Diagramas de flujo cuenta con documentos necesarios para realizar las funciones	30 de Julio 2014
		Diagramas de flujo cuenta con documentos resultantes de la gestión realizada de las funciones	30 de Julio 2014
IV Etapa Diseño de Modelo de Evaluación	Diseño de Matriz de evaluación	Matriz de evaluación cuenta con puntos críticos de los procesos	15 de Agosto 2014
		Matriz de evaluación cuenta indicadores cualitativos o cuantitativos para cada punto crítico	15 de Agosto 2014
		Matriz de evaluación cuenta un espacio para medir la efectividad de cada punto crítico en los procesos	15 de Agosto 2014
		Matriz de evaluación cuenta un check list para definir el cumplimiento de cada punto crítico	15 de Agosto 2014

Tabla 17. Tabla de indicadores de cada etapa del proyecto para evaluar la efectividad de la implementación del mismo.

4.7 Fuentes de verificación

La primera fuente de verificación será la aprobación por parte de la Sub Gerencia General del cronograma de aplicación del proyecto para la compañía, en el cual se detallará las actividades y plazos correspondientes para cada un de las etapas.

Como parte de la aplicación de este proyecto para la empresa Coaching Head Hunting tenemos que para el Diagnóstico (P1), diseño de instrumento de diagnóstico (A1), la fuente de verificación será una firma de validación del instrumento, mientras que para la reunión donde se realizará el levantamiento de información, la verificación se realizará mediante una firma del colaborador de la empresa que brindo la información y de parte de la persona que levantó la información. Para en análisis y descripción de cargos que dará como resultado los Manuales descriptivos de cargos (P2), la fuente de verificación para la diseño de herramientas (AC3), será la firma de validación del instrumento por parte del Sub Gerente General, para el levantamiento de información (AC4), la fuente de verificación será una firma del Sub Gerente General y del Consultor que levantó la información. La validación de los documentos (AC5), será verificada a través de una firma del Sub Gerente General. Cuando se culmine con la creación de los documentos que contendrán los manuales descriptivos de cargos (AC6), se verificará esta actividad con una firma de la Gerente General, Sub Gerencia General y el consultor que hizo el levantamiento de información posterior a la revisión detallada de los documentos y de la información contenida en los mismos.

En el levantamiento y elaboración de los diagramas de flujo de los procesos de selección y desarrollo organizacional, tenemos que la fuente de verificación para el diseño del instrumento de levantamiento de información (AC7), será la firma de validación del documento por parte del Sub Gerente General, de igual manera para el levantamiento de información (AC8), será verificado con dos firmas tanto del Sub Gerente General como del consultor que levantó la información. Siguiendo las normas generales para la estructuración de diagramas de flujo, la verificación de los documentos se realizará a través de una firma de las personas que intervinieron en el proceso de elaboración y levantamiento de información de este producto (AC9), posterior al análisis de información

se realizará la validación (AC10) por parte del Sub Gerente General y se verificará esta actividad mediante una firma de aprobación.

Para el diseño del modelo de evaluación (AC11), la fuente de verificación será la firma de levantamiento de información para definir puntos críticos del modelo, posteriormente se realizará la validación del documento (AC12) por parte de la Gerencia General, Sub Gerencia General, Director de Do y consultor encargado de la elaboración del documento. Se llevará a cabo una capacitación (AC13) para que los colaboradores conozcan sobre el manejo del documento para la gestión realizada semanalmente.

4.8. Sostenibilidad

La sostenibilidad es de suma importancia para el presente proyecto, ya que siendo diseñado, desarrollado y ejecutado por una persona externa a la organización, puede existir dificultades para que exista una permanencia en la utilización de las herramientas a través del tiempo. Las políticas organizacionales para una compañía son el límite de ejecución con respecto a las normas, y es necesario que existan estas pautas para que los colaboradores puedan entender dichos límites.

Por la importancia conocida de las políticas organizacionales, se pretende que este proyecto sea inmerso en estas normas, para que exista una obligatoriedad para los colaboradores llevarlas a cabo. Es así como existirá la propuesta de que el resultado principal de este proyecto que es el diseño del modelo de evaluación, sea una política organizacional que permita que la matriz evaluativa sea utilizada al concluir un proceso, además es necesario que esta política incluya que el modelo de evaluación y sus resultados, serán utilizados específicamente para monitorear efectivamente los mismos por parte de la alta gerencia y además de que sirva de insumo para realizar evaluaciones de desempeño semestrales y anuales a cada colaborador, mejorando significativamente a través del tiempo, la calidad de los productos de Coaching Head Hunting International y además logrando el desarrollo de sus colaboradores a través de feedback que permita a los mismos mejorar en la gestión realizada.

En las mismas políticas es necesario incluir que otro de los resultados de este proyecto que son los manuales descriptivos de cargos, sea utilizado en el subsistema de reclutamiento y selección de personal interno de la compañía, ya que la información contenida en este documento es importante para encontrar futuros colaboradores que se alineen al perfil buscado en relación principalmente a las necesidades de la organización; con esto la evaluación de competencias pertinente puede tener información imprescindible para lograr seleccionar a perfiles idóneos. A su vez los documentos con los diagramas de flujo de cada proceso, deben incluirse en una política para que esta información sea utilizada por las personas encargadas de la inducción de los nuevos trabajadores pueda aportar en la capacitación técnica para cada cargo en el área de consultoría.

La asignación de horas de capacitación para el manejo adecuado de la matriz de evaluación es de suma importancia, debido a que es necesario conocimiento previo antes de la puesta en marcha de la utilización de la herramienta. Con esto además se pretende fortificar la sostenibilidad creando un comité de evaluación organizacional que utilice la matriz para realizar evaluaciones semestrales o anuales y que esta actividad sea añadida a las políticas organizacionales.

4.9 Medios e insumos

A continuación se presenta detallado para cada producto y actividad a desarrollar en el presente proyecto, los medios e insumos a ser utilizados para el correcto desarrollo y ejecución de cada etapa del mismo.

Producto		Actividad		Insumo	Cantidad
P1	Diagnóstico	AC1	Diseño de herramienta	Computadora	1
		AC2	Reunión para levantamiento de diagnóstico	Computadora	1
				Internet	1
				Refrigerios	2
P2	Manuales descriptivos de	AC3	Diseño de herramienta	Computadora	1

	cargos	AC4	Reunión de levantamiento de información	Computadora	1		
				Internet	1		
				Refrigerio	10		
		AC5	Creación de manuales	Computadora	1		
		AC6	Validación de información	Computadora	1		
				Proyector	1		
				Internet	1		
				Impresiones	65		
				Refrigerio	3		
		P3	Diagramas de flujo	AC7	Diseño de herramienta	Computadora	1
				AC8	Levantamiento de información	Computadora	1
Internet	1						
Refrigerio	3						
AC9	Creación de diagramas de flujo			Computadora	1		
AC10	Validación de información			Computadora	1		
				Proyector	1		
				Internet	1		
		Impresiones	50				
		Refrigerio	3				
P4	Modelo de evaluación	AC11	Creación de modelo de evaluación	Computadora	1		
		AC12	Validación de documento	Computadora	1		
				Proyector	1		
				Internet	1		
				Impresiones	4		
				Refrigerio	4		
		AC13	Capacitación	Computadora	1		
Proyector	1						
Diapositivas	1						

				Refrigerio	13
				Impresiones	26

Tabla 18. Tabla de medios e insumos necesarios para el desarrollo adecuado de cada etapa en la implementación del proyecto.

4.10 Presupuesto

Se ha diseñado el presupuesto para la ejecución del proyecto, para el cálculo del costo de cada actividad, se ha planteado que el valor de la hora de asesoría externa cobrada por el consultor que llevará a cabo el proyecto sea de 25 USD.

Producto		Actividad		Costos (USD)
P1	Diagnóstico	AC1	Diseño de herramienta	120
		AC2	Reunión para levantamiento de diagnóstico	25
P2	Manuales descriptivos de cargos	AC3	Diseño de herramienta	60
		AC4	Reunión de levantamiento de información	325
		AC5	Creación de manuales	150
		AC6	Validación de información	50
P3	Diagramas de flujo	AC7	Diseño de herramienta	120
		AC8	Reunión de levantamiento de información	325
		AC9	Creación de diagramas de flujo	150
		AC10	Validación de información	50

P4	Modelo de evaluación	AC11	Creación de modelo de evaluación	200
		AC12	Validación de documento	50
		AC13	Capacitación	120
			TOTAL	1745

Tabla 19. Tabla de presupuesto del proyecto donde se indica el costo necesario de cada etapa para la ejecución del proyecto.

4.11 Matriz de marco lógico

En la ejecución del proyecto, se presenta posteriormente la matriz de marco lógico que contiene la información de las diferentes etapas, indicadores de cumplimiento, fuentes de verificación y supuestos que afectarían el desarrollo del proyecto.

	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Objetivo del proyecto	Diseño de un modelo de evaluación de la gestión de recursos humanos de la empresa CHH International	Modelo de evaluación con respectiva matriz de evaluación a través de indicadores de logro	Firma de validación de modelo de evaluación	Que a nivel gubernamental no se apruebe una ley que ordene un incremento salarial, afectando tanto al costo de los procesos como a la estabilidad económica de la compañía por la baja demanda de

				los mismos.
Resultados esperados	Creación de manuales descriptivos de cargos de las posiciones de la organización	Contar con 13 manuales descriptivos de cargos de las posiciones operativas y estratégicas	Firma de entrega de manuales descriptivos de cargos	La alta carga de trabajo generada por un proyecto grande de selección, puede generar que no se puedan agendar reuniones con el personal para el levantamiento de información
	Creación de diagramas de flujo de los procesos del área de consultoría	Contar con 6 diagramas de flujo de 5 procesos de consultoría	Firma de entrega de diagramas de flujo	La alta carga de trabajo generada por un proyecto grande de selección, puede generar que no se puedan agendar reuniones con el personal para el levantamiento de información
Actividades		Insumos	Costos	Precondiciones

AC1 Diseño de herramienta	Diseño de la herramienta de diagnóstico	Humanos: Consultor Tecnológicos: Computadora portátil	120	Aprobación de la gerencia general para la aplicación del proyecto en la organización
AC2 Reunión para levantamiento de información	Reunión de levantamiento de información para conocer status actual de los procesos	Humanos: Sub Gerente General Tecnológicos: Computadora portátil	25	
AC3 Diseño de herramienta para levantamiento de manuales descriptivos de cargos	Diseñar una herramientas con preguntas para la entrevista de levantamiento	Humanos: Consultor Tecnológicos: Computadora	60	Aprobación de la gerencia general para la aplicación del proyecto en la organización
AC4 Levantamiento de información para manuales descriptivos de cargos	Reuniones generadas con colaboradores y jefes para el levantamiento de funciones	Humanos: 13 cargos de la organización Tecnológicos: Computadora	325	
AC5	Estructurar de	Humanos:	150	

Creación de manuales descriptivos de cargos	acuerdo a la información un documento que contenga toda la información de un cargo	Consultor Tecnológicos: Computadora		Aprobación de la gerencia general para la aplicación del proyecto en la organización
AC6 Validación de descriptivos de cargos	Analizar la información contenida en los documentos para su validación	Humanos: Sub Gerente General Consultor Tecnológicos: Computadora Proyector	50	
AC7 Diseño de herramienta para levantamiento de diagramas de flujo	Diseñar una herramienta con preguntas para el levantamiento de información	Humanos: Consultor Tecnológicos: Computadora	120	
AC8 Levantamiento de información para diagramas de flujo	Reuniones generadas con jefes para el levantamiento de procesos	Humanos: Sub Gerente General Director de DO Tecnológicos: Computadora	325	
AC9 Creación de diagramas de flujo	Estructurar de acuerdo a la información un documento que contenga toda la	Humanos: Consultor Tecnológicos: Computadora	150	

	información de los procesos			
AC10 Validación de diagramas de flujo	Analizar la información contenida en los documentos para su validación	Humanos: Sub Gerente General Consultor Tecnológicos: Computadora Proyector	50	
AC11 Creación de modelo de evaluación	Estructurar mediante una matriz puntos críticos con indicadores de logro	Humanos: Consultor Tecnológicos: Computadora	200	
AC12 Validación de documento	Reunión con alta gerencia para la validación del documento	Humanos: Sub Gerente General Consultor Tecnológicos: Computadora Proyector	50	Aprobación de la gerencia general para la aplicación del proyecto en la organización
AC13 Capacitación sobre el modelo de evaluación	Llevar a cabo una capacitación para el personal de la compañía donde se explique el funcionamiento de la herramienta	Humanos: Todo el personal de la compañía Tecnológicos: Computadora Proyector	120	

Tabla 20. Matriz de marco lógico que detalla los indicadores, fuentes de verificación y supuestos de cada etapa del proyecto

4.12 Monitoreo

El control durante la implementación del proyecto se realizará por medio de una matriz de control y evaluación que permita tanto a la empresa como al líder de la implementación del proyecto, llevar un registro de avance y desarrollo del mismo. A través de esta matriz se podrá monitorear la ejecución de cada etapa en el tiempo especificado por la empresa. A continuación se presenta la matriz de monitoreo de la implementación del proyecto:

MATRIZ DE MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTO					
Diseño de un Modelo de Evaluación de la gestión de RRHH para el empresa Coaching Head Hunting International					
Etapas	Descripción	Indicador	Metas específicas	Fecha de finalización	(Marque con X el cumplimiento)
I Etapa Diagnóstico	Reunión para levantamiento de diagnóstico	Diagnóstico de situación actual		30 de Mayo 2014	
II Etapa Levantamiento de Descriptivos de Cargos	Reunión con colaboradores y jefes para levantamiento de manuales descriptivos de cargos	Levantamiento de 13 manuales descriptivo de cargos	Levantamiento de Manuales descriptivos de cargos área de consultoría	30 de Junio 2010	
			Levantamiento de Manuales descriptivos de cargos área comercial	30 de Junio 2014	
			Levantamiento de Manuales descriptivos de cargos área administrativa	30 de Junio 2014	
III Etapa Levantamiento de Diagramas de Flujo		Levantamiento de 6 diagramas de flujo	Levantamiento de diagramas de flujo área de consultoría	30 de Julio 2014	

			Levantamiento de diagramas de flujo área comercial	30 de Julio 2014	
IV Etapa Diseño de Modelo de Evaluación		Diseño de Matriz de evaluación		15 de Agosto 2014	

Tabla 21. Matriz de monitoreo de la implementación del proyecto para verificar el cumplimiento de la puesta en marcha del proyecto.

4.13 Evaluación

En la siguiente matriz de evaluación de logros de implementación de proyecto, se propone para cada etapa del mismo un indicador cuantitativo, que debe ser tomado en cuenta para la obtención del porcentaje de efectividad a ser verificado a la finalización de cada etapa, además contiene una fecha máxima que indica el lapso máximo de desarrollo de las etapas del proyecto.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOGROS DE IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTO							
Diseño de un Modelo de Evaluación de la gestión de RRHH para el empresa Coaching Head Hunting International							
Etapa	Descripción	Metas específicas	Indicador General	Indicador meta	Indicador actual	% de efectividad	Fecha de finalización
I Etapa Diagnóstico	Reunión para levantamiento de diagnóstico		Diagnóstico de situación actual	1			30 de Mayo 2014
II Etapa Levantamiento de	Reunión con colaboradores y jefes para levantamiento	Levantamiento de Manuales descriptivos de cargos área de	Levantamiento de 13 manuales descriptivo	5			30 de Junio 2010

Descriptivos de Cargos	o de manuales descriptivos de cargos	consultoría	de cargos				
		Levantamiento de Manuales descriptivos de cargos área comercial		3			30 de Junio 2014
		Levantamiento de Manuales descriptivos de cargos área administrativa		5			30 de Junio 2014
III Etapa Levantamiento de Diagramas de Flujo		Levantamiento de diagramas de flujo área de consultoría	Levantamiento de 5 diagramas de flujo	4			30 de Julio 2014
		Levantamiento de diagramas de flujo área comercial		2			30 de Julio 2014
IV Etapa Diseño de Modelo de Evaluación			Diseño de Matriz de evaluación	1			15 de Agosto 2014

ión							
------------	--	--	--	--	--	--	--

Tabla 21. Matriz de logros donde se define el porcentaje (%) de efectividad de la implementación de cada etapa.

4.14 Destinatarios/as

La empresa Coaching Head Hunting se beneficiará de manera general de este proyecto, ya que aportará en la rentabilidad de la compañía, incidiendo de forma positiva en el desarrollo de todos sus colaboradores. Específicamente además el beneficio será para los colaboradores y jefes en tres áreas de la organización: consultoría, comercial y administrativa ya que a través de este proyecto, podrán contar con información real de cada cargo con información general, funciones e indicadores de gestión que permitan alinear al recurso humano de la organización a la necesidad de la misma, conociendo el alcance de los mismos por medio de la descripción de cargos. Los colaboradores del área de consultoría son: Director de DO y Proyectos, Head of Consulting, Consultores A y B, Asistentes de consultoría, por su lado en el área comercial se beneficiarán el Relacionador Corporativo, KAM y Back office comercial y del área administrativa el Sub Gerente General, Contador general, asistentes administrativa, auxiliar de mensajería y auxiliar de limpieza.

Por otro lado el análisis y descripción de flujos de trabajo, beneficiará al área de consultoría y área comercial ya que podrán contar con el detalle de cómo realizar el flujo de cada proceso que realicen internamente. Esto servirá para que las dos áreas puedan desarrollar un proceso de manera secuencial, con los insumos y colaboradores correctos. Los beneficiarios de esta etapa del proceso serán todos los colaboradores del área de consultoría y área comercial.

Además el diseño del modelo de gestión beneficiará tanto a jefes como colaboradores del área de consultoría y comercial, debido a que a través de este documento se podrá evaluar la gestión realizada por los colaboradores en cada proyecto; además los resultados de esta evaluación servirán para el mejoramiento de la calidad de los servicios brindados por la organización y para que los colaboradores puedan recibir un feedback de la gestión realizada en cada proceso. Los jefes departamentales se beneficiarán ya que podrán utilizar esta información como soporte en la evaluación de desempeño de cada colaborador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Beltrán, J. (2008). *Indicadores de gestión: guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad*. (4ta.ed). Bogotá: 3R Editores.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw- Hill.
- Cummings, T. Worley, C. (2007). *Desarrollo Organizacional*. (8vo.ed). México: Thomson.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice-Hall
- Dirube, J. L. (2004). *Un modelo de gestión por competencias*. Barcelona: Epise.
- Dolan, S. Valle, R. Jackson, S. Schuler, R. (2007). *La gestión de recursos humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. (3ª.ed). Madrid: Mc Graw-Hill.
- Gómez, L. Balkin, D. Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. (5ª.ed). Madrid: Prentice Hall.
- Guízar, R. (2008). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- Mello, F. (2004). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. México: Limusa
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice-Hall
- Robbins, S. Judge, T. (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*. (10ª.ed). Madrid: Prentice Hall.
- Robledo, R. (2012). *Desarrollo organizacional: enfoque convergente de investigación-acción*. México: Trillas
- Snell, S. Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos*. (16ª.ed). México: Cengage Learning.
- Swanson, R. Holton, E. (2002). *Resultados: como evaluar el desempeño, aprendizaje, y la percepción en las organizaciones*. (1era.ed). México: Oxford University Press.
- Wayne, M. Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9na.ed). México: Prentice Hall-Hispanoamericana.

CONCLUSIONES

- La organización no tiene definidos los procesos, en el momento de la intervención fue necesaria la coordinación de varias reuniones para el levantamiento de los procesos descritos en la presente investigación, realizando varias adecuaciones y cambios en el transcurso de la implementación del proyecto.
- La organización no ha realizado gestión de evaluación, los procesos no han sido evaluados y tanto la efectividad como el rendimiento en la ejecución de los mismos no se ha realizado. Con el modelo de evaluación creado en la presente investigación, se podrá generar evaluaciones periódicas al finalizar cada proceso.
- En el modelo de evaluación creado para Coaching Head Hunting International, se definen los indicadores claves de cada proceso, a través de la ejecución del modelo se puede realizar una retroalimentación a colaboradores acorde a los resultados obtenidos por la propia gestión.
- En los manuales descriptivos de cargos se ha logrado establecer con claridad las funciones, indicadores, y características claves de un perfil necesarias para contar con colaboradores apegados a las necesidades de la empresa y además para que los colaboradores entiendan el alcance del cargo desempeñado.
- En la selección de personal para la organización, no se han desarrollado documentos que contengan la información de cargo como guía para un reclutamiento y selección de personal eficaz.
- A través de diagramas de flujo se han establecido los procedimientos de la gestión de recursos humanos, esta información se la puede tomar en inducción y re inducción de personal, capacitación, evaluación y como documento informativo durante el desarrollo de una función.
- El conocimiento de procesos por parte de los colaboradores se explica verbalmente en la inducción, no se utiliza un documento que contenga la información de los mismos y tampoco de procedimientos de cómo llevarlos a cabo.

RECOMENDACIONES

- Generar una capacitación con todo el personal de consultoría sobre el uso y alcance de la herramienta de evaluación para que puedan conocer la estructura y el funcionamiento de la misma.
- Analizar la posibilidad de incluir en su política interna en el área de consultoría en recursos humanos, un punto que precise la utilización de la herramienta de evaluación entre los colaboradores del área de consultoría de forma obligatoria posterior a la finalización de un proceso gestionado por el área.
- Utilizar los manuales descriptivos de cargo previo a la contratación de personal para la empresa, debido a que los documentos contienen información específica de cada cargo.
- Usar diagramas de flujo que contengan información de los procesos de recursos humanos, como herramienta en la inducción de personal nuevo en la organización.
- Generar reuniones anuales para definir y actualizar los indicadores de gestión propuestos para cada punto clave en los procesos de recursos humanos.
- Entregar un manual descriptivo de cargos a cada colaborador al momento de ingreso y que se genere un documento donde firme el colaborador aceptando las funciones de su cargo y la recepción del documento.
- Levantar diagramas de flujo para todos los procesos del área comercial y administrativa; con el fin de que estas áreas lleven de manera ordenada y con indicadores los procesos que se gestionan dentro de la organización.