

**APOYO AL AREA DE CONSULTORIA EN RECURSOS HUMANOS DE HUMAN
PERSPECTIVES INTERNATIONAL, INC - COLOMBIA**

PAULA ANDREA VALENCIA BONILLA

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERIAS Y ADMINISTRACION
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2008

**APOYO AL AREA DE CONSULTORIA EN RECURSOS HUMANOS DE HUMAN
PERSPECTIVES INTERNATIONAL, INC - COLOMBIA**

PAULA ANDREA VALENCIA BONILLA

**Trabajo de grado
Práctica Empresarial**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERIAS Y ADMINISTRACION
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2008**

GLOSARIO

ASSESSMENT: proceso de documentación, usualmente en términos medibles, de conocimiento, habilidades, actitudes y creencias.¹

CAPACITACIÓN: es el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicio.²

COACH: profesional que emplea la metodología basada en preguntas para realizar el proceso de Coaching.³

COACHEE: persona que recibe un proceso de Coaching. El coachee es quien debe realizar el trabajo, quien aborda el aprendizaje necesario para generar un cambio sustancial en sus acciones.⁴

CONSULTORÍA: servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la edificación e investigación de problemas relacionados con política, organización, procedimientos y métodos: Recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.⁵

¹ <http://en.wikipedia.org/wiki/Assessment>. Fecha de consulta: 12/12/08

² Res/29 de 2006 del MTSS, www.eumed.net. Fecha de Consulta: 14/01/09

³ RHPEDIA, Enciclopedia de los Recursos Humanos. Disponible en www.rhpedia.org. Fecha de consulta: 14/01/09

⁴ RHPEDIA, Enciclopedia de los Recursos Humanos. Disponible en www.rhpedia.org. Fecha de consulta: 14/01/09

⁵ Instituto de consultores de Empresas de Reino Unido (Institute of Management Consultants)

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.⁶

FEEDBACK: secuencia actuación-retorno de información-actuación corregida, fundamental en todo proceso dirigido de búsqueda de metas.⁷

LIDERAZGO: proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.⁸

MODELO DE COMPETENCIAS: conjunto de características personales (comportamientos, actitudes, habilidades, conocimientos) que traducen la proposición de valor para clientes y empleados y el cumplimiento de objetivos estratégicos.⁹

PLAN DE ACCIÓN: instrumento de programación y control de la ejecución de proyectos y actividades (anual, mensual, semanal)¹⁰

PLATAFORMA: hace referencia a un sistema operativo, que funciona en equipos informáticos concretos y bajo unas determinadas condiciones (tipos de programas instalados, etc.).¹¹

⁶ LIPPIT, Gordon. 1969. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz.shtml#DEFINIC>. Fecha de consulta: 14/01/09

⁷ Grupo de investigación eumednet (SEJ-309) de la Universidad de Málaga, www.eumed.net. Fecha de consulta: 14/01/09

⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>. Fecha de consulta: 05/01/09

⁹ Modelo de Competencias cliente Human Perspectives International, Inc.

¹⁰ <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=5793>. Fecha de consulta: 14/01/09

¹¹ <http://antivirus.interbusca.com/glosario/PLATAFORMA.html>. Fecha de consulta: 10/01/09

PROPUESTA: idea o proyecto sobre un asunto o negocio que se presenta ante una o varias personas que tienen autoridad para aprobarlo o rechazarlo.¹²

¹² Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: APOYO AL AREA DE CONSULTORIA EN RECURSOS HUMANOS DE HUMAN PERSPECTIVES INTERNATIONAL, INC - COLOMBIA

AUTOR(ES): Paula Andrea Valencia Bonilla

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Andres Felipe Acevedo Ojeda

RESUMEN

HPI Colombia, es una empresa que presta servicios de consultoría en temas de Recursos Humanos a nivel organizacional. Sus tres grandes enfoques son el Assessment y Coaching; el Entrenamiento y Desarrollo y la consultoría como tal, estando siempre focalizada en el desarrollo del talento humano para la obtención de resultados organizacionales. Estos servicios se prestan a través de diversas metodologías validadas internacionalmente complementadas con diversas herramientas de diagnóstico de base tecnológica. El área de consultoría se encarga del desarrollo permanente de talleres, implementación de metodologías y realización de procesos de diagnóstico y selección, la cual mediante el apoyo propio al recurso humano, ha dinamizado su función principalmente en la etapa preliminar de cada uno de los proyectos, iniciando con la planeación y logística; seguido de la implementación de herramientas de diagnóstico y seguimiento a las mismas, finalizando con la preparación de entregas finales al cliente. Este fortalecimiento permite que HPI pueda ampliar su cartera de servicios y productos, ofreciendo mayor disponibilidad, confiabilidad y dedicación a sus clientes, así como la posibilidad de incursionar en nuevos mercados. El apoyo humano prestado al área de consultoría y demás dependencias en HPI, contribuyó principalmente con la realización de procedimientos y actividades que se encontraban detenidas por falta de tiempo y personal disponible, y que son importantes para continuar con el crecimiento y el desarrollo de la compañía.

PALABRAS CLAVES: Consultoría, Assessment, coaching, desarrollo organizacional, entrenamiento.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: SUPPORT TO THE HUMAN RESOURCES CONSULTING AREA FOR HUMAN PERSPECTIVES INTERNATIONAL, INC. - COLOMBIA

AUTOR(ES): Paula Andrea Valencia Bonilla

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Andrés Felipe Acevedo Ojeda

ABSTRACT

HPI Colombia is a company which supplies the market with consulting services on Human Resources areas within organizational levels. It has 3 main approaches which are Assessment and coaching, training and development and finally the consulting area, all of them always focus on the development of human talent in order to obtain organizational results. These services are given through different methodologies internationally validated which are complemented with technological diagnostic tools. The consulting area is in charge of the permanent development of workshops, methodologies implementation and performance of selection and diagnostic processes, which through the direct support on the human resource has maximize its function specially on the preliminary phase of each one of the projects; starting with planning and logistics, implementation of diagnostic tools and tracking of them, ending with the preparation of the final delivery to the client. This strengthening allows HPI to expand its products and services portfolio by offering higher availability, confidence and dedication to its clients, as well as the possibility of exploring new markets. The support on RRHH given by the consulting area, and other areas of HPI, has contributed especially with the performance of procedures and activities that have been found to be belated due to the lack of time and available staff, which are important features to continue with the growth and development of the company.

PALABRAS CLAVES: Consulting, Assessment, coaching, organizacional development, training.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	14
1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA	14
1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA	14
1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	22
1.4 RESEÑA HISTÓRICA	23
1.5 DESCRPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO	24
2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	26

3. ANTECEDENTES	29
4. JUSTIFICACIÓN	31
5. OBJETIVOS	34
6. MARCO TEORICO	36
7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE APOYO EN EL AREA DE CONSULTORÍA	41
7.1 APOYO LOGÍSTICO PARA TALLERES Y SEMINARIOS EN EL AREA DE DESARROLLO	41
7.1.1 Soporte al cliente en el uso de herramientas HPI	42
7.2 APOYO LOGÍSTICO EN PROCESOS DE ASSESSMENT	43
7.3 APOYO Y ASESORÍA EN LA DESCRIPCIÓN DE PROCESOS COMERCIALES, ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	53

7.4 TABULACIÓN, REGISTRO Y PRESENTACIÓN DE INFORMES DE RESULTADOS	54
7.5 APOYO GENERAL Y PERMANENTE A LA GESTIÓN DE LOS CONSULTORES	54
7.6 IMPLEMENTACIÓN Y EJEUCIÓN DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	55
7.7 APOYO EN LA PLANEACIÓN Y LOGÍSTICA DE EVENTOS REALIZADOS POR HPI	55
8. RESULTADOS ALCANZADOS CON EL APOYO DE LA ESTUDIANTE EN PRÁCTICA	57
8.1 ACTIVIDADES DESARROLLADAS	57
8.2 ACTIVIDADES SIN CUMPLIMIENTO	71
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	75

BIBLIOGRAFÍA

77

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Assessment y coaching	15
Tabla 2. Assessment y coaching – Coaching	17
Tabla 3. Assessment y coaching – Herramientas	18
Tabla 4. Entrenamiento y desarrollo	19
Tabla 5. Entrenamiento y desarrollo – Habilidades gerenciales	20
Tabla 6. Consultoría	21

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura organizacional HPI	22
Figura 2. Clientes HPI	28
Figura 3. Procedimiento software 20/20 – Paso 1	44
Figura 4. Procedimiento software 20/20 – Paso 2	45
Figura 5. Procedimiento software 20/20 – Paso 3	46
Figura 6. Procedimiento software 20/20 – Paso 4	47
Figura 7. Procedimiento software 20/20 – Paso 5	48
Figura 8. Procedimiento software 20/20 – Paso 6	49
Figura 9. Procedimiento software 20/20 – Paso 7	50
Figura 10. Procedimiento software 20/20 – Paso 8	51

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Brochure Assess

Anexo 2. Brochure 20/20 Inscape

Anexo 3. Brochure Disc

Anexo 4. Brochure six seconds

Anexo 5. Cretificado

Anexo 6. Presupuesto

Anexo 7. Cronograma de actividades

INTRODUCCIÓN

Human Perspectives International, es una empresa especializada en la prestación de servicios de consultoría en desarrollo organizacional, mediante la implementación de herramientas de diagnóstico, realización de talleres y procesos de Assessment ya sean de desarrollo ó selección. De esta forma, HPI pretende brindar apoyo al sector empresarial colombiano para que sus culturas organizacionales sean cada vez mejores y dignas de ejemplo a todo nivel.

El siguiente trabajo pretende dar a conocer de manera específica la labor desempeñada durante el proceso de una práctica empresarial en el área de consultoría en recursos humanos de la empresa nombrada anteriormente.

Inicialmente se exponen las generalidades de la empresa, señalando su tamaño, función, servicios prestados y estructura organizacional.

Posteriormente se presenta un diagnóstico general, señalando la situación de la empresa al momento de iniciar el proceso de práctica, sus necesidades, organización y estado inicial del área de consultoría, dependencia en la que se prestó el apoyo humano después de identificar que carecía de personal para la realización de actividades y funciones que se encontraban en pausa y habían sido pospuestas por un tiempo indefinido, así como nuevas actividades y apoyo logístico en la implementación de nuevos proyectos y la prestación de soporte a nuevos clientes potenciales.

Después de dar a conocer la estructura de la empresa y sus generalidades, se plantean objetivos para la práctica empresarial, cuyo fin principal es

incrementar la productividad del área de CONSULTORÍA a través del apoyo a lo largo de cada uno de los procesos, desde la logística hasta la retroalimentación a los clientes. El establecimiento de estos objetivos busca que esta brinde un beneficio real tanto para la empresa en términos de apoyo y desarrollo, como para el estudiante en cuanto a adquisición de nuevos conocimientos y aplicación de los estudios realizados a nivel universitario. Igualmente, este trabajo presenta unos antecedentes, justificación del trabajo realizado y un marco teórico para demostrar el por qué de la realización de esta práctica.

A lo largo del trabajo, se identifica que la necesidad principal y fundamental en HPI está en el área de consultoría en funciones de logística para nuevos proyectos realizando su planeación, seguimiento, implementación y cierre. De esta forma HPI podría atender los requerimientos en proyectos de nuevos clientes potenciales que demandan atención constante y dedicación plena frente a sus procesos.

Mas adelante una vez se muestren las actividades y funciones a desarrollar por el aprendiz, se presentan los resultados y cumplimiento del cronograma diseñado al inicio de la práctica, así como sus variaciones y cambios tanto en fechas como en actividades. Esta información permite argumentar y demostrar el logro de los objetivo estipulados inicialmente.

Por último, encontrarán recomendaciones planteadas por el estudiante para HPI, buscando que continúe creciendo, desarrollándose y consolidándose en su mercado objetivo.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA



Human Perspectives International, Inc, HPI Colombia, situada en la Calle 114 # 9-45 Teleport Oficina 902 en la ciudad de Bogotá, Teléfono: 6292982.

1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA¹³

HPI es una empresa multinacional que presta servicios de consultoría en Desarrollo Organizacional desde hace 25 años en el mercado americano y latinoamericano. Su sede principal se encuentra ubicada en Laguna Beach, California y ha establecido oficinas en Brasil, Chile, Ecuador, Panamá, Colombia, México y Costa Rica. En Colombia Human Perspectives International fue creada en la década de los 90 y desde entonces se ha especializado en assessment y entrenamiento en habilidades gerenciales, a través de un selecto grupo de consultores certificados internacionalmente. HPI trabaja para contribuir al logro de resultados organizacionales, desarrollando el Recurso Humano a través de Metodologías, herramientas y prácticas innovadoras.

¹³ www.hpiintl.com

Human Perspectives International, Inc, cuenta con 14 empleados en las oficinas de Bogotá, que se dividen en las diferentes áreas de Consultoría, HRTools, administrativa y comercial.

HPI, enfoca sus servicios y productos en 3 dimensiones, con la finalidad de identificar con claridad las necesidades de sus clientes y el área en el que se desea desarrollar el recurso humano. Estas tres dimensiones son: Assessment y Coaching, Entrenamiento y desarrollo y Consultoria, dentro de las cuales cuenta con una serie de servicios, productos y herramientas que son implementadas de acuerdo a las necesidades del cliente y al área que se busca desarrollar. A continuación se encuentra la descripción de cada una de estas.

Tabla 1. Assessment y coaching

ASSESSMENT Y COACHING		
ASSESSMENT		
<p>Metodología que permite evaluar a los ejecutivos de una empresa de una manera objetiva y en un ambiente cordial y de aprendizaje mutuo. Esta metodología esta basada en herramientas validadas, desarrolladas por compañías de reconocimiento mundial, a las que HPI representa de forma exclusiva en Colombia y Latinoamérica.</p>		
PROCESO	CARACTERISTICAS	MERCADO
Assessment de Desarrollo	Permite ver tanto el desempeño del empleado como su potencial en la organización. Este proceso incluye un reporte y feedback individual y un reporte grupal que permita a la empresa tomar decisiones organizacionales, así como apoyar el plan de desarrollo de la persona.	Dirigido a empresas de cualquier sector interesadas en el desarrollo de sus empleados

<p>Assessment de Ventas</p>	<p>Basado en una herramienta que permite pronosticar el desempeño en ventas del empleado, así como ubicarlo en el área de ventas donde mejor se puede desempeñar.</p>	
<p>Assessment de selección</p>	<p>Partiendo del grupo de candidatos que la empresa selecciona, HPI evalúa de forma objetiva el potencial de cada uno de ellos y da un concepto que permite a la empresa tomar una mejor decisión.</p>	

Tabla 2. Assessment y coaching - Coaching

ASSESSMENT Y COACHING		
COACHING		
Este proceso esta enfocado a fortalecer y desarrollar los comportamientos de liderazgo que los individuos requieren para ser exitosos en el logro de resultados. Esta basado en metodologías propias construidas con base en investigaciones y experiencias en diferentes culturas del mundo, así como en metodologías de reconocidos Coaches.		
PROCESO	CARACTERISTICAS	MERCADO
Coaching Ejecutivo	Proceso individual, estratégico y gerencial que ayuda a las organizaciones a fortalecer el desarrollo del liderazgo y a incrementar la productividad de sus ejecutivos.	Dirigido a empresas de cualquier sector interesadas en el desarrollo de sus empleados
Herramientas de diagnostico y valoración	Dentro del proceso de Coaching HPI utiliza herramientas como insumo para el Coach y el Coachee que facilitan el autoconocimiento y la construcción de planes de acción relevantes y enfocados en el logro de los resultados esperados del proceso.	
Desarrollo de habilidades de Coaching	Este programa se basa en un entrenamiento basado en simulación gerencial y la metodología de Extraordinary Coach desarrollada por Zenger Folkman.	Lideres de la organización

Tabla 3. Assessment y coaching - Herramientas

ASSESSMENT Y COACHING		
HERRAMIENTAS Son herramientas innovadoras para soportar los procesos de Coaching y assessment, desarrolladas por empresas líderes mundiales en este campo, como Inscape Publishing Inc, proveedor principal pionero en el desarrollo de este tipo de herramientas.		
CARACTERISTICAS	ENFOQUE DE EVALUACION	MERCADO
<ul style="list-style-type: none"> • Validadas para la cultura latinoamericana • Disponibles en varios idiomas (algunas hasta en 20 idiomas) • Basadas en tecnología de punta, todas con acceso vía web. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilos de comportamiento • Personalidad • Inteligencia emocional 	Dirigido a empresas de cualquier sector interesadas en el desarrollo de sus empleados a través de procesos de Coaching y Assessment

Tabla 4. Entrenamiento y desarrollo

ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	
DESARROLLO POR COMPETENCIAS	<p>Programas de entrenamiento específico de acuerdo a las competencias de las empresas. En HPI ya se ha diseñado el programa Dirigir a otros y se encuentra desarrollando con sus clientes en el desarrollo de otras competencias.</p>
SEMINARIOS Y TALLERES	<p>Seminarios y talleres teórico prácticos basados en metodologías comprobadas mundialmente. Cada una de estas actividades parte de un diagnostico inicial que le permite a los participantes enfocarse en su desarrollo específico a través de las actividades que se van desarrollando. Los temas tratados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración del tiempo • Innovación y trabajo en equipo • Manejo de conflicto • Negociación • Aventuras en actitudes • Estrategias de venta servicio al cliente • Gerencia efectiva • Inteligencia emocional en ventas • Inteligencia emocional en liderazgo • Inteligencia emocional en Coaching

Tabla 5. Entrenamiento y desarrollo – Habilidades gerenciales

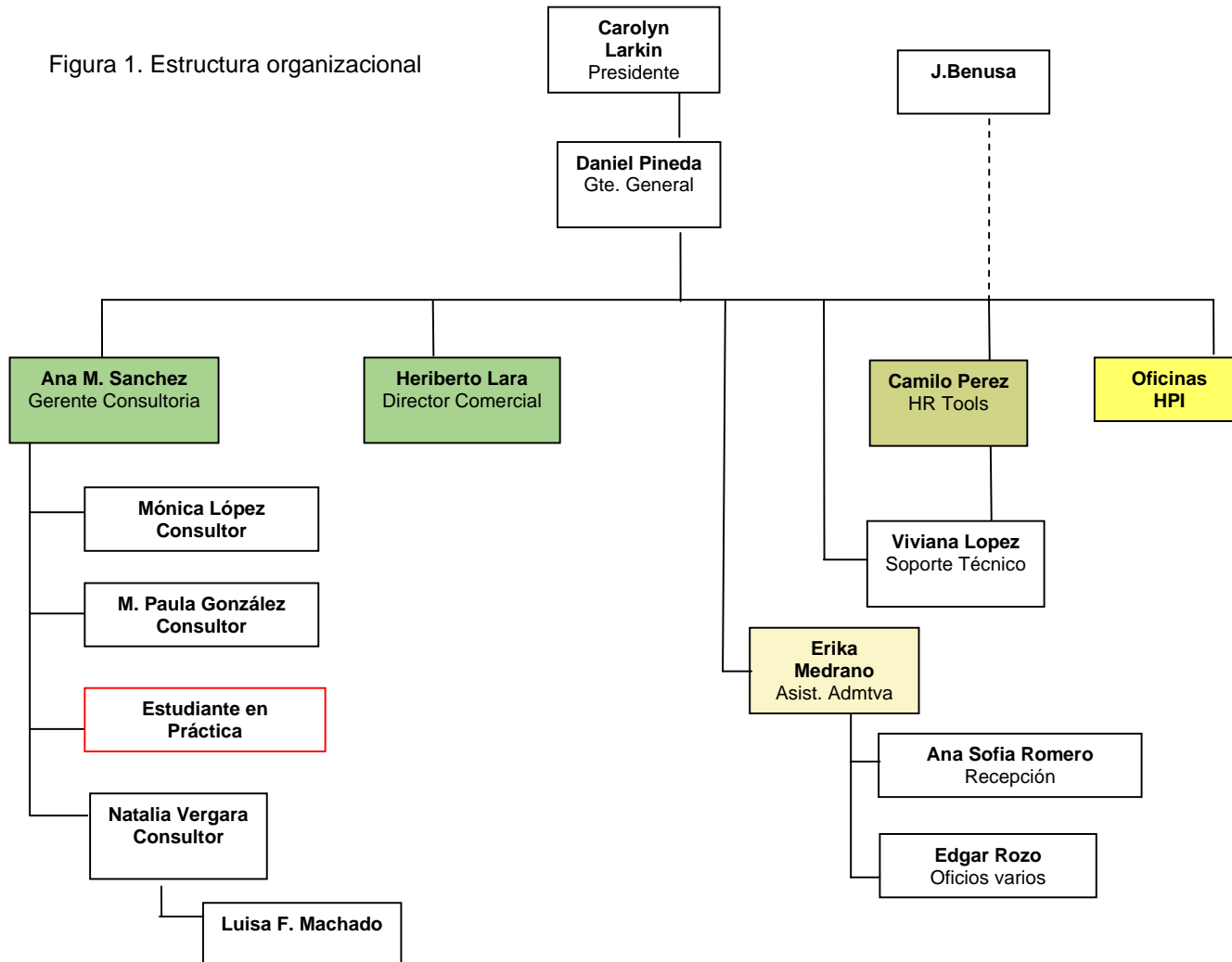
ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	
HABILIDADES GERENCIALES	
<p>HPI tiene amplia experiencia en la implementación de programas de desarrollo y entrenamiento a nivel mundial. Estos programas se clasifican en 2 grandes áreas.</p>	
<p>Entrenamiento en Habilidades Gerenciales basadas en simulación por computador</p>	<p>De la estrategia a la acción, coaching para el crecimiento, Liderazgo integral de proyectos, Liderazgo para el cambio y la mejora organizacional, Fundamentos de Liderazgo, Visión integral de negocio, Manejo de cuentas estratégicas. Igualmente entrenamientos en: Inteligencia Emocional, administración del tiempo, Trabajo en equipo y estrategias de Venta DISC entre otros.</p>
<p>Entrenamiento y Desarrollo de Liderazgo</p>	<p>Basado en metodologías únicas, todas ellas soportadas en investigación. Cada actividad de entrenamiento incluye herramientas de valoración.</p>

Tabla 6. Consultoría

CONSULTORIA	
SERVICIO	CARACTERISTICAS
Equipos de Alto Desempeño	Permite la alineación e integración de equipos de trabajo de alto desempeño. Este programa parte de un diagnóstico grupal y una serie de actividades que permiten identificar los principales aspectos a mejorar en el funcionamiento del equipo así como la integración de herramientas de diagnóstico individual que brindan información acerca del aporte individual al equipo de trabajo.
Modelos de Competencia	Inicia con el conocimiento de la empresa, conociendo el recurso humano, la estructura de la compañía, una visión general de la cultura, de las políticas y de los comportamientos organizacionales.
Programas de Liderazgo	HPI se ha venido especializando en la integración de metodologías que permiten desde hacer un modelo de competencias hasta un diagnóstico de liderazgo, pasando por la creación de marca de liderazgo, hasta el desarrollo de un proceso de metodologías únicas, soportadas en investigación.
Outsourcing Desarrollo	Programa para administrar el área de Entrenamiento y Desarrollo en Outsourcing, permitiendo al cliente: <ul style="list-style-type: none"> • Lograr un equipo de recursos humanos a la vanguardia de las tendencias de entrenamiento y desarrollo organizacional. • Efectividad en los procesos • Canalización y optimización de recursos • Disminución de costos y • Apoyo permanente para los procesos de implementación del plan de capacitación

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ¹⁴

Figura 1. Estructura organizacional



¹⁴ Organizational chart, Pineda Daniel, Gerente General HPI Col.

1.4 RESEÑA HISTORICA¹⁵

Human Perspectives International, fue constituida en los Estados Unidos de América, en California, el año 1980 enfocándose inicialmente en los negocios locales de consultoría y de servicios para el desarrollo organizacional. A inicios de 1990, deciden enfocarse hacia los negocios internacionales, prestando y ofreciendo sus servicios a importantes empresas de Asia, Europa y Latino América, inicialmente en el campo de la consultoría.

HPI Colombia, abrió sus puertas en 1990 momento desde el cual se ha enfocado principalmente en procesos de Assessment y entrenamiento en Habilidades Gerenciales. Posteriormente, abrió sus oficinas en Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, Panamá y México.

¹⁵ Pineda Daniel, Gerente General HPI Colombia

1.5 DESCRIPCION DEL AREA DE TRABAJO

El área de Consultoría, es la encargada de promover el desarrollo de diferentes procesos de formación del recurso humano, enfocado a las necesidades que se presentan en la práctica organizacional en los diferentes sectores.

Este desarrollo de procesos de formación, incluye tanto la renovación de técnicas utilizadas con anterioridad y la creación de nuevos sistemas de desarrollo de liderazgo, como, la adaptación de técnicas y programas ya existentes de acuerdo a la organización y al sector al que se piense aplicar. El área de consultoría cuenta con una Gerente de Consultoría, encargada de dirigir todos los procesos relacionados con el área, y 3 consultoras cada una con diferentes clientes asignados para el desarrollo de los programas de formación en sus organizaciones.

Igualmente, dentro de las actividades realizadas por el área de consultoría, se encuentra el análisis previo de las situaciones presentes en las diferentes organizaciones cliente, con el fin de identificar sus necesidades y de qué manera HPI puede aportar valor agregado en los procesos de formación que se estén implementando en ellas. Una vez se tiene la posibilidad de negociación con el cliente, el equipo consultor es quien diseña la propuesta de acuerdo a lo que se crea más conveniente y de beneficio para el cliente.

El área de consultoría, ofrece dentro de su paquete de servicios la implementación de las diferentes herramientas de HRTools, para el diagnóstico y la evaluación de los sujetos de la organización, para lo cual, hacen uso del soporte técnico y de los estudiantes en práctica quienes son los encargados de ingresar la información pertinente y generar los diferentes reportes para la retroalimentación llevada a cabo por parte de los consultores.

Estas son en general las actividades y los procesos realizados por el área de consultoría, los cuales dependen en gran parte del cliente a tratar y como se señaló anteriormente, de las necesidades que estos presenten y de qué proceso de desarrollo quieran implementar en sus organizaciones.

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Human Perspectives International, tiene como misión, contribuir al logro de los resultados organizacionales, desarrollando el recurso humano, a través de: Metodologías, herramientas prácticas e innovadoras y un equipo profesional altamente calificado. Para el logro de estos propósitos, HPI procura mantener un alto desempeño tanto en su área de consultoría como en el soporte técnico a los clientes, en la aplicación de las diferentes herramientas utilizadas.

Actualmente, HPI ha logrado cumplir con las expectativas de sus diversos clientes, sin embargo, se ha presentado cierta debilidad en cuanto a los procesos de logística y de soporte técnico de sus herramientas, puesto que se presenta gran cantidad de proyectos con solo una persona a cargo para este montaje técnico, igualmente, se presta soporte a los diferentes países de América Latina en los que HPI tiene presencia, creando así una demanda cada vez mayor y posiblemente una sobrecarga laboral para la persona encargada de esta labor.

El soporte de las herramientas es la base para los servicios y productos ofrecidos por la organización como la Valoración 360° de 20/20 Insight, Valoración 360° de Líder Extraordinario, Prueba Assess, Herramienta Disc y Prueba de Inteligencia Emocional de Six Seconds puesto que en esto se enfoca el aspecto identificador frente a la competencia. Como se señala anteriormente, este soporte no solo se presta para Colombia, sino que simultáneamente se atienden proyectos implantados por Latinoamérica y Estados Unidos, significando un trabajo bastante dispendioso y de serio cuidado, que no puede ser resuelto por una sola persona a cargo.

En cuanto al sector logístico para la realización y desarrollo de Talleres, se presenta así mismo una debilidad en cuanto al recurso humano asignado para la

elaboración de estas tareas. Actualmente, quien se encarga de realizar estos procesos, es quien presta el soporte técnico y el soporte Online.

De igual manera, HPI tiene dentro de sus planes a futuro y mediano plazo, la implementación de un sistema de gestión de la calidad, para lo cual, necesitan iniciar la organización de toda la documentación pertinente, la descripción y análisis de los diferentes procesos, y el diagnóstico para el desarrollo de este proceso, así como la implementación de dicho sistema una vez sea desarrollado.

Por estas diversas e importantes razones, Human Perspectives International, requiere la incursión de nuevo recurso humano, que apoye las diferentes actividades de soporte para los diferentes procesos que se desarrollan en la organización, con el fin de lograr cumplir con la demanda tanto interna como internacional, en los diferentes países donde se tiene presencia.

En cuanto a clientes, actualmente HPI cuenta con el prestigio y reconocimiento en el mercado, que se ha ganado a través de su buena gestión, por lo cual cuenta con ciertas cuentas con clientes que llevan ya una trayectoria con la empresa, así como con nuevos clientes que hasta ahora están en etapa de conocimiento de las herramientas y de los servicios. Sin embargo, esta última tarea no es fácil, puesto que las herramientas representan un costo adicional para los diferentes procesos y es ahí donde entra en juego la capacidad de HPI para lograr que el cliente identifique los beneficios y la oportunidad de uso de la herramienta. Así mismo, se complica esta labor, puesto que no es común que las empresas decidan invertir una gran cantidad de dinero en conceptos de desarrollo humano, por su alto costo y por la falta de cultura enfocada hacia la importancia de los trabajadores y de su desarrollo personal y organizacional.

La buena organización del recurso humano y la asignación de trabajo equitativo, es lo que en realidad permite que se pueda desarrollar un trabajo en equipo dentro

de HPI para la generación de valor agregado en todas y cada una de las actividades realizadas y reflejándose en los productos y servicios que se ofrecen a los clientes.

Human Perspectives International, cuenta con aproximadamente 14 empleados divididos en las diferentes áreas, los cuales, deben suplir una gran demanda por los diversos clientes que se manejan. Generalmente, cada consultor se encarga de clientes específicos durante un periodo continuo, con el fin de darle seguimiento y continuidad al proceso.

Dentro de los principales clientes de la organización se encuentran¹⁶:

Figura 2. Clientes HPI



¹⁶ www.hpiintl.com, Colombia

3. ANTECEDENTES

Human Perspectives International, ha contado desde hace aproximadamente 6 años, con la participación de estudiantes universitarios en práctica, con el fin de brindar apoyo en diferentes áreas de la organización. Estos practicantes han sido estudiantes de Psicología y Administración de empresas de la Universidad de la Sabana y de la Universidad de Los Andes, siendo esta la primera vez en la que se cuenta con la participación de una estudiante de Ingeniería Industrial.

A través de las diversas experiencias, estos practicantes desarrollaron diferentes actividades en 2 de las grandes áreas funcionales de la organización, dando soporte logístico para la realización de talleres y seminarios y soporte en el área de consultoría y comercial de HRTools, seguimiento a clientes como también en el manejo de las diferentes herramientas de Desarrollo y Diagnóstico Organizacional y el acompañamiento en prácticas de Desarrollo Organizacional de HPI.

En general, los diferentes practicantes que han trabajado en la organización, han sido entrenados en todas las actividades, con el fin de darles a conocer el funcionamiento general de las funciones de apoyo a las diferentes áreas.

Estas experiencias de prácticas han sido favorables para la organización, razón por la cual algunos de los practicantes, continuaron trabajando en HPI una vez finalizado su periodo de Aprendizaje.

HPI ha continuado contratando estudiantes en etapa de aprendizaje, pues ha tenido buena experiencia con estos procesos, e identifica oportunidades a futuro al prepararlos estructuralmente de acuerdo a las necesidades de la empresa, y así crear la posibilidad de continuar con este personal en la empresa.

Como se menciona anteriormente, es la primera vez que se contrata a un Ingeniero Industrial, pues llevaban una trayectoria con Psicólogos y Administradores. Sin embargo, gracias al gran impacto que ha venido teniendo la Ingeniería Industrial como una formación integral y altamente eficiente, decidieron que un Ingeniero Industrial podría convertirse en un gran apoyo dada la organización y estructuración con la que cuentan estos profesionales. De esta manera, al contratar a un Ingeniero Industrial esperan fortalecer el área de logística tanto para el área de Desarrollo como para la de Liderazgo, buscando siempre satisfacer las grandes expectativas con las que los clientes deciden iniciar un proceso con HPI.

4. JUSTIFICACION

Las áreas de Consultoría y soporte técnico, necesitan de apoyo humano en la realización de muchas de sus actividades principales. En cuanto al área de consultoría, se requiere de soporte logístico que a través del tiempo se ha visto centralizado en un empleado, con la única finalidad de brindarle más importancia a las actividades logísticas de todos los talleres y seminarios que se dictan en la organización.

La importancia de la logística de estos eventos, se enfoca principalmente en la preparación de todo el material de soporte necesario para el desarrollo de los módulos. Esto incluye los manuales, diplomas, habladores, evaluaciones y cualquier otro material que sea necesario para la implementación de las actividades. Esta preparación se debe iniciar con cierto tiempo de anticipación, puesto que generalmente las empresas no cuentan con precisión sobre los asistentes y participantes que serán enviados a los entrenamientos.

Igualmente, para la realización de ciertos talleres, se requiere de un proceso de evaluación de los sujetos, previo, para lo cual se requiere también de apoyo logístico, en cuanto a la generación de reportes de resultados, organización de la información, envío de instrucciones y pruebas vía Web entre otras.

Estas actividades mencionadas anteriormente, se relacionan con el área de consultoría, por ser el apoyo operativo a los consultores en los diferentes servicios que vayan a prestar. Por otra parte, una vez concluidos los diferentes talleres, se requiere de la generación de reportes de resultados de las evaluaciones de satisfacción implementadas a todos los participantes, con el fin de poder ofrecer a las empresas que contratan sus servicios, una retroalimentación en cuanto a la efectividad o fracaso de las actividades instauradas, de acuerdo a la misma

percepción de sus trabajadores. Este trabajo aunque sencillo, implica bastante tiempo y todo el personal cuenta con bastantes responsabilidades, lo que llevaba anteriormente a evadir este proceso, dejando sin conocer la percepción final de los clientes.

En cuanto al soporte técnico que se presta a los clientes, HPI cuenta con una debilidad de disponibilidad de recurso humano, puesto que en gran mayoría, el trabajo esta recargado a un solo individuo, el cual presta los servicios de soporte técnico para Colombia, Estados Unidos y Latinoamérica, generación de reportes, montaje de proyectos y procesos, y hasta la fecha tenia igualmente como responsabilidad, el soporte logístico a los consultores.

Es ahí donde tal vez se refleja la necesidad más amplia de HPI, para lo cual es necesaria, la participación de un practicante que pueda hacerse cargo de cierto numero de proyectos nacionales y del apoyo mencionado anteriormente a los consultores. La importancia de esta necesidad se ve reflejada en absolutamente todo el proceso de prestación del servicio, sea cual sea el proceso que se vaya a desarrollar, puesto que como se explica anteriormente, la gran mayoría de los procesos implementados por HPI requieren del uso de una herramienta técnica para la evaluación de los individuos y el diagnostico de los individuos y así la generación de propuestas enfocadas a las necesidades específicas de los clientes.

Esto quiere decir que, el estudiante en práctica, tendrá como función brindar el apoyo demandado por cualquiera rea de la empresa, puesto que la idea fundamental es el conocimiento y adquisición de aprendizaje de la totalidad de la función de la empresa.

A través de este apoyo humano, se generará el logro de beneficios, de tiempo, agilidad, y mejora en cuanto a la dinamización de los procesos diseñados e

implementados por HPI, puesto que actualmente las debilidades que se hayan presentado, no han estado relacionadas con modelos conceptuales sino con la ausencia de recurso humano que permita la asignación de responsabilidades de una manera más equitativa y conforme a la carga laboral.

Una vez HPI cuente con el apoyo del estudiante en práctica, se empezaran a ver los resultados principalmente por la agilidad en la que podrán realizarse ahora las diferentes actividades. Igualmente, tendrá la oportunidad de estructurar de una manera más eficiente y funcional, la descripción, organización y funcionalidad de los diferentes procesos, enfocados a la calidad de sus productos y servicios, con la única e importante finalidad, de satisfacer las necesidades y expectativas de la totalidad de los clientes.

5. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Incrementar la productividad del área de CONSULTORÍA a través del apoyo a lo largo de cada uno de los procesos, desde la logística hasta la retroalimentación a los clientes.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Brindar soporte logístico a los consultores, para la realización de sus talleres.
- Realizar el montaje técnico de proyectos de acuerdo a las necesidades de los clientes identificadas previamente por los consultores.
- Brindar soporte técnico a los clientes en la implementación de herramientas de HPI.
- Apoyar y brindar asesoría en la descripción de procesos comerciales, administrativos y técnicos.
- Brindar apoyo en el desarrollo de nuevos talleres (investigación, desarrollo de contenidos, revisión de material bibliográfico y visual.
- Ofrecer apoyo en la presentación de reportes de retroalimentación a clientes.

- Desarrollar el sistema de retroalimentación de satisfacción del cliente para uso por parte de los consultores y de los mismos clientes.
- Implementar la evaluación de satisfacción del cliente a nivel corporativo, para conocer la concepción de calidad de los clientes hacia los servicios y productos ofrecidos por HPI
- Ofrecer apoyo logístico en planeación y realización de eventos ofrecidos por HPI.
- Colaborar con la presentación de propuestas de pequeña magnitud para clientes actuales, brindando información de precios, procesos, diseño de la propuesta física y envío de la misma al cliente.

6. MARCO TEORICO

El fenómeno de globalización por el que el mundo atraviesa en este momento, la apretura económica y la era de la calidad, han generado una necesidad de cambio continuo y de mejora constante en las diferentes organizaciones que quieran sobrevivir y posicionarse en cualquier mercado, y lograr una economía rentable. Esto ha llevado a que las grandes y modernas organizaciones prefieran la asesoría de recurso humano especializada en temas específicos, puesto que poseen un nivel más alto de especialización y una serie de soluciones más eficaces.

Es ahí donde nacen las empresas consultoras, que tienen como función la investigación e implementación de herramientas y procesos con tecnología de punta, blanda o dura, para lograr navegar en la incertidumbre de lo que no se conoce.

CONSULTOR

De acuerdo con el *Institute of Management Consultants USA-IMC* [2001] un consultor “es un individuo que provee orientación y asistencia independiente acerca de los temas requeridos por sus clientes. Este individuo puede ser generalista o un especialista el cual se aproxima a los temas desde puntos de vista específicos, generales o aquellos de interés para sus clientes.”

Por otra parte el *Business Service Center - BSC* [1997] de Manitota, en Canadá, define al consultor como “una persona calificada para vender orientación profesional especializada, un profesional independiente contratado para desarrollar una labor específica en el corto o largo plazo. El consultor es un

especialista que posee una experiencia única en un área específica del conocimiento, con el fin de:

- valorar situaciones, analizar información, presentar propuestas para la acción
- ofrecer orientación independiente, lo cual genera unos honorarios por su concepto.”

Dentro de los temas que puede tratar un consultor o asesor en las organizaciones de hoy en día, se encuentra la temática de DESARROLLO ORGANIZACIONAL¹⁷, por medio del cual, las organizaciones buscan hacer uso de todos sus recursos, humanos, tecnológicos y físicos para que desde el mas alto nivel gerencial hasta el nivel de la base, se logre un dinamismo de los procesos, la creación de un estilo propio y la señalización de un norte desde la institucionalidad. Es así, que las empresas implementan diferentes metodologías ya sean de evaluación o de capacitación y entrenamiento, buscando siempre este desarrollo.

En la actualidad, se pueden encontrar diversas metodologías y filosofías con un estudio de investigación previo, dentro de las cuales se pueden destacar los procesos de assessment y de coaching tanto grupal como individual.

ASSESSMENT

Assessment es un instrumento de alta especificidad técnica para la evaluación de potencial de las personas. Permite obtener información objetiva acerca de cómo actuarían las personas en diferentes circunstancias y tareas. Esta herramienta adquiere especial importancia en procesos masivos de selección de personal y en evaluaciones de potencial para determinar los planes de carrera y la inversión en desarrollo humano que la organización quiere hacer.¹⁸

Un proceso de Assessment brinda beneficios tales como:

¹⁷ <http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml>

¹⁸ WWW.PWC.COM, PRICE WATER HOUSE COOPERS

- Evaluación en forma precisa y completa del potencial,
- Brinda información sobre el comportamiento de las personas en situaciones concretas de trabajo,
- Ayuda a la identificación de habilidades y aptitudes específicamente requeridas para cada puesto,
- Optimiza los esfuerzos orientados al desarrollo.

Este proceso es bastante utilizado en la actualidad, para la evaluación y análisis de comportamientos y conductas de los ejecutivos con base en las competencias de liderazgo para definir un plan de desarrollo. Para realizar estos estudios, se utilizan adicionalmente diversas herramientas tecnológicas dentro de las que se encuentra una muy utilizada es el ASSESS. Ver Anexo 1.

ASSESS

Es una herramienta que mide características de personalidad asociadas a la forma de Pensar, de Trabajar y de Relacionarse de un individuo. Estas características personales están relacionadas con el éxito en el entorno laboral. Assess permite al individuo comprender el impacto de sus características de personalidad y capacidades intelectuales en la demostración de competencias claves.

El Sistema Experto ASSESS se ha desarrollado y afinado continuamente a través de los últimos 16 años por los Psicólogos Organizacionales de Bigby, Havis & Associates. Las normas profesionales están fundamentadas en los resultados de más de 40,000 gerentes y profesionales evaluados por el sistema ASSESS en toda América.¹⁹

¹⁹ www.bigby.com

Esta herramienta adicionalmente ofrece retroalimentación detallada sobre cómo el estilo de la persona ayuda y/o obstaculiza la manifestación de esa competencia en forma escrita para el gerente que contrata

Una representación gráfica de los resultados del individuo comparados con los de la competencia, entrevista estructurada según la competencia con preguntas de entrevista específicas para la persona y sugerencias para la gerencia.

Ofreciendo una amplia gama de soluciones a las diversas necesidades que se presentan hoy en día en las organizaciones globalizadas.

Los procesos de desarrollo organizacional, independiente de la función de la empresa o del cliente, se enfocan principalmente al entrenamiento de líderes puesto que una vez los gerentes o directivos de la empresa aprendan a comportarse como verdaderos líderes, podrán transmitir esta energía a través de todas las redes, logrando grandes beneficios y resultados en toda dimensión.

En esta era de globalización, las empresas que logran sobrevivir y posicionarse serán aquellas donde el personal sea más competente, apasionado y enfocado a la entrega de resultados.

Existe un taller llamado **EL LIDER EXTRAORDINARIO**, diseñado y creado por John Zenger y Joseph Folkman, que se basa en principios investigativos del desempeño de un líder. Después de todo, "liderazgo" se está redefiniendo en nuestra era. Los comportamientos relacionados con un liderazgo extraordinario, son aplicables a todos los empleos en todas las áreas. Las organizaciones, necesitan que todos lideren, lo cual se puede denominar como el encontrar formas

para romper con la barrera de la mediocridad y lograr un desempeño extraordinario.²⁰

Existen muchas otras herramientas que pueden ser utilizadas para la preparación del recurso humano sea cual sea la necesidad que se tenga, sin embargo, estas hacen parte de las mas utilizadas recientemente por organizaciones de punta. La inversión por parte de las empresas para la formación del recurso humano, a pesar de ser bastante costoso, no debe ser un factor de duda, puesto que de la buena capacitación de estos, depende el progreso y el futuro de las empresas, en todo nivel. Hoy en día no se puede hablar simplemente del sector ejecutivo, puesto que estos en realidad necesitan para el logro de sus objetivos el trabajo de operadores y de subordinados.

La consultoría, es tal vez una de las mejores opciones en la actualidad, al ser un servicio que ofrece análisis de la situación de la empresa, diagnostico y en algunos casos programas de acción personales o grupales, sin tener que asumir el costo de personal permanente en la empresa. Además, los consultores, están en constante investigación y estudio, enfocándose en campos específicos y conociendo bastante a fondo lo que sucede en la realidad empresarial.

²⁰ The extraordinary leader: turning great managers into great leaders. Zenger, John y Folkman Joseph. Mc Graw Hill, 2002

7. DESCRIPCIÓN ACTIVIDADES DE APOYO EN EL AREA DE CONSULTORIA

7.1 Apoyo logístico para talleres y seminarios en el área de Desarrollo

Dentro de los diferentes procesos de Desarrollo ofrecidos por HPI, se incluyen diversos seminarios, simuladores y otros talleres que ayudan a fortalecer la formación para generar el Desarrollo y Liderazgo que las empresas buscan en sus trabajadores. Es por esto, que para la realización de los diferentes talleres, se requiere de un proceso logístico que permita el buen desenvolvimiento de los procesos y el logro de los objetivos. Dentro de la logística de un proyecto de Desarrollo, se encuentran las siguientes actividades:

- *PRIMERA FASE:* Implementación de la herramienta de evaluación que se decida usar, en el caso de herramientas de Inteligencia Emocional y DiSC, las instrucciones para acceder a dichas pruebas, deben ser enviadas a los participantes del proyecto para que estos puedan ingresar a las diferentes plataformas y realizarlas.
- *SEGUNDA FASE:* Una vez los participantes realicen las diferentes pruebas aplicadas, se debe proceder a generar los reportes o informes de los resultados, los cuales serán parte fundamental en el desarrollo de los diferentes talleres, donde se les indica como interpretarlos, su aplicación y cómo desarrollar un plan de acción si es necesario.
- *TERCERA FASE:* Se debe preparar el material de apoyo para los participantes, de acuerdo a la temática a tratar. Este material debe ser elaborado con la mayor precaución posible, puesto que para el usuario final

tiene un elevado costo y es parte fundamental para el entendimiento de las temáticas. Así mismo, si se van a desarrollar talleres de simuladores o de Liderazgo, a los participantes se les entrega un certificado donde se indica que han asistido al entrenamiento y que recibieron la formación necesaria para el desarrollo de la temática.

De manera simultanea a estas tres fases, el practicante debe asegurarse de que el consultor cuente con toda la información necesaria, debe estar en constante comunicación con el contacto en la empresa cliente, para conocer quienes asistirán a los entrenamientos / talleres, para confirmar el lugar donde se llevara a cabo, asegurándose de que se cuente con todo el material audiovisual requerido por el consultor, etc. Si algún cambio llegase a presentarse, el practicante es el puente de comunicación entre el *cliente* y el *consultor delivery* o el *consultor sale*, buscando siempre que el cliente tenga la mejor percepción y satisfacción con el servicio prestado.

7.1.1 Soporte a clientes en el uso de herramientas HPI

Las pruebas a las que son sometidos los participantes de los diferentes procesos de Desarrollo son vía web, por lo cual es muy común que se presenten inconvenientes y los sujetos no puedan tener acceso al link o que simplemente no entienden como desarrollarla. En estos casos, el estudiante en práctica debe formar parte del soporte técnico que se brinda a los diferentes clientes, estando siempre disponible a solucionar cualquier inquietud en la implementación de las diferentes herramientas, ya sea vía telefónica o por correo electrónico.

Por otra parte, HPI cuenta con sucursales o representantes en diferentes países de Latinoamérica, algunos de ellos independientes en el manejo de las plataformas y otros que deben solicitar el montaje o envío de cualquier prueba directamente a Colombia. En estos casos, se brinda también soporte técnico a

sujetos que estén en procesos en estos países ó a nuestros representantes directamente.

7.2 Apoyo logístico en procesos de Assessment

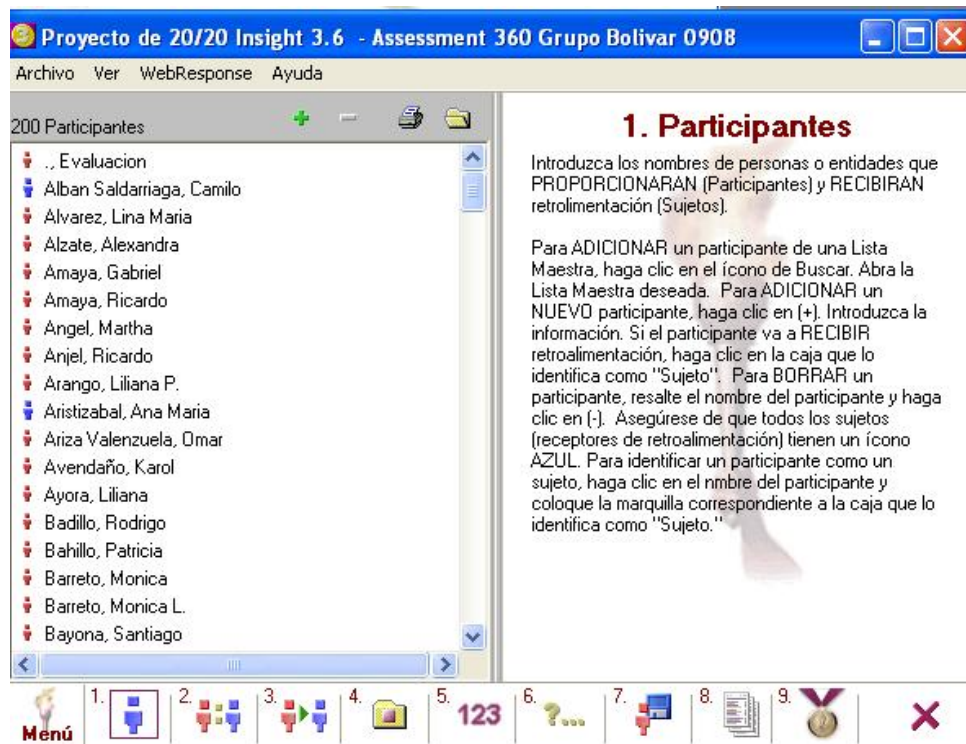
El proceso de Assessment es uno de los principales ejes estratégicos para HPI. Este servicio se presta a aquellas empresas que buscan medir de qué manera sus colaboradores se encuentran alineados a las competencias y necesidades propias de la organización. Dentro de este proceso, inicialmente se realiza una evaluación 360°, donde el sujeto evaluado puede percibir de qué manera lo están observando sus jefes, pares, colaboradores y clientes internos vs. su auto percepción.

La valoración 360° se inicia solicitándole al cliente que le provea a HPI las redes de los evaluados, donde se incluyen las personas que evaluarán al sujeto, discriminados en Jefes, Pares, Colaboradores (subalternos) y Clientes Internos.

Una vez HPI tiene las redes de cada uno de los participantes, el practicante procede al montaje del proyecto en el software 20/20 Insight donde se debe incluir: Ver siguiente página. Ver anexo 2.

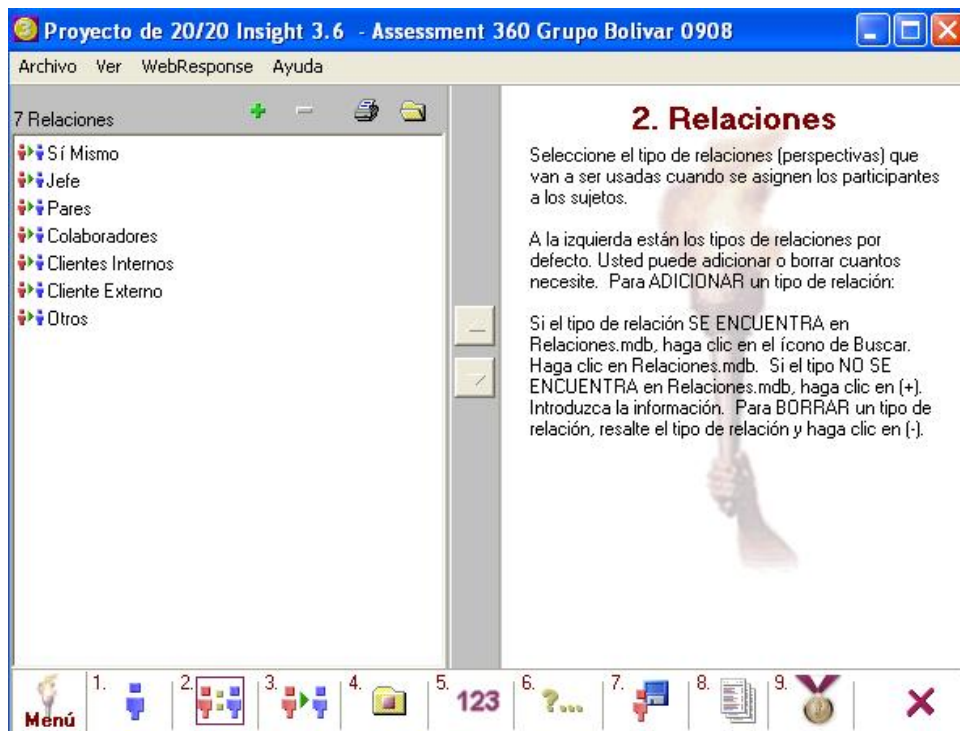
1. Participantes: Nombre, Apellido y Correo Electrónico

Figura 3. Procedimiento software 20/20 – Paso 1



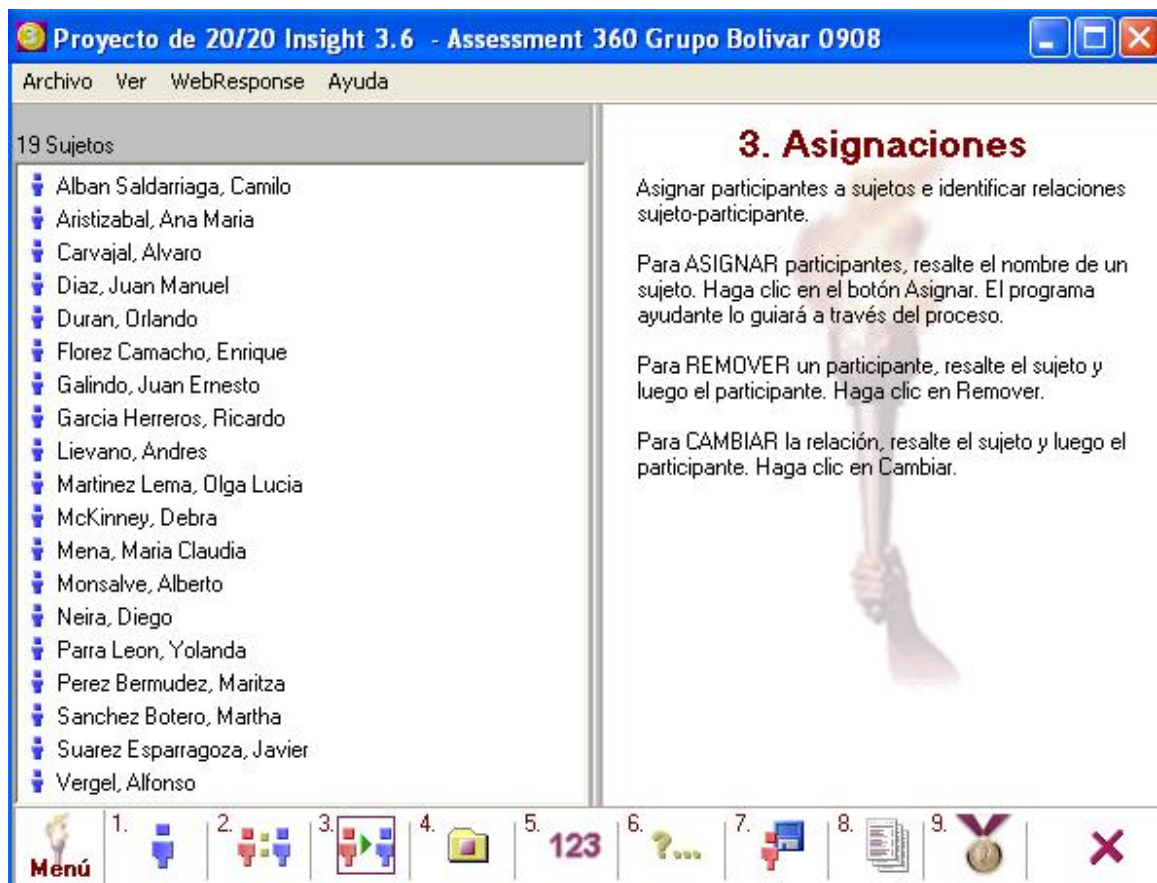
2. Relaciones: Se refiere a la relación de cada uno de los evaluadores con el evaluado, es decir, Jefes, Pares, Colaboradores y Clientes Internos. Estas son las relaciones básicas que sugiere el software, sin embargo, si el cliente considera pertinente alguna otra relación esta se puede incluir sin ningún problema.

Figura 4. Procedimiento software 20/20 – Paso 2



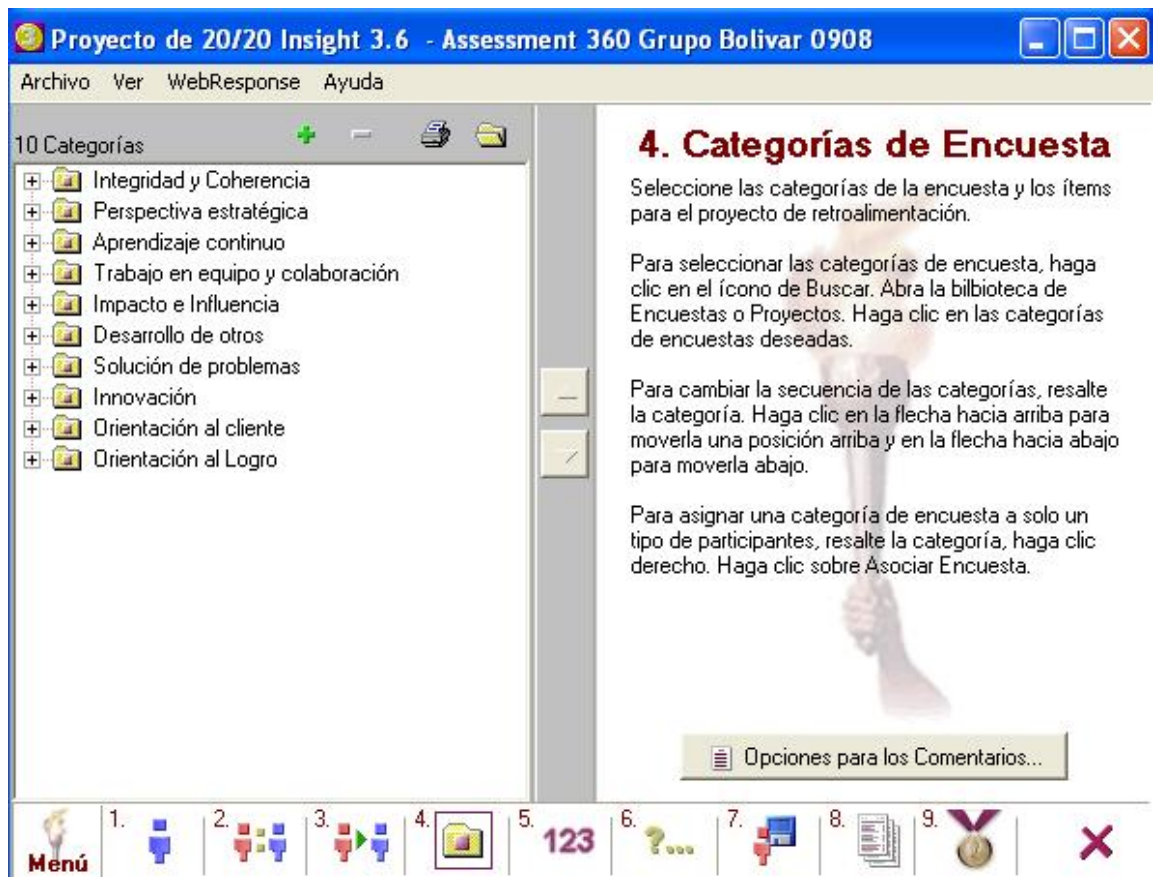
3. Asignaciones: Se asigna a cada uno de los evaluadores la relación que tenga con el evaluado.

Figura 5. Procedimiento software 20/20 – Paso 3



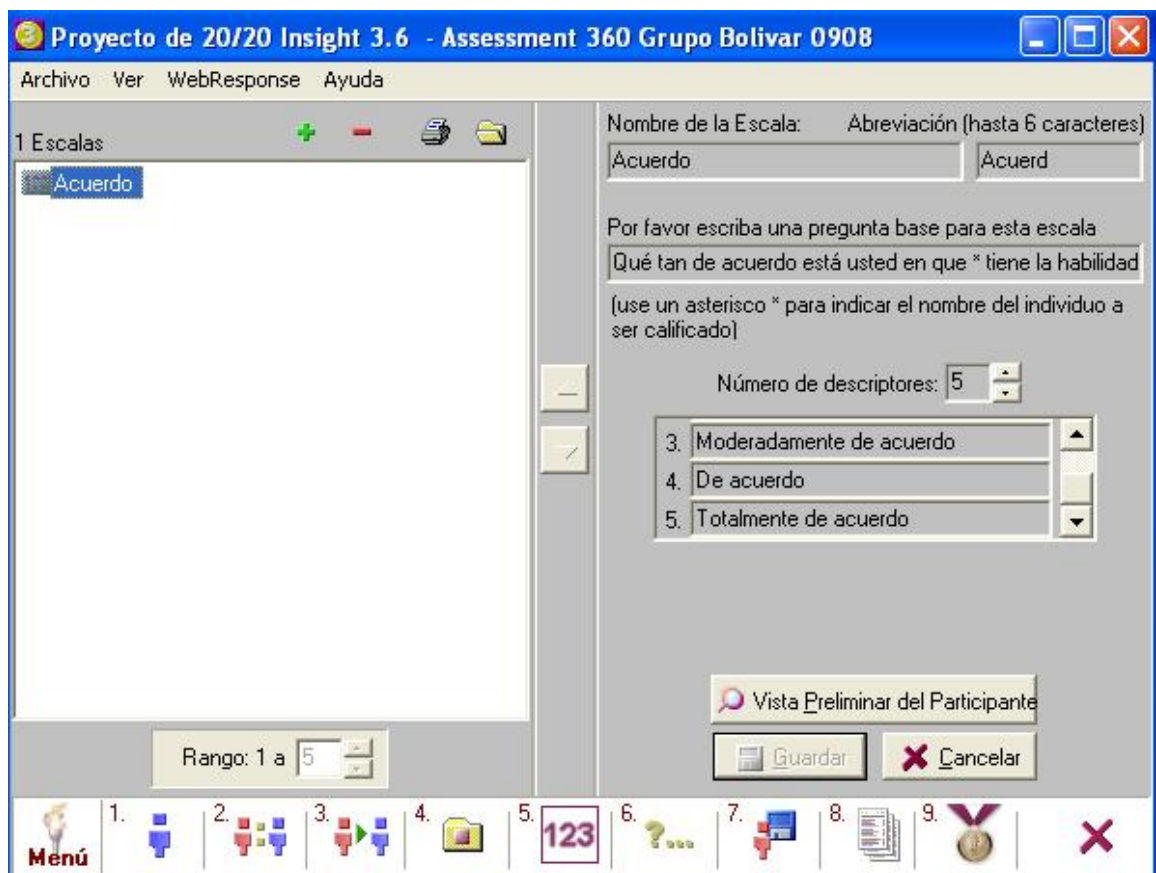
4. Encuesta: Se diseña el modelo de evaluación que se aplicará por igual a todos los evaluadores y al sujeto en su auto evaluación. Esta encuesta generalmente es clasificada por competencias para uso exclusivo de los clientes cuando reciban los informes.

Figura 6. Procedimiento software 20/20 – Paso 4



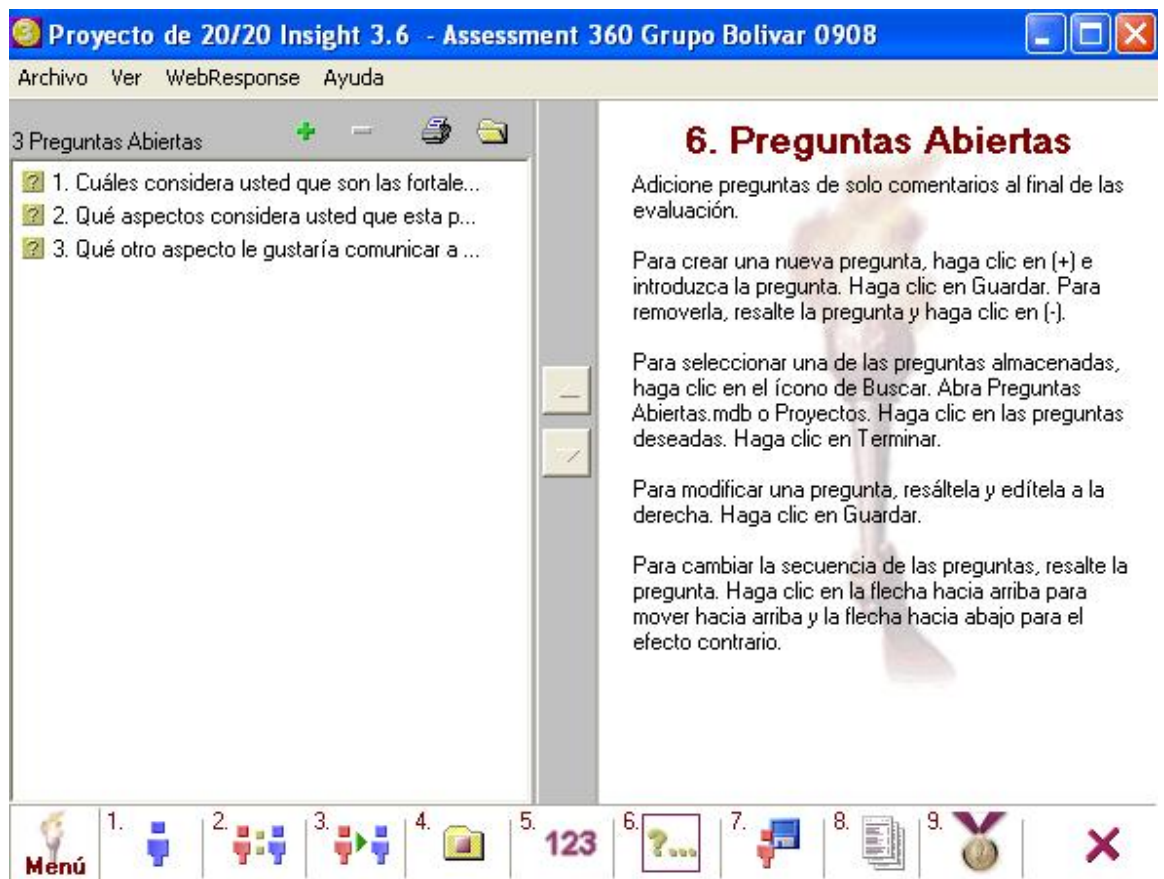
5. Rango: Se define la escala de medición a utilizar, se puede calificar en escala de “Acuerdo” ó como los clientes quieran hacerlo.

Figura 7. Procedimiento software 20/20 – Paso 5



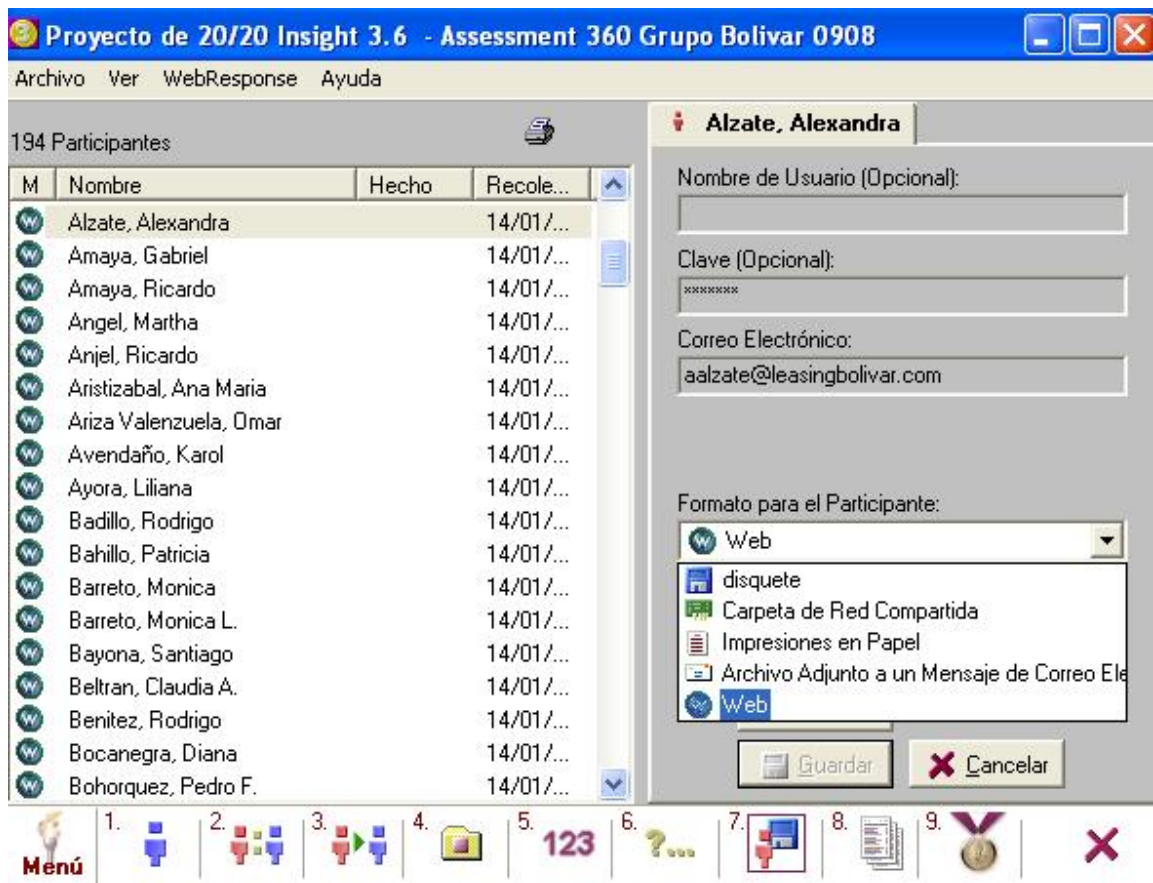
6. Preguntas Abiertas: Se define si se van a incluir preguntas abiertas y comentarios a cada una de las preguntas de selección múltiple.

Figura 8. Procedimiento software 20/20 – Paso 6



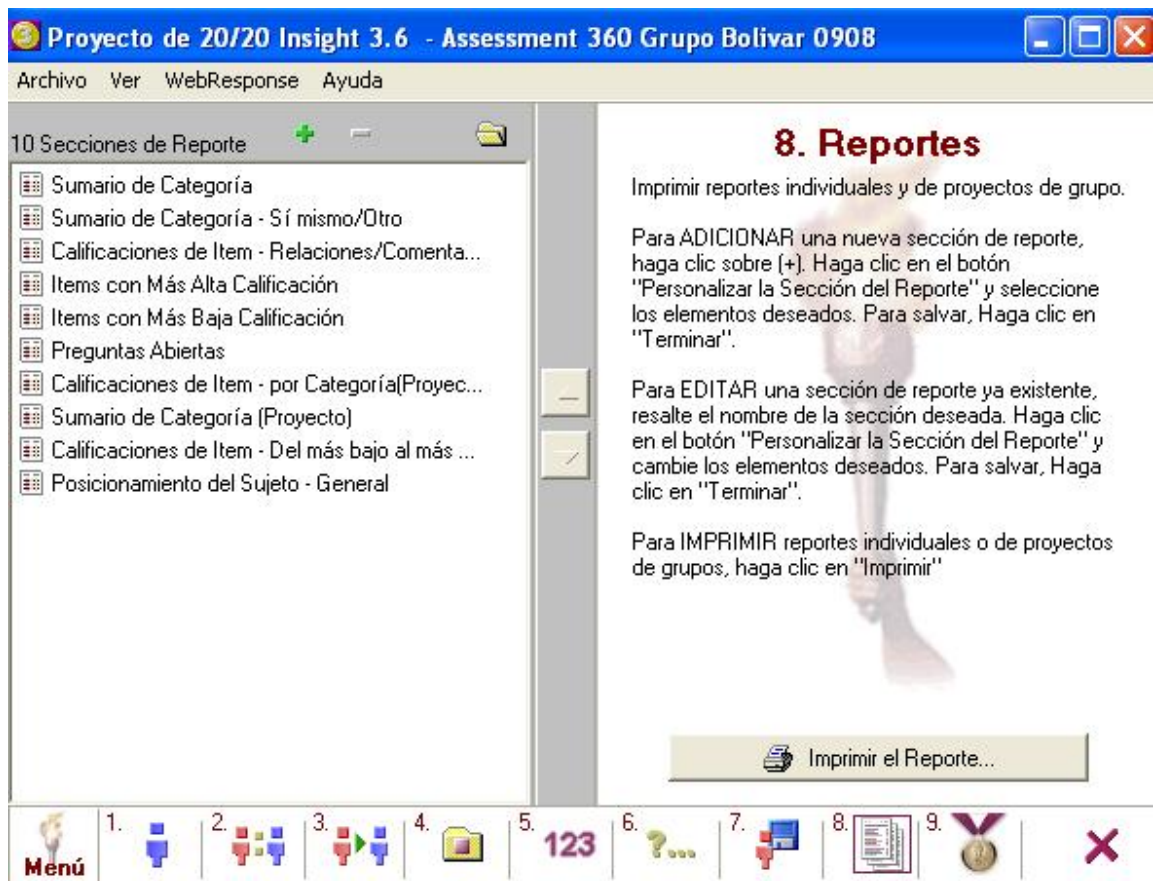
7. Medio: Se determina el medio a través del cual se aplicará la evaluación, dentro de las opciones se encuentra: E-Mail, WebResponse, Papel y disquete. Actualmente el medio mas común es el WebResponse.

Figura 9. Procedimiento software 20/20 – Paso 7



8. Secciones de reporte y generación de reportes: Se determinan las secciones que serán incluidas en los reportes de acuerdo a las necesidades de los consultores o del cliente mismo ; posteriormente se procede a generar el informe de los sujetos, de acuerdo a la estructura diseñada ó a los requerimientos del cliente.

Figura 10. Procedimiento software 20/20 – Paso 8



Una vez se concluye el montaje del proyecto, se debe notificar a los evaluadores y al sujeto evaluado a través del webResponse donde se enviará un mensaje de notificación a sus correos electrónicos invitándolos a proveer retroalimentación al evaluado. Durante el transcurso del periodo en el que se realiza el proyecto, se deben ir generando status donde se puede observar en que estado se encuentran las evaluaciones con el fin de llevara cabo un seguimiento y lograr que se cumpla con los plazos fijados desde un principio.

Por último, cuando concluyan todas las evaluaciones, se debe grabar toda la información proveída por los evaluadores (respuestas), y finalmente se pueden generar los reportes donde se pueden incluir n cantidad de secciones definidas en consenso por los consultores y el cliente.

Simultáneamente, se aplica una prueba llamada Assess, que busca medir la personalidad de los sujetos, generando un informe frente a un modelo de competencias diseñado por la empresa a la que pertenecen. Para la aplicación de esta prueba, se deben enviar unas instrucciones vía e – mail donde el participante podrá tener acceso al link que lo enlaza con el cuestionario. Estas pruebas, cuentan con un 100% de confidencialidad, de tal manera que ni siquiera quienes generan reportes y manejan las plataformas podrán conocer las respuestas a cada una de las preguntas, lo que genera mayor confianza.

Los sujetos realizan la prueba y posteriormente se genera el informe de acuerdo a lo solicitado por el cliente. Dentro de las opciones se encuentran diferentes reportes divididos en 2 grandes áreas: Desarrollo ó selección, que a su vez son las dos clasificaciones que hay de Assessment.

Estos reportes contienen datos numéricos que deben ser incluidos en tablas que miden de manera estadística en que posición se encuentra el individuo frente a lo esperado por la empresa a la que pertenece. De esta manera una vez sean

introducidos estos datos, los consultores contarán con la información necesaria para definir el nivel de desempeño y de desarrollo del participante.

Posteriormente, se realiza un resumen ejecutivo el cual es enviado a los jefes de los sujetos que están recibiendo el Assessment. Este resumen incluye los cuadros de desempeño que se obtienen del paso mencionado anteriormente, los resultados de la prueba Raven (Racionamiento Abstracto) y por último las conclusiones que realizan los consultores después de un arduo análisis de la información documentada y la arrojada en el proceso de entrevista.

Finalmente, se lleva a cabo un Feedback, en el que los consultores exponen su percepción al evaluado e indican posibles acciones de mejora y ayudan a este a definir su plan de desarrollo, liderazgo y acción. Para este feedback, se entrega a cada uno de los receptores, un libro donde se encuentra el reporte de su valoración 360°, el informe de su prueba Assess y el formato para diseñar los planes de acción, libro que debe tener el consultor en sus manos con anterioridad a la sesión de Feedback.

7.3 Apoyo y asesoría en la descripción de procesos comerciales, administrativos y técnicos

HPI Colombia, tiene el deseo de diseñar todos los procesos en los que se involucra el personal de la empresa, por motivos de enfoque hacia la calidad, para los cuales, se pretende realizar inicialmente la indagación de la información concerniente a cada uno de los procesos, identificando actores, actividades, insumos, materiales, clientes y objetivos. Posteriormente, se describirán estos procesos, realizando el enfoque hacia el cumplimiento de la norma ISO 9001:2000.

7.4 Tabulación, registro y presentación de informes de resultados

Igualmente pensando en el desarrollo de la calidad con enfoque al cliente, se realizan evaluaciones en cada uno de los talleres a cada uno de los asistentes, donde se indaga sobre aspectos como el cumplimiento de los objetivos, la satisfacción post curso, recomendaciones y otros, por lo cual, una vez concluido el taller y las debidas evaluaciones, se tabula esta información y se genera un reporte según lo pida el consultor, ya sea en presentación o en documento, con las estadísticas mas importantes. Este reporte es de gran utilidad para el consultor como su auto evaluación y para los clientes (contacto) para que conozcan cómo se sintieron los sujetos que enviaron a capacitación y para que conozcan el comportamiento y el desarrollo de los servicios de HPI, brindándoles mayor seguridad y motivación para demandar los servicios en un futuro.

7.5 Apoyo general y permanente a la gestión de los consultores

Durante el periodo de práctica, se debe prestar apoyo y servicio a cualquier situación que se presente, para todos los consultores y funcionarios que lo necesiten. Dentro de esta función, pueden presentarse casos en los que se necesite soporte en cuanto a investigación, reportes, redacción, asistencia a talleres en función de asistente, entre otras actividades. También se incluye, la preparación de estadísticas periódicamente, referente a los resultados de ventas, gestión y facturación de la empresa, indicadores económicos, resultados de ventas, posición en ventas de los consultores, etc. Adicionalmente, se debe conocer la agenda del consultor, que en el caso de esta práctica es el Gerente de Consultoría, para organizar sus entrevistas, sesiones de Feedback, sesiones de Coaching u otras actividades. El seguimiento a los diferentes procesos, directamente con los clientes, es otra función de vital importancia, puesto que a través de este, se asegura la calidad del servicio, el cumplimiento del contrato en tiempos y resultados y se conoce el estado de los diferentes proyectos en

periodos específicos lo cual es de gran ayuda en caso de que se deban tomar medidas de prevención o de mejoramiento.

7.6 Implementación y ejecución de encuesta de satisfacción al cliente

Como parte del proceso de desarrollo y crecimiento de HPI esta el conocer la concepción que tienen los clientes de la calidad de los servicios que presta HPI. Para esto, se implementa la encuesta de satisfacción al cliente a través de la plataforma de 20/20 Insight. Una vez implementada la encuesta,, deben consolidarse los datos y generar el informe para HPI.

7.7 Apoyo en la planeación y logística de eventos realizados por HPI

Generalmente HPI realiza un evento de gran magnitud cada año, con temas de actualidad relacionados con las metodologías, filosofías y prácticas utilizadas por HPI en los procesos que ofrece a sus clientes. Para el año 2008 HPI realiza en alianza con Symnetics S.A.²¹ Con la realización de este evento, HPI pretende posicionarse cada vez más y darse a conocer ante aquellas empresas que aún no conocen los servicios y productos que ofrece Human Perspectives International.

Por otra parte, HPI de manera individual, programa para el 2008 un desayuno con uno de los grandes gurús a nivel mundial en el área de Recursos Humanos, Jack Zenger²², quien ofrece durante el desayuno una charla sobre “How Extraordinary leaders can double profits”, evento al cual se invitan representantes de primera línea de las empresas cliente potenciales y vigentes de HPI.

Para la realización de estos eventos, se requiere de planeación para la divulgación de la información, insumos que se utilizaran en el evento, diseño de material físico,

²¹ Symnetics S.A., empresa que presta servicios profesionales en gestión de la estrategia, fundamentalmente Balanced Score Card.

²² Zenger Jack, co autor del libro The Extraordinary Leader, y CEO de la empresa Zenger Folkman.

entre otros. Igualmente es indispensable el apoyo logístico en la consolidación de la lista de invitados, inscripciones, envío de tarjetas y confirmación de asistencia.

8. RESULTADOS ALCANZADOS CON EL APOYO DE LA ESTUDIANTE EN PRACTICA

8.1 ACTIVIDADES DESARROLLADAS

Durante el mes de Julio, se llevaron a cabo dos entrenamientos para el manejo de herramientas:

ENTRENAMIENTO EN HERRAMIENTA DISC

Tuvo una duración de 2 horas, en las cuales se expuso cómo crear la prueba para enviarla al cliente, las opciones de reportes que existen, los módulos adicionales que se pueden incluir, los costos para cada uno de estos, el manejo de la plataforma y de la cuenta HPI en cuanto a créditos disponibles y saldo en la cuenta. Por otra parte, como renotificar a los participantes si estos llegasen a eliminar el correo de invitación ó si no recuerdan la prueba, cómo generar reportes individuales y de grupo. Ver anexo 3.

ENTRENAMIENTO EN HERRAMIENTA 20/20 (VALORACIÓN 360º)

Con una duración de 3 horas, el entrenamiento abarcó el montaje completo de un proyecto, la generación de informes, manejo de la plataforma en la WebResponse, notificaciones, mensajes recordatorios, generación de status, montaje en la web, y cómo realizar cambios en el caso en que los clientes lo solicitan por datos incorrectos o porque alguien no continuará en el proyecto.

Durante el mes de Agosto, se llevó a cabo:

ENTRENAMIENTO EN HERRAMIENTA SIX SECONDS – EMOTIONAL INTELLIGENCE

De manera similar a los otros entrenamientos, este pretendía dar a conocer la temática de la prueba, como enviar las instrucciones a los clientes, el desarrollo de reportes y el seguimiento que se debe llevar a cabo a través del proceso de evaluación. Este entrenamiento tan sólo tuvo una duración de 1 hora dada la simplicidad del proceso. No se profundizó en la teoría de Inteligencia Emocional como tal, sino en el funcionamiento de la cuenta y de la prueba que es igual para cualquier cliente. Ver anexo 4.

MONTAJE E IMPLEMENTACIÓN DE LA ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE HPI COLOMBIA

Recién llegó la estudiante en práctica a HPI, los consultores habían diseñado una encuesta para implementar con los clientes, con la finalidad de conocer su percepción hacia los servicios prestados, pues esta se había realizado en años pasados solamente para determinados clientes con grandes contratos.

Como una de las tareas iniciales de la estudiante, se reevaluó esta encuesta y se validó hasta lograr que supliera las necesidades de información de HPI. Una vez se tenía la evaluación se procedió a montarla en la plataforma de 20/20 Insght, plataforma que se utiliza para las evaluaciones de desempeño de 360°. En este proyecto se incluyeron los clientes que los consultores consideraron de mayor importancia, teniendo en cuenta clientes vigentes y no vigentes.

Esta encuesta se llevo a cabo con la colaboración de una empresa de consultoría en mercadeo y calidad, puesto que de esta forma los clientes se sentirían de cierta

forma mas libres para realizar comentarios y para calificar los diferentes ítem. Esta empresa externa, recibió todos los mails de notificación emitidos por la plataforma y los reenvió a cada uno de los contactos.

El seguimiento a estas evaluaciones fue realizado por HPI, por la estudiante en práctica, manteniendo siempre la comunicación con la empresa externa, ofreciéndole status de progreso y soporte en la búsqueda de los contactos, como con la generación de informes y consolidación de la información.

Finalmente las conclusiones y resultados fueron analizados por la consultora externa, quien realizó una presentación en la reunión estratégica anual de HPI.

PARTICIPACION EN LA REUNION ANUAL ESTRATEGICA DE HPI COLOMBIA

Human Perspectives International, realizó una reunión de estrategia, con el fin de dar a conocer a los consultores la estrategia que se realizará en el 2009, así como los resultados arrojados por la encuesta de satisfacción del cliente para identificar debilidades y generar iniciativas de mejora con cada caso en particular. Esta reunión tomó un día y se realizó en instalaciones externas a HPI, a la cual asistieron los consultores y la estudiante en práctica.

Esta reunión tuvo un desarrollo bastante interesante. Inicialmente los directivos realizaron una actividad donde se pretendía indagar en el equipo de trabajo, qué tan claro estaba lo que es HPI y sus principales ejes estratégicos. Posteriormente, se expuso lo que en realidad es HPI, sus objetivos, misión, visión, valores y razón de ser.

Mas adelante, se hizo público el inicio de un balanced score card que la organización desea implementar, dando a conocer las principales estrategias, pero

dejando en blanco las iniciativas y actividades para realizar, puesto que estas fueron propuestas posteriormente mediante una lluvia de ideas con todo el equipo. Por otra parte, se entregaron las funciones definidas para cada área, con la reacomodación del organigrama, funciones que fueron definidas con responsabilidades muy claras y con compromisos puntuales para cada quien.

La reunión también fue escenario para dar a conocer nuevos productos (simuladores y plataformas de 360°) que están en el mercado, para considerar si HPI debe trabajar con ellos.

Finalmente, la consultora externa que fue contratada para apoyar la gestión de la encuesta de satisfacción al cliente, realizó una presentación para dar a conocer a todo el equipo los resultados arrojados y para definir qué acciones tomar.

ASISTENCIA AL TALLER SIMULADOR DE LIDERAZGO

Teniendo en cuenta que el estudiante en práctica debe estar actualizándose constantemente para llegar a conocer cada vez un poco más de las metodologías utilizadas, se planeó la asistencia de este a un taller simulador que recibieron algunos funcionarios de Bayer S.A., donde los objetivos fundamentales eran conocer la metodología, la forma de intervenir en taller como este, brindar apoyo técnico en caso de dificultades presentadas con los simuladores y finalmente conocer en qué están las grandes organizaciones y cuáles son sus necesidades claras a nivel laboral.

Este taller se realizó en el mes de Noviembre en el Hotel Sheraton de Bogotá. Con una duración de 8 horas.

ASISTENCIA AL TALLER SIMULADOR COACHING PARA EL CRECIMIENTO

Otro de los temas fundamentales en los servicios prestados por HPI es el Coaching y la tendencia a ser cada día mas indispensable para el desarrollo de verdaderos y eficientes líderes organizacionales. Por ser este un tema tan importante, se decidió que también el estudiante en práctica debía conocer acerca de esta temática, igualmente para conocer la metodología, la intervención, las tendencias modernas y por supuesto para prestar apoyo al consultor en el desarrollo de su taller.

Este taller se realizó el 4 de Diciembre de 2008 en el Hotel La Fontana, con el grupo de Líderes Emergentes de Bayer S.A. Con una duración de 8 horas.

ELABORACIÓN DE PROPUESTA DE DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS PARA EL GRUPO DE CONTROLLING DE NEGOCIOS – BAYER S.A.

Bayer es uno de los principales clientes de HPI en el 2008, puesto que realizaron un gran proyecto de liderazgo denominado Líderes Emergentes. Adicional a esto, Bayer S.A. solicitó una propuesta para una intervención de 5 días para el desarrollo de habilidades administrativas para el grupo de controlling de negocios. Ana Milena, gerente de consultoría, diseñó las temáticas que debían ser incluidas para lograr satisfacer las necesidades del cliente. Como función del estudiante en práctica, estuvo la búsqueda de la información necesaria para poder consolidar todo en la propuesta. Dentro de esta información estaba el diseño físico de la propuesta (presentación en power point), descripción de cada una de las metodologías propuestas, sus objetivos específicos y la descripción de las sesiones. También fue necesario definir los objetivos tanto específicos como el general del proceso completo, así como la inversión total detallada.

ASISTENCIA AL "THE STRATEGY EXECUTION FORUM"

HPI en compañía con Symnetics S.A. desarrolló un foro sobre la ejecución de la estrategia, teniendo como ponentes a David Norton²³, hablando sobre cómo ejecutar la estrategia y lo importante que es este paso para lograr el desarrollo en las organizaciones. Como segundo ponente estuvo Jack Zenger, co autor del libro El Líder Extraordinario, demostrando que una de las principales competencias para formar líderes extraordinarios, esta en el motivar y persuadir a otros, según sus investigaciones. Finalmente estuvo de expositor Venkat Rawasamy²⁴ hablando sobre la co creación y la innovación en las industrias modernas.

Este foro fue de tipo abierto para todas aquellas empresas que quisieran participar, con un costo específico. Este seminario tuvo una duración de 1 día y se llevo a cabo en el Hotel Sheraton de Bogotá. Asistieron aproximadamente 200 personas de diferentes industrias. Ver anexo 5.

TABULACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EVALUACIONES DE SATISFACCIÓN PARA CADA UNO DE LOS TALLERES DICTADOS

Al inicio del proceso de práctica, las evaluaciones implementadas en cada uno de los talleres ofrecidos por HPI se encontraban archivadas y sin ser tabuladas en las plantillas estadísticas previamente diseñadas. Esta labor fue designada a la practicante, logrando conocer claramente la percepción de todos los asistentes a talleres, información de vital importancia para brindar resultados de satisfacción a los clientes. Estas evaluaciones son tabuladas de forma individual por taller y

²³Confundador, Presidente & CEO de Balanced Scorecard Collaborative, Inc. Es autor, junto a Robert S. Kaplan, del libro "The Balanced Scorecard" (1996), "The Strategy-Focused Organization" (2000); "Strategy Maps" (2004) y "Alignment" (2006)

²⁴ Cofundador de Experience Co-Creation Partnership y profesor de Marketing de la Universidad de Michigan. Es además co-autor, junto con C.K. Prahalad, del aclamado libro "El Futuro de la Competencia: Co-creando un Valor Único para los clientes". Venkat está trabajando en su nuevo libro "Experience Co-Creation: Migrating Companies to the Next Practices of Value Creation".

empresa, una vez culminará el proceso de capacitación de cada empresa, esta información es consolidada a nivel de empresa y enviada al área de recursos humanos del cliente.

DISEÑO Y ENVÍO TARJETA DE NAVIDAD HPI

Tradicionalmente en HPI se ha enviado una tarjeta deseando feliz navidad y año nuevo a los clientes cuya facturación se realizó en el año vigente. Generalmente esta tarjeta era diseñada por la empresa de diseño subcontratada para página web, papelería, portadas, entre otros. Este año, la estudiante en práctica, diseñó la tarjeta a través de un video interactivo, y a su vez una tarjeta estática como otra alternativa, dejando así la necesidad de subcontratar para esta tarea.

Simultáneo a estos entrenamientos y actividades, se desarrollaron las diferentes actividades de logística y apoyo mencionadas en el capítulo 7 para los siguientes proyectos discriminados por clientes:

MERCK

Siendo uno de los principales clientes, se han desarrollado con el tanto procesos de Liderazgo como de Assessment y Desarrollo. A través de la práctica, se desarrollaron 8 talleres dentro de los que se encuentran:

- 3 Simuladores de “Liderazgo para el Cambio y la Mejora Organizacional”, uno de los cuales fue tomado por el estudiante en práctica con el fin de conocer la temática y el desarrollo de los talleres HPI. Para estos simuladores se necesito material de apoyo para el participante, habladores, diplomas y logística de adecuación de los salones.

- 2 Talleres de Liderazgo Integral de Proyectos, para lo cuales se requirió material de apoyo al participante, habladores y diplomas.
- 1 Taller de Líder Extraordinario²⁵, el cual requiere montaje de valoración 360° a través de la metodología de Zenger Folkman, generación de reportes y material para cada participante.
- Taller de Alineación de Equipo de Biotecnología con implementación de valoración 360° de Zenger Folkman, Valoración 360° de 20/20 Insight y herramienta DiSC. Igualmente se incluye material con reportes de cada una de las herramientas para los diferentes asistentes.
- Taller de Alineación de Equipo de Laboratorio con implementación de valoración 360° de Zenger Folkman, Valoración 360° de 20/20 Insight y herramienta DiSC. Igualmente se incluye material con reportes de cada una de las herramientas para los diferentes asistentes.

Posterior a estos talleres se realizó la tabulación de la retroalimentación brindada por los participantes, generando un informe individual a manera de presentación que fue enviada al contacto de Recursos Humanos en la compañía.

SIEMENS

Con este cliente, se esta llevando a cabo un proceso de Assessment para alrededor de 150 personas distribuidas en Colombia, Perú, Venezuela y Ecuador que hacen parte del proceso de Certificación Interna PM@ (nombre

²⁵ Doctor en Administración de Empresas, es el CEO y cofundador de Zenger | Folkman. En 1994, fue admitido en el Human Resources Development Hall of Fame y en 2005, recibió el Thought Leader Award de manos de sus colegas.

que el cliente dio al proyecto). Las herramientas utilizadas como en todo proceso de Assessment son la valoración 360° y la prueba Assess. A pesar de que estas herramientas estaban ya montadas una vez se inició el periodo de práctica, el seguimiento a los evaluadores y al desarrollo del proyecto a estado a cargo del Estudiante en práctica. De acuerdo a esto, se generan status de progreso de los participantes cada 2 días, los cuales son enviados al contacto de Recursos Humanos en la organización, para que éste pueda realizar seguimiento directo con cada uno de los que no han realizado las evaluaciones. Igualmente, el seguimiento por parte de HPI consiste en ir cerrando cada red que se va completando, para generar informes e ir adelantando los procesos de entrevista, creación de resumen ejecutivo y sesión de Feedback. Este proyecto en especial, ha sido bastante dispendioso dado el elevado número de evaluados(150) más los evaluadores (1100) considerando todas las actividades que se deben realizar previamente al feedback.

Adicional al proceso de Certificación Interna PM@, se ha solicitado la creación de 3 nuevos proyectos que han estado a cargo del estudiante en práctica desde el montaje. Estos, han sido mas pequeños, sin embargo en su totalidad suman 30 evaluados y aproximadamente 200 evaluadores, lo que hace que el seguimiento sea bastante dispendioso.

BAYER

El programa de “Lideres Emergentes” que esta en proceso en Bayer S.A y Bayer Cropscience, busca descubrir y desarrollar a 52 de sus lideres a través de diferentes capacitaciones en diversos temas. HPI es el encargado de desarrollar estas capacitaciones, dejando toda la logística del proyecto en manos del estudiante en práctica. Dentro de la logística que se ha llevado a

cabo se encuentra la preparación y organización hasta el día de hoy de los siguientes Talleres y actividades:

- Taller de Inteligencia Emocional para 22 personas, en la ciudad de Bogotá. Incluye herramienta de Inteligencia Emocional Six seconds, informe de resultados y manual del participante.
- Taller de Estilos Personales Disc en la ciudad de Barranquilla para 13 personas. Incluye herramienta Disc Características Generales con Módulo adicional de Liderazgo, manual del participante, Team View (reporte grupal) y Facilitator report para el consultor.
- Taller de Inteligencia Emocional para 22 personas en la ciudad de Bogotá. Incluye herramienta de Inteligencia Emocional Six seconds, informe de resultados y manual del participante.
- Taller de Estilos Personales Disc en la ciudad de Bogotá para 23 personas. Incluye herramienta Disc Características Generales con Módulo adicional de Liderazgo, manual del participante, Team View (reporte grupal) y Facilitator report para el consultor.

Simultáneamente, se han enviado 52 pruebas Assess a todos los participantes del proyecto, lo cual demanda un seguimiento puntual a cada uno de los participantes pues estos muchas veces no dedican el tiempo necesario para el desarrollo de las herramientas. En el caso específico de Bayer, el programa fue diseñado por ellos mismos y por esta razón no constituye un proceso de Assessment como tal, de esta forma, la prueba Assess se aplica pero los informes son enviados directamente al contacto de Recursos Humanos para que este lleve a cabo el Feedback, sin que HPI realice entrevista.

Adicional a esto, se han programado sesiones de Coaching grupal e individual que aún no han sido efectivas, pero que requieren de una preparación previa para lograr que la agenda del consultor delivery y los coachees coincidan y logren reunirse.

Esta es una de las principales cuentas en este momento, pues representa un proyecto bastante grande y tendrá una duración de aproximadamente 1 año. Por esta razón se debe prestar bastante atención a todas sus solicitudes y se podría decir que el practicante tiene comunicación diaria con el contacto de Recursos Humanos de la organización.

En el mes de Noviembre y Diciembre se desarrollaron 2 Talleres Simuladores de Coaching para el Crecimiento dirigido al mismo grupo de líderes mencionado anteriormente. Como parte del desarrollo en el proceso de práctica, fue una gran oportunidad para asistir al taller, conocer la metodología e instruirse en el tema.

GRUPO BOLIVAR

El Grupo Bolívar integra a grandes empresas de diferentes sectores, especialmente del sector financiero. Bancario y de seguros como Davivienda, Seguros Bolívar, Fiducafe y Zuana Resort entre otros. Este grupo cuenta con un centro de Desarrollo Gerencial, el cual se encarga de realizar todas las actividades de entrenamiento y capacitación, pues viven el a búsqueda constante del desarrollo de sus colaboradores. A partir del mes de Septiembre, se lanzó un programa con una población piloto de Vicepresidentes y gerentes de alto nivel, con los cuales se realizará un proceso de Assessment. Esta prueba piloto pretende obtener muy buenos resultados pues si esto se logra, se instaurará el programa para 200 gerentes de clase mundial. Actualmente, la población piloto es de 20 participantes, a los cuales se les ha aplicado la

valoración 360° con redes de aproximadamente 10 evaluadores para cada uno y la prueba Assess para medir su personalidad. Igualmente una vez terminada la prueba Assess, se programaron entrevistas con cada uno. Esta última tarea no resultó ser sencilla, pues este tipo de participantes (vicepresidentes) no cuentan con una gran disponibilidad en sus agendas y la logística debía funcionar de manera excelente.

Desde el lanzamiento del programa, el estudiante en práctica fue designado para llevar la logística en todos los campos, lo que incluye montaje de proyecto 360°, montaje prueba Assess, generación de informes, seguimiento continuo tanto a los evaluados como a los evaluadores que hacen parte del Grupo Empresarial, programación de entrevistas y en los próximos meses se programarán las sesiones de Feedback.

Este es el cliente prioridad en este momento, pues de esta prueba piloto depende que se realice el proyecto más grande para HPI en la actualidad. Esta es una gran responsabilidad para el estudiante en práctica, y debe arrojar los mejores resultados.

Actualmente el proyecto se encuentra en la fase final, contando ya con los resultados de la prueba Assess y entrevistas para el total de los participantes, estando pendiente la consolidación de las evaluaciones de desempeño de 360° para cada una de las redes. El proyecto se tardó más de lo presupuestado inicialmente, debido al tipo de participantes que en este caso eran ejecutivos de segunda línea (Vicepresidentes), quienes no cuentan con el tiempo suficiente para dedicar al proyecto y a la realización de las evaluaciones.

La fase final que se está llevando a cabo en este momento, consta de 4 actividades principales:

- Recolección de la información, la cual va progresando día a día de acuerdo a las personas que diligencian la evaluación.
- Consolidación de los resultados individuales de las 2 pruebas en una plantilla RE de Excel previamente diseñada con estudios estadísticos, que una vez con los datos ingresados, arroja el porcentaje en el nivel de desempeño y de potencial que tiene el evaluado. Igualmente esta plantilla identifica instantáneamente las áreas de mejora, debilidades y fortalezas claras. Esta plantilla muestra como reporte unas gráficas que son utilizadas por los consultores para la realización de los resúmenes ejecutivos.
- Realización de resúmenes ejecutivos, para lo cual es indispensable contar con la información que ofrece la plantilla RE. Estos resúmenes los realizan los consultores que realizaron las entrevistas.
- Sesiones de feedback. Aún no han sido realizadas, sin embargo ya fueron programadas, para lo cual la estudiante en práctica debió organizar la agenda de las 4 consultoras encargadas del proyecto, junto con la agenda de los evaluados para poder realizarlas en los días 20 y 21 de enero de manera simultánea. Estas sesiones de feedback se realizan para que los evaluados conozcan sus resultados tanto en la prueba de potencial Assess como en la de desempeño 360° que muestra la percepción de su entorno hacia su trabajo. Adicionalmente, una vez identificadas las áreas de mejora y fortalezas, se diseñan planes de desarrollo de acuerdo a las necesidades de cada sujeto.

Inicialmente se realizó una prueba piloto con 19 sujetos como se menciona anteriormente, dicha prueba es la que se encuentra en etapa final, sin embargo, gracias al buen desarrollo de esta, se han otorgado a HPI 250 procesos adicionales de Assessment para el 2009. Lo cual requerirá de un inmenso apoyo logístico y de soporte para lograr desarrollarlo en los tiempos

pactados. Esta labor la seguirá realizando la estudiante en práctica, pero en calidad de empleado normal y no de aprendizaje. Estos procesos son de vital importancia para HPI y su consolidación en el mercado, así como para su crecimiento. Esto ayudará para que HPI logre captar nuevos clientes, puesto que un proyecto de tal magnitud con uno de los principales grupos económicos a nivel nacional, refleja una labor de excelente calidad y genera confiabilidad para los clientes.

BANCO NACIONAL DE COSTA RICA

HPI, tiene oficinas en Costa Rica, sin embargo estas no son independientes en el montaje de sus proyectos. La política indica que ellos realizan los procesos de consultoría y cualquier herramienta que deseen montar debe ser a través de HPI Colombia. En el caso de la herramienta de Líder Extraordinario de Zenger Folkman, HPI Colombia es el encargado de realizar el montaje de los diferentes proyectos. Durante el mes de septiembre, se realizó el montaje de 15 redes de valoración 360° ZF para directivos del Banco Nacional de Costa Rica, uno de los más importantes del país. Esta tarea fue realizada por el practicante así como la generación y envío de status periódicamente a los consultores en Costa Rica quienes realizan el seguimiento al cliente.

Finalmente, el estudiante en práctica tiene en sus manos 4 grandes cuentas que representan aproximadamente un 60% de los servicios que se prestan en este periodo, lo cual genera una gran responsabilidad y grandes expectativas por parte de los directivos de la empresa para medir el desempeño del practicante.

La realización de estas actividades requiere de la asignación de un presupuesto en dinero y especie con el fin de dar las herramientas necesarias al estudiante para el buen desempeño de su labor. Para conocer este presupuesto ver Anexo 6. Presupuesto.

8.2 ACTIVIDADES SIN CUMPLIMIENTO

Dentro de los objetivos y actividades programadas planteadas inicialmente (Ver Anexo 7. Cronograma) , se encontraba el apoyo y asesoría en la descripción de procesos como parte del proyecto de aseguramiento de la calidad. Estas actividades se programaron para el mes de Agosto y Septiembre, sin embargo, dada la demanda presentada en el segundo semestre de 2008 en cuanto a proyectos con gran cantidad de participantes, debieron cancelarse y ser pospuestos para el 2009. Esto incluye también el diseño del sistema de gestión de la calidad o el apoyo a este, pues las prioridades de la empresa están enfocadas actualmente en el desarrollo de grandes cuentas y grandes procesos, y se esta validando la opción de subcontratar una empresa de consultoría que se encargue de diseñar el sistema y simplemente requiera de apoyo interno en HPI.

CONCLUSIONES

- Durante los meses de Junio del 2008 a enero del 2009, el área de consultoría en recursos humanos de HPI logró la realización óptima de 3 grandes proyectos de Assessment de desarrollo, gracias al apoyo logístico en su planeación, seguimiento y cierre brindado por la estudiante en práctica.
- La consolidación de los resultados obtenidos en la retroalimentación brindada por los clientes en cada uno de los talleres desarrollados pro HPI, permite que se pueda conocer la percepción del cliente final, para identificar oportunidades de mejora y posibles modificaciones a realizar en las metodologías implementadas. Así mismo, permite ratificar la gran eficiencia de Human Perspectives International, brindando a los clientes una mayor confianza.
- El apoyo brindado por la estudiante en práctica contribuyó al fortalecimiento del área de trabajo, en términos de organización de la información, prestación de soporte mas detallado a los clientes, agilidad de respuesta ante solicitudes externas e internas, consolidación de información de resultados de proyectos realizados, estadísticas de ventas y facturación y finalmente mediante el soporte prestado a los consultores de la empresa.
- La implementación de la encuesta de satisfacción al cliente realizada por HPI a través de la herramienta 360º fue posible gracias al apoyo de la

estudiante en práctica al consolidar la base de datos de clientes y funcionarios a quienes iba a ser aplicada la encuesta, realizar el montaje de la encuesta en el software 20/20 y la realización de los informes con la información obtenida. La realización de este proceso fue de gran importancia para HPI puesto que en aras de continuar en su crecimiento era de vital importancia conocer la perspectiva de los principales clientes y de aquellos que no continuaron haciendo uso de sus servicios.

- La asignación de un estudiante en práctica como apoyo logístico permitió que la preparación de los talleres se llevara a cabo de una manera más ágil y efectiva, al disponer de una persona para realizar esta labor en específico. Por otra parte logró crear un puente de comunicación directo con el cliente para el envío de información como listas, solicitudes, invitaciones, sin tener que pasar antes por un consultor, lo cual ha permitido que las tareas se realicen mas clara y rápidamente.
- Gracias a la labor del estudiante en práctica, se ha logrado consolidar información de facturación anual mediante la elaboración de tablas dinámicas, estadísticas, gráficos y demás, de manera específica permitiendo que la gerencia tenga a su alcance los datos necesarios para conocer el movimiento de cada uno de los clientes, ventas realizadas pro consultor, servicio mas vendido, herramienta que mas se ha implementado, taller mas vendido, etc.

Para la gerencia es útil contar con estas cifras para tomar decisiones en sus negociaciones con proveedores, fidelización de clientes, seguimiento a ventas por consultor y finalmente para conocer el movimiento de la gestión tanto a nivel global como individual (consultor).

- Por último cabe mencionar que la gestión realizada por la estudiante en práctica permitió que las labores logísticas y de seguimiento de procesos de assessment e implementación de herramientas tecnológicas se desarrollará de forma completa y ágil, permitiendo que el personal que antiguamente debía ocuparse de dichas labores adicionales a las de su cargo, pudiera concentrarse en temas específicos de su posición, logrando un mejor desempeño y realización de las diferentes actividades y procesos en HPI.

RECOMENDACIONES

- EL área de consultoría en HPI es en quien se centra la responsabilidad más grande en HPI, puesto que de su desempeño dependen la realización de nuevos proyectos, su consecución, el diseño de nuevos servicios y metodología atractivas para los clientes y finalmente las ventas y ganancias que se obtengan en la empresa. Dada su importancia, ésta requiere de apoyo continuo para temas logísticos, principalmente para cuentas que demanden grandes procesos, puesto que requieren de atención plena y permanente.
- HPI se encuentra en etapa de crecimiento y expansión, lo cual se demuestra con el incremento en su nomina, su incursión directa en nuevos países y la adjudicación de nuevos proyectos potenciales. Es por esto, que no debe desfallecer en sus intentos de diseñar un sistema de gestión de calidad y por consiguiente la obtención de su certificación, puesto que en tiempos actuales el aseguramiento de la calidad es un factor determinante en la decisión de los clientes. Es cierto que este proceso demanda inversiones económicas, de personal y de tiempo, pero sus resultados brindarán mayor confianza a los clientes y un punto adicional frente a la competencia.
- Por ser una empresa pequeña, HPI cuenta con un clima laboral muy amigable y con sencillos procesos de comunicación. A pesar de su tamaño, hay situaciones en las que la informalidad en sus comunicaciones ocasiona demoras y por lo tanto contratiempos en la ejecución de funciones, y en la agilidad de respuesta frente al cliente. A pesar de tener estipulado que cada

solicitud debe hacerse vía mail, para contar con un soporte, esto no se cumple el 100% de las veces y es de vital importancia. Por lo cual se recomienda establecer sistemas de comunicación mas formales y de rigurosa implementación, aplicables a toda la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- www.hpiintl.com
- PINEDA, Daniel, Gerente General HPI Colombia
- The extraordinary leader: turning great managers into great leaders. Zenger, John y Folkman Joseph. Mc Graw Hill, 2002
- www.bigby.com
- www.monografias.com
- www.WaterHouseCoopers.com
- www.hpi-tools.com
- RHPEDIA, Enciclopedia de los Recursos Humanos. Disponible en www.rhpedia.org. Fecha de consulta: 14/01/09
- www.mincomercio.gov.co

ANEXO 1.

Brochure Assess

Herramientas ASSESS®



Selección y desarrollo basado en competencias

ASSESS es una herramienta de evaluación online desarrollada para procesos de desarrollo y selección de niveles profesionales. Su última versión (2.0) permite adaptar la herramienta a las competencias de la empresa.

Características Generales

Mediante la evaluación de habilidades intelectuales tales como razonamiento abstracto y resolución de problemas, así como factores de personalidad, ASSESS interpreta y compara con normas profesionales (cerca de 40,000 casos). Adicionalmente esta herramienta online considera un panorama total, sin detenerse en características aisladas.

Assess Evalúa

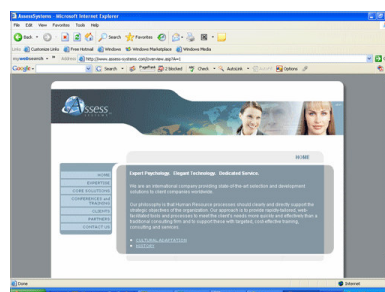
PENSAMIENTO (reflexión, estructura, entre otros)

TRABAJO (ritmo de trabajo, organización laboral, entre otros)

RELACIONES (Asertividad, sociabilidad, optimismo, entre otros)

Como Funciona

Una vez cargadas las unidades para los reportes en la cuenta administradora (localizada en internet), se envía al participante el enlace, con el usuario y contraseña. Una vez la encuesta sea respondida, el administrador desde su cuenta define a quien enviará el reporte, el cual se genera de manera automática.



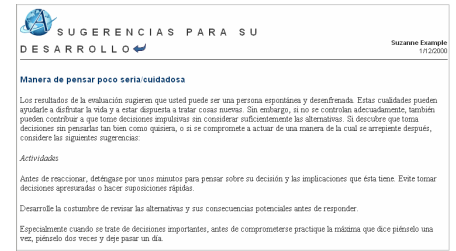
TRANSFORMATION FOR
MEANINGFUL RESULTS

Desarrolle Excelencia

ASSESS PARA EL DESARROLLO:

Los reportes de desarrollo contienen:

- ◇ Detalles de personalidad: pensando, trabajando, relacionándose e influyendo.
- ◇ Sugerencias para el desarrollo
- ◇ Plan de Acción
- ◇ Gráfico de Perfil



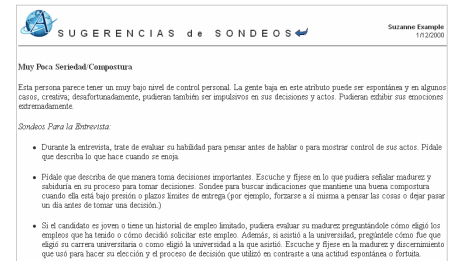
Reporte Assess Desarrollo 24 páginas

Contrate Personas Exitosas

ASSESS PARA LA SELECCION:

Los reportes de desarrollo contienen:

- ◇ Resumen de características clave
- ◇ Resultados de capacidades clave
- ◇ Detalles de la personalidad
- ◇ Sugerencias de sondeo
- ◇ Sugerencias para dirección



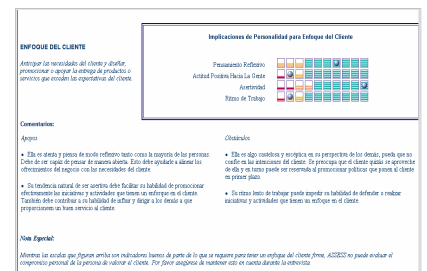
Reporte Assess Selección 19 páginas

Defina Exitos

ASSESS POR COMPETENCIAS:

Los reportes de desarrollo y selección por competencias contienen:

- ◇ Modelo de competencias
- ◇ Resultados ASSESS
- ◇ Personalidad (informe de selección)
- ◇ Sugerencias de desarrollo (informe de desarrollo)
- ◇ Plan de acción (informe de desarrollo)
- ◇ Guía para la entrevista (informe de selección)
- ◇ Sugerencias para dirección



Reporte Assess por competencias 38 páginas

TRANSFORMATION FOR MEANINGFUL RESULTS

ANEXO 4.

20/20 insight



Evaluación Multifuente

El 20/20 Insight GOLD® es un software para configurar y administrar proyectos de retroalimentación de múltiples fuentes. Es flexible, amigable, fácil de instalar y se puede adaptar a las necesidades de la organización. Trabaja bajo plataforma windows y sus principales beneficios son:

- **Confidencialidad:** Contiene un sistema estructurado que garantiza la confidencialidad
- **Biblioteca de encuestas:** Más de 1.000 preguntas en más de 140 categorías de competencias.
- **Opción de comentarios y preguntas abiertas:** Permite obtener retroalimentación cualitativa de los participantes .
- **Opciones de respuesta:** posibilidad de responder vía Internet, email, red local, disquete y papel.
- **Software de Desarrollo de Planificación Individual (IDP):** Es una herramienta que facilita el proceso de definición de metas de mejoramiento.
- **Diseño de Reportes:** Existen diferentes opciones de secciones para adaptar los reportes a las necesidades de la organización.

Incluye el 360 Smart Kit: un software de apoyo que incluye las 80 preguntas más comunes relacionadas con la implementación de un proyecto de evaluación de 360 grados.



TRANSFORMATION FOR
MEANINGFUL RESULTS

2020 INSIGHT GOLD®

Aplicaciones

EVALUANDO PERSONAS

- Retroalimentación individual de 360 grados.
- Coaching ejecutivo
- Desarrollo de liderazgo
- Desarrollo de trabajo en equipo
- Evaluación de habilidades
- Desempeño gerencial
- Evaluación de entrenamiento
- Desarrollo de competencias
- Evaluación de necesidades de capacitación



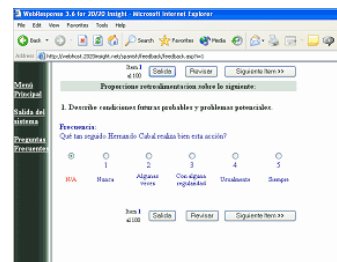
EVALUANDO GRUPOS

- Encuestas de satisfacción de clientes
- Investigaciones de mercado
- Evaluación de actitudes
- Evaluación de clima organizacional
- Evaluación de la cultura organizacional

Formatos de evaluación

Seleccione los formatos que mejor se adaptan a su organización

- Papel
- Disquete
- Correo electrónico
- Carpeta de red compartida
- Internet
- Unidades de almacenamiento



TRANSFORMATION FOR
MEANINGFUL RESULTS

Human Perspectives International, Inc.
2669 Pala Way, Laguna Beach, CA
Tel: (949) 376-2814 Fax: (949) 376-2816
www.hpiintl.com - corporate@hpiintl.com

ANEXO 3.

Brochure Disc - Epic

Herramientas DiSC®



Conozca su estilo de comportamiento

El DiSC es una herramienta que le permite a las personas comprender rápidamente sus preferencias de comportamiento en el trabajo, a través de cuatro tendencias básicas: Dominancia, Influencia, Estabilidad y Conciencia.

Esta herramienta ha sido usada durante 30 años por mas de 40 millones de personas en el mundo, así como traducida y validada a mas de 20 idiomas.

Tendencias básicas en el comportamiento

El DiSC® es una herramienta que muestra la combinación de cuatro dimensiones del comportamiento, estas cuatro tendencias son:

Dominante: Directo y Decisivo. Los “D” son personas que aceptan cambios, toman acción y logran resultados inmediatos.

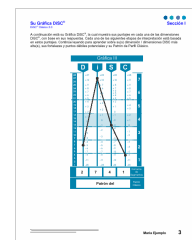
Influente: Optimista y Extrovertido. Los “I” son personas que participan en equipo, proporcionan ideas y motivan a otros.

Estable: Comprensivo y Cooperativo. Los “S” son personas que trabajan detrás de escena, son colaboradores, su desempeño es predecible y son buenos escuchas.

Concienzudo: Perfeccionista y Analítico. Los “C” son estrictos con la calidad y les gusta planear y analizar las situaciones. Revisan y hacen seguimiento para estar seguros de la calidad y el trabajo.

Aplicaciones

- Desarrollo de ejecutivos
- Selección
- Entrenamiento de fuerza de ventas
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Liderazgo
- Coaching
- Gerencia del cambio



TRANSFORMATION FOR
MEANINGFUL RESULTS

TRANSFORMATION FOR
MEANINGFUL RESULTS

Herramientas DiSC®

Familia de Herramientas DiSC

HERRAMIENTA

CONTENIDO

Perfil Personal

Fortalezas y debilidades
Factores motivadores
Entorno preferido
Respuesta en conflicto
Como mejorar efectividad
Estilo de Ventas
Estilo de Dirección
Relación con el entorno



Perfil Personal DiSC
16 a 57 páginas

DiSC Clásico 1.0 y 2.0

Dimensión mas alta
Tendencias y necesidades
Ambiente preferido
Como mejorar efectividad
Adjetivos que lo describen
Patrones clásicos



DiSC Clásico 2.0
23 páginas

Planes de Acción DiSC

P.A. Ventas DiSC
P.A. Servicio al Cliente DiSC
P.A. Coaching DiSC
P.A. Gerencia DiSC



Plan de Acción DiSC
7 páginas

Reporte de Grupo DiSC

Perfil Cultura de grupo DiSC
Perfil del Facilitador DiSC
Visión de Grupo DiSC



Cultura de Grupo
7 páginas

Productos Asociados a DiSC

DVD con mas de 60 escenas
Juego de Cartas
DiSC Indra

Human Perspectives International, Inc.
2669 Pala Way, Laguna Beach, CA
Tel: (949) 376-2814 Fax: (949) 376-2816
www.hpiintl.com - corporate@hpiintl.com

ANEXO 4.

Brochure six seconds

Inteligencia Emocional Six Seconds SEI®



Desarrolle y Fortalezca su Inteligencia Emocional

La evaluación de Inteligencia Emocional de Six Seconds - SEI proporciona una medición de nivel superior de la inteligencia emocional y herramientas de desarrollo para que las personas entiendan sus propias competencias de Inteligencia Emocional IE, establezcan metas para el desarrollo profesional y personal, y apliquen sus propias fortalezas de IE para la efectividad personal y de equipo. El objetivo es ayudar a los líderes y profesionales a ser más efectivos en su vida personal y laboral.

La Evaluación de Inteligencia Emocional de Six Seconds SEI, es una herramienta estadísticamente rigurosa para medir y desarrollar la IE y trabaja con clientes para aumentar la actividad desarrollando estas habilidades claves. Six Seconds desarrolló esta herramienta – una de las únicas organizaciones de capacitación, consulta e investigación dedicadas exclusivamente a la inteligencia emocional. Las herramientas de Six Seconds se basan en la investigación y se prueban en campo en organizaciones líderes tales como la Armada de los Estados Unidos, Schlumberger, FedEx, Kodak, Media General, Pfizer, Morgan Stanley, American Express, y Ely Lily.

Ventajas de Evaluación de Inteligencia Emocional SEI®

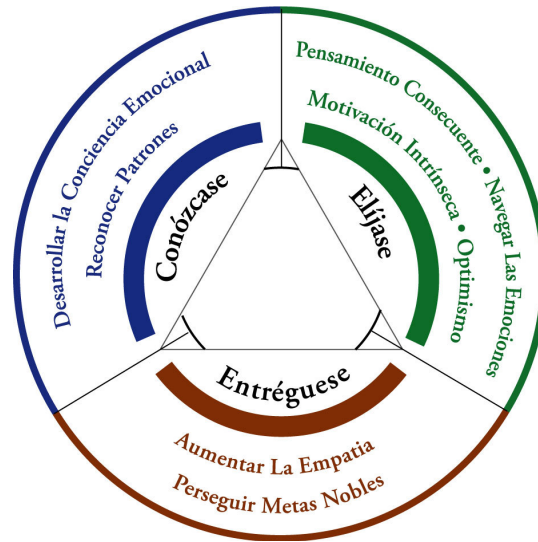
- ◇ Modelo centrado en el desarrollo, creado por los expertos en aprender y enseñar sobre IE.
- ◇ Confiable estadísticamente: Las puntuaciones obtenidas en el SEI predicen importantes resultados del trabajo y de la vida en un 54,79% influyen en la Efectividad personal, Calidad de las Relaciones, Calidad de Vida y Salud.
- ◇ Programa de funcionamiento inmediato acompañado de materiales de entrenamiento probados y exhaustivos, desarrollados por diseñadores de programas de nivel internacional
- ◇ Evaluaciones e informes en inglés, italiano, chino, francés, español, indonesio

TRANSFORMATION FOR
MEANINGFUL RESULTS

Inteligencia Emocional de Six Seconds®

El Modelo de Six Seconds

El Modelo consta de ocho competencias esenciales divididas en tres pilares principales. Se desarrolló para ayudar a las personas a poner en acción la teoría de inteligencia emocional para su liderazgo y su bienestar general de vida, las tres partes son fáciles de aprender y aplicar. Las competencias son:



Conócese: Aumentar la auto conciencia, reconocer los patrones e identificar los sentimientos; le permite entender lo que “lo mueve”.

Elíjase: Construir autogestión y autodireccionamiento le permite redireccionar conscientemente sus pensamientos, sentimientos y acciones.

Entréguese: Alinear sus elecciones diarias con sus valores, que combinadas con la compasión, le permiten aumentar su sabiduría y alcanzar su visión.

La Evaluación de Inteligencia Emocional de Six Seconds SEI

Los participantes completarán la Evaluación de Inteligencia Emocional de Six Seconds (SEI) en línea. La SEI es una evaluación de auto-reporte estadísticamente válida enfocada en el desarrollo y aplicación de la IE; es la única medida que se basa en el modelo de Six Seconds y ha sido validada en seis idiomas.

El informe, altamente detallado incluye varias sugerencias de desarrollo. Se puede utilizar para coaching, planeación de desarrollo, crecimiento personal, contratación, selección y capacitación. Es efectiva como medida previa-posterior para mostrar mejoras. La SEI se basa en la web y se demora de 20-30 minutos. Es completamente confidencial.

“La Evaluación de Inteligencia Emocional de Six Seconds es una prueba comprobada que ayuda a las personas a entender y a desarrollar la inteligencia emocional. Se caracteriza por ser el informe más completo de cualquier prueba de inteligencia emocional con muchas estrategias prácticas para el mejoramiento del desempeño. La prueba tiene propiedades psicométricas sólidas, incluyendo dos índices de auto-corrección para aumentar la objetividad”.

- CBS Marketwatch, 10/26/05



ANEXO 7. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA						
	AÑO 2008						AÑO 2009
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE
Inducción y conocimiento del funcionamiento de HUMAN PERSPECTIVES INTERNATIONAL	★						
Entrenamiento en el manejo técnico de las herramientas							
Entrenamiento en herramienta DISC	★						
Entrenamiento en herramienta 20/20	★	★					
Entrenamiento en six seconds		★	★				
Apoyo logístico para talleres, seminarios y simuladores	★	★	★	★	★	★	★
Soporte a clientes en el uso de herramientas HPI	★	★	★	★	★	★	★
Apoyo y asesoría en la descripción de procesos							
Recolección de datos: actores, actividades, objetivos		★	★				
Descripción y redacción de procesos y procedimientos				★	★		
Tabulación, registro y presentación de reportes	★	★	★	★	★	★	★
Apoyo general y permanente a la gestión de los consultores	★	★	★	★	★	★	★
Diseño del sistema de gestión de la calidad					★	★	★

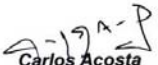
ANEXO 5. Certificado




En reconocimiento por su asistencia se otorga el
certificado a:

Paula Andrea Valencia Bonilla

Bogotá, 18 de noviembre de 2008


Carlos Acosta
Director General
Symnetics Región Andina


Daniel Pineda Rivera
Gerente General
Human Perspectives International

ANEXO 6. Presupuesto

Para la ejecución de las diferentes actividades relacionadas con la practica empresarial en HPI se requiere de recursos físicos, humanos, bibliográficos y conceptuales y tecnológicos, proveídos por la empresa al estudiante en practica.

Dentro de los recursos físicos están las instalaciones que corresponden a las oficinas y, el puesto de trabajo, compuesto por un escritorio y una silla ergonómica con teléfono y extensión personal. Siendo estos los recursos utilizados como base para el desarrollo de cualquier actividad.

En cuanto a recurso humano, para el desarrollo de cualquier proceso se requiere del consultor encargado de la cuenta, el jefe de recursos humanos de la empresa cliente y los individuos que van a ser sujeto de evaluación o asistentes a las diferentes capacitaciones. Igualmente, para el apoyo logístico, se tiene en cuenta la labor del mensajero, quien es el encargado de llevar el material en el momento justo y la encargada del soporte técnico de HRTools, quien proporciona la información al practicante para el aprendizaje.

Los recursos tecnológicos son en este caso un factor bastante importante, pues generalmente la comunicación con los clientes, sobre todo en el área de soporte técnico, se realiza vía Web, y en cuanto al apoyo logístico y preparación de material, se necesita una buena impresora y un excelente equipo con capacidad suficiente para trabajar con información personal y del servidor. La presentación de los manuales debe ser impecable, pues estos tienen un elevado costo para el cliente, y la idea es que el individuo permanezca con el material.

Dentro de los recursos conceptuales y bibliográficos, esta tal vez la mayor importancia, puesto que la empresa se basa en la formulación de proyectos que requieren bastante investigación y dominio del tema, para lo cual, se va entrenando periódicamente en cada uno de los procesos y herramientas

utilizadas, así mismo, a medida que pasa el tiempo, los consultores van entrenando a los estudiantes en práctica en cada uno de los procesos y procedimientos, para lo cual se requiere de consultores certificados y especializados en la temática.

Relación recurso - valor:

RECURSO	VALOR
Computador portátil Dell inspiron 5100	\$1.500.000
Conexión permanente a Internet	\$ 17.000 mensuales
Teléfono Panasonic	\$40.000
Papelería e impresiones	\$ 80.000 mensual
Escritorio y silla	\$ 250.000
Impresora XEROX Phaser 8860	\$ 6.000.000
Porcentaje utilizado Impresora (85%)	\$ 5.100.000
Estructura física (arriendo)	\$ 3.400.000 mensuales
Porcentaje utilizado Estructura Física (7%)	\$ 238.000 mensuales
TOTAL	\$ 7.225.00

El presupuesto que se designó al estudiante en práctica al inicio de su proceso, permanece constante, puesto que para su labor no se requiere de insumos adicionales o especializados, diferentes a los normales en una empresa de consultoría.

Como gastos adicionales del practicante, se pueden considerar los gastos de transporte causados por el desplazamiento a los diferentes eventos, talleres y lanzamientos de proyectos. Gastos que se reembolsan una vez se pasen los recibos de caja.