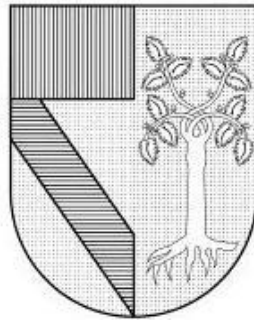


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“MEJORAS EN LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS EN KPMG”

C A S O

Q U E P R E S E N T A

JUAN CARLOS GUADARRAMA AGUILAR
P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :
MAESTRO EN CAPITAL HUMANO

DIRECTOR DEL CASO:

Dr. DAVID RENÉ THIERRY GARCÍA

INDICE

Introducción	3
Justificación del tema	3
Objetivos.....	3
Esquema de presentación	4
Desarrollo del Caso.....	4
Descripción del contexto	4
Acerca de KPMG.....	4
Misión, visión, valores y cultura	5
Datos demográficos	9
Índice de rotación	10
Organigrama	10
Descripción de problemática	11
Alternativa de solución.....	17
Catálogo descriptivo por categoría.....	19
Vinculación del Catálogo descriptivo por categoría con el LMS- CLIX y People Soft.....	34
Nueva evaluación del desempeño.	42
Plan de comunicación	52
Conclusiones.....	61
Referencias.....	62
Anexos	63

Introducción

Justificación del tema

La idea de este trabajo se centra en la presentación de una solución a un problema que tienen los empleados de KPMG. Este problema ha causado distintos conflictos y malestares que se ven reflejados en las encuestas de satisfacción y en encuestas de clima organizacional realizadas por empresas ajenas a la firma. Durante todo el proyecto de investigación, en un primer paso, presentaré a profundidad el planteamiento del problema así como la forma en que se detectó, el segundo paso será proponer una serie de soluciones que podrán disminuir y, en el mejor de los casos, erradicar el problema detectado. Como tercer punto, propondré un plan de comunicación para que todas estas mejoras sean informadas al personal y se logre el cometido que se plantea a lo largo de este trabajo arduo de investigación.

Objetivos

Los objetivos de este proyecto de investigación son:

- Mejorar la impresión que los colaboradores de KPMG tienen sobre los procesos de Recursos Humanos y Capacitación.
- Presentarles un nuevo “perfil de alto nivel” en donde se le dé a conocer a los colaboradores un documento claro, con bases sólidas y ejemplos de lo que espera de cada uno de ellos; adicional a que se les presentarán las competencias en las que deben de trabajar para poder aspirar a la siguiente posición y les especificaremos un plan de desarrollo enunciativo y no limitativo.

- Ligar la evaluación de desempeño con los demás sistemas, en donde se evaluarán no solo los objetivos sino la forma en que llegan a esos objetivos, es decir, importará no solamente si llegaron a las metas, se medirá la forma en que llegaron a ellas.
- Presentar un plan de comunicación para que se mejore la imagen y los empleados conozcan todas estas nuevas mejoras.

Esquema de presentación

Este proyecto de investigación está basado en la modalidad de caso, ya que se presentará el contexto, la problemática a la que nos enfrentamos y se presentarán alternativas de solución.

Desarrollo del Caso

Descripción del contexto

Acerca de KPMG

KPMG es una red global de profundas raíces locales, a través de servicios de auditoría, impuestos y asesoría, ofrecen un beneficio doble a sus clientes: experiencia global y un amplio conocimiento local de sus necesidades.

En México, tiene más de 65 años asistiendo a sus clientes nacionales y multinacionales, con el compromiso total de entregarles los mejores resultados, para mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades.

KPMG en México brinda servicios a clientes locales, nacionales y multinacionales a través de nuestros 175 Socios y más de 2,800 profesionales distribuidos estratégicamente en 18 oficinas ubicadas en las ciudades de mayor impacto para la economía nacional.

Sus esfuerzos se han visto reflejados en la confianza y prestigio que han generado en su entorno, pero sobre todo, en las relaciones con sus clientes, que año con año representan el motor de KPMG en México.

Cada uno de sus servicios y productos está diseñado para permitirle alcanzar a sus clientes la eficiencia y productividad que su empresa requiere, basado en su conocimiento de cada sector de industria.

Los 155,000 mil profesionales en 155 países, brindan sus servicios a clientes que incluyen corporaciones de negocios, instituciones del sector público, así como organizaciones sin fines de lucro.

Mantener y mejorar permanentemente la calidad de quienes colaboran en KPMG es un objetivo primordial. Es por eso que donde operan buscan exitosamente ubicarse entre los mejores lugares para trabajar.

Adicionalmente, contribuyen a generar un crecimiento económico sostenible y de largo plazo, no sólo para sus firmas miembro, sino para sus clientes y las comunidades en donde viven y trabajan.

Misión, visión, valores y cultura

Misión

Transformamos el conocimiento en valor, en beneficio de nuestros clientes, nuestra gente y los mercados de capitales. Queremos ser reconocidos por lo que somos y lo que hacemos.

Visión

Convertirnos en los líderes de los mercados en los que trabajamos. Aspiramos a ocupar la primera posición en términos de reputación y la primera o segunda en tamaño, así como ser reconocidos como los mejores en la prestación de los servicios que ofrecemos y lo primeros por los sectores en los que trabajamos y países en donde estamos. Significa llegar a ser los mejores en todo lo que hacemos.

A la cabeza de la cultura que permea a todo KPMG en México, están sus valores, mismos que extraen lo mejor de su gente.

Valores

Todo lo que KPMG representa, lo que hace y cómo lo hace está basado en nuestros valores. Ellos son el corazón de nuestro código global de conducta y conforman aquello que nos define.

La práctica se refleja en cada uno de los servicios que brindamos a los clientes, para entregarles soluciones que satisfagan sus necesidades.

Los valores se agrupan de la siguiente forma:

Predicamos con el ejemplo. Actuando de una manera tal que se demuestre lo que esperamos de los demás y de nuestros clientes, a todos los niveles.

Trabajamos juntos. Aportando lo mejor de cada uno y estableciendo fuertes y productivas relaciones profesionales.

Respetamos a los individuos. Respetando a los demás por lo que son, y por sus conocimientos, aptitudes y experiencia como individuos y miembros de un equipo.

Investigamos los hechos y transmitimos nuestro conocimiento. Desafiando suposiciones, buscando información, analizando hechos y afianzando nuestra reputación como asesores de empresas, objetivos y confiables.

Nos comunicamos de forma abierta y honesta. Compartiendo información, conocimientos y consejos con frecuencia y de forma constructiva, afrontando las situaciones difíciles con entusiasmo y franqueza.

Estamos comprometidos con la sociedad. Actuando con responsabilidad, desarrollando nuestras aptitudes, experiencia y perspectivas a través de nuestro trabajo en la comunidad.

Por encima de todo, actuamos con integridad. Tratando de mantener los más elevados criterios profesionales en todo momento, dando asesoría útil y conservando nuestra independencia con rigor.

Cultura

En México, como en el resto del mundo, las Firmas miembro de KPMG ayudamos a los negocios a responder a los desafíos de la economía global. Pero al mismo tiempo tenemos el compromiso de proveer un ambiente donde la gente pueda desarrollarse y contribuir a un mundo sostenible.

La cultura de KPMG tiene su raíz en sus valores. Su integridad y política de una comunicación abierta y honesta, construye confianza y espíritu de colaboración, mientras que su flexibilidad y diversidad genera una cultura en la cual la gente comparte su conocimiento con libertad, extrayendo lo mejor de cada uno. Cuando a sus clientes se les pregunta por qué eligen trabajar con KPMG, muchos de ellos hablan de su alto nivel de ética profesional, lealtad y disponibilidad.

Nuestra cultura se extiende más allá de una buena práctica de negocios, también somos reconocidos por los esfuerzos para aliviar la pobreza, apoyar la educación y proteger el medio ambiente. KPMG trabaja diligentemente para con otras compañías, instituciones de

gobierno y organizaciones sin fines de lucro para enfrentar dichos problemas y hacer una diferencia para la salud, bienestar y prosperidad.

Nuestros empleados se benefician de esta forma de pensamiento. Por eso, un elemento muy importante para la visión global de KPMG es ser reconocidos como uno de los mejores lugares para trabajar, reclutando, reteniendo y desarrollando a los mejores elementos.

Todo lo anterior, permite a nuestra gente crecer como profesionales, pero también como individuos, para disfrutar de una carrera llena de retos y para que puedan al mismo tiempo disfrutar su vida personal. Así lo hacen quienes colaboramos en KPMG, sabiéndonos parte de una cultura de responsabilidad que se extiende más allá de ellos hacia los negocios, la sociedad y el medio ambiente.

Cultura de Alto Desempeño

Es la forma a través de la cual se construyen los resultados y la manera de cómo nos administramos, desarrollamos y actuamos día con día.

Los elementos que comprenden la cultura de alto desempeño son:

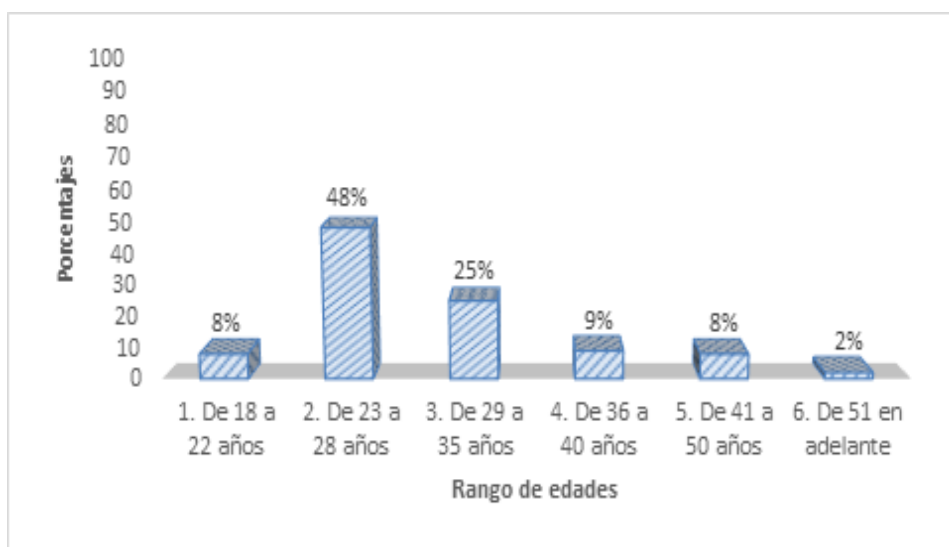
1. Una **dirección compartida**: lo que nos permite contar con visión y objetivos comunes.
2. La **ejecución y logro**: asumir la responsabilidad y lograr los objetivos mediante el fomento continuo de mejoras y la búsqueda de la excelencia.



3. El **capital humano**: Crear oportunidades de desarrollo y recompensar apropiadamente los resultados obtenidos.

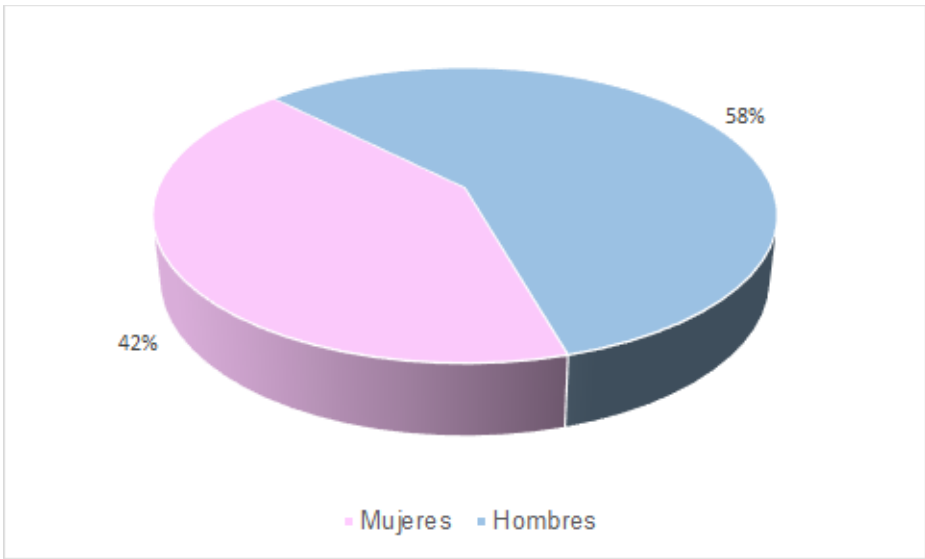
Datos demográficos

- El promedio de antigüedad de los empleados es de 5 años
- Los rangos de edad de la plantilla se ubican conforme a la siguiente tabla:



KPMG cuenta con una población en su mayoría joven, casi el 50% de su población se encuentra en el rango de los 23 a los 28 años de edad.

- Ésta plantilla se encuentra dividida en un porcentaje muy parecido en cuanto a género:

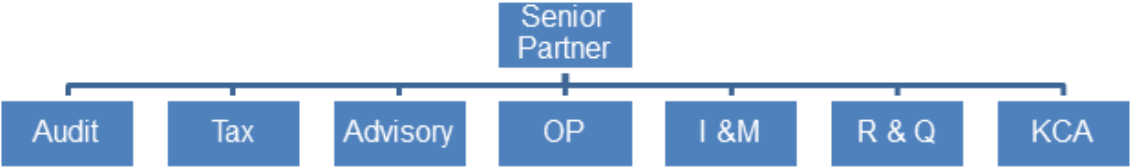


Índice de rotación

La tasa de rotación de colaboradores en el año 2013 fue de un 19%.

Organigrama

El organigrama de KPMG México se encuentra organizado de acuerdo al cuadro anexo, en donde se puede observar un Senior Partner como máxima autoridad y que tiene a su cargo las tres áreas que ofrecen servicios a los clientes (Audit, Tax & Advisory), las áreas de soporte (OP, I&M, R&O) y como cabeza de cluster, México es el encargado de todas las oficinas en Centroamérica.



Descripción de problemática

KPMG preocupado por conocer el clima laboral y sentir de sus empleados, anualmente participa en la encuesta para rankear en “Súper Empresas”; en los resultados obtenidos en la última encuesta aplicada, uno de los puntos que disminuyó notablemente los buenos resultados fue la percepción en cuanto al tema Recursos Humanos y en especial la “Capacitación” que los empleados reciben por parte de la empresa, anteriormente año con año era el rubro que más se le reconocía a la organización.

Al ser una compañía encargada de brindar servicios profesionales es vital que el personal se encuentre al día y perfectamente capacitado en los temas en los que se especializa, y el hecho de que la percepción del personal profesional fuera mala o no suficientemente “fuerte” en este tema, era un punto extremadamente preocupante para los resultados que busca la empresa en su visión así como en los planes de la alta gerencia.

Después de un análisis de los resultados reflejados en la encuesta en cuanto a los temas de Capacitación, el comité de gestión, la dirección de Recursos Humanos y la gerencia de Capacitación elaboraron un plan para conocer el porqué de la disminución de los buenos resultados; este plan contemplaba tres fases inicialmente:

En la primera fase se elaboraría un cuestionario de 10 preguntas en donde la finalidad sería identificar las razones principales de esos resultados tan bajos.

La segunda fase consistiría en seleccionar a un grupo controlado de empleados para la aplicación de esta nueva encuesta únicamente enfocada en temas de Capacitación, se buscarían tres tipos de perfil: High potentials, personal con más de 10 años en la firma y el tercer segmento serían los nuevos empleados que inician su carrera laboral, conocidos como “millennials” (personal que tiene altas opiniones de sus propias capacidades y altas expectativas de la empresa. Quieren acceso directo, desafíos creativos, retroalimentación inmediata y autonomía instantánea) *Espinosa, C, Ukleja, Mick & Rush, Craig (2010)*. Esta

segunda fase se realizaría al terminar la temporada de entrenamiento más fuerte del año, para así lograr que los empleados tuvieran la información mucho más fresca y se recaudara información más contundente y relevante.

Para la tercera fase lo que se buscaría era analizar los resultados y complementarlos con algunas entrevistas individuales y focus group, con el fin de robustecer la información para la toma de decisiones y poder implementar un plan de acciones concretas que contribuyan a mejorar los resultados obtenidos en la encuesta de “Súper Empresas”.

La primera etapa se realizó sin mayor contratiempo, el cuestionario se elaboró detalladamente, y los puntos finales a evaluar serían los siguientes cuestionamientos:

1.- Considero que el entrenamiento que me proporciona la firma es suficiente para el desempeño de mis funciones:

- De acuerdo
- No estoy de acuerdo

2.- Considero que la forma en que se estructuran los cursos presenciales (ejemplos, dinámicas, conceptos teóricos) es la más adecuada para sacar el mejor provecho a mis entrenamientos:

- De acuerdo
- No estoy de acuerdo

3. - Los ejemplos y ejercicios que se incluyen en los cursos técnicos presenciales son suficientes para entender los conceptos teóricos de manera eficiente:

- De acuerdo
- No estoy de acuerdo

4. - Considero que los temas impartidos en los entrenamientos están actualizados con base en los requerimientos actuales del mercado y de nuestros clientes:

- De acuerdo

- No estoy de acuerdo

5. - Considero que mi programa de capacitación incluye los tópicos correspondientes a la categoría y al tipo de trabajo que se está realizando actualmente:

- De acuerdo
- No estoy de acuerdo

6. - De acuerdo a los que tú consideres los mejores métodos de aprendizaje, por favor señala el orden en el que encuentras mayor valor para tu capacitación. Siendo 1 el de mayor valor y el 5 de menor valor.

- Trabajar con mentores o gerentes de desempeño.
- Colaborar en proyectos especiales con colegas que inspiren y promuevan alto desempeño.
- Cambios o rotación con otras áreas Nacional o Internacional
- Entrenamiento formal tradicional (presencial)
- Entrenamiento basado en educación a distancia (autoestudios / Virtual Classroom)

7. - Cuándo termino mi programa de capacitación, mi gerente de desempeño se toma el tiempo para que conversemos sobre cómo debo aplicar lo que he aprendido en mis entrenamientos:

- De acuerdo
- No estoy de acuerdo

8. - Cuándo termino mi programa de capacitación, mi gerente de desempeño trabaja conmigo para fijar metas respecto a las nuevas habilidades o conocimientos que debo practicar en mi trabajo:

- De acuerdo
- No estoy de acuerdo

9. - En general, estoy satisfecho con las oportunidades de capacitación y desarrollo que KPMG me ofrece:

- De acuerdo
- No estoy de acuerdo

10. - Comenta cualquier situación adicional que consideres ayudará en el desarrollo de tu capacitación.

La encuesta se aplicó a las personas que los directores de las distintas áreas designaron (basándose en los tres perfiles descritos anteriormente), se contó con el 95% de participación y los resultados fueron bastante reveladores pero inesperados.

A diferencia de los resultados obtenidos en la primera encuesta para “Súper Empresas”, los resultados de la segunda encuesta mostraban al personal claramente contento con lo que se le ofrecía en cuanto a temas de entrenamiento. El tema a analizar y la base de esta investigación y propuesta de mejora es lo que pudimos identificar en la pregunta 10 (Referente a comentarios libres), en los focus group y en las entrevistas individuales que realizamos.

El principal problema que mantenía al personal descontento con la capacitación iba mucho más allá de los cursos o programas de entrenamiento per se. La percepción de los empleados sobre la capacitación se concentraba en la creencia de que no se cuenta con una base sólida en cuanto a su administración, proyección y la forma de utilizar la información. Los empleados consideran que existen muchos sistemas en cuanto a temas de Recursos Humanos pero todos trabajan de forma aislada, no se cuenta con una columna vertebral que haga que cada uno de los sistemas vaya de la mano con el otro y sobre todo que tenga un fin por el cual existir, consideran que solo son elementos “quita tiempo” y procesos que deben cumplirse, o de lo contrario, tendrán una consecuencia negativa, traduciéndolo a sus palabras: solo los completaban “por cumplir”.

Esta percepción se repitió en muchos de los comentarios y/o entrevistas y la realidad es que las personas encargadas de tomar las decisiones se concentraron mucho más en los resultados numéricos (que fueron bastante positivos) que en los comentarios resultantes de los ejercicios. Considero que no se le dio importancia a la retroalimentación y el análisis se quedó a medias dado que ya no se realizó ningún plan de acción para contrarrestar o mejorar la forma en que se perciben los procesos de Recursos Humanos.

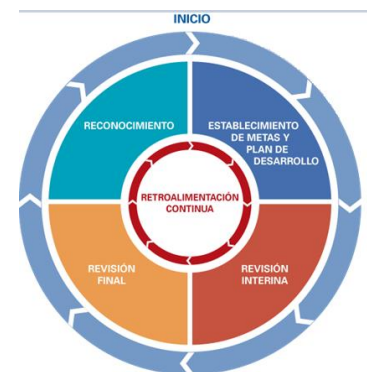
Sistemas de RH en KPMG

KPMG cuenta con numerosos sistemas en su proceso de Recursos Humanos, a continuación mencionaré los más importantes:

My PD (My Performance Development)

Esta herramienta es la que KPMG utiliza para llevar a cabo su proceso de evaluación del desempeño, en él se plasman de forma anual los objetivos a las que la persona se compromete, tanto en el ámbito laboral como personal y planes de crecimiento. Las expectativas de la herramienta son:

- Alinear metas de negocio individuales con los objetivos de negocio del departamento o área.
- Utilizar las Habilidades de Comportamiento Globales que te orienten a identificar metas de negocio y desarrollo
- Identificar hasta 6 metas de negocio que definan tu contribución clave con respecto a los objetivos de negocio
- Buscar y ser receptivo al coaching
- Buscar y comprometerse con las oportunidades de aprendizaje.



El proceso inicia en el mes de Octubre (inicio de nuestro año fiscal) en donde todos los empleados como primera tarea tenemos que reunirnos con nuestro gerente de desempeño para conocer los planes anuales del área y discutir si existe alguna meta que se llevará en cascada. Concluida esta fase, nos concentramos en establecer metas de negocio (mínimo 5) y metas personales (máximo 3), una vez que las elabora son enviadas al gerente de desempeño, esta persona las revisa y aprueba o rechaza en caso de que haya cosas que complementar o explicar de forma más clara. Posteriormente a medio año (abril) se hace una calibración de metas, estas se pueden modificar en caso de que sea necesario, en esta calibración hay una segunda entrevista breve con el gerente de desempeño.

Al finalizar el año se lleva a cabo la sesión de cierre, en donde como primer paso, realizamos una autoevaluación numérica (5. Logró resultados sobresalientes, 4. Excede los resultados, 3. Cumple los resultados, 2. Cumple parcialmente los resultados, 1. No cumple con los resultados) y posteriormente el gerente de desempeño evalúa nuestro año con base en las metas y designa una “calificación” basado en los mismos parámetros de la autoevaluación. Una vez concluido esto, se cierra el ciclo y se inicia de nuevo.

LMS- CLIX

Este sistema LMS (learning management System) es una herramienta enfocada en la administración, documentación, seguimiento y presentación de reportes del entrenamiento técnico de todo el personal de la firma, en él se albergan más de 600 autoestudios que ayudan a fortalecer las habilidades de los empleados. Este sistema



es relativamente nuevo y en lo personal considero que se le está explotando muy poco, el hecho de enfocarlo única y exclusivamente en la parte “técnica” del entrenamiento lo limita

de sobremanera y da la impresión de que es mucho más importante el solo adquirir conocimientos técnicos que el buscar el desarrollo integral de los empleados.

People Soft.

En este sistema se administra la capacitación de temas soft skills y de liderazgo de todos los empleados de la firma, este sistema es únicamente un administrador de la información en donde cada empleado debe registrar sus cursos referentes a este tema y generar un reporte de los cursos que tomaron durante el año.

En este caso no se cuenta con un plan de desarrollo o de carrera que establezca el camino a seguir de un empleado para subir en la escalera jerárquica de KPMG.



Alternativa de solución

Con base en los resultados obtenidos en la encuesta en cuanto a temas de capacitación y partiendo de la base de que los empleados no ven una correcta organización en los planes de desarrollo, mi propuesta se enfocará en un proyecto que contemplará 3 etapas las cuales desarrollaré a lo largo de la propuesta de mejora.

Como primer paso propondré la elaboración de un catálogo descriptivo de los distintos roles que podemos encontrar en la escala jerárquica, este documento no es una

descripción del puesto, estará diseñado para proporcionar una visión general de alto nivel de las capacidades y habilidades que se pueden aplicar en funciones similares.

Las características y objetivos de las descripciones serán:

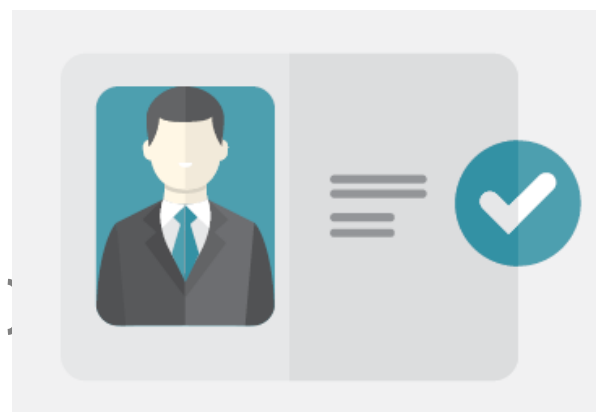
- Proporcionar un documento que se pondrá al alcance de todos los interesados.
- Especificar responsabilidades clave.
- Identificar las capacidades conductuales y técnicas que se espera que demuestren.
- Proporcionar medidas de éxito para demostrar que las personas cuentan con las capacidades.
- Incluir un programa de entrenamiento que los empleados deben realizar para desarrollar las capacidades conductuales y habilidades técnicas.

Estas descripciones nos ayudarán en los siguientes temas:

- Dirigir a los empleados en actividades de aprendizaje y desarrollo relevantes para que se corresponsabilicen en este proceso y así identifiquen e incrementen los resultados de su desempeño.
- Informar sobre dónde, cómo y en qué forma su trabajo está impactando a medida que la estrategia de la organización evoluciona.
- Proporcionar información constante sobre funciones nuevas de trabajo que pueden proporcionarles oportunidades de carrera.
- Establecer metas anuales significativas que estén alineadas con el logro de la visión organizacional.
- Empoderar a los empleados y personalizar su plan de capacitación y desarrollo.
- Propiciar contenido significativo para que se pueda dar un constante coaching, feedback, y mentoring.

Los puntos que se tocarán en cada descripción son los siguientes:

1. Descripción general
2. Principales responsabilidades
3. Comportamientos



4. Habilidades
5. Medidas de éxito.
6. Competencias mínimas requeridas
7. Competencias necesarias para ocupar la siguiente posición.
8. Ruta de capacitación

Para fines de este trabajo se mencionará un ejemplo de cada uno de los puntos, en cuanto se presente a los comités pertinentes, esta información se tendrá que robustecer para hacer mucho más completo el catálogo.

Catálogo descriptivo por categoría.

Rol 1: Socio

1. – **Descripción General.** Un socio de KPMG, dirige los proyectos de auditoría de acuerdo a su experiencia para brindar de manera consistente:
 - Calidad.
 - Ofrecer al cliente una experiencia sin comparación.
 - Crecimiento rentable en servicios de auditoría.
 - Resultados eficientes y rentables.
 - Ideas que aporten valor agregado.

2. – **Principales responsabilidades.** Sus principales responsabilidades son:
 - Posicionar a KPMG como primera opción en la mente de los clientes y futuros clientes para proporcionarles los servicios independientes de auditoría y seguros.
 - Brindar calidad en respuesta a las necesidades de las partes interesadas a través de los reguladores externos y de la sociedad.
 - Dirigir un equipo comprometido a ofrecer calidad, valor agregado y resultados rentables para los contratos de aseguramiento.

- Guiar el crecimiento de los ingresos a través de las ofertas de servicios existentes y nuevos.
 - Ser un líder con mentalidad global, éticamente responsable, sensible culturalmente y un modelo profesional a seguir.
 - Invertir proactivamente en las actividades de desarrollo personal y de equipo que impulsan nuestra cultura de alto desempeño.
3. – **Comportamientos.** Estas capacidades indican las habilidades conductuales y técnicas clave generalmente requeridos en este papel.

Ejemplo:

Trabajo de Calidad - demuestro una mentalidad alineada con el Marco de Calidad de KPMG y en todo momento inspiro a otros a hacer lo mismo. Conduzco constantemente la calidad en todos los ámbitos: clientes, sociedad, reguladores externos que ayudan a mejorar el reconocimiento de la marca de KPMG en el mercado.

4. –**Habilidades.** Entiende las necesidades del cliente y es responsable de la entrega de auditoría y aseguramiento de compromisos donde la calidad es el objetivo número uno.

Ejemplo:

Supervisa, emite opiniones comprometidas y concluye si el equipo ha obtenido suficiente y apropiada evidencia para apoyar la opinión de auditoría.

5. – **Medidas de éxito.** Se enuncian ejemplos de acciones claras en donde se verá reflejado el trabajo exitosamente realizado.

Ejemplo:

- Calificación "Satisfactorio" en las revisiones realizadas por la firma global y su equivalente calificación con las entidades reguladoras que apliquen en México
- No hay un patrón de reajustes en todos sus trabajos de auditoría.

- Métricas de calidad de auditoría limpias y en conformidad con las normas y regulaciones profesionales aplicables y políticas de la firma.
6. – Competencias mínimas requeridas: los socios en este tipo de organizaciones son vistos como CEO's ya que tienen a su cargo grandes áreas de la empresa que son vistas como “pequeñas” empresas dentro de la organización, según el artículo de Carole Matthews, *Matthews, C. (2015)*. Las competencias con las que debe contar un CEO son:
- Liderazgo
 - Pensamiento estratégico
 - Comunicación efectiva
 - Motivación a equipos diversos de trabajo.
 - Desarrollar a otros.
 - Planificación y Orientación
7. - **Competencias necesarias para ocupar el siguiente nivel.** En este caso la posición de Socio es la máxima en la escala jerárquica, este punto lo podremos observar de mejor forma en los siguientes perfiles.
8. – **Ruta de capacitación.** Haciendo una revisión de los cursos y autoestudios con los que contamos tanto en las plataformas de México así como en las plataformas internacionales a las que tenemos acceso, las sugerencias son:
- Partnership Leadership skills expert workshop
 - Annual risk training
 - Auditing & Accounting periodic update training
 - Harvard ManageMentor: Coaching e-learning
 - Harvard ManageMentor: Developing employees e-learning
 - Harvard ManageMentor: Leading and Motivating e-learning
 - Harvard Manage Mentor: Performance appraisal e-learning
 - Diplomado en liderazgo

- Programa de entrenamiento técnico (por definir con el socio encargado de temas de entrenamiento).

Rol 2: Gerente Sr.

1. – **Descripción General.** Un Gerente Senior dirige todos los compromisos de auditoría para de manera consistente:

- Entregar resultados eficientes, rentables y de gran calidad, incluyendo la presentación de reportes, demostración de la excelencia técnica y una mentalidad comercial.
- Construir y mantener excelentes relaciones de trabajo con altos ejecutivos, aquellos encargados de la toma de decisiones.
- Entregar propuestas convincentes que se traduzcan en ganar contratos y negociar los términos y precios justos con los socios.

2. – **Principales responsabilidades.** Sus principales responsabilidades son:

- Mejorar la reputación de KPMG en el mercado dirigiendo múltiples relaciones con clientes complejos y la gestión eficaz de los riesgos, calidad y compromisos económicos.
- La revisión de proyectos técnicos complejos para ejecutivos de alto nivel y, en conjunto con los socios, influenciarlos a adoptar las recomendaciones de las propuestas elaboradas y presentadas por KPMG.
- Aprovechar su perspicacia en la visión para los negocios, la industria y los conocimientos técnicos para avanzar en las relaciones con clientes claves.
- Participar activamente y aprovechar las oportunidades de desarrollo de nuevos negocios.
- Demostrar profundo conocimiento de las necesidades del cliente para así poder brindar la experiencia de KPMG y desarrollar soluciones eficaces efectivas a esas necesidades.

- Adoptar una mentalidad de cambio e innovación y ser un modelo a seguir con una visión globalizada, éticamente responsable y con sensibilidad cultural en relaciones internas y externas.
- Manejar propuestas complejas o de alto valor, brindando calidad y coordinación a través de las áreas de servicio y funciones para asegurar que se entreguen a tiempo.
- Mostrar los valores de la firma en cada acción y compartir experiencias con los miembros del equipo para así, ayudarles en alcanzar su máximo potencial y perseguir sus ambiciones en KPMG.

3. – **Comportamientos.** Estas capacidades indican las habilidades conductuales y técnicas clave generalmente requeridos en este papel.

Ejemplo:

Aprovecha oportunidades de Negocios- Construye relaciones a largo plazo con los clientes actuales y futuros. Elabora y mantiene relaciones con los profesionales de las demás áreas de la compañía demostrando perspicacia comercial mediante la aplicación de los conocimientos tanto a clientes globales como locales, según corresponda. Identifica y desarrolla oportunidades de negocio, se anticipa a los cambios y responde a las necesidades del cliente, siempre con una mentalidad de calidad.

4. –**Habilidades.** Demuestra pensamiento empresarial amplio y juicio comercial sólido en la generación de planes para añadir valor agregado a los clientes:

Ejemplo:

Proporciona una visión de las tendencias y las oportunidades futuras para las propuestas nuevas de servicio, participando y asumiendo la responsabilidad para el desarrollo de dichas propuestas.

5. – **Medidas de éxito.** Se enuncian ejemplos de acciones claras en donde se verá reflejado el trabajo exitosamente realizado.

Ejemplo:

- Crecimiento de los ingresos de la auditoría, la garantía y los servicios multifuncionales.
- Cálculo positivo de la tasa de ingreso por hora cargable a los distintos contratos de los que esté encargado.

6. – **Competencias mínimas requeridas:** Según la descripción de Philip Crosby. *Crosby P. (1991)*. y basándonos en su teoría las competencias para esta posición serán:

- Aprendizaje constante
- Toma de decisiones
- Análisis de problemas
- Tolerancia al estrés
- Sensibilidad organizacional

7. - **Competencias necesarias para ocupar el siguiente nivel:** En este punto se mencionarán las competencias que los empleados que deseen pelear por una promoción deberán de desarrollar.

- Liderazgo
- Pensamiento estratégico
- Comunicación efectiva
- Motivación a equipos diversos de trabajo.
- Desarrollar a otros.
- Planificación y Orientación

8. – **Ruta de capacitación.** Haciendo una revisión de los cursos y autoestudios con los que contamos tanto en las plataformas de México así como en las plataformas internacionales a las que tenemos acceso, las sugerencias son:

- Applying Professional Judgment for Managers
- Practice of Negotiation
- Articulating Your Value to Clients Learning Bite
- Made Easy
- Harvard ManageMentor Series - Change. Management
- Harvard ManageMentor Series - Innovation and Creativity
- Harvard ManageMentor- Presentation Skills
- Programa de entrenamiento técnico (por definir con el socio encargado de temas de entrenamiento).

Rol 3: Manager

1. – **Descripción General.** Un Gerente dirige todos los compromisos de auditoría y seguros para de manera consistente:
 - Entregar resultados de calidad, eficientes y rentables; dirigiendo, mejorando y entrenando al equipo a cargo para que realicen un trabajo de calidad y se inculque un fuerte sentido del servicio al cliente y una mentalidad comercial.
 - Desarrollar relaciones positivas y fuertes con el personal del cliente través de ofrecer excelente servicios mediante la investigación técnica en conjunto con una comunicación oral y escrita efectiva.
 - Facilitar, en conjunto con los socios, la conversión de los problemas y oportunidades en propuestas para nuevos negocios.

2. – **Principales responsabilidades.** Sus principales responsabilidades son:
 - Mejorar la reputación de KPMG en el mercado dirigiendo múltiples relaciones con clientes complejos y la gestión eficaz de los riesgos, calidad y compromisos económicos.
 - Demostrar fortaleza en el pensamiento crítico y el juicio profesional en las áreas de compromiso más complejas e identificar que problemas escalar.

- Comprender la importancia de la calidad y el comportamiento financiero en compromisos y niveles de práctica.
- Identificar e implementar calidad en el compromiso y soluciones eficientes además de maximizar las oportunidades de facturación con bases convincentes para nuestros clientes.
- Desarrollar relaciones sólidas con: ejecutivos de finanzas, TI, operaciones, networking externo y redes con las demás áreas comerciales internas además de modelos consistentes de atención al cliente.
- Definir expectativas de desempeño de los miembros del equipo y hacerlos responsables de lograr y superar esas expectativas.
- Entrenar el equipo para construir su propio conocimiento técnico y su sentido de negociación y comercial, usando una mentalidad de cuestionamiento y continua mejora.

3. – **Comportamientos.** Estas capacidades indican las habilidades conductuales y técnicas clave generalmente requeridos en este papel.

Ejemplo:

Colaboración e inclusión - Trabajo en colaboración, tanto interna como externamente. Comparto el conocimiento y el trabajo sin fronteras. Soy influencia positiva con mis compañeros, respetando sus puntos de vista y opiniones. Opero con una mentalidad global y demuestro conciencia cultural y la sensibilidad.

4. –**Habilidades.** Invierte tiempo en la construcción de relaciones de trabajo constructivas a través de diferentes equipos, funciones, países, culturas, géneros, etc.

Ejemplo:

Construye relaciones de cooperación y promueve un entorno en el que se valora la opinión de todos.

5. – **Medidas de éxito.** Se enuncian ejemplos de acciones claras en donde se verá reflejado el trabajo exitosamente realizado.

Ejemplo:

- Los miembros del equipo demuestran tener claridad de lo que se espera de ellos y completan todas las tareas asignadas con entusiasmo y sobre todo con alta calidad en los entregables.
- Recibe retroalimentación 360 grados positiva por parte del equipo, subordinados, pares y otros mecanismos de retroalimentación.
- Participa activamente en iniciativas en pro de la comunidad.
- Retiene a los miembros del equipo considerados de alto potencial.

6. – **Competencias mínimas requeridas:**

- Iniciativa
- Planificación y Organización
- Sociabilidad
- Trabajo en Equipo
- Adaptación al cambio

7. - **Competencias necesarias para ocupar el siguiente nivel.**

- Aprendizaje constante
- Toma de decisiones
- Análisis de problemas
- Tolerancia al estrés
- Sensibilidad organizacional.

8. – **Ruta de capacitación.** Haciendo una revisión de los cursos y autoestudios con los que contamos tanto en las plataformas de México así como en las plataformas internacionales a las que tenemos acceso, las sugerencias son:

- Professional Judgment for Managers
- Annual risk training Articulating Your Value to Clients Learning Bite
- Meetings That Make a Difference
- Advancing Business Networks
- Harvard Manage Mentor Series – Process. Improvement e-learning
- Harvard ManageMentor Series - Change. Management e-learning
- Harvard ManageMentor Series – Innovation Implementation –learning
- Programa de entrenamiento técnico (por definir con el socio encargado de temas de entrenamiento).

Rol 4: Encargado

- 1 – **Descripción General.** Los auditores encargados auditan, supervisan y aseguran compromisos de manera consistente para:
 - Brindar calidad, resultados eficientes y rentables a través del término diligente de su propio trabajo, supervisando el trabajo del equipo a cargo de los proyectos.
 - Construir y mantener relaciones sólidas y positivas con el personal de los clientes de medio y alto nivel.
 - Identificar problemas y áreas de oportunidad y comunicárselo en tiempo al Gerente/ Gerente Senior.

- 2 – **Principales responsabilidades.** Sus principales responsabilidades son:
 - Tomar responsabilidad de cada proyecto de principio a fin - tomar acción, anticiparse a las necesidades con el excelente dominio de ISAs, KAM (metodología KPMG), eAudIT (sistema tecnológico de KPMG) y normas contables locales.
 - Monitorear la calidad de los equipos de trabajo.
 - Identificar a tiempo las señales de alerta y los desafíos en la comunicación, las posibles soluciones, así como las oportunidades potenciales, a su gerente / gerente senior.

- Demostrar habilidades ejemplares de gestión de proyectos. Esto incluye centrarse en el manejo de compromisos económicos que incluye la preparación de análisis de facturación adicional para su revisión y participación de más miembros senior del equipo.
- Proporcionar regularmente actualizaciones del estatus de cada proyecto y compararlos con los indicadores claves de rendimiento.
- Fortalecer el pensamiento crítico y habilidades de juicio profesional incluyendo la mejora de las habilidades de investigación técnica, así como las habilidades de comunicación oral y escrita.
- Desarrollar una fuerte perspicacia y conocimiento de la industria para otorgar valor agregado al servicio del cliente.
- Demostrar que posee la capacidad de aprendizaje continuo que incluye la búsqueda activa de retroalimentación honesta y constructiva tanto de sus compañeros como de sus gerentes.

3 – **Comportamientos.** Estas capacidades indican las habilidades conductuales y técnicas clave generalmente requeridos en este papel.

Ejemplo:

Trabajo de Calidad - demuestro una mentalidad alineada con el Marco de Calidad de KPMG y en todo momento inspiro a otros a hacer lo mismo. Conduzco constantemente la calidad en todos los ámbitos: clientes, sociedad, reguladores externos que ayudan a mejorar el reconocimiento de la marca de KPMG en el mercado.

4 –**Habilidades técnicas.** Entiende las necesidades del cliente y es responsable de la entrega de auditoría y aseguramiento de compromisos donde la calidad es el objetivo número uno.

Ejemplo:

Supervisa, emite opiniones comprometidas y concluye si el equipo ha obtenido suficiente y apropiada evidencia para apoyar la opinión de auditoría.

5 – **Medidas de éxito.** Se enuncian ejemplos de acciones claras en donde se verá reflejado el trabajo exitosamente realizado.

Ejemplo:

- Calificación "Satisfactorio" en las revisiones realizadas por la firma global y su equivalente calificación con las entidades reguladoras que apliquen en México
- No hay un patrón de reajustes en todos sus trabajos de auditoría.
- Métricas de calidad de auditoría limpias y en conformidad con las normas y regulaciones profesionales aplicables y políticas de la firma.

6 – **Competencias mínimas requeridas:**

- Confiabilidad
- Automotivación
- Orientación al cliente
- Dinamismo
- Análisis crítico

7 - **Competencias necesarias para ocupar el siguiente nivel.**

- Iniciativa
- Planificación y Organización
- Sociabilidad
- Trabajo en Equipo
- Adaptación al cambio.

8 – **Ruta de capacitación.** Haciendo una revisión de los cursos y autoestudios con los que contamos tanto en las plataformas de México así como en las plataformas internacionales a las que tenemos acceso, las sugerencias son:

- Project Management for Audit In-Charges
- Specific topics audit training
- Audit Foundations 3.
- Harvard ManageMentor Series - Innovation and Creativity e-learning.
- Harvard ManageMentor Series - Difficult Interactions e-learning.
- Harvard ManageMentor Series - Team Management e-learning.
- Harvard ManageMentor Series - Global Collaboration e-learning.
- Harvard ManageMentor Series - Virtual Teams e-learning.
- Programa de entrenamiento técnico (por definir con el socio encargado de temas de entrenamiento).

Rol 5: Asistente (con experiencia).

1. – **Descripción General.** Un asistente de auditoría experimentado trabaja en los proyectos de auditoría y seguros para:

- Brindar calidad, resultados eficientes y rentables a través de la finalización activa y oportuna del trabajo.
- Construir y mantener fuertes relaciones profesionales con el personal del cliente.
- Identificar problemas y áreas de oportunidad y comunicárselo oportunamente al encargado del proyecto.

2. – **Principales responsabilidades.** Sus principales responsabilidades son:

- Terminar el trabajo a tiempo y dentro del presupuesto y la presentación de planes de contingencia para posibles excesos de costo / tiempo.
- Ser eficiente en KAM (Metodología KPMG), eAudIT (sistema tecnológico KPMG) y estándares contables locales, para así proporcionar documentación de auditoría clara, bien estructurada y efectiva de acuerdo con el plan del proyecto.

- Aplicación del Proceso de Juicio profesional de KPMG, que incluye el proceso de pensamiento crítico para completar el trabajo y documentar las conclusiones de la auditoría.
- Desarrollar una mentalidad comercial sobre cómo el trabajo impacta la rentabilidad en los niveles de compromiso y de práctica.
- Demostrar una mentalidad de servicio de calidad y cultivar relaciones positivas con clientes del área de finanzas, TI y personal de operaciones para así, lograr ganar su confianza mediante la identificación de mejoras en los procesos de negocio potenciales e inexactitudes de auditoría.
- Buscar y dar retroalimentación oportuna, honesta y constructiva así como anticiparse cuando otros necesitan apoyo y ofrecer ayuda.
- Demostrar una mentalidad de aprendizaje continuo para desarrollarse ellos mismos y aplicar el conocimiento que han adquirido en sus capacitaciones en el campo de trabajo.

3. – **Comportamientos.** Estas capacidades indican las habilidades conductuales y técnicas clave generalmente requeridos en este papel.

Ejemplo:

Demuestra curiosidad e Innovación – Se encuentra dispuesto a aprender y aportar un valor agregado por la búsqueda de nuevas ideas y perspectivas. Demuestra agilidad y responde positivamente a los entornos de trabajo dinámicos. Acepta e impulsa los cambios, además de desarrollar nuevas ideas, y diseñar e implementar soluciones prácticas y relevantes a las tareas que le sean designadas.

4. –**Habilidades.** Entiende la necesidad de cambio, y ayuda a las iniciativas y proyectos impulsando las acciones de manera constante con todos los miembros del proyecto al cual se encuentre asignado.

Ejemplo:

- Demuestra curiosidad y espíritu abierto a nuevas ideas, enfoques y perspectivas.
- Expresa opiniones e ideas alternativas.
- Cuestiona los supuestos y valida la información.
- Demuestra voluntad de aprender y probar nuevos enfoques.
- Comprende rápidamente y aplica nuevas formas de hacer las cosas.

5. – **Medidas de éxito.** Se enuncian ejemplos de acciones claras en donde se verá reflejado el trabajo exitosamente realizado.

Ejemplo:

- Propone nuevas formas de hacer las cosas, formas de mejorar la eficiencia y la calidad de la auditoría.
- Obtiene feedback positivo del auditor encargado del proyecto, de su gerente a cargo y de su socio.

6. – **Competencias mínimas requeridas:** Las personas que se encuentran en este puesto son generalmente empleados que son recién egresados o que, en muchas de las ocasiones, aún se encuentran estudiando; esto no quiere decir que no debemos esperar poco de ellos, al contrario, tomar lo mejor de su ambición y valorar su proactividad *Medina, M. (2014)*. basados en este perfil las competencias que debemos esperar son:

- Capacidad de organizar y adaptar, saber administrar el tiempo
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Expresión oral y escrita adecuada, además conocer una segunda lengua
- Capacidad de crítica y síntesis
- Habilidad en la toma de decisiones
- Flexibilidad
- Creatividad

7. - **Competencias necesarias para ocupar el siguiente nivel.**

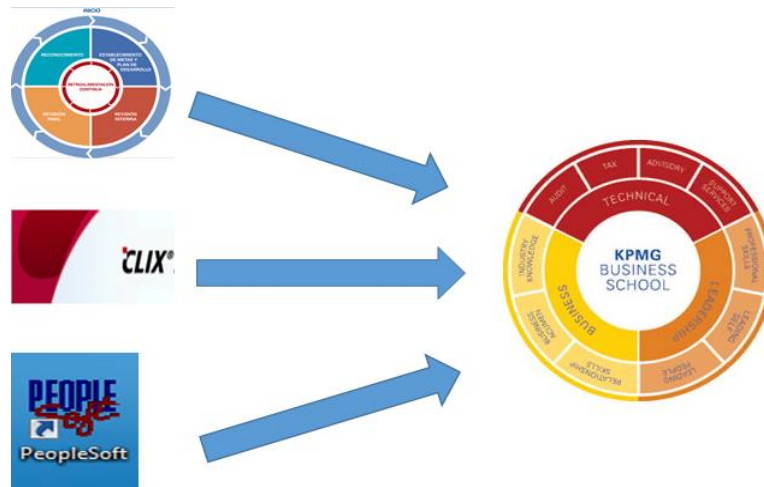
- Confiabilidad
- Automotivación
- Orientación al cliente
- Dinamismo
- Análisis crítico

8. – **Ruta de capacitación.** Haciendo una revisión de los cursos y autoestudios con los que contamos tanto en las plataformas de México así como en las plataformas internacionales a las que tenemos acceso, las sugerencias son:

- Audit Foundations 2
- Audit and accounting periodic update training
- Learning Bites: Manage your market presence through social media
- Harvard ManageMentor Series - Difficult Interactions e-learning.
- Mentoring Workshop Training
- Harvard ManageMentor Series - Career Management e-learning.
- Harvard ManageMentor Series - Feedback Essentials e-learning.
- Harvard ManageMentor Series - Managing Upward e-learning.
- Impact of You – Engaging with Others
- The Impact of You - Impact & Assertiveness
- Effective Writing Skills: Training
- High Impact Presentation Skills
- Programa de entrenamiento técnico (por definir con el socio encargado de temas de entrenamiento).

Vinculación del Catálogo descriptivo por categoría con el LMS- CLIX y People Soft.

Como segundo paso propondré la unificación de los sistemas que se manejan en la organización, estos sistemas (como lo mencioné anteriormente) contienen distinta información de la capacitación del personal y son administrados por distintas áreas:



- LMS-CLIX contiene toda la información de la capacitación técnica de los empleados, programas, autoestudios, virtual classroom, y a través de él, se puede tener acceso a la información en cuanto a temas de capacitación de los otros KPMG's del mundo. Esta herramienta es administrada por Capacitación y Desarrollo
- People soft solo es un repositorio de información. Esta herramienta es administrada por Desarrollo Organizacional

El problema con estos sistemas es que funcionan independientemente uno del otro, es decir, no se cuenta con un registro único de capacitación y esto afecta muchísimo, ya que, causa excesiva confusión para los empleados. El tema de Capacitación es único, y debería ser transparente quién o qué área este a cargo de este tema.

Por esta razón y preocupados por mantener en la excelencia en este tema, mi propuesta será realizar un cambio en la plataforma para administrar la capacitación mediante la implementación del LMS como único sistema; a través del cual, su personal tendrá a la mano todas las herramientas necesarias para incrementar su conocimiento; además de

una forma mucho más amigable de visualizar esta información y sobre todo mucho más AUTOSUFICIENTE. A la unificación de estos dos sistemas lo llamaremos **“KPMG Business School”**

Este cambio representa eliminar todos los sistemas anteriores en los que se administraba esta información y migrar a las nuevas tecnologías en donde será mucho más fácil para los empleados el capacitarse, y tener un solo lugar en donde ellos puedan obtener sus registros y certificaciones, ya que se contará con muchas más herramientas para hacerlo, además de un sinnúmero de beneficios (educación a distancia, e-learning, Virtual Classroom, etc.)

Con base en todos los beneficios que se obtendrán en la implementación de esta nueva plataforma se elaborará un plan de trabajo el cual incluye una visión del proyecto.

Visión: Lograr la implementación exitosa y capacitación efectiva del personal sobre la nueva plataforma de capacitación **“KPMG Business School”** en un plazo de 1 año, logrando con esto tener el personal más capacitado del ramo de servicios de auditoría, impuestos y consultoría.

Objetivos de la implementación:

- Modernizar los sistemas de la administración y manejo de la capacitación.
- Incluir el catálogo descriptivo por puesto dentro de la plataforma, de tal forma que cada empleado cuente con el programa y perfil que le corresponda según su categoría, además de informar de manera escrita y clara las capacidades que debe desarrollar y las competencias en las que debe trabajar para aspirar a lograr una promoción dentro de KPMG.
- Unificar los sistemas en una sola plataforma que permita tener un concentrado por persona de los planes anuales de capacitación.
- Dar a conocer la nueva plataforma y buscar que los usuarios finales lo adopten y logren visualizar las ventajas que representa.
- Eliminar las quejas y duplicidad de la información haciéndola única y congruente.

Con esta visión y objetivos muy claros, se creará un equipo de implementación, el cual constará de los siguientes roles:

- Líder del proyecto de implementación (Project Manager)
- Equipo que administrará la herramienta
- Representante del área de TI
- Sponsors del proyecto (Socio a cargo de Capacitación, Socio Director Nacional de Operaciones, Director de Recursos Humanos).
- Personal muestra para realizar pruebas durante el proceso de implementación.
- Responsable de comunicación Organizacional.

Una vez que se definen los roles que participarán en el proceso de implementación se indican las tareas y responsabilidades que cada uno de ellos tendrá durante el proceso, así como los tiempos y juntas en lo que se requerirán cada uno de los miembros (enunciativos más no limitativos).

Líder del proyecto

El líder necesita estas cualidades: capacidad de planear, comunicar y resolver problemas; capacidad técnica; creatividad, especialmente durante la fase de diseño; habilidades organizacionales y de administración de tiempo, e integridad. *Tate, K & Cooke, H. (2005).*

Responsabilidades: Como primera responsabilidad el líder del proyecto explicará al comité las ventajas de esta unificación, tomando como base los resultados obtenidos en las distintas encuestas y los análisis sobre la forma de administrar la Capacitación, haciendo congruencia con el programa de “Centro de Servicios Compartidos” bajo el cual nos regimos todas las áreas de soporte dentro de KPMG, una vez aprobado el proyecto, las actividades se diversificarán como se menciona a continuación: Establecer un calendario con fechas de revisión, entrega y seguimiento de tareas por roles, realizar la calendarización de las juntas de todo tipo (planeación, seguimiento, realización de

pruebas, muestra de resultados, etc.), enviar meeting request, agenda por sesión y minuta de acuerdos, llevar un control y registro de actividades planeadas vs realizadas por parte del equipo, elaborar presentaciones en donde se informen los avances y al finalizar el proyecto realizará la presentación de resultados finales además de un programa de seguimiento en donde se especificarán fechas para la obtención de resultados del proyecto.

Presencia en juntas: todas y cada una durante todo el proyecto y seguimiento.

Equipo que administrará la herramienta

Responsabilidades: Este equipo estará conformado por el Gerente y un representante de Capacitación y Desarrollo y el Gerente y un representante de Desarrollo Organizacional, este equipo en primera instancia será el responsable de entender los procesos de la otra área y explicar perfectamente los suyos, para que juntos identifiquen que elementos son indispensables en la nueva herramienta, que elementos se duplican y sobre todo de integrar ambos sistemas en el nuevo **“KPMG Business School”**. Una vez superada esta etapa, este equipo se encargará de realizar las actividades necesarias para revisar las herramientas y los procesos que se llevarán a cabo en la nueva plataforma, analizar posibles mejoras y “change request” posibles para adecuarlo a las necesidades de los usuarios finales, coordinar las pruebas con los usuarios y llevarlos de la mano para verificar que las cosas vayan de acuerdo a lo planeado, realizar bitácoras de todas y cada una de las pruebas.

Presencia en juntas: revisiones quincenales de tareas y pruebas, revisiones mensuales con todo el equipo, mensuales con el equipo de IT y las que se planeen para realizar las pruebas con los usuarios finales.

Representante de IT

Responsabilidades: Verificar la correcta implementación por parte del sistema nuevo con los equipos de la firma, mantener constante comunicación con los desarrolladores de la plataforma para resolver dudas y verificar que lo acordado se ve reflejado en el correcto funcionamiento, informar de cualquier eventualidad al equipo de implementación.

Presencia en juntas: mensualmente con todo el equipo, revisiones mensuales con los desarrolladores de la plataforma.

Sponsors del proyecto

La importancia de contar con este elemento en los proyectos que incluyen un cambio importante en la organización es vital y puede ser factor esencial para su éxito *Maeso, A. (2015)*. Este sponsor deberá ser una persona de alto nivel jerárquico dentro de la organización y dentro de su perfil deberá contar con varias características esenciales: Autoridad, credibilidad, habilidad para delegar, liderazgo, excelentes habilidades de comunicación y sobre todo, disponibilidad y compromiso con el proyecto.

Responsabilidades: apoyar las necesidades del proyecto, coordinación de la difusión del cambio que viene y empezar a obtener aliados en otros puestos de poder, brindar coaching y supervisión al equipo de implementación para direccionar correctamente el proyecto y apoyar en los momentos críticos que sean necesarios.

Presencia en juntas: Mensuales con el equipo de implementación.

Personal muestra para realizar pruebas durante el proceso de implementación

Este grupo será elegido por el Project Manager en conjunto con el grupo que administrará la herramienta, el perfil que deberá cumplir será: alta responsabilidad por el proyecto, su participación activa durante todo el tiempo que se acuerde desde el inicio, facilidad de

palabra, propositivo y con amplia experiencia en la firma y en los procesos que, hasta ahora se llevan a cabo.

Antes de iniciar con las pruebas, el equipo de implementación dará una inducción al proyecto a este grupo selecto de empleados, en donde se le explicarán paso a paso las distintas etapas y sobre todo, los beneficios que se obtendrán al finalizar el proyecto, buscando con esto lograr un engagement desde el inicio que logre fortalecer e impulsar su participación en la búsqueda del éxito de esta nueva herramienta.

Responsabilidades: realizar las pruebas propuestas por el equipo de implementación.

Presencia en juntas: Solo las agendadas para realizar pruebas a los distintos sistemas de la plataforma.

Responsable de comunicación organizacional

Desde la perspectiva de un responsable de proyecto, la comunicación es una de las habilidades clave que tiene que cuidar y potenciar. *Gonzalez, C (2013)*

Debido a la importancia del proyecto y dado que es un programa que beneficiará a toda la organización, se solicitará que el Gerente de Comunicación participe directamente, la idea será dar a conocer a toda la firma la nueva tecnología que se estará utilizando, la forma correcta de navegar por ella y sobre todo, enfocar los esfuerzos en los beneficios que se obtendrán con esta modificación.

Responsabilidades: estar informado de todo el proceso de implementación para entender el concepto al 100% y con base en eso, crear el plan de comunicación más efectivo para dar a conocer la nueva plataforma, analizar los mejores canales, dependiendo de tipo de

sector al que se quiera impactar y que todo este plan siempre se encuentre apegado a los lineamientos internacionales en cuestión de uso de marca.

Presencial en juntas: mensuales junto con todos los miembros del equipo de implementación.

Proceso de pruebas y registro de evidencias.

Una vez que se indicaron las responsabilidades y tareas de todos los miembros del equipo de implementación se empezará con las pruebas de funcionamiento de cada uno de los elementos que conforman la plataforma, se documentarán los avances y una vez validados y aprobados se liberarán para realizar las pruebas pertinentes con los usuarios.

Para estas pruebas se realizarán manuales que detallen punto por punto los pasos que deberán seguir los usuarios para realizar la prueba, junto a cada uno de los grupos seleccionados se encontrará un miembro del equipo de implementación el/la cual será responsable de resolver las dudas que se puedan tener, registrar avances, los resultados y problemas que todas las personas hayan presentado, además de elaborar un reporte por prueba realizada para determinar si fue exitosa o fallida y en su caso, los elementos que necesitan ser ajustados y las razones por las que se llegó a ese resultado.

Con base en todas las pruebas que se realizarán, se decidirá si la implementación se dará por etapas, es decir, concentrando en la primera etapa de “go live” la herramienta de la plataforma que haya logrado el mayor número de éxitos en su etapa de pruebas y que el grupo haya calificado de forma mucho más favorable, o decidir salir con todos los cambios desde el inicio del programa de implementación.

Con esto se pretende que los usuarios finales empecen a conocer el sistema “**KPMG Business School**” y no saturarlos con todos los cambios que se incluirían en él, todo esto con el fin de hacer más sutil la transición y promover su aceptación general y mínima resistencia al cambio.

Nueva evaluación del desempeño.

El principal objetivo de la gestión del desempeño es administrar el talento para mejorar los logros en las organizaciones. *Sherman, S (2011)*. Como tercer y último punto de esta plan de mejoras, lo que se propondrá para cerrar el ciclo del proceso planteado es la opción de robustecer el sistema de evaluación del desempeño, como lo indiqué en el planteamiento del problema, una de las principales quejas sobre Recursos Humanos es que la gente no encuentra una continuidad en los procesos y solo los ve como elementos aislados.

La idea que propondré será complementar el sistema con el que ya se cuenta (My PD) con la información descrita en el perfil (primer punto de este plan de mejoras) y con la información que cada uno de ellos podrá obtener de la homologación de los sistemas (segundo punto de este plan de mejoras), logrando con esto que los empleados tengan claro desde un inicio la ruta que seguirá su proceso de Recursos Humanos en cuanto a temas de descripción de alto nivel de su perfil, proceso de capacitación y finalmente, evaluación de su desempeño.



Objetivo

Para efectos de este trabajo nos enfocaremos en alinear y mejorar la metodología para todos los niveles descritos.

Esta alineación nos permitirá mejorar el proceso de la evaluación del desempeño, iniciando desde el correcto establecimiento de metas, hasta la evaluación y retroinformación objetiva y oportuna de los colaboradores.

Beneficios para la empresa

- Estandarizar los procesos de evaluación de desempeño
- Asegurar el establecimiento de objetivos mediante la metodología SMART Proceso sencillo para el establecimiento de metas acróstico de las palabras en inglés: Specific, Measurable, Agreed, Realistic y Timephased. (Ejemplo Anexo 1)
- Asegurar que la evaluación de los objetivos, siga la misma metodología en todos los niveles.
- Asegurar que los resultados de la evaluación sean un insumo para crear los planes de capacitación (proceso cíclico).
- Tomar decisiones con el alto y bajo desempeño
- Crear movilidad
- Generar mayor corresponsabilidad entre Socios, Gerentes de desempeño Recursos Humanos y Colaboradores.

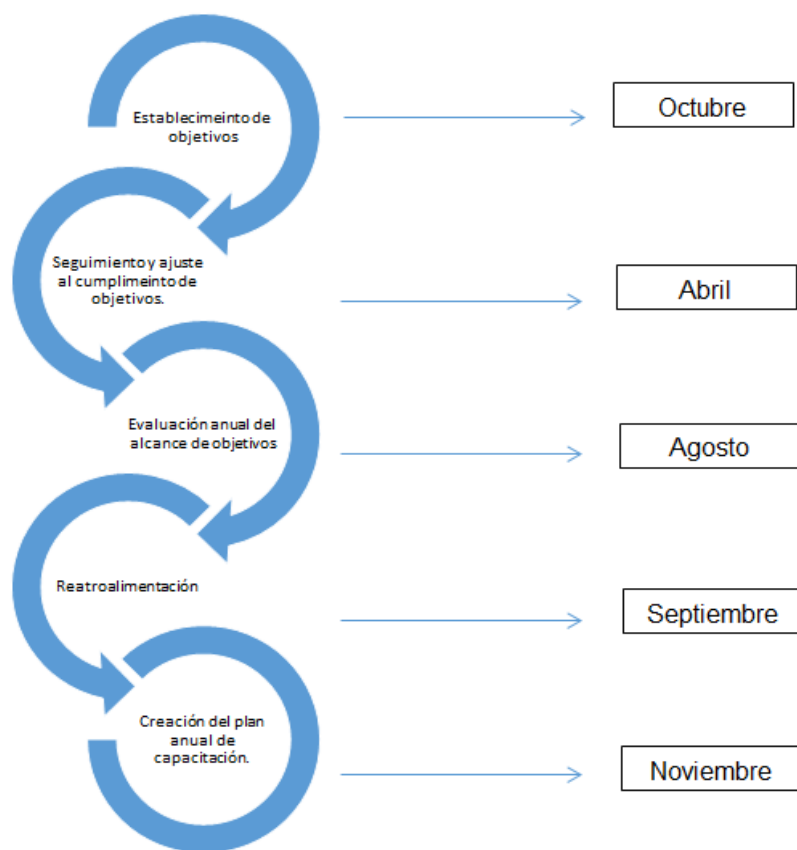
Políticas

Con el fin de estandarizar este proceso, se establecerán políticas generales que ayuden con el correcto procedimiento de la evaluación del desempeño, minimizando aspectos que puedan generar incongruencia. Las políticas serán las siguientes:

1. Ser abiertos, honestos y escuchar todas las contribuciones con respeto.
2. Llevar a cabo la diferenciación objetiva del talento, así como la calibración entre los evaluados.
3. Realizar un balance entre los diferentes puntos de vista evitando generalizar.
4. Mantener las revisiones simples y orientadas a acciones.
5. Definir acuerdos que todas las partes se comprometerán a cumplir.
6. Mantener estricta confidencialidad para cuidar la objetividad del proceso.
7. Revisar cada caso cuantitativa y cualitativamente.
8. Analizar los casos enfocándonos en habilidades, desempeño y comportamientos.
9. Solicitar la intervención del jefe directo únicamente para aclarar algún punto en caso de ser requerido por el Comité.
10. Respetar el tiempo permitido para cada tema de la agenda.



Proceso de evaluación- cronograma



Metodología

Esta metodología se basa en 4 fases principales que revisaremos a continuación:

El primer paso para empezar con este proceso de evaluación de desempeño es la Integración de información del empleado al que se va a evaluar, para eso nos basaremos en el siguiente esquema, resaltando los siguientes puntos:



Nombre	
Subdirección	
Puesto	
Clave de empleado	
Antigüedad en el puesto	
Antigüedad en GNP	

Objetivos del Puesto	
1 -	
2 -	
3 -	

Indicadores de Desempeño / Actividad (40%) Señala de 2 a 3 indicadores	Descripción	Peso	Escala de Calificación					Calif
			1	2	3	4	5	

Competencias (60%)	Descripción	1	2	3	4	5	Calif
Inspira	Generar a través de mis comportamientos y actitudes, motivación en las personas que me rodean.						
Tener una cultura de disciplina	Alinear esfuerzos (actividades / conductas) en beneficio de GNP						
Colaborar	Alinear esfuerzos (actividades / conductas) con otras personas / áreas para lograr un fin común.						
Tomar decisiones	Capacidad de asumir oportuna y adecuadamente						
Manejar Conflictos	Realizar actividades y /o conductas que permitan superar situaciones adversas						

Calif Total

Objetivos del puesto. – Aquí se definirán los 3 objetivos más importantes que se describieron en el catálogo de alto nivel descrito en la primera parte del proyecto, estos objetivos deberán basarse en la metodología SMART.

Específicos. Al fijarse una meta debe hacerlo de forma clara y precisa preguntándose qué resultados quiere conseguir en concreto.

Medibles. Definiendo Indicadores Cuantitativos y/o cualitativos.

Alcanzables. O lo que es lo mismo, que sean realizables.

Realistas. Se deben de poder lograr con las herramientas que los empleados tienen a su disposición.

Factor tiempo. Es importante fijarse una fecha para valorar si se han cumplido o nos los objetivos, dar seguimiento a la medición.

Indicadores. - Métricas usadas para ayudar al colaborador a definir y medir el avance de las metas planteadas, estos indicadores tienen como objetivos principales:

-Monitorear el cumplimiento de objetivos y metas.

-Efectuar seguimiento a los diferentes planes, programas y proyectos que permita tomar acciones correctivas.

El primer paso para definir un indicador es responder a la siguiente pregunta: ¿Qué se quiere medir? – Cumplimiento de plan de ventas, estándares de servicio, calidad en la ejecución de una actividad, etc.

Una vez definido el ¿Qué?, el jefe tendrá que definir de qué categoría es su indicador:

Indicadores cuantitativos: este tipo de indicadores son una representación numérica de la realidad.

Indicadores Cualitativos: Su característica principal es que su resultado se refiere a una escala de cualidades (sobresaliente, bueno, insuficiente, etc.) en el cumplimiento de una actividad. Con base a lo anterior al final del año el Jefe del colaborador deberá otorgar una calificación, bajo los siguientes criterios de evaluación:

1. No cumple con los resultados
2. Cumple parcialmente con los resultados
3. Cumple con los resultados
4. Excede los resultados
5. Logro resultados sobresalientes

Peso. - Porcentaje que da la prioridad a cada indicador. Con base en lo que revisamos en el punto anterior, el gerente y el colaborador establecen un porcentaje a cada indicador con el fin de sumar un 100%.

Escala de Calificación. - Valores que definen los niveles de cumplimiento insatisfactorio o sobresaliente del indicador.

Competencias. – Esta sección nos ayudara a evaluar no solo los “Qué” sino los “Cómo”, es decir, la forma en que el colaborador se desempeñó para el logro de sus resultados.

El gerente de desempeño o socio deberá otorgar una calificación, bajo los siguientes criterios de evaluación:

- **Muestra deficiencias importantes** en la competencia evaluada. Se observan áreas de oportunidad significativas.
- **Por debajo de las expectativas** en el cumplimiento de la competencia a evaluar. Tiene áreas de oportunidad
- **Constantemente cumple con las expectativas** de la competencia. Se observan pocas áreas de oportunidad.
- **Se distingue por su apego**. Cumple mejor que la mayoría en esta competencia.
- **Entre los mejores, es ejemplar dentro de la firma.** Es un modelo a seguir, inspira al equipo y/o colaboradores.

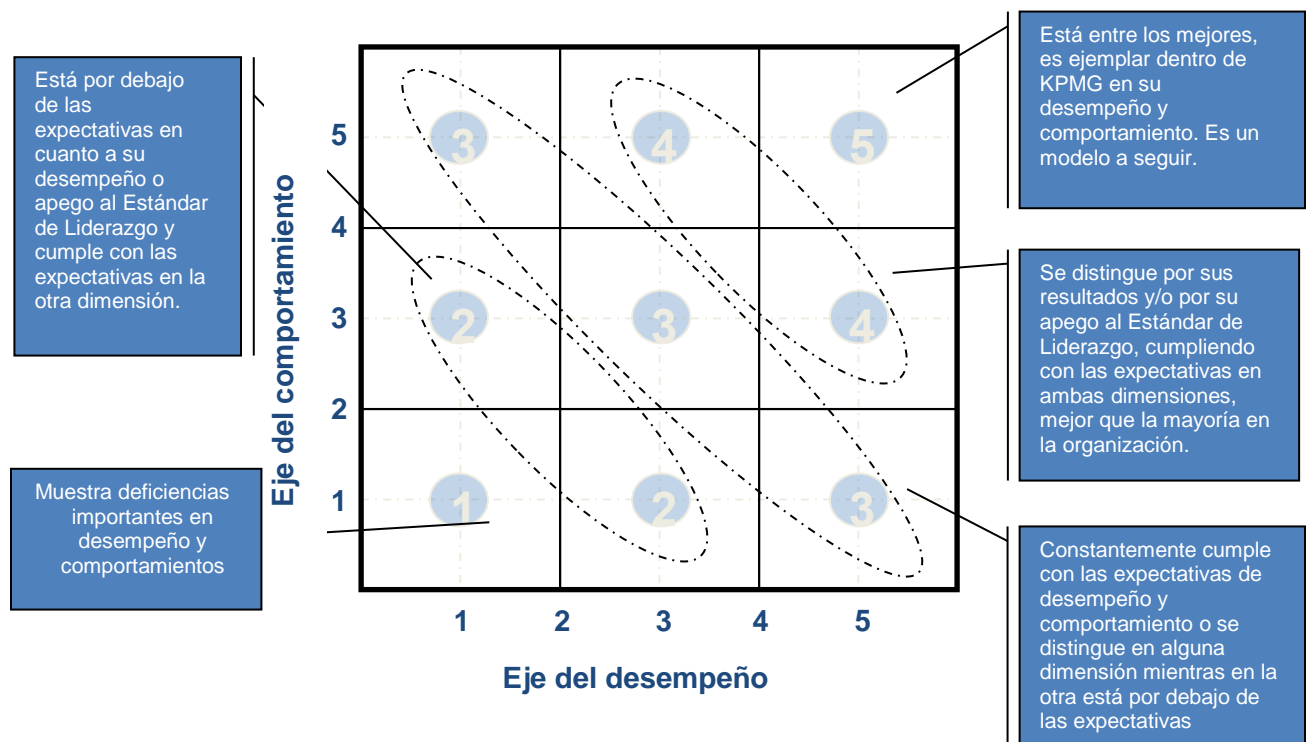
Una vez que se llena esa información, a mitad del año se realizará una evaluación intermedia en donde el Gerente o Socio se reunirá de manera formal con el colaborador para revisar los avances de los objetivos y ajustarlos en caso de ser necesario.

Al finalizar el año para el que se establecieron las metas, se iniciará con el segundo paso que es la Sesión de revisión de Talento en donde cada gerente presentará las cédulas al

Comité de RH en presencia de un socio que fungirá como “Retador”, se establece una discusión en donde al final se aprobará o rechazará la calificación del colaborador.

Al terminar este proceso se inicia el tercer punto de la evaluación, la Distribución final. Una vez efectuado el proceso a nivel de gerente Sr se consolida con la curva global de la Dirección, RH calcula el bono de cada colaborador de acuerdo a su lugar en la matriz.

Matriz de calificación para la Revisión de Talento



Escala de calificaciones para las sesiones de Revisión de Talento

- Está entre los mejores, es ejemplar dentro de KPMG en su desempeño y comportamiento, es un modelo a seguir
 - Excede las expectativas de negocio.
 - Vive la mayoría de los elementos del estándar de liderazgo de manera distintiva, inspirando a sus colaboradores.

4. Se distingue por sus resultados y/o por su apego al estándar de liderazgo, cumpliendo con las expectativas en ambas dimensiones, mejor que la mayoría en la organización.

Es distintivo en uno de los aspectos de la evaluación:

- Excede las metas de desempeño planteadas.
- Vive varios elementos del estándar de liderazgo de manera distintiva y todos de manera aceptable.

3. Constantemente cumple con las expectativas de desempeño y comportamiento o se distingue en alguna dimensión mientras en la otra está por debajo de las expectativas.

- Logra las metas de negocio y realiza contribuciones a resultados conforme a lo esperado.
- Vive ciertos elementos del estándar de liderazgo de manera distintiva y casi todos de manera aceptable, con pocas áreas de oportunidad significativas.

2. Está por debajo de las expectativas en cuanto a su desempeño o apego al estándar de liderazgo y cumple con las expectativas en la otra dimensión.

Requiere mejorar en uno de los aspectos de la evaluación:

- Muestra un desempeño por debajo de las expectativas del puesto.
- Tiene áreas de oportunidad significativas en ciertos comportamientos, aunque la mayoría de los elementos del estándar de liderazgo los vive de manera aceptable.

1. Muestra deficiencias importantes en resultados y comportamientos

- Tiene un desempeño significativamente por debajo de las expectativas.
- No vive la mayoría de los elementos del estándar de liderazgo de manera aceptable, tiene muchas áreas de oportunidad significativas.

La última etapa del proceso es en donde el Gerente otorga Retroalimentación al colaborador, esta actividad es crítica en nuestro proceso, ya que la forma en que le hagamos saber al empleado los resultados influirá directamente en la actitud del colaborador, sea para bien o para mal; es importante que se reconozcan comportamientos y conductas buenas que repercuten positivamente en el desarrollo de la persona, del equipo y de la empresa de manera que se incentive la repetitividad del mismo, e identificar

comportamientos y conductas no adecuados, de tal modo que las personas sean capaces de modificarlos para bien propio y de la empresa.

Elementos de la ficha de retroalimentación

Evaluación año anterior

Nombre del colaborador

Puesto

Fecha

Antigüedad en el puesto:

Antigüedad en KPMG

Comentario general	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es un mensaje conciso e integral, ✓ Identifica aspectos positivos del desempeño y comportamiento. ✓ Destaca las principales necesidades de desarrollo 		
Calificación			
Principales Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar talentos que agregan valor ✓ Características específica de la persona 	Ejemplos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Describir con ejemplos reales las fortalezas ✓ Debe ser descriptivo del tema
Competencias a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Principales competencias a desarrollar 	Compromisos de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Describir con ejemplos reales de las competencias a desarrollar ✓ Identificar acciones puntuales que te permitan fortalecer la conducta a desarrollar
Expectativas para el próximo año	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir expectativas ✓ Describir metas concretas por alcanzar ✓ Reforzar las sugerencias para mejorar el desempeño 		

Nombre del Evaluado

Subdirector del Área

Con este punto se cerraría el proceso de evaluación de desempeño, es muy importante que al finalizar se establezcan acuerdos para que año con año se busque el desarrollo del colaborador y así contribuir en el logro de los objetivos de manera activa.

Plan de comunicación

Planteamiento General

KPMG México integrará a su programa de entrenamiento de personal, la plataforma “**KPMG Business School**”, un LMS diseñado para administrar el entrenamiento individual y por área, que permitirá el acceso a una amplia red de información y herramientas nuevas para los colaboradores de la empresa, esta información irá desde el conocer las características de su puesto, los que se espera de ellos, las competencias mínimas requeridas, los programas de entrenamiento, competencias requeridas para obtener una promoción hacia el siguiente puesto jerárquico, los elementos que complementen su programa de entrenamiento y su vinculación con la herramienta de evaluación del desempeño; para todo esto, es necesario buscar una forma simple de comunicar todas las bondades de este servicio, para así lograr que los usuarios se involucren y lo integren en su trabajo diario, con una resistencia mínima.

Nuestra audiencia está conformada por 2,900 personas (18 oficinas), de entre 18 y 51 años de edad, en su mayoría profesionistas en contabilidad divididos en los siguientes niveles: Socios, Grupo Gerencial (Gerentes Sr y Gerentes) y Staff Profesional, repartidos en las áreas de Auditoría, Impuestos y Asesoría. Todos deberán cumplir y auto-administrar su plan de entrenamiento anual, dependiendo el puesto y el área, a través de “**KPMG Business School**”. Los usuarios tendrán la oportunidad de inscribirse a cursos en diversas materias no obligatorias, pero también importantes para su desarrollo profesional, participar en foros, blogs, contactar a otros usuarios que estén tomando los mismos cursos, comunicarse de manera directa con los tutores, construir wikis con otros colaboradores, gestionar un perfil personalizado que les permitirá generar reportes de actividades y estadísticas personales basándose en el perfil que se describirá sobre cada una de las posiciones, entre otros.

La resistencia que esta audiencia puede demostrar ante la integración de esta plataforma en su esquema de capacitación, se encuentra definida por diversos factores: falta de

credibilidad en los programas previamente conocidos de Recursos Humanos y Capacitación, ubicación física variable, desconocimiento del sistema, resistencia a las tecnologías web, a la auto-capacitación y participación en comunidades virtuales, barreras del idioma (muchos materiales se encuentran en inglés) y falta de interés/ tiempo principalmente.

Objetivo general

Antes de iniciar nuestro esfuerzo sobre el plan de comunicación, es importante comenzar definiendo un objetivo central que vaya de acuerdo con la misión, objetivos y creencias de la organización: Generar un ambiente laboral óptimo para el lanzamiento e implementación de “**KPMG Business School**”, como el centro de los procesos de Recursos Humanos para los colaboradores de KPMG en todos sus niveles de acción.

Objetivos Específicos

- Gestionar de manera positiva la resistencia al cambio de sistema.
- Lograr una implementación exitosa de “KPMG Business School”.
- Conectar a los usuarios con el nuevo modelo y construir una comunidad de aprendizaje, y entrenamiento.
- Posicionar la plataforma como una herramienta moderna, de fácil usabilidad y que genera valor.

Mensajes clave

Los mensajes de la campaña de comunicación deben de estar íntimamente vinculados con los valores agregados de la plataforma: **confiabilidad, usabilidad, flexibilidad, eficiencia**. La estrategia debe resaltar la importancia de la implementación del nuevo sistema y las ventajas que esta tiene para los usuarios.

En primer lugar se sugerirá adecuar la información generada por KPMG en el mundo, en torno a la implementación de “**KPMG Business School**” en otros países. Para ello, se requerirá hacer un análisis de necesidades del contenido para la página web de México y desarrollarlo. Se recomendará ampliamente hacer uso de material audiovisual e infográfico que pueda ser utilizado simultáneamente en otros medios, virtuales y/o impresos.

Para el lanzamiento formal de **KPMG Business School** (KBS), se plantea desarrollar una campaña de comunicación interna cuya duración y alcances sean divididos por etapas, de acuerdo con las fases de implementación de la plataforma. Es decir, los mensajes se irán adaptando conforme se vayan activando módulos y funciones, y serán distribuidos a través de diversos canales de comunicación: virtuales y presenciales.

Lo primordial para garantizar la retención de la información y el involucramiento de los usuarios con el sistema, es introducir un solo concepto a la vez, por ello, en la primera etapa todos los mensajes deberán girar exclusivamente en torno a las ventajas y bondades del nuevo sistema. Algunas palabras claves que se recomendará utilizar tomando en cuenta el perfil de la audiencia son: **Actualización, Entrenamiento, Administración del Tiempo, Administración del Conocimiento, Información concentrada en un solo lugar y reportes confiables.**

El nombre que se propone para la campaña de inicio es: “Generación Business School”, y diversas afirmaciones acompañarán a nuestra audiencia por la primera etapa de su implementación. Algunos ejemplos de frases:

La Generación KBS se actualiza en un clic.

La Generación KBS es más productiva.

La Generación KBS es una comunidad ¡se parte de ella!

La Generación KBS se simplifica la vida.

La Generación KBS administra su conocimiento en un solo lugar

Todas las frases de la campaña irán soportadas por un diseño simple, claro y contundente, para lograr un alto impacto e índice de recordación entre la audiencia. De la misma forma, se recomienda la emisión de un newsletter semanal con mensajes clave e información de relevancia para los usuarios haciendo uso de material testimonial, audiovisual, infográfico y escrito, que se soporte también con artículos semanales en el blog de KPMG, todos estos mensajes soportados por distintas personas de alto nivel de la firma, esto con el objetivo de causar mucho mayor impacto en el público meta.

En una segunda etapa, se propone la distribución virtual y física de juegos con frases incompletas construidas a partir de silogismos lógicos e información clave y distribuir stickers con una frase clave, por ejemplo: “Yo soy parte de la Generación KBS”, con la intención de reforzar el involucramiento y sentido de pertenencia entre los colaboradores.

Implementación Etapa 1. “Generación Business School”

Considerando las limitaciones geográficas y de ubicación de nuestra audiencia, se propondrá un plan que se divida en dos módulos de implementación complementarios entre sí:

a) Implementación “in a box”

En este modelo se consideran todos los elementos físicos que deberán replicarse en las oficinas y/o entregarse a cada uno de los miembros de nuestra audiencia. A continuación enlistamos los principales:

- Ambientación, se propondrá mandar a cada una de las oficinas un paquete de posters y banners auto-soportables. Además de flyers con los mensajes centrales de la campaña, para reforzar la idea general.

- Promocionales, cada uno de los involucrados recibirá una libreta con separadores con información de la campaña.
- Postales, con infografías que incluirán tips acerca del uso de las nuevas herramientas y funcionamientos que podremos encontrar en el nuevo proceso.



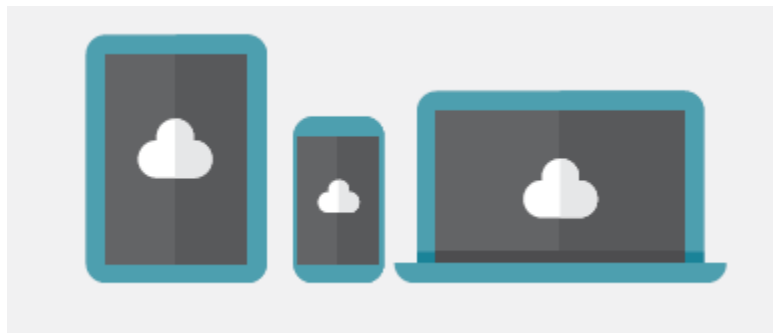
b) Implementación en canales virtuales

Debido a las diferentes ubicaciones del personal de KPMG, se plantea que la parte más intensa del plan de comunicación esté conformada por medios digitales, en los canales actuales de la empresa. Lo cual además optimizará los costos de implementación.

A continuación enlistamos los elementos que se propondrán:

- Lanzamiento en la web de KPMG, a través de dos vídeos dinámicos con una duración máxima de un minuto: una presentación animada de la plataforma y un video testimonial de gente fuertemente reconocidos por los usuarios (líderes de cada una de las prácticas).
- Información en la web de KPMG sobre los usos de KBS y sus módulos, a partir de material textual e infográfico.

- Protectores de pantalla dinámicos con mensajes claves, apertura de foros y trivias en el sistema (KBS), newsletter semanal con tips que apoyen su uso e involucren a los usuarios en la comunidad de entrenamiento.
- Blog de apoyo: “Generación KBS”, alojado en la página web de KPMG, en donde se publiquen artículos de forma semanal sobre KBS, se genere conversación con los usuarios, tenga acceso a últimas noticias, testimoniales y se resuelvan dudas frecuentes en torno a la plataforma.



Calendario de implementación

Tarea/mes	MES 1	MES 2	MES 3	MES 8
Diseño de piezas	X			
Aprobación de diseños	X			
Producción de materiales	X			
Implementación		X		
Envío de materiales		X		
Operación		X	X	X
Evaluación/Resultados				X

Medición de Resultados

Para asegurarnos del éxito del plan de comunicación haremos encuestas de valoración quincenales vía e-mail a una muestra aleatoria y representativa de la audiencia. Dichas encuestas, serán tabuladas y entregadas al finalizar cada fase del proyecto. Las preguntas incluidas en el cuestionario se determinarán al inicio del programa, para seleccionar los indicadores y variables de medición pertinentes.

Del mismo modo, se obtendrá un reporte detallado de visitas al blog y preguntas frecuentes (la profundidad del reporte dependerá de las características de programación de la web de KPMG).

Plan de acción.

Primera fase de la implementación

En esta primera fase se lanzará la sección de dar a conocer a los usuarios el perfil que se ha desarrollado para ellos (descrito detalladamente en la primera parte de esta propuesta de mejora) con esto se buscará que los colaboradores se empiecen a familiarizar con este nuevo sistema y que enfoquen su atención en las características de los programas y sobre todo entender lo que KPMG espera de cada uno de ellos.

Como se informó en el plan de comunicación, se lanzarán distintos elementos que impulsarán el dar a conocer la plataforma, en esta primera frase se lanzarán “guías interactivas” en donde se mostrará el funcionamiento de esta sección además de

entregarles a todos los usuarios finales una serie de “quick cards” en donde mostraremos de forma muy concisa los pasos a seguir para lograr un óptimo funcionamiento.

Segunda fase de la implementación.

Una vez implementada en su totalidad la primera fase del proyecto, en esta fase se mostrará y enseñará a los usuarios la segunda herramienta de la plataforma “Solicitud e inscripción a cursos externos y asignación de autoestudios descritos en su perfil” la fase será comunicada de la misma forma en que la primera (solo por medios electrónicos) ya que la inversión en promocionales y poster incluye material general de la herramienta.

Tercera fase de la implementación.

En esta tercera fase presentaremos la fase más fuerte y en la que podríamos encontrar mucho mayor resistencia, la herramienta que se presentará en esta etapa es “Virtual Classroom” que representa un total cambio en la forma de enseñanza, ya que se sustituirán algunos cursos presenciales por esta modalidad, que si bien, tiene un instructor que está exponiendo y resolviendo dudas en tiempo real, físicamente no está frente al alumno, cosa que para los usuarios de generaciones “X” o “Baby Boomers” puede causar mucho más ruido aunque se considera que ellos son los que poseen realmente el conocimiento de la empresa *Forbes Sap. (2014)*.

En esta etapa la parte de comunicación tiene que ser la más fuerte y colgarse de los éxitos anteriores para vender mucho mejor la idea a la gente que en un inicio no esté tan de acuerdo, las sesiones tendrán que ser muy bien planeadas y asegurar con la gente de sistemas que todo está en orden y bajo control para evitar, lo más que se pueda, que un error tecnológico ensucie la planeación e implementación del proyecto.

Indicadores y retroalimentación de las etapas del proyecto

Durante todo el proceso tendremos encuestas que nos servirán como indicadores, estas encuestas se aplicarán al terminar cada una de las pruebas a las que se convoque al equipo muestra que tendremos en el proyecto, estas encuestas sumados a los resultados obtenidos en las pruebas nos servirán de guías para los futuros procesos; además de conservarlos como un registro de los avances que se vayan teniendo.

Una vez que se lance la primera etapa de implementación, al terminar cada e-learning se enviará una evaluación del curso en donde, además de evaluar el contenido del material se dedicará una importante sección en donde se hablará de la experiencia de los participantes en esta nueva plataforma, se tocarán temas en específico que sean del interés del equipo de implementación para que, basados en esas encuestas de puedan ir mejorando curso a curso la experiencias de los usuarios y en la etapa dos, ver disminuidas las malas experiencias que se pudieron tener.

Los temas a tratar son:

- Familiaridad de la herramienta.
- Tiempo de respuesta
- Errores de sistema durante cualquier proceso
- Tiempo invertido en la capacitación
- Sección libre para que los usuarios puedan expresar sus experiencias y en caso de que tengan algún comentario adicional.
- Mensualmente se hará una recopilación de la información que se revisará con el equipo de implementación para ver posibles modificaciones en el camino y no esperar hasta el final del proyecto para realizar las modificaciones pertinentes.

Conclusiones

Después de todo el proceso de análisis de la problemática y tomando como base las herramientas y procedimientos con los que ya cuenta la firma, considero que las tres propuestas de mejora que presento en este proyecto, ayudarán a mejorar la perspectiva que los empleados tienen sobre los procesos de KPMG, logrando con esto contar con colaboradores mucho más claros en lo que la firma espera de ellos y sobre todo con un entendimiento profundo de las acciones que en las que se está trabajando para mejorar su desempeño, fortaleciéndolo con un perfil de funciones claro, programas de capacitación y una evaluación justa de su desempeño.

Todo lo anterior, basado en una nueva plataforma con una columna vertebral clara y sobre todo cimentada en elementos claros desde un inicio, en donde se les dé a conocer la nueva forma en que estará estructurada su capacitación técnica, ligada con su programa de capacitación en temas soft y sobre todo la forma en que impactará en su evaluación de desempeño. Todo esto en un mismo lugar, evitando así, duplicidad en la información o que sea incongruente.

Aterrizándolo y revisando la viabilidad del proyecto en la empresa, lo veo con altas posibilidades de que se lleve a cabo, ya que utilizaremos los elementos con los que ya cuenta la empresa y no requerirá inversiones de dinero considerables que pudieran ser un factor negativo para la implementación, adicional a esto, los logros que obtendríamos en cuanto al impacto positivo que tendríamos en la gente serían muchos; un colaborador que se siente escuchado y sobre todo, que observa que se están haciendo cosas por mejorar los puntos en los que siente débil a la organización, se convertirá no solo en un empleado más contento, se convertirá en un promotor tanto interno como externo de estas acciones

y ayudará en la construcción de una organización mucho más sana, en donde todos quieran trabajar, productiva y sobre todo exitosa.

Referencias

Espinosa, C, Ukleja, M & Rusch, C. (2010). *Managing the Millennials*. USA: google books.

Forbes Sap. (2014). *Millennials, Baby boomers y Generación X: la combinación perfecta*. 2015, de Forbes
Sitio web: www.forbes.com.mx

Gonzalez, C. (2013). *La importancia de la comunicación en la gestión de proyectos*. 2015, de Zyncro Sitio
web: <https://blog.zyncro.com>

Maeso, A. (2015). *Importancia del Sponsor en los proyectos*. 2015, de NetMind Sitio web: www.netmind.es

Medina, M.. (2014). *Competencias profesionales para recién egresados*. 2015, de Universia Sitio web:
www.universia.net

Sherman. (2011). *El marco para la gestión del desempeño*. USA: Bersin & Associates.

Tate, K. & Cooke, H.. (2005). *Project Management*. USA: McGraw-Hill.

Tovar, A. (2012). *Metas SMART*. 2015, de ITESM Sitio web: <http://www.itesm.mx>

Anexo 1

Ejemplo de establecimiento de metas:

1. Objetivo a lograr.
2. Descripción y criterios de lo que se va a medir (dato a ser recolectado – unidad de medición – criterios condicionantes – periodo medido)
3. Resultado de la medición (ejemplo inventado)
4. Descripción del dato de referencia que se usará (valor actual)
5. Dato de referencia (ejemplo inventado)
6. Método de cálculo
7. Indicador
8. Meta
9. Desviación / Avance

1		2	3	4
Cumplir y/o mejorar el estándar de servicio de tiempo de espera definido para nuestros clientes		Personas que son atendidas dentro del estándar de servicio definido a partir de que toman un turno en el turnomático	200	Estándar de servicio definido en KPMG
5	6	7	8	9
350	Clientes atendidos en 10 minutos o menos/ total de clientes.	57%	80%	-23%

Consejos para el correcto proceso de retroalimentación:

1. Utiliza **lenguaje positivo y proactivo**, que te permita abrir un espacio de diálogo.
2. Envía **mensajes consistentes** los cuales deben verse reflejados en la Cedula de Evaluación
3. **Escucha de manera efectiva**, siendo capaz de reconocer y entender los sentimientos de las demás personas.

4. **Responde y a las señales no verbales** (en una conversación cara a cara el 65% de los mensajes se da con el cuerpo). Fomenta un diálogo, a través de preguntas abiertas, permitirá al colaborador encontrar por él mismo, las actitudes, los sentimientos, las conductas que lo llevan a actuar de determinada manera.
5. Maneja **respuestas emocionales**, utilizando preguntas abiertas que permita entender exactamente lo que la persona siente (ejemplo ¿Me puedes decir qué es lo que causó tu llanto/ enojo/ frustración?)
6. Establece junto a tu colaborador un **plan de acción** donde ambos se comprometan a dar seguimiento y alcanzar lo establecido.