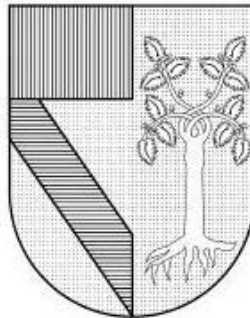


**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

---

**ESCUELA DE PEDAGOGÍA**



**“SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATRACCIÓN DE  
TALENTO PARA LA EMPRESA  
BUSCADOR DE TALENTOS HUMANOS”**

**INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL**

**Q U E P R E S E N T A**

**MAYRA PATRICIA TOLEDO VALVERDE**

**P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :**

**MAESTRO EN DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO**

**DIRECTOR DEL CASO:**

Dr. David Rene Thierry García

Ciudad de México

2016

## ÍNDICE

<u>1.- Introducción.....</u>	<u>3</u>
<u>2.- Marco contextual.....</u>	<u>4</u>
<u>3.- Apartado teórico.....</u>	<u>7</u>
<u>3.1. El origen del <i>Headhunting</i>.....</u>	<u>7</u>
<u>3.2. Metodología del <i>Headhunting</i>.....</u>	<u>11</u>
<u>3.3. Factores críticos del <i>Headhunting</i>.....</u>	<u>12</u>
<u>4.- Propuesta de RRHH.....</u>	<u>15</u>
<u>4.1. Definición de control.....</u>	<u>16</u>
<u>4.2. Metodología de la propuesta.....</u>	<u>17</u>
<u>4.3. Planificación anual del sistema de</u> <u>gestión.....</u>	<u>38</u>
<u>4.4. Los puntos críticos del proceso de Atracción de</u> <u>Talento.....</u>	<u>40</u>
<u>5.- Conclusiones.....</u>	<u>41</u>
<u>6.- Fuentes de información.....</u>	<u>44</u>

## Introducción

### **Justificación del tema**

Actualmente laboro en una organización especializada en Reclutamiento y Selección de personal Directivo, Gerencial y Ejecutivo —local y foráneo—; mi posición en la empresa es la de Gerente de Atracción de Talento y son las compañías de este giro a las que se les conoce *Head-hunter*. Considero que una de las situaciones críticas de la organización es el cierre del proceso de Reclutamiento, es decir, en nuestro procedimiento intervienen diversas áreas como Ventas, Reclutamiento, Contabilidad, etc., lo que implica a un grupo de personas que se involucran en el proceso de Reclutamiento, mismo que finaliza cuando el aspirante reclutado por nuestra empresa inicia su primer día de labores en la institución para la que fue reclutado. La fase crítica se presenta cuando, por diversas situaciones, el proceso de reclutamiento se interrumpe debido a nuestros clientes, lo que lleva a una pérdida en costos, tiempo, esfuerzo, etc. Lo anterior provoca que el equipo de trabajo se sienta desmotivado; el cliente, insatisfecho y, en ocasiones, los gastos generados son irrecuperables. En el mejor de los casos, los procedimientos iniciados con los aspirantes se distorsionan en nuevos procesos, y en pocas ocasiones son contratados; en general, los mismos aspirantes se descartan del proceso con nuestra organización.

Durante mi estancia en la maestría de Dirección y Gestión del Capital Humano, tuve acercamiento con el Proceso de Control y considero que parte de la solución a la realidad antes mencionada sería desarrollar un plan de Control de Gestión del proceso de Reclutamiento de personal, pues hoy en día no contamos con ningún registro que nos permita identificar y medir nuestro proceso de Reclutamiento de Personal, por lo que

considero como propuesta el desarrollar un plan de Control de Gestión para el proceso de Reclutamiento de Personal.

## **Objetivos generales**

- Identificar las variables del proceso de Reclutamiento y selección.
- Unificar las variables del proceso de Reclutamiento y selección.
- Redactar las variables para desarrollar los Indicadores de medición del proceso de Reclutamiento y selección.

## **El objetivo específico**

- El objetivo general es la Implementación de un plan de Control de Gestión para el proceso de Atracción de Talento de la empresa Buscador de Talentos Humanos, S.A. de C.V.

## **Marco contextual**

La empresa donde desarrollé mi proyecto es Buscador de Talentos Humanos, S.A de C.V. y el nombre comercial es BTH; la organización se ubica en la calle de Renato Leduc, No. 126, Colonia Toriello Guerra, en la Delegación Tlalpan. Es de reciente creación, dado que inició sus operaciones el 16 de junio del 2014.

## **Misión de la empresa**

Somos una organización inspirada en la Atracción de Talento Ejecutivo, Gerencial y Directivo. Contamos con un grupo de especialistas que apoyan a las empresas en la búsqueda de talento.

## Visión

Ser una organización que genera en sus clientes una experiencia de confianza para la búsqueda de talentos de sus empresas, alineándonos a las estrategias de cada industria.

## Valores

En BTH se practican cuatro valores que se permean, tanto con el cliente interno, como con el cliente externo. Los valores que se relacionan con el servicio que se brinda son:

**Confianza:** brindar a nuestros clientes una experiencia de confianza para la búsqueda del talento de sus organizaciones; los colaboradores de la empresa sentirán plena confianza para desarrollarse profesionalmente dentro de la compañía.

**Lealtad:** para cada cliente, afianzaremos este valor con cada uno de los colaboradores.

**Tolerancia:** brindar la oportuna atención a cada uno de los clientes hasta lograr la entera satisfacción de sus necesidades.

**Honestidad:** cada participante activo de la organización deberá de desarrollarse con honestidad.

## Nuestros servicios

De los servicios de BTH se desprenden algunos otros que los clientes requieren para mejorar sus prestaciones como: cursos de capacitación para su personal en temas como Imagen empresarial, Atención al cliente y Calidad en el servicio. Estos cursos únicamente se brindan a los clientes de BTH, no están abiertos al público en general.

- Atracción de Talento Especializado (Reclutamiento y Selección de Personal), Directivo y Alta Gerencia
- Atracción de Talento para posiciones operativas
- *Staffing* o Subcontratación de Personal
- Cobertura de Trabajo Temporal
- Estudios Socioeconómicos
- Aplicación de Psicometría

## Organigrama

El organigrama de BTH es de tipo vertical; la empresa está conformada por seis personas de *staff*. En procesos foráneos se contrata personal eventual, de igual manera, cuando se cuenta con proyectos de reclutamiento masivo.

### Organigrama de BTH

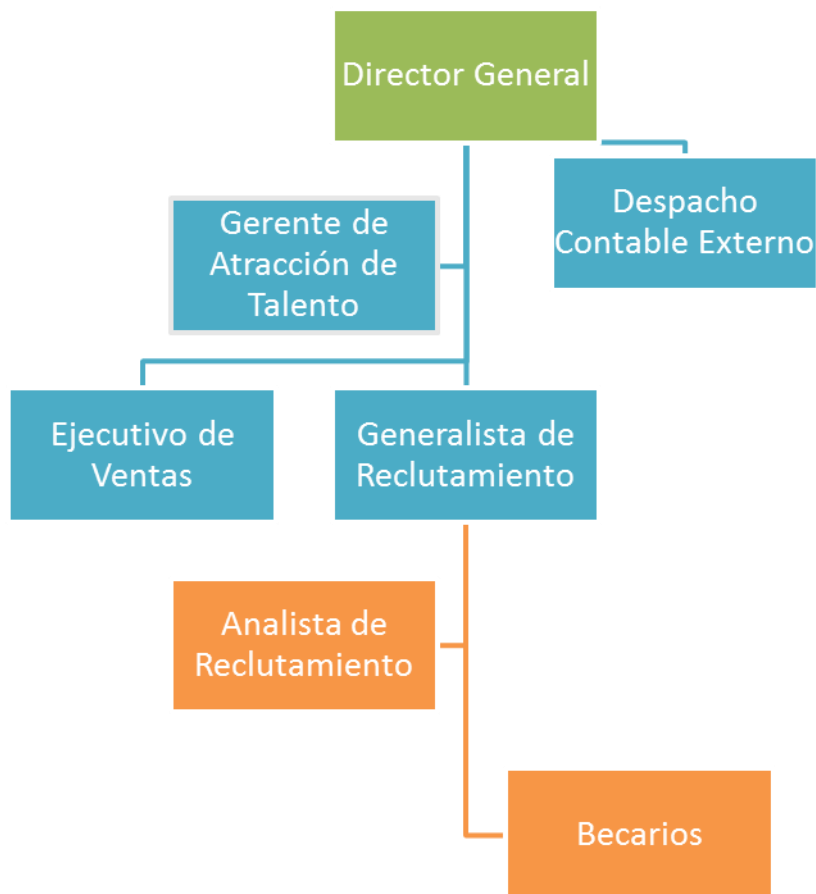


Figura 1. Organigrama BTH.

## Apartado teórico

El Giro de servicio de BTH es el Reclutamiento y Selección de Personal, mejor conocido como *Head-hunter*, por lo que este apartado justifica la práctica histórica del *Headhunting*.

### El origen del *Headhunting*

En la consulta que realicé, identifiqué diversas versiones sobre el origen del *Headhunting*. El primero se remonta a mediados de la década de 1920, año en que aparecen los primeros servicios de abastecimiento de ejecutivos en Estados Unidos y se prestan al sector de consumo minorista, a cambio de unos honorarios comisionados, según la retribución anual de los profesionales contratados. En un principio, estos servicios de reclutamiento estaban dirigidos a Directivos, y se ofrecían como subproducto de las llamadas Consultorías de Dirección de Empresas, aunque también se brindaban a ciertos sectores como el Financiero. Posteriormente, con el desarrollo económico que se produjo durante la 2da. Guerra Mundial, se empezaron a difundir más los servicios del *Headhunting* de las líneas de servicio iniciales. De esta manera, en las décadas de 1950 y 1960 en Estados Unidos, se fundan las primeras firmas independientes que, años más tarde, se consolidarían como las grandes compañías internacionales de *Head-hunters*. Empujadas por el auge y la expansión mundial, así como el resultado de los análisis de negocios de sus clientes, las corporaciones multinacionales estadounidenses recomendaban un plan de acción innovador pero, en muchos casos, la gerencia de la empresa no estaba calificada o no contaba con la persona idónea para la implementación propuesta. Era entonces cuando la consultora recomendaba la contratación de un nuevo ejecutivo, lo buscaba, lo encontraba y cobraba por este servicio. Tras una primera fase de desarrollo en Estados Unidos, los servicios de Búsqueda y Selección de Directivos comenzaron a expandirse fuera del territorio americano.

El empuje y crecimiento de la consultoría de *Headhunting* se produjo apoyándose en los cambios de las tendencias tecnológicas, de consumo y de distribución, mismos que propiciaban la introducción de renovados modelos de organización y de gestión; buscaban aportar mayor eficiencia y rendimiento a los negocios. Paralelamente, los modelos donde los colaboradores duraban décadas en una sola empresa comenzaron a caducar, se fue abriendo paso a las nuevas generaciones de directivos enfocados a dinamizar la competitividad y expansión de los negocios. “Las empresas impulsaron entonces la cultura de la meritocracia y la aplicación de nuevos sistemas de dirección. Todos estos factores, propiciaron que el talento directivo se pusiese en creciente valor, y que las empresas incrementasen la captación externa de los mejores profesionales para dirigir e implementar con éxito sus estrategias y, a la vez, enriquecer los equipos ejecutivos, incorporando del exterior perfiles profesionales solventes y que aportasen nuevas experiencias y conocimientos diferentes e innovadores [1]”.

Por otro lado, el desarrollo del sector también resultó progresivamente respaldado por el propio reconocimiento que, gradualmente, le otorgaron los directivos y ejecutivos que vieron en los *Head-Hunters* un potente canal de acceso a oportunidades profesionales con las cuales acelerar su promoción y conseguir una mejor gestión de carrera. Esta es una de las principales razones que dieron lugar a que, en el servicio de búsqueda de ejecutivos, la satisfacción de la empresa fuera igual de prioritaria que la de los candidatos y, ambas, representaran el resultado esencial del valor añadido aportado por los Cazatalentos.

Otra teoría menciona que la práctica de *Headhunting* se originó en Estados Unidos, en el año 1946 –para ser exactos–, cuando Sidney Boyden comenzó una búsqueda exhaustiva de ejecutivos para resolver los problemas de sus clientes. Luego, Boyden se dio cuenta que esa tarea abría una oportunidad de negocios y creó su propia corporación. En 1951 fue el año en que “McKinsey & Co.” –reconocida consultora de negocios–, decidió que había un conflicto de intereses entre hacer consultoría y la búsqueda de ejecutivos en una misma empresa.



“Esta práctica fue cuestionada por muchos y puso en tela de juicio el profesionalismo de su giro principal: la consultoría de negocios. Paulatinamente se comenzó a expandir esta visión y llegó a nivel mundial en los años 80. No está claro cuando comenzó a desarrollarse en Latinoamérica; sin embargo, lo que está claro es el impacto que ha causado [2]”.

Como resultado de esta acción, muchos socios de McKinsey y de otras reconocidas consultoras como Booz Allen & Hamilton se independizaron, y así comenzó la industria que hoy en día conocemos como *Headhunting*. Una historia similar sucedió paralelamente con consultoras financieras y contables. Aunque algunas nunca independizaron esta práctica, a otras les tomó varios años más hacerlo pero, sin duda, este fue el año en que se produjo ese gran movimiento en EE.UU. El resto es historia: las empresas se expandieron dentro de EE.UU., más tarde en Europa y, posteriormente, en América Latina, Asia y África.

Como se mencionó anteriormente, una consultoría pionera en la práctica de *Headhunting* es McKinsey & Company, Inc. que se focaliza en resolver problemas concernientes a la Administración estratégica. McKinsey trabaja prestando sus servicios a las mayores empresas de negocios del mundo, gobiernos y diversas instituciones. En esta empresa es más complicado conseguir una oferta de trabajo, por lo que es una de las más deseadas por graduados universitarios: “un dato relevante es que la firma de McKinsey, por su trayectoria y prestigio, atrae a graduados universitarios a colaborar con ellos, y las estadísticas mencionan que ha producido proporcionalmente más CEOs en empresas de gran escala que ninguna otra empresa en el mundo [3]”.

McKinsey & Company es conocida por contratar a los individuos más brillantes del mundo. Desde 1996 es el principal empleador de los nuevos graduados MBA de las mejores escuelas de negocios del mundo, como *Harvard Business School*, *Stanford Graduate School of Business*, *University of Chicago Booth School of Business*, o *Wharton School*.

Esta consultora pionera en *Headhunting* es un gran ejemplo de que esta práctica no sólo es rentable y funcional, sino que proporciona a las organizaciones el servicio de Reclutamiento Externo. Fue fundada en Chicago, en 1926, por James O. McKinsey, profesor de Contabilidad de la escuela de negocios *University of Chicago*, quien es considerado el padre de la Contabilidad Gerencial. En 1933, McKinsey contrató a Marvin Bower, quien fundó la oficina de Nueva York de la empresa y tuvo un papel clave en el éxito de la misma. McKinsey & Company actualmente tiene su sede en Nueva York, y cuenta con alrededor de 100 sucursales en 50 países. La primera oficina internacional fue fundada en Londres en 1959, seguida por dependencias en Holanda, Alemania, Italia, Francia y Suiza durante los años 60. La oficina de Madrid se creó hasta los años 80.

Otra importante consultora de *Headhunting* es Transearch, en España; una de las firmas de búsqueda de Ejecutivos más importantes en el mundo y una de las pioneras en dicho país. La empresa cuenta con más de 30 años de experiencia y se especializa en la búsqueda de los mejores directivos, de hecho, *The Economist Intelligence Unit* y la *Kennedy Information* la han elegido como una de las mejores organizaciones de búsqueda de ejecutivos a nivel mundial.

No obstante, el autor López Amo tiene otra visión de la historia sobre el origen de los *Head-hunters*. "En el año 1810, en Suecia, el rey Carlos XII sufría una gran enfermedad e iba a morir sin dejar hijos que ocuparan el trono. Ante ese problema, el parlamento sueco le encomendó a un Conde buscar un sucesor para el trono: alguien casado, con hijos, de buena salud y liberal, entre otras cosas [4]". **(García, J., 1993)**. Para el presidente de Transearch este fue el primer caso histórico en que se menciona la existencia de un *Head-hunter*.

La mayoría de los profesionistas aspiran a una mejor posición y les interesa, sobre todo hoy en día, ser visto por un *Head-hunter*. A su vez, la práctica del Cazatalentos requiere de la búsqueda constante de dicho talento.

## ¿Cuál es la metodología de trabajo del *Head-hunter*?

Según Julio Lopez Amo, "no se trata de una persona que tenga muchas redes de contacto, un buen *Head-hunter* trabaja con rigor y seriedad, sabe aconsejar a la empresa, pero también al candidato [5]". Sin duda, al leer a este autor identifiqué varias similitudes con las habilidades de la práctica de un *Head-hunter*, pues no solo se trata de la satisfacción del cliente como empresa, sino también la del aspirante al obtener la información relacionada con la organización y con el proceso para que pueda participar en la selección a través de un intermediario. Finalmente, el *Head-hunter* es un especialista que se ubica fuera de la empresa y requiere herramientas para conocer más sobre la organización y poder transmitir la información adecuada a los candidatos.

Para Pablo Massú, en tanto, "un buen *Head-hunter* es riguroso, obsesivo, tiene poder de convocatoria y de persuasión [6]". Si cumple con lo anterior, siempre tendrá los mejores candidatos y podrá ofrecerle, por ende, los mejores beneficios. Además de lo que los autores anteriores mencionan, un *Head-hunter* trabaja bajo mucha presión y contrarreloj, pues los clientes requieren cubrir sus vacantes a la brevedad.

Respecto a la forma en que los *Head-hunters* se enteran sobre los profesionales mejor calificados, Massú dice que es "por una base de datos y de contactos, principalmente". Sin embargo, también se estudian todas las directrices de la compañía que solicita la búsqueda y se analiza a las empresas de la competencia. Este estudio es minucioso e, incluso, obsesivo; para asegurar el éxito en la búsqueda se requiere encontrar al candidato ideal para la posición que se está solicitando, pues no siempre se buscan las mismas competencias y habilidades. En ocasiones, los aspirantes potenciales en las bases de datos se van contratando, por ello, dichas bases de datos se vuelven obsoletas y poco utilizables. Hoy, la práctica de cacería de talento es más sencilla gracias los medios sociales que permiten acercarse al talento requerido con tan solo una llamada telefónica o un correo electrónico.

## Los principales obstáculos de la práctica de *Head-hunter*

Los *Head-hunters* enfrentan ciertos obstáculos. Para Massú, un gran obstáculo son las limitantes económicas de inversión de los clientes en el nuevo candidato, cuando no se cuenta con los beneficios suficientes para convencer a los postulantes de asumir un nuevo desafío dentro una organización desconocida por ellos. Considero que este obstáculo se agrava, pues la competencia de talento permite que los candidatos busquen desafíos acompañados de excelentes remuneraciones y no siempre es posible competir tanto por el mejor talento. Las empresas no siempre están dispuestas a mejorar las ofertas económicas, dado que consideran que la práctica de *Head-hunter* puede facilitarles estos procesos. Hay que tomar en cuenta que la interacción entre personas y organizaciones se explica por el intercambio de incentivos y contribuciones.

Para Massú, lo más difícil es saber qué ejecutivo encajará perfecto dentro de cada empresa: "No podemos pensar que hay directivos malos, simplemente hay algunos que son para determinadas compañías [7]". "Identificar sus características e imaginarlas en una organización es la parte difícil de este trabajo. La cultura organizacional o corporativa es el modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura Organizacional [8]". **(Chiavenato, I., 2011)**. Es por ello que, en BTH, aplicamos un cuestionario de cultura organizacional que nos permite contar con una estrategia que disminuya este obstáculo, que para mí es el más complicado, pues al no pertenecer a la empresa que realizará la contratación, existe un desconocimiento de diversos elementos que son importantes para los aspirantes. Además del cuestionario de cultura, nuestros ejecutivos de ventas acuden a las organizaciones de los clientes para conocer más la cultura de las mismas, identificar las zonas geográficas donde se ubican y conversar con la persona que requiere del nuevo talento. Finalmente, la economía global representa otro factor en contra de los *Head-hunter*, dado que el nivel de competencia de los mejores aspirantes está presente todo el tiempo; hoy, un profesionalista en nuestro país tiene posibilidad de competir para obtener una posición dentro de una empresa trasnacional que le proporcione mejores planes de compensación que los que

ofrecen las empresas nacionales. Los profesionistas se abren camino para colocarse por sí solos en las mejores oportunidades laborales, otro hecho que enfrentan los latinoamericanos en Europa, especialmente en España: no es un mercado cerrado para los directivos latinoamericanos, por el contrario, cada vez tienen mayor cabida.

## **Propuesta de RRHH**

Tal como lo menciona el apartado histórico, la práctica de *Head-hunter* afronta diversos obstáculos que ya mencionamos, y también señalamos que es una práctica que forma parte de un proceso externo del área de Recursos Humanos. Si firmas como McKinsey, y otras tantas, se concentran como empresas económicamente potenciales, hablan de un excelente servicio que puede potencializarse y agregar valor a las organizaciones, considero que BTH puede contar con una propuesta de valor que logre posicionarse en el mercado a través de la mejora de procesos –que puedan medirse– y así desarrollarlos cada vez más. Tal como lo menciona la firma de McKinsey, los egresados de las mejores universidades son los que buscan acercarse a la consultoría para ser seleccionados y, seguramente, esos profesionistas son quienes años después utilizarán el servicio de consultoría en sus empresas.

Los *Head-hunter* apoyan a las empresas en la búsqueda del mejor talento, si los sistemas de atracción de ese talento no cumplen con los objetivos en los tiempos acordados, las organizaciones no suspenderán la búsqueda; por lo que la presión de los *Head-hunter* es constante. En BTH desarrollamos un sistema de de talento único, pues permite tomar en cuenta todos los obstáculos de la práctica de *Headhunting* para alcanzar el objetivo: completar el proceso de Atracción de Talento para las vacantes requeridas por nuestros clientes.

Este sistema de Atracción de Talento desarrollado por BTH se describe de la siguiente manera:

1. BTH asigna a un especialista para el reconocimiento de las necesidades del cliente.
2. El especialista inicia el proceso con el levantamiento de un cuestionario de cultura sobre la organización para conocer más a fondo las necesidades del servicio (este cuestionario permite identificar aspectos como la participación de las personas en la organización, el número de empleados, la misión y la visión), considerando que algunas empresas resguardan estos datos para exclusivo uso interno.
3. El asesor envía la propuesta del servicio a través de un correo electrónico y se cerciora, vía telefónica, de la elección del servicio.
4. El especialista realiza el levantamiento del perfil del puesto, para garantizar la Atracción de Talento. (En esta parte del proceso, el especialista asesora al cliente en cuestión de salarios, compensaciones, y todo lo relacionado para que la búsqueda de talento cumpla con los tabuladores del mercado).
5. En BTH se inicia la convocatoria, la aplicación de entrevistas sencillas y por competencias; exámenes técnicos de la posición y psicométricos, así como estudios socioeconómicos. (En este proceso se aplican los exámenes técnicos que el cliente necesita para la posición).
6. En un plazo acordado se envía a los candidatos para la entrevista con el cliente y, junto con los resúmenes ejecutivos, se envía una terna de candidatos. (Los aspirantes acuden a las entrevistas acompañados de un ejecutivo de BTH para que puedan ubicar bien la empresa y llegar a tiempo).
7. El especialista de BTH acude con los aspirantes para conocer el proceso de *Feedback* que tendrán los aspirantes.
8. El cliente decide cuál es el candidato que cubre mejor las necesidades de la empresa.
9. Se orienta al candidato elegido para la firma de contrato y otras posibles especificaciones del proceso de contratación.

10. Se inicia el periodo de garantía: a los cuarenta y cinco días, BTH envía el primer cuestionario de evaluación de desempeño del aspirante.
11. A los noventa días, BTH envía el segundo cuestionario de evaluación de desempeño del aspirante.
12. Al término de la garantía, BTH envía la información que hace saber al cliente que el periodo de garantía queda cerrado.

### Propuesta de RRHH del proyecto

BTH es una empresa joven, pues se fundó en 16 de junio del 2014 y comenzó operaciones en agosto del mismo año. La característica de los clientes actuales de BTH es que no cuentan con área de RRHH, por lo que requieren de mucha asesoría durante todo el proceso de Atracción de Talento. Los resultados, según los cuestionarios de satisfacción del cliente, reportan que los clientes están convencidos de la efectividad del servicio, dado que se cubren las vacantes en el tiempo requerido. Sin embargo, tal como lo mencioné anteriormente, en BTH enfrentamos varios obstáculos para lograr el término del proceso de Atracción de Talento; uno de estos se presenta cuando el cliente realiza la contratación de la vacante sin finalizar nuestro proceso, es decir, inician un proceso interno de reclutamiento, lo que provoca que nuestro proceso quede descartado por el cliente e incompleto. Aún no hemos identificado qué provoca esta situación. Podría ser el tiempo de cobertura del proceso de reclutamiento del personal o el inadecuado manejo del área de Ventas, por mencionar algunos. Para poder conocer mejor en qué parte del proceso de Atracción de Talento ocurre la falla, el planteamiento del problema va encaminado a implementar una estrategia de control de Gestión de nuestro proceso de Atracción de Talento, y así, mejorar nuestros servicios. Dado que, durante el proceso, intervienen diferentes áreas como Ventas, Reclutamiento y Cobranza, el contador llevará una medida de control que nos permita identificar las mejoras del proceso.

Por lo mencionado en el “Planteamiento del problema”, la definición de la problemática es:

## **Implementar una estrategia de control de Gestión del proceso de Atracción de Talento.**

Es importante mencionar que no contamos con ningún control actualmente, así que es importante definir primero qué es Control de Gestión.

### **Definición de Control**

La palabra “control” proviene del término francés *controlé*, y significa “comprobación e inspección, fiscalización e intervención”, aunque también hace referencia al dominio, mando y preponderancia de un sistema.

El control es una etapa primordial en la Administración, que apoya y se cerciora de si los hechos van de acuerdo a los objetivos. El control busca asegurar que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo con lo previsto. En caso de no hacerlo, la empresa deja de funcionar con eficiencia.

“El control es la acción que adaptar las operaciones a normas ya establecidas, y la base para la acción es la realimentación. El control pretende asegurar que todo ocurra conforme a los planes y a los objetivos, con el señalamiento de las fallas y los errores para corregirlos y evitar que se repitan”. (Chiavenato, 2011).

Es decir, el control se aplica para asegurar que un proceso se adapte al comportamiento para el que fue diseñado; tomando en cuenta que la administración se caracteriza por tener variaciones, no existe mayor problema cuando estas son pequeñas, se considera normal. Sin embargo, si son muy variables, pueden provocar trastornos y es importante corregirlas a tiempo.

### **El proceso de control tiene ciertas características**

Es cíclico y repetitivo. Sirve para ajustar las operaciones a las normas fijadas y para el establecimiento de los estándares deseados, así como para la supervisión del desempeño y la comparación de éste con los estándares deseados, además de permitir acciones correctivas en caso de ser necesario.



### 1.- El Establecimiento de Estándares.

Estos representan el desempeño a alcanzar, por lo que son criterios o mediciones arbitrarias que proporcionan los medios para establecer lo que se debe hacer y cuál es el desempeño idóneo.

### 2.- Supervisión de desempeño.

Esta etapa de control da seguimiento y mide el desempeño. Supervisar significa dar seguimiento, ver de cerca, observar, revisar el andamiaje de las cosas. Para controlar un desempeño es importante conocerlo y obtener información al respecto.

### 3.- Comparación del desempeño con los estándares deseados.

Una vez obtenidos los resultados, la siguiente etapa de control es compararlos con los estándares deseados, ya que las actividades humanas siempre registran un tipo de variación, error o desviación, se debe permitir un cierto tipo de fluctuación. Por tanto, el desempeño se compara con el estándar establecido para comprobar si hay desviaciones. Esta comparación se genera mediante índices, porcentajes, medidas estadísticas y gráficas. La comparación pretende detectar desviaciones y errores, sin embargo, lo más importante es la previsión de los resultados.

## **La acción correctiva**

Los errores o las variaciones se deben corregir para que las operaciones funcionen dentro de la normalidad. La acción correctiva busca colocar a las diversas situaciones dentro de los estándares para alcanzar el objetivo.

## **Los criterios del control**

El proceso debe de controlar las actividades correctas, el control debe atender las actividades que en verdad necesitan controlarse.

El proceso debe ser oportuno, el control requiere efectuarse en el momento preciso para que las desviaciones se muestren en tiempo real, y permita que las correcciones se

realicen a tiempo. El proceso de control debe incluir una relación favorable de costo-beneficio, dado que el control no puede costar más que lo que controla. Asimismo, debe generar un beneficio superior al costo para que valga la pena.

El control debe ser exacto. Los procesos de control son indicadores del avance y sientan las bases para las acciones correctivas, por lo que el control no puede permitir errores.

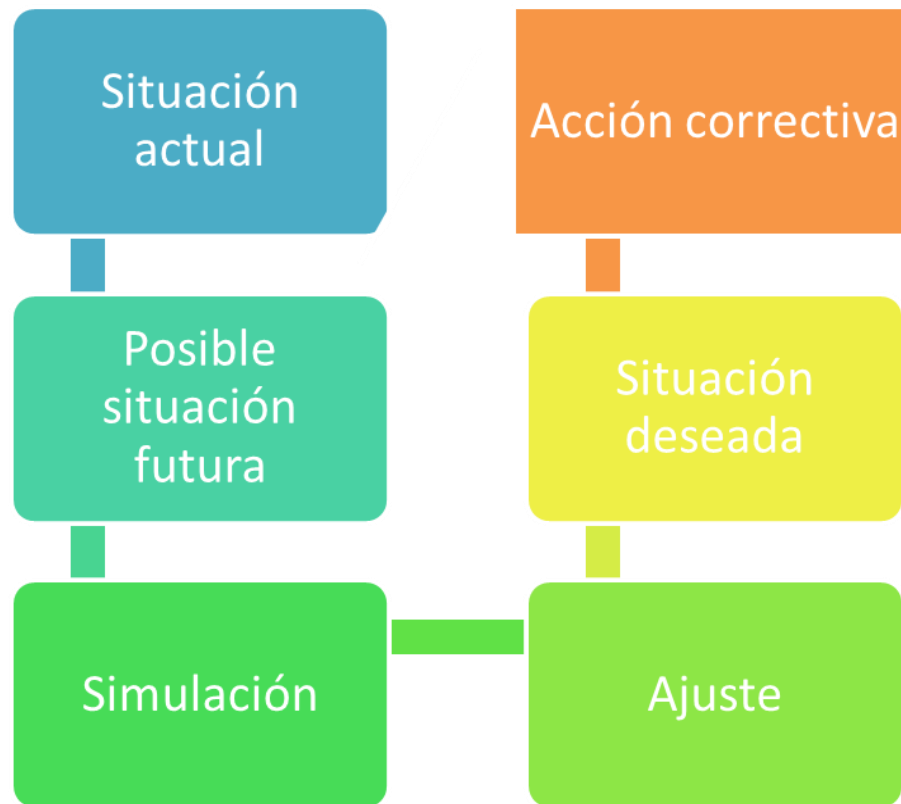
El control debe ser aceptado. Es importante que los involucrados acepten el control y entiendan el objetivo del proceso. Deben entender que el control es necesario y que debe aplicarse, de lo contrario se caerá en una situación arbitraria. Es decir, el control propone resultados para apoyar e impulsar el comportamiento de las personas y no para que limiten o coarten la libertad para colaborar.

Muchas veces, las medidas pueden ser imprecisas, pero el control debe ser objetivo, claro y exacto.

Con lo anterior identificamos que el control será el siguiente paso para mejorar el proceso de Atracción de Talento, por lo que se requiere de un control específico que regule no solo los resultados, sino los comportamientos de los involucrados en la organización. A este tipo de control se le denomina control de Gestión y se define como el conjunto de procedimientos que guían no solo al control del resultado, sino también a las decisiones que se deben tomar para que actúen de la forma más eficiente posible, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización a partir de los recursos disponibles.

El control de Gestión requiere de un conjunto de indicadores de control que permitan orientar y evaluar, posteriormente, necesita el aporte de cada departamento en las variables claves de la organización. El siguiente cuadro nos permite identificar cómo opera el sistema de control de Gestión.

## Diagrama de Sistema de control



**Figura 2.** Douglas McGregor, *El aspecto Humanos de las Empresas*.

A partir de la “Situación actual” en el cuadro anterior, observaremos a las personas que intervienen en el proceso y la definición de sus responsabilidades.

- Responsabilidades. ¿Qué personas intervienen en cada proceso?
- Metodología. ¿Cómo lo hacemos?
- Programas: El tiempo. Mejora de los tiempos según las encuestas de satisfacción de cliente.

A continuación presentaré a las personas involucradas en el proceso de Atracción de Talento Humano actual en BTH que son: Reclutadores, Ejecutivos de ventas, Gerente de Atracción de Talento, y cada una de sus responsabilidades.

## Responsabilidades del Proceso de Atracción de Talento de BTH

Posición	Responsabilidad
Reclutador	Recibe la llamada del cliente
	Identifica las necesidades del cliente por medio del cuestionario de Atracción de Talento
	Aplica el cuestionario de cultura organizacional
	Comunica al cliente el proceso de Reclutamiento de personal de BTH
	Informa sobre el proceso de envío de propuesta por parte del personal de Ventas
	Identifica las necesidades del cliente, acorde al cuestionario de Atracción de Talento
	Hace el levantamiento del perfil
	Publica en los buscadores de BTH
	Hace el filtro de Curricula
	Inicia las entrevistas
	Aplica los exámenes de Psicometría
	Elabora los Resúmenes ejecutivos
	Agenda las entrevistas de los aspirantes con el cliente
	Recibe el <i>Feedback</i> posterior a la entrevista con el cliente
	informa al candidato seleccionado
	Acompaña al candidato durante el proceso contractual
	Informa al Ejecutivo de ventas sobre la fecha de contratación
	Envía los cuestionarios de evaluación de desempeño
	Hace el cierre del proceso de garantía

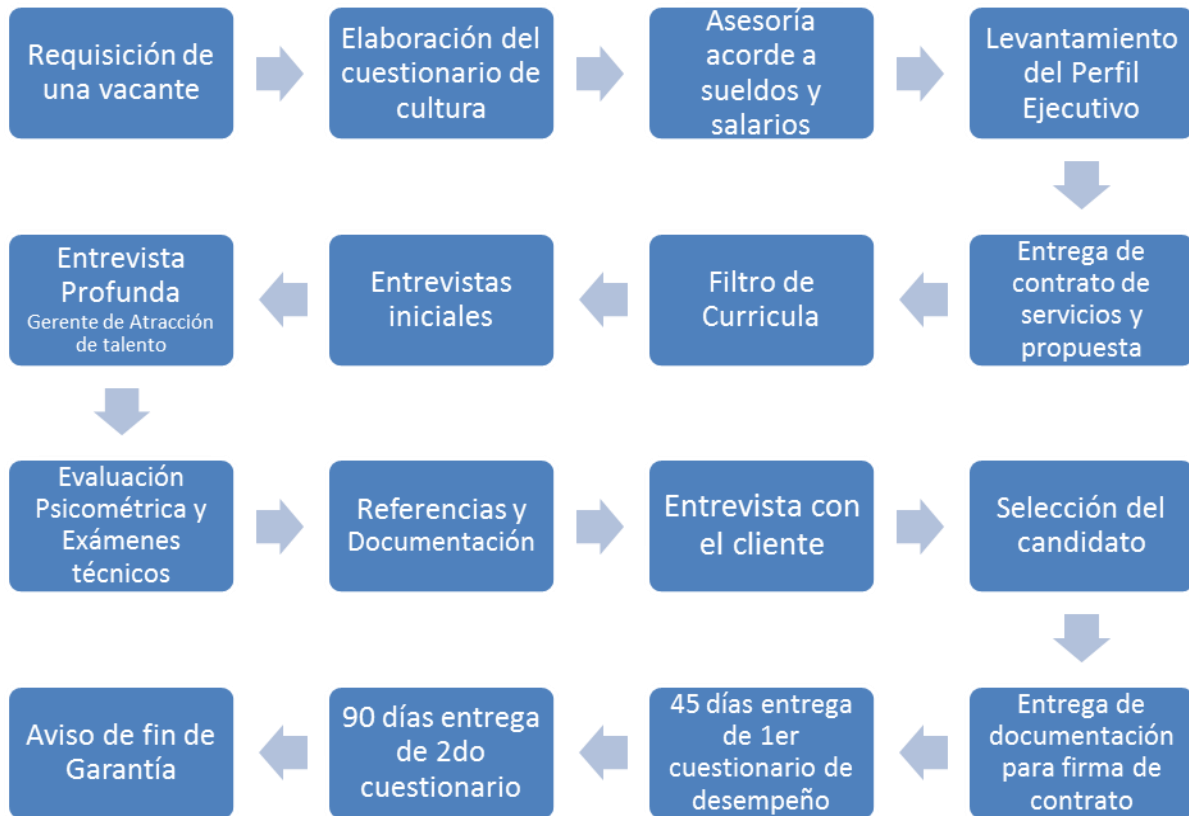
Posición	Responsabilidad
Ejecutivo de ventas	Acorde a las necesidades especificadas al Especialista de reclutamiento, edifica la propuesta de acuerdo a las necesidades de reclutamiento
	Elabora la propuesta de servicios
	Solicita los datos fiscales para la elaboración del contrato de servicios
	Envía la propuesta de servicios al cliente, con copia para el Especialista
	Envía el contrato de servicios regulado por la requisición de entrega en los tiempos acordados
	Envía la factura de servicios el día de la firma del contrato laboral del aspirante seleccionado
	Es responsable del cobro oportuno por la prestación del servicio

Posición	Responsabilidad
Gerente	Revisa el perfil de puesto elaborado y asesora en los procesos de búsqueda
de Atracción	Revisa la Curricula de los aspirantes preseleccionados
de Talento	Realiza la entrevista profunda de la terna de seleccionados
	Revisa de los resúmenes ejecutivos
	Revisa las fechas de entrega de los cuestionarios de desempeño

## Metodología

Los involucrados en el proceso de Atracción de Talento de BTH, tienen bien definidas sus responsabilidades, se requiere que cada uno concluya sus deberes para poder pasar a la siguiente fase del proceso, así como mantener la comunicación para no perder la atención del cliente. En BTH, una persona denominada Especialista de Atracción de Talento es quien va dando el seguimiento del proceso del cliente; es quien va asesorar, a comunicar y a acompañar al cliente durante todo el proceso. Para lograr la perfecta armonía durante dicho proceso, siendo que su función es la de intermediario, es importante que acompañe a los candidatos, pues también se busca que el talento conserve el interés durante todo el proceso. Debe tomarse en cuenta que un candidato puede acudir a las oficinas de BTH y a las oficinas del cliente en dos o tres ocasiones, y también requieren conocer el resultado del proceso de Atracción de Talento, sea o no positivo para ellos, pues esto permite que generen un vínculo de confianza con BTH.

## Proceso de Atracción de Talento de BTH



**Figura 3.** Proceso de Atracción de Talento BTH.

Como vemos en la **Figura 2**, para implementar un sistema de control se requiere conocer la situación actual, es decir, cómo es el proceso actual de la empresa, lo que nos lleva a plantear una situación futura que debe incluir una simulación para, posteriormente, implementar los ajustes y continuar con la metodología. Antes mencionamos que uno de los obstáculos más importantes de la práctica de *Headhunting* es el tiempo, pues los servicios que brindamos compiten por situaciones de tiempo, es decir, nuestros clientes mencionan en cuánto tiempo deben cubrir la vacante. Si el proceso no se concluye en el tiempo acordado, el cliente puede desistir del servicio para el que nos contrató y continuar

la búsqueda por otros medios. Por tanto, en BTH elaboramos un tabulador de tiempo, que permite medir el **tiempo** del proceso de Atracción de Talento para llenar una vacante o posición.

### Tabulador de Tiempo del Proceso de Atracción de Talento de BTH

	INDICADORES	Tiempo
1	○ Levantamiento del perfil	2 HORAS
2	○ Publicación de la vacante	3 HORAS
3	○ Filtro de Curricula	10 HORAS
4	○ Agendar entrevistas	5 HORAS
5	○ Aplicación de Psicometría	6 HORAS
6	○ Interpretación de la Psicometría	10 HORAS
7	○ Elaboración de resumen ejecutivo	5 HORAS
8	○ Entrevistas con el cliente (proceso externo)	6 HORAS
9	○ Estudio Sociolaboral	6 HORAS
10	○ Revisión de documentos	1 HORA
11	○ Cierre de la vacante	2 horas
	<b>Total</b>	<b>56 horas</b>

**Figura 4.** Tabulador de tiempo BTH.

Los procesos que tenemos actualmente fueron diseñados para la propuesta de servicio de BTH, y son la guía para poder capacitar adecuadamente a nuestro personal, para medir el desempeño de los colaboradores, y medir la calidad de nuestros servicios para los clientes. En la metodología del proceso de Control se menciona que debemos de plantear una posible situación de mejora que sería parte del siguiente proceso.

## **Posible situación de mejora**

Para poder establecer una situación de mejora requerimos de establecer un cuadro de mando que nos permita identificar los indicadores clave o KPI del proceso de Atracción de Talento.

### **¿Qué es un KPI?**

Un “KPI” –del inglés *Key Performance Indicator*–, es el indicador clave de desempeño o indicador clave de rendimiento; es una medida del nivel del desempeño de un proceso. El valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano y, normalmente, se expresa en forma de porcentaje.

Un KPI se diseña para mostrar cómo se progresa en un aspecto concreto, por lo que es un indicador de rendimiento. Los KPI se utilizan en las diversas áreas de una empresa: Compras, Logística, Ventas, Servicio al cliente, etc.

### **¿Qué mide un KPI?**

Las grandes compañías disponen de KPI que muestran si las acciones desarrolladas están dando resultados o si, por el contrario, no se progresa como se esperaba. Los indicadores clave de desempeño son mediciones, financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos; reflejan el rendimiento de una organización y generalmente se recogen en su plan estratégico. Estos KPI se utilizan en Inteligencia de negocios para reflejar el estado actual de un negocio y definir una línea futura de acción. El acto de supervisar los indicadores clave de desempeño en tiempo real



se conoce como “monitorizar un negocio”. Los indicadores de rendimiento son frecuentemente utilizados para "valorar" actividades difíciles de medir, como los beneficios de desarrollos líderes, el compromiso de los empleados, el servicio o la satisfacción por el mismo.

Los KPI suelen estar ligados a la estrategia de la organización (ejemplificada en técnicas como la del cuadro de mando integral). Los KPI son "vehículos de comunicación": permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión empresarial o la visión de la compañía a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en la realización de los objetivos estratégicos de la empresa, las características de un KPI son las siguientes:

**Alcanzable** – Debe presentar un reto y un objetivo a alcanzar; se han de poder lograr, de lo contrario, la desmotivación y la falta de fe se apoderarán de nosotros, haciendo de nuestro trabajo un mero trámite.

**Soportado** – Hemos de tener todas las herramientas necesarias para cumplir con el indicador. Han de estar respaldadas por un plan de acción claro, definido y específico. En caso contrario, podemos perdernos y dejar de ser eficientes en la consecución del codiciado indicador.

**Relevante** – El KPI ha de indicar realidades y ayudarnos a ser eficientes, así como marcar qué debemos mejorar en nuestro trabajo. Buscar los KPI relevantes para cada puesto es uno de los puntos básicos para tener éxito en su implementación.

Una organización que tiene como uno de sus objetivos ser la empresa más rentable de nuestra industria, tendrá indicadores clave del rendimiento que miden y ganancias relacionadas con las medidas fiscales.

Un mal KPI, sobre todo si no es relevante, puede hacer que el equipo no esté motivado y que ocupe la mayor parte del tiempo en buscar su logro, sin importar la calidad del mismo. Por ello, los KPI son diseñados de acuerdo a la estrategia de cada negocio.

Tendemos a confundir un KPI con un indicador de resultado, no es exactamente lo mismo. Un KPI debe recogerse en tiempo real, debe ser un dato con el que podamos consultar desviaciones en cualquier momento y poder, tanto corregirlas, como saber quién es el responsable de dicha corrección.

### **¿Qué sigue después de obtener un KPI?**

Identificando los indicadores clave de rendimiento, se deben proyectar las metas de la organización. Se suelen utilizar los indicadores clave de rendimiento como herramienta de Gestión del rendimiento. Los KPI dan, a cada persona en la empresa, una visión clara de lo que es importante, por lo que son necesarios para hacer que ello suceda. Apoya la gestión del rendimiento de la organización y se asegura de que todas las personas dentro de ella se centren en cumplirlos, al mismo tiempo que ratifica que no sobrepasen esos indicadores clave de rendimiento.

### **Clave de Motivación del personal**

Se pueden implementar los indicadores clave de rendimiento en toda la organización, de modo que clientes internos y externos observen los progresos de la empresa. Así, la gente se sentirá motivada para alcanzar las metas fijadas.

### **Cuadro de Mando Integral**

Con la información teórica de cómo se elaboran los KPI, lo que procede es elaborar un cuadro de mando de la estrategia de negocio de BTH para poder extraer los indicadores o KPI del proceso de Reclutamiento. El cuadro de mando integral proporciona una visión de los siguientes cuatro aspectos de la organización:

- a) ¿Cómo nos ven los accionistas? Todo lo relacionado con la parte financiera de la empresa.
- b) ¿En qué debemos ser mejores? La calidad de los procesos, que implica variables de tiempo, calidad, rendimiento del servicio y costo.

- c) Perspectiva de innovación y aprendizaje.
- d) ¿Cómo nos ven nuestros clientes? Niveles de satisfacción.

El Cuadro de Mando Integral permite crear una nueva metodología para medir las actividades de una compañía en términos de su visión estratégica, permitiéndole a los gerentes, directivos y socios, una mirada global del desempeño del negocio. El cuadro de mando integral es una herramienta que muestra el desarrollo constante de una organización, así como el momento en que una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Además, permite detectar desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación. El cuadro de mando provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como: plan de negocio, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes internos y externos; al igual que hacia acciones comunitarias.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas, a corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros, permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. Además, ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías para la dirección de la empresa. En esto radica, precisamente, el valor diferencial y característico del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton), expresa un equilibrio entre un enfoque de control basado en el beneficio y el mercado; el equilibrio de enfoque del control basado en otros indicadores, así como entre indicadores financieros y no financieros.

Por tanto, se trata de un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo, incluso se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y estrategia en cinco medidas de desempeño:

- Resultados financieros
- Satisfacción de clientes (internos y externos)
- Operación interna de procesos

- Creatividad, innovación y satisfacción de los empleados
- Desarrollo de los empleados (competencias)

El modelo de Cuadro de Mando más difundido es el de Robert Kaplan y David Norton. Su modelo pretende unir el control operativo a corto plazo, con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa, considerando la organización a partir cuatro perspectivas vitales.

El Cuadro de Mando es una herramienta que permite ofrecer una visión completa de la empresa, por ser el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al Sistema de Control de Gestión en su misión de mejorar el nivel de competitividad a largo plazo. Por lo que este Sistema de Control debe tener la capacidad de generar información de carácter predictivo, que permita confrontar el actual reto estratégico al que se enfrentan las empresas: adaptarse a un mundo nuevo, global y competitivo.

Un dato importante, para Kaplan y Norton, son las mediciones; si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo.

Efectivamente, el sistema de medición de una organización impacta en las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior, por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial, así como del exterior de la misma. Kaplan menciona: “muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros [9]”. **(Kaplan, R., 1999).**

Para diseñar un sistema de indicadores de control de gestión se debe partir de los factores claves de negocio: enlazar los indicadores con la estrategia de la empresa es uno de los principales objetivos en el diseño de un sistema de indicadores. Este enlace puede conseguirse mediante la descomposición de los factores claves de negocio, en los objetivos estratégicos, y estos, a su vez, deben desglosarse en las diferentes actividades y procesos de negocio que se necesitan acometer para su obtención. Un factor clave es aquel que se considera crítico para la empresa a largo plazo y que le permite aumentar y/o mantener su ventaja competitiva.

## **La utilidad del Cuadro de Mando**

Permite que la organización se equipare y pueda mantenerse centrada en poner en práctica la estrategia a largo plazo. Le posibilita a la alta Gerencia conocer de forma adecuada los resultados operativos y la contribución de la gestión de sus empleados de nivel medio a inferior para la consecución de los objetivos organizacionales.

## **Ventajas**

- a) Simplifica la gestión
- b) Prioriza objetivos
- c) Permite alinear a la organización
- d) Promueve el aprendizaje

## **Elementos del Cuadro de Mando**

Debe incluir la misión, la visión los valores de la organización, la perspectiva del negocio, los objetivos y el mapa estratégico, la propuesta de valor para el cliente, indicadores y metas, es decir, medidas para verificar el logro de objetivos, iniciativas estratégicas de acciones para conseguir el logro de objetivos, además asignar responsables y recursos para cada objetivo planteado.

## **Implementación**

Para la implementación se debe tomar en cuenta el seguimiento puntual sobre los avances de cada logro de las estrategias con respecto a lo planteado. El Cuadro de Mando no es un modelo de control, sino de aprendizaje, y permite enriquecer las definiciones iniciales; para ello, requerimos toda la información relacionada con la estrategia del negocio.

## **Cuadro de Mando Integral de BTH**

El cuadro de mando Integral de BTH que diseñé se centra en la misión, visión y valores del negocio, toma en cuenta varios elementos de Administración, como la perspectiva del cliente dado que, en esta empresa, los clientes evalúan nuestros servicios. Esto puede encaminarse a la mejora de los servicios y a medir los alcances que tenemos actualmente. Tal como se menciona, la perspectiva financiera nos apoyará para mejorar las metas anuales de facturación, al ser una empresa joven, a partir de este momento podemos comenzar a medir los incrementos anuales de facturación y hacer comparativos con los años, así como identificar las temporadas de más ventas durante al año y hacer una planeación anual que permita acudir a capacitaciones en la mejor temporada de la organización.

## Cuadro de Mando Integral de BTH

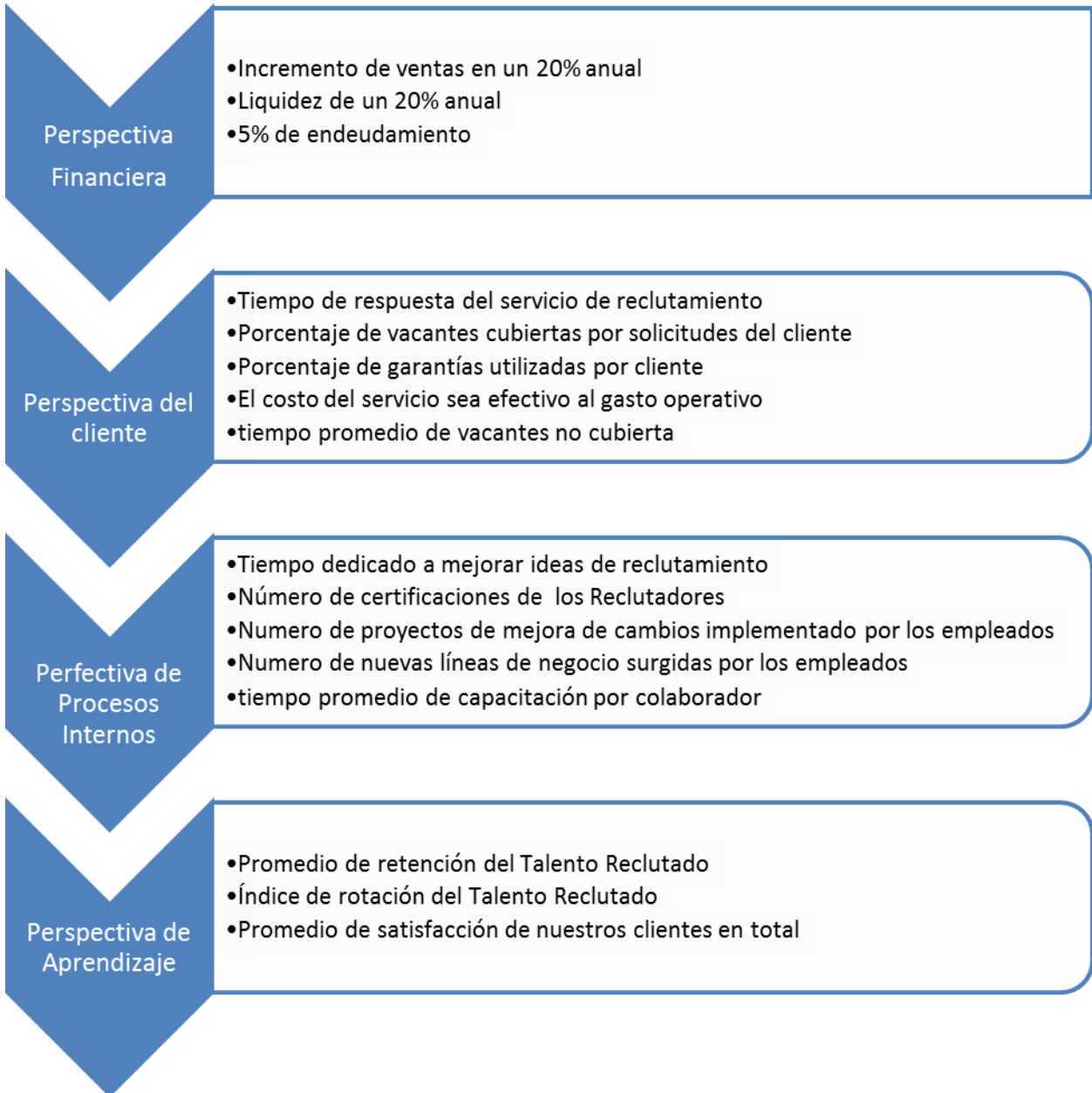


Figura 5. CMI de BTH.

La elaboración del Cuadro de Mando Integral me permitió identificar los KPI del proceso de Atracción de Talento de BTH. Estos indicadores me permitirán evaluar el control de gestión del proceso de Atracción de Talento. Obtuve cinco KPI, que son: tiempo de respuesta del servicio de reclutamiento, porcentaje de vacantes cubiertas por solicitudes del cliente, porcentaje de garantías utilizadas por cliente, un costo de servicio efectivo para el gasto de operación y el tiempo promedio de vacantes no cubiertas.

## **KPI del Proceso de Atracción de Talento**

- ✓ **Tiempo de respuesta del servicio de reclutamiento**

Este Indicador nos permitirá conocer y tener un control exacto del tiempo de respuesta de cada proceso pues, aunque ya contamos con el tabulador de tiempo, es solo un estimado; debe ir directamente relacionado con el logro del objetivo final, que es el proceso de contratación de los aspirantes.

- ✓ **Porcentaje de vacantes cubiertas por solicitudes del cliente**

Este es uno de los obstáculos del proceso de reclutamiento, he mencionado anteriormente que los procesos se quedan inconclusos, por lo que será importante controlar cuántos procesos quedan inconclusos para aplicar una corrección a tiempo.

- ✓ **Porcentaje de garantías utilizadas por cliente**

Las garantías que se otorgan a los clientes implican que el proceso de reclutamiento y selección no se concretó por alguna razón, puede ser por causa del cliente, quien decide hacer un cambio, o por parte del aspirante que renuncia en el periodo de garantía y esto conlleva a que el proceso de Reclutamiento y Selección inicie nuevamente. BTH ofrece noventa días de garantía posterior a la firma del contrato y se invita a los clientes a observar y medir el desempeño de los aspirantes antes de que expire dicha duración. Si podemos obtener el porcentaje de garantías utilizadas por el cliente en un periodo, nos dará como resultado un indicador relacionado con la satisfacción del cliente y la mejora de nuestros servicios.



✓ **El costo del servicio será efectivo en cuanto al gasto operativo**

Los costos de nuestros servicios están regulados por el mercado actual, sin embargo, el gasto operativo no tiene la misma relación pues, si bien ya contamos con un valor de costo de nuestros servicios, estos pueden tener variaciones, sobre todo cuando se utilizan las garantías del servicio. Esto último sube el gasto operativo de manera significativa. Considero que no todos los involucrados deben conocer el incremento de ese gasto operativo, dado que puede causar un efecto negativo en nuestros clientes el estar realizando cambios constantes.

✓ **Tiempo promedio de vacantes no cubiertas**

Es el tiempo que tardamos sin cubrir una vacante y qué elementos intervienen. Esta es una situación constante en nuestros clientes que, de pronto, extienden los procesos de entrevista o tardan en realizar su elección final. Ya sea por temas de liberación de la vacante o por políticas internas. Este otro obstáculo que implica un proceso humano donde los involucrados deben tomar decisiones y, en ocasiones, operan con cierta deshonestidad o no pueden liberar la vacante por alguna política interna, esto conlleva a que la vacante no se cubra en el tiempo pactado por BTH. Por lo tanto, este indicador nos permitirá medir el promedio de las vacantes no cubiertas y conocer los factores necesarios para mejorar nuestro proceso de Atracción de Talento.

## **Cronograma de implementación de Control de Gestión para el proceso de Atracción de Talento**

Retomando nuestro objetivo general –que es la aplicación de un Sistema de Control de Gestión en el proceso de Atracción de Talento–, en el paso siguiente de la metodología del Sistema de Control de Gestión procederé a la implementación. Por ello, elaboré un cronograma de las actividades a desarrollar para tener mayor claridad en la aplicación de la metodología. El cronograma contiene las fechas, las actividades a realizar, las personas involucradas en cada una de las actividades y los resultados. En BTH, los días lunes tenemos “Juntas de arranque” que se destinarán para tratar la información relacionada con

el sistema de gestión para el proceso de Atracción de Talento, esto permitirá que todos los involucrados estén informados de todo el proceso y que cada sesión estipulada se apegue a las actividades a desarrollar, la primera sesión informativa tiene como objetivo instruir sobre el sistema de Control de Gestión, cómo es la metodología, y los alcances y beneficios para BTH. Es importante sensibilizar a todos los involucrados para que no se sientan limitados, observados o generen alguna situación negativa pues, como mencionan en los criterios de control, este debe ser aceptado y los empleados deben entender el objetivo del proceso para involucrarse en él desde el principio, además de ser agentes del cambio que se promoverá en la organización, debido a los beneficios que tendrá y los alcances que se pretenden. De igual manera, deben conocer cuáles son las expectativas para modelar una situación deseable como parte de la metodología de control de gestión.

### **Cronograma BTH**

<b>Fecha</b>	<b>Actividad</b>	<b>Participantes</b>	<b>Resultado</b>
<b>7 marzo 2016</b>	Junta informativa del proceso de Control de Gestión. Metodología de Trabajo.	-Gerente Ejecutivo de Ventas -Reclutadores	
<b>14 de marzo 2016</b>	Documentación por parte de los Reclutadores de los Procesos de Reclutamiento efectuados en los meses de noviembre y diciembre 2016.	-Gerente Ejecutivo de Ventas -Reclutadores	
<b>21 ,28 de marzo 4 de abril</b>	Graficar cada uno de los KPI del proceso de Atracción de Talento	-Reclutadores	
<b>11 , 18 de Abril</b>	Sesión informativa de los resultados obtenidos.	-Gerente Ejecutivo de Ventas -Reclutadores	
<b>25 de abril</b>	Revisión de los cuestionarios de satisfacción de los clientes contra los resultados de KPI.	-Ejecutivo de Ventas -Ejecutivos -Reclutadores	

9 de mayo	Implementación de Control de Gestión del proceso de Atracción de Talento.	-Ejecutivo de Ventas -Reclutadores -Gerente	
9 de octubre 2016	Resultados del 1er. semestre de Implementación. Análisis de los resultados y Propuestas de Mejora.		

**Figura 6.** Cronograma BTH.

## **El control debe ser aceptado**

El proceso de aceptación incluirá el conocimiento de las bases teóricas del Sistema de Control, sobre todo porque dentro del Sistema de Control iniciaremos con el establecimiento de los estándares deseados.

## **El Control debe ser pedagógico**

Otro de los criterios de control menciona que se deben presentar resultados que puedan mejorarse o corregirse mediante el aprendizaje. En otras palabras, debe enseñar en función de las pasadas experiencias, la metodología de control parte de la situación actual, que se verá en la “Sesión 1” del cronograma para visualizar una situación futura.

## **Ajuste**

Los controles también deben ajustarse, con el propósito de que cada administrador ejerza los sistemas de su función de control, si no resultan comprensibles para un administrador, no tendrán ninguna utilidad; en resumidas cuentas, lo que importa es que la gente obtenga la información que necesita, de tal forma que la comprenda y utilice, es decir, que una vez que tienen el sistema de control requieren hacerlo único para la organización, de modo

que todos los involucrados entiendan el proceso antes de pasar a la siguiente etapa del modelo de Control de Gestión.

## **Situación Futura**

En la 2da. sesión del cronograma se realizará un concentrado de la información obtenida durante los meses de noviembre y diciembre del 2015. Puesto que los meses de noviembre y diciembre fueron de poca actividad por el cierre del año, en ellos se concentraron las garantías y hubo poca participación en las convocatorias de los postulantes a las vacantes, fueron meses críticos. Los resultados serán medidos con los KPI, lo que nos permitirá tener una hipótesis de la posible situación futura y los reclutadores tendrán que concentrar la información de los servicios solicitados en los meses antes mencionados, graficarán los resultados de los KPI que ya delimitamos para el proceso de Atracción de Talento y presentarán la información a los involucrados. Esto nos permitirá tener un análisis, y podremos generar una comparación con los estándares deseados. Por tanto, también nos servirá concentrar la información de las encuestas de satisfacción de los clientes y así poder proceder a comparar de los resultados.

## **Simulación**

Durante los meses de mayo a octubre del 2016, iniciaremos con la aplicación del proceso de Control de Gestión. Al contar con toda la información anterior y habiendo obtenido un aprendizaje vivencial por medio de todos los involucrados, comenzaremos con la aplicación del sistema de Control de Gestión. El cronograma no menciona alguna otra sesión hasta el término de los seis meses, pues la idea es esperar a los resultados de los meses que son más activos para BTH.

## **Acción Correctiva**

En el mes de octubre tendremos una reunión de resultados para identificar los siguientes elementos del proceso de control.

- a) Supervisión del desempeño.
- b) Comparación del desempeño con los estándares deseados.
- c) Acción correctiva, si es necesaria.

En caso de necesitar acciones correctivas, primero es importante recordar lo ya mencionado: es una actividad humana que, por ende, puede tener algún tipo de error. Aquí, lo esencial será conocer los datos obtenidos de los KPI. La etapa que sigue sería implementar la acción correctiva –que tendrá que ver con los errores o variaciones más allá de los límites de tolerancia–, en la que se debe lograr que las operaciones funcionen dentro de la normalidad, por tanto, solo reflejará las desviaciones o variaciones más allá de lo tolerado y será importante que, en caso de detectarse, se apliquen de manera exacta. Nuevamente menciono que también tendrá que partir de la sensibilización de los involucrados para detectar qué errores o variaciones son tolerables en el proceso de Atracción de Talento, así las acciones correctivas incidirán solo en los casos excepcionales.

## **Situación deseada**

Esta etapa del proceso es una hipótesis de la situación deseada: cada aplicación de los indicadores debe mejorar los resultados y lograr el 100% de la eficiencia del servicio de Atracción de Talento, así como tomar en cuenta la información que los participantes del proceso integren durante todo el proceso, pues son ellos quienes van a favorecer el que la metodología tenga los mejores resultados. Ya obtenida la información, la siguiente etapa de control es la comparación con los estándares deseados, el desempeño se compara con el estándar establecido mediante informes y gráficas; nosotros lo haremos mediante gráficas que, visualmente, nos van a permitir hacer una comparación de la actuación con

lo que se planeó y pretende identificar variaciones. Además, algo importante es que permite prevenir situaciones futuras.

## **Supervisión del desempeño**

La supervisión del desempeño es la etapa del control que brinda seguimiento y medición del desempeño, pues permite supervisarlo, observarlo y comprobarlo. La función del Gerente será supervisar dicho desempeño a través de la observación o comprobación del resultado para obtener información de cómo va desarrollándose el proceso en BTH. Considero que los involucrados fortalecerán esta etapa con sus observaciones al colaborar durante este proceso; además de que forman parte importante de la implementación, sus conductas son parte de la eficiencia del proceso y, tal como lo mencioné, el sistema de Control de Gestión debe ser pedagógico: tendrá que proveer la posibilidad de aprender y capacitar a los involucrados en el proceso de Atracción de Talento. Retomando, el modelo de Control de Gestión brinda información sobre el comportamiento y resultado de la actuación de los diferentes departamentos, además de la evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y/o departamento, para permitir la toma de decisiones correctivas.

El modelo de Control de Gestión es predictivo y permite estimar (*a priori*) el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad, asimismo, objetivos ligados a indicadores y a la estrategia de la organización.

## **Garantía de la flexibilidad del Control de Gestión**

Un requisito para que se cumpla la función del Control de Gestión es la flexibilidad, pues está relacionado directamente con las conductas de las personas involucradas. Por esto, los controles efectivos deben ajustarse a los cambios adversos o aprovechar las nuevas oportunidades. Pocas organizaciones cuentan con ambientes tan estables sin necesidad de flexibilidad. Si tomamos en cuenta la cultura de BTH, sabemos que puede aplicar con

certeza la garantía de flexibilidad. Como ya mencionaba, en la etapa de evaluación tomaré en cuenta la información de la gente que está involucrada en el proceso, para nuevamente hacer ajustes, en caso de ser necesario, y que se aplique también el criterio de aceptación.

## **Planificación Anual de Sistema de Control de Gestión**

Planificar: ¿qué hay que hacer y cómo hay que hacerlo? El cronograma finaliza con esta actividad para, posteriormente, convocar a una junta de evaluación donde a partir de los resultados, se tomen las medidas o las estrategias para el año 2017 y poder integrar, de manera definitiva y exitosa, el sistema de Control de Gestión al proceso de Atracción de Talento de BTH.

La última sesión del cronograma tiene como objetivo medir los resultados de la implantación del modelo del Control de Gestión. Revisaremos, mediante los gráficos, las desviaciones de cada KPI, los errores, los estándares deseados de acuerdo a la demanda de servicios durante los seis meses que comprenden el período mayo-octubre que, como mencionaba, son los meses de mayor demanda de servicios. En la sesión podremos comparar los últimos resultados con los obtenidos durante los meses de noviembre y diciembre del 2015, donde se obtuvo la primera muestra del modelo de gestión. Será importante tomar en cuenta las diferentes etapas del modelo de control, es decir, comparar la situación actual contra la situación deseada de las muestras medidas, reconociendo que el plan de trabajo fue una forma de control de corto plazo, y poder planificar a largo plazo en función de los siguientes tres años de la organización.

A través del resultado de las desviaciones y de los errores en el proceso obtenidos en los KPI, podremos conocer cuáles son los porcentajes reales y cómo afectan en el negocio, además de obtener esta información, podremos planificar mejor las estrategias y reducir

los errores, lo que se traduce en una mejora del servicio principal de la organización, por lo que se habrá logrado el objetivo general planteado en el proyecto a través de un sistema de Gestión del Proceso de Reclutamiento que llevará a la mejora del servicio.

Por otro lado, será importante que todos los involucrados en el proceso comenten sus experiencias para poder evaluar los criterios de control de aceptación, exactitud y actividades correctas, y que se mantenga oportuno y pedagógico. Identificar cuál es la conducta y opinión de todos los miembros del equipo, asimismo, si algunos de estos criterios se cumplieron o se pueden mejorar.

Identificar las mejoras acciones correctivas, cuáles son las acciones correctivas que se identificaron durante el proceso de implementación, cuáles son tolerables y cuáles no, cuáles son casos excepcionales y por qué lo son.

Asimismo, podremos obtener la comparación del desempeño con los estándares deseados, pues ya con la información obtenida durante los seis meses de implantación, en conjunto, podremos obtener una comparación más real para que los resultados posteriores tengan más probabilidades de mejorar.

### Los puntos críticos del proceso de Atracción de Talento

Tal como veíamos en el apartado teórico, el proceso de talento llevado por empresas de *Headhunting* refleja una serie de puntos críticos, estos están dentro de los KPI que se seleccionaron para nuestro modelo de gestión, lo que nos permitirá medir y buscar estrategias a tiempo y, así, poder competir en el mercado actual, pues otra situación a la que nos enfrentamos es la competencia, ya que todas las empresas de *Headhunting* proporcionan el mismo servicio y los costos no pueden variar. Algunas empresas del medio proporcionan otros servicios como Administración de personal, y eso las hace contar con una cartera mayor de clientes. En BTH hemos optado por definir muy bien el *target* de nuestro servicio y no movernos a otros giros de negocio. Sin embargo, con ayuda del Cuadro de Mando Integrado podemos desarrollar nuevos giros de negocio que



sean parte de las ideas del equipo de trabajo que ayudará a establecer más a la organización.

De igual manera, este análisis de la información nos permitirá planear la implantación formal del modelo de gestión durante los últimos meses del año 2016, donde se promoverá la aplicación de este sistema de control para el inicio del 2017. Tendremos tiempo para poder capacitar a los nuevos integrantes del equipo y sensibilizarlos en el proceso, lo que nos permitirá obtener mejores resultados en el desarrollo del modelo. Todo lo anterior son las conjeturas que he generado, sin embargo, en el cronograma señalo el apartado de resultados para cada sesión, por lo que registraremos sesión con sesión los resultados y las observaciones que se van presentado para poder evaluar el proceso; seguramente, tendemos más líneas de trabajo para la planeación del Sistema de Gestión en el año 2017.

Uno de los elementos a considerar en esta etapa de implementación es la dirección del modelo de gestión de BTH. Es importante definir las responsabilidades que tendrán los miembros del equipo para la implementación formal del proceso, de ahí que la aplicación del modelo de gestión sea costosa, pues implica tener una persona que supervise y tenga la capacidad de direccionar las funciones de los involucrados dentro del modelo de gestión, así como controlar los resultados diarios y coordinar las funciones. También tendrá que capacitar a los miembros que se vayan integrando a la organización, con el propósito de estar siempre involucrados en el proceso y calcular cero deficiencias. A su vez, los miembros del equipo se mantendrán al día con sus responsabilidades y enfocados en la mejora continua.

## **Conclusiones**

La situación actual es de constante innovación tecnológica. Vivimos en una era global, alcance de todo, podemos vivir en nuestro país y concursar para una vacante en Europa,

Asia o cualquier sitio donde deseemos desarrollar nuestro talento; las comunicaciones y las redes sociales nos pueden acercar a casi cualquier persona o situación. De igual manera, las organizaciones exitosas requieren tomar en cuenta la innovación, la tecnología y las nuevas generaciones; sobre todo necesitan implementar una estrategia de negocio conveniente con su giro y con el mundo actual. En el libro *La nueva gestión del talento*, la autora Pilar Jericó menciona que todas estas nuevas implicaciones de uso de la tecnología e innovación son necesarias para poder gestionar el talento, solo las empresas bien posicionadas dentro la innovación tecnológica son las que continuarán compitiendo en el mercado; quienes no lo hagan, tenderán a fracasar y desaparecer. La función de RRHH en estas organizaciones es básica para el logro de los objetivos, al ser RRHH el socio estratégico del negocio, ya no es un área aislada de la organización, es el encargado de alinear la estrategia del negocio para atraer, capacitar y desarrollar a los colaboradores de la empresa. Estas tareas cada vez más complejas se tienen que acompañar con el establecimiento de estándares para lograr el desempeño deseado de los colaboradores, lo que no sucederá si no están preparados para aplicar metodologías de medición de los comportamientos en cada una de estas tareas, y permitir la inclusión de los Socios, Directivos o Gerentes que toman las decisiones dentro de la organización.

Antes de desarrollar mi proyecto final, tenía diversas hipótesis de cómo podría colaborar como Estratega de RRHH en la mejora del proceso de Atracción de Talento dentro de mi empresa pues, conforme pasaban los meses, identificaba los puntos críticos que ya he mencionado a lo largo del proyecto, y solo me quedaba esperar para conocer cómo se podría comportar la situación futura, buscado la mejoría por medio de cuestionarios que ya se han aplicado en la organización. Utilizando las bases teóricas del sistema de Control de Gestión pude identificar que se requiere de la implantación de una metodología, tal como el Cuadro de Mando Integrado, que además nos serviría para saber dónde está la organización en este momento, cómo nos ven los clientes, cómo nos ven los socios y, además, plantear nuevas estrategias sin alejarnos de la estrategia del negocio, para lograr ser más competitivos, sobre todo durante esta etapa donde la empresa está estableciendo sus operaciones. Mi experiencia me permitió identificar que un modelo Control de Gestión

te permite identificar en dónde está fallando el proceso de Atracción de Talento, y cómo corregirlo a tiempo para la mejora de los servicios. Al igual que el uso de herramientas como el Cuadro de Mando Integral, que me proporcionó claridad en los aspectos más importantes del negocio, para poder identificar los KPI (con los que no contábamos en la organización) y que, como varias empresas, fuimos desarrollando un modelo de negocio sin muchas de las bases que te pueden ayudar a prosperar. Por ello, elegí una problemática con la que no había tenido acercamiento para poder desarrollarla y medir los resultados.

Considero que con la herramienta diseñada de KPI, podremos lograr mejores resultados, pues todos los involucrados podrán visualizar cuáles son los factores críticos del proceso; plantear nuevas estrategias antes de cometer errores y, en caso de cometerlos, seremos capaces de corregirlos para las situaciones futuras. De igual manera, identifiqué que el modelo de gestión no es un proceso complejo; tienes que identificar cada etapa para pasar a la siguiente y poder medir las variables –siempre tomando en cuenta que el proceso es humano y puede implicar ciertos errores– para que se pueda seguir desarrollando el modelo de control. Sin duda, el modelo de gestión existe gracias a los principios de la administración y apoya la mejora en la administración de las organizaciones. En mi caso, no lo había implementado debido al total desconocimiento de los beneficios que representa para el logro de los objetivos de la organización.

Ahora viene la etapa en la que observaré los resultados con el equipo de trabajo, lo que también representa un reto importante pues –así como me sucedió por desconocimiento de herramientas–, no tenía intención de utilizarlas. También será interesante saber cómo adoptan el modelo en la organización y las ventajas que puede tener la implementación, dado que es un grupo pequeño, podremos ajustarnos de manera más simple y, en caso contrario, identificar a tiempo los motivos o inconvenientes que se puedan presentar, siempre compartiendo que el modelo de Control de Gestión tiene la finalidad de mejorar el servicio de Atracción de Talento en la empresa.

## Fuentes de información

### Citas y referencias

- [1] [2] [3] Find The Company. (s/f). *McKinsey & Company Inc. México, S. C.* Recuperado de <http://fichas.findthecompany.com.mx/l/133410158/McKinsey-And-Company-Inc-Mexico-S-C-en-Ciudad-de-Mexico-D-F>
- [4] García, J. M., y Álamo, F. R. (1993). *La importancia de los sistemas de control estratégico para la alta dirección de la empresa*. España: Alta Dirección.
- [5] [6] [7] Valenzuela, V. P. (2011). *Lo que siempre quiso saber sobre los headhunters*. Recuperado de <http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/lo-que-siempre-quiso-saber-sobre-los-headhunters>
- [8] Chiavenato, I. (2011). *Administración de Los Recursos Humanos*. McGraw Hill.
- [9] Kaplan, R., y Norton D. (2000). *The Balanced Scorecard*. España: Planeta.

### Fuentes de consulta

- Alexander, A. G. (1994). *La mala calidad y su costo*. Wilmington, Delaware, Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.
- Alles, M. (2002). *Gestión por competencias, El Diccionario*, México: Granica.
- Cascio, W. F. (2010). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 8th. Ed. Burr Ridge: Richard D. Irwign
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Los Recursos Humanos*. McGraw Hill.
- Crosby, P. B. (1994). *Calidad total para el siglo XXI*. México: McGraw-Hill Interamericana, S. A de C.V.
- Dale, P. B., & Plunkett, J. J. (1991). *La calidad no cuesta*. México: Editorial Iberoamérica.
- Dessles, G. (2001). *Human Resource Managment*, New Jersey: Prentice Hall.

García, J. M., y Álamo, F. R. (1993). *La importancia de los sistemas de control estratégico para la alta dirección de la empresa*. España: Alta Dirección.

Guillén, C. y Guil R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. España: McGraw-Hill.

Jerico, P. (2008). *La Nueva Gestión del talento*. España: Pearson.

Kaplan, R., y Norton D. (2000). *The Balanced Scorecard*. España: Planeta.

McGregor, D. (1969). *El Aspecto Humano de las organizaciones*. México: Diana.

Peña, M. (1999). *La psicología y la empresa: el factor humano*. España: Hispano Europea.

Peters, T. (2005). *Talento, la esencia*. Ed. Pearson Educación, S.A.

Ruiz, G. C. (2007). *Capacidades Organizacionales: Dónde y cómo se genera valor en la empresas*. México: Universidad Panamericana.

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial* (5), p. 330.

## **Notas electrónicas**

Find The Company. (s/f). *McKinsey & Company Inc. México, S. C.* Recuperado de <http://fichas.findthecompany.com.mx/l/133410158/McKinsey-And-Company-Inc-Mexico-S-C-en-Ciudad-de-Mexico-D-F>

Valenzuela, V. P. (2011). *Lo que siempre quiso saber sobre los headhunters*. Recuperado de <http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/lo-que-siempre-quiso-saber-sobre-los-headhunters>