



RECURSOS *humanos*

Cuidemos el **CLIMA LABORAL** y nuestra influencia directa con los demás.
El **CLIMA LABORAL** depende de la suma de las aportaciones de cada uno de nosotros.



Nuestro compromiso, fomentar una cultura
emocionalmente ecológica y sustentable.

Tema	Pág.
Consultoría en Assessment Center	3
Assessment Center	7
Taller Assessment Center	9
Reclutamiento y entrevista por competencias técnicas	11
Reclutamiento, selección y capacitación por competencias	14
Entrevista de selección	17
Entrevista por competencias	18
Grafología para la selección de personal	20
Evaluación 360º	22
Evaluación del personal con la herramienta 360º	26
Evaluación del desempeño y desarrollo de talento humano basado en competencias técnicas administrativas	28
Taller herramientas de supervisión y evaluación del desempeño	30
Gestión de Recursos Humanos basada en competencias laborales	32
Integración de Recursos Humanos	34
Aplicación y valoración del test de Karen Machover	36
Desarrollo de habilidades de evaluación, selección efectiva e integración de baterías psicométricas, y Entrevista por Competencias	38
Fijación de objetivos y planeación	44
Estudio de clima y cultura organizacional	46
Descripción y perfiles de puestos	50

Consultoría en Assessment Center

Objetivo general:

Evaluar el desempeño del personal dentro de la compañía, en simulaciones específicas de trabajo, que permitan identificar las fortalezas y áreas de oportunidad en función del perfil del puesto.

Beneficios:

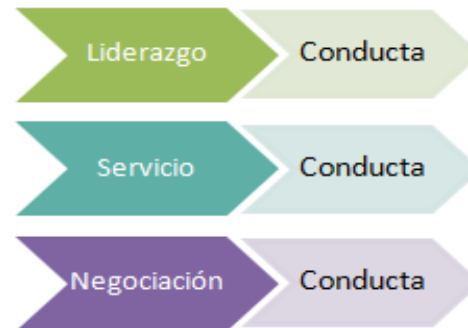
- Definición de perfiles de puesto/competencia
- Alineación puesto / persona / objetivos organizacionales
- Inventario de recursos humanos
- Selección interna y externa
- Ubicación y/o reubicación
- Detección de necesidades de capacitación

Metodología:

- Definición de perfil / base competencias.
- Establecimiento de estándares por competencia.
- Determinación de casos y sistema de evaluación.
- Realización del evento.
- Análisis e Integración de la información.
- Presentación de resultados al Área de Reclutamiento y Selección.

DEFINICION DE PERFIL / BASE COMPETENCIAS

PERFIL COMPETENCIAS



PERFIL

Conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes, requeridas para que la persona, en el puesto logre los resultados deseados.

Un perfil de puesto debe definirse en términos de competencias.

Para elaborar el perfil del puesto se requiere llevar a cabo una entrevista con el Área, de tal forma que se definan las competencias respectivas.

COMPETENCIA

Es la definición de:

Habilidad

Actitud

Conocimiento

Esperada /o en el puesto.

Para ser evaluada, la competencia se define en términos de conductas.

CONDUCTA

Aquellas acciones Observables dentro de un contexto específico y que están asociadas a una competencia.

Estándares por Competencia

Valores requeridos por las competencias, para el desempeño del puesto, clasificándose en:

- Críticas
- Importantes
- Contributorias

REALIZACION DEL EVENTO

El evento se desarrollará en el transcurso de dos días e incluye:

PRIMER DIA:

- a) MENSAJE ORGANIZACIONAL. Presentación del objetivo del evento y clarificación de expectativas.
- b) SENSIBILIZACIÓN. Su objetivo consiste en involucrar a los participantes en el proceso.
- c) PROCEDIMIENTO. Se les explica la metodología en la que se intercalan ejercicios individuales y grupales. Se les asigna un horario específico para cada ejercicio, por lo que existe un tiempo previo de planeación.

SEGUNDO DIA:

- a) Aplicación de casos prácticos.
- b) PLENARIA Y CIERRE. Exposición final y se obtienen conclusiones.

DEFINICIÓN DE CASOS Y SISTEMA DE EVALUACION



CASOS PRÁCTICOS:

El objetivo de utilizar **Casos Prácticos** es generar situaciones de trabajo, a través de los cuales se observan los comportamientos deseados de acuerdo al puesto.

1. CASOS GENERALES.

Diseñados y validados para medición en diferentes contextos. Se emplean para distintas áreas de trabajo.

2. CASOS ESPECIFICOS:

Diseñados en el contexto de la propia área de trabajo, para lo cual se requiere de la participación conjunta tanto del consultor como de las personas del área para su diseño.

Para lo cual se requiere realizar:

- Focus Group
- Entrevistas
- Visitas de campo

Orientación a resultados	0	1	2	3
a) Se mostró proactivo y emprendedor en su esfuerzo por alcanzar la meta señalada.				

El Sistema de Evaluación se lleva a cabo con base en la información objetiva de comportamientos específicos.

Integración de la información:

El reporte cualitativo queda integrado como se muestra en el siguiente ejemplo.





Presentación de resultados de Assessment Center a nivel directivo y gerencial:

- Se proporcionará información cuantitativa y cualitativa por cada empleado, en relación al perfil del puesto.
- Se reportará el nivel obtenido por cada empleado en cada una de las habilidades, en relación al nivel requerido por el puesto, lo que permitirá al jefe inmediato retroalimentar al colaborador.
- Los resultados se podrán entregar en diskette o en papel, de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

Assessment Center

Técnica de Evaluación del Potencial

Objetivo general:

Conocer los antecedentes y bases del Assessment Center y sus diferencias con otras herramientas de evaluación. Mayor certeza acerca de las habilidades y principales competencias para la toma de decisiones. El desarrollo de las habilidades del evaluador y aplicador de la técnica del Assessment Center

Beneficios:

Integrada por diversos ejercicios y casos de simulación. Tanto individuales como de grupo que ofrecen evidencias del desempeño real de las habilidades gerenciales y directivas, lo que permite conocer a fondo las potencialidades. También predecir con alto grado de certeza el nivel de desempeño de resultados tanto para la promoción, como para nuevos ingresos. Permite seleccionar el talento ejecutivo en la Organización.

Contenido temático:

1. Nuevos modelos para la evaluación del personal.
2. Técnica e instrumento de evaluación de personal ventajas y limitaciones.
3. Proceso de la evaluación.
4. Modelos de comportamiento
5. Antecedentes y elementos básicos del Assessment Center
6. Funciones del evaluador: Observación, Registro, Clasificación, Evaluación, reportes y retroalimentación.
7. Tipos de ejercicios, casos y simulaciones.
8. Individuales: Charolas de pendientes.
9. Parejas entrevista manejo de conflictos.
10. Grupales, discusiones análisis de problemas y simulaciones de negocios.
11. Competencias.
12. Consenso de las evaluaciones.



Metodología:

Los seminarios de **Profitalent, S. C.** son eminentemente prácticos. Utilizamos técnicas de enseñanza- aprendizaje dirigidas y delegadas, permitiendo a los asistentes constante participación, haciendo de las sesiones una experiencia dinámica y divertida.

Duración:

16 horas

Taller Assessment Center

Objetivo general:

Que el participante:

- Conozca el fundamento, el proceso y los resultados que pueden lograrse con la aplicación del Assessment Center, en los procesos de selección, evaluación y desarrollo del talento humano de su empresa.
- Identifique, practique y desarrolle sus capacidades de observación del comportamiento como un medio válido para identificar y valorar capacidades y/o competencias específicas de los participantes en un Assessment Center.
- Conozca, analice y practique el diseño de algunos ejercicios (simulacros) que son necesarios para estructurar un proceso de Assessment Center de propósito específico.
- Desarrolle la capacidad técnica que se requiere para valorar, instrumentar y/o coordinar, eficazmente, procesos de Assessment Center en su empresa.

Contenido temático:

1 Antecedentes y supuestos

- 1.1 Origen y descripción de un Assessment Center.
- 1.2 Aplicaciones fundamentales.
- 1.3 La predicción de la conducta y otros supuestos.

2 Competencias a medir

- 2.1 Áreas de competencias.
- 2.2 Definición de puestos y competencias a evaluar.
- 2.3 Factores a evaluar.

3 Proceso de un assessment center

- 3.1 Diseño de sesiones
- 3.2 Fases del proceso.

4 Metodología de un assessment center

- 4.1 Rol del observador.
- 4.2 Técnicas de registro.

5 Uso y diseño de casos

- 5.1 Tipos de casos.
- 5.2 Utilidad de cada tipo de casos.

5.3 Niveles de empleo.

6 Valoración e integración del informe sobre los participantes en el Assessment Center

Metodología

- El taller se desarrolla con un modelo de educación de adultos, en el que los participantes construyen su aprendizaje a partir de su experiencia y la participación activa en las actividades del taller.
- Este método implica que la mayor parte del tiempo, los participantes hacen actividades en forma individual, en parejas y en grupos pequeños para integrar su aprendizaje a partir de su participación en el taller: “aprender haciendo,” es la filosofía básica del taller.
- En el taller se utilizan cuestionarios de auto-diagnóstico, grupos de discusión, ejercicios prácticos y casos que implican un desempeño de papeles (rol playing), entre otros recursos didácticos.

Duración:

14 horas

Reclutamiento y entrevista por competencias técnicas

Objetivo general:

El participante podrá:

- Emplear la información derivada del análisis de puestos y los planes generales de recursos humanos para establecer sus estrategias de reclutamiento por competencias técnicas.
- Reconocer el papel crucial que desempeña con su labor de proporcionar una fuerza de trabajo adecuada a la organización.
- Emplear métodos adecuados de reclutamiento para detectar y atraer candidatos idóneos.
- Identificar y aplicar un modelo de entrevista de selección por competencias técnicas con sus fases y tareas críticas.
- Formular preguntas clave para evaluar competencias técnicas de la empresa.
- Obtener información objetiva para mejorar sus decisiones en cuanto a la selección del personal.

Contenido temático:

1 Introducción

2 Reclutamiento

- 2.1 ¿Qué es el Reclutamiento por Competencias Técnicas?
- 2.2 El Rol de los Reclutadores.
- 2.3 El impacto del Reclutamiento en la Organización.
- 2.4 Identificación de vacantes.

3 Desafíos del reclutamiento de recursos humanos

- 3.1 Planes estratégicos y de recursos humanos.
- 3.2 Requisitos del puesto.

4 Cómo reclutar candidatos para el empleo

- 4.1 Canales para el reclutamiento interno por competencias técnicas:
 - 4.1.1 Promoción de vacantes.
 - 4.1.2 Empleados que se retiran.
- 4.2 Canales para el reclutamiento externo por competencias técnicas:
 - 4.2.1 Espontáneos.
 - 4.2.2 Referencias de otros empleados.

- 4.3 Publicidad: Los anuncios como fuentes de candidatos.
- 4.4 Reclutadores de ejecutivos como fuentes de candidatos.
- 4.5 Instituciones educativas.
- 4.6 El reclutamiento por Internet.
- 4.7 Ferias de trabajo.
- 5 Cómo usar las formas de solicitud de empleo para predecir el desempeño laboral**
- 6 Entrevista de selección por competencias técnicas**
 - 6.1 Definición de entrevista.
 - 6.2 Modelo de entrevista de Selección por Competencias.
 - 6.3 Ejercicio: Aplicación del Modelo.
 - 6.4 Lista de Verificación.
- 7 El entrevistador**
 - 7.1 Habilidades requeridas.
- 8 Preguntas clave para identificar competencias técnicas claves**
 - 8.1 Sistema STAR por competencia técnica.
 - 8.2 Planeación de Preguntas Clave.
 - 8.3 Ejercicio.
- 9 Evaluación del candidato después de la entrevista**
 - 9.1 Escala de Evaluación del Candidato.
 - 9.2 Llenado del Reporte.
- 10 Matriz para la evaluación del candidato**
 - 10.1 Sigüientes pasos.
- 11 Anexos**

Metodología:

Mezcla teórico-práctica. Se utilizará un 30% de teoría y un 70% de práctica mediante el uso constante de dinámicas de aplicación.

Ejercicios. Durante el evento, se buscará que los participantes apliquen los modelos revisados a situaciones reales de su entorno.

Casos. Se trabajará con casos que ejemplifiquen situaciones que viven los participantes con el fin de poner en práctica los conocimientos y habilidades adquiridas.

Duración

16 hrs.

Reclutamiento, Selección y Capacitación por Competencias

Objetivo general:

- Emplear la información derivada del análisis de puestos y los planes generales de recursos humanos para establecer sus estrategias de reclutamiento por competencias técnicas.
- Reconocer el papel crucial que desempeña con su labor de proporcionar una fuerza de trabajo adecuada a la organización.
- Emplear métodos adecuados de reclutamiento para detectar y atraer candidatos idóneos.
- Identificar y aplicar un modelo de entrevista de selección por competencias técnicas con sus fases y tareas críticas.
- Formular preguntas clave para evaluar competencias técnicas de la empresa.
- Obtener información objetiva para mejorar sus decisiones en cuanto a la selección del personal.

Contenido temático:

1 Introducción

2 Reclutamiento

- 2.1 ¿Qué es el Reclutamiento por Competencias?
- 2.2 El Rol de los Reclutadores.
- 2.3 El impacto del Reclutamiento en la Organización.
- 2.4 Identificación de vacantes.

3 Desafíos del reclutamiento de recursos humanos

- 3.1 Planes estratégicos y de recursos humanos.
- 3.2 Requisitos del puesto.

4 Cómo reclutar candidatos para el empleo

- 4.1 Canales para el reclutamiento interno por competencias técnicas y genéricas:
 - 4.1.1 Promoción de vacantes.
 - 4.1.2 Empleados que se retiran.
- 4.2 Canales para el reclutamiento externo por competencias técnicas y genéricas:
 - 4.3 Espontáneos.
 - 4.4 Referencias de otros empleados.
 - 4.5 Publicidad: Los anuncios como fuentes de candidatos.
 - 4.6 Reclutadores de ejecutivos como fuentes de candidatos.
 - 4.7 Instituciones educativas.



- 4.8 El reclutamiento por Internet.
- 4.9 Ferias de trabajo.
- 5 Cómo usar las formas de solicitud de empleo para predecir el desempeño laboral.**
- 6 Entrevista de selección por competencias técnicas y genéricas**
 - 6.1 Definición de entrevista.
 - 6.2 Modelo de entrevista de Selección por Competencias.
 - 6.3 Ejercicio: Aplicación del Modelo.
 - 6.4 Lista de Verificación.
- 7 El entrevistador**
 - 7.1 Habilidades requeridas.
- 8 Preguntas clave para identificar competencias técnicas y genéricas claves**
 - 8.1 Sistema STAR por competencias.
 - 8.2 Planeación de Preguntas Clave.
 - 8.3 Ejercicio.
- 9 Evaluación del candidato después de la entrevista**
 - 9.1 Escala de Evaluación del Candidato.
 - 9.2 Llenado del Reporte.
- 10 Matriz para la evaluación del candidato**
 - 10.1 Sigüientes pasos.
- 11 Capacitación y desarrollo por competencias laborales**
 - 11.1 Inducción
 - 11.2 Detección de Necesidades.
 - 11.3 Planeación de la Capacitación.
 - 11.4 Evaluación de la Capacitación.

Metodología:

MEZCLA TEORICO-PRACTICA. Se utilizará un 30% de teoría y un 70% de práctica mediante el uso constante de dinámicas de aplicación.

EJERCICIOS. Durante el evento, se buscará que los participantes apliquen los modelos revisados a situaciones reales de su entorno.

APLICACIÓN. Al final del evento, los participantes desarrollarán un plan de aplicación a su área.

Duración:

24 horas

Entrevista de selección

Objetivo general:

Al finalizar el curso el participante manejará las principales técnicas de la entrevista profunda, dimensional y STAR, con el propósito de conocer la trayectoria y principales competencias de los candidatos.

Beneficios:

Al conocer las técnicas y herramientas de Entrevista, se adquiere una mayor precisión y efectividad para elegir al personal idóneo para el puesto.

Contenido temático:

1. Competencias.
2. Diverso tipo de entrevistas.
3. Proceso de la entrevista.
4. Sondas y métodos de exploración.
5. Preguntas dirigidas
6. Cierre y ponderación

Metodología:

Los seminarios de **Profitalent, S. C.** son eminentemente prácticos. Utilizamos técnicas de enseñanza- aprendizaje dirigidas y delegadas, permitiendo a los asistentes constante participación, haciendo de las sesiones una experiencia dinámica y divertida.

Duración:

16 horas

Entrevista por Competencias

Objetivo general:

- Desarrollar un conjunto de técnicas para conducir entrevistas orientadas a evaluar el dominio de competencias del entrevistado.
- Identificar y aplicar un modelo de entrevista de selección por competencias, con sus fases y tareas críticas.
- Formular preguntas clave para evaluar competencias de la empresa.
- Obtener información objetiva para mejorar sus decisiones en cuanto a la selección del personal.

Contenido temático:

1 Entrevista

- 1.1 Definición de entrevista.
- 1.2 Tipos de entrevista laboral.

2 Entrevista de selección

- 2.1 Las fases y tareas de la entrevista de selección.
- 2.2 Las competencias en la entrevista de selección. Componentes, niveles de conductas asociadas.
- 2.3 Planificación de la entrevista. Análisis del puesto y de la oferta de servicios.

3 Desarrollo de actitudes positivas en el entrevistador.

- 3.1 Habilidades requeridas.

4 Técnicas para la exploración de competencias:

- 4.1 Preguntas Clave para Identificar Competencias Claves.
- 4.2 Planeación de Preguntas Clave.
- 4.3 Ejercicio

5 El guión de entrevista, su elaboración y preparación.

6 Cómo registrar la información durante y después de la entrevista.

7 Evaluación del candidato después de la entrevista:

- 7.1 Sistema STAR por competencia.
- 7.2 Escala de Evaluación del Candidato.

8 Manejo de formularios-resumen de la entrevista:

- 8.1 Llenado del Reporte.

Duración:

8 horas

Grafología en la selección de personal

Introducción:

Este seminario le permitirá encontrar del candidato ideal analizado los siguientes aspectos: Inteligencia teórica y práctica, capacidad de análisis y síntesis, toma de decisiones, fuerza de voluntad, personalidad e inclinaciones, establecer los temperamentos básicos y sus características, capacidad de organización, estabilidad emocional, depresiones, complejos, análisis del nivel expansivo e impulso vital, análisis de la capacidad para establecer contactos interpersonales, capacidad de trabajo individual o grupal, dominio de sí mismo, análisis de aspectos de deshonestidad, análisis del reflejo de la personalidad y su presentación ante los demás.

Objetivo general:

Mediante este seminario el participante estará capacitado para aplicar esta técnica en el proceso de evaluación de personal, al administrar, calificar e interpretar las pruebas grafológicas.

Beneficios:

- El análisis grafológico alcanza hasta un 80% de nivel de confianza.
- Los resultados no pueden ser alterados ya que no se puede modificar el grafismo.
- Es una técnica objetiva, no es necesario conocer personalmente al candidato por lo que no se presentan posibles transferencias emocionales entre entrevistador y candidato.
- La aplicación de esta prueba es muy sencilla, se limita al análisis de un escrito del candidato.
- Los resultados de la evaluación se obtienen en corto tiempo.

Contenido temático:

1. Antecedentes y ética
2. Gesto tipo
3. Constitución del carácter
4. La forma
5. La dimensión
6. La inclinación



7. La regularidad
8. El orden
9. La profundidad
10. La honestidad y su expresión en la escritura
11. Las firmas

Metodología

Los seminarios de **Profitalent, S. C.** son eminentemente prácticos. Utilizamos técnicas de enseñanza- aprendizaje dirigidas y delegadas, permitiendo a los asistentes constante participación, haciendo de las sesiones una experiencia dinámica y divertida.

Duración:

24 horas

Evaluación 360°

¿Qué es la evaluación de 360°?

La herramienta conocida como 360° permite evaluar el desempeño de una persona mediante la opinión no sólo de su jefe, como en las evaluaciones tradicionales, sino a través de la perspectiva de los distintos niveles que tienen contacto laboral directo con dicha persona, así como de su propia autoevaluación.

Beneficios de la Evaluación 360°

Los resultados obtenidos mediante este tipo de herramienta ofrecen una perspectiva amplia y completa, ya que el desempeño se mide a través de distintos y complementarios ángulos organizacionales.



Objetivo general:

Proporcionar información confiable, oportuna y objetiva sobre los resultados del personal evaluado en un ambiente de confidencialidad.

Objetivos específicos:

La información recopilada de los distintos evaluadores se agrupará de forma tal que permita evaluar al personal de acuerdo con los siguientes objetivos específicos:

- Resultados Individuales.
- Resultados Grupales/Organizacionales.

Resultados Individuales

- **Global:** Presenta la posición obtenida (ranking) por el evaluado dentro de su nivel de agrupación. El resultado se puede presentar tanto en un listado, en donde se resalta el lugar alcanzado por la persona en cuestión, como en gráfica de barras.
- **Por Competencia:** Presenta el puntaje general obtenido por Competencia evaluada, resultante de sumarizar todas las opiniones de los distintos evaluadores
- **Comparativos contra Grupo de Referencia:** Presenta el puntaje general obtenido por el evaluado en cada Competencia, comparado contra el resultado sumarizado de todos los evaluados de su nivel de agrupación. El resultado se muestra gráficamente en grupos de barras por Competencia.
- **Comparativos por Tipo de Evaluador:** Presenta los puntajes general y de autoevaluación obtenidos por el evaluado en cada Competencia, comparados contra el resultado agrupado por tipo de evaluador (jefe, pares, colaboradores y clientes).
- **Ponderados/Brechas:** Proporciona un comparativo entre los resultados obtenidos, frente al puntaje requerido por el puesto. Este comparativo sirve de base para determinar las brechas de desempeño y necesidades de capacitación de cada persona evaluada, así como sus fortalezas y áreas de oportunidad.
- **Por Comportamiento:** Presenta el puntaje general obtenido por cada Comportamiento evaluado. Los resultados se muestran en listado tipo semáforo, ordenado del puntaje mayor al puntaje menor y detectando puntualmente áreas de fortaleza y de oportunidad (parametrizables).

Resultados Grupales/Organizacionales

- **Global:** Presenta la posición obtenida de todos los evaluados del nivel de agrupación.
- **Por Competencia:** Presenta el puntaje general obtenido de todos los evaluados del nivel de agrupación para cada una de las Competencias.
- **Comparativos por Tipo de Evaluador:** Presenta los puntajes generales y de autoevaluación obtenidos por el grupo en cada Competencia, comparados contra el resultado agrupado por tipo de evaluadores (jefes, pares, colaboradores y clientes).
- **Ponderados/Brechas:** Proporciona un comparativo entre los resultados obtenidos por el grupo frente al nivel requerido, destacando también las áreas de fortaleza y oportunidad.
- **Por Comportamiento:** Presenta el puntaje general del grupo, obtenido por cada Comportamiento evaluado, ordenado de mayor a menor en una gráfica tipo semáforo. Permite la detección grupal específica de áreas de oportunidad y fortaleza.

Información Adicional sobre el Proceso 360°

La aplicación de la herramienta de evaluación de 360° puede simplificarse al utilizar menos niveles de evaluadores:

- 90° ó 270° = Autoevaluación+Jefe+Pares/Clientes.
- 180° = Autoevaluación+Jefe+Colaboradores.
- Lineal (tradicional) = Autoevaluación+Jefe.

La aplicación y recopilación de los cuestionarios de evaluación puede realizarse a través de los siguientes medios:

1. Medio impreso (papel).
2. Disquete.
3. Intranet.
4. Internet.
5. In Situ.

Todas las opciones cuentan con asistencia a los evaluadores, por vía telefónica y correo electrónico, durante todo el proceso.

Evaluación de personal (con la herramienta 360°)

Objetivo general:

Proporcionar a los participantes los elementos fundamentales que les permitan generar una aplicación confiable, oportuna, objetiva y precisa de evaluaciones al personal mediante la aplicación de la herramienta de 360°.

Beneficios:

- Mayor objetividad y transparencia en el proceso de evaluación.
- Detección de personal con alto potencial.
- Conocimiento preciso de las fortalezas y áreas de oportunidad de cada persona evaluada.
- Inversión en capacitación y desarrollo enfocada a las necesidades, tanto de la persona como de la organización.
- Retroalimentación al evaluado, para la elaboración de planes individuales de aprendizaje.

Contenido temático:

1. Definiciones básicas y alcance de la herramienta 360°

- 1.1. ¿Qué es la Evaluación 360°?
- 1.2. ¿Qué evalúa una herramienta de 360°?
- 1.3. Participantes en una Evaluación 360°.
- 1.4. Ventajas de la herramienta de Evaluación 360°
- 1.5. Bases para una adecuada aplicación.
- 1.6. ¿Cuándo se debe utilizar esta herramienta?
- 1.7. Periodicidad de aplicación recomendada.

2. Logística de aplicación de cuestionarios

- 2.1. Determinación de Competencias.
- 2.2. Diseño de cuestionarios con base en Competencias.
- 2.3. Tipos de respuesta.
- 2.4. Ejercicio práctico.
- 2.5. Metodología de aplicación de cuestionarios.
- 2.6. Medio: papel, medio magnético, Intranet, Internet.
- 2.7. Calendarización.

- 2.8. Concentración de información.
- 2.9. Sensibilización y formalización con los participantes.
- 3. Generación de resultados.**
 - 3.1. Detección de necesidades.
 - 3.2. El concepto de brecha.
 - 3.3. Medición de resultados.
 - 3.4. Ejercicio práctico.
 - 3.5. Tipos de reporte.
- 4. Esquema de retroalimentación a evaluados.**
 - 4.1. Preparación
 - 4.2. Análisis de la información
 - 4.3. Conducción
 - 4.4. Seguimiento
- 5. Plan Individual de Aprendizaje**
- 6. Ejercicio integral.**
- 7. Evaluación de ejercicios / resumen.**

Metodología

Los seminarios de **Profitalent, S. C.** son eminentemente prácticos. Utilizamos técnicas de enseñanza- aprendizaje dirigidas y delegadas, permitiendo a los asistentes constante participación, haciendo de las sesiones una experiencia dinámica y divertida.

Duración:

16 horas

Evaluación del desempeño y desarrollo del talento humano basado en competencias técnicas administrativas

Objetivo general:

El participante podrá:

- Identificar, diseñar, implementar, valorar, obtener información objetiva y dar mantenimiento a una efectiva y dinámica gestión del desempeño humano en la organización.

Contenido temático:

1 Introducción

2 La evaluación del desempeño

- 2.1 ¿Por qué evaluar el desempeño?
- 2.2 Beneficios y problemas más comunes.
- 2.3 Modelos para analizar el desempeño.

3 Gestión de recursos humanos por competencias

- 3.1 ¿Qué es una Competencia?
- 3.2 Clasificación de Competencias.
- 3.3 ¿Cómo definir una Competencia Técnica?
- 3.4 Cómo definir criterios efectivos de competencias técnicas.

4 Como analizar conductas

- 4.1 El concepto de conductas observables.
- 4.2 Métodos basados en el comportamiento.
- 4.3 Concepto de conducta observable.
- 4.4 Pasos para analizar las conductas observables.
- 4.5 La frecuencia en las conductas.

5 Entrevista de evaluación del desempeño

- 5.1 Pasos de una Evaluación del Desempeño
 - 5.1.1 Análisis del rendimiento (o evaluación por objetivos).
 - 5.1.2 Evaluación por competencias técnicas.
 - 5.1.3 Explorar alternativas de mejora.
 - 5.1.4 Obtener el compromiso.
 - 5.1.5 Cierre de la sesión.

6 Desarrollo del talento humano basado en competencias técnicas

- 6.1 Talento y competencias.
- 6.2 Los diferentes estilos de aprendizaje.
- 6.3 Métodos para el desarrollo de competencias técnicas dentro del trabajo.
- 6.4 Métodos para el desarrollo de competencias técnicas fuera del trabajo.
- 6.5 Técnicas para el auto- desarrollo de competencias técnicas.
- 6.6 Elaboración del Plan de Desarrollo.
- 6.7 Cómo realizar un seguimiento de la evolución del desarrollo de las competencias.

7 Anexos

Metodología:

Mezcla teórico-práctica. Se utilizará un 30% de teoría y un 70% de práctica mediante el uso constante de dinámicas de aplicación.

Ejercicios. Durante el evento, se buscará que los participantes apliquen los modelos revisados a situaciones reales de su entorno.

Casos. Se trabajará con casos que ejemplifiquen situaciones que viven los participantes con el fin de poner en práctica los conocimientos y habilidades adquiridas.

Duración

16 hrs.

Herramientas de Supervisión y Evaluación del Desempeño

Objetivo general:

Manejar las herramientas de supervisión y evaluación del desempeño del personal a su cargo de acuerdo con los enfoques de la administración moderna.

Beneficios:

El taller está orientado a lograr un análisis significativo en las estrategias de supervisión de los participantes por lo que es necesario asumir una actitud proactiva responsable y comprometida.

Contenido temático:

1. Herramientas de Supervisión:

- 1.1. Cómo dar instrucciones
- 1.2. Cómo corregir
- 1.3. Cómo orientar
- 1.4. Cómo capacitar en el puesto (método de los cuatro pasos)
- 1.5. Cómo dar retroalimentación

2. Evaluación del Desempeño:

- 2.1. Criterios generales:
- 2.2. Qué es y qué no es
- 2.3. Para qué sirve
- 2.4. El clima laboral y la Evaluación del desempeño
- 2.5. Establecimiento de metas
- 2.6. Herramientas

3. Levantamiento de información

- 3.1. Entrevista de Evaluación del Desempeño

Duración:

24 horas

Gestión de recursos humanos basada en competencias laborales

Objetivo general:

El participante obtendrá una visión general del Sistema de Administración de Personal con base en competencias laborales y describirá los elementos básicos para la construcción de un Modelo de Gestión por Competencias a partir de las necesidades y características de la empresa.

Objetivos específicos:

- Comprenderá la importancia estratégica de trabajar con el Modelo de Competencias Laborales.
- Conocerá los principales tipos de competencias así como los conceptos asociados al modelo
- Sabrá alinear las Competencias Laborales a los objetivos del negocio.
- Visualizará el proceso de implantación del Modelo de Competencias y como incorporarlo a los procesos de Recursos Humanos

Contenido temático:

1 El Concepto de Competencia Laboral

- 1.1 ¿Qué es una competencia?
- 1.2 Fundamentos de la Competencia Laboral.
- 1.3 Tipos de Competencias y sus características

2 Sistema de Administración por Competencias

- 2.1 Alineación de las Competencias Laborales con los objetivos del negocio.

3 El Manejo de las Competencias

- 3.1 ¿Cómo definir una Competencia Genérica?
- 3.2 ¿Cómo definir una Competencia Técnica?
- 3.3 Descripción
- 3.4 Determinación de Grados de Dominio.
- 3.5 El Catálogo de Competencias de la Empresa.
- 3.6 Perfil de Puestos en base a Competencias.

4 Evaluación de las Competencias

- 4.1 Tipos de Evaluación.



5 El enfoque de Competencias en los procesos de Recursos Humanos

- 5.1 Selección y contratación con base en competencias.
- 5.2 Capacitación y desarrollo con base en competencias.
- 5.3 Evaluación del desempeño con base en competencias.
- 5.4 Desarrollo del personal en base a competencias.

Duración:

12 horas

Integración de recursos humanos

Objetivo general:

Proporcionar a los participantes los conocimientos y principales herramientas para captar, evaluar y contratar al talento humano para la empresa, con calidad y oportunidad.

Objetivos específicos

- Explicar el proceso de incorporación de recursos humanos a las organizaciones.
- Definir e identificar los elementos del proceso de reclutamiento y selección y sus posibilidades de aplicación en la organización.
- Evaluar la utilización de los instrumentos de evaluación para los diversos niveles de puesto.
- Describir el sistema de integración al puesto, inducción y planeación de carrera inicial.
- Identificar los principales sistemas de evaluación y costeo del proceso de Reclutamiento y Selección.

Contenido temático:

1. Introducción teoría de sistemas tema
2. Proceso de selección
3. Capital humano y competencias
4. Fuente s y medios de reclutamiento
5. Instrumentos de evaluación de competencias
6. Entrevista de seleccion
7. La técnica del *assessment center*
8. Sistemas automatizados y nuevas tendencias en selección
9. La decisión final y la contratación
10. Inducción a la empresa y al puesto

Duración:

32 horas

Aplicación y valoración del Test de Karen Machover (prueba proyectiva de personalidad)

Introducción:

La información derivada de la aplicación de los test se usa para detectar todas las potencialidades intelectuales y las características emocionales que posee cada candidato para ser ubicado en alguna posición dentro de una organización. Es una fuente de hipótesis para complementar o contrastar con todos los elementos que intervienen en un proceso de selección. Estos pueden ser desde una requisición del puesto, solicitud de empleo, entrevista, exámenes técnicos hasta la revisión del perfil del puesto. En este taller revisaremos el Test de Karen Machover (proyección de rasgos de personalidad), como una de las herramientas para evaluar variables de personalidad y actitudes, que con frecuencia nos dice mucho más acerca del estilo único que una persona agrega a la función, que sobre su capacidad para ejercerla. Es importante aclarar que no hay un único método para determinar si un candidato es o no viable, además la mayor habilidad que debe desarrollar un especialista de recursos humanos es detectar cuál o cuáles de los test debe utilizar en cada caso.

Objetivo general:

Al termino del taller contarán con los conocimientos necesarios para llevar a cabo la aplicación, interpretación e integración del test de Karen Machover como herramienta para determinar una contratación, un ascenso, valoración curricular u otros.

Contenido temático:

- 1. Las aptitudes emocionales como marco estratégico para el desempeño laboral.**
 - 1.1. Conocimiento de las emociones y sus efectos trascendentales bajo diferentes circunstancias. Tendencias emocionales como guía para la obtención de metas.
- 2. La relación del perfil del puesto con la interpretación de una prueba proyectiva.**
 - 2.1. Estructura de un perfil por competencias, Identificación de los aspectos de personalidad relevantes para el desempeño del puesto. Determinación de rasgos de personalidad y el porcentaje de cada uno de acuerdo al puesto.

3. El Test de Karen Machover (figuras)

3.1. Aplicación. Revisión e interpretación de cada uno de las figuras (figuras humanas, pareja, HTP, figura bajo la lluvia). Rasgos genéricos y de detalles para la interpretación integral de las figuras. Interpretación clínica y laboral.

4. Técnicas auxiliares para la integración de las figuras.

4.1. Técnica de inventar una historia. Matices y simbología para el análisis de una historia. Asociación de la figura con la historia.

5. Como realizar una entrevista de acuerdo al análisis del test de figuras.

6. Ejercicios prácticos con casos reales. Niveles operativos, mandos medios y ejecutivos.

Duración:

16 horas

Desarrollo de habilidades de evaluación, selección efectiva e integración de baterías psicométricas, y Entrevista por Competencias

Módulo I:

Desarrollo de habilidades de evaluación, selección efectiva e integración de baterías psicométricas

Introducción:

Los retos de la planificación organizada en el área de Recursos Humanos, se apoyan en herramientas y sistemas que se emplean como los criterios necesarios para la solución de una problemática muy similar de empresa a empresa.

Por ello, los instrumentos de evaluación psicométrica se han constituido como herramientas de diagnóstico de profundidad, diseñadas con el propósito de ofrecer predicciones y parámetros acerca del potencial de éxito y las posibles limitaciones que el personal de la organización puede desarrollar y/o manifestar en el desempeño de su trabajo.

Objetivos específicos:

- Seleccionar a la persona adecuada para el puesto, a partir de los resultados obtenidos.
- Establecer información que posibilite la integración de una evaluación objetiva del candidato.

Contenido temático:

1. Los diferentes procesos contemporáneos de Selección y Evaluación Efectiva.
2. Necesidad de un proceso de selección de personal congruente con los planes estratégicos de NUTRISA y la correcta perfilación de puestos.
3. Marco Conceptual Genérico de los tests de inteligencia.
4. Marco Conceptual Genérico de los tests de personalidad.
5. Marco Conceptual Genérico de los tests de valores.

6. Fundamentación teórico-práctica e interpretativa de los siguientes instrumentos evaluatorios: Técnica J. P. Cleaver, Allport (Medición de Valores), Proceso Pensante e Inteligencia de Herman, Test de Dominós, Valores de Allport, Inventario 16 PF, MMPI, Machover, Human Side, Grafología, (los participantes recibirán una formación y habilitación en cada uno de los instrumentos con el fin de que puedan unificar criterios y consolidar la interpretación correcta de cada uno de ellos, así como concientizarlos de la importancia y trascendencia del manejo adecuado y la correcta aplicación de las baterías de evaluación en el proceso de selección, con estricto apego a los principios técnicos de cada uno de los instrumentos).

Nota Importante:

Las baterías psicométricas serían revisadas en conjunto para entrenar al equipo de reclutamiento y selección de la empresa, sobre las más adecuadas e importantes en el proceso de selección de personal en la empresa.

En este programa se requiere que los participantes sean psicólogos de profesión exclusivamente.

Ventajas del Programa:

- Conocer las diferentes herramientas psicométricas más valiosas para la toma de decisiones en el proceso de selección de el mejor candidato.
- Integrar la Batería Psicométrica más adecuada para la empresa, con base en el análisis de los factores críticos de los principales puestos a partir del conocimiento de las características de cada test, población a la que se dirige, capacidades que mide cuantitativa y cualitativamente, tipo y tiempo de aplicación, sistema de calificación, interpretación de resultados.
- Fortalecer el proceso de selección a partir de una completa y profunda formación en los instrumentos de evaluación.
- Formación de un criterio adecuado para la comprensión e interpretación de los resultados arrojados por cada uno de los instrumentos.
- Unificar los criterios del personal de Selección, con base en el conocimiento de los antecedentes y marco conceptual de cada uno de los instrumentos de evaluación.



- Proporcionar los conocimientos profundos de cada instrumento de evaluación, con el fin de que los participantes estén en posibilidad de diagnosticar e interpretar el potencial real de los recursos humanos a evaluar.
- Proporcionar los elementos necesarios para llevar a cabo la correcta aplicación de los instrumentos, así como la interpretación de los perfiles personales.
- Proporcionar los elementos necesarios para la integración de reportes del personal sujeto a aplicación, con la finalidad de aportar datos claros útiles para la toma de decisiones respecto a
- Selección y contratación del personal idóneo, con base en los requerimientos del área demandante en términos de: inteligencia, comportamiento y valores requeridos por el área que generó las vacantes.

Duración:

24 Horas

Módulo II

Entrevista por competencias

Introducción:

Actualmente el enfoque en la gestión humana es evaluar los resultados alcanzados por el empleado y su adaptación a la cultura de la organización, por este motivo al contar con un sistema de planeación en la selección de personal nos permite identificar objetivamente los aspectos críticos del cargo y de la persona.

“Es mejor ser un buen entrevistador que hacer las preguntas que quieres que te contesten”.

Objetivo general:

Proveer conceptos teóricos y herramientas prácticas a los participantes, con el fin de desarrollar las habilidades necesarias para una acertada toma de decisiones en los procesos de selección.

Objetivos específicos:

- Lograr una evaluación objetiva del candidato basada en competencias y en los requerimientos de la empresa.
- Mejorar la planeación de la entrevista a fin de focalizar esfuerzos y optimizar el tiempo durante la entrevista.
- Desarrollar la habilidad para manejar las herramientas sobre las Técnicas del “Comportamiento pasado” como la forma más acertada de predecir el comportamiento futuro.
- Conocer la metodología para traducir las competencias laborales en comportamientos observables.
- Hacer más eficaz el proceso de selección teniendo un sistema homogéneo y ágil que facilite la integración de las entrevistas.

Contenido temático:

1. Introducción

2. Competencias

- 2.1. ¿Qué son las competencias?
- 2.2. Básicas
- 2.3. Genéricas
- 2.4. Técnicas

3. La entrevista

- 3.1. ¿Qué es entrevistar?
- 3.2. Dirigir la entrevista.

4. Modelos laborales

- 4.1. Competencias de Corporativas.
- 4.2. Competencias técnicas del puesto.
- 4.3. Cómo se traducen las competencias genéricas en comportamientos observables.
- 4.4. Niveles de Competencia

5. El proceso de entrevista

- 5.1. Apertura
- 5.2. Rapport
- 5.3. Empatía
- 5.4. Desarrollo
- 5.5. Cierre

6. Comunicación efectiva en la entrevista

- 6.1. Lenguaje corporal
- 6.2. Paralingüística (modulación, entonación y volumen)

7. Tipos de preguntas

8. Registro de la entrevista por competencias

9. Principales errores en la entrevista

10. 10 Prácticas de entrevistas y retroalimentación a los participantes sobre su desempeño durante éstas.



Ventajas del Programa

- Aprendizaje de un sistema efectivo para calificar acertadamente la calidad de los aspirantes.
- Obtención de técnicas profesionales para formular preguntas creativas que les ayudarán a detectar las características del aspirante.
- Recomendaciones para escuchar activamente durante la entrevista.

Duración:

16 Horas

Nota Importante:

En este programa **no** se requiere que los participantes sean Psicólogos de profesión exclusivamente.

Fijación de objetivos y planeación

Objetivo general:

- Aplicar una metodología específica de fijación de Objetivos.
- Ser capaz de trasladar este modelo, asesorando a su equipo de trabajo para que definan metas.
- Apoyar el logro de los objetivos a través de la aplicación de procesos efectivos de Planeación y Control.

Contenido temático:

1 Los objetivos y la administración efectiva

- 1.1 Proceso Administrativo.
- 1.2 Planeación, Ejecución y Control.

2 Áreas de resultados

- 2.1 ¿Qué son las áreas de resultados?
- 2.2 Características de las áreas de resultados.
- 2.3 Establecimiento de Criterios de Medición.
- 2.4 Ejercicio de aplicación.

3 Objetivos

- 3.1 Conceptos clave. Actividades, funciones y objetivos.
- 3.2 Tipos de objetivos.
- 3.3 Alineación de objetivos y metas.
- 3.4 Contenido y redacción de los Objetivos.
- 3.5 Fuentes de Información para elaborar Objetivos.
- 3.6 Criterios para fijar y validar objetivos.
- 3.7 Ejercicio de aplicación.

4 Planeación

- 4.1 El Plan de Acción.
- 4.2 Protección de Planes de Trabajo.

5 Plan de desarrollo individual

Duración:

9 horas

Estudio de clima y cultura organizacional

Introducción:

Presentamos a su consideración nuestra propuesta para la realización de un **Estudio del Clima y la Cultura Organizacional** comprendiendo el diagnóstico de sus procesos sociales y dimensiones más importantes, en este estudio también se evaluará la importancia que el personal le asigna a los valores institucionales y a los factores que más motivación y satisfacción les producen.

Los procesos sociales y otras dimensiones que proponemos evaluar son:

1. Apertura al cambio
2. Capacitación / Desarrollo
3. Colaboración
4. Comunicación Jefe-Empleado
5. Comunicación Institucional
6. Cultura de servicio
7. Evaluación del desempeño
8. Liderazgo
9. Participación / involucramiento
10. Políticas, sistemas y procedimientos
11. Oportunidad de promoción
12. Reconocimiento
13. Relaciones interpersonales
14. Equidad en la remuneración
15. Satisfacción con el puesto
16. Satisfacción con la Institución

Estas dimensiones y sus reactivos se adecuarán plenamente a sus necesidades.

Con los resultados del estudio se facilitará la elaboración de sus planes y programas de recursos humanos.

Fases del Proyecto:

1. Elaboración del cuestionario, determinación de las dimensiones y de los reactivos; definición de los "cortes" del estudio, los grupos de puestos y antigüedad, etc.
2. Planeación y logística del proceso.
3. Reproducción de los cuestionarios.
4. Conducción de las sesiones de aplicación de los cuestionarios en las instalaciones de la empresa.
5. El personal que se encuentra en el interior del país, se le enviaría el cuestionario por correo electrónico o Internet.
6. Conducción de entrevistas a profundidad al personal "clave" (opcional).
7. Captura de las respuestas a las preguntas cerradas, síntesis, clasificación y análisis de las respuestas a las preguntas abiertas y elaboración de los reportes de las entrevistas a profundidad.
8. Procesamiento e integración de datos.
9. Análisis y elaboración del resumen ejecutivo y del análisis cualitativo.
10. Presentación de resultados, conclusiones y recomendaciones.

Los resultados se presentarán en los siguientes documentos:

Resumen ejecutivo

Se entregarán juegos con el siguiente contenido:

1. Gráficas de los índices de satisfacción por cada Tema / Dimensión.
2. Cuadro general de los índices de satisfacción.
3. Cuadros del total, desglosando la información en sus grupos de puestos, en género y en los grupos de antigüedad.
4. Cuadros para cada Dirección, desglosando la información en sus grupos de puestos.
5. Cuadros de los reactivos con índices más bajos (Las ocho preguntas con los índices más bajos de cada una de las áreas organizacionales).
6. Perfiles del personal por área organizacional (cuadros del grado de importancia que el personal le otorga a los valores institucionales y a los factores motivacionales).
7. Reportes de las entrevistas.
8. Cuadro comparativo (benchmark) de sus resultados con los índices obtenidos con 50 instituciones y empresas del país.

Análisis cualitativo

Se entregarán juegos con el siguiente contenido:

En este reporte se sintetizan y se clasifican las respuestas a tres preguntas abiertas, este análisis brinda información específica y de fondo y complementa la contenida en el Resumen Ejecutivo.



Otros reportes

También se entregarán reportes de cada área organizacional conteniendo el porcentaje de frecuencia de las respuestas de cada reactivo, índices de satisfacción y desviación estándar.

Entrega de resultados

Los resultados se entregarán a los once días hábiles de haber concluido con la aplicación del cuestionario.

Toda la información se entregara adicionalmente en medio electrónico en CD.

Descripciones y Perfiles de Puestos

Objetivo general

Definir la misión y las responsabilidades de cada puesto en la pirámide organizacional a través de la descripción y perfil de los puestos diferentes existentes en la organización, con el propósito de contar con información para la valuación de puestos, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo y evaluación de desempeño del personal.

Contenido temático:

Las descripciones contemplarán los datos generales del puesto, tales como Título del Puesto, Dirección de Área y Gerencia, Ubicación Organizacional, Aprobación del Jefe Inmediato y Fecha de Elaboración.

Asimismo, la descripción contemplará las principales funciones para que sirvan como base para estudios de compensaciones, capacitación, organización, etc., no pretende ser exhaustiva ni limitativa, sino fundamentalmente enunciativa y descriptiva de las funciones más sobresalientes del puesto específico.

La descripción de cada puesto contemplará la información necesaria para obtener la valuación del puesto así como el perfil del mismo, con base en los siguientes factores sugeridos:

- 1 Conocimientos
- 2 Criterio e Iniciativa
- 3 Experiencia
- 4 Esfuerzo Mental
- 5 Esfuerzo Físico
- 6 Análisis y Organización
- 7 Supervisión de Personal
- 8 Responsabilidad Económica
- 9 Relaciones Interpersonales
- 10 Seguridad de Otros
- 11 Información Confidencial
- 12 Presión de Tiempo
- 13 Ambiente y Riesgos

Metodología:

Con el propósito de agilizar el levantamiento de información para la elaboración de descripciones y perfiles, se sugiere la siguiente metodología:

Puestos Directivos:

A Profitalent, S.C. presentará un cuestionario que nos permita obtener los datos necesarios para elaborar la descripción y el perfil, tomando como base un formato que contenga la información necesaria para valorar los puestos bajo un sistema de puntos (Sistema HAY u otros).

B Realizar entrevistas personales con cada uno de los ejecutivos.

C La coordinación de las fechas de cada entrevista y la coordinación entre las diversas Gerencias y Direcciones y Profitalent, S.C., quedará a cargo de Recursos Humanos.

D Sugerimos realizar 3 entrevistas diarias, de tal forma que en 3 ó 4 días hábiles contemos con las 10 descripciones y perfiles de los puestos de estos niveles.

E Una vez terminadas todas las entrevistas iniciaremos el proceso de elaboración de descripciones y perfiles en Profitalent, S.C., Los juegos de descripción y perfil se entregarán a Recursos Humanos para su revisión en un término de 7 días hábiles posteriores a la última entrevista. Cabe mencionar que se realizarán las correcciones que Recursos Humanos y/o los ejecutivos consideren pertinentes por una sola ocasión, por lo que es muy importante que se realicen todas las correcciones sobre la descripción y el perfil entregados. Profitalent, S.C. efectuará las correcciones señaladas y enviará los juegos de descripciones y perfiles al cliente para aprobación y firma en un término de 4 días hábiles posteriores a la recepción de las descripciones a corregirse.

Puestos de niveles inferiores:

A. Profitalent, S.C. presentará un cuestionario que nos permita obtener los datos necesarios para elaborar la descripción y el perfil, tomando como base un formato que contenga la información necesaria para valorar los puestos bajo un sistema de puntos (Sistema HAY u otros).

- B. Se llevarán a cabo tres talleres de 20 participantes con los ocupantes de los puestos (previamente seleccionados por ustedes) de cada puesto a describirse. En este taller uno de nuestros consultores dará una explicación breve con el apoyo de video-proyector de la utilidad de contar con descripciones y perfiles de puestos, así como del cuestionario, permaneciendo con los ocupantes de los puestos para apoyarlos a requisitar el cuestionario.
- C. Sugerimos iniciar el proyecto efectuando dos talleres en un día y uno al siguiente, de tal forma que en dos días hábiles contemos con las 60 descripciones y perfiles determinados en el universo de puestos.
- D. El taller se llevará a cabo en las instalaciones que pueda facilitarnos el cliente, considerando que en los mismos participarán un máximo de 20 ocupantes de puestos. La duración de cada reunión será de alrededor de dos horas.
- E. La coordinación de la fecha del taller, la selección de los ocupantes de los puestos y la coordinación entre las diversas áreas del cliente y Profitalent, S.C. quedaría a cargo de Recursos Humanos.
- F. Será necesario que el cliente cuente con PC ó LapTop, video-proyector, los cuestionarios impresos, lápices y gomas para borrar para cada participante.
- G. Una vez terminados los talleres, el consultor recopilará los cuestionarios ya requisitados para iniciar el proceso de elaboración de descripciones y perfiles en Profitalent, S.C. Los juegos de descripción y perfil se entregarán a Recursos Humanos para su revisión en un término de 12 días hábiles posteriores al último taller. Cabe mencionar que se realizarán las correcciones que Recursos Humanos y/o los gerentes consideren pertinentes por una sola ocasión, por lo que es muy importante que se realicen todas las correcciones sobre la descripción y el perfil entregados. Profitalent, S.C. efectuará las correcciones señaladas y enviará los juegos de descripciones y perfiles al cliente para aprobación y firma.

Entregables

- Descripciones y perfiles de puestos de dirección obtenidos a través de entrevistas personales.
- Descripciones y perfiles de puestos de supervisión y operación obtenidos a través de talleres.

Valuación de puestos

Para la implantación de un sistema de valuación de puestos sugerimos la aplicación de la técnica por puntos.

- Los sistemas de valuación de puestos por puntos consideran una serie de factores (los mismos que serán utilizados para el perfil) que contendrán los grados en que se pueda presentar cada factor en cada uno de los puestos.
- Una vez determinados los factores más apropiados para valuar los puestos de la Cooperativa, Profitalent, S.C. diseñará el Manual de Valuación de Puestos y asignará un determinado valor en puntos a cada factor.

Alternativa A

Sugerimos que la valuación de los puestos se lleve a cabo realizando todas las valuaciones de puestos en Profitalent, S.C. Al término de las valuaciones, se realizará una presentación a nivel ejecutivo para la validación, corrección y en su caso aprobación de las valuaciones efectuadas. Este enfoque es más ágil para las valuaciones de puestos.

Una vez terminadas las valuaciones del universo de puestos, se diseñará la escala de valuación para integrarla al tabulador de sueldos de la Cooperativa, que permitirá ubicar a los puestos en el nivel del tabulador de sueldos que corresponda conforme a su valuación en puntos.

Alternativa B

Otro enfoque para la valuación de los puestos es que la misma se lleve a cabo por medio de un comité de valuación, en el que participen ejecutivos de nivel gerencia de diversas áreas de la Cooperativa, Recursos Humanos y un consultor de PROFITALENT, S.C. que actúe como moderador, estableciéndose una sesión para la inducción a dichos ejecutivos y sesiones subsecuentes de valuación de puestos.

Entregables

- Puestos de dirección, gerencia media y operativos valuados con el sistema por puntos propuesto.
- Manual de valuación de puestos, con factores, grados y valores en puntos.

Tabuladores de puesto

Proponemos efectuar un análisis y actualización de los tabuladores de sueldos con que cuenta la empresa, con base en las técnicas de compensación utilizadas en la administración de sueldos, considerando los siguientes puntos:

1. Diseñar e integrar la escala de valuación de puntos a los tabuladores.
2. Integrar los puestos valuados, conforme a su valor en puntos.
3. Asegurar que los tabuladores cumplan con los porcentajes de progresión y amplitud de uso común en compensaciones.
4. Establecer, junto con Recursos Humanos, el número adecuado de rangos de sueldo para la empresa, con un mínimo de tres rangos y un máximo de cinco.

Entregables

Tabulador de sueldos para los puestos descritos y valuados.

Competitividad salarial

Una vez asegurada la equidad interna en sueldos y prestaciones (compensación total anual), proponemos que la empresa participe en una encuesta de compensaciones de las ya existentes en el mercado.

Con base en la encuesta, realizaremos un estudio de competitividad salarial contra el mercado de sueldos elegido por el cliente, a fin de establecer su posición competitiva y que cuenten con la información necesaria para establecer su estrategia de compensación.

La información contenida en este estudio es la siguiente:

1. Títulos del puestos, clasificados por familia de puestos
2. Misión ó descripción genérica (tomada de las descripciones y/o de la encuesta de sueldos)
3. Comparativo en sueldo base anual bruto
4. Comparativo en compensación total anual bruta
5. Porcentajes de diferencia
6. Recomendaciones

Entregables

Estudio de competitividad en compensación total anual bruta y recomendaciones.