
PROPUESTA DE OUTSOURCING EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Psic. Ana B.Hernández U., MBA.

Enero del 2008

EXTERNALIZACION DE PROCESOS DE NEGOCIO

- **La contratación de procesos de negocio con un proveedor externo ayuda a la organización a enfocarse y concentrar la atención y sus recursos en los negocios esenciales, para mejorar la rentabilidad y el desempeño corporativo y para obtener ventaja competitiva en el mercado global actual.**
- **El Mandato 08 aprobado por la Asamblea Constituyente el 30 de abril del 2008, permite celebrar contratos civiles con personas naturales o jurídicas para servicios técnicos especializados ajenos a las actividades propias y habituales de la usuaria, tales como los de contabilidad, publicidad, consultoría, auditoría, jurídicos y de sistemas, entre otros.**

BENEFICIOS DE LA EXTERNALIZACIÓN DE PROCESOS

- **Permite a la administración de las empresas concentrar su atención en actividades estratégicas para el desarrollo de su negocio.**
- **Permite concentrar el capital financiero y humano en el “core business” de la empresa.**
- **Transfiere las actividades “non core” a especialistas que las tengan como la razón de ser de su negocio.**
- **Permite el acceso a las mejores metodologías y tecnologías internacionales a costos razonables.**

TEMAS DE CONSULTORIA

- **CAMBIO ORGANIZACIONAL.**
- **ESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.**
- **AMBIENTE Y CULTURA ORGANIZACIONAL.**

CAMBIO ORGANIZACIONAL

Liderazgo del cambio

Administración del cambio

LIDERANDO EL CAMBIO

■ OBJETIVO

Desarrollo de un plan de comunicación, que permita a los colaboradores de una organización los mayores niveles de claridad, reduciendo los niveles de incertidumbre y estrés frente al cambio empresarial, contribuyendo así a un enfoque en la productividad durante la implementación de los cambios.

LIDERANDO EL CAMBIO

■ METODOLOGIA

1.- MONITOREO MUESTRAL Y EXPLORATORIO DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Durante la implementación de los cambios es importante poder monitorear el ambiente organizacional periódicamente, de manera que se puedan tomar acciones y correctivos a tiempo y no generar mayores problemas de productividad y eficiencia en la organización. Se realizan encuestas muestrales y exploraciones cualitativas que permitan conocer como están percibiendo los cambios los colaboradores y si están llegando los mensajes correctos.

LIDERANDO EL CAMBIO

2.- ADMINISTRANDO EL CAMBIO

Dentro del proceso de Cambio es fundamental que todos los colaboradores de la Organización, conozcan en primer lugar las implicaciones del cambio organizacional, así como aprender a administrar su transición personal. Se abordarán los siguientes temas:

- Visión General del Cambio Organizacional
- El Cambio versus la Transición
- Entendiendo el proceso personal de transición
- Identificando los miedos normales en el proceso.
- Aprender a identificar los síntomas de cada etapa
- Desarrollo de un plan personal de Transición

LIDERANDO EL CAMBIO

3. LIDERANDO EL CAMBIO

- **Dentro del proceso de Cambio es fundamental que la Organización, se enfoque en dar las herramientas necesarias a los Líderes para que sepan como administrar la transición personal de sus colaboradores.**

Temas a abordar:

Gerencia del cambio y la Transición personal.

- Importancia de liderar el cambio.
- El Cambio versus la Transición.
- Entendiendo el proceso de transición.
- Aprender a identificar los síntomas de cada etapa.
- Estilos de liderazgo aplicables a cada etapa de transición.
- Comunicación.

LIDERANDO EL CAMBIO

4. ACOMPAÑAMIENTO EN COMUNICACIÓN Y TRANSICION DEL CAMBIO

- Conformación de un Comité de Transición.
- Capacitación al líder del Comité en manejo de cambios.
- Diseño con el equipo de transición del plan de comunicación por cada cambio que se quiera enfrentar.
- Diseño con el equipo el plan de transición.
- Análisis de las mediciones y los monitoreos con el equipo de transición.
- Acompañamiento durante el proceso de cambio organizacional.

ESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

ESTRUCTURA Y ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO

- Perfiles de cargos por competencias.
- Evaluación por competencias.
- Selección del Talento Humano.
- Capacitación y Desarrollo.
- Valoración de Cargos y Administración Salarial.
- Sistemas de Remuneración Variable.
- Gestión del Desempeño.
- Plan de Desarrollo Ejecutivo y Profesional, Plan de Carrera, Retención y Sucesión.

DEFINICION DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS

OBJETIVO: Alinear la organización a la estrategia a través de la definición de funciones y actividades de cada cargo, de tal manera que se agregue valor a la organización, a través de las personas.

METODOLOGIA

- Revisión del Manual de Funciones actual.
- Taller sobre definición de Perfiles de Cargos por competencias
- Creación de Paneles de Expertos.
- Definición de funciones críticas
- Asignación de las competencias a las funciones críticas.
- Elaboración de los perfiles de los cargos.
- Establecer los criterios de rendimiento o resultados de la posición.

EVALUACION POR COMPETENCIAS

OBJETIVO: Evaluar al personal de los procesos críticos* para analizar si cumplen con el nivel de desarrollo de las competencias definidas en el perfil de puestos, para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

METODOLOGIA

- Seleccionar las competencias para la evaluación.
- Elaborar la matriz de evaluación con ponderación.
- Establecer la metodología de la evaluación: test de potencial, pruebas de personalidad, entrevistas de eventos conductuales y evaluación de la línea.
- Examinar el ajuste persona- proceso.
- Analizar los resultados con los criterios de rendimiento definidos en el perfil de puestos.

*Procesos críticos: los que dan mayor valor agregado a la organización.



SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.

OBJETIVO: Establecer un sistema que permita seleccionar e incorporar a la organización el personal idóneo que contribuya con la Misión de la organización, genere valor para la institución, a través del cumplimiento de los objetivos estratégicos .

METODOLOGIA:

- Revisión del manual de funciones y perfiles de puestos actuales.
- Definición de fuentes de reclutamiento
- Métodos de selección para cada posición:
 - Pruebas psicotécnicas
 - Cuestionarios de personalidad
 - Entrevista de eventos conductuales y eventos críticos
 - Assessment Center.

SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.

- Informes, definiendo el nivel de ajuste de los candidatos al perfil y brechas entre perfil del puesto y candidatos seleccionados, susceptibles de cubrir con inducción y capacitación.
- Diseño de la Inducción e incorporación del nuevo trabajador a la cultura de la organización.

CAPACITACION Y DESARROLLO

OBJETIVO: Establecer un sistema de capacitación que permita desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas detectadas como brechas en los grupos y en las personas de la organización, que permitan el logro de los objetivos estratégicos.

METODOLOGIA:

- Análisis de las brechas detectadas en la Evaluación de Competencias.
- Elaboración de la malla de competencias que se requieren desarrollar y certificar en la organización.
- Formulación del plan de capacitación y desarrollo y el presupuesto.
- Ejecución de las actividades de capacitación y desarrollo.
- Evaluación de los resultados de la capacitación y del impacto en términos de inversión.

VALORACION DE CARGOS Y ADMINISTRACIÓN SALARIAL

- **OBJETIVO:** Valorar los cargos tipo, determinar la estructura salarial de la organización y definir la política de remuneración fija y variable, que permita lograr equidad interna y competitividad en el mercado.

- **METODOLOGIA:**
 - Determinar los cargos tipo que intervendrán en la valoración.
 - Definir criterios y factores de valoración.
 - Conformación y capacitación a los Comités de Valoración.
 - Valorar los puestos.
 - Determinar la estructura salarial en función de la Valoración
 - Realizar un análisis de la equidad interna.
 - Realizar un análisis de competitividad externa, que permita evidenciar la posición de la empresa frente al mercado.

SISTEMA DE REMUNERACION VARIABLE

- **OBJETIVO:** Diseñar un Sistema de Remuneración Variable, que permita a los directivos de la organización recompensar de manera justa la contribución de cada colaborador, a la consecución de objetivos estratégicos. Reconocer también el aporte al cumplimiento de metas grupales y de empresa.

- **METODOLOGIA**
 - Revisar y analizar el Sistema de Remuneración actual.
 - Analizar el Plan Estratégico de la empresa.
 - Determinar los factores críticos de éxito e indicadores que se utilizarán en el nuevo sistema.
 - Determinar las fuentes de información para los indicadores definidos.
 - Determinar las políticas del Sistema de Remuneración Variable: ponderación para cada proyecto, periodicidad de pago, mínimos y máximos, fechas de pago.
 - Desarrollar un Plan de Comunicación con talleres y reuniones con los colaboradores.

GESTION DEL DESEMPEÑO

- **Es una gestión periódica de las Organizaciones de Alto Desempeño que están alineadas a la estrategia y que a través de un proceso estructurado, establece y mide el cumplimiento de objetivos de los integrantes de la empresa, alineándolos con los objetivos globales de la organización.**

GESTION DEL DESEMPEÑO

- **OBJETIVO:** Estructurar un Sistema de Evaluación del Desempeño que permita medir en forma sistemática y estandarizada el desempeño de los ejecutivos, técnicos, administrativos y operativos de la empresa.

- **METODOLOGIA**
 - Revisión del Sistema actual de Evaluación del Desempeño.
 - Definir los elementos que se van a medir: Objetivos, competencias, factores de comportamiento o valores en cada uno de los niveles de la organización.
 - Definición de los niveles que serán evaluados con la Evaluación del Desempeño 360°.
 - Taller para formación de evaluadores, para desarrollar en los participantes, habilidades que permitan una óptima aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño.
 - Estructuración y aplicación de la herramienta.
 - Elaboración de planes de acción.
 - Monitoreo y seguimiento de la aplicación de la Metodología implementada.

PLAN DE DESARROLLO EJECUTIVO Y PROFESIONAL, PLAN DE CARRERA, RETENCION Y SUCESION.

OBJETIVOS

- **Contar con un plan de carrera y cuadros de sucesión ejecutivos, elaborados en base a criterios técnicos y objetivos.**
- **Identificar a las personas con alto potencial de desarrollo.**
- **Orientar las inversiones en capacitación y desarrollo ejecutivo.**

PLAN DE DESARROLLO EJECUTIVO Y PROFESIONAL, PLAN DE CARRERA, RETENCION Y SUCESION

■ METODOLOGIA

- Preparación de Bases de datos.
- Clasificación de participantes por Familia de Cargos.
- Definición del Mapa de Evaluadores. Medición 360°.
- Evaluación de potencial y habilidades: Tests psicométricos, cuestionario de personalidad y entrevista de eventos conductuales.
- Medición 360°.
- Diagnóstico.
- Validación de la línea.
- Preparación y presentación del informe final.
- Retroalimentación Individual.

AMBIENTE Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Sistema de Comunicación Interna.

Clima y Cultura Organizacional

SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA

- **OBJETIVO:** Desarrollar un sistema de comunicación interna que permita a la empresa mejorar los niveles de claridad y percepción de transparencia en los colaboradores, a fin de construir una cultura organizacional orientada hacia el cliente.
- **METODOLOGIA**
 - Revisión del Sistema de Comunicación Interna actual.
 - Análisis de la efectividad de los canales disponibles de comunicación.
 - Levantamiento de información crítica de la organización, de los procesos.
 - Diseño del nuevo Sistema de Comunicación Interna.
 - Aprobación del Sistema de Comunicación Interna.

CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

- **OBJETIVO:** Medir el clima y la cultura organizacional a través de herramientas cuantitativas y cualitativas para elaborar planes de acción que permitan construir un ambiente de Alto Desempeño, que contribuya al mejoramiento de la productividad y la rentabilidad de la compañía.

- **METODOLOGIA**
 - Revisión de la herramienta (encuesta de clima y cultura) de acuerdo a la realidad y necesidades específicas de la organización.
 - Definición con la Alta Gerencia sobre los parámetros de tabulación y segmentación demográfica que servirán para el análisis y la presentación del informe final.
 - Levantamiento de la información a través de encuestas a todo el personal.
 - Tabulación y preparación de informes estadísticos.
 - Ejecución de grupos de exploración cualitativa a través de focus groups.
 - Presentación de resultados a la Gerencia y apoyo en la definición de las prioridades más importantes para el mejoramiento del clima organizacional y que a su vez contribuya al fortalecimiento de la cultura de productividad y mejoramiento continuo.

INFORMACIÓN SOBRE LA CONSULTORA

Psic. Ana Beatriz Hernández Ulloa, MBA.

- Es Psicóloga Industrial de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. En el año 2000 obtuvo su Maestría Internacional Integral en Habilidades Múltiples (MBA con especialización en Finanzas, Mercadeo y RRHH) en la ESPE. En el año 2005 culminó un Diplomado en Desarrollo Gerencial en la Universidad del Desarrollo – Facultad de Economía y Negocios de Santiago de Chile.
- Posee formación académica y capacitación a nivel nacional e internacional en Administración de Empresas, Calidad, Productividad y en Talento Humano.
- Ha realizado visitas y pasantías, tanto en Colombia como en Chile, a las filiales de las empresas multinacionales ENKADOR Y EDESA.
- Tiene experiencia laboral como Administradora de la ONG **CEPAR**, Centro de Estudios de Población y Estudios Sociales, en la Administración de Recursos Humanos y Financieros de los Proyectos provenientes de donaciones de la Agencia Internacional para el Desarrollo USAID, para estudios de Población y Desarrollo Social.
- En la empresa multinacional Alemana - Holandesa, productora y comercializadora de fibras sintéticas, **ENKADOR**, trabajó como Jefe de Recursos Humanos, en gestiones tales como:
 - Administración de los subsistemas de Recursos Humanos.
 - Coordinación de los Grupos de Administración Participativa de la empresa: “Equipos de Mejoramiento”.
 - Coordinación de la implementación de las maniobras del Plan de Desarrollo Estratégico de la empresa.
 - Fue líder del Proyecto: Creación de una Cultura Centrada en el Cliente.
 - Auditora Interna del Sistema de Calidad de la Empresa, bajo la Norma ISO 9001.



INFORMACIÓN SOBRE LA CONSULTORA

En la empresa multinacional productora y comercializadora de cerámica sanitaria, grifería y accesorios para el baño, **EDESA**, trabajó como **Gerente de Gestión Humana**:

- Formó parte del Comité Ejecutivo que define las Políticas del Negocio de la Empresa.
- Lideró el Equipo Central para la implementación del Direccionamiento Estratégico con la metodología Balanced Scorecard.
- Planificó, organizó, controló la aplicación y seguimiento de la implementación de las políticas de Recursos Humanos.
- Participó en la implementación de indicadores de gestión del negocio e indicadores de las áreas productivas, técnicas, administrativas, de ventas y servicio al cliente, para la aplicación del pago variable en toda la organización.
- Participó en la Implementación de la Administración del Recurso Humano, basado en Competencias.
- Supervisó la Implementación del Sistema de Seguridad Física para Certificación con la BASC.
- Participó en la Implantación del Programa de “Responsabilidad Integral”, que implica: Seguridad Industrial en los procesos, Control Ambiental, Salud Ocupacional y Trabajo con la Comunidad.

Actualmente es **Consultora** en Talento Humano y Desarrollo Organizacional.

