



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS

DEPARTAMENTO DE POSTGRADO

PROYECTO DE GRADUACIÓN

Previo a la obtención del título

MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

TEMA

**PROGRAMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN UNA
EMPRESA DE CONOCIMIENTO INTENSIVO (KIF),
A PARTIR DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA**

CASO: EMPRESA DE CONSULTORÍA AMBIENTAL – ECONSULTING

Presentado por:

CPA Catalina del Carmen Coello Ortíz

Psic. Daniela Villagómez Uraga

Guayaquil - Ecuador

2013

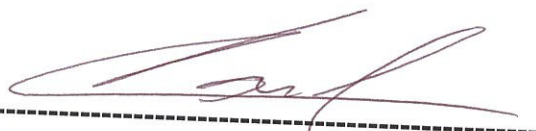
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



**M.Sc. Omar Maluk U.
Presidente del Tribunal**



**MBA. Jaime Lozada
Director del Tesis**



**Ing. Nelson Cevallos
Vocal**



CIB - ESPOL

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido e ideas de este proyecto corresponde exclusivamente a los autores; y el patrimonio intelectual del mismo a la "Escuela Superior Politécnica del Litoral" (Reglamento de Exámenes y Títulos profesionales de la ESPOL).


Psic. Daniela Villagómez Uruga


CPA Catalina Coello Ortiz



CIB - ESPOL

DEDICATORIAS

*A mi esposo e hijos fuente de perseverancia.
A mi querida hermana por ser mi ejemplo de lucha y amor por la vida.*

CPA Catalina Coello Ortíz

*A mis padres, por ser mi pilar fundamental y por su incondicional apoyo.
A mi esposo, por enriquecer día a día mi vida con amor.*

*Son ustedes quienes me inspiran a la superación constante,
en todas las formas posibles.*

Psic. Daniela Villagómez Uraga

AGRADECIMIENTOS

*A Dios que en su infinita misericordia
me da la vida y la salud
y que junto con el amor de mi familia,
son el motor que impulsa mi camino;
y la Armada del Ecuador por la oportunidad
de recibir esta preparación, que espero
sea el inicio de nuevos derroteros
en mi carrera como Oficial de Marina.*

CPA Catalina Coello Ortiz

*A Dios, por haberme otorgado salud
para alcanzar un logro más.
A mi esposo, por haber sido mi impulsor principal,
y por todo su apoyo.
A mi familia, quienes son mi soporte, inspiración y
fuente de amor.*

Psic. Daniela Villagómez Uruga

ÍNDICE GENERAL

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	II
DECLARACIÓN EXPRESA.....	III
<i>DEDICATORIAS</i>	IV
<i>AGRADECIMIENTOS</i>	V
ÍNDICE GENERAL	VI
ÍNDICE DE ANEXOS.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	X
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	11
2. INTRODUCCIÓN	15
2.1 Objetivos	17
2.1.1 Objetivos Generales.....	17
2.1.2 Objetivos Específicos	17
3. LA EMPRESA	18
3.1 Identificación.....	18
3.2 Historia.....	18
3.3 Estructura Organizacional	19
3.4 Descripción	21
3.4.1 Problemática.....	22
3.4.1.1 Visión Estratégica	22
3.4.1.2 Reclutamiento y Selección del Personal	22
3.4.1.3 Rotación del Personal.....	23
3.4.1.4 Promoción y Desarrollo del Personal	26
3.4.1.5 Gestión del Conocimiento.....	29
3.4.1.6 Recompensas y Beneficios.....	29
3.4.1.7 Participación en el Mercado.....	31
4. MARCO TEÓRICO	33
4.1 Convertir la Visión en Acción.....	33
4.2 El Management de la Transformación y Cambio de GTH	33
4.3 El Capital Intangible de las Organizaciones Altamente Competitivas	35
4.4 Situación Actual de la Fuerza Laboral.....	35
4.5 Gestión por Competencias	37
4.6 Diferenciación 20/70/10	39
4.7 Feedback Efectivo	39
4.8 Aprendizaje: 20/70/10.....	40
4.9 Descripción de las Empresas de Conocimiento Intensivo (KIFs)	41
5. DISEÑO DEL PROGRAMA DE MEJORA.....	46
5.1 Cadena de Valor.....	46
5.2 Bloques Estratégicos.....	46
5.3 Estrategias a Nivel de Negocios.....	47
5.4 Plan Estratégico.....	47
5.4.1 Misión	47
5.4.2 Visión.....	48

5.4.3	Valores Filosóficos	48
5.4.4	Temas Estratégicos.....	48
5.4.5	Mapa Estratégico Organizacional	49
5.4.6	Análisis FODA de Recursos Humanos	50
5.4.6.1	Gestión de Selección y Reclutamiento	50
5.4.6.2	Gestión del Desempeño	51
5.4.6.3	Gestión de Desarrollo	52
5.4.6.4	Knowledge Management	53
5.5	Estrategias para los Subsistemas de Recursos Humanos	54
5.5.1	Reclutamiento y Selección de Personal.....	55
5.5.1.1	Fuentes de Reclutamiento	55
5.5.1.2	Nuevas Fuentes de Reclutamiento.....	56
5.5.1.3	Políticas de Reclutamiento y Selección	57
5.5.1.4	Entrevistas	60
5.5.1.5	Definición de Competencias	60
5.5.1.6	Validación de Perfiles y Competencias	61
5.5.1.7	Test Psicométrico.....	62
5.5.1.8	Pruebas Técnicas de Conocimiento	62
5.5.1.9	Escala de Valoración Final Herramientas	62
5.5.1.10	Inducción	63
5.5.1.11	Proceso Formal de Selección y Reclutamiento	64
5.5.1.12	Employment Brand.....	65
5.5.1.12.1	Employment Brand Externo.....	65
5.5.2	Gestión del Desempeño.....	67
5.5.2.1	Sistema de Evaluación de Desempeño Propuesto	68
5.5.2.2	Comité de Talentos	70
5.5.2.3	Diferenciación	74
5.5.2.4	Formación de Evaluadores	76
5.5.2.4.1	Entrenamiento a Niveles de Mando	76
5.5.2.4.2	Entrenamiento a Niveles de No Mando.....	77
5.5.2.5	Feedback.....	78
5.5.2.6	Proceso Formal de Evaluación del Desempeño	79
5.5.3	Gestión del Desarrollo	79
5.5.3.1	Planes de Desarrollo de Carrera	83
5.5.3.2	Plan de Sucesión	85
5.5.3.3	Fuentes de Desarrollo.....	86
5.5.3.4	Programa de Mentoring	87
5.5.4	Gestión del Conocimiento	89
5.5.4.1	Implementación de la Academia Corporativa	93
5.5.5	Compensación y Beneficios.....	94
5.5.5.1	Desarrollo de Estrategias Salariales.....	94
5.5.5.1.1	Políticas Salariales	95
5.5.5.1.3	Planes de Beneficios y Servicios.....	99
5.5.5.1.4	Privilegios.....	100
5.5.5.1.5	Tabla Valorativa de Talentos.....	101
5.6	Presupuesto Estimado para la Implementación del Programa	101

5.7	Beneficio de la Inversión.....	103
5.8	Indicadores de Gestión.....	104
	CONCLUSIONES	106
	RECOMENDACIONES.....	107
	BIBLIOGRAFÍA.....	108

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1	Diagnóstico Organizacional EConsulting Cia Ltda.	112
Anexo No. 2.	Muestreo de Competencias.....	126
Anexo No. 3	Diccionario de Competencias.....	127
Anexo No. 4	Formato Perfil del Cargo y Evaluación por Competencias	128
Anexo No. 5	Contenidos Sugeridos para Redes Sociales.....	131
Anexo No. 6	Formatos Evaluación del Desempeño	132
Anexo No. 7	Descripción de Herramientas de Desarrollo.....	137
Anexo No. 8	Formato de Registro de Plan de Carrera	138
Anexo No. 9	Manual de Evaluación de Puestos por Puntos	139
Anexo No. 10	Plan de Beneficios Propuesto	144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.1	Niveles de la Organización - EConsulting Cía. Ltda.....	20
Tabla No. 2	Organigrama de EConsulting Cía. Ltda.....	21
Tabla No.3	Causas de Rotación, Periodo 2010 a 2013.....	24
Tabla No.4	Índice de Terminación, Periodo 2010 a 2013.....	24
Tabla No.5	Terminación por Niveles, Periodo 2010 a 2013	25
Tabla No.6	Motivos de Terminación Área Técnica, Periodo 2010 a 2013 ..	25
Tabla No.7	Pérdida por Desvinculaciones 2010-2012.....	26
Tabla No.8	Requisitos para Escalamiento	27
Tabla No.9	Casos de Insatisfacción por Incremento Salarial	30
Tabla No.10	Detalle de Desvinculaciones 2012-2013	31

Tabla No.11 Causas de No Participación en el Mercado	32
Tabla No.12 Causas de No Participación en el Mercado Periodo 2012.....	32
Tabla No.13 Empresas Internacionales de Conocimiento Intensivo	44
Tabla No.14 Análisis FODA Gestión de Selección	50
Tabla No.15 Análisis FODA Evaluación del Desempeño	51
Tabla No.16 Análisis FODA Gestión del Desarrollo.....	52
Tabla No.17 Análisis FODA Gestión del Conocimiento	53
Tabla No.18 Propuesta Implementación de Programas de Pasantías	57
Tabla No.19 Categorización de las Universidades del Ecuador.....	59
Tabla No. 20 Propuesta de Competencias Cardinales y por Niveles	61
Tabla No. 21 Escala de Valoración Propuesta para Selección de Personal	63
Tabla No.22 Contenidos Propuestos Página Web ECONSULTING Cía Ltda. ..	66
Tabla No.23 Acciones Propuestas para Programa de Sostenibilidad	67
Tabla No.24 Modelos de Evaluación del Desempeño	69
Tabla No.25 Propuesta de Conformación de los Comités de Talentos	71
Tabla No.26 Matriz para Diferenciación del Personal.....	74
Tabla No.27 Escala de Diferenciación	75
Tabla No.28 Diferenciación Aplicada del Personal	75
Tabla No.29 Guía Propuesta de Preguntas para Valoración de Potencial...	80
Tabla No.30 Criterio Propuesto de Valoración de Potencial.....	81
Tabla No.31 Mapa Propuesto de Potencial.....	82
Tabla No.32 Mapa de Potencial Actual	83
Tabla No.33 Mapa de Puestos Críticos.....	84
Tabla No.34 Mapa de Plan de Sucesión Propuesto	85
Tabla No.35 Herramientas de Desarrollo Propuestas	86
Tabla No.36 Relevamiento de Mentores.....	88
Tabla No.37 Estrategias de KM – Reclutamiento y Selección.....	91
Tabla No.38 Estrategias de KM – Desarrollo	91
Tabla No.39 Estrategias de KM – Gestión de Proyectos.....	92
Tabla No.40 Estrategias de KM – Gestión de Conocimiento.....	92
Tabla No.41 Temas I Fase para Academia Corporativa.....	93

Tabla No.42 Tabla de Valoración de Puestos – Método de Puntos	97
Tabla No.43 Matriz de Control de Gestión de Proyectos.....	98
Tabla No.44 Matriz de Bonificación por Resultados	98
Tabla No.45 Matriz de Relación Utilidad y Desempeño.....	98
Tabla No.46 Tabla de Distribución de Bonificaciones por Proyectos	99
Tabla No.47 Tabla Valorativa de Talentos	101
Tabla No.48 Presupuesto Estimado para el Programa de GTH.....	102
Tabla No. 49 Beneficio Estimado Incremento Participación en Mercado...	103
Tabla No.50 Indicadores para la Evaluación del Programa de GTH	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Asignación Horas/Capacitación	29
Gráfico No.2 Nuevo Rol de RRHH	34
Gráfico No. 3 Cadena de Valor Propuesta.....	46
Gráfico No. 4 Propuesta de Estrategias de RRHH	54
Gráfico No. 5 Colaboradores según Universidades del Ecuador	58

1. RESUMEN EJECUTIVO

El Programa de Gestión del Talento Humano para EConsulting parte de una descripción general de esta compañía consultora ambiental. La identificación como una empresa de conocimiento intensivo (Knowledge Intensive Firm - KIF), permitió el análisis panorámico de empresas referentes en el ámbito internacional que sirvieron como orientación para la definición de estrategias para la gestión del talento humano a la medida de sus necesidades bajo un enfoque por competencias; el cual demanda principalmente de la revisión de la misión, visión y valores. Con el apoyo de la Gerencia General se realizó el diagnóstico organizacional y se redefinió la estrategia corporativa, con su cadena de valor y estrategia de negocios, a partir de la cual se pudo cumplir también con el relevamiento de los principales problemas en la gestión de recursos humanos y aportar con las posibles soluciones en varios de sus procesos.

Reclutamiento y Selección de Personal

Se proponen nuevas fuentes de reclutamiento, tales como los convenios y pasantías que faciliten la captación del talento humano. Se establecen además estrategias de branding, interno y externo, para atraer potenciales talentos. Se definieron competencias organizacionales cardinales y específicas por niveles (gerencial, intermedio y de entrada), así como factores y criterios de valoración, que faciliten la selección del personal, complementándose con la definición formal del proceso a cumplir y las políticas que se deban aplicar para el efecto.

Gestión de Desempeño

En relación a la gestión del desempeño, el programa busca cambiar la cultura de la empresa y trasladar, de una condición tradicional que vincula al desempeño con los incrementos salariales, a una que aterrice en la evaluación del desempeño por competencias de manera diferenciada y que se oriente al desarrollo. Para ello se propone una evaluación del desempeño desde dos perspectivas: la primera orientada a medir el alcance de los objetivos previamente definidos en común acuerdo entre el colaborador y su jefe inmediato. La segunda, respecto a las competencias, previamente identificadas y definidas para cada perfil. Se propone un modelo de valoración múltiple que incluya la autoevaluación, la evaluación jerárquica ascendente y descendente, así como la percepción de satisfacción del cliente externo. Para el área técnica se propone una valoración con frecuencia de post-proyecto y anual.

Para complementar este modelo de evaluación, y dada la importancia del proceso en una empresa como EConSulting, se plantea la conformación de un Comité de Talentos que asuma la responsabilidad de la revisión de las evaluaciones de desempeño de manera que se disminuyan las subjetividades y se garantice la coherencia de los resultados obtenidos. Se usará el modelo 20-70-10 para realizar la diferenciación del personal de la empresa, conforme su desempeño. Otra función de dicho Comité, será la de identificar a los altos potenciales.

Con el objeto de garantizar que la retroalimentación, que provea el líder al evaluado, sea efectiva, se incorporan acciones que permitan entrenar a los evaluadores.

Aprendizaje y Desarrollo

En relación a la gestión de desarrollo, se propone un criterio de valoración del potencial. Se realizó así, un mapeo del potencial actual de la empresa, se identificaron los puestos críticos y en contexto se plantea a la Gerencia General un plan de sucesión. Para que dicho plan sea efectivo, demanda de la aplicación de herramientas de desarrollo, entre las cuales se identifica el rol fundamental del mentoring y el aprendizaje “on the job”. Para facilitar la aplicación de las distintas herramientas de desarrollo, se complementa la propuesta, con el formato para registro y seguimiento del plan de carrera.

Gestión del Conocimiento

Para la gestión del conocimiento se identifican estrategias propuestas dentro de los procesos de reclutamiento y selección, desarrollo, gestión de proyectos y otras específicas tendientes a garantizar la transferencia del conocimiento. Se recomienda la conformación de un Consejo del Conocimiento, con el fin de asegurar la disponibilidad, mejoramiento y desarrollo de herramientas para compartir el conocimiento en toda la organización. De igual manera se propone buscar alianzas estratégicas con empresas que cuente con plataformas e-learning, complementado con cursos presenciales, con el fin de instituir la Academia Corporativa.

Compensaciones y Beneficios

En materia de compensaciones y beneficios, se identificó conjuntamente con la Gerencia dos aspectos relevantes: la flexibilidad y la remuneración variable, a partir de lo cual se elaboró el marco regulatorio para remuneraciones, privilegios, beneficios y servicios. Se realizó una valoración de puestos, bajo el método de puntos para permitir establecer franjas salariales para cada cargo y nivel. Se propone una tabla valorativa de

talentos, para establecer las franjas salariales acorde al ajuste de perfil de cargo y mapeo de potencial. Para el reconocimiento de la remuneración variable se definieron dos parámetros de control para los proyectos: cumplimiento de tiempos y la satisfacción del cliente externo. Se complementó una propuesta de bonificación por resultados. De igual manera se formalizó el Plan de Beneficios de la empresa así como de los privilegios.

Entendiendo que la propuesta de mejora para ECOsuting demanda para su implementación de decisiones directas por parte de la alta gerencia, se presenta una estimación económica general, así como una propuesta de indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos, que permita evidenciar la efectividad de las estrategias sugeridas.

2. INTRODUCCIÓN

El interés académico del presente estudio es el de plantear soluciones de gestión de talento humano, a un tipo de empresa específica de conocimiento intensivo (knowledge intensive firms – KIFs). La presencia de este tipo de empresas es cada vez más notoria, por la creciente demanda de servicios especializados, en casi todos los sectores económicos. Las empresas que se pueden catalogar dentro de esta clasificación son por ejemplo: las consultoras de ingeniería, bufets de abogados, de tecnología, firmas auditoras, entre otras. La principal característica de las KIFs, es que cuentan con personal altamente educado, el cual se desempeña principalmente en trabajos intelectuales (Pina e Cunha, 2001). Es así que uno de sus principales desafíos se centra en la gestión del capital intelectual, lo cual implica atraer y retener el talento humano apropiado, crear fuentes de desarrollo y aprendizaje, y gestionar el conocimiento en toda la organización.

A los desafíos anteriormente descritos atribuibles al tipo de organización, se suman nuevas condiciones del mercado laboral, como son: la convivencia de cuatro diferentes generaciones, escasez de perfiles especializados, el trabajo globalizado y desarrollo de nuevas tecnologías.

Así, el presente proyecto de graduación de postgrado, propone diseñar un Programa de Gestión del Talento Humano en una Empresa de Conocimiento Intensivo, EConsulting Cía. Ltda, a partir de un Plan Estratégico definido conjuntamente con la Gerencia General, que busca dar solución a los problemas que se han identificado en el área de gestión de talento humano, con estrategias específicas materializadas en planes. Dichos planes fueron diseñados a partir de una aproximación de los datos e información disponible y para su puesta en práctica deberán ser ajustados a valores actuales.

La empresa requiere de estrategias, planes y acciones oportunos para hacer frente a la problemática actual derivada tanto de los problemas característicos de las KIFs, del entorno externo, y de las deficiencias de sus procesos internos de gestión del talento humano. El programa propuesto tiene como propósito afianzar la ventaja competitiva de la empresa mediante la optimización del capital humano, el capital de información y el capital social, con un enfoque integrador, a partir de un análisis sobre la organización para comprender claramente su naturaleza, necesidades y desafíos.

Para el efecto, el programa diseñado contiene:

- Plan estratégico organizacional
- Plan de reclutamiento y selección
- Evaluación del desempeño y plan de mejoras
- Plan de desarrollo y aprendizaje
- Plan de gestión del conocimiento
- Sistema de remuneraciones variables y políticas de beneficios

La orientación del presente trabajo es de carácter práctico y busca que la propuesta sea acogida e implementada por el nivel directivo de la empresa, para que le permita posicionarse en un nivel altamente competitivo en el contexto nacional y regional, a la vez que acrecente los conocimientos de sus autoras.

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivos Generales

- Formular un programa de gestión de talento humano, orientado a maximizar el desempeño de una empresa de conocimiento intensivo, alineado con la planificación estratégica de la organización

2.1.2 Objetivos Específicos

- Diseñar estrategias de Talento Humano dirigidas a incrementar la participación en el mercado, reducir los costos y mantener una ventaja competitiva a través del capital intangible.
- Establecer procesos formales que permitan atraer y retener talento humano a tiempo, con la calidad y competencias requeridas.

3. LA EMPRESA

La empresa seleccionada para el desarrollo del presente trabajo, cuenta con las características que la clasifican como una empresa de conocimiento intensivo (KIF). A continuación se describe a EConsulting, y se analiza las características que la enmarcan como una KIF.

3.1 Identificación

La empresa EConsulting Cía. Ltda es una firma de consultoría en energía, ambiente y desarrollo sostenible, domiciliada en la ciudad de Quito, Ecuador. Cuenta además con sucursales en Guayaquil y Manta y su actividad se encuentra clasificada en la categoría de “otros servicios” en las estadísticas económicas del país.

3.2 Historia

Los inicios de la compañía se dieron en el año 1994, de manera informal. Un pequeño grupo de profesionales, en su mayoría ingenieros, se juntaron en la realización de algunos proyectos ambientales. Desde sus inicios se orientó a la provisión de servicios profesionales en las áreas de eficiencia energética, gestión de la energía, protección del ambiente y desarrollo sostenible.

La compañía inició sus operaciones ejecutando proyectos en el área de eficiencia y conservación de energía, para luego pasar a la ejecución de estudios ambientales para proyectos de infraestructura.

La compañía se creó en 1995 con la denominación social de EConsulting y conforme adquirió mayor experiencia fortaleció sus relaciones con expertos en diferentes ramas de las ciencias, que fueron colaborando a que la

compañía expandiera sus áreas de servicios. En la actualidad los proyectos incluyen desde el desarrollo de legislación ambiental hasta estudios arqueológicos y de recursos culturales.

ECONsulting tiene actualmente 18 años de experiencia en proyectos de prevención y control de la contaminación, uso eficiente de la energía, materias primas y recursos, orientados a la minimización de los impactos ambientales en los sectores industriales, comerciales y de servicios. El servicio se presta a nivel nacional, por lo que ha ganado una vasta experiencia y conocimiento de las diferentes regiones y actividades productivas que se desarrollan en el país.

3.3 Estructura Organizacional

Usualmente, se puede clasificar a las empresas por su estructura organizacional en: funcional, de proyectos y matricial. Las organizaciones matriciales son una combinación entre estructuras de proyectos y funcional. Las organizaciones matriciales se dividen en matricial fuerte, matricial débil y matricial balanceada.

ECONsulting posee una organización matricial fuerte, debido a que posee muchas características de una organización basada en proyectos. Una de las principales características de las organizaciones matriciales fuertes, es que poseen gerentes de proyecto a tiempo completo y con autoridad e independencia en la administración de proyectos. El objetivo al adoptar este tipo de organización es el control y la excelencia técnica.

La estructura es horizontal, dado que no mantiene muchos niveles jerárquicos. Cuenta con un equipo multidisciplinario conformado por 20 profesionales, en especialidades que incluyen principalmente áreas técnicas:

ingeniería mecánica, ingeniería química, ingeniería civil, ingeniería ambiental, biología, entre otros. Además, ha desarrollado vínculos con alrededor de 50 expertos externos altamente calificados en áreas como ingeniería, manejo de recursos costeros, ecología, biología, geología, sociología, arqueología, antropología, entre otros.

El soporte administrativo brindado al departamento técnico está compuesto por contabilidad, sistemas informáticos, administración y recursos humanos.

Los proyectos son asignados a equipos de trabajo, de acuerdo a su expertise. Cada equipo es liderado por el Gerente de Proyectos y apoyado por un Ingeniero de Proyectos además de dos técnicos de apoyo. El Gerente de Proyectos debe, de acuerdo a las necesidades y presupuesto del estudio en cuestión, incorporar los expertos externos que se requieran. Los trabajos elaborados por los equipos de proyectos cuentan con la supervisión del Gerente Técnico, responsable final por todo el departamento.

La compañía cuenta con tres niveles: gerencial, intermedio y de entrada, conforme se detalla a continuación:

NIVELES		
Gerencial	Intermedio	De Entrada
Gerente General	Ingenieros de proyectos	Ingenieros Jr.
Gerente Técnico	Ingenieros	Asistentes
Gerente de Proyectos	Contador	
Contador General		
Gerentes Administrativos		

Tabla No.1 Niveles de la organización - EConsulting Cía. Ltda.

Fuente: EConsulting Cía. Ltda.

Elaborado por: Las Autoras

A continuación se presenta el Organigrama de la empresa:

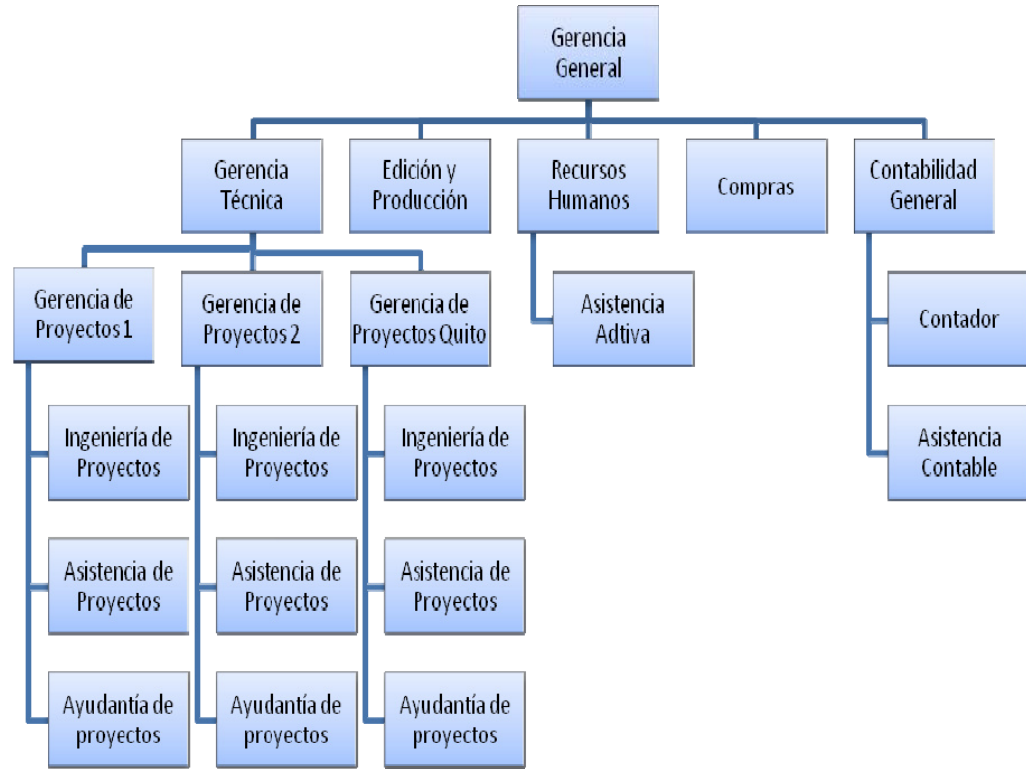


Tabla No. 2 Organigrama de EConsulting Cía. Ltda.

Fuente: EConsulting Cía. Ltda.

Elaborado por: Las Autoras

Se identifican las siguientes vacantes en la actualidad: Gerente Técnico, 1 Ingeniero de Proyectos, 2 Ingenieros Junior, y 1 Asistente de Sistemas Informáticos.

3.4 Descripción

Por el tipo de negocio, la consultoría se clasifica como una actividad de conocimientos intensivos (Knowledge Intensive Firm – KIF). Este tipo de compañías están basadas más en una ideología corporativa (grupo de ideas, creencias, valores, y emociones) que en una estructura formal de control.

3.4.1 Problemática

3.4.1.1 Visión Estratégica

Actualmente la empresa busca formular nuevas estrategias que le permitan extender sus operaciones y posiblemente diversificarse. Las decisiones aún no están tomadas, pero la Gerencia General está consciente sobre la necesidad de generar ventajas competitivas a mediano y largo plazo para la empresa, a través de atraer y retener talento.

La consultora materia de estudio, identificada como una empresa de conocimiento intensivo, se enfrenta a los siguientes desafíos actuales derivados del entorno externo:

- Fuerza laboral diversa y complejidad de satisfactores individuales
- Incremento de equipos de trabajo virtual
- Escasez de perfiles especializados y competencias gerenciales, con altos costos y baja disposición al pago del cliente por estos servicios.
- Oferta local y regional deficitaria de talentos en las áreas técnicas.

3.4.1.2 Reclutamiento y Selección del Personal

El proceso de reclutamiento y selección del personal técnico es poco dinámico debido principalmente al poco talento disponible con interés en áreas específicas relacionadas con el campo de consultoría medio ambiental, en conjunto con un alta demanda de la industria y del estado de todo tipo de ingenieros jóvenes. De igual manera, existe escasez de talentos disponibles que combinen conocimiento especializado, con habilidades blandas para cargos de gerencia.

No existe una identificación de los puestos críticos de la compañía y al momento se mantienen puestos que no han podido ser cubiertos pese a los múltiples esfuerzos desplegados.

Desde el punto de vista de Recursos Humanos no se gestiona la creación de marca para atraer a los futuros candidatos. Este aspecto afecta al proceso de reclutamiento y selección es el poco conocimiento sobre la compañía de los posibles nuevos talentos, es decir no se cuenta con un plan de marketing para reclutamiento. Cabe destacar que a pesar de tener éxito en cuanto a captura de talentos a través de las actuales fuentes de reclutamiento, los procesos de selección por lo general demoran un promedio de 3 a 6 meses. En algunos cargos, este período de tiempo resulta demasiado prolongado, lo cual conlleva a mayor carga de trabajo para el personal interno actual, se requieren más contrataciones de consultores externos, lo cual incrementa costos y puede comprometer la calidad del servicio.

La compañía no cuenta con un plan de sucesión formal, donde se planifiquen los sucesores a corto, mediano y largo plazo. Existe un plan de desarrollo básico establecido para el personal técnico, en el cual se describe el tiempo de experiencia en la empresa o fuera de ella y las credenciales académicas requeridas para cada cargo. El mayor problema identificado en este plan de desarrollo es que no se realizan las acciones y seguimiento necesarios para su cumplimiento.

3.4.1.3 Rotación del Personal

La retención más importante para el negocio tiene foco en el área técnica, sin embargo la rotación se evidencia también en el área administrativa. Desde este enfoque se han analizado los siguientes resultados de rotación en los últimos cuatro años:

Rotación de EConsulting 2010 - 2013				
Indicador	2010	2011	2012	2013
% Índice Rotación	18	10	-5	5
<i>Rotación Voluntaria</i>	100	50	75	100
<i>Rotación Involuntaria</i>		50	25	
<i>Rotación Nuevas Contrataciones</i>	100	50	25	33

Tabla No.3 Causas de Rotación, Periodo 2010 a 2013

Fuente: EConsulting Cía Ltda
Elaborado por: Las Autoras

Como se evidencia en el cuadro anterior, el índice de rotación tiene un comportamiento decreciente. El índice de rotación de -5 en el año 2012 responde al mayor número de desvinculaciones que de incorporaciones. Se mantiene una mayor rotación voluntaria que involuntaria.

Tal como se muestra en la tabla siguiente, se evidencia un crecimiento en el índice de terminación en el área técnica, frente a una disminución en el área administrativa.

Rotación de EConsulting 2010 - 2013				
Indicador	2010	2011	2012	2013
% Índice Terminación	6	29	21	14
<i>% Terminación Área Técnica</i>		50	75	100
<i>% Terminación Área Administrativa</i>	100	50	25	

Tabla No.4 Índice de Terminación, Periodo 2010 a 2013

Fuente: EConsulting Cía Ltda
Elaborado por: Las Autoras

La terminación se evidencia principalmente en el Nivel de Entrada, tal como se refleja en la tabla siguiente:

Rotación de EConsulting 2010 - 2013				
Indicador	2010	2011	2012	2013
Terminación por Niveles en Area Técnica				
<i>Produccion: Nivel Gerencial</i>		33	0	
<i>Produccion: Nivel Intermedio</i>		33	33	
<i>Produccion: Nivel de Entrada</i>		33	67	100

Tabla No.5 Terminación por Niveles, Periodo 2010 a 2013

Fuente: EConsulting Cía Ltda
Elaborado por: Las Autoras

Las causas de terminación en el área técnica, que tienen mayor incidencia para la empresa se muestran a continuación:

Rotación de EConsulting 2010 - 2013				
Indicador	2010	2011	2012	2013
Motivos de Terminacion Area Técnica				
<i>Estudios Posgrado</i>		33	33	
<i>Mejor Oferta Salarial</i>		0	33	100
<i>Personales</i>		33		
<i>Bajo Desempeno</i>		33	33	

Tabla No.6 Motivos de Terminación Área Técnica, Periodo 2010 a 2013

Fuente: EConsulting Cía Ltda
Elaborado por: Las Autoras

Como se evidencia en la tabla anterior, la motivación más común para la terminación en el año 2013 corresponde a mejores propuestas laborales tanto en el sector público como privado. De todo ello, se desprende que el mayor impacto se focaliza en el nivel de entrada, en el área técnica y por mejores ofertas salariales.

En el área administrativa, la rotación más común corresponde a razones personales así como a desvinculación por bajo desempeño.

En los últimos tres años las desvinculaciones y con ello la pérdida de conocimiento de la empresa, frente a una ineficiente gestión del

conocimiento, han generado una afectación económica de alrededor del 30% en relación al monto total invertido en capacitación y entrenamiento, tal como se muestra a continuación:

Pérdida por desvinculación de personal período 2010-2012								
Nivel	Inversión en capacitación (US\$)			Monto total inversión	No. Personal Capacitado	Valor Unitario Prom.	No. Desvinculac.	Desinversión
	2010	2011	2012					
Gerencial	8.332,00	3.270,00	5.980,00	17.582,00	7	2.511,71		-
Intermedio	2.335,00	1.914,00	3.400,00	7.649,00	7	1.092,71	6	6.556,29
De entrada	700,00	2.064,00	830,00	3.594,00	6	599,00	6	3.594,00
Total	11.367,00	7.248,00	10.210,00	28.825,00	20	4.203,43	12	10.150,29

Tabla No.7 Pérdida por Desvinculaciones 2010-2012

Fuente: EConsulting Cía Ltda
Elaborado por: Las Autoras

Como se muestra en la tabla anterior, la empresa enfrenta de una a dos desvinculaciones anuales en los niveles intermedio y/o de entrada. La gestión actual de desempeño en EConsulting es tradicional. Se aplica anualmente una evaluación de desempeño a todo el personal, usando el modelo de jerarquía descendente, donde el jefe inmediato evalúa al colaborador. Dentro de la evaluación el colaborador o jefe se puede proponer capacitaciones o herramientas de trabajo para mejorar su desempeño. Estas sugerencias son incluidas en un plan de capacitación anual, sin embargo, no se le da el seguimiento respectivo y rara vez estas capacitaciones son ejecutadas o están ligadas a un plan de desarrollo. La retroalimentación que el jefe proporciona al colaborador con esta evaluación, es el único feedback formal que únicamente ocurre una vez en el año.

3.4.1.4 Promoción y Desarrollo del Personal

No se cuenta con un plan de carrera para el personal técnico claramente definido y personalizado de acuerdo a la proyección y área de interés. Así, no existe un análisis individual de cada uno de los colaboradores para su

implementación. Si bien es cierto se realiza una inducción al personal sobre sus oportunidades de promoción dentro de la empresa, éstas no son ampliamente definidas y difundidas. Las promociones se han realizado basadas en los tiempos de experiencia, pero en muchos casos sin valorar los requisitos de credenciales.

La mayor falencia detectada en el proceso de gestión del desempeño es la falta de conocimiento sobre su alcance e importancia. Principalmente se lo relaciona con los aumentos salariales.

Para la gestión del desarrollo, la empresa cuenta con requisitos mínimos de acuerdo a cada una de las posiciones en el área técnica, tal como se presenta a continuación:

Requisitos Mínimos para Escalamiento de Posiciones	
Posiciones	Requisitos mínimos
Gerente de Proyectos	5 años EConsulting + Maestría
	8 años experiencia similar + Maestría
Ingeniero de Proyectos	5 años EConsulting
	2 años EConsulting + Maestría
	3 años experiencia similar + Maestría
Ingeniero	2 años EConsulting
	2-4 años experiencia similar
	Maestría
Junior	Egresado + 2 años experiencia similar
	Pregrado

Tabla No.8 Requisitos para Escalamiento

Fuente: EConsulting Cía Ltda
Elaborado por: Las Autoras

Como se observa en la tabla anterior y ante la carencia de planes de carrera definidos, los requisitos de escalamiento corresponden únicamente a los requisitos mínimos del perfil. Para los ascensos o asignación de

responsabilidades nuevas, se consideran aspectos como el desempeño y el compromiso del colaborador con la organización. Sin embargo, esto se lo realiza de manera informal y conforme se presenten vacantes. No se mantiene una formación de candidatos sucesores para cargos de alta relevancia e impacto en el negocio.

Dentro de las fuentes de desarrollo y a partir de la indagación realizada al Jefe de Recursos Humanos, se evidencia que ECOConsulting aplica algunas herramientas de manera informal tales como: asignación de nuevas tareas, asignación de nuevas responsabilidades, coaching, peer mentoring y biblioteca.

La empresa cuenta con un plan de capacitación anual, elaborado a partir de las necesidades detectadas a través de las evaluaciones de competencias y desempeño. Pese a la cultura de desarrollo de la empresa, las capacitaciones no están ligadas de manera formal a un plan de carrera, la mayor inversión se realiza a colaboradores que mantienen un alto desempeño. Las horas de capacitación varían por año, conforme hay disponibilidad y oferta de cursos especializados. La compañía no se ajusta a un presupuesto anual.

En la siguiente gráfica se presenta el porcentaje por número de horas de capacitación entregada a los colaboradores en el período 2010 – 2012:

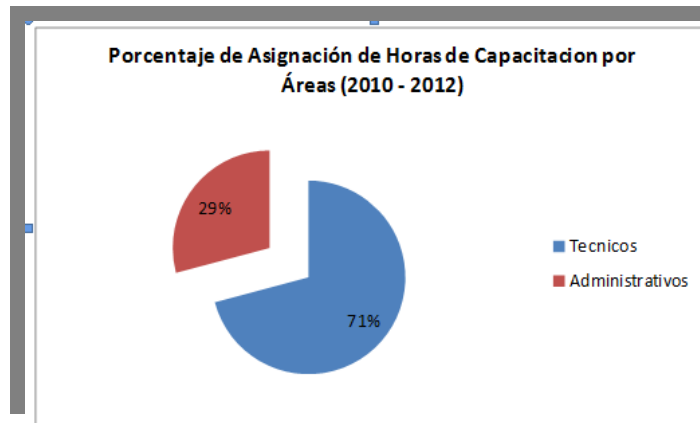


Gráfico No.1 Asignación Horas/Capacitación

Fuente: EConsulting Cía Ltda
Elaborado por: Las Autoras

3.4.1.5 Gestión del Conocimiento

En cuanto a la gestión de conocimiento, EConsulting utiliza como herramienta una intranet desarrollada para este fin, que permite disponer de información principalmente acerca de los proyectos con datos como: nombre del proyecto, monto de contrato, fechas importantes, presupuesto inicial de negociación y de ejecución, personal asignado al proyecto, entre otros. A través de esta herramienta se gestionan también actividades administrativas, como solicitudes para compras, uso de vehículos, permisos, vacaciones, préstamos y anticipos. Cabe recalcar que el uso del intranet es intensivo entre todo el personal de la organización.

3.4.1.6 Recompensas y Beneficios

La empresa ofrece a sus colaboradores flexibilidad horaria y de ejecución de tareas. Es decir, los colaboradores gestionan su propio horario, con coordinación de los líderes de equipo o del área según corresponda. Sin embargo, hace falta una mejor gestión, por parte de RRHH, de los tiempos trabajados. No se realiza un control de las horas de trabajo de forma constante, para tomar acciones oportunas.

No se cuenta con una política de remuneración variable. La alta dirección lo identifica como una gestión administrativa complicada debido a la inflexibilidad de la legislación laboral vigente y la carga impositiva. Cabe además mencionar, que de manera general, se ha detectado que el mercado puede ofrecer mejores salarios que los que otorga EConsulting. A pesar de ello, no hay registros de ningún colaborador que haya salido de la empresa para vincularse a la competencia. Esto estaría dado por el nivel de reconocimiento que tiene la empresa en el mercado en cuanto a competencia profesional, seriedad, credibilidad y al prestigio asociado con esta pertenencia. Los colaboradores que han recibido propuestas de otras empresas consultoras consideran como factor decisivo el pertenecer a una empresa que cuente con prestigio. Otro factor influyente es el positivo clima laboral existente.

Otra de los problemas identificados es el mecanismo aplicado por la Gerencia General y RRHH para fijar los incrementos salariales; los cuales parten de la revisión individual de cada empleado procurando no cruzar techos entre posiciones o niveles. Sin embargo, en ocasiones se han registrado casos en que colaboradores insatisfechos con los salarios planteados, solicitan una nueva revisión de los incrementos. De estos casos identificados por la alta gerencia, en los últimos 2 años, se arrojan los siguientes resultados:

CAUSA	No. casos
Casos Registrados de Solicitud Revisión Sueldo (últimos 2 años)	4
Colaboradores que Continúan en la Empresa	0
Colaboradores que Salieron de la Empresa	4

Tabla No.9 Casos de Insatisfacción por Incremento Salarial

Fuente: EConsulting Cía. Ltda
Elaborado por: Las Autoras

El detalle por nivel, antigüedad y desempeño del personal antes identificado, se muestra a continuación:

Detalle de Desvinculaciones 2012-2013			
No.	Nivel	Antigüedad	Desempeño
1	Junior	2 años	Medio
2	Intermedio	3 años	Bajo
3	Junior	6 meses	Alto
4	Junior	1 año	Bajo

Tabla No.10 Detalle de Desvinculaciones 2012-2013

Fuente: ECOnculting Cía. Ltda
Elaborado por: Las Autoras

De la tabla No. 10 se evidencia, que la mayoría de los casos no constituye una pérdida de talentos para la empresa. Sin embargo, sí genera un impacto económico negativo para la empresa, al haber accedido al aumento salarial, cuando se debieron tomar acciones y gestionar la desvinculación oportuna para colaboradores con desempeño bajo. El único colaborador que tenía un alto desempeño, tenía motivaciones netamente económicas. El motivo de salida de los otros 2 casos fue por mejores propuestas salariales. El otro caso fue desvinculado por bajo desempeño.

3.4.1.7 Participación en el Mercado

Si bien la empresa mantiene un buen posicionamiento en el mercado, existe una demanda no atendida de al menos el 50%. De la revisión realizada con la Gerencia General se pudieron atribuir a las siguientes razones:

Detalle de no participación en el mercado 2012	
Motivos	%
Relacionados al personal:	37
Sobrecarga de trabajo para presentación oferta	22
Sobrecarga de trabajo para ejecución	13
Incumplimientos	2
Otros motivos:	63
Presupuesto referencial bajo	44
Requisitos del cliente mal definidos	11
Requisitos excesivos	6
Cliente no contrata los servicios	2

Tabla No.11 Causas de No Participación en el Mercado

Fuente: EConsulting Cía. Ltda

Elaborado por: Las Autoras

Como se aprecia en la tabla anterior existen causas atribuidas que se relacionan a la disponibilidad de personal tanto en la fase de preparación de ofertas como de ejecución de los trabajos, que durante el año 2012 representaron el 37%, que en términos económicos superan los dos millones de dólares tal como se muestra en la tabla siguiente:

PÉRDIDA ESTIMADA POR NO PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO (Motivos relacionados al personal) 2012	
Motivos	Valor US\$
Sobrecarga de trabajo para presentación oferta	495.000,00
Sobrecarga de trabajo para ejecución	2.036.798,62
Incumplimientos	20.000,00
Total pérdida estimada	2.551.798,62

Tabla No.12 Causas de No Participación en el Mercado Periodo 2012

Fuente: EConsulting Cía. Ltda

Elaborado por: Las Autoras

Para complementar esta situación, se debe indicar que durante el mismo año 2012, las contrataciones externas representaron aproximadamente el 40% del total de ingresos facturados.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Convertir la Visión en Acción

La estrategia empresarial define hacia donde se dirige la organización, y recurre a las “tácticas” para establecer cómo llegar a éstos objetivos. Sin embargo, no pueden estar definidos simplemente a largo plazo, por los constantes y rápidos cambios que se dan. Para ello, en 1992, Robert Kaplan y David Norton introdujeron el concepto de Balanced Scorecard (BSC), el cual combina indicadores financieros (del pasado) y no financieros (de futuro), para poder evaluar más proactivamente el desempeño de cada área. Se busca un grupo de indicadores que muestre las tendencias de desarrollo organizacional, desde 4 perspectivas del negocio (financiera, del cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento). El logro de la competitividad se asienta en la fijación de la visión, planificación e implementación de su estrategia, basado en un buen diagnóstico y controlando los avances del plan establecido.

La estrategia funcional de RRHH persigue diseñar las incluidas en ésta área de negocio para que se alineen con los objetivos generales de la organización. Aquí, es dónde el área genera valor para la organización. El valor que RRHH agrega está focalizado en la disponibilidad del capital humano en: calidad, tiempo y posición.

4.2 El Management de la Transformación y el Cambio de Gestión del Talento Humano

De acuerdo con Dave Ulrich (1996:283), el rol de gestión de RRHH debe dejar de estar enfocado en lo operativo (en la gestión de la infraestructura de la organización y la contribución de los empleados) para moverse a un management de la transformación y cambio, donde RRHH participe más activamente en la planificación estratégica del negocio.

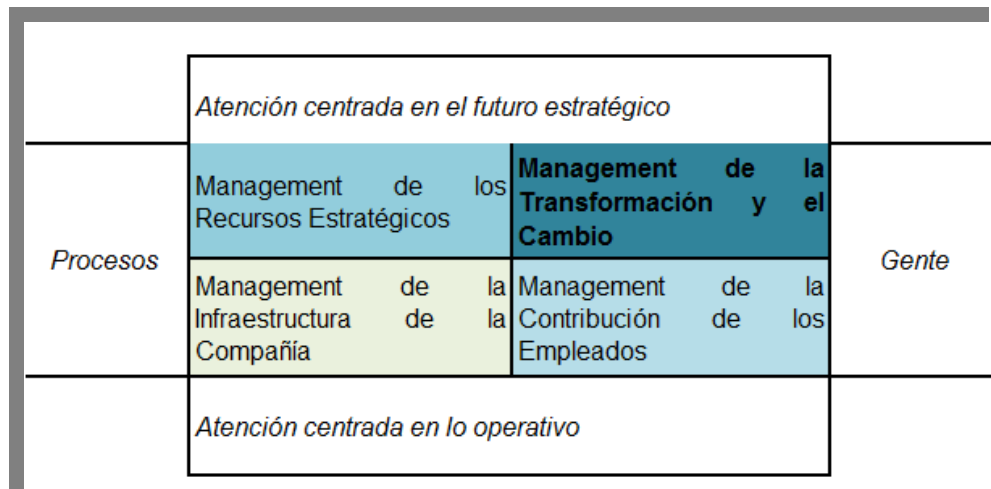


Gráfico No.2 Nuevo Rol de RRHH

Fuente: Ulrich Dave, 1996, pp.283

Todas las acciones de RRHH deben enhebrarse de tal manera que el resultado no difiera entre los objetivos específicos del área y el desempeño de la organización.

Para materializar este nuevo rol, cualquier política y acción de RRHH deberá procurar analizar el impacto que tendrá en la organización en las 4 C, conforme lo plantea el modelo de Michael Beer (1990:885).

- Compromiso: commitment y engagement
- Competencia: capacidades (skills) requeridas
- Congruencia: hacer lo que se dice
- Costo: Presupuestos

4.3 El Capital Intangible de las Organizaciones Altamente Competitivas

Kaplan y Norton (2004), identifican los siguientes tipos de capital intangible, para implementar una estrategia organizacional:

- Capital Humano: destrezas, talento, y conocimiento de los colaboradores de una organización.
- Capital de Información: bases de datos, sistemas de información, infraestructura tecnológica.
- Capital Organizacional o Social: cultura, liderazgo, alineación con los objetivos estratégicos y habilidad de transferencia del conocimiento.

Todas las organizaciones gestionan cuatro recursos: económicos, técnicos, humanos, y la información que los tres anteriores generan. Para alcanzar una ventaja competitiva en el mercado es imprescindible potenciar los activos intangibles que tiene la organización. Éstos son los únicos recursos que la competencia no puede comprar o que les es difícil imitar.

4.4 Situación Actual de la Fuerza Laboral

La fuerza laboral actual se ha vuelto diversa en todos los sentidos. Hoy en día se encuentran organizaciones multiculturales, transfronterizas, y en las cuales conviven 4 generaciones distintas (tradicionalistas, baby boomers, generación X, generación Y), expuestas a generar conflictos que afectan la conformación de equipos, la selección de líderes, la innovación e incluso la negociación si no definen nuevas reglas de convivencia que potencialicen esa diversidad (Molinari, 2009). Con esta interacción de tan variada fuerza laboral, también se da la complejidad de los satisfactores individuales: intereses, anclajes de carrera, compromiso, equilibrio de vida, entre otros.

El entorno de trabajo globalizado se ha dado como producto del desarrollo de nuevas tecnologías que ofrecen sistemas de comunicación que permiten un desempeño más efectivo. Mayor creación de equipos de trabajo virtuales, a partir de los servicios virtuales, desde los cuales se puede maximizar el potencial de cada miembro, independientemente de su lugar geográfico. Existe un aumento del teletrabajo, permitiendo que talentos que no podían participar físicamente en las oficinas, lo hagan desde otros lugares, y brinda mayor flexibilidad a los colaboradores, ofreciendo la oportunidad de balance de vida tan valorado por la generación Y.

Existe una mayor cantidad de empresas de tecnología o conocimiento (KIFs), donde los perfiles especializados son altamente valorados y buscados. Estas compañías amplían los requerimientos de cargos, complicándose la búsqueda del candidato ideal. Las posiciones no sólo buscan aspectos técnicos especializados, sino que también se suman requerimientos de habilidades de gestión empresarial, entendimiento del negocio o industria, liderazgo, e idiomas. Consecuente a esta demanda, hay una inflación del costo de estos perfiles críticos, ya que la oferta es escasa. Además, los candidatos calificados tienden a ser más “pasivos”, es decir, no están en constante búsqueda de oportunidades laborales. Es por esto que el social-networking se ha vuelto una herramienta de reclutamiento altamente efectiva para recursos humanos.

A todo ello se suma que existe una gran brecha entre lo que las organizaciones requieren y el talento disponible en las áreas técnicas y de ingeniería. Las carreras universitarias más requeridas a nivel mundial, cuentan con pocos egresados en Latinoamérica. Además, El talento más calificado busca capacitarse mejor en países desarrollados y ganar experiencia multicultural, lo que impulsa a la movilidad del talento latinoamericano a países desarrollados con fuerza laboral envejecida;

agudizando aún más la captación de talentos en las empresas de conocimiento intensivo en Latinoamérica (Manpower Inc., 2006).

Estas condiciones generales del entorno en Ecuador han generado en la empresa limitaciones específicas tales como:

- Extinción de preparación académica en el país en ciertas áreas, como arqueología
- Dificultad para capturar talentos mid-level
- Baja competitividad en compensación versus la industria y actualmente el estado
- Migración de personal con alto know how
- Escasez de líderes

4.5 Gestión por Competencias

Para gestionar por competencias se demanda principalmente que al más alto nivel de la gerencia se definan la visión, misión y valores, a partir de lo cual, se deberán identificar las competencias o, como Martha Alles (2008:19) lo define, "...características de la personalidad para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión..." en la cantidad y calidad determinadas. Una vez que se hayan definido las competencias es necesario probarlas y validarlas para luego pasar al diseño de procesos de recursos humanos por competencias.

Las organizaciones no solo deben seleccionar las competencias que se ajusten a su visión estratégica sino que también deben definirse y ser susceptibles de ser medidas.

Para David C. McClelland (1987), el desarrollo de la gestión por competencias requiere del análisis de la motivación humana. Para este autor existen tres sistemas que gobiernan el comportamiento humano:

- La motivación por el logro; las personas con alta orientación al logro prefieren la responsabilidad personal por el resultado.
- El poder como motivación; en que las personas se asocian a actividades competitivas y asertivas para obtener y mantener prestigio y reputación.
- La pertenencia como motivación; que se crea de la necesidad de compartir con otros o de formar parte de un grupo.

Para Spencer y Spencer (1993) las competencias son de cinco tipos:

- Características físicas
- Respuestas concretas
- Motivación y concepto de sí mismos
- Conocimientos
- Habilidades

Para el autor, en las empresas que cuentan con puestos muy complejos, como es el caso de las consultoras, la motivación así como las habilidades interpersonales son mucho más importantes que el nivel académico o la inteligencia. Por ello, afirma que el estudio de las competencias es realmente mecanismo más económico para cubrir los puestos y que no solo se debe pensar en las competencias individuales de cada colaborador sino en las competencias del grupo, porque estas pertenecen a la organización y es necesario crear conocimiento en el recurso humano para garantizar la sostenibilidad de las empresas.

4.6 Diferenciación 20/70/10

El 20-70-10 es una metodología usada para identificar a los miembros de una organización respecto de su desempeño para tomar acciones de diferenciación. Como menciona Jack Welch (2005:49), “Las compañías triunfan cuando sus directores hacen una distinción clara y significativa entre las personas y los negocios de alto y bajo rendimiento, cuando alientan a los fuertes y los distinguen de los débiles”. Para tener resultados efectivos, es necesaria la diferenciación de personas dentro de una organización. Para que un sistema de reconocimientos funcione, requiere de precisión. Más aun en este tipo de empresa, KIF, donde el producto está en cada uno de sus colaboradores, si lo que se busca es retener a los más talentosos. Se debe evitar por sobre todo la igualdad o dar reconocimiento a pesar de bajo desempeño, así como a basar la recompensa en una rigidez estructural (jerarquías):

La diferenciación se basa en la teoría de que el 70% del personal de una organización es la gente que la empresa necesita para continuar sus operaciones, el 20% son los colaboradores excepcionales, aquellos que sobresalen e impulsan a la empresa hacia adelante, y el 10% son aquellos que no tienen un desempeño totalmente deseable.

4.7 Feedback Efectivo

Según Andrea Geada (ESPOL, 2001):

El Feedback comprende dar información o retroalimentar sobre un comportamiento en el ámbito laboral y facilita el autoconocimiento.

El autoconocimiento, es el conocimiento de sí mismo, reconociendo las fortalezas y distinguiendo las oportunidades de desarrollo, a través

de su reflexión personal y de los aportes del contexto y de las personas con las que interactúa.

El feedback puede ser formal e informal. El feedback formal se cumple dentro de la evaluación del desempeño, mientras que el informal se cumple sin ninguna regla pre-establecida y permite dar consistencia a las entrevistas formales.

Si bien es cierto que las habilidades de un feedback son importantes en todas las organizaciones, las empresas que gestionan el conocimiento, demandan que el mismo sea tan efectivo como para asegurar que ayude a las personas que lo conforman a hacer mejor su trabajo. Para ello es necesario desarrollar las habilidades para crear y entregar un mensaje específico basado en la evaluación del desempeño. Las barreras más comunes son: el tiempo, el lenguaje inapropiado, el temor para enfrentar la conversación e incluso el ánimo del evaluador. Existen tres tipos de feedback: el negativo, el positivo y el constructivo. Los tres tipos pueden ser utilizados de acuerdo a la necesidad ya sea para señalar una conducta no deseada, para reforzar una conducta deseada o para puntualizar y revertir el comportamiento no deseado y mejorar el desempeño.

4.8 Aprendizaje: 20/70/10

El modelo 20-70-10 establece que el aprendizaje se obtiene de las siguientes fuentes: el 70% se aprende de experiencias a través de la vivencia en el puesto de trabajo, el 20% se aprende de la enseñanza de otros, y un 10% se obtiene del entrenamiento (capacitación). Es decir, la mayor cantidad de aprendizaje se obtiene a través de fuentes informales.

4.9 Descripción de las Empresas de Conocimiento Intensivo (KIFs)

La presencia de compañías de servicios profesionales actualmente se registra en diferentes industrias: leyes, publicidad, arquitectura, finanzas, ingeniería, ambiente, entre otras. El producto único de éste tipo de compañías es el servicio personalizado basado en conocimiento. Se vende conocimiento y expertise, es decir, productos intangibles. El éxito de estas compañías está basado en la credibilidad y reputación que van generándose a sí mismas, a través de los trabajos ejecutados, a lo largo de su existencia. Cuando alcanzan un alto posicionamiento en el mercado, sus servicios tienen un alto costo, debido a su know how y al expertise que sus profesionales ofrecen al cliente.

Estructura: De estructura innovadora y adhocrática. Como Alvesson (2001) lo describe, este tipo de compañías “recaen más en una ideología corporativa (grupo de directrices, creencias, emociones y valores) que terminan siendo más influyentes que en una estructura formal, para el control de su gente”. Una estructura mínima, donde se establezca un pequeño grupo de grandes reglas, es requerida para organizar y encaminar las actividades de la gente a un grupo de objetivos o plazos, permitiendo a cada uno decidir cómo alcanzar estos objetivos. Por lo que se debe tener un balance justo entre estructura y libertad, para coordinar sin restringir, con el fin de facilitar la acción. Sin embargo, en algunos casos esta falta de formalidad o muy poco control pueden causar ambigüedad y conflicto. Además, el perfil profesional del staff debe ser adaptativo a este tipo de entorno.

Cultura: Funciona con un poderoso mecanismo control, autoregulador en estas organizaciones. Dada la dificultad para aplicar métricas de desempeño por la naturaleza del negocio de ser tan diversa, estas compañías aplican un control de “clan”.

- Tendencia a largas horas de trabajo y alto nivel de intensidad
- Requiere de mucho networking
- Fuerte orientación hacia el cliente
- Basado en relaciones de confianza

Liderazgo: los líderes de estas empresas deben actuar de manera discreta, como Mintzberg (1998) lo define como “covert leadership” o liderazgo encubierto. Es la habilidad del líder de estar ahí, sin estar. Es decir, este liderazgo debe cuidar no parecer controlador o manipulador.

El tipo de trabajo que ejecutan las compañías de servicios profesionales se pueden catalogar a través del modelo de David Maister (1993:4-6), propuesto entre los 70s y 80s:

- De procesamiento: requiere de eficiencia, pero la ejecución del trabajo puede ser realizado por personal con poca experiencia, dado que el enfoque o soluciones no requieren generación de conocimiento.
- Cerebro: demanda mucha creatividad, para lo cual requiere del expertise de profesionales.
- Canas: de similar dificultad que el trabajo tipo ‘cerebro’, sin embargo, demanda de experiencia y conocimiento amplio de los profesionales.

La complejidad de administrar y liderar estas compañías recae sobre alcanzar balance entre estos 3 tipos de trabajos, para lograr optimizar el capital humano con el que cuenta y la rentabilidad de la empresa. El balance se encuentra principalmente en la alta productividad, servicio personalizado y gestión del conocimiento. Es así, que la tarea más importante es mantener a los profesionales productivos y motivados, dado que el conocimiento de su gente es lo que venden.

Las compañías de servicios profesionales usan un método de apalancamiento para maximizar su utilidad. Generalmente, el personal junior es contratado con un sueldo de entrada bajo. Este tipo de

profesionales, o próximos profesionales, aceptan estas condiciones para ganar experiencia y tener la oportunidad de trabajar con profesionales senior, de quienes obtendrán conocimiento valioso.

Una práctica comúnmente aplicada en estas compañías para retener a los profesionales senior son buenos beneficios y les ofrecen la opción de compra de acciones de la compañía.

Entre los problemas más comunes que se identifican en la gestión de estas compañías, se encuentran los siguientes:

- Profesionales altamente educados y competentes son un recurso valioso y escaso
- Ganar la lealtad de su equipo de trabajo
- No realizar promociones de personal de manera efectiva
- Crisis de personal: este tipo de empresas siempre pasan por crisis de personal. Cuando existen picos de trabajo, resulta en falta de personal correcto para realizarlo. Y cuando se registran bajas de proyectos, se debe repartir el poco trabajo que tienen y pueden perder profesionales valiosos.
- Motivación del personal: largas horas de trabajo, trabajo pesado y clientes difíciles. Profesionales jóvenes tienden a cuestionarse si realmente vale la pena, cuando están orientados al balance vida-trabajo.
- Dificultad para realizar una efectiva planificación del trabajo y disponibilidad de recursos (capital humano).

Para el diseño del programa de mejora, es necesario considerar que las grandes compañías consultoras, con presencia a nivel mundial han incorporado en su gestión de talento humano, las tendencias en esta área.

A través de la información expuesta en sitios webs por diferentes compañías consultoras de ingeniería y ambiente, principalmente Estados Unidos y Australia, se ha podido constatar que esencialmente coinciden sus

estrategias de gestión del talento humano. A continuación se mencionan las compañías que se analizaron:

Compañía	País	Negocio
ARUP	Australia	Firma consultora de diseño, planificación, ingeniería, etc. para arte y cultura, aviación, educación, energía, ambiente, gobierno, salud, minería, entre otras.
	Con presencia en 35 países.	
CH2MHILL	Estados Unidos	Firma especializada en ingeniería, consultoría, diseño, gestión de proyectos, construcción y operaciones en energía, ambiente, recursos, transporte, agua y facilidades.
	Con presencia en 122 países.	
Environment al Resources Management (ERM)	Estados Unidos	Compañía consultora que ofrece servicios de estudios de impacto ambiental y planificación, gestión de sitios contaminados, calidad de aires y cambio climático, gestión del riesgo, entre otros.
	Con presencia en 39 países.	
HATCH	Canadá	Firma que provee servicios en implementación de proyectos (de ingeniería, construcción, sistemas y procesos de control, etc.), consultoría (de negocios, inversión, planificación, energía, gestión de riesgo, etc.), de operación (soporte de mantenimiento, inspecciones, ingeniería, etc.), tecnología, servicios ambientales
	Con presencia en 20 países	
MWH	Estados Unidos	Compañía de ingeniería, consultoría y construcción, que ofrece servicios en gestión de programas, gestión de consultoría, análisis e investigación, ingeniería y diseño, planificación y gestión ambiental, sustentabilidad y cambio climático.
	Con presencia en 35 países	
Technip	Francia	Firma que ofrece servicios de ingeniería, construcción, gestión de proyectos, planificación de suelo, diseño conceptual, etc.
	Presencia en 48 países	
Worley Parsons	Estados Unidos	Compañía consultora en infraestructura y ambiente, electricidad, hidrocarburos, minería, metales y químicos.
	Presencia en 41 países	
WSP	Reino Unido	Firma consultora en ingeniería y diseño que provee servicios ambientales en sectores de la industria, energía, minería, transporte e infraestructura.
	Presencia en 35 países	

Tabla No.13 Empresas Internacionales de Conocimiento Intensivo

Fuente: Sitios Web de las Consultoras Seleccionadas

Elaborado por: Las Autoras

Las estrategias que se pudieron evidenciar que se han implementado y son comunes entre las prácticas de estas compañías en el área de talento humano, fueron las siguientes:

- Selección y Reclutamiento:
 - Reclutamiento desde la universidad, a través de pasantías o programas de trabajo durante las vacaciones
 - Participación activa en ferias de trabajo
 - Fuerte orientación a creación de marca (branding)
- Aprendizaje y Desarrollo:
 - Plan de carrera claramente definido
 - Plan de desarrollo diseñado a la medida de cada colaborador, desde su ingreso a la compañía: para graduado y profesionales
 - Las metodologías de aprendizaje generalmente usadas son:
 - Online
 - Mentoring
 - En el trabajo: rotación, coaching, asignación de tareas
 - En el aula
 - Academias corporativas
- Beneficios
 - Planes seguros médicos/accidentes/dentales/ vida
 - Planes legales
 - Planes de ahorro y de retiro
 - Reparto de utilidades
 - Asociación/Programa de Socios o Accionistas
 - Balance laboral/personal:
 - Flexibilidad (horarios personalizados, teletrabajo, tiempo sabático)
 - Programas de bienestar Programa de asistencia profesional: psicología, finanzas, etc.

5. DISEÑO DEL PROGRAMA DE MEJORA

El diseño del programa de mejora para EConsulting Cia. Ltda. partió de un diagnóstico organizacional que comprendió el análisis del macro ambiente político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal; análisis de la industria y del mercado, cuyo resultado se muestra en el *Anexo No. 1 Diagnóstico Organizacional EConsulting Cia Ltda.* Esta actividad contó con la participación de la Gerencia, principalmente en la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Este diagnóstico permitió de igual manera validar la vigencia de la visión, misión y valores de la organización y aportar con los siguientes cambios propuestos:

5.1 Cadena de Valor

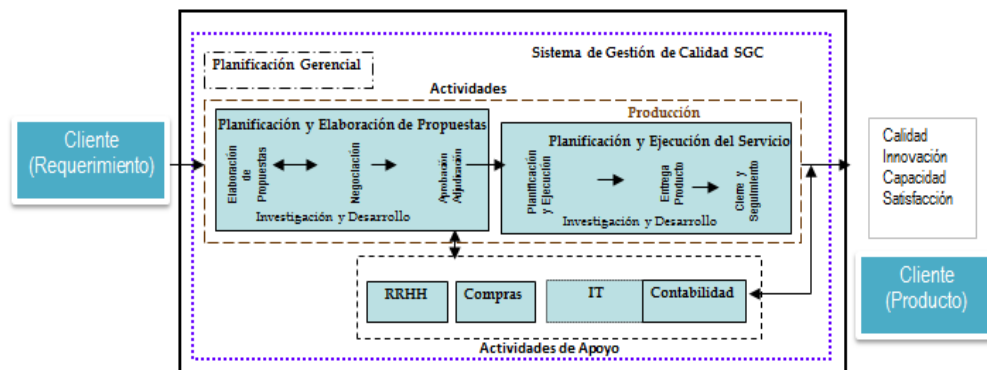


Gráfico No. 3 Cadena de Valor Propuesta

Elaborado por: Las Autoras

5.2 Bloques Estratégicos

EConsulting mantiene una ventaja competitiva por diferenciación:

- Calidad: orientados a la excelencia. Prestación de servicio con personal altamente competente.

- Innovación: desarrollo de software propio para un eficiente flujo de información a nivel organizacional y gerencial. Uso de tecnología de punta.
- Capacidad para Atender al Cliente: Know-how

5.3 Estrategias a Nivel de Negocios

Diferenciación: servicio de calidad valorado a un nivel superior que el promedio. Se trabaja con personal especializado de la más alta calificación. Esto asegura que el cliente no tendrá problemas posteriores por falencias en los estudios o en su accionar para la gestión ambiental.

Concentración: sectores altamente especializados

5.4 Plan Estratégico

5.4.1 Misión

“En *ECO*nsulting proveemos servicios de consultoría en energía, ambiente y desarrollo sostenible, orientados a la excelencia e innovación, con competencia y ética profesional, apoyando los esfuerzos de desarrollo sostenible en Ecuador y Latinoamérica. Nuestros servicios están dirigidos a los sectores de infraestructura, industrial, gubernamental y no gubernamental involucrados en el manejo y conservación de recursos naturales.”

5.4.2 Visión

“Participar activamente, para el año 2017, en el mercado de consultoría ambiental y energética en 3 países de Latinoamérica.”

5.4.3 Valores Filosóficos

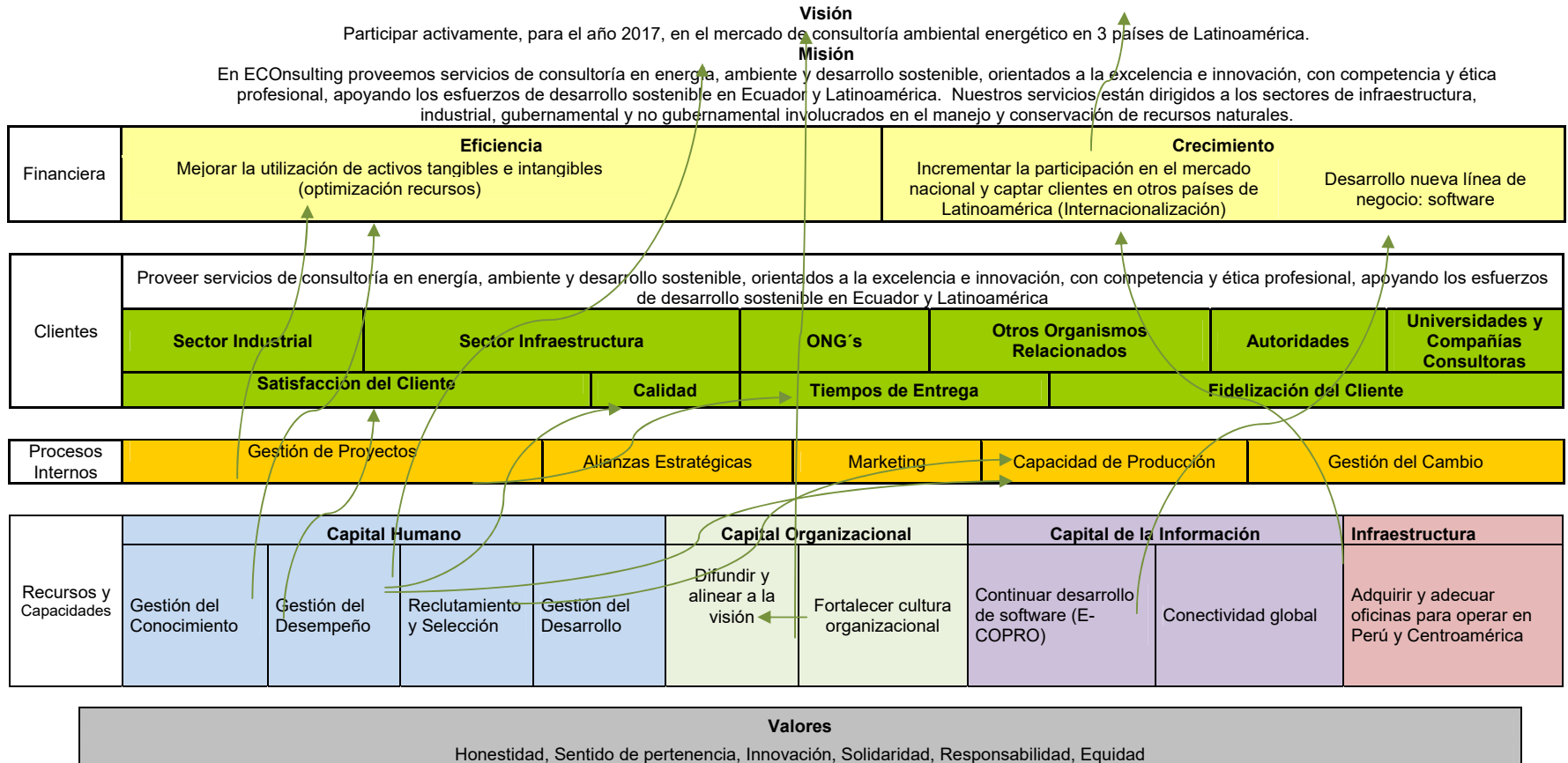
Propósito Moral: La organización tiene una base de liderazgo enfocada en la excelencia como propósito moral. Este propósito se difunde en cada colaborador volviéndose el motor de acción. Este sentido innato de excelencia es lo que constantemente inspira a los miembros de la organización a obtener altos estándares de calidad y lo que ha marcado la diferencia en el mercado con empresas similares.

- Honestidad
- Sentido de pertenencia
- Innovación
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Equidad

5.4.4 Temas Estratégicos

- Participación en el mercado e internacionalización
- Gestión de Proyectos
- Gestión de Talento Humano
- Gestión de Conocimientos

5.4.5 Mapa Estratégico Organizacional



5.4.6 Análisis FODA de Recursos Humanos

A partir de la definición de la visión estratégica de la organización se procedió con el análisis FODA sobre los diferentes procesos relacionados con el manejo del Talento Humano en EConSulting. De esta manera, se busca definir las estrategias a ser aplicadas para el cambio y el desarrollo organizacional así como las herramientas, políticas y prácticas propuestas dentro de los subsistemas que integran el Sistema de Gestión del Talento Humano en el contexto de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos.

5.4.6.1 Gestión de Selección y Reclutamiento

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		ANÁLISIS INTERNO		
1 Incrementar la participación en el mercado		Fortalezas	Debilidades	
		1 Reclutamiento de talento desde la universidad	1 Escasez de talento local mid-level	
		2 Desarrollo de carrera en la organización	2 Débil fuente de reclutamiento de talento de la universidad en UIO	
		3 Vínculos con talento externo con educación 4to nivel		
	Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
ANÁLISIS EXTERNO	1 Atracción talento internacional edad de retiro	Plan de captura internacional de profesionales con especialización en áreas académicas no disponibles en el país (F4, O1)	Implementación de prácticas pre-profesionales y pasantías (D2, O2)	
	2 Oferta de jóvenes pre-profesionales y profesionales en carreras de interés		Suscribir convenios con Universidades(D2, D3, O3)	
	3 Vínculos con Universidades nacionales y extranjeras			
		Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
	1 Retención del talento en países desarrollados	Plan de captura internacional de profesionales con especialización en áreas académicas no disponibles en el país (F4, A2, A3)	Presencia en redes sociales como medio para atraer talento (D2, D4, A1)	
	2 Extinción del conocimiento nacional en ciertas áreas (ej arqueología)		Difundir la propuesta de valor al empleado (D2, D4, A1)	
	3 Ausencia del conocimiento local en ciertas áreas (ej ing. Geográfica)		Difundir las buenas prácticas como entidad empresarial responsable sostenible (D2, D4, A1)	

Tabla No.14 Análisis FODA Gestión de Selección

Elaborado por: Las Autoras

5.4.6.2 Gestión del Desempeño

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ANÁLISIS INTERNO		
		Fortalezas	Debilidades	
	1 Mantener ventaja competitiva de calidad y la satisfacción del cliente			
		1 Se cuenta con un sistema de evaluación anual	1 Evaluación basada en competencias genéricas	
		2 Se provee retroalimentación del jefe al inmediato colaborador en forma anual	2 No se realiza seguimiento a los planes de acción	
		3 Se realizan análisis comparativos de los resultados de evaluación por años	3 Relación de la evaluación del desempeño con incremento de sueldos	
		4 Revisión de las evaluaciones de desempeño con la Gerencia General	4 Competencias genéricas para todos los puestos	
		5 Recursos tecnológicos disponibles para la automatización		
		Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
ANÁLISIS EXTERNO	1 Oferta para desarrollar habilidades en feedback	Preparación de evaluadores (F4, F5, O1)	Diseño de perfiles de puestos por competencias (D1, D4)	
		Conformación de los Comités de talentos (F2, F3, F4, O1)	Evaluación por competencias diferenciada (D1, D4)	
		Automatización del proceso a través del intranet (F5, O1)		
		Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
	1 Interés permanente de la competencia por el personal de EConsulting	Identificación del "talento" (F2, F5, A1)	Definición de un plan formal de desarrollo basado en la diferenciación (D2, D3, A1)	
		Desarrollo de medidas de retención (F2, F5, A1)		

Tabla No.15 Análisis FODA Evaluación del Desempeño

Elaborado por: Las Autoras

5.4.6.3 Gestión de Desarrollo

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ANÁLISIS INTERNO	
	Optimizar la utilización de los activos intangibles	Fortalezas	Debilidades
		1 Estructura organizacional horizontal	1 Coaching poco sistematizado
		2 Inversión en capacitación	2 No existe identificación de puestos críticos
		3 Infraestructura tecnológica disponible	3 No existe plan de sucesión formal
		4 Know-how altamente especializado	4 Plan de desarrollo básico y sin dirección clara al colaborador
			5 No hay identificación de altos potenciales
	Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
ANÁLISIS EXTERNO	1 Disponibilidad de expertos senior en edad de retiro	Creación formal de "universidad corporativa" (F4, O1)	
	2 Oferta de cursos webinar	Desarrollo a través de planes de capacitación formal (F2, F3, O2)	
	Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
	1 Retención del talento en países desarrollados	Identificación del "talento" (F2, F5, A3)	Identificación de mentores (D1, A2)
	2 Empleabilidad del talento interno	Alianzas Estratégicas con empresas/instituciones para desarrollo de cursos e-learning (F2, A3)	Diseño del Plan de Sucesión (D3, A4)
	3 Alta inversión para adquisición y/o desarrollo de plataformas tecnológicas a la medida		Aplicación de herramientas de desarrollo (D4, A5)
	4 Captura de profesionales jóvenes por parte del Estado		Mapeo del potencial de la empresa (D5, A5)
5 Captura de talento interno por la competencia			

Tabla No.16 Análisis FODA Gestión del Desarrollo

Elaborado por: Las Autoras

5.4.6.4 Knowledge Management

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ANÁLISIS INTERNO	
	Desarrollar una nueva línea de negocios	Fortalezas	Debilidades
		1 Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001)	1 Falta de formalización y comunicación de la Investigación y Desarrollo de la empresa
		2 Amplio conocimiento y expertise del personal interno	2 Falta de identificación sistematizada de disponibilidad de conocimiento
		3 Infraestructura tecnológica	
		4 Inversión en capacitación	3 Desvinculaciones que generan pérdida de conocimiento y de inversión en capacitación
	Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
ANÁLISIS EXTERNO	1 Crecimiento en demanda conocimiento relacionado al ambiente y manejo de recursos	Continuar desarrollando mejoras en el sistema informático de gestión de proyectos para flujo de información (F4, F6, O2)	Desarrollo de módulo de recurso de competencias para asignación de proyectos basado en educación, formación académica, experiencia, etc. (D3, D4, O1, O2)
	2 Accesibilidad del conocimiento	Mejoramiento de análisis de capacitación efectiva (F5, O1)	
	3 Vinculo con entidades		
	Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
	1 Valoración inapropiada del conocimiento	Optimización del activo intangible (conocimiento personal interno) para la formación de talento (F2, A3, A4)	Formalizar sistema post mortem de transferencia de "lecciones aprendidas" a toda la organización (D1, A1, A2, A3)
	2 Extinción del conocimiento nacional en ciertas áreas (ej arqueología)	Automatización de "lecciones aprendidas" en el sistema informático de gestión de proyectos (F3, A3)	
	3 Salida de personal con alto know how		
	4 Ausencia del conocimiento local en ciertas áreas (ej ing. Geográfica)		

Tabla No.17 Análisis FODA Gestión del Conocimiento

Elaborado por: Las Autoras

5.5 Estrategias para los Subsistemas de Recursos Humanos



Gráfico No. 4 Propuesta de Estrategias de RRHH

Elaborado por: Las Autoras

5.5.1 Reclutamiento y Selección de Personal

5.5.1.1 Fuentes de Reclutamiento

ECOsulting Cía. Ltda. aplica las siguientes fuentes de reclutamiento:

- Reclutamiento de socios en academia: Dos de los tres socios que tienen participaciones de la compañía, tienen como actividad profesional principal la docencia en una de las universidades que más candidatos provee a la organización. Dado que son profesores en una de las áreas profesionales con interés de la empresa, pueden detectar potenciales talentos para involucrarse en ECOsulting. Este ha sido el método más común y exitoso de reclutamiento en la empresa.
- Portales de internet: búsqueda de candidatos a través de portales web. Este método ha sido mayormente usado para cargos administrativos.

Para este tipo de compañía, de servicios altamente especializados, el talento debe ser formado desde sus inicios, de preferencia. El talent pipeline inicia en las universidades, para luego desarrollar carrera profesional dentro de la organización. En pocas ocasiones los puestos de trabajo semi senior o seniors han sido ocupados por contrataciones nuevas. Es por ello que el reclutamiento debe ser un proceso donde mantener la atención. Dado que la calidad de servicio de la compañía se mide por la calidad de profesionales con los que cuenta, es imprescindible crear políticas para filtros de reclutamiento.

5.5.1.2 Nuevas Fuentes de Reclutamiento

A más de las fuentes de reclutamiento aplicadas por la empresa se sugiere la implementación de las siguientes acciones:

1. Realizar convenios con las universidades, según las carreras profesionales de interés y calidad de formación académica para llevar a cabo programas de reclutamiento. Los convenios se deben elaborar conforme a los criterios descritos a continuación:
 - Mejores calificaciones: los estudiantes con calificaciones superiores a 9 de su promedio general, serán entrevistados para conocer el interés de desarrollo en consultoría ambiental
 - Interés en giro del negocio: los estudiantes que demuestren interés en el área de negocio, podrán postularse para programas de reclutamiento diseñados para este fin.
2. Publicar ofertas de trabajo en página web, con opción de postulación. La postulación incluye detalle de información personal, envío de hoja de vida, y descripción de interés por laborar en el medio o en esta empresa en particular. Además, las ofertas de trabajo deberán ser difundidas en redes sociales.
3. Implementar programas de pasantías para estudiantes, graduados y en períodos vacacionales, conforme el siguiente detalle:

Programa	Nivel	Duración	Área	Funciones
Pasantías Profesionales	Estudiantes	4 meses	Técnicas	Gestión administrativa de proyectos
Vacacionales	Abierto	2 meses	Administrativas / Técnicas	Funciones básicas
Graduados		3 meses	Técnicas	Investigación técnica, recolección y procesamiento de datos dentro de Proyectos

Tabla No.18 Propuesta para la Implementación de Programas de Pasantías

Elaborado por: Las Autoras

- Desarrollar un plan de captura internacional de profesionales con especialización en áreas académicas no disponibles en el país, que comprenderá la búsqueda, contacto e invitación a jóvenes recién graduados de Universidades de Colombia y Argentina, las mismas que a criterio de la Gerencia General, brindan ventajas de adaptabilidad y alta calidad académica así como España que tiene una amplia oferta de profesionales en áreas específicas.

La propuesta de atracción contemplará dos fases:

- De contratación para proyectos específicos, como un período de prueba.
- De contratación interna definitiva, una vez cubierto el período de prueba (variable de acuerdo al tipo de proyecto).

5.5.1.3 Políticas de Reclutamiento y Selección

Para la definición de las nuevas políticas de reclutamiento y selección se partió de la observación de la distribución de colaboradores actual de la empresa, según las universidades donde obtuvieron sus títulos

de tercer nivel. Se incluye personal técnico y administrativo. El 80% del personal realizó sus estudios en universidades categoría A y B. Un 15% obtuvo el título profesional en universidades con categoría C, en tanto que no existen colaboradores provenientes de universidades D y E. El 5% que no cuenta con título profesional, no realiza trabajos técnicos o que involucren preparación universitaria:

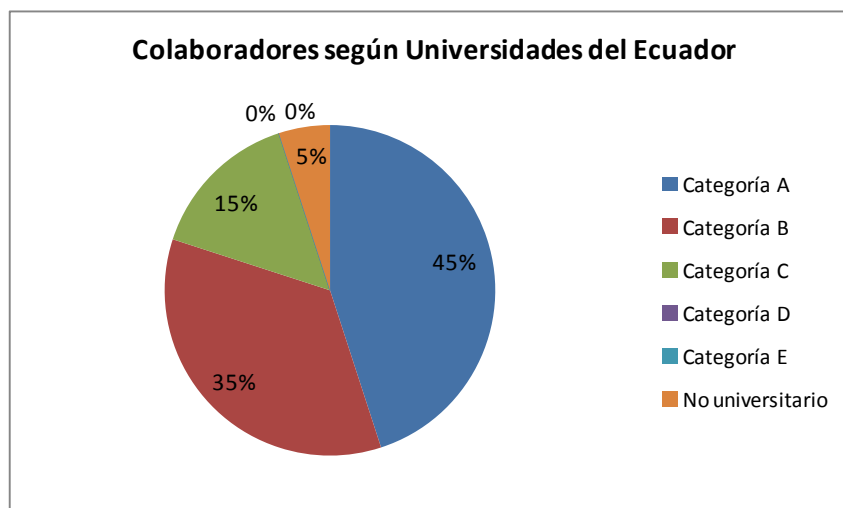


Gráfico No. 5 Colaboradores según Universidades del Ecuador

Fuente: EConsulting Cia Ltda

Elaborado por: Las Autoras

Las carreras profesionales de interés para el área técnica, donde el reclutamiento y selección son críticos, son las siguientes:

- Ingeniería mecánica
- Ingeniería civil
- Ingeniería química
- Ingeniería ambiental
- Ingeniería geográfica
- Biología
- Arqueología
- Sociología
- Geología

De acuerdo a estas consideraciones las políticas de reclutamiento y selección propuestas son:

1. En base al vasto conocimiento y experiencia del personal senior de la compañía, se deberá identificar las mejores universidades para cada carrera profesional y para ello, el área de Recursos Humanos mantendrá un compendio entre las universidades aceptadas y las carreras de interés, para identificar dónde se debe reclutar.
2. Los potenciales candidatos serán identificados por la categoría según la evaluación de desempeño institucional de las Universidades y/o Escuelas Politécnicas, según la clasificación realizada por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador (CONEA) desde el año 2009. Las universidades de interés serán únicamente aquellas categorizadas como A y B, con el fin de contar con un primer filtro de la calidad profesional de los candidatos. A continuación se identifican las universidades dentro de estos parámetros.

Categoría Universidades del Ecuador	
Categoría A	Categoría B
Escuela Politécnica Nacional	Universidad Agraria del Ecuador
Escuela Superior Politécnica del Litoral	Universidad de Especialidades Espíritu Santo
Escuela Politécnica del Ejército	Universidad de Guayaquil
Escuela Superior Politécnica del Chimborazo	Universidad de las Américas
Pontificia Universidad Católica de Quito	Universidad Estatal de Bolívar
Universidad Central del Ecuador	Universidad Nacional de Chimborazo
Universidad de Cuenca	Universidad Nacional de Loja
Universidad del Azuay	Universidad Politécnica Salesiana
Universidad San Francisco de Quito	Universidad Técnica del Norte
Universidad Técnica de Ambato	
Universidad Técnica Particular de Loja	

Tabla No.19 Categorización de las Universidades del Ecuador

Fuente: Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador (CONEA), 2009:5-7

5.5.1.4 Entrevistas

Dentro del proceso de Reclutamiento y selección se recomienda tres tipos de entrevista:

- Entrevista por competencias, en la cual a más de los datos personales, se deben realizar preguntas que permitan conocer comportamientos concretos del pasado, en relación al grupo de competencias que se buscan evaluar y que están identificadas en el perfil del puesto. Esta entrevista deberá estar a cargo del responsable del Recursos Humanos.
- Entrevista de preselección, en la que se enfatizarán los temas relacionados con el conocimiento, la experiencia, las tareas que desempeñaría dentro del puesto. Esta entrevista definirá la terna que se someterá a los test psicométricos y pruebas técnicas de conocimiento, de ser el caso. La entrevista de preselección la cumplirá el usuario o líder del área interesada.
- Entrevista final, en la que se deberá evaluar el interés en el puesto de trabajo, sus expectativas, planes de desarrollo y estará a cargo del Gerente General.

5.5.1.5 Definición de Competencias

En base a la definición de la visión y misión de la empresa, así como sus valores, se han identificado criterios de desempeño para definir las competencias en los diferentes niveles de la organización. Con ello se recolectó información a través de un muestreo de un grupo de colaboradores para validar dichas competencias conjuntamente con la

Gerencia General, el cual se refleja en el *Anexo No. 2 Muestreo de Competencias*. Con base a este análisis, se realizaron algunos ajustes y se determinaron competencias cardinales y específicas para los niveles gerenciales, intermedios y de entrada, tomando como referencia las definiciones de Martha Alles – “Competencias para empresas de conocimiento”, tal como se muestra en el *Anexo No. 3 Diccionario de Competencias para EConsulting Cia Ltda.*

Las competencias definidas son:

Competencias para EConsulting Cia Ltda.		
CARDINALES		
1. Compromiso		
2. Ética		
3. Orientación al cliente		
4. Calidad del trabajo		
5. Transferencia de conocimiento		
6. Iniciativa		
NIVEL DE ENTRADA	NIVEL INTERMEDIO	NIVEL GERENCIAL
1. Capacidad para aprender	1. Trabajo en equipo	1. Desarrollo de equipo y de personas
2. Productividad	2. Habilidad analítica	2. Liderazgo
3. Responsabilidad	3. Comunicación	3. Desarrollo de redes inteligentes
4. Tolerancia a la presión	4. Aprendizaje continuo	4. Pensamiento estratégico
5. Trabajo en equipo		5. Gerenciamiento de proyectos
6. Adaptabilidad		6. Orientación hacia los resultados

Tabla No. 20 Propuesta de Competencias Cardinales y por Niveles

Elaborado por: Las Autoras

5.5.1.6 Validación de Perfiles y Competencias

Posterior a esta acción se deberá evaluar al candidato versus el perfil de cargo, para lo cual se aplicará el formato propuesto que incluye la evaluación del nivel académico, experiencia, conocimiento,

competencias y habilidades que se muestra en el *Anexo No. 4 Formato "Perfil del Cargo y Evaluación por Competencias"*

5.5.1.7 Test Psicométrico

Para esta fase, se recomienda la aplicación de los test de evaluación de la personalidad y de anclaje de carrera.

5.5.1.8 Pruebas Técnicas de Conocimiento

Cada área de trabajo deberá diseñar las pruebas técnicas para los puestos de trabajo. Incluirá en lo posible ejercicios prácticos, cuestionario de preguntas abiertas y de selección múltiple, con una duración estimada de 40 minutos. La calificación deberá ser sobre 100 puntos.

5.5.1.9 Escala de Valoración Final de las Herramientas de Evaluación de Candidatos

Para la selección final del colaborador se deberá considerar el promedio de todos los factores, conforme se detalla en el siguiente cuadro:

FACTORES Y VALORACIÓN	ESCALA		ACCIÓN
PARA POSICIONES DE ENTRADA			
Universidad categoría A/B	SI	No	Considerar
Promedio académico	De 1 a 100	puntos	Promediar
PARA TODOS LOS NIVELES			
Evaluación del perfil del cargo vs candidato	De 1 a 100		Promediar
Test psicométrico	Adecuado	No Adecuado	Considerar
Test de anclaje de carrera	De 0 a 2	puntos	Sumar
Competencia técnica/funcional	2		
Competencia de gerencia	2		
Autonomía / Independencia	2		
Seguridad / Estabilidad	2		
Creatividad / Emprendimiento	2		
Servicio / Dedicación a la causa	2		
Desafío puro	1		
Estilo de vida	0		
Pruebas técnicas de conocimiento	De 1 a 100	puntos	Promediar
Promedio de factores valorados	No menor a 70 puntos		

Tabla No. 21 Escala de Valoración Propuesta para Selección de Personal

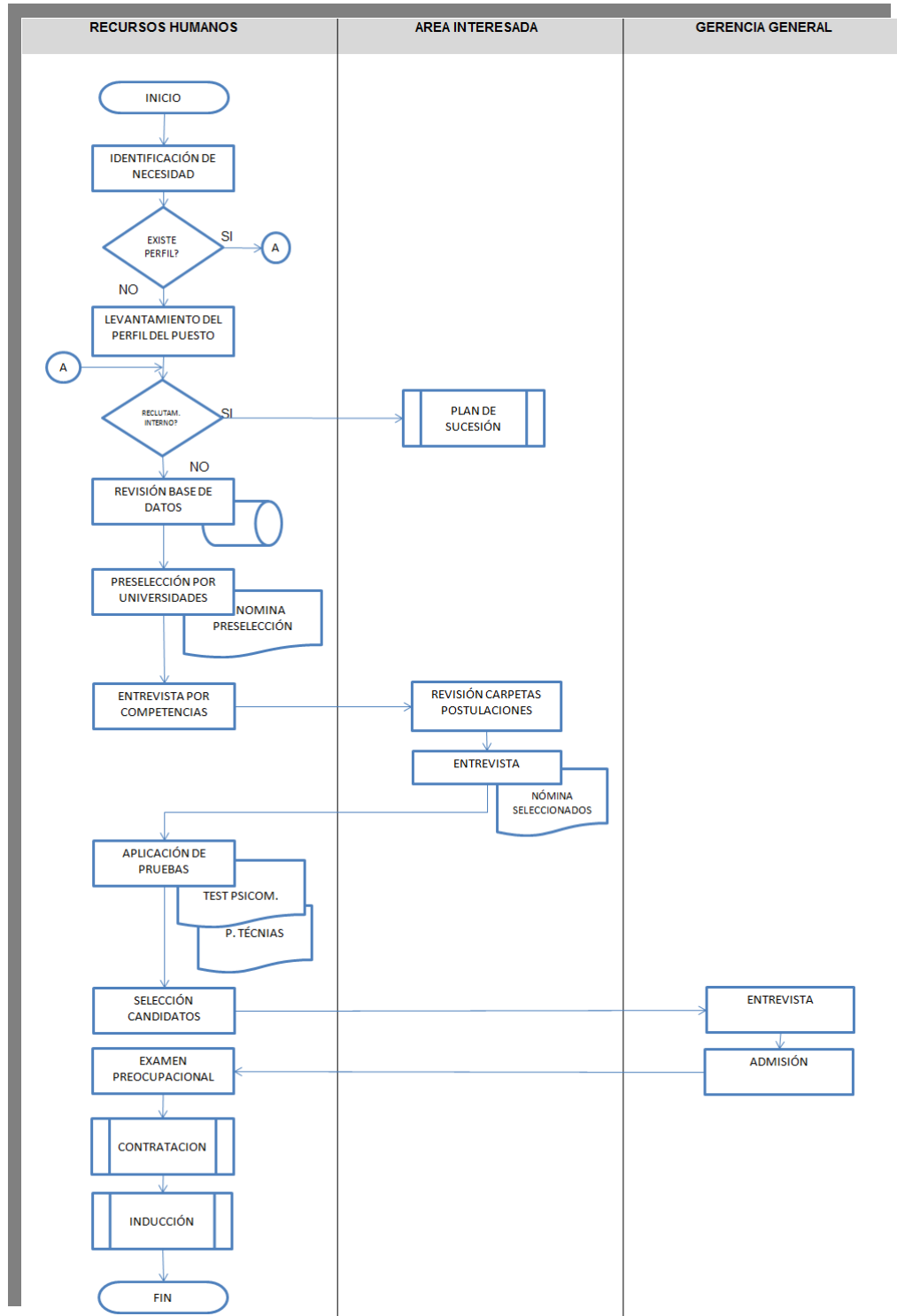
Elaborado por: Las Autoras

5.5.1.10 Inducción

En concordancia lo que se ha venido ejecutando, en esta etapa se deberá informar al personal seleccionado sobre la historia, visión, misión, valores, servicios, sistema de calidad, reglamentos y sistemas utilizados. Este proceso actualmente está únicamente a cargo del responsable de Recursos Humanos.

La propuesta de mejora a este proceso es la de cubrir la inducción en cada una de las áreas: Recursos Humanos, Seguridad y Salud Ocupacional, Sistemas Informáticos y Sistema de Gestión de Calidad. Este proceso deberá cumplirse en al menos 12 horas, durante la primera semana. Adicionalmente se asignará un “par” al nuevo colaborador quien lo guiará en las actividades cotidianas durante este mismo período. El entrenamiento estará a cargo del Jefe inmediato.

5.5.1.11 Proceso Formal de Selección y Reclutamiento



Elaborado por: Las Autoras

5.5.1.12 Employment Brand

En la actualidad, además de los productos o servicios que ofrecen las empresas, éstas también deben mercadearse a sí mismas como lugares de trabajo para atraer a los mejores talentos. No basta con sólo ofrecer los mejores beneficios, buenos paquetes salariales, o desarrollo profesional. Todos los esfuerzos que realice el área de Recursos Humanos deben ser difundidos para que posibles candidatos conozcan la empresa.

5.5.1.12.1 Employment Brand Externo

Desde un enfoque externo se sugieren las siguientes acciones:

- Incursionar en las redes sociales tales como Facebook (Fan Page), Twitter y LinkedIn, donde la empresa ya tiene participación, para difundir noticias y demás información relevante. En el *Anexo No. 5 Contenidos Sugeridos para Redes Sociales*, se detallan los potenciales temas y definición de responsables por redes de impacto. Se recomienda además, vincular las redes sociales, es decir, lo anunciado en Twitter puede publicarse automáticamente en Facebook.

Es importante destacar, que el tener participación en las redes sociales involucra los siguientes aspectos a tener en cuenta:

- Constante actualización de información
- Redacción creativa
- Crear información (tener qué decir)

- Criterio para no divulgar información indebida que pudiera perjudicar la imagen de la empresa o personas involucradas
- Captura de seguidores influyentes
- Incorporar dentro de la página web una sección donde se pueda dar a conocer lo referente al desarrollo profesional y vacantes de trabajo. El contenido de dicha sección se organizaría de la siguiente manera:

Contenido Página Web - Branding		
Secciones	Contenido	Herramientas
Porqué trabajar Econsulting?		
Desarrollo Profesional	Casos exitosos	
Beneficios		
Ofertas Laborales		Postulación
Programa de Pasantías		
Programa de Graduados		

Tabla No.22 Contenidos Propuestos Página Web EConsulting Cía Ltda.

Elaborado por: Las Autoras

El administrador de la sección en la página web, debe ser el líder de área de talento humano. El diseño y contenido debe ser cuidadosamente escogido, ya que la calidad del mismo creará la imagen hacia el visitante de la página. Además, esta imagen es la que se proyectará del personal que labora en la empresa.

Desde el punto de vista interno se recomienda trabajar en cultura organizacional e identificación a través de un programa de sustentabilidad que involucre a todas las áreas y personal de la empresa. El programa consiste en incorporar las mejores prácticas de sustentabilidad para actividades de oficina, exaltando la intención de la

organización (giro del negocio) de conservación de recursos. Se deberá aprovechar los rasgos de las generaciones X y Y (deseo de dejar huella y facilidad para realizar varias actividades simultáneamente), para dar el impulso que requiere.

A continuación las acciones específicas del programa de sostenibilidad:

Área	Acciones/Programas
Ambiente	Políticas de uso de recursos en instalaciones (luces, aire acondicionado, materiales mueblería, etc.) Programa de reuso de recursos: Programa de reciclaje: papel, cartón, plásticos Políticas de movilización Medición de huella de carbono
Comunidad	Programas gratuitos de capacitación en conservación de recursos a la comunidad (escuelas/fundaciones) Apoyo a fundaciones: económico e involucramiento de personal Programas de reforestación, etc. Trabajos pro bono

Tabla No.23 Acciones Propuestas para Programa de Sostenibilidad

Elaborado por: Las Autoras

5.5.2 Gestión del Desempeño

En evidencia de la problemática de la empresa, se debe indicar que la gestión de desempeño no debe ligarse a una motivación económica únicamente, ya que esto es momentáneo. Lo que se pretende lograr con este proceso, son resultados que perduren en el tiempo para:

- Alinear el desempeño de los colaboradores con la estrategia de la organización
- Retroalimentar al colaborador sobre lo que se espera de él y cómo debe hacerlo
 - Corregir comportamientos no deseados

- Reforzar y motivar a través del reconocimiento de comportamientos deseados
- Generar compromisos y metas

Para lograr estos resultados, la propuesta de mejora contempla las siguientes premisas:

- Evaluar sobre comportamientos concretos del pasado y realizar evaluaciones objetivas, evitando subjetividades.
- Alinear la auto-percepción del colaborador de su trabajo con la percepción externa y lo que realmente hace.
- Proporcionar retroalimentación valiosa al colaborador, en el momento apropiado. Los comportamientos no deseados, deben ser corregidos lo antes posible, para que puedan ser más fácilmente modificados o eliminados.
- Preparar al evaluador para que pueda proporcionar el feedback adecuadamente para no desmotivar o conducir a comportamientos confusos.

5.5.2.1 Sistema de Evaluación de Desempeño Propuesto

Una vez que se han diseñado los perfiles de cargo por competencias, es adecuado evaluar el desempeño del personal siguiendo este mismo modelo. Se propone aplicar una evaluación por competencias diferenciada, según el nivel de cargo, como se plantea en el proceso de reclutamiento y selección.

En el modelo de valoración de desempeño, se propone también la inclusión de establecimiento de objetivos. Estos objetivos deben ser definidos y consensuados entre el jefe inmediato y el colaborador. Todo objetivo debe ser “SMART” (específico, medible, alcanzable, relevante y con tiempo definido). Las valoraciones de desempeño, por consecuencia, se dividirán

en 2 secciones. En una se medirá el alcance del objetivo previamente planteado entre Jefe y colaborador. La otra sección de la evaluación estará dirigida a valorar las competencias, o el cómo realizó sus tareas.

En la siguiente tabla, se presentan resumidos los modelos de evaluación de desempeño a implementar, la identificación del personal a quien va dirigido cada tipo y modelo de evaluación, la descripción de la relación evaluador – evaluado, y las partes involucradas en la discusión de los resultados de las evaluaciones para tomar decisión de las acciones a seguir para cada caso.

Modelos de Evaluaciones de Desempeño Propuesto					
Tipo de Evaluación de Desempeño	Identificación de Personal	Modelo de Evaluación	Relación	Partes Involucradas en Discusión Final de los Resultados	
			Evaluador - Evaluado		
Post-Proyecto	Técnico	Refleja (Autoevaluación)	Colaborador (N)	Jefe Inmediato → Colaborador	
		Jerárquica Descendente	Jefe Inmediato → Colaborador		
		Jerárquica Ascendente	Colaborador → Jefe Inmediato*		
		Satisfacción de Cliente	Cliente Externo → Equipo		
Anual	Técnico	Promedio de Resultados Evaluaciones Individuales Post Proyecto Interno		Comité de Talentos	Jefe Inmediato → Colaborador
		Promedio de Resultados Evaluaciones de Equipo de Trabajo Post Proyecto del Cliente Externo			
	Administrativo	Refleja (Autoevaluación)	Colaborador (N)	Comité de Talentos	Jefe Inmediato → Colaborador
		Jerárquica Descendente	Jefe Inmediato → Colaborador		
		Jerárquica Ascendente	Colaborador → Jefe Inmediato*		

Tabla No.24 Modelos de Evaluación del Desempeño

*Estas evaluaciones forman parte de la revisión de evaluaciones con el superior (N+2) del jefe inmediato evaluado (N+1).

Elaborado por: Las Autoras

Se propone trabajar con un modelo de valoración múltiple, donde se suman distintas visiones del desempeño de un individuo desde distintos ángulos, para tener una valoración más integral del colaborador. Se incluyen evaluaciones reflejas (autoevaluaciones), jerárquicas descendentes y ascendentes. Además, para el caso del personal técnico se deberá tomar en cuenta la evaluación de satisfacción de cliente externo de cada proyecto, al equipo de trabajo.

Para el caso de ECOnsulting que cuenta con personal con mucha autonomía se consideran adecuadas las evaluaciones reflejas, las mismas que demandan mayor auto reflexión y en consecuencia se genera mayor compromiso con el desarrollo de carrera personal; evita barreras defensivas, que típicamente se dan en las valoraciones jerárquicas descendentes.

Las evaluaciones jerárquicas descendentes, serán las tradicionalmente aplicadas de jefe a colaborador, y son las que se han venido aplicando en la organización. La jerárquica ascendente, por el contrario, es la evaluación que el colaborador hace sobre su jefe inmediato y se considera necesaria para evaluar competencias de conducción, como pueden ser el liderazgo, comunicación, resolución de conflictos, entre otras. Se considera que esta última evaluación sí es aplicable en la organización ya que se manejan buenas relaciones entre colaboradores y los niveles jerárquicos no son muy marcados.

5.5.2.2 Comité de Talentos

El Comité de Talentos estará conformado por actores que tengan incidencia en las áreas del personal a evaluar, de acuerdo a la que se muestra a continuación:

Actores del Comité de Talentos	
Área	Identificación por Cargos
Técnico	Gerentes de Proyectos (3)
	Gerente Técnico
	Gerente General
	Responsable de RRHH
Administrativo	Gerente Técnico
	Contador General
	Jefe de Sistemas Informáticos
	Gerente General
	Responsable de RRHH

Tabla No.25 Propuesta de Conformación de los Comités de Talentos

Elaborado por: Las Autoras

La función del Comité es revisar cada evaluación de los colaboradores en las áreas de su incidencia (técnica o administrativa) para gestionar la diferenciación de talentos. Se realizan a través de una discusión de grupo para que se pueda garantizar la coherencia de las valoraciones, así como la igualdad de exigencias a nivel organizacional.

El Comité basará su revisión en las valoraciones de desempeño, pero además deberá realizar la evaluación del potencial. Esta es una valoración diferente a la de desempeño (performance), en la cual se hace una hipótesis del potencial que la persona tiene. Esto no se discute con el colaborador, únicamente es usado para obtener información para el desarrollo de planes de formación y carrera, así como los de sucesión. En las estrategias de desarrollo, se explicará cómo deberá ser implementado.

El tiempo que se recomienda para revisar cada caso es no mayor a 10 minutos. Únicamente se podrán extender los tiempos, para casos que sean identificados como necesarios. Estos casos podrían ser por personal ubicados en la categoría 20 o 10, del modelo 10-70-20, en donde será necesario revisar detenidamente el plan de acción.

Se propone valorar el desempeño de la siguiente manera:

- Evaluación de desempeño post-proyecto: Dado que el personal técnico de la empresa es el que presta el servicio y produce el producto final, por lo cual es considerado el personal crítico, se debe evaluar más constantemente su desempeño para reforzar o corregir prácticas a tiempo. Al cierre de cada proyecto se propone que el desempeño de todos los miembros del equipo sea evaluado. Para este propósito, se aplicará el modelo de autoevaluación y jerárquica descendente y ascendente. Posteriormente se discuten las evaluaciones entre superior inmediato y colaborador, para que ambas partes conozcan las percepciones del trabajo de cada uno. Adicionalmente, se deberá tomar en consideración la evaluación satisfacción que el cliente externo realiza al servicio y producto recibido posterior a la finalización del proyecto. Deberá existir una concordancia de estas evaluaciones con la evaluación del cliente.

Al tener evaluaciones después de cada proyecto se podrán detectar de manera más inmediata las fortalezas y las oportunidades de mejora del colaborador, para tomar medidas correctivas o de refuerzo, en el momento apropiado.

Dado el caso particular de la organización, en que los equipos de trabajo son encabezados por su respectivo Gerente de Proyectos, y que en la práctica diaria éste realiza seguimiento al desempeño de todo el equipo, no haciéndolo así los cargos intermedios. El Gerente de Proyectos actúa como jefe inmediato de todo el equipo para realizar las evaluaciones.

- Evaluación anual de desempeño: Esta evaluación aplica para todo el personal de la organización.
 - o Personal Técnico: la evaluación anual se obtendrá del promedio de los resultados obtenidos de las evaluaciones periódicas de cada proyecto. Esta evaluación general es discutida por el colaborador y jefe inmediato, para obtener una evaluación final, en caso realizar ajustes a la obtenida a través del promedio. La evaluación final es presentada a un comité de talento para la discusión entre varios actores que reciben y perciben el servicio del colaborador.

Posterior a la evaluación del Comité de Talentos y los planes de acción definidos, el jefe inmediato se reunirá con el colaborador para conversar sobre los resultados finales de su evaluación, y proporcionar feedback. Cualquier comentario o desacuerdo que tenga el colaborador, deberá ser registrado junto con la evaluación e informado al responsable de RRHH.

- o Personal Administrativo: para que la evaluación sea lo más objetiva posible, se deberá basar en un registro de performance a lo largo del año. Para este fin, se propone crear una bitácora de logros y comportamientos por cada colaborador, en el intranet de la compañía, para que sean registrados a lo largo del año. Sin embargo, se debe exigir al menos 2 reuniones anuales (1 semestral) para el seguimiento entre colaborador y jefe inmediato, del performance y alcance de objetivos.

Se usará el modelo de autoevaluación y jerárquica descendente y ascendente. El jefe inmediato y el colaborador

se reunirán a discutir las evaluaciones, y ajustar cualquier diferencia en las calificaciones que haya entre ambas partes. Se obtendrá así una evaluación final que será presentada al Comité de Talentos.

Posterior a la evaluación del Comité de Talentos y los planes de acción definidos, el jefe inmediato se reunirá con el colaborador para conversar sobre los resultados finales de su evaluación, y proporcionar feedback. Cualquier comentario o desacuerdo que tenga el colaborador, deberá ser registrado junto con la evaluación e informado al responsable de RRHH.

5.5.2.3 Diferenciación

Del resultado de las valoraciones de desempeño, el Comité de Talento obtendrá una ubicación de cada uno de los miembros de cada equipo según el gráfico de diferenciación 10-70-20.

Es así que se ubicarán de la siguiente manera, de acuerdo a su rendimiento:

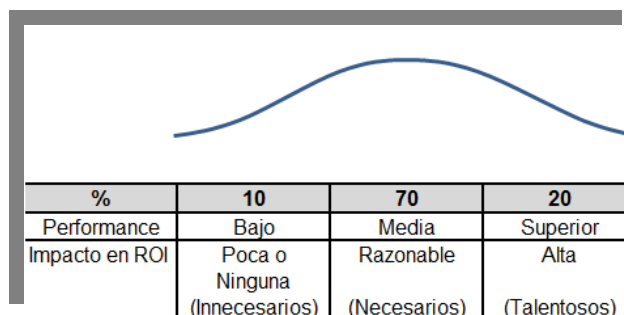


Tabla No.26 Matriz para Diferenciación del Personal

Elaborado por: Las Autoras

Para facilitar la ubicación de cada colaborador se plantea el siguiente criterio, conforme la valoración de desempeño, y las acciones a seguir para cada caso.

Escala de Diferenciación		
Valoración General de Desempeño (Objetivos y Competencias)	Ubicación 10-70-20	Acción
3.50 - 4	20	Diferenciación: Hacer notorio el desempeño sobresaliente
2.50 – 3.49	70	Reconocimiento: Reconocer fortalezas
		Desarrollo: Reconocer barreras de desarrollo, para crecimiento profesional
0 – 2.49	10	Acciones Radicales de Cambio: Poner en conocimiento que se requiere de cambios inmediatos en desarrollo o desvinculación

Tabla No.27 Escala de Diferenciación

Elaborado por: Las Autoras

A continuación se muestra el mapeo del personal técnico de la organización, conforme las últimas evaluaciones de desempeño realizadas durante el periodo 2012.


			
%	10	70	20
Performance	Bajo	Media	Superior
Valoración	0 – 2.49	2.50 – 3.49	3.50 - 4
Nombre*	Diseñador Grafico	Gerente de Proyectos 1	Gerente de Proyectos 3
	Ingeniero Junior 3	Gerente de Proyectos 2	Ingeniero de Proyectos 1
		Ingeniero 1	Ingeniero de Proyectos 2
		Ingeniero 2	
		Ingeniero 3	
		Ingeniero Junior 1	
		Ingeniero Junior 2	
Porcentaje	17%	58%	25%

Tabla No.28 Diferenciación Aplicada del Personal

*Nota: Para efectos del presente trabajo académico, y para guardar la confidencialidad de información de la empresa objeto de estudio, se identificaran a los colaboradores por nombres de cargos.

Elaborado por: Las Autoras

Como se puede observar, hay porcentajes que se deben ajustar, de acuerdo a la calibración que deba realizar el Comité de Talentos, para definir acciones.

Se sugiere además que la empresa utilice el intranet para automatizar este proceso, de manera que pueda facilitar su uso por parte de todo el personal en las diferentes etapas. De igual manera, la aplicación que se desarrolle para el efecto facilitará su fácil acceso así como la generación de reportes para la toma de decisiones.

5.5.2.4 Formación de Evaluadores

Para conducir un proceso de evaluación de desempeño más efectivo es necesario dar el entrenamiento adecuado a los evaluadores. Dado que se ha propuesto un modelo global múltiple, se considera apropiado proveer 2 tipos de entrenamiento.

5.5.2.4.1 Entrenamiento a Niveles de Mando

Para el caso de niveles de mando (quienes tengan a su cargo personal) debe proveerse un entrenamiento que abarque la gestión de desempeño, ya que son quienes formarán parte del Comité de Talentos, y por lo tanto deberán tener una comprensión más completa de todo el proceso y de su importancia. El entrenamiento deberá incluir:

- Modelo de valoraciones aplicado
- Establecimiento de objetivos (SMART)
- Barreras y obstáculos que típicamente se pueden dar en el proceso de valoración

- Barreras ligadas a los aspectos psicológicos (efecto halo, memoria de recientes acontecimientos prioritariamente, efecto pigmalion, de semejanza)
- Barreras políticas o de poder
- Tendencia a valoraciones positivas o negativas
- Barreras geográficas o de cercanía
- Feedback (importancia, cómo realizarlo, agenda de la entrevista, puntos claves, barreras externas e internas, técnicas, desviaciones y errores, etc.)
- Modelo 20-70-10: Diferenciación
- Coaching y Mentoring

Se recomienda que para dar inicio a la evaluación anual de desempeño, todo el personal de nivel de mando refresque los conocimientos de este entrenamiento.

5.5.2.4.2 Entrenamiento a Niveles de No Mando

Los niveles donde no tengan personal a cargo, únicamente deben recibir el entrenamiento sobre el modelo de valoración aplicada. Se les deberá explicar la importancia que cada valoración tiene y como se integran de manera general, para alimentar el proceso de desarrollo. Se deberá recalcar que este proceso no tiene relación con el de compensación.

Es así que el entrenamiento incluirá:

- Modelo de valoraciones aplicado
- Feedback: de su importancia
- Relación directa del proceso de desempeño con el de formación y desarrollo.

La formación de los evaluadores y la revisión ante el Comité de Talentos, son herramientas que ayudarán a evitar las distorsiones en la evaluación.

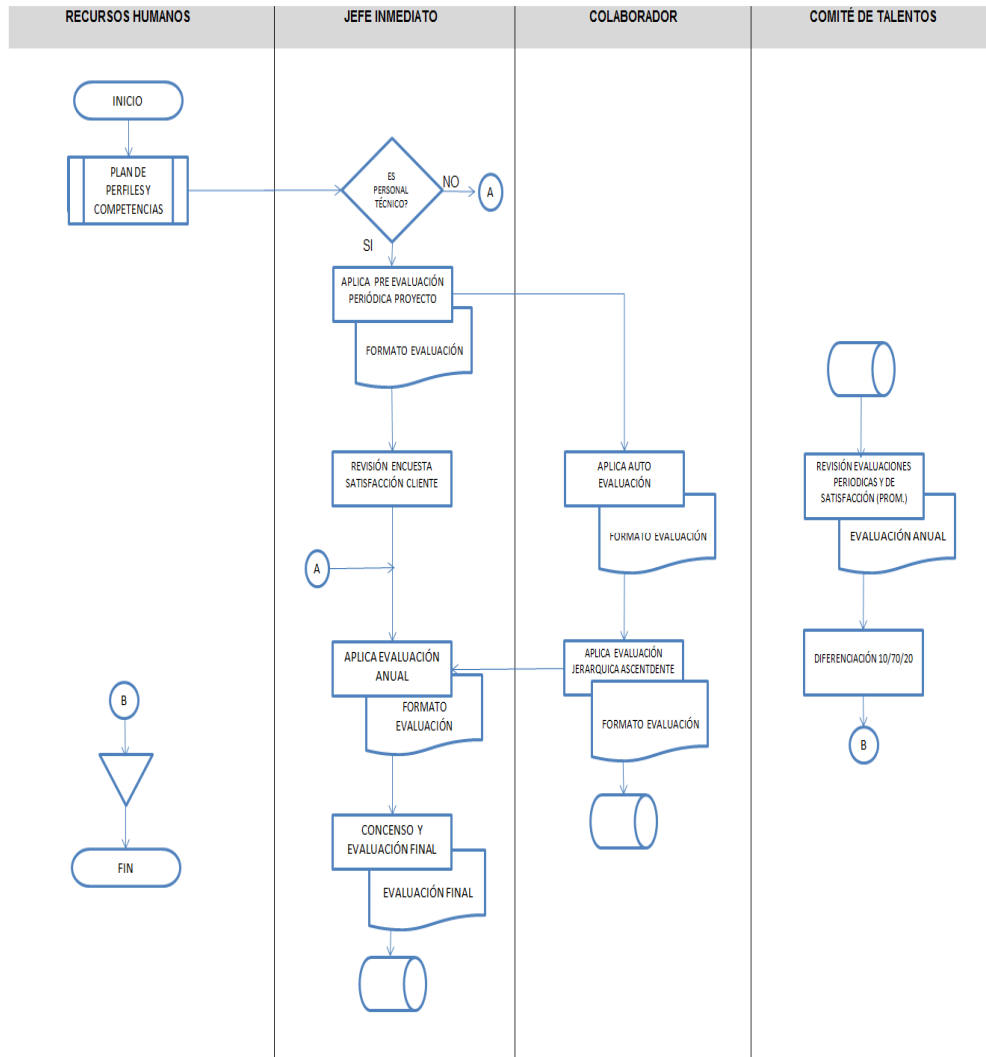
5.5.2.5 Feedback

Lo esencial de todo el proceso de desempeño es que el colaborador reciba la retroalimentación necesaria para mejorar su performance. Esta práctica si es aplicada en la empresa, de manera que permite la discusión entre el colaborador y jefe inmediato, para la posterior revisión de la Gerencia General y RRHH. La recomendación es incluir el entrenamiento dentro de la formación de evaluadores.

El resultado del feedback debe ser registrado en la evaluación anual de desempeño para con esto darle un cierre al proceso. El plan de acción forma parte del proceso de desarrollo. El resultado del feedback, también debería ser registrado en el intranet.

La propuesta de Formatos a ser utilizados para la evaluación del desempeño por áreas: administrativa y técnica y; anual y post proyectos se muestran en el *Anexo No. 6.- Formatos "Evaluación del Desempeño"*.

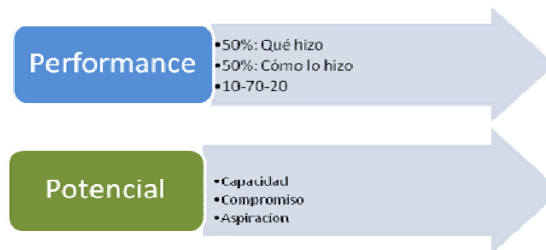
5.5.2.6 Proceso Formal de Evaluación del Desempeño



Elaborado por: Las Autoras

5.5.3 Gestión del Desarrollo

Para el diseño de un Plan de desarrollo, es necesario contar con el mapeo de talentos que posee la empresa, tarea que recae en la responsabilidad del Comité de Talentos, el cual deberá realizar el análisis correspondiente partiendo del desempeño y potencial para determinar el plan de desarrollo individual para cada colaborador.



Con el propósito de guiar y facilitar el análisis de potencial, se han definido los siguientes criterios ajustados a la organización, para determinar la capacidad, compromiso y aspiración, tomando como referencia el diagnóstico de altos potenciales del Corporate Leadership Council (CLC):

Guía de Preguntas para Valoración de Potencial		
Capacidad	Compromiso	Aspiración
Es reconocido como experto?	Está a disposición de los otros cuando se lo requiere?	Quiere asumir más responsabilidades?
Tiene habilidades interpersonales e inteligencia emocional?	Está preocupado por el logro de la empresa y de su equipo?	Busca ser reconocido dentro y fuera de la empresa?
Requiere supervisión mínima?	Tiene fijado un estándar alto para su desempeño?	Muestra iniciativa para asumir responsabilidades que no le corresponden?
Es autónomo?	Motiva a otros?	Busca desarrollo profesional continuo?
Incorpora nuevas habilidades con mayor rapidez que sus pares?	Tiene visión positiva de la organización y de su carrera?	
Tiene capacidad de rápido aprendizaje?	Comparte los valores organizacionales?	
Obtiene información de todas las fuentes disponibles antes de concluir sobre un tema y dar solución a un problema?	Se compromete hasta la finalización de un proyecto?	
Puede comprender conceptos complejos e incorporarlos a su trabajo?	Se muestra conforme con su remuneración y beneficios?	

Tabla No.29 Guía Propuesta de Preguntas para Valoración de Potencial

Elaborado por: Las Autoras

Para estandarizar la valoración de potencial, se definieron tres niveles: alto, medio, bajo. A continuación se muestran las diferentes variaciones de niveles que definen la escala de potencial:

Criterio Valoración de Potencial					
Criterio	Nivel Máximo	Desarrollo Lateral	Especialista Técnico	Crecimiento	Potencial
Capacidad	Bajo	Medio	Alto	Medio	Alto
Compromiso	Alto - Medio - Bajo	Alto - Medio	Alto - Medio - Bajo	Alto - Medio	Alto
Aspiración	Medio - Bajo	Medio - Bajo	Alto - Medio	Alto	Alto

Tabla No.30 Criterio Propuesto de Valoración de Potencial

Elaborado por: Las Autoras

Como resultado de la valoración de potencial, pueden darse desacuerdos entre los actores del Comité de Talentos; éste deberá debatirse hasta finalmente consensuar la determinación del potencial del colaborador.

Con el objeto de conocer la motivación del colaborador, se implementará en el proceso de vinculación del colaborador a la organización, el test de anclaje de carrera de Edgar Schein. El resultado de dicho test, ayudará a la organización a conocer los intereses y motivaciones del colaborador, para construir más certeramente un plan de desarrollo que se ajuste a sus aspiraciones.

Una vez ubicado el personal de la empresa en el 10-70-20 y con la valoración del potencial, se deberá realizar un mapeo de potencial. Para tal efecto se deberá considerar en una matriz, como a continuación se muestra, el desempeño actual y el potencial. Cabe mencionar que el desempeño actual es condición relevante para el potencial desarrollo de un individuo, sin embargo, este no necesariamente asegura un desempeño similar en el siguiente nivel.

Mapa de Potencial						
Desempeño	20	Alto desempeño en su máximo potencial. En otra posición podría disminuir su desempeño	Alto desempeño, puede desenvolverse en el mismo nivel en diferentes áreas.	Altamente valorado por sus reconocidas capacidades técnicas y conocimiento especializado. Puede no tener potencial de crecimiento.	Alto desempeño, con posibilidad de realizar 1 movimiento hacia arriba, dentro de 1 año.	Alto desempeño, con posibilidad de realizar 2 movimientos hacia arriba, dentro de 2 a 3 años.
	70	Desempeño medio en su máximo potencial.	Desempeño medio, con posibilidad de mejorar o mantener su rendimiento en otras áreas, ocupando el mismo nivel.	Desempeño medio. No muestra interés en crecimiento jerárquico, sino en reconocimiento por capacidades técnicas	Desempeño medio, con posibilidad de crecimiento de 1 nivel hacia arriba, dentro de 2 años.	Desempeño medio, con posibilidad de crecimiento de 2 niveles hacia arriba, dentro de 3 a 4 años.
	10	Pobre desempeño. Podría estar bloqueando lugar para personal con mayor potencial.	Bajo desempeño. Puede desempeñarse en otra área en el mismo nivel con oportunidad de mejoras.	Bajo desempeño. Tiene aspiraciones de rol técnico, pero sin destacarse.	Bajo desempeño, con posibilidad de crecimiento de 1 nivel hacia arriba.	Bajo desempeño, con posibilidad de crecimiento de 2 niveles hacia arriba.
	Nivel Máximo	Desarrollo Lateral	Especialista Técnico	Crecimiento	Potencial	

Tabla No.31 Mapa Propuesto de Potencial

Elaborado por: Las Autoras

Se ha escogido esta escala de evaluación de potencial, debido a que en esta empresa es importante dar lugar a “expertos técnicos”, quienes no necesariamente buscan el crecimiento orientado a niveles jerárquicos. Sus aspiraciones se centran principalmente en ganar reconocimiento por sus capacidades técnicas, o de expertise; más aún, en una organización de estructura pequeña, como es el caso de ECOconsulting, se debe dar lugar a diferentes posiciones donde otorgar reconocimiento, sin necesidad de ocupar gerencias, para que no se perciba un limitado crecimiento al interior de la misma.

Con la colaboración de la alta dirección, se pudo realizar un mapeo del personal actual, conforme a una evaluación de potencial, según las valoraciones actuales, el cual se muestra a continuación:

Mapa de Potencial Actual						
Desempeño	20		Gerente de Proyectos 3	Ingeniero de Proyectos 1	Ingeniero de Proyectos 2	Gerente General
	70	Contador General	Gerente de Proyectos 1	Gerente de Proyectos 2	Ingeniero 1	Ingeniero 3
			Ingeniero Junior 2		Ingeniero 2	Ingeniero Junior 1
			Asistente Administración y RRHH		Jefe de Sistemas Informáticos	
					Jefe de Administración y RRHH	
			Contador			
			Asistente Contable			
	10	Diseñador Grafico				
		Mensajero				
		Nivel Máximo	Desarrollo Lateral	Especialista Técnico	Crecimiento	Alto Potencial
	Potencial					

Tabla No.32 Mapa de Potencial Actual

Elaborado por: Las Autoras

5.5.3.1 Planes de Desarrollo de Carrera

Una vez que se ha mapeado el personal, se deberán diseñar los planes de desarrollo de carrera, para cada caso concreto. Un factor a considerar es si el colaborador ocupa o se direcciona a ocupar un puesto crítico. Dado que ECOConsulting no cuenta con esta identificación de puestos críticos, se ha planteado la matriz de valoración de puestos para definir su relevancia, basado en los manuales de funciones existentes. La matriz identifica tres colores de acuerdo al nivel de involucramiento o responsabilidad. El color rojo, muestra un alto grado de responsabilidad o involucramiento que el cargo tiene respecto al criterio planteado. Se determina entonces, que el cargo es crítico para esa variable. El color naranja refleja un grado medio, lo cual significa que se involucra pero no tiene tan alta incidencia y el amarillo muestra un grado bajo, que denota poco impacto en la tarea o responsabilidad. Los cargos críticos están determinados por la cantidad de variables marcadas en color rojo.

		Matriz de Valoración de Puestos Críticos												
Variables de Identificación		Cargos Técnicos						Cargos Administrativos						
		Gerente General	Gerente Técnico	Gerente de Proyectos	Ingeniero de Proyectos	Ingeniero	Ingeniero Junior	Edición y Diseño Gráfico	Jefe Admin. y RRHH	Jefe Sistemas Informáticos	Contador General	Contador	Asistentes (Cont, Admin y RH)	Mensajero
1	Nivel de Impacto en los resultados	Alto	Alto	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
2	Grado en que se involucra con el crecimiento y detección de oportunidades de la empresa	Alto	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
3	Grado en que se relaciona con el desarrollo de estrategias o productos	Alto	Alto	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
4	Grado en que impacta en la mejora de los procesos	Alto	Alto	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo
5	Grado de impacto en la rentabilidad	Alto	Alto	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo
6	Nivel de riesgo si queda vacante	Alto	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
7	Grado en que impacta en puestos claves	Alto	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
8	Grado de influencia en el desempeño de otros	Alto	Alto	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
9	Grado en que requiere el uso de múltiples o escasas capacidades	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Bajo	Medio	Alto	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo
10	Grado de autoridad para toma de decisiones	Alto	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
11	Grado en que requiere relacionarse externamente	Alto	Alto	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Medio
12	Grado en que otras organizaciones valoran estas capacidades	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
13	Valor en el mercado de la posición	Alto	Alto	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo

Alto
 Medio
 Bajo

Tabla No.33 Mapa de Puestos Críticos

Elaborado por: Las Autoras

Los resultados muestran que los cargos críticos son, según el siguiente orden:

- Gerente General
- Gerente Técnico (Posición vacante, en la actualidad. El Gerente General, por sus habilidades técnicas – gerenciales, ha podido asumir temporalmente las funciones de Gerencia Técnica)
- Gerente de Proyectos
- Jefe de Sistemas Informáticos
- Jefe de Administración y RRHH
- Contador General

5.5.3.2 Plan de Sucesión

En base a la identificación de puestos críticos se podrá diseñar un plan de sucesión, que ayudará a bosquejar el plan de carrera personalizado. A continuación se muestra el formato propuesto de plan de sucesión y el análisis extraído del mapeo de potencial. En el plan de sucesión se identifica a los colaboradores que están preparados para cubrir una posición de manera inmediata, a mediano y largo plazo.

Plan de Sucesión				
Cargo	Candidatos Sucesores			
	Inmediato	1-2 Posiciones a Distancia	2-3 Posiciones a Distancia	Talento Externo
Gerente General				✓
Gerente Técnico			Ingeniero de Proyectos 2	✓
Gerente de Proyectos	Ingeniero de Proyectos 2	Ingeniero de Proyectos 1		
Jefe de Sistemas Informáticos				✓
Jefe de Administración y RRHH				✓
Contador General	Contador		Asistente Contable	
Ingeniero de Proyectos	Ingeniero 3	Ingeniero 2		
Ingeniero		Ingeniero Junior 1	Ingeniero Junior 2 Ingeniero Junior 3	
Ingeniero Junior				✓
Diseñador Gráfico				✓
Contador		Asistente Contable		
Asistente Contable				✓
Asistente Administración y RRHH				✓
Mensajero				✓


 Cargo crítico

Tabla No.34 Mapa de Plan de Sucesión Propuesto

Elaborado por: Las Autoras

5.5.3.3 Fuentes de Desarrollo

En conformidad a la información recolectada de experiencias pasadas y las posibilidades de desarrollo en EConsulting, se determinan las herramientas de aprendizaje, basadas en el modelo 70-20-10; en los casos donde la fuente de desarrollo se haya identificado como existente, son técnicas que no han sido formalmente establecidas. Para los casos identificados como parcialmente existente, se atribuye a casos aislados del pasado, o que se gestionan de manera informal.

Herramientas de Desarrollo	
Fuentes de Desarrollo	Existencia Actual
Experiencia	
Asignación de Nuevas Tareas – En el Trabajo	Existe
Asignación de Nuevas Responsabilidades	Existe
Asignación de Proyectos	Parcialmente Existe para Área Administrativa
Creación de Nuevas Áreas de Servicio (Interno o Externo)	Existe
Foros	No Existe
Redes (network)	Existe
Aprendizaje de Otros	
Coaching	Parcialmente Existe
Mentoring	No Existe
Peer Mentoring	Parcialmente Existe
Entrenamiento Formal	
Academia Corporativa	No Existe
Otras capacitaciones	Existe
Biblioteca	Parcialmente Existe

Tabla No.35 Herramientas de Desarrollo Propuestas

Elaborado por: Las Autoras

La descripción de cada una de las fuentes de desarrollo antes indicadas se detalla en el *Anexo No. 7 Descripción de Herramientas de Desarrollo para EConsulting Cia Ltda.*

5.5.3.4 Programa de Mentoring

El programa de mentoring propone asignar a cada colaborador un grupo de mentores para que este pueda seleccionar el de su interés. Para la determinación del banco de mentores, previa coordinación con la gerencia se establecieron los siguientes requisitos:

- Contar con al menos 10 años de experiencia en el área que desea postularse.
- Contar con al menos 2 años de experiencia dentro de EConsulting
- Haber tomado el curso de formación interno de mentoring

Todos los colaboradores podrán postularse para ser mentees, sin embargo, se concederán las plazas de mentores conforme el mapeo de potenciales. Además, el programa de mentoring deberá estar acorde con el plan de carrera diseñado para ese colaborador.

Para materia del presente estudio, se procedió con la revisión de los posibles mentores de la empresa tal como se detalla a continuación:

Relevamiento de mentores		
Área	Mentor*	Especialidad
Técnica	Gerente General	Gerencia de Proyectos
		Especialista Ambiental
		Especialista en Definición de Políticas Ambientales
		Liderazgo
	Socio 1	Especialista Ambiental
		Especialista en Eficiencia Energética
	Socio 2	Especialista Ambiental
		Especialista en Calidad de Aire
	Gerente de Proyectos 1	Gerencia de Proyectos
		Especialista Ambiental
		Manejo de Relaciones Interpersonales
Gerente de Proyectos 3	Especialista Ambiental	
Ingeniero de Proyectos 2	Especialista Ambiental	
	Especialista en Biología	
Administrativa	Gerente General	Gerenciamiento
		Liderazgo

Tabla No.36 Relevamiento de Mentores

*Para efectos del presente documento, se identifican a los mentores por cargos que en ocupan en la actualidad, con fines de guardar confidencialidad de información de ECOsulting

Elaborado por: Las Autoras

Se propone que el programa de mentoring tenga una duración de al menos un año, con sesiones mensuales de al menos cuatro horas. El mentor deberá realizar un informe trimestral de los avances registrados, que se presentará en conjunto con el mentee. Posterior a la finalización del programa, se evaluará el progreso del mentee en los próximos seis meses, y se analizará si cumple con el perfil de mentor, para ingresar al banco de mentores.

La empresa debe procurar proveer todas las herramientas y facilidades necesarias para que el colaborador pueda acceder al aprendizaje en cualquier momento, y a través de diferentes canales (cara a cara, sistemas informáticos, sistemas portátiles, etc.). A través de la permanente disposición de fuentes de desarrollo al alcance de todos, la empresa estará en camino a transformarse en una organización de aprendizaje.

En el *Anexo No. 8 Formato de Registro de Plan de Carrera* se muestra el formato que se sugiere implementar para el seguimiento de los planes de carrera. Se usará un formato por cada colaborador. Se deberá registrar en el mismo formato, todos los históricos anuales.

El área de RRHH será la responsable de realizar la implementación y seguimiento de las acciones planteadas para todos los colaboradores. El resultado de los planes de acción deberá quedar documentado.

5.5.4 Gestión del Conocimiento

El objetivo de la presente propuesta es encaminar a ECOconsulting hacia la conversión a una organización de aprendizaje. Al ser una empresa de conocimiento intensivo, es más sensible a la pérdida de conocimiento, y por lo tanto tiene mayor impacto en los resultados del negocio. Este se ha identificado como uno de los procesos claves para el negocio. Algunas de sus estrategias han sido embebidas en los demás procesos, desarrollados en este documento. Otras estrategias se proponen desarrollar exclusivamente para gestionar la transferencia de conocimiento.

Algunas de las estrategias aquí propuestas requerirán de tecnología específica para su aplicación, sin embargo, se recomienda que el foco esté en la inculcación de una cultura de conocimiento. Si bien es cierto que en ECOconsulting se percibe la importancia de compartir el conocimiento, aún parecería haber un camino largo por recorrer. Es así que las siguientes estrategias y políticas están orientadas a proveer herramientas que aseguren la identificación y disponibilidad de conocimiento para quienes lo requieren, en el momento adecuado a partir de la creación de un “Consejo del Conocimiento” cuya responsabilidad sea la de llevar adelante los esfuerzos para asegurar la transferencia de conocimiento en la empresa.

La gestión a cargo del consejo, se dividirá en tres fases, los cuales tienen designados responsables distintos:

- **Gestión Operacional:** responsable de conformar equipos de proyectos con profesionales especializados y recursos de conocimiento, atendiendo la demanda del cliente. De existir brechas entre lo que el cliente requiere, y lo disponible, deberá identificarlo para proceder a la fase de mantenimiento.
- **Gestión de Mantenimiento:** responsable por asegurar un nivel óptimo de recursos del conocimiento, considerando las deficiencias o brechas de capacidad actual, y los planes a largo plazo en materia de conocimiento. Como resultado deberá adaptar los recursos de conocimiento a través de capacitaciones, contrataciones nuevas, desarrollo de productos de conocimiento, entre otras posibles.
- **Gestión de Largo Plazo:** En base a reportes, indicadores y alcance de objetivos de las fases de operación y mantenimiento, es responsable de formular planes de largo plazo, considerando costos, beneficios y estrategias del negocio.

Se propone que el responsable que lidere las fases de operación y mantenimiento pertenezca al área técnica. El perfil más adecuado es el Gerente Técnico, ya que por sus funciones, tiene un amplio conocimiento de todos los proyectos que llevan adelante los diferentes equipos. Dado que este cargo en la actualidad se encuentra vacante, podrá ser suplantado por un técnico que tenga perfil de un Gerente de Proyectos con amplia experiencia en el cargo. Se puede además contar con un coordinador del área técnica y otro del área administrativa, que colaboren en la consecución, implementación e integración de estrategias. Las funciones de la gestión de

largo plazo deberían ser asumidas por gerencia general, por la visión amplia del negocio.

Dentro del Proceso de reclutamiento y selección se sugieren las siguientes estrategias:

Estrategias de Gestión del Conocimiento			
Estrategia	Proceso	Detalle	Recursos
Reclutar profesionales con competencia para compartir conocimiento	Reclutamiento y Selección	El proceso de selección tendrá como criterio a evaluar, las habilidades verbales y escritas del candidato para compartir conocimiento. Por ejemplo: Assessment para describir un modelo conceptual.	Humano
Inventario de Conocimiento en la Reincorporación de Colaboradores		Se deberá identificar los nuevos conocimientos, habilidades o competencias, con que retorna el personal que se reincorpora a la empresa.	Humano
Proceso de Inducción		Ofrecer un programa de inducción integral, que provea al nuevo colaborador de todas las herramientas e información para acceder al conocimiento que necesite.	Humano

Tabla No.37 Estrategias de Gestión del Conocimiento – Reclutamiento y Selección

Elaborado por: Las Autoras

Dentro del Proceso de Desarrollo las estrategias sugeridas son:

Estrategias de Gestión del Conocimiento			
Estrategia	Proceso	Detalle	Recursos
Capacitación y Academia Corporativa	Desarrollo	Entrenamiento formal especializado. Adicionalmente, transferencia del conocimiento del personal interno más experimentado a través de cursos internos de formación especializada en la Academia Corporativa.	Humano y Tecnológico
Rotación de Técnicos en Diferentes Proyectos		Oportunidad de rotar en los diferentes proyectos que ejecuta la empresa para que el colaborador experimente el trabajo en diferentes sectores, tipo de servicio, cliente, etc.	Humano
Afiliación a Comités		Afiliación voluntaria a comités de especializaciones, como agua, suelo, ruido, ambiente, etc., para intercambio de conocimiento con otros especialistas.	Humano
Programa de Mentoring		Asegura que el conocimiento de los más expertos es transferido en cierto grado a otros colaboradores, que a su vez, transferirán también este conocimiento.	Humano

Tabla No.38 Estrategias de Gestión del Conocimiento – Desarrollo

Elaborado por: Las Autoras

En la gestión de proyectos se recomienda:

Estrategias de Gestión del Conocimiento			
Estrategia	Proceso	Detalle	Recursos
Intranet	Gestión de Proyectos	Herramienta que ayudará a relacionar las estrategias anteriormente descritas: <ul style="list-style-type: none"> - información de clientes y proyectos - buscador de palabras claves - lecciones aprendidas - páginas amarillas - otras 	Humano y Tecnológico
Organización Estandarizada		Definir una organización estandarizada de la información de proyectos, propuestas y documentos elaborados, para garantizar una búsqueda efectiva de contenido.	

Tabla No.39 Estrategias de Gestión del Conocimiento – Gestión de Proyectos

Elaborado por: Las Autoras

Como gestión del conocimiento las estrategias a aplicar son:

Estrategias de Gestión del Conocimiento			
Estrategia	Proceso	Detalle	Recursos
Lecciones aprendidas	Gestión de Conocimiento	Posterior a la finalización de cada proyecto, se deberá elaborar un documento identificando el conocimiento relevante, contratiempos, fortalezas, y las lecciones aprendidas. Deberá ser publicado en cada proyecto, y compartido en charlas, para ser introducidas y discutidas.	Humano y Tecnológico
Buscador Palabras Claves		Filtración de proyectos, colaboradores que han tomado cursos relacionados, charlas, intereses, libros, artículos, etc.	Tecnológico
Relación de Proyectos por Especialidad		Relacionar proyectos, a través de temáticas específicas, para mapear ese conocimiento.	Humano y Tecnológico
Páginas Amarillas		Página profesional interna: cada colaborador identifica las líneas de interés del negocio, e incrementa otras. Los colaboradores se relacionan entre sí por intereses. Se suman los cursos tomados y las experiencias en proyectos. Blogs.	Humano y Tecnológico
Reuniones Cross-Functional		Reuniones mantenidas entre colaboradores de diferentes áreas de especialidad, para tratar temas específicos desde diversas perspectivas.	Humano
Eventos Sociales Informales		El intercambio de conocimiento en eventos informales es una de las fuentes más valiosas para la transferencia de conocimiento. Se debe asegurar espacio para desarrollarlo frecuentemente.	Humano

Tabla No.40 Estrategias de Gestión del Conocimiento – Gestión de Conocimiento

Elaborado por: Las Autoras

5.5.4.1 Implementación de la Academia Corporativa

En este ámbito se propone el diseño de un modelo gerencial de formación organizacional, basado en competencias y dirigido al personal clave de la empresa que cuente con una estructura curricular integral y secuencial; soportada en una plataforma informática que facilite la gestión de:

- Cursos presenciales y bajo modalidad on-line, que incluyan la autoevaluación y evaluación final.
- Proveedores internos y externos de los cursos requeridos
- Solicitud de cursos
- Medición de satisfacción de los cursos realizados
- Informe de cumplimiento de cursos

Dado el tamaño de la empresa, no se prevee la adquisición de una plataforma para el desarrollo de cursos e-learning. Se plantea por ello, explorar oportunidades de crear alianzas estratégicas con organización e instituciones que cuenten con la herramienta tecnológica y multimedia. La creación de los contenidos y metodologías estarán a cargo de la empresa. Los temas que se consideran para el área técnica, para una primera fase, se detallan a continuación:

Temas para la Academia Corporativa (I Fase)			
Ámbito	Duración	Personal objetivo	Modalidad
ESTUDIOS DE IMPACTO AMBIENTAL	40 horas	Ingenieros Junior	e-learning
AUDITORIA AMBIENTAL	40 horas	Ingenieros Junior	e-learning
DERECHO AMBIENTAL	40 horas	Nivel de entrada	Presencial
CALIDAD DE AIRE	24 horas	Ingenieros	Presencial
MONITOREO OFF -SHORE	24 horas	Ingenieros	Presencial

Tabla No.41 Temas I Fase para Academia Corporativa

Elaborado por: Las Autoras

Los cursos presenciales podrán ser apalancados a través de la prestación de servicios de docencia.

5.5.5 Compensación y Beneficios

5.5.5.1 Desarrollo de Estrategias Salariales

Respecto a compensaciones y beneficios, en ECOconsulting se identifican dos temas críticos: flexibilidad y remuneración variable. La flexibilidad es requerida por los picos de trabajo que suelen darse en la ejecución de proyectos, la cual es muy variable, y permite a los colaboradores mantener un balance de vida favorable para tener un mejor desempeño. La remuneración variable, por otra parte, está fijada por metas que una vez alcanzadas retribuyen económicamente al colaborador, manteniendo el compromiso racional y motivación.

La propuesta dentro de este ámbito es la de generar el marco regulatorio de compensaciones y beneficios, considerando que por tareas específicas del negocio como la preparación de presupuestos para proyecto, todo el personal tiene acceso a la información de nómina; por tal motivo, ésta debe procurar ser lo más equitativa posible. El término “equitativo” se deberá entender como acorde al desempeño, logros y la relación con sus pares externos e internos.

Este marco regulatorio contempla los siguientes aspectos:

- Políticas Salariales sobre Remuneración Fija y Variable
- Planes de Beneficios y Servicios
- Privilegios

5.5.5.1.1 Políticas Salariales

Remuneración Fija

- La remuneración mensual será consignada con un solo pago a fin de mes, vía transferencia bancaria a cuenta corriente o de ahorros a nombre del colaborador.
- Los pagos de nómina deberán ser realizados hasta el primer día del mes consecutivo.
- El salario de admisión considerará el referencial de la franja salarial vigente a la fecha de ingreso del colaborador, función del análisis de perfil y competencias.
- Anualmente se realizará un ajuste salarial a todo el personal, conforme la inflación anual, con la intención de garantizar poder de adquisición de todo el personal.
- Se prevé la revisión y definición de ajustes salariales individuales, a más de los establecidos por ley, para lo cual se considerará la evaluación de potencial (desempeño y potencial) del colaborador y la evaluación de perfil de cargos y competencias (obtención de credenciales).

5.5.5.1.2 Valoración de Puestos

Para efectos de establecer franjas referenciales de sueldos, para los diferentes cargos, se ha implementado una valoración cuantitativa de puestos por el método de puntos. El presente análisis se lo realiza con la finalidad de contar con franjas salariales para cada cargo, y evitar las sobre

posiciones de sueldos entre diferentes niveles y cargos. Estos rangos deberán ponerse al conocimiento de los colaboradores, para que conozcan los techos establecidos.

El método de puntos consiste en evaluar todos los puestos en base a factores de medición. Se evalúan los mismos factores en todos los puestos independientemente, de manera que puedan ser comparados todos los puestos.

Para el presente caso, se establecieron los siguientes factores de medición, conforme el perfil y descripción de cargo:

- Educación
- Experiencia
- Habilidad Mental
- Habilidad Manual
- Responsabilidad por Bienes de la Empresa
- Responsabilidad por Operaciones
- Responsabilidad por Supervisión
- Responsabilidad por Contactos
- Iniciativa
- Condiciones de Trabajo incluyendo Riesgos

En el *Anexo No. 9 Manual de Evaluación de Puestos por Método de Puntos (Lott, 1925)* se muestra el esquema cuantitativo, de los puestos descompuestos en factores de medición.

Los valores que se presentan a continuación son referenciales, únicamente para efectos académicos. Sin embargo, se garantiza la relación de brechas o diferencias salariales entre puestos de trabajo:

Tabla de Valoración de Puestos										
Puesto	Requisitos				Responsabilidad				Condiciones de Trabajo	Total de Puntos
	Educación	Experiencia	Habilidad Mental	Habilidad Manual	Prevención de Pérdidas	Por Operaciones	Por Contactos	Por Supervisión		
Gerente General	139	159	76	32	138	158	97	51	19	869
Gerente Técnico	139	146	76	32	106	127	75	29	19	749
Gerente de Proyectos	139	133	58	18	106	96	53	29	36	668
Ingeniero de Proyectos	119	106	58	18	106	65	9	29	36	546
Ingeniero	99	80	40	18	106	65	9	7	36	460
Ingeniero Junior	99	53	40	18	106	34	9	7	36	402
Diseño Gráfico / Edición y Producción de Informes	99	53	40	18	42	34	9	7	2	304
Jefe de Sistemas Informáticos	119	133	76	46	106	96	31	29	19	655
Asistente de Sistemas Informáticos	79	53	40	32	42	34	9	7	2	298
Contador General	119	133	76	18	10	96	31	29	19	531
Contador	99	93	58	18	10	65	9	29	19	400
Asistente Contable	99	66	40	18	10	34	9	7	2	285
Jefe de RRHH y Administración	119	106	76	18	42	96	31	29	19	536
Asistente de RRHH y Administración	79	53	40	18	10	34	9	7	2	252
Mensajero	19	13	4	0	10	34	9	7	19	115

Tabla No.42 Tabla de Valoración de Puestos – Método de Puntos

Elaborado por: Las Autoras

Remuneración Variable:

- Se propone un Plan de Incentivos por proyectos. Cada equipo de proyectos podrá obtener una remuneración variable adicional a la fija, a terminación de cada proyecto. Para este fin se han establecido metas y porcentajes que determinan el valor a compensar. El alcance de las metas fijadas se relacionará con la evaluación de desempeño de cada colaborador en el proyecto, así como de la encuesta de satisfacción del cliente. Las metas están dadas por el cumplimiento de plazos de los proyectos (proyectos on time) y la satisfacción del cliente.

Matriz de Control de Gestión de Proyectos		
PROCESO	Planificación y ejecución del servicio	Planificación y ejecución del servicio
DECLARACION	Estrategia de negocios	Estrategia de negocios
INDICADOR	Nivel de servicios on time	Satisfacción del Cliente
ESTRATEGIAS	Formación y herramientas de gestión de proyectos	Ofrecer fuentes de desarrollo permanentes al personal técnico
FORMA DE MEDICIÓN	No. de días ejecutados / No. de días planificados	Encuesta Satisfacción del Cliente
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Por Proyecto	Por Proyecto
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Semestral	Semestral
META	< 95%	> 4

Tabla No.43 Matriz de Control de Gestión de Proyectos

Elaborado por: Las Autoras

Siguiendo el cuadro de control de gestión de proyectos, se plantea la definición de bonificación de la siguiente manera:

Matriz de Bonificación por Resultados								
Ponderación	50%				50%			
Indicador	% Cumplimiento Proyectos On Time				Nivel de Satisfacción del Cliente			
Resultados Alcanzados	<95%	96 a 100%	101 a 120%	>121%	4,5 a 5	4 a 4,4	3,5 a 3,99	< 3,5
% de Bonificación del Equipo (de la Utilidad del Proyecto)	5%	3%	1%	0%	5%	3%	1%	0%

Tabla No.44 Matriz de Bonificación por Resultados

Elaborado por: Las Autoras

Relación Utilidad y Desempeño				
Nivel de Desempeño	4 a 5	3,5 a 3,99	3 a 3,49	< 3
% de Bonificación	100%	60%	30%	0%

Tabla No.45 Matriz de Relación Utilidad y Desempeño

Elaborado por: Las Autoras

Se sugiere que al inicio de cada proyecto se planteen los porcentajes a distribuir a cada involucrado del proyecto, conforme a las responsabilidades y horas hombre asignadas. Sin embargo, para efecto de ejemplo, se plantea la siguiente distribución base, en referencia a las asignaciones de proyectos anteriores:

Repartición de Bonificación	%
Director de Proyecto	20%
Gerente de Proyecto	30%
Ingeniero de Proyectos	25%
Ingeniero	15%
Ingeniero Jr.	5%
Personal Administrativo	5%
Total	100%

Tabla No.46 Tabla de Distribución de Bonificaciones por Proyectos

Elaborado por: Las Autoras

Los porcentajes que no se distribuyan por no cumplimiento de nivel de desempeño, no serán redistribuidos entre el resto del equipo. Esos valores se acumularán a final del período, para otorgar incentivos:

- Al colaborador con evaluación de desempeño más alta
- Al mejor mentor
- Al mentee más destacado

5.5.5.1.3 Planes de Beneficios y Servicios

- Se podrán conceder préstamos a los colaboradores con contrato de trabajo indefinido, siempre y cuando no tengan deudas con la empresa, y haya una justificación. Se otorgará la cantidad de hasta

tres veces su sueldo mensual, en un plazo dentro del período contable corriente. En casos excepcionales, para alguna de las condiciones anteriormente expuestas, se requerirá la aprobación de Gerencia General.

- EConsulting otorgará anticipos de sueldos, los cuales no podrán ser superiores al 50% del valor líquido a recibir en el mes.

Una propuesta de Plan de Beneficios, diseñado en coordinación con la Gerencia General se muestra en el *Anexo No. 10 Plan de Beneficios*.

5.5.5.1.4 Privilegios

- Orientado a los altos potenciales, se ofrecerá oportunidad de otorgar estudios de postgrado pagados por la empresa. Constituirá compromiso de permanencia en la organización posterior a la obtención del título, por períodos definidos según cada caso, pero nunca menor a 6 años.
- EConsulting podrá ofrecer financiamiento para la compra de equipos, vehículos, vivienda, entre otros, para colaboradores de alto potencial que lo requieran, sin recargo de intereses. El monto del financiamiento y el plazo de pago, será analizado entre RRHH y el Contador General.
- En reconocimiento a un alto desempeño, y con el propósito de incrementar la motivación del colaborador de alto potencial, se podrá ofrecer un paquete de vacaciones a cargo de EConsulting, para el personal que Gerencia General disponga. El paquete puede incluir: boletos de avión, hospedaje, alimentación, tours, entre otros.

5.5.5.1.5 Tabla Valorativa de Talentos

Adicional a las franjas salariales, se propone implementar una tabla que permita establecer el valor a retribuir a cada colaborador, en base a:

- Mapeo de Potenciales (Desempeño y Potencial)
- Perfil y Competencias

A continuación se muestra la tabla de ubicación propuesta para ECOConsulting.

Relación Ajuste de Perfil y Mapeo de Potencial (Desempeño y Potencial)																										
Nivel	Cargo	Ajuste a Perfil del Cargo				Potencial										Puntos	Franjas									
		100-85	84-70	69-60	59-40	P-20	C-20	ET-20	DL-20	NM-20	P-70	C-70	ET-70	DL-70	NM-70		P-10	C-10	ET-10	DL-10	NM-10	Banda 1	Banda 2			
Técnico																										
Gerencial	Gerente General																						869			
	Gerente Técnico																							749		
	Gerente de Proyectos																							668		
Intermedio	Ingeniero de Proyectos																							546		
	Ingeniero																							460		
	Diseñador Gráfico																							304		
Entrada	Ingeniero Junior																							402		
Administración																										
Gerencial	Contador General																							531		
	Jefe Sistemas Informáticos																							665		
	Jefe RRHH y Administración																							536		
Intermedio	Contador																							400		
Entrada	Asistente Contable																							285		
	Asistente Sistemas Informáticos																							298		
	Asistente RRHH																							252		
	Mensajero																							115		
Potencial P: Potencial C: Crecimiento ET: Especialista Técnico DL: Desarrollo Lateral NM: Nivel Máximo															Desempeño 20: Superior 70: Medio 10: Bajo											

Tabla No.47 Tabla Valorativa de Talentos

Elaborado por: Las Autoras

5.6 Presupuesto Estimado para la Implementación del Programa

Para la implementación de las estrategias propuestas a continuación se detalla el presupuesto estimado:

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PARA EL PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO				
Rubro		Monto		
1	Programa de Pasantías			
1.1	Profesionales	\$	1.908,00	
1.2	Vacacionales	\$	954,00	
1.3	Graduados	\$	1.908,00	
	SUBTOTAL			\$ 4.770,00
2	Manejo de marca			
2.1	Branding externo	\$	1.000,00	
2.2	Branding interno	\$	2.000,00	
	SUBTOTAL			\$ 3.000,00
3	Beneficios			
3.1	Bonificación por resultados / desempeño	\$	35.000,00	
3.2	Privilegios (postgrados 01 cupo anual)	\$	11.800,00	
3.3	Plan de Beneficios	\$	30.000,00	
	SUBTOTAL			\$ 76.800,00
4	Fortalecimiento de infraestructura informática			
4.1	Desarrollo de software	\$	5.000,00	
	SUBTOTAL			\$ 5.000,00
INVERSIÓN TOTAL				\$89.570

Tabla No.48 Presupuesto Estimado para el Programa de Gestión del Talento Humano

Elaborado por: Las Autoras

Como se aprecia en la tabla anterior, el monto total requerido para el año b+1 es de alrededor de US\$90.000. Los rubros considerados responden a erogaciones directas para implementación del Programa y no contempla costos hundidos.

5.7 Beneficio de la Inversión

Alineado a la visión estratégica de EConsulting Cía Ltda, se espera que la ejecución del programa propuesto contribuya a incrementar la participación en el mercado de consultorías. Para ello, de un total de 22 ofertas adjudicadas en el 2012, se estima que el año b+1 se podría contar con un incremento del 100% en función de la participación en al menos 80 de las 100 o más propuestas recibidas en el año. Para la determinación de este valor se han considerado un rango de al menos 40 ofertas no presentadas, derivado de causales que representan entre el 50% y 60% de ofertas fallidas no atribuibles a la disponibilidad de personal, tales como:

- Presupuesto referencial bajo
- Requisitos del cliente mal definidos
- Requisitos excesivos
- Cliente nunca contrata servicios

En relación a los gastos de nómina se ha estimado un incremento en relación al año 2012, justificado por las nuevas incorporaciones así como las reducciones de costos directos e indirectos por rotación y fuga del conocimiento. Por su parte, el costo por contratación de consultorías se estima tendría una reducción del 42% al 25%, atendiendo los requerimientos de contratación de especialistas en: Arqueología, Ingeniería Civil orientada al área ambiental y Sociología.

Rubro	Monto Año 2012		Monto Año b+1	
1 Incremento de los ingresos por participación en el mercado				
1.1 Ofertas Presentadas	51		80	
1.2 Ofertas no presentadas	54		40	
1.2 Ofertas Adjudicadas	22	\$ 1.100.000,00	40	\$ 2.100.000,00
1.3 Costo consultorías	42%	\$ (462.000,00)	25%	\$ (525.000,00)
1.3 Costo contrataciones (nómina)		\$ (330.000,00)		\$ (735.000,00)
SUBTOTAL		\$ 308.000,00		\$ 840.000,00
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA		28%		40%

Tabla No. 49 Beneficio Estimado por Incremento de Participación en el Mercado

Elaborado por: Las Autoras

Tal como se muestra en la tabla anterior, el margen de utilidad bruta del 28% en el año 2012 se incrementaría al 40% en el año b+1, considerando el 50% de ofertas adjudicadas del total presentadas, similar al del año 2012.

5.8 Indicadores de Gestión

A continuación se proponen los indicadores que permitirán evaluar la efectividad del programa propuesto; para la determinación de las metas se consideró la información disponible a diciembre 2012. Se sugiere que la frecuencia de medición sea comparativa anual.

No.	Indicador	Definición	Formula	Relación con Proceso (Estrategias)	Frecuencia	Meta	Actual
1	Tiempo de Respuesta para Procesos de Selección Areas Técnica	Duración de proceso de selección para atender vacantes en el área técnica	# Días Procesos de Selección Area Técnica	Reclutamiento y Selección	Anual	hasta 2 meses (60 días) promedio por proceso	6 meses promedio por proceso
2	Rotación de Nuevas Contrataciones Area Técnica	Vinculación efectiva de nuevas contrataciones en área técnica	Terminaciones de contrataciones < 1 año/Total Terminaciones	Reclutamiento y Selección	Anual	<10%	33%
3	Promociones	Promociones y transferencias internas para cubrir vacantes	# de Movilidad Interna (Built)/# Vacantes Cubiertas	Desempeño / Desarrollo	Anual	> 25%	0%
4	Contrataciones	Contrataciones externas para cubrir vacantes	# de Vinculaciones Externas (Buy)/# Vacantes Cubiertas	Selección / Desarrollo	Anual	#¿NOMBRE?	67%
5	Formación para Atención de Necesidades del Negocio	Ejecución de horas de formación formal del personal técnico que responda a las necesidades del negocio	# de Horas de Formación Formal / Demanda	Desarrollo	Semestral	80%	No disponible
6	Retención Profesionales Expertos	Profesionales expertos que forman parte del personal interno de la empresa. Se consideran expertos con más de 10 años de experiencia en área especializada	# Profesionales Expertos que Permanecen/# Total de Profesionales Expertos	Desarrollo / Compensación	Anual	90%	100%
7	ROI del Capital Humano	Beneficio obtenido en relación a la inversión en capital humano	(Ingresos - (Gastos - Coste total RRHH))/Coste total RRHH		Anual	> \$ 6,62	\$ 3,39
8	Satisfacción del Cliente	Evaluación de la satisfacción del cliente de la calidad de profesionales involucrados en el servicio	Encuesta del Cliente	Desempeño / Desarrollo	Anual	> 4,5	4
9	Años de Experiencia Profesionales Area Técnica	Promedio años de experiencia de profesionales técnicos	Media Años Experiencia	Desarrollo	Anual	> 9 años	6
10	Mentoring	Talento que ha participado en procesos de mentoring	# de mentees / # total de profesionales área técnica	Desarrollo / Gestión del Conocimiento	Anual	> 25%	No existe

Tabla No.50 Indicadores para la Evaluación del Programa de Gestión del Talento Humano
Elaborado por: Las Autoras

CONCLUSIONES

- El proceso de Reclutamiento y Selección de personal basado en competencias y alineadas a su visión estratégica permitirá el fortalecimiento y la provisión del capital humano necesario para incrementar la participación en el mercado y reducir costos.
- La valoración del potencial y el mapeo de talentos proveerá a la alta Dirección de EConsulting Cía Ltda. las directrices para la adecuada toma de decisiones respecto al desarrollo de carrera y la retención de talentos con alto impacto en la producción.
- La evaluación del desempeño basada en un modelo de valoración múltiple orientado a objetivos alcanzados y competencias aplicadas, disminuirá el grado de subjetividad y generará mayor compromiso del colaborador a su desarrollo de carrera.
- La remuneración variable diferenciada y ligada a los resultados fortalecerá la autonomía y productividad de los equipos de trabajo.
- La aplicación de estrategias transversales de gestión del conocimiento en los diferentes subprocesos del talento humano aportarán al incremento del capital intangible de la organización como una ventaja competitiva.

RECOMENDACIONES

- Socializar la Planificación Estratégica (visión, misión, objetivos estratégicos, valores) en todos los niveles de la organización.
- Socializar el alcance del Programa y preparar una agenda de cambio con el involucramiento de los niveles Gerencial e Intermedio que considere un período de simulación y/o validación.
- Implementar y dar continuidad al Programa de Gestión del Talento Humano a partir de las estrategias propuestas en cada uno de sus subprocesos.
- Implementar en el área de Recursos Humanos los mecanismos para el seguimiento y evaluación en base a los indicadores de gestión propuestos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha Alicia (2008) *Diccionario de Preguntas: Gestión por Competencias*. Argentina: Ediciones Granica.
- Alvesson, M. (2000) Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human Relations*, 54 (7), 863-886, DOI: 10.1177/0018726701547004
- Beer, Michael (1990) *Gestión de recursos humanos*. España: Ed. Ministerio del Trabajo, 1990 (pp. 885).
- Chiavenato, Idalberto (2011) *Conferencia magistral - Tendencias en la administración del talento humano*. En Expoferia Talento Humano. Ecuador.
- Manpower Inc. (2006) *El futuro del trabajo en América Latina 2006 / 2025*.
- Figueiredo, Rubén (2001) *El proceso de conducir personas: Gestión y valoración del desempeño*. Buenos Aires: IAE Escuela de Dirección y Negocios, Universidad Austral.
- Hertog, Den P. (2000) Knowledge-intensive business services as co producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4, 4: 491-528.
- Corporate Leadership Council (s.f.) *High-Potential Employee Diagnostic*. Estados Unidos de América: Corporate Executive Board.

Kaplan, Robert y Norton, David (2004) Medir la disposición estratégica de los activos intangibles, *Harvard Business Review*, Febrero, 3-13.

Lott, Merrill R. (1925) “*Valoración de puestos por método de puntos*”. En Material Didáctico Módulo de Compensaciones y Beneficios, Maestría de Gestión del Talento Humano. Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral - ESPOL (2011).

Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador (2009) *Evaluación de desempeño institucional de las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador*. Ecuador: Autor.

Geada, Andrea (2011) Material didáctico en Maestría de Gestión del Talento Humano – ESPOL, Gestión de desempeño.

Maister, David H. (1993) *Managing the professional service firm*. New York: Simon & Schuster Inc.

McClelland, David C. (1987) *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Mintzberg, Henry (1998) Covert leadership: Notes on managing professionals. *Harvard Business Review*, Noviembre - Diciembre, (140-147).

Molinari, Paula (2009) *Gestión de la Diversidad*. En Habilidades Generacionales, Colección Master en Negocios. Argentina: Ed Clarín

Pina e Cunha, Martin (2001) The place to be: Managing control and employee loyalty in a knowledge-intensive company. *Journal of Applied Science*, 38, DOI: 10.1177/002188602237793.

Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. (1993) *Competence at work, models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

ULRICH, Dave (1996) *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Estados Unidos de América: Harvard Business School Press.

(2009) What really is a knowledge-intensive firm? The rise and fall of an organizational category. *Journal of Management Studies*, July.

Welch, Jack (2005) *Winning*. New York: Harper Collins Publishers Inc.

ANEXOS

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

I.1.2 Análisis Externo

I.1.2.1 *Análisis del Macroambiente (PESTEL)*

I.1.2.1.1 *Político*

Ecuador se encuentra atravesando la línea de la izquierda latinoamericana, así como lo hacen algunos países vecinos como Venezuela, Bolivia y Argentina.

En este modelo socialista, el estado es dominante, la Constitución alienta a la inversión extranjera como complementaria a la inversión nacional, su modelo de desarrollo se sustenta en una política pública que busca mejorar la calidad de vida de la población y por ello las obras de infraestructura pública las desarrolla el estado. En general existe contracción de la inversión privada, exceptuando aquellos sectores que se benefician de la restricción de importaciones. Las empresas extranjeras que antes actuaban como socios del estado, ahora son contratistas o abandonaron el mercado. Se pasó a un sistema de contratación pública (SNCP) centralizado en donde se licitan las necesidades del estado para verse atendidas por empresas nacionales.

Las principales relaciones exteriores que se mantienen son con Venezuela, Irán y China; este último proporciona financiamiento al estado ecuatoriano.

1.1.2.1.2 Económico – Mercado de los servicios

Antes de la Constitución del 2008, la naturaleza estaba medida en función de los elementos, que siendo parte de ella, eran susceptibles de explotación y por ende partían de una valoración eminentemente económico. En la actualidad se incorpora el concepto de garantía de los derechos de la naturaleza y el principio de corresponsabilidad social. El Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013 ratifica la promoción de un ambiente sano y sustentable e incorpora un proceso de sustitución selectiva de importaciones con el desarrollo de industrias jóvenes como la petroquímica, bioenergía y biocombustibles, hardware y software y, servicios ambientales.

En Ecuador se experimenta un incremento sostenido de la demanda interna producida por las empresas tanto públicas como privadas del mercado de servicios. De acuerdo a estadísticas del Ministerio de Finanzas, Banco Central del Ecuador e Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo, en el período 1998 al 2007 el promedio de contribución del sector servicios al Producto Interno Bruto (PIB) fue del 50%.

De acuerdo a los registros que se manejan en el Ministerio del Ambiente, el país cuenta con 75 empresas y 180 profesionales independientes con permisos para operar como consultores en el sector medio ambiente.

1.1.2.1.3 Social

Según el Boletín del Ministerio Coordinador de Política Económica (MCPE) correspondiente al año 2012, se evidencia una mejora en la calidad de vida del país, como resultado de políticas económicas y sociales tales como:

- Mayor financiamiento hacia sectores como agricultura, ganadería, silvicultura, pesca, construcción y manufactura; lo que se ratifica como una política del gobierno actual para los próximos cuatro años.
- Nueva política tributaria que duplica los ingresos permanentes del Estado para obras de desarrollo. Los ingresos petroleros representan solo el 35% del presupuesto mientras los ingresos no petroleros alcanzan el 65% del total.
- Reforma de la Banca Pública de Desarrollo, que promueven el financiamiento de vivienda de interés social, en el marco de la política pública de vivienda, definiendo un esquema integral de financiamiento e incentivos para promover tanto la oferta como la demanda.
- Otorgamiento de créditos educativos guiado por las políticas sectoriales establecidas por el ente rector que es la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT).
- Actualización de la Planificación Nacional, liderada por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) en lo referente al eje económico-productivo.
- Fortalecimiento de las relaciones bilaterales.

Los indicadores sociales en cierta manera reflejan los resultados obtenidos con la ejecución del Plan del Buen Vivir, es así que de una población de más de 14 millones de habitantes, Ecuador refleja una tasa de crecimiento poblacional del 1,9%; con un nivel de analfabetismo del 7,9%.

La tasa de desempleo está en alrededor del 4,1%, donde los ocupados plenos representan el 42,3% y la población económicamente activa (PEA) es de 6,7 millones.

En relación a los servicios de vivienda, el 74,5% cuenta con agua entubada por red pública y el 65,5% con red de alcantarillado.

A partir de la Constitución del 2008, se han definido nuevos lineamientos sobre la protección y cuidado del medio ambiente. Las licencias sociales y ambientales, responsabilidad social y empresarial, derechos de propiedad, transparencia y diálogo con las comunidades potencializan una política pública de medio ambiente que conserve la naturaleza y garantice la integridad del entorno social.

Los grupos poblacionales atendidos por el gobierno con bonos y subsidios mantienen la capacidad de gastar y comprar. La clase media normalmente está obligada a aumentar el endeudamiento.

El Plan de Desarrollo que regirá para el período 2013-2017, cuenta con cuatro ejes ya aprobados que evidencian la continuidad de la política pública: 1). Cambio de la matriz productiva; 2). Inclusión Económica; 3). Buen Vivir Rural; y, 4). Sostenibilidad Económica.

1.1.2.1.4 Tecnológico

Los sistemas de gestión de información deben ajustarse a los procesos internos y a los flujos de información propios de cada línea de negocio para que propicien la gestión del conocimiento organizacional.

De acuerdo al informe sobre el desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación del Foro Económico Mundial (FEM) en el año 2012, *“de un total de 142 países analizados Ecuador se ubica en el puesto 96, subiendo doce escaños con relación al año anterior”*. El índice incluye tres componentes: el ambiente para las Tecnologías de información y la comunicación (TIC`s) ofrecido por el país, la preparación de los principales interesados de la comunidad (individuos, empresas y gobierno); y el uso de las TIC`s entre ellos.

Las TIC`s son un concepto muy asociado al de informática y abarca los medios destinados al procesamiento y transmisión de la información (computadora, internet, teléfono móvil).

Las estadísticas del INEC sobre el uso de las TIC`s del Ecuador obtenidas en la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo a nivel nacional 2012, muestran que las provincias con mayor número de personas que utilizan el internet son Pichincha con el 44,5%, seguida por Azuay con el 36,8%; siendo la provincia de Santa Elena la de menos uso con el 18,8%. La densidad de banda ancha es del 1,7% de la población, mientras que en las pequeñas y medianas empresas (pymes) está en alrededor del 10%, lo que evidencia un impacto positivo del internet en el este sector.

De acuerdo a la información presentada en el Foro TIC y Productividad, de la Asociación Ecuatoriana de Software y el Ministerio de Industrias y Productividad del mes de abril del presente año la industria del software representa el 0.5% del PIB de Ecuador lo que evidencia que este sector no ha aprovechado de la gran demanda que existe en el mercado global.

Según el Estudio de Mercado Servicio Desarrollo de Software en Ecuador (Oficina Comercial de ProChile en Ecuafor, 2012):

La gran mayoría del Software desarrollado en Ecuador está destinado para el mercado interno. El 70% de las empresas Ecuatorianas no exportan y los que exportan no están aprovechando la demanda global. Por ejemplo, de las empresas que exportan, casi el 90% exportan a países en América Latina, donde existe solamente el 3.3% de la demanda internacional. La mayoría de esta demanda viene de Brasil y México, dos países que han sido muy exitosos en el desarrollo de su propio software y sirven su propio mercado interno. Solamente el 21.7% de las exportaciones están destinados a los Estados Unidos, donde existe casi la mitad de la demanda mundial.

El uso del celular en el país refleja un mayor número en la Provincia de Pichincha con el 55%, seguida por Guayas con el 50,6%, mientras que la Provincia de Bolívar registra el menor porcentaje con el 29,7%. El empleado de gobierno lo usa en mayor número que el privado. Los grupos de acceso a internet por edades en las oficinas se ubica en entre los 35 y 44 años de edad.

Pese a los datos alentadores en el uso del internet, la industria del software y el uso de teléfonos portátiles que revolucionan la gestión de las telecomunicaciones, la brecha digital entre los países desarrollados y en vías de desarrollo persiste, y en Ecuador al igual que la generalidad de los países de América Latina, este rezago constituye una barrera sustancial para las actividades y desarrollo de ECONSULTING en función de su dependencia de las TIC`s.

1.1.2.1.5 Ambiental

Estabilidad. Se continúa respetando la Ley de Gestión Ambiental, promulgada en 1999, la cual en lo sustantivo guarda concordancia con la nueva constitución. Por consiguiente, el Texto Unificado de Legislación

Secundaria de Medio Ambiente (TULSMA), expedido entre el 2003 y 2005, guarda concordancia con la nueva constitución, lo cual en corto y mediano se percibe como estabilidad en el marco regulatorio ambiental. Sin embargo, en el largo plazo se esperan cambios en virtud de que la nueva constitución consagra derechos intrínsecos a la naturaleza y se reserva de manera exclusiva para el estado la apropiación de los servicios ambientales (TULSMA – definición de servicios ambientales).

En el largo plazo incluye un ingrediente de gran incertidumbre en los negocios, nuevas leyes y procesos judiciales donde no hay experiencia respecto al tema (por ejemplo, quien representa a la naturaleza en un proceso judicial). Ejemplo ley de aguas.

1.1.2.1.6 Legal

El marco legal existente en el Ecuador, partiendo de la Constitución del año 2008, leyes y reglamentos, otorga al Gobierno amplias capacidades para la planificación de la economía, la regulación de la actividad pública y privada, consolidándose así como una de las naciones más cerradas de la región. Éste crea un escenario favorable para el inversionista y productor ecuatoriano. El Código Orgánico de la Producción impulsado por el gobierno se encuentra en contradicción con el plan de desarrollo, las políticas y leyes generales promovidas por el mismo ejecutivo.

El cambio constante del marco legal de impuestos para las empresas es un desincentivo fuerte para la inversión en el país.

Este ambiente jurídico institucional incierto crea una barrera para la inversión extranjera y a su vez abre oportunidades para la inversión local con mayor voluntad de aceptar los riesgos anteriormente mencionados a cambio de un retorno mayor.

I.1.2.2 Análisis de la Industria

I.1.2.2.1 Fuerzas de Porter

a. Competidores Potenciales

Universidades, compañías consultoras nacionales, compañías consultoras extranjeras.

Barreras de ingreso: ciertos aspectos como la curva de aprendizaje y diferenciación del producto, donde si se vuelve difícil destacarse sin tener reconocimiento en el mercado, hacen altas las barreras de ingreso. Esto para proyectos de complejidad media.

Para proyectos de complejidad baja, las barreras de ingreso son igualmente bajas. Esto se debe a que no se requiere tanto reconocimiento en el mercado.

Con la calificación de consultores ante el Ministerio del Ambiente del Ecuador, se vuelve difícil obtener la categoría requerida para participar y ejecutar proyectos complicados y de mayor monto.

En proyectos donde se requieren credenciales profesionales y experiencia que no se puede obtener a nivel nacional, el estado convoca a compañías consultoras extranjeras. En estos casos, pueden abrirse oportunidades de asociación con consultoras nacionales.

b. Productos Sustitutos

Bajo. No existen para el caso de estudios ambientales.

Bajo. Estudios energéticos: proveedores que venden proyectos “llave en mano” (servicios, producto, instalación), cuyo interés es la venta de bienes.

Se entregan los servicios gratuitamente. Sin embargo, esto afectaría a una parte marginal del negocio.

c. Poder de Negociación con Compradores

En general bajo. En el sector público, para procesos con instituciones del estado (Sistema Nacional de Contratación Pública – SNCP).

Bajo también en el sector privado.

d. Poder de Negociación con Proveedores:

Medio.

Servicios profesionales: en determinadas especialidades al encontrarse poco números de profesionales con experticia específica, limitan el poder de negociación.

e. Rivalidad:

Intensidad media. Alrededor de 10 competidores igualmente equilibrados.

1.1.2.2.2 Ciclo de Vida Industrial

En crecimiento: La actividad de consultoría ambiental no tiene muchos años de vida. El auge empezó hace unos 15 años atrás cuando se iba haciendo más notorio el tema de la sostenibilidad. A pesar que este último no tiene tan poco tiempo de vida, la conceptualización del mismo ha ido variando en el tiempo. Ahora, la demanda es mucho mayor, ya que la gestión ambiental es regulada tanto en la pequeña, mediana como en las grandes empresas.

I.1.2.2.3 Estructura Competitiva

Oligopolio para proyectos complejos. En el caso de proyectos medios a pequeños, la industria es fragmentada.

I.1.2.2.4 Grupos Estratégicos

Estrategia de calidad (Walsh, CEMA, Enrix, Efficacitas). Enfocado a clientes de desarrollo de proyectos complejos.

I.1.2.3 Análisis del Mercado

I.1.2.3.1 Necesidades del Cliente

En la actualidad existen las siguientes regulaciones ambientales, a las cuales se ven sujetas compañías de distintos sectores.

- Ley de Gestión Ambiental
- TULSMA – Texto Unificado de Legislación Secundaria de Medio Ambiente

En relación a la legislación, la mayor demanda son estudios ambientales, en general. Los cuales, son requerimientos para obtener permisos por parte de las autoridades pertinentes, como lo son el Ministerio del Ambiente del Ecuador, CONELEC, entre otros.

Además, existe una demanda en el sector privado de estudios ambientales para procesos de venta y traspaso de operaciones.

1.1.2.3.2 Características del Producto

La consultoría se realiza en las áreas de prevención y control de la contaminación, uso eficiente de la energía, agua, materias primas y recursos, teniendo énfasis en la prevención de los impactos sociales y ambientales.

Es así que se prestan los siguientes servicios:

- Desarrollo de legislación ambiental y energética
- Auditorías energéticas y ambientales
- Estudios de impacto ambiental
- Elaboración de planes de prevención, mitigación y remediación de impactos ambientales
- Modelaje y Monitoreo Ambiental
- Evaluaciones de riesgo
- Evaluaciones de producción más limpia
- Proyectos de Mecanismos de Desarrollo Limpio (MDL)
- Sistemas de gestión ambiental ISO 14001
- Desarrollo de Sistemas de Información Geográfica
- Fortalecimiento institucional
- Planificación urbana y regional
- Planificación ambiental y de recursos naturales
- Gestión de recursos culturales
- Diseño e implementación de programas de eficiencia energética
- Estudios de tarifas de servicios (electricidad, agua, combustibles y desechos sólidos)
- Estudios de factibilidad de generación de electricidad o fuerza motriz y cogeneración
- Planificación e implantación de Programas de Manejo de la Demanda (mejora de la eficiencia energética en el usuario final)

- Planificación estratégica para programas de utilización eficiente de recursos (energía, agua, suelos, aire, materias primas, tecnología, humanos y capital)
- Diagnóstico de necesidades y elaboración de programas de capacitación "in-situ" para la industria

1.1.2.3.3 Grupo de Clientes:

ECONsulting atiende a los siguientes sectores:

- Infraestructura
- Industria
- Organismos gubernamentales
- Organismos no gubernamentales, involucrados en el manejo y conservación de recursos naturales.

1.1.2.3.4 Habilidades Distintivas

- Recursos:
 - Staff profesional altamente capacitado con estudios en ingeniería, ciencias exactas, ciencias naturales y ciencias sociales
 - Tecnología
 - Infraestructura
- Capacidades:
 - Sistema de gestión de calidad
 - Procedimientos establecidos: Planificación y ejecución del servicio, selección y evaluación de proveedores de servicios profesionales, control de calidad, sistema de compras
 - Know-how en proyectos complejos de los distintos sectores a nivel nacional

ANÁLISIS FODA:

Oportunidades		Amenazas	
O1.	Inversión del estado en proyectos grandes de infraestructura	A1	Derogación Ley de Consultoría, paso al Sistema Nacional de Compras Públicas
O2.	Mega proyectos nacionales, que ameritan participación de compañías extranjeras	A2	Disminución de inversión extranjera
O3.	Apertura en inversión minera	A3	Concentración de los negocios del petróleo en Petroecuador. No hay participación petrolera privada. PETROAMAZONAS
O4.	Registro de consultores ambientales del Ministerio del Ambiente del Ecuador.	A4	Alta carga impositiva.
O5.	Estabilidad en sector ambiental	A5	Escaza oferta de profesionales especializados en el mercado
O6.	Economía en ciertos países latinoamericanos en crecimiento acelerado	A6	Nivel pobre de tecnología disponible en el país
O7.	Demanda creciente de sistemas de información gerencial	A7	Libre uso de software pirata
O8.	Proveedores incursionados en el mercado latinoamericano	A8	Nueva constitución: consagra derechos intrínsecos a la naturaleza. Reserva exclusiva para el estado la apropiación de servicios ambientales
O9.	Impulso de la profesionalización, para títulos de tercer y cuarto nivel, a través de créditos y becas para estudios en el país y en el exterior	A9	Captura de profesionales jóvenes con remuneraciones atractivas, por parte del estado

Fortalezas		Debilidades	
F1.	Equipo Multidisciplinario humano interno y externo	D1	Servicios especializados a un mercado pequeño
F2.	Experiencia en Proyectos de Alta Complejidad y a Nivel Nacional	D2	Dificultad para capturar proveedores de servicios profesionales especializados
F3.	Fuentes de reclutamiento desde las universidades de prestigio académico	D3	Escasa gestión del conocimiento
F4.	Networking	D4	Escasez de líderes
F5.	Desarrollo de software para sistema de información gerencial y gestión de proyectos	D5	Poco mercadeo
F6.	Infraestructura	D6	Toma de decisiones centralizadas en gerencia general
F7.	Registro como consultores ambientales categoría A (ejecución de todo tipo de proyectos)	D7	Falta de formalización y comunicación de la I&D en la organización
F8.	Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001)	D8	Escasez de talento local mid-level
F9.	Propósito moral de excelencia compartido a todo nivel de la organización	D9	Débil fuente de reclutamiento en Quito

Elaborado por: Las Autoras

Anexo No. 2 Muestreo de Competencias

COMPETENCIA	A	B	C	D	% Promedio
CARDINALES					
Destrezas / Habilidades generales					% Promedio
					48
1. Compromiso	6	3	1		60
2. Ética	5	5			50
3. Orientación al cliente	8	2			80
4. Calidad del trabajo	6	2	2		60
5. Transferencia de conocimientos	4	4	2		40
5. Iniciativa	5	3	1	1	50
GERENCIAL					
Destrezas / Habilidades específicas para niveles de gerencia					% Promedio
					61
1. Desarrollo de equipo y de personas	2	1			67
2. Liderazgo	2	1			67
3. Desarrollo de redes inteligentes	1	1	1		33
4. Pensamiento estratégico	1	1	1		33
5. Gerenciamiento de proyectos	3				100
6. Orientación hacia los resultados	2	1			67
INTERMEDIO					
Destrezas / Habilidades específicas para niveles de Jefatura					% Promedio
					42
1. Flexibilidad	1	2	1		25
2. Habilidad analítica	2	1	1		50
3. Apoyo a los compañeros	2	1	1		50
DE ENTRADA					
Destrezas / Habilidades para nivel de apoyo administrativo / técnico					% Promedio
					33
1. Integridad	1	1	1		33
2. Innovación	1	2	1		33
3. Responsabilidad	2	1			67
4. Tolerancia a la presión	1	1	1		33
5. Flexibilidad		2	1		0
Elaborado por: Las autoras					

Anexo No. 3 Diccionario de Competencias

COMPETENCIA	Definición
CARDINALES	
1. Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con los compromisos tanto personales como profesionales.
2. Ética	Actuar consecuentemente con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.
3. Orientación al cliente	Esforzarse por conocer y resolver los problemas de los clientes tanto internos como externos.
4. Calidad del trabajo	Comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización tanto en su propio beneficio como de los clientes. Compartir el conocimiento profesional y la expertise, demostrar constantemente interés por aprender.
5. Transferencia de Conocimientos	Sólida habilidad de comunicación que asegura que la misma sea clara dentro del grupo. Alienta a los miembros del equipo a compartir información, habla por todos y valora la contribución de todos los miembros
5. Iniciativa	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar
GERENCIAL	
1. Desarrollo de equipo y personas	Facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las acciones personales en el éxito de las acciones de los demás. Incluye capacidad de generar adhesión, compromiso, fidelidad.
2. Liderazgo	Habilidad para orientar grupos humanos, inspirando valores, capacidad de feedback. Establecer claramente directivas. Motivar e inspirar confianza
3. Desarrollo de redes inteligentes	Capacidad de combinar redes rígidas y flexibles uniendo estrategias empresariales inteligentes de todas las personas de la compañía. Las personas trabajan con otros y con sistemas y estos apoyan a los profesionales del conocimiento para que añadan valor.
4. Pensamiento estratégico	Habilidad para comprender rápidamente los ambientes del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la organización.
5. Gerenciamiento de proyectos	Capacidad para identificar, seleccionar y dirigir recursos para alcanzar los objetivos, centrándose en las prioridades y desempeño del equipo.
6. Orientación hacia los resultados	Capacidad para encaminar todos los actos al logro de lo esperado actuando con velocidad y sentido de urgencia. Alcanzar resultados por encima de los estándares.
INTERMEDIO	
1.. Trabajo en equipo	Capacidad de colaborar y cooperar con los demás , de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.
2. Habilidad analítica	Capacidad de visualizar, articular, y resolver ambos problemas y conceptos complejos y sin complicaciones y tomar decisiones que se basan en la información disponible.
3. Apoyo a los compañeros	Capacidad de confiar en los demás como sistemas de apoyo informales de feedback, sustentado en el respeto mutuo.
DE ENTRADA	
1. Integridad	Capacidad de actuar con lo que se dice o se considera importante, incluye la comunicación de las intenciones y sentimientos abiertamente.
2. Innovación	Crear conocimiento nuevo, mediante la creatividad, la experimentación y/o la combinación de conocimientos existentes.
3. Responsabilidad	Capacidad para poner acento en el cumplimiento de los objetivos acordados y para autodirigirse.
4. Tolerancia a la presión (1)	Capacidad de enfrentarse con flexibilidad y alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
5. Trabajo en equipo	Capacidad de colaborar y cooperar con los demás , de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.

Fuente de las definiciones: Martha Alles – "Competencias para empresas de conocimiento".

(1) Alles, Pg. 209, 2003

Elaborado por: Las autoras

Anexo No. 4 Formato Perfil del Cargo y Evaluación por Competencias

CARGO:	Jefe de Sistemas Informáticos	AREA:	Administrativa
NOMBRE:		FECHA:	
NIVEL:	Gerencial		

REQUISITOS ESPECIFICOS	Puntos	Puntuación Ideal	Puntuación Personal
NIVEL ACADEMICO (Escoger solo 1)		26	
Ingeniería en Ciencias Computacionales / Ingeniería en Sistemas de Información	26		
Técnico Superior en Análisis de Sistemas Informáticos	20		
Tecnólogo en Análisis de Sistemas Informáticos	18		
Analista de Sistemas Informáticos	15		
EXPERIENCIA		16	
5 años mínimo de experiencia en ECOconsulting			
8 años de experiencia en cargos similares			
ENTRENAMIENTO ESPECÍFICO		10	
Ingeniero en Soporte Server	2		
Microsoft Workstation	2		
Inglés Intermedio Escrito	2		
Lectura	1		
Genexus	1		
Programación PHP	2		
COMPETENCIAS			
Cardinales		24	
1. Compromiso	4		
2. Ética	4		
3. Orientación al cliente	4		
4. Calidad del trabajo	4		
5. Transferencia de conocimientos	4		
6. Iniciativa	4		
Específicas		24	
1. Desarrollo de equipo y personas	4		
2. Liderazgo	4		
3. Desarrollo de redes inteligentes	4		
4. Pensamiento estratégico	4		
5. Gerenciamiento de proyectos	4		
6. Orientación hacia los resultados	4		
Calificación mínima aceptada: 70 pts.	TOTAL	100	
Evaluated por:		Firma:	

NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO Y/O CAPACITACION	Fecha Propuesta	Observación

Escala y valoración:
(4) Desempeño Superior:
(3) Alto Desempeño:
(2) Bueno:
(1) Mínimo Requerido:
(0) Insatisfactorio

Elaborado por: Las autoras

CARGO:	Ingeniero en proyectos	AREA:	Técnica
NOMBRE:		FECHA:	
NIVEL:	Intermedio		

REQUISITOS ESPECIFICOS	Puntos	Puntuación Ideal	Puntuación Personal
NIVEL ACADEMICO (Escoger solo 1)		30	
<i>Maestría</i> en áreas relacionadas: energía, medio ambiente, manejo de recursos	30		
<i>Especialidad</i> en áreas relacionadas	20		
<i>Pregrado</i> Profesional en cualquier rama de ingeniería o ciencias	15		
EXPERIENCIA (Escoger solo 1)		22	
2 años de experiencia en <i>Efficacitas</i>	15		
3 años de experiencia aplicada en institutos, centros universitarios, instituciones gubernamentales y no gubernamentales y/o empresas dedicadas a la ejecución de estudios en el área de protección ambiental y manejo de recursos naturales	7		
ENTRENAMIENTO ESPECÍFICO		12	
Ciencia y tecnología	3		
Seguridad Industrial	3		
Manejo de personal	3		
Manejo Ms Project	3		
COMPETENCIAS			
Cardinales		24	
1. Compromiso	4		
2. Ética	4		
3. Orientación al cliente	4		
4. Calidad del trabajo	4		
5. Transferencia de conocimientos	4		
6. Iniciativa	4		
Específicas		12	
1. Trabajo en equipo	4		
2. Habilidad analítica	4		
3. Apoyo a los compañeros	4		
Calificación mínima aceptada: 70 pts.	TOTAL	100	
Evaluated por:	Firma:		

NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO Y/OCAPACITACION	Fecha Propuesta	Observación

Escala y valoración:
(4) Desempeño Superior:
(3) Alto Desempeño:
(2) Bueno:
(1) Mínimo Requerido:
(0) Insatisfactorio

Elaborado por: Las autoras

CARGO:	Ingeniero Jr.	AREA:	Técnica
NOMBRE:		FECHA:	
NIVEL:	De entrada		

REQUISITOS ESPECIFICOS	Puntos	Puntuación Ideal	Puntuación Personal
NIVEL ACADEMICO		30	
NIVEL ACADEMICO (Escoger solo 1)			
Pregrado. Profesional en cualquier rama de ingeniería o ciencias	30		
Egresado. Cualquier rama de ingeniería o ciencias	20		
EXPERIENCIA (Aplica solo caso egresado)		11	
2 años de experiencia aplicada en institutos, centros universitarios, instituciones gubernamentales y no gubernamentales y/o empresas dedicadas a la ejecución de estudios en el área de protección ambiental y manejo de recursos			
ENTRENAMIENTOS Y CAPACITACION		15	
Instrumentación básica	4		
Seguridad Industrial	4		
Técnicas de expresión escrita	3		
Ciencia y tecnología	4		
COMPETENCIAS			
Cardinales		24	
1. Compromiso	4		
2. Ética	4		
3. Orientación al cliente	4		
4. Calidad del trabajo	4		
5. Transferencia de conocimientos	4		
6. Iniciativa	4		
Específicas		20	
1. Integridad	4		
2. Innovación	4		
3. Responsabilidad	4		
4. Tolerancia a la presión	4		
5. Trabajo en equipo	4		
Calificación mínima aceptada: 70 pts.	TOTAL	100	
Evaluated por:		Firma:	

NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO Y/O CAPACITACION	Fecha Propuesta	Observación

Escala y valoración:
(4) Desempeño Superior:
(3) Alto Desempeño:
(2) Bueno:
(1) Mínimo Requerido:
(0) Insatisfactorio

Elaborado por: Las autoras

Anexo No. 5 Contenidos Sugeridos para Redes Sociales

Red Social	Contenido	Frecuencia	Responsable
Facebook – Fan Page	Todas las actividades más relevantes que realice la empresa (ejecutada o por ejecutar), con imágenes. Debe publicarse: proyectos ejecutados, capacitaciones a personal, eventos de integración, festejos (cumpleaños, aniversarios, navidad, fin de año, demás días de celebración), toda actividad ejecutada por la empresa o su personal en pro del cuidado de ambiente y recursos, participación en congresos, ferias y demás eventos, congratulaciones a colaboradores por logros profesionales o personales, condolencias, entre otras novedades.	Quincenal	Jefe de RRHH
Twitter	Toda actividad que realice la empresa, debe ser motivo para difundir en Twitter, a través de una redacción que atraiga al lector y seguidores. Debe publicarse: proyectos adjudicados, capacitaciones a personal, eventos de integración, festejos (cumpleaños, aniversarios, navidad, fin de año, demás días de celebración), toda actividad ejecutada por la empresa o su personal en pro del cuidado de ambiente y recursos, participación en congresos, ferias y demás eventos, congratulaciones a colaboradores por logros profesionales o personales, condolencias, entre otras novedades.	Semanal	Dado que también debe ser publicada información técnica, debe ser una responsabilidad compartida entre el técnico o quien esté a cargo actualmente y el Jefe de RRHH.
LinkedIn	Publicar vacantes y oportunidades de participación en proyectos, así como la constante revisión de servicios publicados. Mantener una amplia red de contactos de especialistas y clientes	Semanal	Definir hasta 2 administradores de la pagina de la empresa. Uno de ellos debe ser el Jefe de RRHH. Los demas miembros de la empresa suman contactos a través de los grados de relación

Elaborado por: Las Autoras

Anexo No. 6 Formatos Evaluación del Desempeño

**Evaluación de Desempeño Anual
Área Administración**

NOMBRE DEL EVALUADO:		
DEPARTAMENTO:	CARGO:	
ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:	ANTIGUEDAD EN EL CARGO:	
PERÍODO DE EVALUACIÓN:	DESDE:	HASTA:
NOMBRE Y CARGO DEL EVALUADOR:		

<p>1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS INDIVIDUALES: Definir los objetivos individuales del colaborador para el periodo establecido. Los objetivos deben ser "SMART" (específicos, medibles, alcanzables, relevantes, con tiempos definidos). Se podrán establecer hasta 3 objetivos para cada periodo.</p>				
<p>Escalas Grado de Cumplimiento de Objetivos: Excelente (5) Muy Bueno (4) Bueno (3) Regular (2) Pobre (1)</p>				
Objetivo	Medición	Fecha Inicio	Fecha Finalización	Grado de Cumplimiento

2. COMPETENCIAS						
Escala de Grados de Competencias:						
(4) Desempeño Superior:	Excepcional Sobre el estándar					
(3) Alto Desempeño:	Esperado / Competente					
(2) Bueno:	Mínimo necesario para la organización o puesto de trabajo					
(1) Mínimo Requerido:	No se evidencia					
(0) Insatisfactorio:						
Competencia	4	3	2	1	0	Referencia
Cardinales						
Específicas						

Puntaje General:						

3. EVALUACIÓN GENERAL Nivel de alcance general de objetivos (qué hizo) y competencias (cómo lo hizo)		
Factor	Puntaje Total	Puntaje Final
Objetivos		
Competencias		
Conformidad del Evaluado:		
Comentarios:		
Recomendaciones:		
Plan de Acción Propuesto:		

Elaborado por: Las Autoras

**Evaluación de Desempeño Anual
Área Técnica**

NOMBRE DEL EVALUADO:		
GERENCIA DE PROYECTOS:	CARGO:	
ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:	ANTIGUEDAD EN EL CARGO:	
PERÍODO DE EVALUACIÓN:	DESDE:	HASTA:
NOMBRE Y CARGO DEL EVALUADOR:		

<p>1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS INDIVIDUALES: Definir los objetivos individuales del colaborador para el periodo establecido. Los objetivos deben ser "SMART" (específicos, medibles, alcanzables, relevantes, con tiempos definidos). Se podrán establecer hasta 3 objetivos para cada periodo.</p>				
Escalas Grado de Cumplimiento de Objetivos:				
Excelente (5) Muy Bueno (4) Bueno (3) Regular (2) Pobre (1)				
Objetivo	Medición	Fecha Inicio	Fecha Finalización	Grado de Cumplimiento

2. COMPETENCIAS						
Escala de Grados de Competencias:						
(4) Desempeño Superior:	Excepcional Sobre el estándar					
(3) Alto Desempeño:	Esperado / Competente					
(2) Bueno:	Mínimo necesario para la organización o puesto de trabajo					
(1) Mínimo Requerido:	No se evidencia					
(0) Insatisfactorio:						
Competencia	4	3	2	1	0	Referencia
Cardinales						
Específicas						

Puntaje General:						

3. EVALUACIÓN GENERAL Nivel de alcance general de objetivos (qué hizo) y competencias (cómo lo hizo)		
Factor	Puntaje Total	Puntaje Final
Objetivos		
Competencias		
Satisfacción Cliente Externo		
Conformidad del Evaluado:		
Comentarios:		
Recomendaciones:		
Plan de Acción Propuesto:		

Elaborado por: Las Autoras

**Evaluación de Desempeño Post-Proyecto
Área Técnica**

NOMBRE DEL EVALUADO:	
GERENCIA DE PROYECTOS:	CARGO:
ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:	ANTIGUEDAD EN EL CARGO:
PROYECTO:	
ACTIVIDADES DESARROLLADAS:	
NOMBRE Y CARGO DEL EVALUADOR:	

1. COMPETENCIAS						
Escala de Grados de Competencias:						
(4) Desempeño Superior:	Excepcional Sobre el estándar					
(3) Alto Desempeño:	Esperado / Competente					
(2) Bueno:	Mínimo necesario para la organización o puesto de trabajo					
(1) Mínimo Requerido:	No se evidencia					
(0) Insatisfactorio:						
Competencia	4	3	2	1	0	Referencia
Cardinales						
Específicas						
Puntaje General:						

2. SATISFACCIÓN CLIENTE EXTERNO	
Puntaje :	
Puntaje Total:	

Elaborado por: Las Autoras

Anexo No. 7 Descripción de Herramientas de Desarrollo

Herramientas de Desarrollo		
Fuentes de Desarrollo	Descripción	Existencia Actual
Experiencia		
Asignación de Nuevas Tareas – En el Trabajo	Participación en tareas específicas inherentes a su área de trabajo y posición. Se puede dar por incursión de nuevas tareas a la posición o por reciente vinculación a la organización.	Existe
Asignación de Nuevas Responsabilidades	Asignación de responsabilidades que corresponden a un nivel superior (preparación para crecimiento) o de creación de nuevas responsabilidades para que el colaborador a desarrollar asuma.	Existe
Asignación de Proyectos	Asignación de un proyecto para implementación de mejora en la organización o de ejecución para un cliente (para especialización en una línea o sector del negocio). El colaborador tendrá la responsabilidad de llevarlo a cabo, considerando tiempo de ejecución, recursos y presupuesto. Además el colaborador experimentará la responsabilidad de liderar un equipo de trabajo y asumir los resultados.	Parcialmente Existe para Área Administrativa
Creación de Nuevas Áreas de Servicio (Interno o Externo)	Creación de un área de servicio interno (de especialidad técnica o gestión administrativa) o externa (incursión de nuevos servicios), donde el colaborador es responsable de llevar adelante la implementación y ejecución de la nueva propuesta.	Existe
Foros	Creación de foros internos en el intranet para intercambio de preguntas, respuestas, novedades, entre otras, de información técnica, para absolver dudas.	No Existe
Redes (network)	Identificación de redes de consultas para que el colaborador pueda acceder de acuerdo al área de especialización, con información de contacto. Para el área técnica será primordial contar con especialistas externos como sociólogos, arqueólogos, biólogos, ingenierías, geólogos, geógrafos, entre otras áreas.	Existe
Aprendizaje de Otros		
Coaching	Impulsar y formar coaches dentro de la organización que ayuden a modificar comportamientos y desarrollar competencias específicas. Todos los niveles de jefaturas o superiores, deberán formarse como coaches. La duración será hasta que se hayan desarrollado las competencias.	Parcialmente Existe
Mentoring	Los mentores proveerán dirección (soporte y consejería) a mentees seleccionados, para formación para futuros roles. Importante para transiciones. La duración será al menos de 1 año, con sesiones mensuales de 4 horas.	No Existe
Peer Mentoring	Los pares funcionan como mentores cuando se requiera conocer procesos de otras áreas o especialización técnica, con mayor rapidez.	Parcialmente Existe
Entrenamiento Formal		
Academia Corporativa	Diseño e implementación de una academia corporativa, para que se forme al colaborador conforme una malla curricular acorde a cada cargo y nivel. Específicamente orientado al personal técnico. Sin embargo, incluirá capacitaciones que sean genéricas para toda la organización.	No Existe
Otras capacitaciones	Capacitaciones no contempladas en la academia corporativa, por tratarse de temas innovadores o cambios.	Existe
Biblioteca	Libros y documentos en duro y electrónico, para revisión y alcance de todos los colaboradores. Se debe contar con un inventario de todos los textos, con palabras claves, para la fácil ubicación de los documentos.	Parcialmente Existe

Elaborado por: Las autoras

Anexo No. 8 Formato de Registro de Plan de Carrera

Formato Plan de Carrera										
Nombre:					Fecha de ingreso:					Área
Cargo Actual ¹ :					Tiempo en el Cargo:					Tiempo en la Organización:
Amarre de Carrera ² :										
Diferenciación			Plan de Sucesión ⁴			Fortalezas ⁵	Oportunidades de Mejora ⁶	Fuentes de Desarrollo ⁷		
Desempeño	Potencial	Plan de Acción ³	Cargo Target Corto Plazo	Cargo Target Mediano Plazo	Cargo Target Largo Plazo			Experiencia	Aprendizaje de Otros	Capacitación
¹ Identificar si el cargo está definido como puesto crítico ² Resultado de Test de Amarre de Carrera ³ Seleccionar acción: Diferenciación, Reconocimiento, Desarrollo, Acciones de Cambio ⁴ Conforme a lo definido en el Plan de Sucesión ⁵ Fortalezas: Identificar las áreas y competencias de las que se destaca el colaborador ⁶ Oportunidades de Mejora: Identificar las debilidades del colaborador, sobre lo que se debe trabajar ⁷ Conforme a las Fuentes de Desarrollo Existentes										
Elaborado por: Las autoras										

Factor 1: Educación Formal

Este factor mide el mínimo de años de educación formal que se requieren como requisito para desempeñar el puesto satisfactoriamente.

Nivel: Puntos

A. Se requiere educación de postgrado	139
B. Se requiere un año de postgrado	119
C. Se requiere educación universitaria (16 años)	99
D. Se requieren 15 años de educación	79
E. Se requiere grado de técnico (14 años)	59
F. Se requiere 13 años de educación	39
G. Se requiere mínimo de educación secundaria (12 años)	19

Factor 2: Experiencia

Este factor mide la experiencia práctica, medida en número de años que son requisito para desempeñar adecuadamente el puesto. En el factor experiencia se puede suponer que el puesto que demanda mayor experiencia exige 10 años, y a este nivel se le asigna el puntaje máximo del factor. Por otro lado, el puesto más bajo en este factor no exige experiencia práctica, lo que define el nivel inferior de la escala. La escala debe dividirse en niveles, lo que asigna 15 puntos a cada año. Este número se va restando del anterior y lo que sobra al final se le asigna al nivel más bajo. Este factor describe como se indica a continuación:

Nivel:

- A. Se requieren diez años de experiencia
- B. Se requieren nueve años de experiencia
- C. Se requieren ocho años de experiencia
- D. Se requieren siete años de experiencia
- E. Se requiere seis años de experiencia
- F. Se requieren cinco años de experiencia
- G. Se requieren cuatro años de experiencia
- H. Se requieren tres años de experiencia
- I. Se requieren dos años de experiencia
- J. Se requiere un año de experiencia
- K. No se requiere ninguna experiencia

El mismo procedimiento se aplica a cada uno de los otros factores, los que se describen como se señala en los siguientes párrafos.

Factor 3: Habilidad Mental

Este factor mide los requisitos intelectuales necesarios para solucionar problemas en el desempeño normal del trabajo.

Nivel: **Puntos**

A. El puesto demanda habilidad mental para solucionar problemas complejos para los cuales existen precedentes	76
B. El puesto demanda habilidad para interpretar instrucciones cambiantes que pueden involucrar solución de problemas medianamente complejos	58
C. El puesto exige seguir instrucciones ante situaciones que pueden ser cambiantes	40
D. El puesto se desempeña según instrucciones precisas que solo involucran problemas repetitivos	22
E. El puesto es de naturaleza totalmente rutinaria	4

Factor 4: Habilidad manual

Este factor mide el grado de habilidad y destreza que se requiere para llevar a cabo diferentes tareas que demandan actividad manual.

Nivel: **Puntos**

A. Habilidad para manejar computadora y procesador de palabras donde la rapidez de operación y exactitud son de fundamental importancia	46
B. Habilidad para manejar cierta maquinaria y herramientas para entrenamiento de personal subordinado	32
C. Habilidad manual necesaria para manejar equipo de oficina como calculadora y computadora personal en tareas rutinarias	18
D. Habilidad necesaria para operar computadora personal en que la rapidez de operación es intrascendente	4

Factor 5: Responsabilidad para prevenir pérdidas

Este factor mide el efecto que tienen las actividades desempeñadas en el puesto para prevenir pérdidas potenciales para la empresa.

Nivel: **Puntos**

A. Puestos sujetos a decisiones que pueden ser críticas para la empresa, las cuales demandan criterio e interpretación	138
B. Puestos que demandan cuidado para asegurar que se cumplan todas las normas y procedimientos, pues de otra manera podrían surgir pérdidas de cierta consideración	106
C. Puestos que demandan algo de concentración para evitar mal uso de equipo y materiales, lo que podría generar pérdidas moderadas	74
D. Puestos que tiene responsabilidad por el uso adecuado del equipo asignado para evitar pérdidas limitadas	42
E. Puestos de naturaleza rutinaria que solo tienen responsabilidad por el buen uso del tiempo propio	10

Factor 6: Responsabilidad por operaciones

Este factor mide el efecto que tiene el puesto para alcanzar los objetivos de la empresa.

Nivel: **Puntos**

A. Responsable por la operación de una sección compleja dentro de un departamento, la que tiene efectos considerables en la marcha de la empresa	158
B. Responsable por la marcha de un área de trabajo cuya operación es importante para el desempeño adecuado de un departamento	127
C. Maneja a un grupo de operarios en actividades relacionadas pero no vitales e una sección o departamento	96
D. Responsable por el trabajo de hasta tres ayudantes involucrados en trabajo semi rutinario	65
E. Responsable por el uso adecuado del tiempo propio	34

Factor 7: Responsabilidad por contactos

Este factor mide el efecto que tienen los contactos dentro y fuera de la empresa en la marcha de sus operaciones.

Nivel: **Puntos**

A. Contacto regular con autoridades de gobierno y representantes de alto nivel con los que se manejan asuntos de interés común	97
B. Contacto frecuente con proveedores, agendas de gobierno o instituciones como bancos, correo, aduana, en materia de cierta importancia	75
C. Contacto frecuente con personas externa a la empresa, pero solo en materias rutinarias	53
D. Contacto ocasional con visitantes en asuntos rutinarios como inspecciones, lectura de medidores u otras actividades de naturaleza similar	31
E. Contacto regular solo con supervisor directo	9

Facto 8: Responsabilidad por supervisión

Responsabilidad medida por el número de personas supervisadas directa o indirectamente.

Nivel: **Puntos**

A. Supervise directa o indirectamente un total de 50 personas o más	117
B. Supervise directa o indirectamente entre 21 y 50 personas	95
C. Supervise directa o indirectamente un grupo de 11 a 20 personas	73
D. Supervise directa o indirectamente un grupo de 6 a 10 personas	51
E. Supervise directa o indirectamente un grupo de 1 a 5 personas	29
F. No ejerce supervisión	7

Facto 9: Condiciones de trabajo incluyendo riesgos

Este factor mide la influencia adversa que puede ejercer un lugar desagradable de trabajo y los peligros que puede involucrar.

Nivel:

Puntos

A. Trabaja una importante proporción de su tiempo en andamios, escaleras y lugares de difícil acceso, expuesto a caídas o accidentes	70
B. Trabaja en planta expuesto a ruido, color y riesgos de maquinaria en movimiento	53
C. Trabaja en ofician de planta expuesto a ruido sostenido pero con riesgos limitados	36
D. Trabaja en oficina pero expuesto a muchas horas de tensión o posición fija, como manejo continuo del procesador de palabras o computadora	19
E. Trabaja la mayor parte de su tiempo en oficina confortable	2

Anexo No. 10 Plan de Beneficios Propuesto

Tipo de Programa	Tipo de Plan	Detalle	Cubierto Por	Opciones
Salud	Medicina Prepaga	Plan de salud	Colaborador: 60% EConsulting: 40%	Opción de ampliación de cobertura para los miembros del grupo familiar, en cuyo caso deberá asumir el 100% del costo de la prima por cada beneficiario incluido
	Accidentes Personales	Póliza de accidentes personales	EConsulting	No aplica
	Seguro de Vida	Póliza de seguro de vida para niveles directivos	EConsulting	Opción de ampliación de cobertura, asumiendo el colaborador el valor diferencia.
Programa de Bienestar	Plan Nutricional	Diseño de un programa nutricional, por un especialista en la rama, y ofrecimiento de servicio de catering que ofrecerá almuerzo acorde al programa individual.	<i>Cobertura Especialista en Nutrición:</i> Colaborador:30% EConsulting: 70% <i>Cobertura Servicio Catering:</i> Colaborador: 70% EConsulting: 30%	No aplica
	Lugar de Trabajo Sano	La empresa ofrecer un lugar adecuado con puestos de trabajo ergonómicos, y	EConsulting	No aplica

Tipo de Programa	Tipo de Plan	Detalle	Cubierto Por	Opciones
		<p>cumpliendo todas las normas de iluminación, ruido, temperatura, etc.</p> <p>Incluye además un área de descanso para las largas jornadas de trabajo, o simplemente para buscar relajación.</p> <p>La oficina cuenta con una cafetería donde se ofrecen durante todo el día bebidas, frutas, y snacks varios.</p>		
	Flexibilidad	<p><i>Horaria:</i> Gestión propia del tiempo, con permanente coordinación del líder de equipo.</p> <p><i>Bolsa de Horas:</i> Acumulación de horas de esfuerzo adicionales de trabajo, para ser compensados en días libres a elección del colaborador, con coordinación del jefe inmediato.</p> <p><i>Lugar de Trabajo:</i> Opción de teletrabajo para desarrollar la jornada laboral, en días que el colaborador así lo requiera.</p> <p><i>Tipo de Contrato:</i> Definición de contrato a tiempo parcial o completo, para</p>	ECOnculting	El telecommuting solo podrá ofrecerse en casos en que el colaborador cuente con los recursos necesarios para hacerlo: internet, PC o laptop en casa, VPN instalada en equipo informático.

Tipo de Programa	Tipo de Plan	Detalle	Cubierto Por	Opciones
		colaboradores que aún se encuentren estudiando en paralelo.		
Vida Social	Eventos de Celebración	Actividades organizadas por la empresa para festejar o realzar días como: <ul style="list-style-type: none"> - Cumpleaños - Aniversarios - Día de la madre, padre, del niño, de la mujer - Navidad - Fin de año 	EConsulting	No aplica
	Día de Integración	Evento de actividades varias, como torneos deportivos, juegos, actividades artísticas, donde toda la organización interactúa entre las diferentes áreas y niveles, para procurar generar una relación social entre los colaboradores.	EConsulting + otros fondos a conseguir por el comité organizador	Se conforma un comité con colaboradores representantes de cada área, y RRHH, y se programan las actividades a ejecutarse el día de integración.
	Eventos Informales para Compartir Conocimiento	Desarrollo de charlas de tópicos de interés de diferentes áreas y de actualidad, dictados generalmente por personal interno, con una duración no mayor a 2 horas.	EConsulting	Cada colaborador podrá postular su tema.
Aprendizaje y	Plan de Carrera	Diseño de planes de carrera personalizados,	EConsulting	Conforme el amarre de carrera del

Tipo de Programa	Tipo de Plan	Detalle	Cubierto Por	Opciones
Desarrollo		conforme al interés, desempeño y potencial de cada colaborador.		colaborador, podrá desarrollarse en: gerencias, experto, convertirse en mentor, etc.
	Academia Corporativa	Capacitación continua para asegurar el aprendizaje y actualización de los colaboradores, en sus diferentes áreas de especialidad.	ECOconsulting	No aplica
Servicios	Banco de Servicios	Elección de productos y servicios del “Banco de Servicios” a precios preferenciales, de proveedores de recurrente relación comercial con ECOconsulting, con demostrada calidad.		Compra de: Equipos y mantenimiento de A/C, catering, boletos de avión, hospedaje, alquiler de vehículos.

Elaborado por: Las Autoras