



**“PLAN DE DESARROLLO DE CARRERA APLICADO A UNA
EMPRESA DE SECTOR INGENIERÍA, NIVEL MANDO MEDIO A
GERENCIAL”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por

**Sra. Flor de María Campos García
Sra. Yolanda del Pilar Rodríguez López
Srta. Elizabeth Ruth Orietta Vela Mendoza**

Asesor: Profesor Martin Otiniano

2015

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias por su incondicional apoyo durante toda la etapa de estudios. Sin su soporte esta tesis no hubiera sido posible.

Agradecemos a la organización que nos brindó las facilidades para obtener la información para realizar nuestro estudio, así como a nuestro asesor Martín Otiniano por su asesoramiento y reflexiones.

Resumen ejecutivo

Luego de analizar la organización en estudio, se evidenció que la empresa no cuenta con planes de desarrollo de carrera, y que los colaboradores apreciarían mucho tener un plan de desarrollo correctamente estructurado.

Es por ello que el objetivo del presente trabajo de tesis es elaborar una propuesta de plan de desarrollo de carrera para una empresa del sector de ingeniería, específicamente para el grupo profesional de mandos medios en adelante.

A modo de sustento teórico, se han investigado diversas fuentes relacionadas con los conceptos clave de la investigación, tales como planes de desarrollo de carrera, competencias, y retención de colaboradores. Se describirán las definiciones y los componentes más importantes.

Asimismo, se explicará la metodología de la investigación y se analizará detalladamente los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

A continuación, se realizará una descripción de la empresa, en relación con su modelo de negocio, su estrategia y su estructura interna, haciendo énfasis en la Gerencia de Desarrollo Organizacional. También se analizará el entorno de la empresa, sus grupos de interés y competencia.

La parte más importante de este trabajo es la propuesta. Por ello, se presentará el modelo de plan de desarrollo de carrera aplicado a la organización y los pasos a seguir para ejecutarlo.

Además, la propuesta del modelo viene acompañada con la propuesta económica, en la cual se sustentan las razones para invertir en el proyecto.

Finalmente, se expondrán las conclusiones y recomendaciones respecto de lo que se ha encontrado en la empresa y los pasos a seguir para reforzar su modelo de desarrollo organizacional.

Índice de contenidos

Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xiii
Capítulo I. Introducción	1
1. Introducción.....	1
2. Problemática	1
3. Preguntas directrices	3
3.1. Pregunta principal	3
3.2. Pregunta secundaria.....	4
4. Objetivos	4
4.1. Objetivo general.....	4
4.2. Objetivos específicos.....	4
5. Justificación.....	5
Capítulo II. Marco teórico	6
1. Definiciones generales	6
1.1. Plan de desarrollo de carrera.....	6
1.1.1. Conceptos y argumentos principales	6
1.1.2. Importancia de implementar un plan de desarrollo de carrera	8
1.1.3. Componentes del desarrollo de carrera.....	11
1.2. Competencias.....	11
1.2.1. Conceptos principales.....	11
1.2.2. Competencias a considerar en un plan de desarrollo de carrera.....	13
1.3. Retención de colaboradores	17
1.3.1. Conceptos principales.....	17
Capítulo III. Metodología de investigación	19

1. Enfoque	19
2. Alcance y limitaciones	20
2.1. Alcance.....	20
2.2. Limitaciones	20
3. Diseño de la metodología	21
4. Muestra.....	21
5. Variables.....	22
6. Instrumentos / técnicas de medición / evaluación.....	22
Capítulo IV. Presentación de la empresa	24
1. Modelo de negocio y estrategia de negocio.....	24
1.1. Sector consultoría en ingeniería	24
1.2. Organización.....	24
1.3. Línea de negocio	24
1.4. Misión.....	25
1.5. Visión	25
1.6. Estrategia de la organización	25
1.7. Estrategia gestión humana corporativa.....	25
1.8. Objetivos de gestión humana 2015	26
Capítulo V. Diagnóstico externo	28
1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	28
1.1. Amenaza de nuevos competidores	28
1.2. Rivalidad entre competidores	28
1.3. Poder de negociación con proveedores	29
1.4. Poder de negociación con clientes	29
1.5. Amenaza de servicios sustitutos.....	29
2. Análisis PESTEL	30
Capítulo VI. Diagnóstico interno.....	31
1. Diagnóstico interno: modelo de CANVAS	31

1.1. Socios clave	31
1.2. Actividades clave	31
1.3. Recursos	31
1.4. Propuesta de valor	32
1.5. Relación con los clientes	32
1.6. Canales de distribución y comunicación	32
1.7. Segmentos de clientes	32
1.8. Costos	33
1.9. Ingresos	33
2. Cadena de valor	33
2.1. Infraestructura.....	34
2.2. Recursos Humanos.....	34
2.3. Tecnología	34
2.4. Compras.....	34
2.5. Logística de entrada	34
2.6. Operaciones	35
2.7. Logística de salida.....	35
2.8. Marketing y ventas	35
2.9. Servicios	35
3. Procesos de la gerencia de desarrollo organizacional	35
3.1. Procesos secuenciales de desarrollo organizacional.....	35
3.1.1. Reclutamiento y selección	35
3.1.2. Contratos.....	36
3.1.3. Inducción	36
3.1.4. Capacitación y gestión del conocimiento	37
3.1.5. Trayectoria profesional y gestión del desempeño	38
3.1.5.1. Trayectoria profesional.....	38
3.1.5.2. Gestión del desempeño	39
3.1.6. Gestión de ceses	40
4. Procesos transversales desarrollo organizacional	40

4.1. Gestión del talento y mentoría	40
4.2. Clima laboral.....	41
4.3. Comunicaciones	41
4.4. Bienestar Social	41
4.5. Gestión de nómina y beneficios sociales	41
Capítulo VII. Desarrollo de la propuesta	43
1. Trabajo de campo.....	43
2. Propuesta de plan de trabajo	44
3. Plan de desarrollo de carrera.....	44
3.1. Etapas 1: Estructura organizacional	46
3.2. Etapa 2: Perfiles de puestos	46
3.3. Paso 3: Mapas de carrera	47
3.4. Etapa 4: Comunicación a los colaboradores	47
3.5. Etapa 5: Evaluación de desempeño	48
3.6. Paso 6: Identificación de talentos.....	48
3.7. Etapa 7: Plan de desarrollo de carrera	50
3.8. Etapa 8: Plan de entrenamiento.....	50
3.9. Etapa 9: Dar seguimiento y monitoreo	51
Capítulo VIII. Propuesta económica	52
1. Año 1.....	52
2. Año 2.....	52
3. Beneficios para la organización objeto de estudio	53
3.1. Costo de reposición por colaboradores nuevos	53
3.2. Costo de aprendizaje de colaboradores nuevos.....	54
4. Sobre el presupuesto de entrenamiento	55
5. Ingresos por ventas.....	56
6. Cálculo de ingresos del público objetivo.....	56
7. Impacto económico	57

Conclusiones y recomendaciones	58
1. Conclusiones.....	58
2. Recomendaciones	60
Bibliografía.....	62
Anexos	66

Índice de tablas

Tabla 1.	Trabajo de investigación.....	19
Tabla 2.	Criterios para hallar la muestra representativa	21
Tabla 3.	Resultados del análisis estadístico del SPSS.....	23
Tabla 4.	Objetivos de Gestión Humana Corporativa periodo 2014-2018	27
Tabla 5.	Tiempo necesario para búsqueda de candidatos	36
Tabla 6.	Cantidad de colaboradores ingresantes por mes en el 2015.....	53
Tabla 7.	Costo mensual de servicios compartidos por selección.....	54
Tabla 8.	Costo de aprendizaje de colaboradores nuevos.....	54
Tabla 9.	Presupuesto de entrenamiento para los años 2014 y 2015	55
Tabla 10.	Inversión en entrenamientos	55
Tabla 11.	Ingresos por ventas.....	56
Tabla 12.	Ingresos de personal	56
Tabla 13.	Costos de SS.CC. – Selección.....	57

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Motivos de cese de población total en el 2015	2
Gráfico 2.	Motivos de cese de población total en el 2014	2
Gráfico 3.	Motivo de cese del público objetivo en el 2015.....	3
Gráfico 4.	Cantidad de ceses por mes del público objetivo en el 2015.....	3
Gráfico 5.	Pregunta secundaria.....	4
Gráfico 6.	Estadística de Deloitte para el personal 2020	5
Gráfico 7.	Plan de desarrollo de carrera.....	6
Gráfico 8.	Componentes de un plan de desarrollo.....	7
Gráfico 9.	Autoevaluación del colaborador para realizar un plan de carrera	9
Gráfico 10.	Responsables del plan de desarrollo.....	10
Gráfico 11.	Ventajas de la implementación de un plan desarrollo de carrera	10
Gráfico 12.	Componentes del desarrollo de carrera	11
Gráfico 13.	Prácticas sugeridas para liderazgo.....	14
Gráfico 14.	Componentes de la inteligencia emocional.....	14
Gráfico 15.	Origen de la gestión del conocimiento	15
Gráfico 16.	Estrategia de la empresa en estudio.....	16
Gráfico 17.	Categorías de las habilidades gerenciales.....	16
Gráfico 18.	Etapas en la carrera profesional	18
Gráfico 19.	Variables de la investigación	22
Gráfico 20.	Estrategia de la empresa objeto de estudio	25
Gráfico 21.	Mapa estratégico de gestión humana 2014 – 2018.....	26
Gráfico 22.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	28
Gráfico 23.	Análisis PESTEL	30
Gráfico 24.	Cadena de valor.....	33
Gráfico 25.	Procesos secuenciales de desarrollo organizacional.....	40
Gráfico 26.	Procesos transversales de desarrollo organizacional	42

Gráfico 27.	Matriz de talento humano	49
Gráfico 28.	Acciones a implementar	50
Gráfico 29.	Impacto económico en las ventas por ceses o falta de retención	57

Índice de anexos

Anexo 1.	Enfoque	67
Anexo 2.	Muestra.....	68
Anexo 3.	Encuesta asistida	69
Anexo 4.	Análisis PESTEL	71
Anexo 5.	Cronograma del trabajo de campo.....	75
Anexo 6.	Análisis de resultados del SPSS.....	75
Anexo 7.	Plan de trabajo – estructura organizacional	76
Anexo 8.	Plan de trabajo – modelo de compensación total	76
Anexo 9.	Plan de trabajo – propuesta perfil de puestos.....	77
Anexo 10.	Plan de trabajo – mapas de carrera.....	78
Anexo 11.	Propuesta de indicadores	79
Anexo 12.	Modelo de CANVAS	80
Anexo 13.	Formato de plan de desarrollo de carrera.....	81

Capítulo I. Introducción

1. Introducción

Actualmente, el área de Recursos Humanos juega un rol fundamental en elevar el nivel de competitividad en las organizaciones. La Gestión de Línea de Carrera es uno de los principales retos para diferenciarse de sus competidores. Según Price & Waterhouse, las prácticas con mayor impacto en la retención de personal es el desarrollo de una línea de carrera, la medición de desempeño, programas de capacitación, identificación del personal clave, entre otros.

Por otro lado, los mandos medios profesionales cumplen un rol muy importante en las organizaciones, pues poseen el conocimiento del negocio y deben observar complementariamente el día a día, gestionar y dirigir todas las actividades operativas, asegurándose que la organización alcance niveles adecuados de eficiencia y eficacia; suelen ser los responsables del trato con los clientes y proveedores; son nexo de comunicación y se consideran recursos potenciales, permitiendo de esta manera la continuidad de la organización. Al ser los representantes directos de los niveles ejecutivos, necesitan contar con oportunidades de desarrollo internas que les permitan un crecimiento profesional y personal.

2. Problemática

La falta de diseño e implementación de programas de desarrollo de carrera en el nivel mando medio a gerencial (ingenieros *senior*, jefes de proyecto, líder de disciplina y gerentes), en una organización del sector consultoría en ingeniería, genera falta de motivación e identificación con la organización, lo que se refleja en la dificultad para retener a los líderes, concentrando más del 51% de motivos de salida por renuncia debido a otra opción laboral (se incluye otros motivos), en segundo lugar el 46% de las desvinculaciones es por finalización de proyecto.

Los siguientes gráficos fueron obtenidos del panel de indicadores de la organización en estudio al mes de agosto del 2015. En el gráfico 1 se muestran los motivos de cese en el año 2015 y su concentración porcentual.

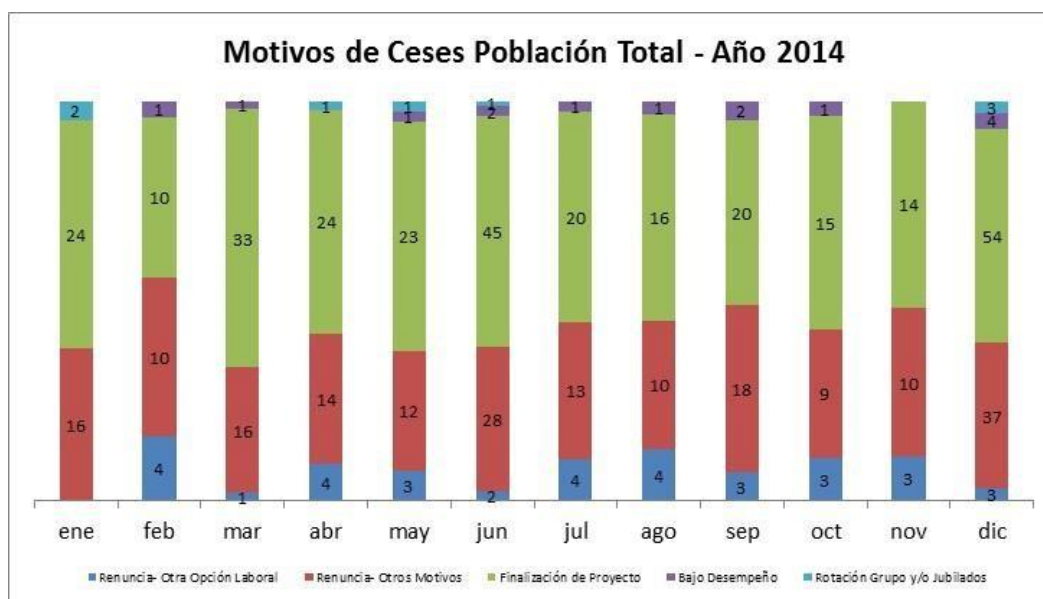
Gráfico 1. Motivos de cese de población total en el 2015



Fuente Empresa en estudio (datos al cierre de agosto del 2015).

En el gráfico 2 se muestra una comparación mensual de los motivos de ceses durante el año 2014. De igual forma, se observa que los principales motivos de salida son renuncias por otra opción labora, así como otros motivos.

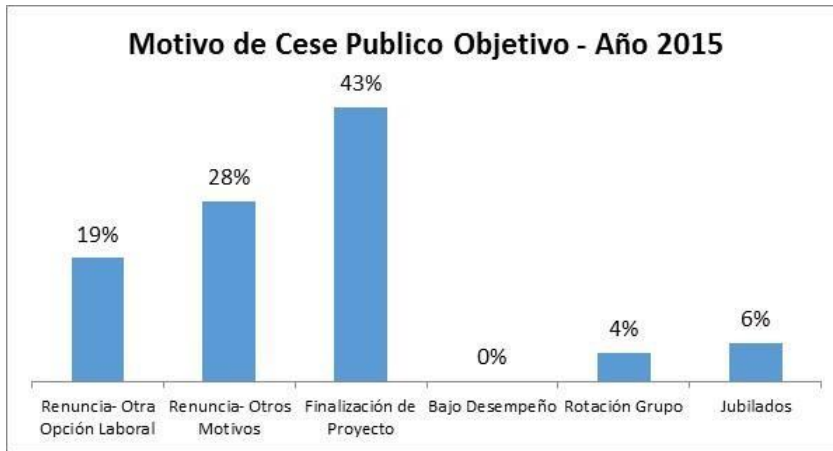
Gráfico 2. Motivos de cese de población total en el 2014



Fuente: Empresa de ingeniería.

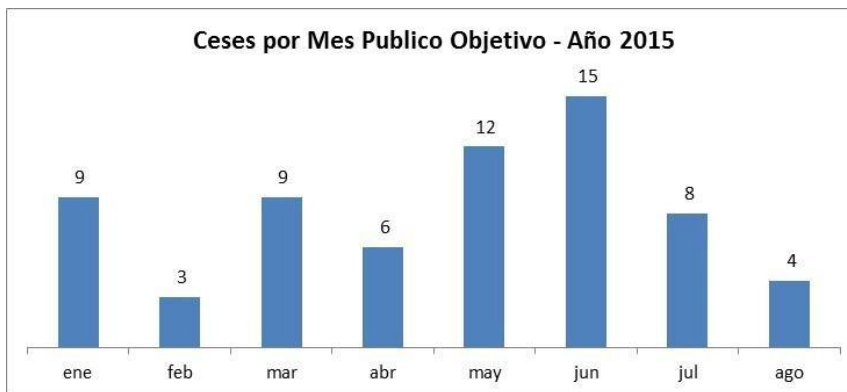
A continuación, se muestra el análisis de rotación de personal enfocado en el grupo objetivo: en nivel mando medio a gerencial (ingenieros *senior*, jefes de proyecto, líder de disciplina y gerentes).

Gráfico 3. Motivo de cese del público objetivo en el 2015



Fuente: Empresa en estudio (datos al cierre de agosto del 2015).

Gráfico 4. Cantidad de ceses por mes del público objetivo en el 2015



Fuente: Empresa en estudio (datos al cierre de agosto del 2015).

3. Preguntas directrices

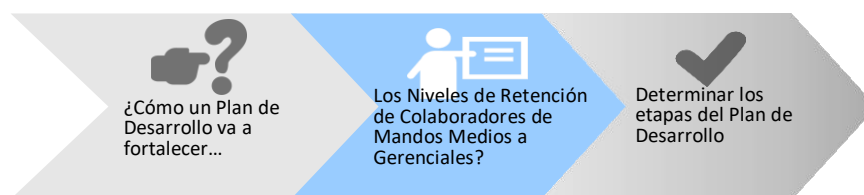
3.1.Pregunta principal

¿Cómo un plan de desarrollo de carrera va a fortalecer los niveles de retención en el nivel mando medio a gerencial (ingenieros *senior*, jefes de proyecto, líder de disciplina y gerentes) de una organización del sector de consultoría en ingeniería?

3.2.Pregunta secundaria

¿Cuáles son las etapas que debe considerar un programa de desarrollo de carrera al interior de la organización en estudio, del sector de consultoría en ingeniería en el nivel mando medio a gerencial (ingenieros *senior*, jefes de proyecto, líder de disciplina y gerentes) para incrementar la retención de colaboradores?

Gráfico 5. Pregunta secundaria



Fuente: Elaboración propia, 2015.

4. Objetivos

4.1.Objetivo general

Elaborar el programa de desarrollo de carrera para incrementar la retención en el nivel mando medio a gerencial mediante la identificación y desarrollo de potencialidades en colaboradores del nivel mando medio a gerencial (ingenieros *senior*, jefes de proyecto, líder de disciplina y gerentes), de una organización en estudio del sector consultoría en ingeniería, alineando los objetivos y competencias de los colaboradores con la estrategia de la organización.

4.2.Objetivos específicos

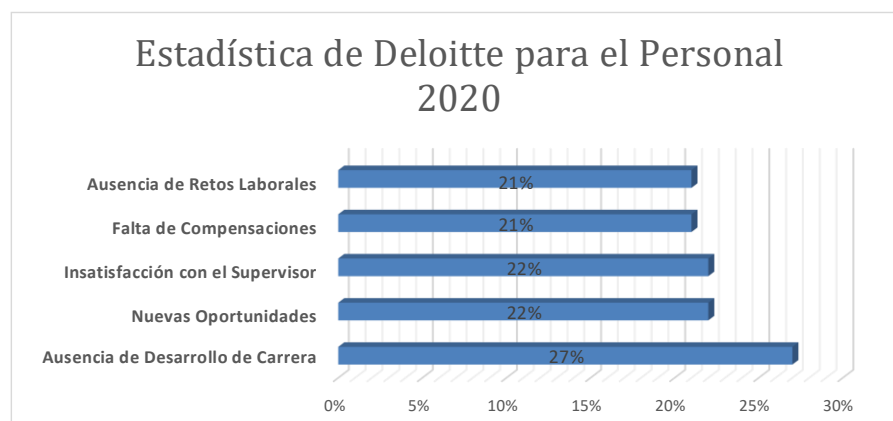
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y reubicación de puestos a los colaboradores, de acuerdo con sus conocimientos, habilidades, aptitudes, y las necesidades del grupo empresarial al que pertenece esta organización, con la finalidad de proporcionar una línea de carrera
- Proporcionar programas de orientación de línea de carrera a los colaboradores
- Alinear los planes de desarrollo de carrera al plan estratégico corporativo

5. Justificación

- Construir un programa de desarrollo de carrera como estrategia de retención en los niveles mando medio a gerencial, favoreciendo la permanencia del conocimiento y el desarrollo de la organización en el largo plazo.
- Desarrollar a los líderes en la organización, permitiendo generar compromiso e identificación organizacional. El grupo de interés relevante para el estudio son los colaboradores desde el nivel mando medio a gerencial (ingenieros *senior*, jefes de proyecto, líder de disciplina y gerentes).
- Agregar valor a los *stakeholders* (accionistas, directores, clientes y comunidad), incrementando de manera sustancial el desarrollo profesional de sus colaboradores. De esta forma, se impacta en una mejora reputacional al interior de la organización, lo cual se concatena con mejoras en los resultados económicos e impacto social.
- Generar ventaja competitiva para la organización en su sector, a través de la formación y planes de desarrollo de los colaboradores del nivel mando medio a gerencial (ingenieros *senior*, jefes de proyecto, líder de disciplina y gerentes).
- Generar satisfacción laboral de los colaboradores ubicados en el área y en el cargo correcto, de acuerdo con sus conocimientos, habilidades, aptitudes e intereses.

Además, se analiza la perspectiva del empleado para el 2020 (Kwan *et al.* 2013), de acuerdo con estudios de Deloitte se presenta los siguientes resultados: ¿Qué me motivaría a buscar un nuevo empleo?

Gráfico 6. Estadística de Deloitte para el personal 2020



Fuente: Kwan *et al.* 2013.

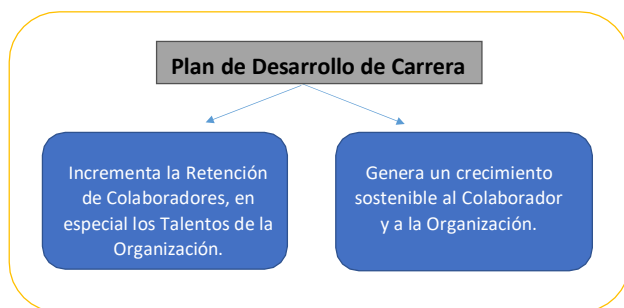
Capítulo II. Marco teórico

1. Definiciones generales

1.1. Plan de desarrollo de carrera

1.1.1. Conceptos y argumentos principales

Gráfico 7. Plan de desarrollo de carrera



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Según los artículos revisados de Inés Temple, el desarrollo de una línea de carrera para los colaboradores al interior de la organización otorga un crecimiento sostenible a la empresa y contrarresta los efectos de rotación (genera retención de colaboradores). Por otro lado, según el Diario El Comercio (2011), "El índice promedio de rotación laboral en el Perú llega a 20,7% mientras que en Latinoamérica llega a 9,8%".

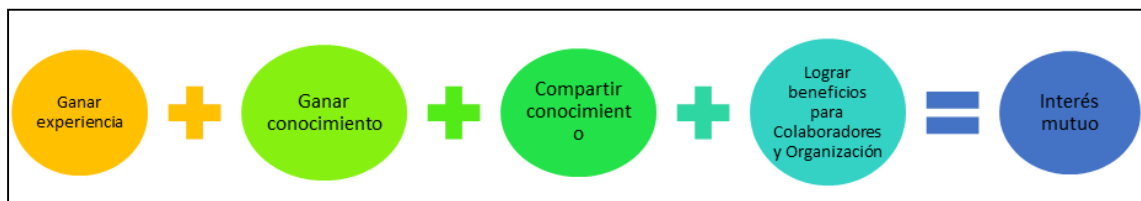
De acuerdo con la información analizada, se sugiere que toda empresa debe contar con un plan de desarrollo de carrera para sus colaboradores, que les permita la creación de ambientes de aprendizaje más fuertes. Se estima que la relación entre una organización y sus colaboradores se vuelve idónea cuando realmente se preocupan por el desarrollo de sus colaboradores. Existe un mutuo interés tanto del colaborador como de la organización por el crecimiento, por tanto, en un ambiente de trabajo donde el colaborador es valorado a través de una escala de desarrollo, se genera un espacio no solo para que la persona logre objetivos profesionales, sino que, en forma complementaria, también pueda contribuir al éxito del negocio y con ello generar un mayor nivel de competitividad y compromiso.

Debe tomarse en cuenta que aquellas organizaciones que son capaces de crear mecanismos de retención alineados a su estrategia de negocio, logran obtener mayores beneficios que aquellas que no los tienen. Los beneficios son mejorar su reputación e imagen institucional, el retorno de sus inversiones, mayor compromiso de sus trabajadores, mejor productividad individual y organizacional, generación de ventajas competitivas sostenibles que aseguren la sostenibilidad de sus corporaciones y la capacidad de poder enfrentar futuros escenarios cambiantes.

Todo plan de desarrollo de carrera debe garantizar al colaborador no solo la adquisición de nuevos conocimientos, sino aprender nuevas actitudes y conceptos que permitan conducir su comportamiento hacia el crecimiento.

De acuerdo con Mardon, J. y Hopkins (1969), algunos componentes que debe contener un plan de desarrollo de carrera para generar beneficios y mutuo interés para el colaborador y la organización son los siguientes.

Gráfico 8. Componentes de un plan de desarrollo



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Asimismo, se considera vital que un plan de desarrollo de carrera esté alineado a la visión estratégica de la organización. Para ello, la organización debe realizar el mapeo de puestos críticos, comparar aptitudes actuales con las deseadas y ser capaz de generar una línea visible de oportunidades y desarrollo.

Diversas organizaciones de carácter internacional han utilizado los planes de desarrollo de carrera como la herramienta para potenciar a sus colaboradores, logrando exitosamente la trascendencia empresarial.

La dificultad para retener colaboradores, la cual se deriva en la rotación de colaboradores claves, es producida por acciones internas y externas de la organización, por ello se considera vital investigar y analizar las causas de esta rotación. Sin embargo, de acuerdo con un estudio realizado

por PriceWaterHouseCoopers, en el Perú, uno de los principales factores por los que se incrementa la rotación es la falta de planes de desarrollo de carrera.

Tomando en cuenta este marco teórico, se pretende construir un plan de desarrollo de carrera que incremente la retención de los niveles de mandos medios a gerencial, que permita que el compromiso aumente como uno de los elementos clave de la estrategia competitiva en el sector consultoría en ingeniería.

1.1.2. Importancia de implementar un plan de desarrollo de carrera

Un plan de desarrollo de carrera es una herramienta que se está implementando con mayor fuerza en las organizaciones, debido a que las personas, hoy en día, buscan algo más que un trabajo, persiguen una opción laboral que les permita integrar sus intereses, personalidad y habilidades. Por ello, es importante proporcionarles una guía que les ayude a alcanzar sus metas personales y profesionales.

Ya no es suficiente contar con salarios altos, buenas condiciones de trabajo, planes de seguro, programas de capacitación, entre otros, para que el colaborador se sienta feliz en la organización y en su puesto de trabajo. Actualmente, los colaboradores buscan tener una “carrera profesional”; es decir, buscan realizar algo más que solo actividades diarias; su objetivo es realizar actividades que agreguen valor a la organización y a ellos a nivel personal.

“La planeación de carrera es un proceso individual deliberado que ayuda a identificar oportunidades, opciones y consecuencias; sirve para establecer metas relacionadas al trabajo y para mantener una programación de educación y desarrollo con la que se pueda obtener dirección, sincronización y una secuencia de pasos que ayuden a alcanzar una meta que se tenga de carrera dentro de la organización en la que la persona trabaja” (Carnevale *et al.* 2010).

Un plan de desarrollo de carrera es el camino para el crecimiento en conocimiento, habilidades y responsabilidades. Este plan es una actividad estructurada que le permite al colaborador incrementar sus conocimientos, capacidades y habilidades, que impactan directamente en el desarrollo de su carrera. La planeación de carrera se enfoca en el diseño del plan de trabajo, promociones o movimiento de puestos, actividades profesionales o académicas fuera de la empresa, entre otros.

Este plan no solo se utiliza para hacer un pronóstico de oportunidades de puestos de trabajo; el plan también ayuda a identificar candidatos internos potenciales y saber qué entrenamientos necesitan realizar para cubrir brechas y así llegar a otros puestos dentro de la organización.

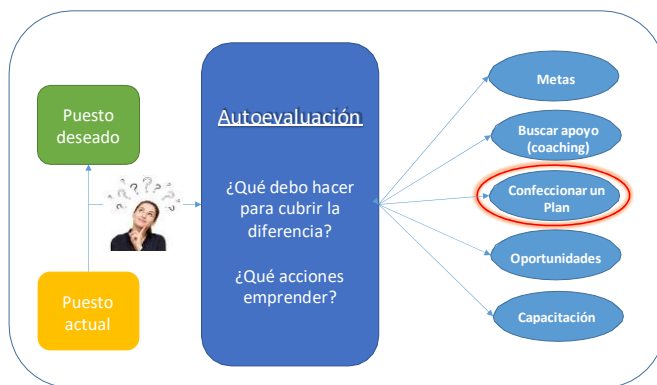
“Muchos gerentes tienen resistencia a implementar planes de desarrollo de carrera, pues piensan que estos pueden generar expectativas irreales de promoción en los colaboradores; sin embargo, una planeación de carrera es más que un camino a la promoción. La gente quiere crecer, aprender, tener tareas interesantes, disfrutar el trabajo y ser más valiosos tanto para ellos mismos como para la organización” (Christie 1983).

El plan de desarrollo de carrera se ha vuelto muy atractivo tanto para los colaboradores como para las organizaciones:

- Para los colaboradores: Las personas exitosas serán aquellas que posean la habilidad de realizar una gran variedad de actividades que las ayuden a seguir avanzando con sus carreras (profesional multicompetente).
- Para las organizaciones: El éxito de ellas dependerá de su habilidad para atraer y desarrollar personas que puedan ayudar a incrementar su productividad, brindándoles oportunidades que le permitan alcanzar mayor satisfacción y efectividad en el trabajo.

Una organización debe iniciar un plan de desarrollo de carrera identificando los intereses, aptitudes, capacidades y orientaciones de carrera del colaborador. El siguiente paso es valorizar las habilidades, de la más alta a la más baja, para identificar las brechas existentes. Por el lado del colaborador, inicia con una autoevaluación, identificación de carrera, oportunidades y metas.

Gráfico 9. Autoevaluación del colaborador para realizar un plan de carrera



Fuente: Christie, 1983.

A continuación, se presentan las responsabilidades de un plan de desarrollo de carrera.

Gráfico 10. Responsables del plan de desarrollo

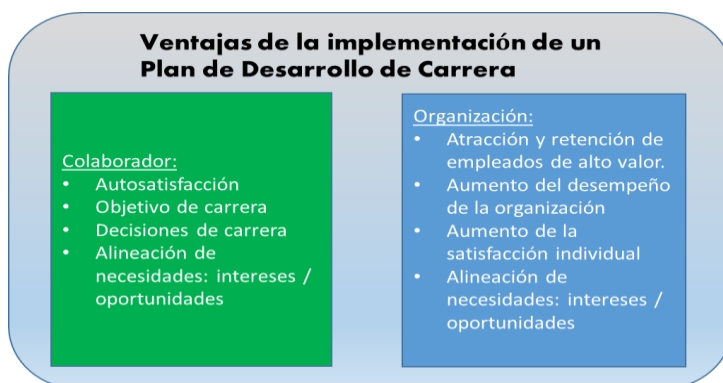


Fuente: Christie, 1983.

Para que un plan de desarrollo de carrera pueda ser exitoso, la organización debe brindar soporte al colaborador y debe estar dispuesta a invertir tiempo y dinero en este proceso. Además, se debe contar con el apoyo de los altos ejecutivos de la organización y jefes directos si se pretende que el programa sobreviva y sea exitoso.

Implementar un plan de desarrollo de carrera trae muchas ventajas tanto para el colaborador como para la organización.

Gráfico 11. Ventajas de la implementación de un plan desarrollo de carrera



Fuente: Christie, 1983.

Mientras más satisfechos se encuentren los colaboradores con la organización, aumentarán su actitud positiva, motivación, compromiso (permanencia) y en especial su productividad en el trabajo.

Una de las mayores ventajas de implementar planes de desarrollo de carrera dentro de la organización es contar con personal enfocado y alineado a crecer junto a la organización. En el caso de las personas que deben trabajar solas por su desarrollo profesional, algunas veces toman direcciones diferentes y se encuentran dispersos por tomar tiempo para desarrollar sus propias metas, no enfocados ni alineados a las metas de la organización. Trabajando en conjunto, se desafía y ayuda a los colaboradores a descubrir habilidades y alcanzar retos que quizá ni ellos conocían, logrando resultados extraordinarios para ellos y sus organizaciones.

1.1.3. Componentes del desarrollo de carrera

Gráfico 12. Componentes del desarrollo de carrera



Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.2. Competencias

1.2.1. Conceptos principales

Con un enfoque hacia la necesidad de competencias, se menciona lo que se entiende por concepto de competencias, de acuerdo con la definición presentada en el XXVII Congreso Interamericano de Psicología:

- 1) Son características permanentes de la persona.
- 2) Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- 3) Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.

- 4) Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- 5) Pueden ser generalizables a más de una actividad.

A partir de las definiciones antes mencionadas, se colige lo siguiente:

Existe un desempeño laboral superior, desarrollo de capacidades multifuncionales, alineación entre motivaciones, actitudes y aptitudes individuales con las necesidades estratégicas organizacionales.

Se entiende que la gestión por competencias parte de definir las competencias laborales exigidas por un puesto, a fin de que el desempeño sea lo más satisfactorio. Las competencias laborales se expresan en los perfiles de cargo. Sin embargo, han existido cambios, por ejemplo, en la teoría Tayloriana existían los ‘perfiles de cargo por funciones’, donde los sistemas de trabajo eran sumamente especializados y operativos, estilo ‘fábrica’, pero con el devenir de los cambios y la transformación de los sistemas de trabajo, ha surgido el perfil de cargo por competencias.

La gestión por competencias nace de la psicología organizacional, y busca explicar el mejor desempeño, ya que tiene un enfoque sistémico e integrador. Esta herramienta permite saber qué tipo de personas se necesita en una organización. De acuerdo con PriceWaterhouseCooper, las competencias son de vital importancia y no vienen en el currículum. Es necesario que toda organización sepa qué es lo que busca en el nuevo empleado y si los requisitos básicos exigidos como formación, experiencia, entre otros, suman a los intereses organizacionales (Diario El Comercio 2014).

Las competencias representan la conexión de conductas o desempeños individuales con la estrategia de la organización, así como con el sistema de trabajo. La estructura organizacional debe ser tipo red, que otorgue oportunidad a los trabajadores multicompetentes sin desestimar los perfiles de cargo por funciones para los trabajos altamente especializados. Si bien un perfil de cargo por competencias debe ser desarrollado para todos los puestos, debe priorizarse en los niveles de mandos medios y gerenciales, ya que asumirán roles de formadores, como formador de equipos (entrenamientos). De esta forma, se genera una escuela de formación *in house* (Calixto 2013).

1.2.2. Competencias a considerar en un plan de desarrollo de carrera

Se ha tomado como punto de partida las competencias con las que cuentan los colaboradores de la empresa en estudio. Se halló que los colaboradores de nivel mando medio a gerencial (ingenieros *senior*, jefes de proyecto, líder de disciplina y gerentes), deben reforzar cinco competencias importantes: liderazgo, inteligencia emocional, comunicación efectiva, gestión del conocimiento y habilidades gerenciales.

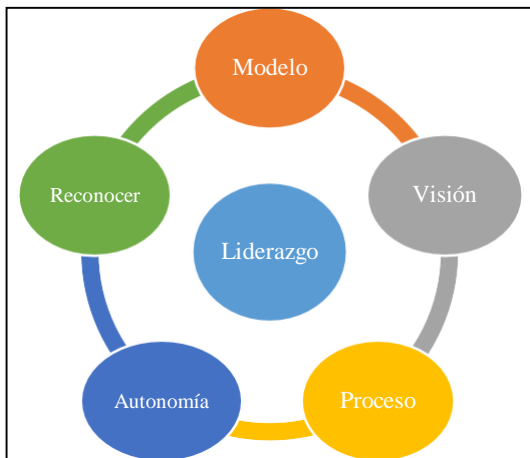
Por ello, el plan de desarrollo de carrera debe contener las competencias indicadas, para lograr superar las brechas que tienen los colaboradores actualmente, y mejorar el *performance* en sus labores.

A continuación, se explica detalladamente las cinco competencias sugeridas para el plan de Desarrollo¹:

- Liderazgo: Kouzes y Posner (2006) proponen un modelo que consta de cinco prácticas para gestionar correctamente el liderazgo:
 - ✓ Servir de modelo: Ser un referente para los colaboradores, en relación con la cultura de la organización, buenas prácticas de gestión y cumplimiento de objetivos.
 - ✓ Inspirar una visión compartida: El líder no solo debe conocer a dónde quieren llegar, sino también transmitir la visión a sus equipos de trabajo y alinear los objetivos personales con los de la organización.
 - ✓ Cuestionar el proceso: No conformarse con los procesos actuales, sino incentivar la búsqueda de ideas innovadoras para generar valor a la organización. Ello puede traer riesgos y resultados no exitosos; sin embargo, los líderes deben saber manejar estas situaciones y plantearlas como lecciones aprendidas.
 - ✓ Habilitar a otros para actuar: Los líderes deben incentivar la autonomía responsable, generando una cultura de empoderamiento y a su vez compartir los conocimientos dentro y fuera de los equipos de trabajo, respetando las ideas de los demás.
 - ✓ Brindar reconocimiento: Impulsar una cultura de reconocimiento, donde los líderes celebren los logros de sus equipos, considerando un modelo de compensación acorde con las necesidades de cada colaborador.

¹ Competencias sugeridas por el Gerente de RR.HH. de la empresa del sector consultoría en ingeniería.

Gráfico 13. Prácticas sugeridas para liderazgo



Fuente: Elaboración propia, 2015.

- **Inteligencia emocional:** Según Goleman (1996), la inteligencia emocional es fundamental en las carreras profesionales de las personas, ya que además de entender las emociones de uno mismo, también es posible comprender el entorno, mejorando las habilidades, practicando la empatía, y mayor tolerancia al estrés. Asimismo, se puede analizar la inteligencia emocional desde la perspectiva intrapersonal e interpersonal.

Gráfico 14. Componentes de la inteligencia emocional

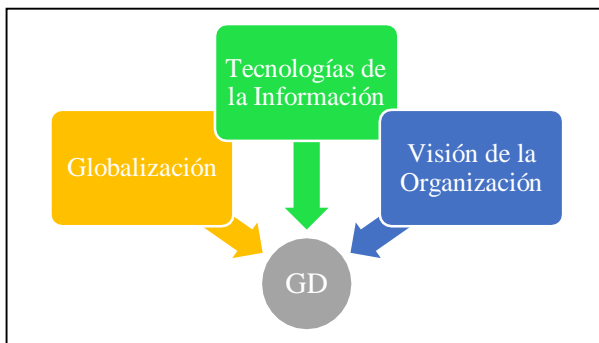


Fuente: Goleman, 1996.

- **Comunicación efectiva:** Es uno de los puntos más críticos de la organización estudiada, ya que una gran parte de la población tiene formación orientada al trabajo individual, evitando la socialización, por lo que tienen deficiencias al momento de transmitir información a sus equipos. Según Llacuna y Pujol (2008), la comunicación efectiva debe cumplir los siguientes requisitos:
 - a. **Claridad:** El receptor debe recibir un mensaje claro y accesible.

- b. Integración: Con la finalidad de ayudar a lograr los objetivos conjuntos entre los miembros de la organización.
- c. Organización informal: Aprovechar la comunicación informal, la cual en muchos casos es más efectiva que la comunicación formal.
- d. Equilibrio: Todo programa o actividades debe acompañarse del plan de comunicación.
- e. Moderación: Comunicar lo estrictamente necesario y de la manera más concisa que sea posible, ya que el exceso de información puede ocasionar confusión.
- f. Evaluación: En el tiempo se deben analizar los sistemas y canales de comunicación y evaluar futuras mejoras.
- Gestión del conocimiento: Según Canals (2003), la gestión del conocimiento se origina a raíz del surgimiento de tres tendencias (ver gráfico 15).

Gráfico 15. Origen de la gestión del conocimiento



Fuente: Canals 2003.

- ✓ La globalización: Debido a la competencia creciente en mercados abiertos.
- ✓ Las tecnologías de la información: Dada la inmensa cantidad de información que se debe revisar y analizar.
- ✓ La visión de la organización centrada en el conocimiento: Las empresas cada vez son más conscientes de que el conocimiento que llevan las personas es de suma importancia para la continuidad de la empresa.

En la organización en estudio, la gestión del conocimiento es un punto prioritario que debe ser parte de la cultura empresarial, ya que el activo más valioso que la organización posee es el conocimiento. Asimismo, es uno de los pilares de la estrategia de la empresa.

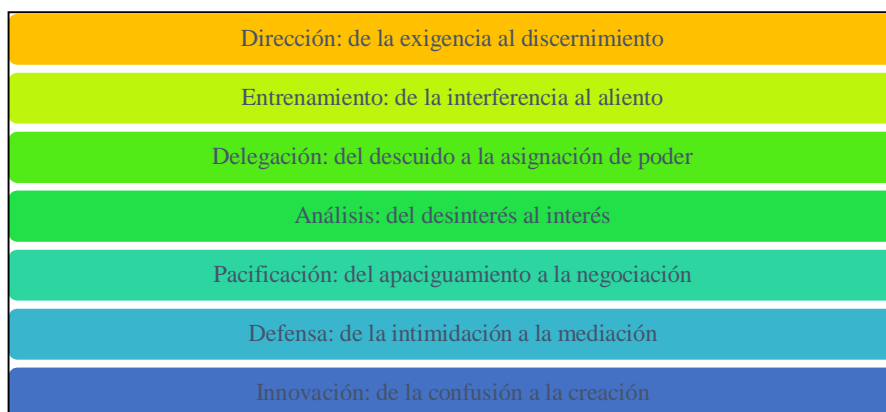
Gráfico 16. Estrategia de la empresa en estudio



Fuente: Organización objeto de estudio.

- **Habilidades gerenciales:** De acuerdo con James (1993), las habilidades gerenciales se pueden dividir en siete categorías, las cuales pueden ser utilizadas de forma positiva o negativa según el estilo del líder:

Gráfico 17. Categorías de las habilidades gerenciales



Fuente: James 1993.

En este caso, al tratarse de una empresa de consultoría que trabaja por proyectos, los cuales son liderados por los niveles de mando medio y gerenciales, es fundamental que puedan gestionar apropiadamente los equipos de trabajo y los recursos que disponen, de lo contrario se ocasionan pérdidas en los proyectos y se afectaría negativamente la imagen de la empresa ante los clientes.

1.3. Retención de colaboradores

1.3.1. Conceptos principales

Existe retención cuando se cuenta con colaboradores con ganas de permanecer en la organización y que a pesar de tener la posibilidad de marcharse a otra empresa, deciden continuar en la misma organización para seguir aportando a esta. La permanencia puede deberse a distintas razones de motivación: carrera profesional, sueldo o estilo de dirección.

Los retos a los que se enfrentan las organizaciones son, además de la escasez de profesionales talentosos, la jubilación de los trabajadores maduros, ya que esto supone una gran pérdida de experiencia y conocimiento. En el caso de los trabajadores de mediana edad, generalmente adolecen de falta de compromiso y pasión por el trabajo y los jóvenes están en continuo movimiento. Por ello, se estima que hoy en día las empresas no solo están en lucha por el talento sino también por la retención de los más calificados.

De acuerdo con Dychtwald *et al.* (2008), los cambios demográficos de la fuerza de trabajo anticipan una escasez de habilidades y de personal cualificado. Para abordar y prevenir estos problemas, las organizaciones deben atraer y mantener el compromiso de los colaboradores en todas las etapas de sus carreras: jóvenes, trabajadores de mediana edad y maduros. Ello no solo incluye los ingresos y beneficios sociales tradicionales, sino también los planes de carrera y las oportunidades de aprendizaje. El cambio en la composición de colaboradores supone tanto amenazas como oportunidades para las grandes organizaciones. Una pronta actuación en ese sentido puede convertir las amenazas en oportunidades de negocio y mejoras en la productividad, retención de personal y servicio al cliente. Si las organizaciones ponen las buenas prácticas de gestión por delante de la necesidad o la crisis, disfrutarán de los beneficios a corto y largo plazo de la oferta de profesionales de calidad superior.

La retención del capital humano es una función no solo del área de Recursos Humanos, sino de todos los directivos. En ocasiones, el personal clave de la organización renuncia y con ellos se va un valioso conocimiento y experiencia importante para su crecimiento.

A continuación, se presenta una lista de acciones que pueden llevar a cabo los directivos para retener la mayor cantidad posible de colaboradores:

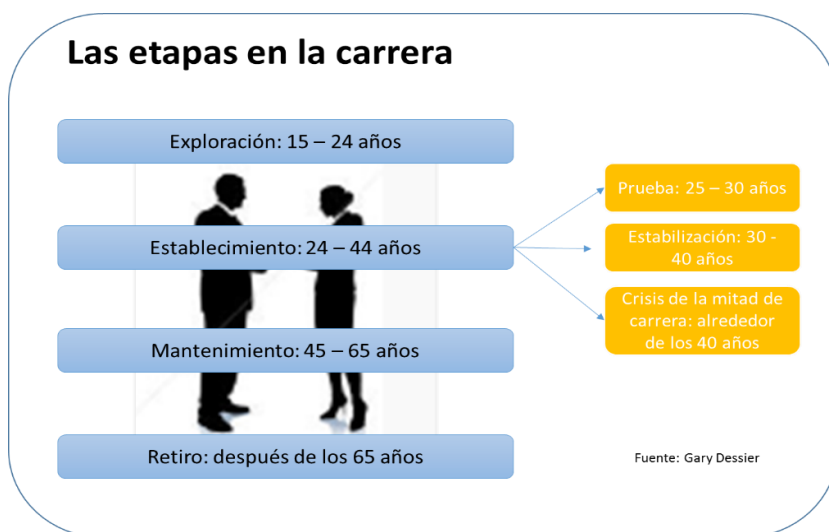
- Crear ambientes buenos de trabajo con jefes que sean líderes

- Compartir información con sus colaboradores (sobre la organización, rendimiento financiero, retos, planes)
- Señalar un reto para sus colaboradores, eso les hace sentir que tienen grandes expectativas en ellos, y ofrecerles apoyo
- Ser flexible; algunos acuerdos laborales flexibles ayudan a retener colaboradores
- Diseñar el trabajo con el fin de fomentar retención. No ubicar a los colaboradores más talentos en puestos rutinarios o repetitivos, establecer retos desafiantes para ellos

El colaborador debe acompañarse de un mapa de la carrera profesional proyectado en años.

La carrera profesional puede ser horizontal y también vertical, horizontal hacia otra área de la institución o hacia otra organización. Promover no solo significa una carrera hacia puestos directivos más altos, también puede significar a un puesto directivo pero con distintas especialidades.

Gráfico 18. Etapas en la carrera profesional



Es importante, para los jóvenes, disponer del diseño de un plan de carrera, resaltar lo que motiva al logro y la autorrealización, definir esas motivaciones y expresarlas en el plan de desarrollo de carrera mediante el mapa u otro documento. Actualmente, la preparación de los jóvenes es más completa, pero es necesario darles vivencias de campo, lo cual se puede plasmar en un plan de carrera.

Capítulo III. Metodología de investigación

1. Enfoque

En función al tipo de investigación, se considera la metodología mixta explicativa – predictiva de carácter transversal, ya que, como se ha mencionado, se pretende encontrar un plan de desarrollo de carrera adecuado para mejorar la retención de colaboradores. Para ello, se utilizará fuentes primarias y secundarias, ya que se tiene acceso directo a la organización en estudio.

Entre las fuentes que se utilizará, se encuentran los análisis de indicadores Resultados de Encuestas de Clima Laboral con foco en Desarrollo de Carrera, Rotación Laboral y Análisis de los Motivos de Salida de los años 2014 y de enero a agosto del 2015 (organización objeto de estudio, 2014-2015). Asimismo, se revisará investigaciones realizadas en empresas de características similares para tomar los resultados como “lecciones aprendidas” (ver anexo 1).

Tabla 1. Trabajo de investigación



Fuente: Elaboración propia, 2015.

- Explicativo: Dado que busca establecer relaciones predictivas entre las variables de estudio.
- Predictivo: Puesto que se basa en la interrelación entre un plan de desarrollo y el nivel de Retención de colaboradores.

La presente investigación busca implementar planes de desarrollo que pueda elevar el nivel de retención de colaboradores.

El estado de conocimiento parte de varias teorías y enfoques; tiene como alcance lograr una investigación explicativa - predictiva.

2. Alcance y limitaciones

2.1. Alcance

Este estudio se realiza como mecanismo de retención de colaboradores al interior de la organización en estudio. Asimismo, podría ser aplicable a otras empresas de rubros similares.

Los entregables como resultado de esta investigación son:

- Principales factores que aumenten la retención laboral en el nivel mando medio a gerencial (ingenieros *senior*, jefes de proyecto, líder de disciplina y gerentes)
- Principales etapas del plan de desarrollo de carrera
- Principales limitaciones de la implementación de los planes de desarrollo de carrera
- Propuesta de encuestas para identificar intereses de los colaboradores por participar en programas de desarrollo de carrera

2.2. Limitaciones

- Una de las principales limitaciones encontradas para la implementación de planes de desarrollo de carrera en el nivel mando medio a gerencial es el tiempo de implementación, ya que se llegará hasta la presentación de la propuesta del plan de desarrollo de carrera. Para poder efectuar la medición de la viabilidad e impacto económico, resulta corto el tiempo con el que se cuenta. Sin embargo, se evidenciarán los resultados obtenidos en los meses posteriores a la implementación, reiterando que no será posible mostrar el impacto económico en el plazo de sustentación de la tesis.
- Se ha identificado, mediante la realización de la encuesta asistida, análisis de motivos de desvinculación voluntaria y análisis de la encuesta de GPTW (empresa objeto de estudio, 2014-2015), que uno de los motivos de permanencia en la organización es el hecho de contar con planes de desarrollo de carrera. Sin embargo, no es factible ahondar en este punto, ya que no se cuenta con una entrevista de salida de personal para profundizar en los motivos e intereses por los cuales los colaboradores optan por aceptar la oferta laboral de otras organizaciones.
- Actualmente, no cuentan con un tablero de indicadores que mida la efectividad de los planes de entrenamiento, grado de movilidad de los colaboradores, planes de desarrollo implementados, efectividad / cumplimiento de los planes de desarrollo, etcétera para acompañar la evolución de estos ratios.

- Por limitaciones presupuestales, no se podrá realizar en el primer año de implementación de la propuesta de trabajo, la evaluación mediante pruebas técnicas para medir el potencial del grupo objetivo y así identificar al *pool* de talento de la empresa en estudio.
- La resistencia de los jefes inmediatos es limitación. Esta situación se puede presentar por sentirse “amenazados” al compartir conocimientos y dejar los únicos que manejan ese conocimiento, o al sentir que sus subordinados pueden hacer un mejor trabajo que ellos. Esta resistencia podría obstaculizar la implementación de las nuevas estrategias de gestión de Recursos Humanos.

3. Diseño de la metodología

El diseño metodológico es no experimental. Esta investigación inicia observando los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural y posteriormente se analizan.

- No se busca manipular intencionalmente.
- Los participantes tienen las características y nivel ya manifestado, predeterminado.
- Mide, observa niveles y características.
- El diseño metodológico es: Transversal o llamado también *cross – sectional*, ya que recopila información en un momento dado.

4. Muestra

La población está conformada por 763 colaboradores (al cierre de agosto del 2015), entre profesionales y técnicos. La investigación se encuentra enfocada en la población de profesionales, compuesta por 45 colaboradores desde el nivel mando medio a gerencial. La encuesta asistida se aplica al 100% del público objetivo.

Tabla 2. Criterios para hallar la muestra representativa

Criterios	Descripción
Línea de negocio	Ingeniería
Posiciones	Core del Negocio
Categorías	Mandos Medios y Gerenciales
Muestra	100% (45 personas)

Fuente: Datos demográficos de la empresa objeto de estudio a febrero del 2015.

En el anexo 2 se encuentra el número de colaboradores de nivel mando a gerencial.

Los datos a recolectar son:

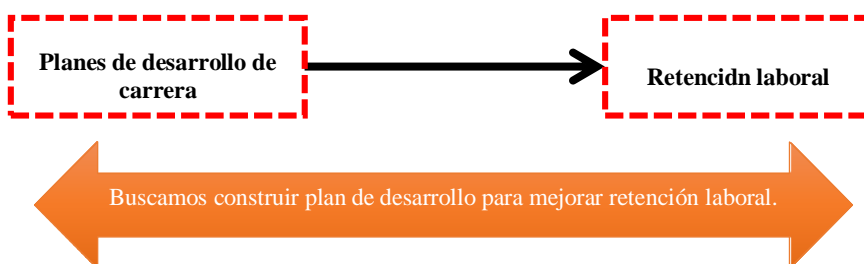
- Datos cualitativos: análisis de motivos de desvinculación y encuestas asistidas
- Datos cuantitativos: encuesta de clima laboral, ratios históricos de rotación laboral segmentado por áreas y motivos
- Foco de investigación:
 - ✓ Identificar las etapas esenciales de los planes de desarrollo de carrera
 - ✓ Identificar las limitaciones de implementar planes de desarrollo de carrera
 - ✓ Identificar factores que aumenten la retención laboral
- Grupo objetivo (unidad de análisis): colaboradores de los niveles mando medio a gerencial (ingenieros *senior*, jefes de proyecto, líder de disciplina y gerentes), por ser el *core* del negocio (ventaja competitiva)
- Ejecución: sobre la base del plan de trabajo coordinado entre el grupo de investigación y la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa en estudio

5. Variables

Las variables a analizar son:

- Retención laboral (variable dependiente)
- Desarrollo de colaboradores (variable independiente)

Gráfico 19. Variables de la investigación



Fuente: Elaboración propia, 2015.

6. Instrumentos / técnicas de medición / evaluación

Se ha diseñado un cuestionario de quince preguntas para realizar la encuesta asistida, la misma que se encuentra dividida en tres grandes bloques, los cuales se detallan a continuación:

- 1) Conocimiento de programas de desarrollo de carrera: Contiene 4 preguntas, 3 de ellas para marcar y 1 para calificar medios de comunicación más utilizados.

- 2) Diagnóstico de planes de desarrollo de carrera: Contiene 6 preguntas, 5 de ellas para marcar y 1 para calificar importancia de los elementos de los planes de desarrollo de carrera.
- 3) Motivación hacia la generación de un programa de desarrollo: Contiene 5 preguntas, 2 para marcar, 2 para calificar y 1 abierta para sugerencias.

Las preguntas cerradas cuentan con cinco opciones de respuesta según la escala de Likert para validar el nivel de acuerdo o desacuerdo con respecto a cada pregunta:

- En gran medida Valor asignado: 5
- En buena medida Valor asignado: 4
- En poca medida Valor asignado: 3
- En ninguna medida Valor asignado: 2
- Lo desconozco Valor asignado: 1

El contenido de la encuesta puede ser apreciado en el anexo 3.

La encuesta tiene como marco de aplicación a los colaboradores de la empresa en estudio, abarcando la totalidad del grupo objetivo (nivel mando medio a gerencial).

El procesamiento de los resultados de la encuesta será llevado a cabo a través del sistema estadístico SPSS. Luego, se mostrará el análisis de los resultados obtenidos así como los hallazgos encontrados. El alfa de Cronbach y las correlaciones serían herramientas para validar la fiabilidad de la prueba.

Tabla 3. Resultados del análisis estadístico del SPSS

Alfa de Cronbach	Nro de Elementos
0.727	10

Fuente: Resultados obtenidos del SPSS.

Capítulo IV. Presentación de la empresa

1. Modelo de negocio y estrategia de negocio

1.1. Sector consultoría en ingeniería

En la actualidad, el sector de consultoría en ingeniería, debido al crecimiento del país, ha visto un incremento de competidores, básicamente provenientes de empresas transnacionales, que han llegado a Perú al observar su crecimiento constante. Dada esa situación, los profesionales tienen más opciones de trasladarse hacia los nuevos competidores, lo que provoca una “guerra de profesionales”.

1.2. Organización

La organización objeto de estudio está conformada por capitales peruanos y se dedica a brindar servicios de consultoría en ingeniería; forma parte de un reconocido grupo empresarial y mantiene un estilo de trabajo basado en los valores de calidad, cumplimiento, eficiencia y seriedad.

Desde sus inicios, en la década de 1980, ha mantenido un crecimiento continuo, participando en proyectos de desarrollo en el Perú y en otros países de Latinoamérica como República Dominicana, Costa Rica, Panamá, Bolivia, Venezuela, Chile y Argentina.

1.3. Línea de negocio

- Ingeniería: Soluciones de ingeniería que satisfacen las necesidades de los clientes en proyectos de diversa complejidad
- Supervisión: Del cumplimiento de las condiciones técnicas y económicas pactadas por los clientes
- Geomática: Servicios de topografía, geodesia, sistemas de información geográfica, escaner láser, teledetección y *drone*
- Medio ambiente: Amplia gama de servicios cuya finalidad es la protección ambiental en diversos sectores como minería, hidrocarburos, energía, agricultura, industria, turismo, transporte, entre otros
- EPCM: Servicios de ingeniería, gestión de materiales y gerencia de construcción

1.4. Misión

Ser una empresa que hace ingeniería planteando soluciones técnico-económicas, pensando en el cliente y protegiendo el medio ambiente.

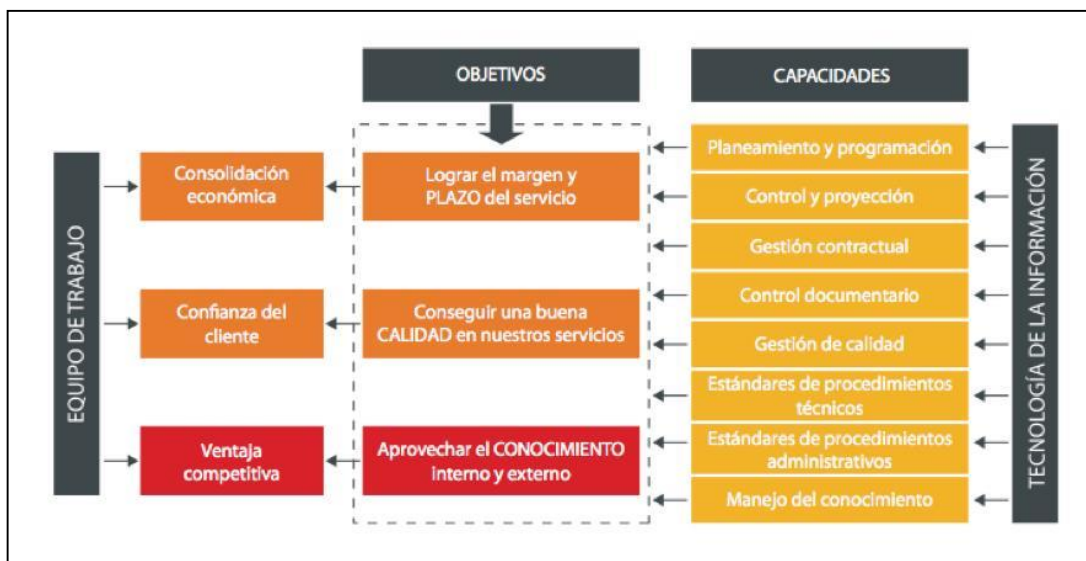
1.5. Visión

Ser reconocidos como la empresa consultora de ingeniería más confiable de Latinoamérica.

1.6. Estrategia de la organización

La estrategia de la organización se sostiene sobre tres pilares: consolidación económica, generación de la confianza del cliente y fijar el conocimiento como ventaja competitiva. Cada pilar tiene un objetivo que le permite direccionar el cumplimiento de la estrategia.

Gráfico 20. Estrategia de la empresa objeto de estudio



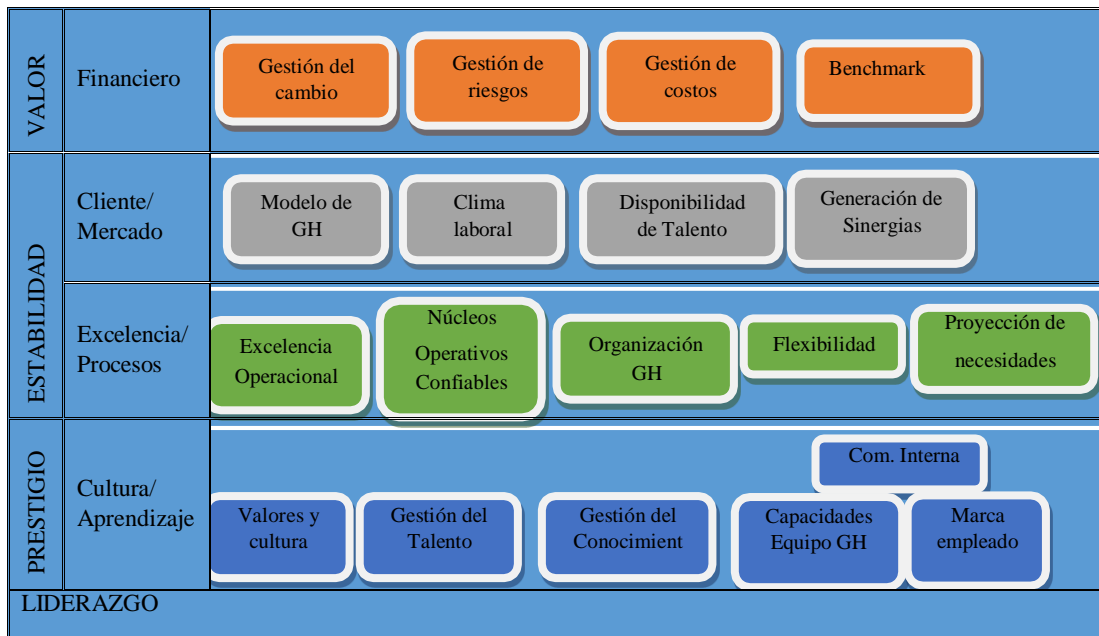
Fuente: Organización objeto de estudio, 2015.

1.7. Estrategia gestión humana corporativa

Como se puede ver en el gráfico 20, se detallan los aspectos clave que se van a trabajar en el periodo 2014 – 2018, para las gerencias de gestión humana en la corporación a la que pertenece la organización.

La estrategia está claramente orientada al fortalecimiento de la cultura y aprendizaje, entre ellos los temas relacionados con la gestión del desarrollo humano.

Gráfico 21. Mapa estratégico de gestión humana 2014 – 2018



Fuente: Organización objeto de estudio, 2015.

1.8. Objetivos de gestión humana 2015

A continuación, se describen los objetivos a tratar por el área de Gestión Humana durante el 2015. El primero de ellos es la gestión del desarrollo humano.

Dado que el recurso más valioso son los colaboradores y el conocimiento que ellos llevan, en los últimos años se ha observado una alta demanda de profesionales para poder cumplir con los servicios que ofrece la empresa. Sin embargo, en ocasiones ha sido complicado acceder a ellos, ya que la oferta no alcanza a cubrir todas las empresas del sector, menos con el ingreso de las transnacionales, quienes ofrecen mayores beneficios económicos.

Para ello, la organización ha optado por diseñar una estrategia de retención para fidelizar a los colaboradores y poder gestionar el conocimiento.

Tabla 4. Objetivos de Gestión Humana Corporativa periodo 2014-2018

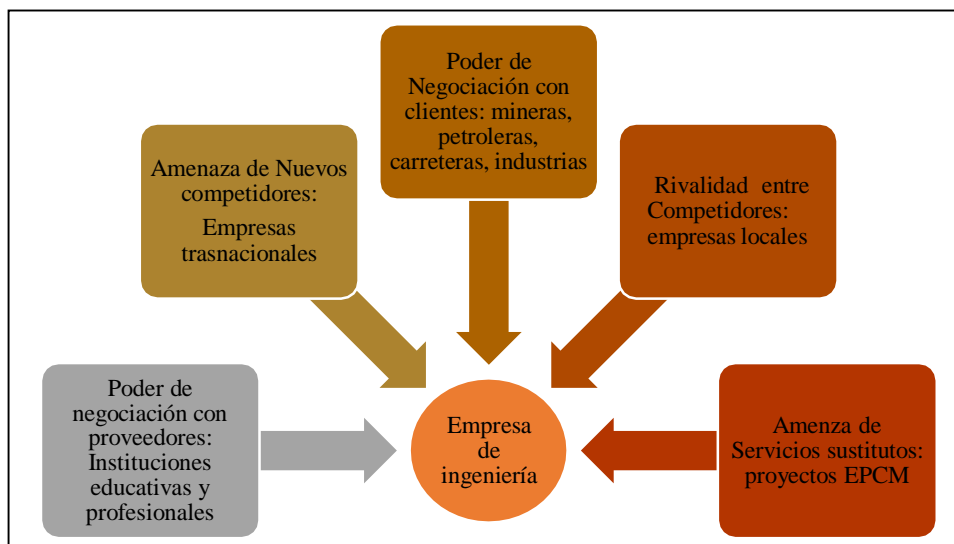
Objetivos 2015	Proyectos y Retos 2015
<ul style="list-style-type: none"> • Expansión del Modelo Corporativo de Talento 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Talento y Marca Empleador • Integración del Modelo de Talento con el Modelo de GH
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios Compartidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Legal Laboral • Automatización de procesos: Explotar Meta 4
<ul style="list-style-type: none"> • Great Place to Work 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo Graña y Montero • Líder Graña y Montero
<ul style="list-style-type: none"> • La Academia 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Foco del Gerente de Gestión Humana
	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Interna
	<ul style="list-style-type: none"> • M&A
	<ul style="list-style-type: none"> • Vanguardia: CLC
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Obreros
	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo al Programa NOC's
	<ul style="list-style-type: none"> • Agentes de Cambio

Fuente: Organización objeto de estudio, 2015.

Capítulo V. Diagnóstico externo

1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Gráfico 22. Análisis de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.1. Amenaza de nuevos competidores

En la actualidad, el sector de consultoría en ingeniería, sumado al crecimiento del país, ha visto un incremento de competidores, básicamente provenientes de empresas transnacionales, que han llegado al Perú al observar su constante crecimiento. Para la empresa, esto implica una amenaza, pues se debe competir y distribuir los proyectos entre más empresas. Asimismo, los colaboradores se trasladan hacia los nuevos competidores, lo que provoca una baja en los recursos más valiosos.

Por otro lado, también es una oportunidad para que la empresa demuestre que puede competir con organismos de nivel internacional y hacerse cargo de los proyectos que aseguren la continuidad de la organización.

1.2. Rivalidad entre competidores

Desde hace varios años la empresa objeto de estudio mantiene una ventaja ante los competidores locales, ganándose la confianza de los clientes a lo largo del tiempo. Asimismo, el hecho de

pertenecer a un grupo empresarial sólido ha servido para que la empresa sea considerada como sólida y confiable.

1.3. Poder de negociación con proveedores

Dado que el recurso más valioso de esta empresa son los colaboradores y el conocimiento que ellos poseen, se debe mencionar que uno de los principales proveedores son las instituciones educativas donde se forman los ingenieros, arquitectos y demás especialistas que conforman la organización, así como los mismos colaboradores que brindan sus servicios.

Por ello, esta empresa ha optado por generar alianzas con instituciones educativas con el objetivo de beneficiarnos mutuamente, por un lado la empresa se beneficia con los jóvenes ingenieros y por otro lado las instituciones lo hacen colocando a sus egresados en empresas de envergadura.

1.4. Poder de negociación con clientes

Como ya se ha indicado, el ingreso de nuevos competidores ha ocasionado que los clientes se orienten a otras empresas que ofrecen servicios más completos y que cuentan con personal igualmente calificado.

Sin embargo, la empresa en estudio mantiene buenas relaciones con los clientes, generando contratos marcos y obteniendo la buena pro para la adjudicación de algunos proyectos. No obstante, debe seguir trabajando para retomar la cantidad de proyectos que acostumbra tener y continuar con su crecimiento.

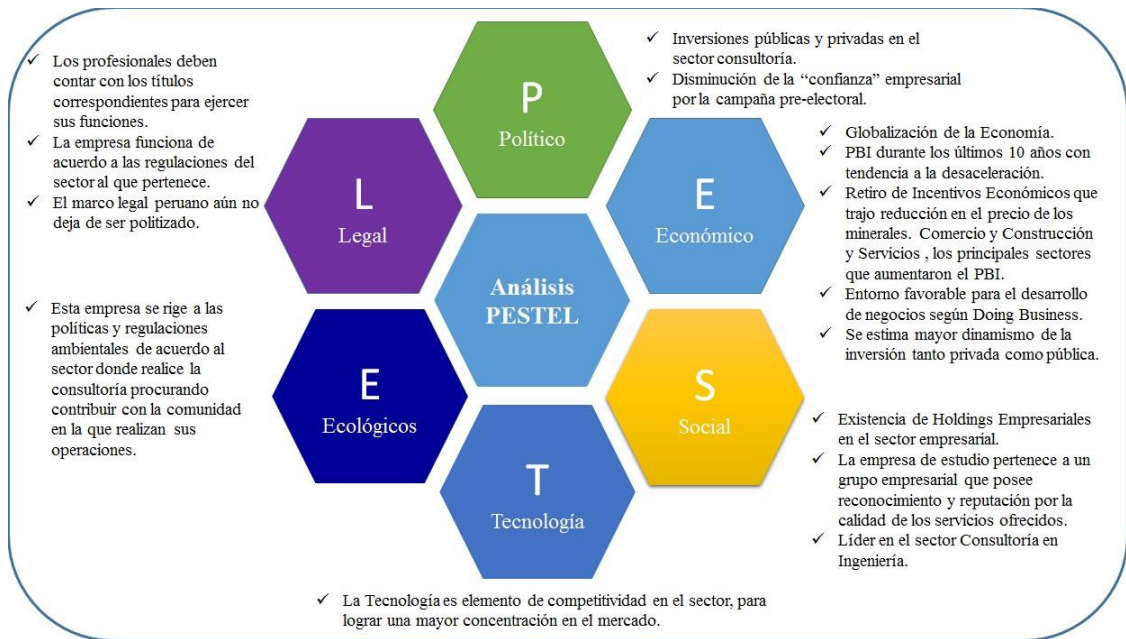
1.5. Amenaza de servicios sustitutos

Al ser una empresa que brinda, en mayor porcentaje, servicios de consultoría en ingeniería, los servicios sustitutos se pueden dar en función a que las empresas ofrezcan servicios completos, no solo de ingeniería, sino de supervisión, construcción, compras y la gerencia del proyecto, un servicio completo que le facilita la gestión al cliente.

Es por ello que la empresa objeto de estudio está iniciando la rama de los proyectos EPCM, que incluye todo lo mencionado; de esta forma se prepara para contrarrestar dicha amenaza.

2. Análisis PESTEL

Gráfico 23. Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia, 2015.

El análisis PESTEL se encuentra detallado en el anexo 4.

Capítulo VI. Diagnóstico interno

1. Diagnóstico interno: modelo de CANVAS

1.1. Socios clave

Para la empresa objeto de estudio es sumamente importante contar con el apoyo de sus *stakeholders*, tales como accionistas, comunidad, colaboradores, proveedores, clientes finales y el gobierno, con especial énfasis en el nivel mando medio a gerencial, quienes cuentan con los conocimientos requeridos para desarrollar los trabajos encomendados por sus clientes. Es por ello que el presente trabajo tiene como objetivo potenciar las competencias que los colaboradores requieren para desarrollar los diseños con la calidad y el valor agregado requerido.

1.2. Actividades clave

En la empresa se pueden observar dos actividades clave. Por un lado, la gestión comercial y, por otro lado, la gestión de proyectos. La primera se dedica la búsqueda y obtención de nuevos clientes y la segunda, a la ejecución de los proyectos actuales. Ambas gestiones ofrecen, a los clientes, la confianza de que se les brindará las mejores opciones para sus requerimientos.

Estos procesos se soportan en tres actividades de apoyo: desarrollo organizacional, competitividad y calidad, y administración y finanzas.

En la presente investigación se hace énfasis en el desarrollo organizacional, a fin de incrementar la retención, dándoles vital importancia a los colaboradores de la organización.

1.3. Recursos

Es posible destacar cuatro recursos claves: humano, tecnología, infraestructura y economía. El principal recurso de la organización es la parte humana. Es por ello que se busca identificar y desarrollar las competencias que el colaborador debe tener para poder brindarles un mejor servicio a los clientes, así como gestionar los proyectos internamente.

Asimismo, la tecnología juega un rol importante, ya que la empresa cuenta con un sistema de gestión de proyectos integrado con el negocio, de igual manera dispone de los últimos *softwares* del mercado para el diseño de la ingeniería.

1.4. Propuesta de valor

Uno de los pilares de la ventaja competitiva de la empresa es la gestión del conocimiento. Es por ello que se busca contar con un equipo de profesionales calificado y multidisciplinario, entre quienes se comparta el conocimiento, de tal manera que se puedan obtener los diseños y soluciones que sean factibles para las necesidades de los clientes.

1.5. Relación con los clientes

El objetivo de la empresa objeto de estudio es alcanzar la sostenibilidad y el establecimiento de relaciones a largo plazo con los clientes, a través de la calidad del servicio, buscando ser referentes en el sector. Para lograrlo, es necesario que los colaboradores del nivel mando medio a gerencial posean la habilidad de relaciones comerciales, la cual se incluirá dentro del plan de desarrollo de carrera.

1.6. Canales de distribución y comunicación

El canal de distribución y la comunicación en la organización objeto de estudio es la venta directa. Eso significa que la empresa presenta sus propuestas técnicas económicas directamente al cliente.

Asimismo, en caso de que surjan nuevos clientes, los colaboradores del nivel mando medio a gerencia se encuentran en constante búsqueda de nuevas oportunidades de negocio. Por ello, las competencias técnicas conforman parte del plan de desarrollo de carrera propuesto.

1.7. Segmentos de clientes

La empresa objeto de estudio cuenta con clientes a nivel nacional e internacional, en los siguientes sectores: empresas mineras, empresas de hidrocarburos, industria de edificaciones, infraestructura (carreteras) y aguas (canales de irrigación), teniendo una participación de 60% en proyectos del sector privado y 40% en el sector público.

Es importante que el colaborador cuente con el nivel de negociación necesario para poder mantener y/u obtener proyectos. Es por ello que también es una competencia a ser considerada dentro del plan de desarrollo de carrera.

1.8. Costos

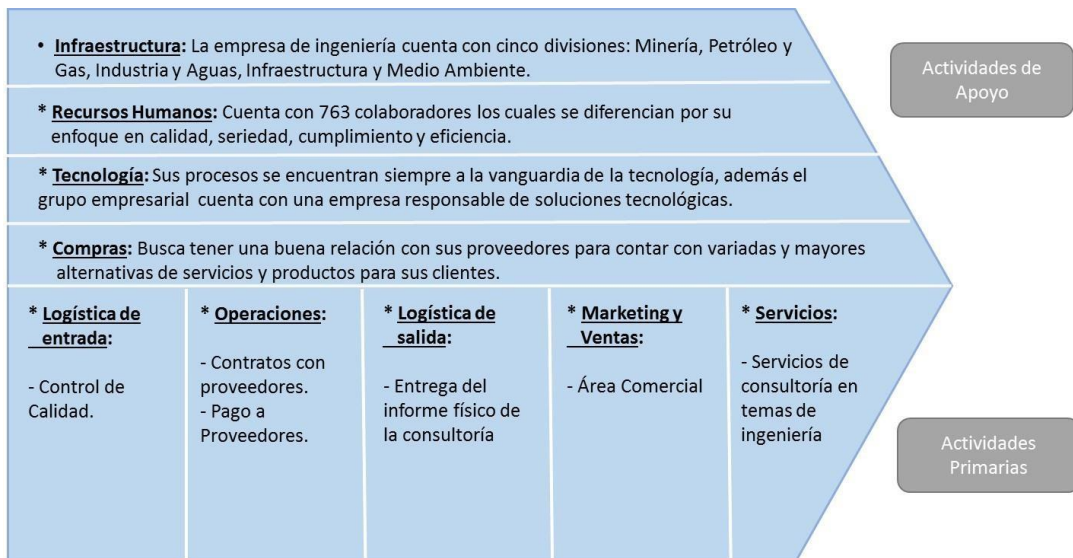
El mayor costo que tiene la empresa es el recurso humano, debido a que es el principal activo de la organización al ser una empresa que brinda servicios, básicamente los conocimientos de sus colaboradores del nivel mando medio a gerencial, los cuales se plasman en los diseños que presentan a los clientes. Por ese motivo, se considera fundamental la retención del talento, lo cual evita los costos de reponer al personal.

1.9. Ingresos

Los ingresos de la empresa inician en el servicio de consultoría que se ejecuta para cada proyecto. La redituabilidad del negocio consiste en la obtención de nuevos proyectos y en el mantenimiento de los actuales. La competencia de negociación y las habilidades gerenciales son fundamentales para que la empresa pueda obtener un buen precio por el servicio brindado.

2. Cadena de valor

Gráfico 24. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, 2015.

2.1. Infraestructura

Con el objetivo de agrupar a los proyectos en función a los servicios que ofrece, la empresa cuenta con seis divisiones de producción: minería, petróleo y gas, industria y aguas, infraestructura y medio ambiente. Cada una es liderada por los gerentes de división, quienes cuentan con equipos multidisciplinarios atienden todas las etapas de los proyectos.

2.2. Recursos Humanos

Los colaboradores de la empresa realizan sus labores enfocados en la cultura de la organización, la cual está compuesta por cuatro valores fundamentales: calidad, seriedad, cumplimiento y eficiencia.

Todos los colaboradores que ingresan a la empresa reciben una inducción, en la cual se hace hincapié en la importancia de la cultura y los valores de la organización.

2.3. Tecnología

La organización invierte en tecnología que le permite cumplir con las exigencias de los clientes. Asimismo, cumple con la legislación actual, adquiriendo las licencias correspondientes para los *softwares* que utilizan los ingenieros en el diseño de los entregables (planos y documentos). Además, cuenta con el soporte de una de las empresas del grupo, que tiene como *core* de su negocio la investigación y el desarrollo tecnológico.

2.4. Compras

El prestigio de la organización hace que mantenga relaciones de confianza con los proveedores. Esto le permite gestionar adecuadamente los requerimientos de compras de servicios y productos tanto para los clientes externos como para los internos.

2.5. Logística de entrada

Al ser una empresa que cuenta con un sistema de gestión integrado (SGI), cuenta con los mecanismos de control de calidad de todos sus procesos, realizando constantes auditorías internas y externas.

2.6. Operaciones

La empresa realiza el control de calidad en cada una de sus operaciones, entre ellas la revisión de contratos y pagos a los proveedores, los cuales también están afectos a auditorías.

2.7. Logística de salida

Al ser una empresa de servicios, el entregable final que se emite a los clientes son los diseños plasmados en planos y documentos técnicos. Dicha entrega se realiza en el formato que el cliente exija, dentro del plazo establecido.

2.8. Marketing y ventas

La empresa cuenta con un equipo comercial, que tiene como objetivo optimizar la relación con los clientes, así como generar nuevas oportunidades de negocio.

2.9. Servicios

La empresa brinda como servicio principal la consultoría en ingeniería, además está incursionado en los proyectos EPCM.

3. Procesos de la gerencia de desarrollo organizacional

3.1. Procesos secuenciales de desarrollo organizacional

3.1.1. Reclutamiento y selección

Se encarga de atraer y seleccionar a los postulantes idóneos que cumplan con los requisitos del perfil requerido en cuanto a sus competencias personales y conocimiento técnico.

El proceso de selección parte de un requerimiento de personal realizado por la división solicitante, a través del controlador del proyecto, quien coordina con el equipo de Servicios Compartidos - Reclutamiento y Selección (SS.CC. R&S). Este proceso tiene una duración variable en función del perfil a buscar.

Tabla 5. Tiempo necesario para búsqueda de candidatos

VACANTES	1 A 5	MÁS DE 5
PERFILES - STAFF	DIAS	DIAS
PRACTICANTES (PRE Y PROFESIONALES)	10	15
AUXILIAR	10	15
ASISTENTE, ANAUSTA	15	20
JEFE	25	35
GERENTE /SUBGERENTE/SUPERINTENDENTE	30	40
VACANTES	1 A 5	MÁS DE 5
PERFILES - PROYECTOS	DIAS	DIAS
PRACTICANTES (PRE Y PROFESIONALES) / OBREROS	10	15
TÉCNICOS NO CORE	10	15
TÉCNICO CORE	15	20
INGENIERO /SUPERVISOR / ESPECIALISTA	20	25
JEFES	30	40
GERENTE /SUBGERENTE/SUPERINTENDENTE	35	45

Fuente: Organización objeto de estudio, 2015.

3.1.2. Contratos

Se encarga de elaborar los contratos del personal y de custodiar el *file* físico de los mismos; es gestionado por el equipo de Servicios Compartidos – Contratos (SS.CC. Contratos).

El proceso de contrato continúa una vez que se haya finalizado la etapa de reclutamiento y selección:

- Valida la documentación original para vinculación laboral.
- Confirma la aprobación de contratación y coordina las firmas de contrato.
- Gestiona la apertura de la cuenta de CTS y de Nómina en el banco asignado por el contratado.
- Gestiona fotocheck de identificación para el contratado y presta indicaciones acerca del registro de control de asistencia.
- Registra al contratado en el sistema de administración de personal Meta4.
- Confirma a IT & ID los candidatos que ya cuentan con contrato para que proceda a otorgarle ubicación y los recursos solicitados para el desempeño de sus labores.
- Prepara y entrega las políticas y reglamentos de la empresa.

3.1.3. Inducción

Una vez que el colaborador es contratado, se le brinda información general sobre la cultura de la organización: servicios, beneficios, procesos y procedimientos, con el fin de facilitar el proceso de orientación y adaptación a la organización.

Para ello, la Gerencia Desarrollo Organizacional, a través de su analista, genera el reporte del personal nuevo e identifica a los colaboradores que deben recibir inducción organizacional en Lima y obra.

Luego, se determina la modalidad de inducción que recibirá el colaborador de acuerdo con la ubicación:

- Lima: charla presencial o envío de material virtual
- Obra fuera de Lima: envío de material virtual

Después, se recopilan los registros que evidencien la recepción de la información de inducción en Lima y otras provincias, de acuerdo con la modalidad de inducción. Finalmente, se realiza el seguimiento de la inducción con el fin de verificar que las actividades se desarrollen según la agenda establecida y lleven la estadística correspondiente.

3.1.4. Capacitación y gestión del conocimiento

Definir los lineamientos del proceso de capacitación en la organización acorde con las estrategias, requerimientos y necesidades en las áreas, proyectos, divisiones y líneas de negocio.

- **Fases de la gestión del conocimiento**
- ✓ **Identificación del conocimiento crítico**

Se realiza un ejercicio con los gerentes de división; se analiza la visión estratégica de cada división, las principales tendencias del mercado, los resultados de proyectos ejemplares, entre otros aspectos, con el objetivo de identificar el conocimiento crítico requerido por los proyectos actuales y futuros.

A partir del análisis de los resultados obtenidos, se generan acciones para reducir las brechas de conocimiento que se coordinan en conjunto con otras áreas de desarrollo organizacional, por ejemplo, mentoría técnica.

- ✓ **Adquisición de conocimiento crítico**

Gestión del conocimiento facilita la adquisición del conocimiento a través de los planes de capacitación. El resultado del análisis de la fase de identificación del conocimiento permite

orientar de manera efectiva el plan de capacitación en conjunto con cada gerente de división. A su vez, cada gerente de división es responsable del cumplimiento de su plan. El plan se coordina en conjunto con gestión del conocimiento, que lo eleva a la Gerencia General para obtener la validación final (horas y presupuesto).

Durante el año, el área de gestión del conocimiento convocará a las personas seleccionadas para participar en los eventos de capacitación establecidos y dará seguimiento a su ejecución. Los colaboradores también pueden solicitar capacitaciones a sus jefes directos, y la solicitud debe contar con la validación del jefe de proyecto. Esta solicitud es elevada por el jefe de proyecto al gerente de división (especificando la necesidad de la capacitación y su relación con el conocimiento crítico identificado) para su validación en conjunto con la Gerencia de Desarrollo Organizacional.

3.1.5. Trayectoria profesional y gestión del desempeño

3.1.5.1. Trayectoria profesional

Es un modelo de desarrollo nuevo, concebido para que los colaboradores puedan visualizar de manera clara las oportunidades de desarrollo que la empresa ofrece en sus distintos grupos profesionales.

- **Participantes**

Los gerentes de división tienen a su cargo la gestión de sus colaboradores, guiándolos, fomentando su desarrollo personal y profesional, asegurándose de que reciban revisiones de desempeño y retroalimentación adecuada, para lo cual se apoyan en sus jefes, quienes ejecutan de manera efectiva estas acciones. Asimismo, el modelo cuenta con el soporte de los directores técnicos, quienes son los profesionales abanderados del conocimiento de vanguardia e innovación, a quienes los colaboradores pueden acudir para recibir la mentoría técnica que requieren para su avance.

Asimismo, participa activamente el equipo de desarrollo organizacional, que, como aliado de las divisiones, garantiza que los procesos de reclutamiento y selección, revisión del desempeño, capacitación y promoción sean coherentes y transparentes. El equipo de competitividad y calidad realiza el monitoreo y control del cumplimiento de los procesos.

- **Reperfilación**

Dado que se trata de un modelo nuevo, existe la necesidad de generar un mecanismo con criterios uniformes que permitan ubicar a los colaboradores en el nivel profesional más adecuado según su historial académico y laboral; es decir, considerar su grado académico, experiencia profesional, niveles de competencias, revisiones de desempeño y su participación en la gestión del conocimiento.

Este proceso es denominado reperfilación, el cual se realiza de la siguiente manera:

- ✓ La gerencia de división recibe el soporte del equipo de desarrollo organizacional en lo que respecta a la organización de las actividades de recopilación de información, las evaluaciones de competencias y la formación de un comité que se encargará de ubicar el mejor nivel de desarrollo del colaborador.
- ✓ A continuación, desarrollo organizacional genera un *file* personal con toda la información histórica del colaborador, incluyendo su hoja de vida, títulos académicos, experiencia profesional, revisiones de desempeño, participación en proyectos, roles desempeñados en la organización en estudio y registro de aportes a la gestión del conocimiento.
- ✓ En paralelo, uno o dos jefes de proyecto o líder de disciplina designados por el gerente de división, evalúan las competencias técnicas y de gestión, teniendo en cuenta que estos evaluadores deben ser de la misma especialidad del colaborador y deben haber trabajado antes con él para que puedan validar el nivel de sus destrezas.
- ✓ Finalmente, el gerente de división se reúne, en una sesión de comité, con los jefes evaluadores para analizar la información del *file* personal y los resultados de la evaluación de competencias, con lo que se establece el perfil más adecuado para el colaborador.

3.1.5.2. Gestión del desempeño

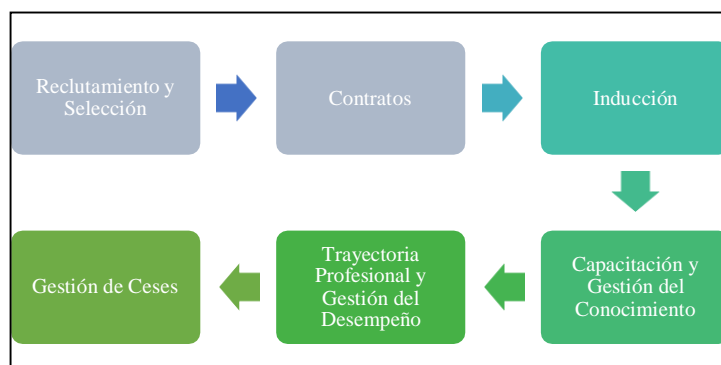
Es un proceso en el cual el colaborador se reúne con su jefe directo para comentar acerca del desempeño que ha tenido en el proyecto o área donde trabaja. Tiene como objetivo brindar las herramientas necesarias para lograr su desarrollo personal y profesional. Todo colaborador debe tener al menos una revisión del desempeño anual y tiene derecho a recibir de su jefe directo una adecuada retroalimentación.

Las apreciaciones de desempeño son registradas en el formato y permite identificar las áreas de desarrollo y oportunidades para el crecimiento del colaborador.

3.1.6. Gestión de ceses

Este proceso solo se orienta a indagar sobre los motivos de salida de los colaboradores que se retiran de manera voluntaria de la organización, con lo cual se obtiene el *input* para el análisis de los indicadores de rotación de personal.

Gráfico 25. Procesos secuenciales de desarrollo organizacional



Fuente: Elaboración propia, 2015.

4. Procesos transversales desarrollo organizacional

4.1. Gestión del talento y mentoría

Los programas de talento y mentoría están vinculados con la progresión, el crecimiento y los retos profesionales. Buscan ser una herramienta eficaz para retener al personal mejor cualificado y desarrollar a aquel que tiene gran potencial. Estos programas pretenden desarrollar a los colaboradores en competencias técnicas y/o de gestión, haciendo que la transferencia de experiencia genere una cadena de valor. El avance se evalúa al final de cada año, brindándole un *feedback* sobre su nivel de desarrollo en las competencias trabajadas.

En la actualidad, el programa de talento está enfocado en aproximadamente 83 colaboradores, y el programa de mentoría tiene un público objetivo de 15 personas. Sin embargo, no se ha podido evidenciar cuántos corresponden a personal técnico y cuántos a personal profesional.

En ambos casos, los colaboradores incluidos han sido seleccionados en coordinación entre los gerentes de división y/o área y la gerencia de desarrollo organizacional, mas no se cuenta con procedimientos detallados de selección.

4.2. Clima laboral

En la organización objeto de estudio existe el principio de construir el clima laboral de tal manera que cada colaborador tenga la oportunidad de aportar algo en la creación de un ambiente laboral satisfactorio para todos. Se cuenta con personas que mantienen vigente el trabajo de clima dentro de la organización con un sistema de pequeños comités de clima, que en conjunto conforman el comité general de clima de la organización en estudio. Cada uno de los delegados tiene como objetivo principal promover el trabajo y seguimiento de temas de clima laboral dentro de la empresa, recibiendo aportes de los colaboradores, lo cual permite cubrir las necesidades detectadas, creando planes diseñados sobre la base del modelo de clima laboral de Great Place to Work (GPTW).

La medición de clima laboral se realiza, anualmente, con la empresa Great Place to Work, la cual plantea un modelo de evaluación de clima en cinco dimensiones: credibilidad, imparcialidad, respeto, camaradería y orgullo. Otro medio para evaluar el clima laboral es a través de *focus group* a proyectos para acciones focalizadas.

4.3. Comunicaciones

La cultura organizacional que tiene la organización objeto de estudio busca consolidar la imagen y reputación corporativa, tanto al interior como exterior de la organización. Por lo tanto, la organización reconoce el papel que juega la comunicación como aliada para diseminar la cultura y como medio a través del cual todos los integrantes de la organización conocen y difunden su trabajo, buscando facilitar el flujo de información.

4.4. Bienestar Social

El área Bienestar Social brinda orientación y asesoría constante a los colaboradores con respecto a los beneficios de salud (seguros, pólizas de vida, campañas preventivas de salud). Asimismo, se encarga de la organización de las actividades de integración en la empresa.

4.5. Gestión de nómina y beneficios sociales

Es gestionada por el equipo de Servicios Compartidos – Nómina (SS.CC. Nómina), y se encarga de efectuar el depósito de las remuneraciones de manera mensual calculada en base a 30 días. La

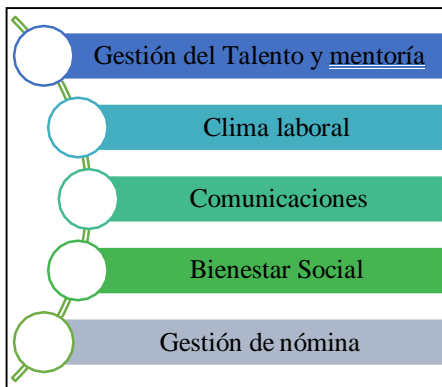
organización realiza el abono de un adelanto de remuneración a los 15 días de cada mes, del 35% del salario bruto. El monto restante se abona el último día útil de cada mes. Las gratificaciones de Fiestas Patrias y Navidad se abonan en los meses de julio y diciembre respectivamente. En ambas ocasiones, el monto a abonar equivale a un sueldo si el colaborador ha laborado los seis meses seguidos anteriores a la fecha de pago. En caso contrario, la gratificación será equivalente a los meses laborados entre el total del sueldo.

Asimismo, se realiza el depósito de CTS por el tiempo de servicio brindado a una empresa. Tiene como eje fundamental prever el riesgo que origina el cese laboral. El abono anual equivale en total a un sueldo más 1/6 de gratificación. El abono se realiza dos veces al año en los meses de mayo y noviembre. Adicional a ello, los colaboradores de la organización perciben el beneficio de “participación en las utilidades”, que consiste en la distribución de un porcentaje de la utilidad de un ejercicio que obtiene la empresa.

La repartición anual de utilidades se hace sobre la utilidad tributaria obtenida por la empresa en el ejercicio del año anterior, cuando la empresa cuenta con más de 20 trabajadores en planilla. Los colaboradores que participan en el reparto son todos aquellos que laboraron durante el ejercicio que se pagará (activo y cesado a la fecha de pago).

Finalmente, se gestionan las vacaciones, considerando que el colaborador tiene derecho a treinta días de descanso vacacional por cada año completo de servicios. El colaborador goza de su descanso vacacional en la oportunidad que se establezca en coordinación entre la empresa y el colaborador.

Gráfico 26. Procesos transversales de desarrollo organizacional



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Capítulo VII. Desarrollo de la propuesta

1. Trabajo de campo

El trabajo de campo empezó a inicios del mes de junio del 2015, con el análisis de motivos de desvinculación en el periodo 2014 a agosto del 2015. Parte del análisis también fue la revisión de las evaluaciones de desempeño (del público objetivo) del último año, con la finalidad de encontrar las brechas por cubrir en el establecimiento de planes de desarrollo de carrera.

En el anexo 5 se encuentra el cronograma del trabajo de campo.

Otra de las herramientas analizadas fueron los resultados de la encuesta de clima laboral. La organización objeto de estudio viene realizando las encuestas de GPTW desde hace siete años. Históricamente, han incrementado ligeramente su puntaje año a año; sin embargo, se ha podido evidenciar que continúa la tendencia de contar con puntajes bajos en las preguntas relacionadas con desarrollo de carrera.

Sobre la base de las herramientas descritas anteriormente, se elaboró la encuesta asistida que responde a las inquietudes de los colaboradores y busca identificar expectativas y proponer las etapas que debe contener un plan de desarrollo de carrera, la cual contó con tres bloques:

- I bloque: Conocimiento de los programas de desarrollo de carrera
- II bloque: Diagnóstico de los planes de desarrollo de carrera
- III bloque: Motivación hacia la generación de un programa de desarrollo de carrera

En el anexo 6 se encuentra el análisis de los resultados del SPSS.

El siguiente paso fue convocar al grupo objetivo para realizar la encuesta asistida sobre su conocimiento y expectativas de planes de desarrollo de carrera.

Las actividades descritas se realizaron en poco más de dos meses de trabajo de campo. dentro de la organización objeto de estudio.

2. Propuesta de plan de trabajo

A continuación, se detalla la propuesta de plan de trabajo a implementar en la organización objeto de estudio. Para ello es importante tener en cuenta las siguientes premisas para una exitosa implementación:

- 1) Conocer las expectativas de carrera de los colaboradores
- 2) Conocer las expectativas y objetivos de los directivos
- 3) Desplegar planes de desarrollo de carrera, cuya finalidad es incrementar los niveles de retención de los colaboradores del grupo objetivo de la organización

3. Plan de desarrollo de carrera

Los planes de desarrollo de carrera permiten identificar y desarrollar potencialidades de los colaboradores, generando retención, desarrollo de carrera, compromiso; y permiten atesorar y desarrollar la ventaja competitiva de la organización: conservar y gestionar el conocimiento.

El éxito de este programa depende, principalmente, del compromiso que asuma el colaborador para desarrollar cada una de las actividades asignadas.

Este plan debe ser desarrollado entre el colaborador y el jefe inmediato bajo la supervisión y asesoría de la Gerencia de Recursos Humanos. Esta información debe ser almacenada en los registros de Recursos Humanos para su control y seguimiento.

Es posible implementar planes de desarrollo de carrera para el grupo objetivo o para los talentos identificados si es que la organización lo cree oportuno.

Este plan es sumamente potente, ya que contiene los intereses de carrera del colaborador, fortalezas, oportunidades de mejora, el plan de trabajo, compromisos asumidos por el colaborador y apreciaciones del jefe inmediato.

Instrucciones para realizar el plan de desarrollo de carrera:

- El jefe inmediato debe realizar una propuesta de plan de desarrollo, luego revisarla y hacer los ajustes necesarios con el colaborador.
- El jefe debe ofrecer apoyo y orientación al colaborador sobre cómo trabajar las oportunidades de mejora identificadas o cómo potenciar las fortalezas que posee.

- Se debe garantizar el entendimiento y compromiso del plan por parte del colaborador.
- Se debe fijar fechas de seguimiento y *coaching* al plan trabajado y comprometerse a cumplirlas (tanto el jefe como el colaborador).

Para completar las acciones a trabajar, se debe tener en cuenta:

- Propósito: Indicar competencia o conocimiento técnico de acuerdo con lo que se quiera trabajar
- Qué (acción, brecha): Escribir las acciones que no permiten llegar al objetivo deseado (diferencia entre el real y la meta). Diferencia entre el perfil del colaborador y perfil de la posición a ocupar). Ejemplos: trabajo en equipo, orientación a resultados, etcétera
- Cómo: Explicar de qué forma se implementará la acción. Tareas o acciones específicas a realizar. Debe iniciar con verbo activo (Ejemplos: desarrollar, planificar, etcétera.). Ejemplos: Desarrollar un proyecto, hacer un *stage* en “x” área, capacitarse en “x” tema, etcétera
- Cuándo: Colocar el plazo máximo para que la actividad sea concluida
- Quién: Determinar un responsable por la implementación de la acción
- Status: Estatus de la acción. Indicar si está cerrado, pendiente o en proceso
- Puntos fuertes: Hacer referencia a sus mejores habilidades, ya sea en conocimientos técnicos (orientados al logro de objetivos) o en habilidades blandas (competencias) que lo ayuden a desarrollar su función
- Oportunidades de mejora: Hacer referencia a las acciones o competencias en las que debe trabajar para desarrollarse de manera adecuada en la posición que está asumiendo. Estas pueden estar referidas a conocimientos técnicos u orientadas habilidades blandas (competencias).
- Comentarios del colaborador: Esta sección es llenada directamente por el colaborador indicando sus apreciaciones sobre el plan, nivel de compromiso con el mismo y otros comentarios si lo cree conveniente.
- Firmas: Firma del colaborador y fecha, firma del jefe inmediato o persona responsable de acompañar el plan de desarrollo
- Comentarios del evaluador: Consignar comentarios como “el evaluado estuvo de acuerdo o no con el plan de desarrollo”, “entendió el objetivo”, “nivel de compromiso”, “mostró alguna insatisfacción con el área/organización”, “tenemos riesgo de perderlo como colaborador”, “aspiraciones de carrera mencionadas”, etcétera.

Implementar planes de desarrollo de carrera al interior de una organización ayuda a elevar el nivel de retención de sus colaboradores, pero de acuerdo con el resultado del trabajo de campo

realizado, se demuestra que es necesario replantear el modelo de gestión de Recursos Humanos para potenciar resultados e incrementar la efectividad de la propuesta.

Para ello, se propone como parte de la oferta de valor, desarrollar el plan de acuerdo con los siguientes pasos:

3.1. Etapas 1: Estructura organizacional

Revisar y/o definir la estructura de cargos y roles por área, con la finalidad de tener una visión integral para identificar las unidades de negocio o áreas de la empresa que tendrán mayor movimiento de colaboradores y así poder tener mapeados los requerimientos futuros de personal (movimientos internos y/o externos).

- a. Planear las necesidades de personal. Para ello, se debe tomar en cuenta la estrategia y cultura organizacional.
- b. Definir las características del personal de acuerdo con las necesidades y políticas de la organización.
- c. Definir la oferta de valor a ofrecer a los colaboradores que forman parte de la empresa. Para ello, se puede implementar el “modelo de compensación total” detallando los ofrecimientos para cada una de las dimensiones: compensaciones, beneficios, desarrollo de carrera, reconocimientos, balance entre vida personal y laboral.
- d. Establecer si existirán cambios estructurales en el futuro para anticipar la jubilación de un alto directivo, lo cual, generaría movimientos internos.

En el anexo 7 se encuentra el formato de estructura organizacional, y en el anexo 8, la propuesta modelo de compensación total.

3.2. Etapa 2: Perfiles de puestos

Revisar y/o definir los perfiles de puestos con la finalidad de contar con la información necesaria para realizar una eficiente selección y contratación de personal alineados a los valores y la cultura organizacional.

Los formatos de perfiles de puestos deben contener, principalmente, la información detallada a continuación, e indicar el nivel de conocimiento que deben tener:

- Descripción o misión del puesto
- Funciones y responsabilidades principales
- Posición dentro del organigrama
- Competencias laborales
- Formación educativa
- Experiencia profesional
- Indicadores de productividad
- Rango o nivel salarial

Estos factores servirán de referencia para la medición de resultados durante las evaluaciones de desempeño.

En el anexo 9 se encuentra la propuesta de perfil de puestos.

3.3. Paso 3: Mapas de carrera

Una vez definida la estructura organizacional, los perfiles de puestos, e identificadas las competencias requeridas, es necesario trazar las alternativas de camino de desarrollo y crecimiento profesional que puede tener cada posición en la organización.

Es necesario tener pensamiento flexible para el diseño del mapa, ya que deben presentarse diversos caminos de desarrollo, a fin de lograr un equipo de trabajo que tenga claridad con las opciones de crecimiento laboral con las que cuenta (ver anexo 10).

3.4. Etapa 4: Comunicación a los colaboradores

La comunicación hacia los colaboradores es uno de los pasos más importantes en esta etapa. Recursos Humanos tiene un rol clave en el proceso de comunicación, ya que debe facilitar a los líderes las herramientas adecuadas para que realicen todas las etapas de este proceso.

El colaborador debe recibir información clara, de interés y oportuna de sus líderes, jefe inmediato o gerente de área y, posteriormente, de Recursos Humanos como área de soporte.

Es sumamente importante la comunicación de los alcances del programa con cada colaborador que participe del mismo, ya que debe conocer los resultados de su evaluación y las competencias que debe desarrollar para alcanzar el puesto al que desea llegar.

Una vez implementados los pasos antes mencionados, se debe obtener retroalimentación de los colaboradores para conocer su apreciación sobre el proceso realizado, con el objetivo de seguir perfeccionando el proceso y obtener mayores probabilidades de éxito y crecimiento profesional para el colaborador.

3.5. Etapa 5: Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño y el plan de carrera son dos herramientas estratégicas que permiten lograr que un equipo de trabajo sea competitivo.

Contar con un programa de evaluación de desempeño permite alinear los objetivos de la organización con los objetivos individuales, asimismo permite definir la manera en que estos deben ser alcanzados y la forma en la que serán evaluados. Por medio de esta herramienta es posible conocer el valor que cada uno de los colaboradores puede aportar a la organización, ya que ofrece datos como alcance de objetivos organizacionales, nivel de competencia obtenida, conocimientos, habilidades, fortalezas, áreas de oportunidad y productividad por persona, información fundamental para proponer un plan de desarrollo de carrera.

El proceso inicia con la definición de objetivos anuales validados y aprobados por la empresa y el colaborador. Posteriormente, se realizan las evaluaciones de desempeño anuales, en las que el colaborador realiza su autoevaluación antes de su reunión final con su jefe inmediato.

A continuación, se presenta una propuesta de herramienta de evaluación de desempeño para ser aplicada en la empresa de estudio. Este formato incluye las cinco competencias identificadas por la Gerencia de Recursos Humanos indispensables para ser reforzadas en los planes de desarrollo de carrera. En el anexo 10 se encuentra la propuesta de formato de evaluación de desempeño.

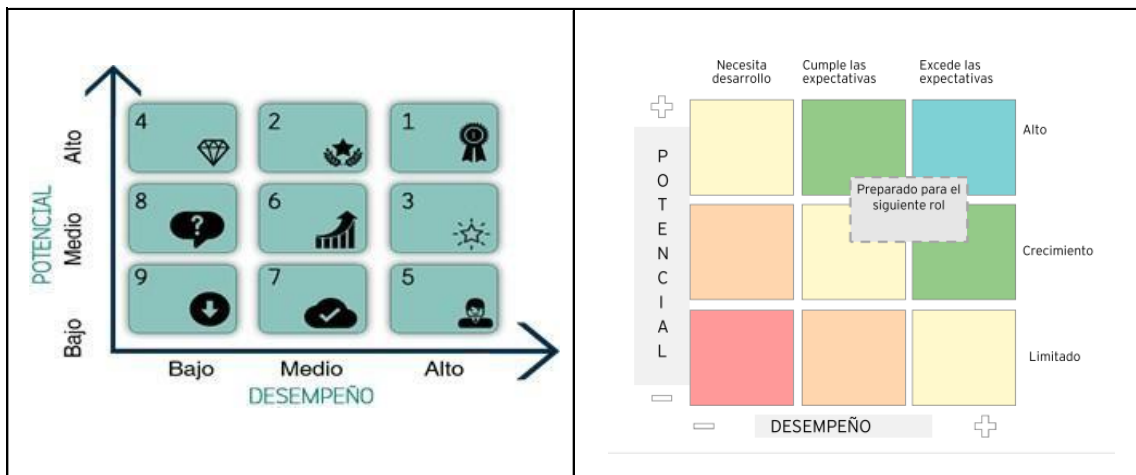
3.6. Paso 6: Identificación de talentos

Luego de realizar la evaluación de desempeño, es posible identificar y reconocer los talentos con los que se cuenta en la organización. Para realizar esta actividad, se puede utilizar como

herramienta la matriz de talento humano (también conocida como 9 Cajas o 9 *Box*), ya que permite evaluar de manera gráfica a los colaboradores por su desempeño y potencial, así como por sus fortalezas y áreas de mejora. Con esta herramienta, se puede obtener una visión completa de las necesidades de desarrollo de carrera de los colaboradores. Además, otorga información para la toma de decisiones al momento de definir planes de carrera y posteriormente planes de sucesión.

La organización debe tener en claro que no solo es importante identificar al talento, sino también proveerlo de las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos individuales y los organizacionales.

Gráfico 27. Matriz de talento humano



Fuente: Pérez, 2014.

Gráfico 28. Acciones a implementar

Acciones a implementar de acuerdo a la ubicación del colaborador en cada cuadrante

	Profesional de Alto Calibre	Profesional de Alto Calibre Plus	Talento Clave
Desempeño	Sus resultados son consistentemente excepcionales en su área de responsabilidad. Conoce muy bien su trabajo actual. No siempre se adapta a nuevas situaciones. Difícil de reemplazar	Sus resultados son consistentemente excepcionales en una o más áreas. Puede adaptarse a nuevas situaciones y aprender nuevas áreas. No siempre está dispuesto a moverse.. Puede ser ascendido un nivel.	Es lo mejor que tiene la organización. Típicamente hay pocos pero son altamente demandados. Tiene altos desempeños, aprende rápido y resuelve situaciones complejas. Se le puede asignar roles de mayor responsabilidad en áreas nuevas.. Puede ser ascendido 2 niveles.
	Profesional Sólido	Profesional Clave	Talento Emergente
	Alcanza expectativas consistentemente y ocasionalmente las excede. Conoce bien su trabajo actual. No se adapta efectivamente a nuevas situaciones. Nuevos colaboradores pueden ser asignados a este "box".	Alcanza las expectativas del rol. Conoce bien su trabajo actual y refuerza sus habilidades en forma regular. Puede adaptarse a nuevas situaciones y retos si es necesario. Puede ser ascendido un nivel.	Alcanza expectativas consistentemente y ocasionalmente las excede. Tiene la capacidad de llevar a cabo retos nuevos y diferentes. Se pone rápidamente al corriente cuando realiza nuevas asignaciones. Puede ser ascendido un nivel.
	Bajo Desempeño	Retos de Desempeño	Talento potencial
	No alcanza las expectativas trazadas y tiene dificultad en adaptarse a nuevas situaciones. Necesita recibir coaching sobre su futuro en la organización.	Muestra un desempeño inconsistente y tiene un potencial limitado No muestra o tiene el deseo de aportar más en su rol. Puede estar en la posición o función equivocada.	Tiene el potencial para realizar un gran trabajo en la organización. Es probable que el colaborador sea nuevo en la organización o en su puesto. Un colaborador no debería permanecer más de 6 meses en este "box".
	Potencial / Velocidad de Aprendizaje		

Fuente: Propuesta propia sobre la base de información de la consultora Korn Ferry y revisión de otras fuentes.

3.7. Etapa 7: Plan de desarrollo de carrera

Aquí se trabaja la propuesta previamente desarrollada.

3.8. Etapa 8: Plan de entrenamiento

Es de suma importancia identificar las capacitaciones a cubrir según las competencias que se deben desarrollar e implementar a través de un plan de acción.

El plan de desarrollo de carrera no solo busca potenciar las habilidades actuales, sino evaluar en qué otras áreas puede existir un descubrimiento de nuevas competencias y así maximizar el rendimiento de los colaboradores o talentos. Por lo tanto, es necesario definir y priorizar las capacitaciones y/o entrenamiento necesarios para dominar los conocimientos y las competencias requeridas para posiciones futuras.

Con las necesidades de capacitación identificadas, revisión de los resultados de evaluación de desempeño y análisis de los resultados de la encuesta asistida, se ha diseñado un plan de acción que contemple objetivos y tiempos definidos.

El plan propuesto debe incluir:

- a. Capacitación formal y entrenamiento técnico
- b. Mapas de carrera
- c. Pasantías en otras empresas del grupo
- d. Puestos rotativos (puede ser en otras áreas, otras empresas del grupo o *stage* en otras funciones)

Los planes de entrenamiento para el grupo objetivo deben incluir acciones para potenciar las cinco competencias seleccionadas por la gerencia de Recursos Humanos como las más importantes para asumir nuevos desafíos, las mismas que serán incluidas dentro de los planes de desarrollo de carrera: liderazgo, inteligencia emocional, comunicación efectiva, gestión del conocimiento y habilidades gerenciales.

3.9. Etapa 9: Dar seguimiento y monitoreo

Se debe contar con un proceso de control sobre el cumplimiento del plan de desarrollo de carrera. En el camino pueden existir desviaciones en los resultados que lleven a plantear o diseñar planes de acción si es que los resultados no son los esperados, para ello debe ser constante la comunicación con el empleado para conocer sus avances, dudas y expectativas, facilitando la evaluación integral del plan. Para esto, se pueden programar reuniones trimestrales o semestrales, de acuerdo con la velocidad de respuesta, adaptación al programa y compromiso de los colaboradores.

Se sugiere que los jefes programen reuniones de seguimiento y monitoreo con sus equipos. Estas reuniones pueden ser programadas con frecuencia semestral para realizar la revisión de avances de objetivos anuales, en las cuales pueden analizar los avances logrados hasta la fecha de revisión, propuesta de planes de acción para revertir los resultados que no alcanzan los niveles esperados y además, los colaboradores pueden recibir orientación sobre su desarrollo carrera. En este último punto, revisarán junto a sus jefes sus capacidades, conocimientos e intereses de carrera. Serán los jefes, con el apoyo y orientación de Recursos Humanos, quienes guíen al colaborador sobre las acciones a seguir para asumir nuevos retos en la organización.

En el anexo 11 se encuentra la propuesta de indicadores.

Capítulo VIII. Propuesta económica

La propuesta de valor para la organización objeto de estudio es presentar un plan integral de gestión de Recursos Humanos basado, principalmente, en cubrir los intereses de carrera de los colaboradores mediante el uso la herramienta: plan de desarrollo de carrera. Esta propuesta surge del análisis de los indicios recogidos en el trabajo de campo realizado.

1. Año 1

En el primer año de implementación, la propuesta busca conseguir los siguientes beneficios para la organización:

- Mejor administración del presupuesto de entrenamientos: Se propone no incrementar el presupuesto actual, sino distribuirlo de manera que se optimicen los recursos y estos sean direccionados principalmente a cubrir los intereses del grupo objetivo. Esto se verá reflejado también en una mejor gestión de la gerencia de Recursos Humanos.
- Implementar planes de desarrollo de carrera generará el aumento de la retención de los colaboradores del grupo objetivo y el incremento del porcentaje de intereses de carrera cubiertos en este grupo, además de ayudar a la conservación del conocimiento (ventaja competitiva de la organización) mediante la disminución de la rotación voluntaria.
- Disminución de los costos de reposición y aprendizaje de colaboradores en los niveles mandos medios a gerenciales (este punto será desarrollado más adelante).
- Costo de la asesoría: S/. 15.835,50 (costo calculado sobre la base del 10% del presupuesto de entrenamientos del año 2015).

2. Año 2

En el segundo año de implementación, la propuesta busca conseguir los siguientes beneficios para la organización:

- Presupuesto: La organización objeto de estudio define si es factible incrementar el presupuesto. De no ser factible, se sugiere definir un porcentaje del presupuesto para ser destinado a la realización de pruebas técnicas a fin de validar, de manera objetiva, el potencial del grupo en estudio (hoy se define el potencial de manera subjetiva). Se busca identificar al personal clave o talento, y optimizar el uso de la inversión, sobre todo en estos perfiles.

- Continuando con esta estrategia, se busca continuar con la retención de los colaboradores del grupo objetivo mediante el incremento del porcentaje de intereses de carrera cubiertos en este grupo.
- Se seguirá gestionando la ventaja competitiva a través la gestión (conservación) del conocimiento en la organización, mediante la disminución de la rotación voluntaria.
- La tendencia será la disminución de costos de reposición de colaboradores en los niveles mandos medios a gerenciales.
- Costo de la asesoría: De requerir nuevamente los servicios de consultoría, se definirá una propuesta económica atractiva tanto para la organización objeto de estudio como para la empresa.

3. Beneficios para la organización objeto de estudio

3.1. Costo de reposición por colaboradores nuevos

A continuación, se explicará el costo en el cual incurre la organización para reponer a los colaboradores que se retiran de manera voluntaria. La propuesta apunta a reducir estos costos mediante la retención de colaboradores.

Para ello, se muestra el siguiente cálculo, tomando como referencia los indicadores utilizados por la organización en estudio, los cuales contienen el número de colaboradores nuevos que ingresan mensualmente.

Tabla 6. Cantidad de colaboradores ingresantes por mes en el 2015

Ingresos de Personal	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	Total
Gerente	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Subgerente	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jefe	1	6	4	7	6	2	2	2	30
Analista	9	13	8	9	13	2	5	13	72
Asistente	4	4	5	0	2	2	0	2	19
Técnico	16	8	17	12	24	6	5	6	94
Total	30	31	34	29	45	12	12	23	216

Fuente: Organización objeto de estudio (datos a agosto del 2015).

La organización objeto de estudio no cuenta con un equipo de reclutamiento y selección interno; debe contratar los servicios de una empresa del grupo que se encarga de realizar dicho proceso.

La empresa es denominada Servicios Compartidos (SS.CC.) – Selección, la cual tiene un costo mensual de S/. 11.295,97.

Tabla 7. Costo mensual de servicios compartidos por selección

Costos de SSCC - Selección	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	Total
Costo Mensual Servicios Compartidos Selección	11,295.97	11,295.97	11,295.97	11,295.97	11,295.97	11,295.97	11,295.97	11,295.97	90,367.76

Fuente: Organización objeto de estudio (datos a agosto del 2015).

3.2. Costo de aprendizaje de colaboradores nuevos

Para calcular cuánto le cuesta a la empresa la reposición de una persona nueva, se debe considerar lo siguiente: Conociendo el sueldo promedio mensual de los cuatro niveles que componen el público objetivo, y considerando el tiempo que un colaborador se adecua a la cultura de la empresa, es de aproximadamente 3 meses, es posible realizar el siguiente ejercicio.

Tabla 8. Costo de aprendizaje de colaboradores nuevos

Costo de Aprendizaje de Colaboradores nuevos	=	Sueldo Promedio Mensual	X	Periodo de Prueba Mensual
--	---	-------------------------	---	---------------------------

Grupo Objetivo	Sueldo Promedio	Periodo de Prueba Mensual	Costo Aprendizaje
Gerente	32,105	3	96,314
Jefe de Proyecto	15,259	3	45,777
Líder de Disciplina	13,826	3	41,477
Profesional Senior	10,068	3	30,204

Fuente: Organización objeto de estudio (datos a agosto del 2015).

De esta forma, es posible afirmar que cada vez que la empresa incorpore a un nuevo gerente de división o área, deberá invertir S/. 96.314, lo cual significa el costo de adaptación del colaborador nuevo a los lineamientos de la organización. Para el caso de un jefe de proyecto, el costo de inversión sería de S/. 45.777; para un líder de disciplina, el monto es de S/. 41.477, y finalmente, para un profesional *senior* el costo es de S/. 30.204.

4. Sobre el presupuesto de entrenamiento

A continuación, se muestran los presupuestos de entrenamiento para los años 2014 y 2015. Aquí se puede apreciar la reducción de 42% en el presupuesto para el presente año. Esto se debe, principalmente, al ingreso de nuevos competidores y a la disminución de proyectos a ejecutar.

Tabla 9. Presupuesto de entrenamiento para los años 2014 y 2015

Presupuesto de Entrenamiento para los años 2014 y 2015													
Presupuesto 2014	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total S/.
1. Divisiones	16,122	35,050	32,060	50,740	64,714	31,200	30,790	37,847	89,410	63,802	26,873	10,060	547,728
2. Centro de Entrenamiento	15,825	900	8,780	7,990	15,750	12,190	16,520	10,600	16,960	14,570	18,240	10,160	148,485
3. Gerencia General	18,127	15,079	15,079	15,079	15,079	15,079	15,079	15,079	15,079	15,079	15,079	15,079	184,000
Total S/.	50,074	51,029	55,919	73,809	95,543	58,469	62,389	63,526	121,449	93,451	60,192	35,299	880,213
Presupuesto 2015	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total S/.
1. Divisiones	5,641	12,144	3,240	17,489	15,140	27,984	16,239	16,724	23,510	24,899	26,610	12,206	201,826
2. Centro de Entrenamiento	850	-	2,980	3,160	3,110	2,400	2,670	7,475	2,094	930	1,478	-	27,147
3. Gerencia General	19,953	34,953	19,953	19,953	34,953	19,953	19,953	32,921	19,953	19,953	19,758	19,758	282,008
Total S/.	26,444	47,097	26,173	40,602	53,203	50,337	38,862	57,120	45,557	45,782	47,846	31,964	510,981

Fuente: Organización objeto de estudio, 2015.

La propuesta sugiere hacer una mejor distribución en el presupuesto de entrenamiento. Actualmente, se cuenta con tres grandes conceptos para el uso de presupuestos: divisiones, centro de entrenamiento y gerencia general. Se propone unir los presupuestos de divisiones y centro de entrenamiento y asignarlo a cada división de forma proporcional al aporte en ingresos que generan por año. Además, la gerencia de Recursos Humanos podría definir porcentajes por área a ser destinados a entrenamiento y/o actividades de desarrollo de carrera para el grupo objetivo y otro porcentaje para los demás colaboradores de la organización.

Tabla 10. Inversión en entrenamientos

Inversión en Entrenamientos	% de aporte por División	Inversión 2014	Inversión 2015
Aguas	5%	30,693	19,267
Medio Ambiente	8%	42,639	16,172
Petróleo y Gas	20%	100,680	25,990
Industria	12%	54,894	26,538
Minería	25%	222,405	35,587
Infraestructura	30%	132,242	34,801
Total	100%	583,553	158,355

Fuente: Organización objeto de estudio, 2015.

5. Ingresos por ventas

Al igual que en el caso del presupuesto de entrenamiento, los ingresos por ventas para el presente año también se han visto afectados en una disminución proyectada del 10%.

En la siguiente tabla se muestran los aportes de ingresos por ventas por cada una de las divisiones de la organización objeto de estudio.

Tabla 11. Ingresos por ventas

Ingresos por Ventas (Aporte por Divisiones)		
Divisiones	Ventas del año 2014	Proyección de Ventas a Dic 2015
Mineria	18,526,885.38	11,000,000.00
Infraestructura	28,701,216.67	25,892,156.46
Petroleo y Gas	2,896,300.85	8,250,000.00
Industria	5,459,439.73	4,925,110.64
Aguas	596,877.18	538,459.31
Medio Ambiente	4,786,273.01	4,317,828.44
Total de Ingresos	60,966,992.82	55,000,000.00

Fuente: Organización objeto de estudio.

6. Cálculo de ingresos del público objetivo

Si se totaliza el número de ingresos mensuales del público objetivo y se divide entre el número de ingresos totales, se obtiene el porcentaje de ingresos de los colaboradores de los niveles mandos medios hasta gerenciales.

Tabla 12. Ingresos de personal

Ingresos de Personal	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	Total
Público Objetivo	1	6	4	8	6	2	2	2	31
Porcentaje Ingresos	3%	19%	12%	28%	13%	17%	17%	9%	14%

Fuente: Organización objeto de estudio (datos a agosto del 2015).

Finalmente, si el porcentaje de ingresos del público objetivo se multiplica por el costo de SS.CC. – Selección, se obtiene el costo en el cual incurre la organización mensualmente para reponer las vacantes que dejan los colaboradores que se retiran.

Tabla 13. Costos de SS.CC. – Selección

Costos de SSCC - Selección Publico Objetivo	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	Total
Costo Mensual Reposición Publico Objetivo	376.53	2,186.32	1,328.94	3,116.13	1,506.13	1,882.66	1,882.66	982.26	12,969.45

Fuente: Organización en estudio (datos a agosto del 2015).

De acuerdo con lo observado, no retener a los colaboradores de los mandos medios hasta el nivel gerenciales le ha ocasionado a la empresa un gasto de S/. 12.969,45 en lo que va del año.

7. Impacto económico

Por otro lado, se ha visto la necesidad de plantear numéricamente lo que representa la pérdida por no retención anual. El total de colaboradores genera ventas totales anuales entre US\$ 55 y US\$ 60,97 millones; el grupo de estudio es responsable de la generación del 70% de las ventas. La pérdida ha sido calculada sobre la base del porcentaje promedio de rotación anual que asciende a un 20%, lo que representa una pérdida entre US\$ 7,5 y US\$ 8,3 millones. Esta pérdida es consideramos como significativa, debido a una ausencia de mayor retención.

Gráfico 29. Impacto económico en las ventas por ceses o falta de retención



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El trabajo de campo realizado y el análisis de algunos indicadores de la organización ayudan a sustentar la necesidad de contar con planes de desarrollo de carrera dentro de las organizaciones, ya que los colaboradores quieren desarrollar sus carreras de la mano del crecimiento de las organizaciones.
- Los colaboradores consideran que los jefes no tienen una visión clara de hacia dónde va la organización, por ello no tienen claridad para orientarlos sobre los planes futuros de la empresa o sobre cómo encaminar sus carreras.
- Aproximadamente el 70% de los colaboradores perciben que la organización no muestra preocupación por desarrollar sus carreras, ello a raíz de dos razones fundamentales: por un lado la poca difusión de los programas actuales y, por otro lado, los colaboradores consideran que los programas con los que cuenta la organización no cumplen sus expectativas.
- Más del 50% de la población considera que no se le brinda las herramientas necesarias para potenciar su desarrollo profesional. Los entrenamientos que reciben no son percibidos como de gran valor para los colaboradores.
- Para lograr el plan de desarrollo propuesto, se investigó al interior de la organización a fin de diagnosticar y conocer la motivación real del personal objeto de estudio hacia la creación de un programa de desarrollo, investigación sobre la cual se logró plantear las etapas necesarias que debe considerar el programa de desarrollo de carrera a fin de fortalecer el nivel de retención e identificación de los colaboradores con la compañía, partiendo de una identificación de intereses individuales y alineándolos a los que necesita la organización según su planeamiento estratégico 2014-2018.
- El plan de desarrollo propuesto pretende promover el desarrollo sostenible al interior de la organización, encausándolo hacia los objetivos estratégicos de la organización. Esto significa lograr la “permanencia del conocimiento”, que representa la ventaja competitiva que busca lograr un desarrollo de la organización en el largo plazo.
- El plan de desarrollo es un elemento clave en la empresa, según se ha podido analizar, la falta de planes de desarrollo es uno de los puntos más bajos en las encuestas de clima laboral aplicadas en la organización. La implementación de planes de desarrollo conlleva a una mejora en los niveles de clima laboral y, por ende, la productividad de la organización.
- El plan de desarrollo se enfoca hacia los niveles mando medio a gerencial, ya que si bien representan el 6% de la población total, cuentan con el conocimiento así como la

representatividad de una generación sobre las ventas totales en un 70%, por lo que son contraproducentes para la compañía los constantes ceses del perfil de colaborador en estudio.

- El planteamiento del plan de desarrollo es una propuesta integral que da lugar a revisiones de cargos y roles acordes a la estrategia y cultura empresarial, incentivado por un modelo de compensación total donde se dé lugar a desarrollo de carrera y reconocimientos alineados a logro de objetivos y metas. Fortalecer la selección tomando en cuenta las competencias organizacionales y personales que necesita la empresa, mapas de carrera que den lugar al crecimiento profesional, mejoras en la evaluación de desempeño que permita la autoevaluación y medición sobre la base de competencias necesarias para la organización, crear un mecanismo de identificación de talento mediante herramientas alcanzadas para facilitar su pronta captura y selección; la creación de un programa de desarrollo que toma en cuenta los intereses del colaborador, las potenciales, las debilidades, y el plan de trabajo asumido entre jefe/líder inmediato y trabajador; finalmente un plan de entrenamiento que otorgue habilidades técnicas, mapas de carrera, pasantías en otras empresas y puestos rotativos, así como seguimiento por parte de los líderes con soporte en la gerencia de Recursos Humanos-Unidad de Desarrollo Organizacional con propuesta de indicadores de medición. De esta manera, el programa de desarrollo de carrera impacta en diversas secciones del área de Recursos Humanos en forma positiva y fomentando el aprendizaje y desarrollo constante entre las unidades a fin de poder lograr una consistencia permanente en la gestión integral de personas.
- Sobre la base de las experiencias laborales en el campo desde diversos roles durante la trayectoria profesional en empresas de distintos sectores, se ha podido evidenciar cómo la falta de desarrollo de carrera genera pérdida de talentos, que incluso pasan desapercibidos, sin ser identificados ni valorados; cómo la constante rotación de personal y pérdida de conocimiento genera un ambiente poco propicio para el aprendizaje y el crecimiento constante de los colaboradores y de la organización; cómo la falta de retenciones genera desmotivación en el personal, lo cual se traduce en una pérdida en producción, un retraso en los planes y objetivos trazados por lograr; cómo los mandos medios tienen un mayor grado de dificultad en mantener comprometido y motivado a su equipo de trabajo, así como dificultad en lograr mayores desafíos, lo cual a un mediano y largo plazo genera una pérdida para la compañía tanto en generación de valor intrínseco como extrínseco.

2. Recomendaciones

- La implementación de planes de desarrollo de carrera serían más valiosos si se logra identificar de manera objetiva el potencial de los colaboradores del grupo objetivo cruzando datos que resulten de las pruebas técnicas y de los resultados de las evaluaciones de desempeño. Este punto se encuentra sujeto a revisión presupuestal por parte de la organización objeto de estudio.
- Se sugiere considerar una mejor distribución del presupuesto de capacitación para aprovechar mejor los recursos. Actualmente, el presupuesto se encuentra asignado por áreas y no cuenta con una asignación especial para los niveles de mandos medios a gerenciales, tampoco los colaboradores clave cuentan con una partida diferenciada para realizar programas de formación contemplados dentro de los planes de desarrollo a implementar.
- Se sugiere implementar un sistema de reconocimientos de acuerdo con los resultados obtenidos a través del programa de evaluación de desempeño. Según el presupuesto con el que cuente la organización, los reconocimientos pueden ser bonos, premiaciones internas o lo que la organización considere que pueda motivar al colaborador, de acuerdo con el alcance de los objetivos y el presupuesto de la organización.
- Adicionalmente al plan de desarrollo de carrera, se pueden trabajar con los talentos los planes de retención, y a su vez trabajar los planes de sucesión para gestionar los planes de acción para las personas que son identificadas a cubrir posiciones claves o personas claves en la organización.
- Si se busca que el programa sea efectivo y exitoso, es indispensable trabajar talleres de resistencia al cambio o trabajo en equipo, por ejemplo, con los jefes directos del grupo objetivo para minimizar esta resistencia.
- Es recomendable que la organización tenga mapeado el listado de posiciones clave para trabajar con los mapas de desarrollo de carrera y planes de desarrollo sobre la base de esta información.
- Se sugiere que el actual programa de evaluación de desempeño cuente con un seguimiento semestral y no solo anual, como se realiza actualmente.
- Es importante implementar una encuesta o entrevista de salida a los colaboradores para indagar y conocer a profundidad sus intereses y los motivos que los llevan a tomar la decisión de dejar la organización. Ello permitiría contar con una fuente de información y retroalimentación para la gerencia de Recursos Humanos, facilitando la pronta identificación de problemáticas y planteamientos de solución proactivas.

- Para una mejor medición, acompañamiento e implementación de planes de acción, se sugiere contar con un tablero de indicadores para mapear la evolución del desarrollo de carreras de los colaboradores.
- Generar una cantera de jóvenes profesionales para dar capacidad de renovación y desarrollo continuo a la organización, sin que ello signifique sacrificar *expertise* del profesional maduro. Para ello, el plan de desarrollo de carrera otorga los lineamientos en el mapa de líneas de carrera, en el cual la identificación de potencialidades debe realizarse desde sus bases a fin de acortar el camino de desarrollo de personal talentoso, aprovechando sus fortalezas en el logro de retos desafiantes.
- La trayectoria profesional debe permitir no solo el desarrollo profesional vertical sino también horizontal, lo cual se plantea en la propuesta sobre la base de que la organización es tipo red, lo cual facilita ampliamente la rotación en ambas direcciones; ello permitirá incluso dar respiro a los que vienen realizando trabajo del mismo tipo como plantear nuevos desafíos a sus capacidades y *expertise* ganado; esto a su vez colabora con reforzar la estrategia empresarial de fortalecimiento de la cultura y aprendizaje.
- No es conveniente contar con personal desmotivado, ya que la insatisfacción se refleja en los resultados. Es evidente que un personal motivado y comprometido con una organización está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque existe un mayor grado de vinculación. Por otro lado, también se conoce que es más costoso formar nuevos candidatos, que retener los actuales. Los buenos empleados buscan desarrollo personal y profesional.

Bibliografía

Alles, Martha (2005). *Mi Carrera. Cómo analizar, revisar y corregir su carrera laboral*. 1ª ed. Buenos Aires: Granica.

América Economía (2015). "Las 500 mayores empresas del Perú y de América Latina". Perú en Cifras. Competitividad e Inversiones.

Bakker, A. y Demerouti, E. (2008). *Towards a model of work engagement. Career development international*.

Björkman, Ingmar y Smale, Adam (2010). "Global talent management: Challenges and Solutions". *Universia Business Review*. Num. 27, p. 30-43.

Burack, Elmer H. (1990). *Planificación y Aplicaciones Creativas de Recursos Humanos. Una Orientación Estratégica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Burrell, Lisa (2014). "Synthesis How to Keep Learning and Still Have a Life". *Harvard Business Review*, 00178012, Nov 2014, Vol. 92, Fascículo 11.

Calixto P. Anaya. (2013). *Knowledge Transfer A Practical Approach*. Estados Unidos.

Canals, Agustí (2003). *Gestión del Conocimiento*. Barcelona: Editorial Ediciones Gestión 2000.

Cardoma, Pablo (2012). *Las Claves del Talento, La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano*. 2ª ed. Barcelona: Empresa Activa.

Carnevale, A. P., Gainer, L. J. y Meltzer, A. S. (2010). "Workplace Basics: The essential skills employers want". Josey-Bass Publishers.

Casado, José Manuel (2011). *El Mantra del Talento: La Cutting Edge en Gestión de Personas*. Barcelona: Deusto SA Ediciones.

Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3ª ed. México: Mc Graw Hill.

Christie, L.G. (1983). *Human resources. A hidden profit center*. Prentice Hall.

Desarrollo de Recursos Humanos UCAB. Egan (2006). Desarrollo de Carrera. <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/plan-de-carrera-laboral?utm_source=slideshow02&utm_medium=ssemail&utm_campaign=share_slideshow_loggedou>.

Diario El Comercio (2006). "Selectoras de personal destacan importancia actual de las competencias". 26 de enero del 2006. Sección: Noticias Financieras.

- Diario El Comercio (2011). “El Perú tiene el más alto índice de rotación laboral en Latinoamérica”. 24 de marzo del 2011. <www.infocapitalhumano.pe>.
- Diario El Comercio (2014). “El 73% de empresas planea contratar personal hasta fines de año”. 26/09/2014. Sección: Economía.
- Diario El Comercio (2015). “Inversión Privada: ¿Se logrará recuperar en el Perú este año?”. 26 de enero del 2015. Sección: Economía y Negocios.
- Diario Gestión (2014a). “¿Por qué los talentos migran a otras empresas?”. 25 de agosto del 2014. Sección: Empleo y Management.
- Diario Gestión (2014b). “Perú bajó del puesto 43 al 50 en Ranking de Competitividad Mundial 2014”. 21 de mayo del 2014.
- Diario Gestión (2015). “Macroconsult: Inversión Privada no brillará sino hasta fines del 2015”. 7 de febrero del 2015.
- Diario Perú 21 (2015). “INEI: PBI creció sólo 0.54% en 2014 y alcanzó su menor expansión en 6 años”. 17 de febrero del 2015.
- Dolan, Simon L. (s.f.). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*.
- Dychtwald, Erickson y Morison (2008). *Retención del Talento*. Harvard Business School Press. España: Editorial LID.
- General Interest Periodicals (2010). “Fomentan desarrollo de colaboradores”. México: Editora El Sol. S.A.
- Gestiopolis (s.f.). *Implementación de sistemas de planeación de carrera y vida en las organizaciones*. <<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/implementacion-sistemas-planeacion-carrera-vida-organizaciones.htm>>.
- Goleman, Daniel (1996). *Inteligencia emocional*. 89ª ed. Barcelona: Kairos.
- Inés Temple. Presidente de Lee Hecht Harrison / DBM Perú y de Lee Hecht Harrison Chile, empresas consultoras líderes en outplacement y coaching ejecutivo en ambos países.
- James, Muriel (1993). *El jefe ideal*. Wilmington: Editorial Addison – Wesley Iberoamérica.
- Jericó, Pilar (2001). *Gestión del Talento, del profesional con talento al talento organizativo*. 1ª ed. Madrid: Prentice Hall.
- Kouzes, James M., Posner. Barry Z. (2006). *El taller el desafío del liderazgo*. 3ª ed. San Francisco: Editorial Pfeiffer.

Kwan, Alice; Neveras, Neil; Schwartz, Jeff; Pelster, Bill; Ericson, Robin y Szpaichelr, Sarah (2013). "Talent 2020: Surveying the Talent Paradox from the Employee perspective". En: Deloitte University Press, 23 de enero del 2013. Fecha de consulta: 29/01/2015. <<http://dupress.com/articles>>.

La Torre, Oscar (Socio de Pricewaterhouse Perú) (2014). "Qué estrategias debo seguir para mantener al personal de mi empresa". En: *Diario Gestión*. 21 de abril del 2014.

Leando, Walther (2005). *Diseño de un plan de desarrollo de líderes para una empresa farmacéutica*. Tesis de maestría en Dirección de Personas. Lima: Universidad del Pacífico.

Llacuna, J. y Pujol, L. (2008). NTP 685: La comunicación en las organizaciones., del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. Fecha de consulta: 15/08/2015. <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf>.

Mardon, J.; Hopkins, R.M. (1969). *The Eight Year Career Development Plan*. Training & Development Journal.

Michaels, Ed., Handfield-Jones, Helen y Axelrod, Beth (2001). *La guerra por el talento*. 1ª ed. España.

Pérez, Oscar (2014). "Matriz de Administración de Talento Humano de las 9 cajas". En: *Blog PeopleNext*. 2 de diciembre del 2014. Fecha de consulta: 02/09/2014. <<http://blog.peoplnext.com.mx/>>.

Reich, Blaize Horner y Kaarst-Brown, Michelle Lynn (1999). "Seeding the Line": Understanding the transition from IT to NON-IT careers. *Human Resources Management Review*. Vol. 23, No. 3, p. 337-364.

Renzulli, Joseph (2008). "Gifted education and talent development for all". *Psicología* (02549247). vol. 26, p. 23-42.

Organización objeto de estudio (2015). Resultados de Encuesta de Clima Laboral con foco en Desarrollo de Carrera, Resultados de Rotación Laboral y Análisis de los Motivos de Salida de los años 2014 y de enero a agosto 2015.

RPP Noticias (2014). "Doing Business 2015 ubica a Perú en el puesto 35 de 189 países". 28 de octubre del 2014.

Rrhh-web.com. (s.f.). *Estrategias generales de Retención de Personal*. <http://www.rrhh-web.com/Estrategias_generales_de_retencion.html>.

Santos, Alejandro (Representante Residente del Fondo Monetario Internacional) (2015). “FMI: Perú liderará crecimiento económico en América Latina 2015”. En *América Economía*. Sección Economía y Mercado. 27 de febrero del 2015.

Selección de Personal basada en competencias presentado ante el XXVII Congreso Interamericano de Psicología. Caracas, 1999.

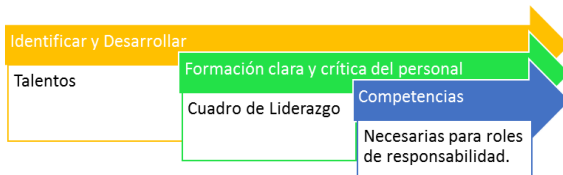
Anexos

Anexo 1. Enfoque

Estudios revisados

a) Casos de Éxito

Caso L&G. Etapas donde RRHH asumía un rol como planificador y estratega. Las estrategias de negocio con éxito se basó más en la capacidad de la organización para identificar y desarrollar sus recursos humanos así como en la Formación clara y crítica del personal lo que permitió generar el cuadro de liderazgo de mañana, la dirección y competencias técnicas necesarias.



b) Lecciones Aprendidas

Estudios de Casos de Gestión del Talento

Hemos revisado estudios sobre organizaciones que contaban con rendimientos altos y tenían fama por la fortaleza de su Talento (Consumo masivo, Sector Financiero, Tecnología, entre otros). Algunas de las organizaciones seleccionadas, llevaban muchos años gestionando de manera excepcional el Talento. Otras organizaciones empezaban a implementar un enfoque más audaz y riguroso al talento. La mayoría de los casos presenta resultados impactantes en términos de Talento y de resultados financieros.

Es importante tener en cuenta que la Gestión del Talento por sí sola, no garantiza el éxito. Es por ello que consideramos que los resultados de la gestión de estas empresas nos pueden aprontar importantes lecciones.

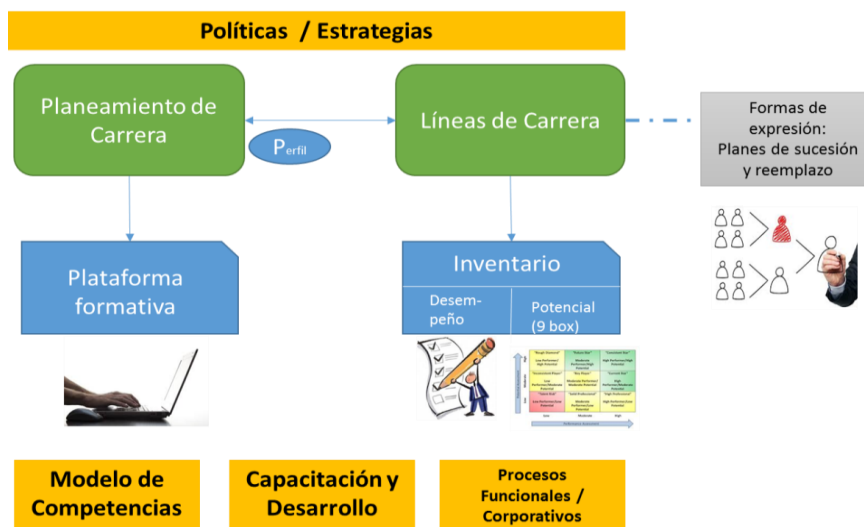
Se ha identificado que algunas organizaciones ofrecen un Desarrollo de Talento o de Carrera deficiente. Para Retener a los colaboradores, las organizaciones deben de mejorar sus habilidades para cultivar el potencial de gente. Tiene que utilizar su experiencia como fuente principal de Desarrollo, ofrecer entrenamiento constante, brindar feedback a sus colaboradores y establecer mentores dentro de su organización.

En el siguiente cuadro veremos cómo se enfocaba el Desarrollo de Talento antes y cuál es la nueva visión (Fuente: Michaels, Handfield-Jones, Axelrod):

Antiguo enfoque al Desarrollo de Carrera	Nuevo enfoque al Desarrollo de Carrera
<ul style="list-style-type: none">• El desarrollo tiene lugar de manera espontánea.• Desarrollo equivale a formación.• La unidad posee el talento; no hay movilidad entre las diferentes unidades.• Sólo los que tengan un rendimiento deficiente tienen necesidades de desarrollo.• Unos pocos afortunados encuentran mentores.	<ul style="list-style-type: none">• El desarrollo se entrelaza en el tejido de la organización.• Desarrollo significa fundamentalmente experiencias desafiantes, entrenamiento, feedback y mentoría.• La organización posee el talento de los colaboradores: Los colaboradores se mueven con facilidad entre las diferentes unidades de la organización.• Todos tienen necesidades de desarrollo y reciben entrenamiento.• A cada profesional de alto potencial se le asigna un mentor.

Otro punto a tener en cuenta es que las organizaciones suelen olvidarse del desarrollo de sus colaboradores “tipo B”, aquellos que forman el 60% a 70% de su cantera de Talento, profesionales que permiten que el negocio funcione día a día. Ellos quizá no destaquen tanto como los “A” (colaboradores que elevan sustancialmente el rendimiento de la organización), pero sin ellos la organización podría paralizarse. No se recomienda desarrollar colaboradores solo tipo A, lo ideal es invertir su capital en los profesionales que más contribuyen a la organización desde todas las áreas. Considerar a aquellos que parecen estar preparados en aprender y ansiosos de desarrollarse profesionalmente. El desarrollo de colaboradores tipo B no solo mejorará su nivel de productividad y satisfacción, sino que también permitirá que algunos de ellos se conviertan en tipo A.

Queremos presentar nuestro marco teórico con el siguiente gráfico; consideramos que este abarca los principales puntos que queremos abordar:



Anexo 2. Muestra

Número de Mandos medios hasta gerencial – Agosto 2015:

Perfil de Puesto	Total
Gerente de División	3
Gerente de Proyectos Especiales	3
Jefe de Proyecto A	7
Jefe de Proyecto B	7
Jefe de Disciplina	8
Líder de Disciplina A	3
Líder de Disciplina B	6
Profesional Senior A	8
Población Total	45
<i>Muestra a Encuestar</i>	<i>100%</i>

Fuente Empresa en Estudio. Datos al Cierre de Agosto 2015

Anexo 3. Encuesta asistida

ENTREVISTA ASISTIDA											
<p>Esta encuesta se realiza con el objetivo de identificar la importancia de contar con Planes de Desarrollo de Carrera en una empresa del sector ingeniería. Por favor marcar la alternativa con la que más se identifique. Muchas gracias por su participación.</p>											
I. CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS DE DESARROLLO DE CARRERA											
1 ¿Cree usted que la empresa cuenta con programas internos y/o externos para el Desarrollo de Carrera de sus colaboradores?											
	<table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En gran medida</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En buena medida</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En poca medida</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En ninguna medida</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Lo desconozco</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	En gran medida	<input type="checkbox"/>	En buena medida	<input type="checkbox"/>	En poca medida	<input type="checkbox"/>	En ninguna medida	<input type="checkbox"/>	Lo desconozco
<input type="checkbox"/>	En gran medida										
<input type="checkbox"/>	En buena medida										
<input type="checkbox"/>	En poca medida										
<input type="checkbox"/>	En ninguna medida										
<input type="checkbox"/>	Lo desconozco										
2 ¿Conoce usted la existencia de los programas: Mentoría y Talento?											
	<table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En gran medida</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En buena medida</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En poca medida</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En ninguna medida</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Lo desconozco</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	En gran medida	<input type="checkbox"/>	En buena medida	<input type="checkbox"/>	En poca medida	<input type="checkbox"/>	En ninguna medida	<input type="checkbox"/>	Lo desconozco
<input type="checkbox"/>	En gran medida										
<input type="checkbox"/>	En buena medida										
<input type="checkbox"/>	En poca medida										
<input type="checkbox"/>	En ninguna medida										
<input type="checkbox"/>	Lo desconozco										
3 ¿Cómo se enteró de la existencia de estos programas?											
	<table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Correo electrónico</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Revistas Internas</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Jefe Inmediato</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Recursos Humanos</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Otros:</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Correo electrónico	<input type="checkbox"/>	Revistas Internas	<input type="checkbox"/>	Jefe Inmediato	<input type="checkbox"/>	Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	Otros:
<input type="checkbox"/>	Correo electrónico										
<input type="checkbox"/>	Revistas Internas										
<input type="checkbox"/>	Jefe Inmediato										
<input type="checkbox"/>	Recursos Humanos										
<input type="checkbox"/>	Otros:										
4 ¿En qué medida participa Usted en alguno de los Programas de Desarrollo de Carrera (Mentoría y Talento)?											
	<table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En gran medida</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En buena medida</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En poca medida</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En ninguna medida</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Lo desconozco</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	En gran medida	<input type="checkbox"/>	En buena medida	<input type="checkbox"/>	En poca medida	<input type="checkbox"/>	En ninguna medida	<input type="checkbox"/>	Lo desconozco
<input type="checkbox"/>	En gran medida										
<input type="checkbox"/>	En buena medida										
<input type="checkbox"/>	En poca medida										
<input type="checkbox"/>	En ninguna medida										
<input type="checkbox"/>	Lo desconozco										
II. DIAGNOSTICO DE PLANES DE DESARROLLO DE CARRERA											
5 ¿Considera usted que su Jefe Inmediato o Gerente de área muestra interés por conocer sobre sus intereses de Carrera?											
	<table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En gran medida</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En buena medida</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En poca medida</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En ninguna medida</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Lo desconozco</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	En gran medida	<input type="checkbox"/>	En buena medida	<input type="checkbox"/>	En poca medida	<input type="checkbox"/>	En ninguna medida	<input type="checkbox"/>	Lo desconozco
<input type="checkbox"/>	En gran medida										
<input type="checkbox"/>	En buena medida										
<input type="checkbox"/>	En poca medida										
<input type="checkbox"/>	En ninguna medida										
<input type="checkbox"/>	Lo desconozco										
6 ¿Consideras que las asignaciones que ejecutas (funciones y proyectos) forman parte de un Programa Específico de Desarrollo de Carrera para tu posición?											
	<table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En gran medida</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En buena medida</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En poca medida</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En ninguna medida</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Lo desconozco</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	En gran medida	<input type="checkbox"/>	En buena medida	<input type="checkbox"/>	En poca medida	<input type="checkbox"/>	En ninguna medida	<input type="checkbox"/>	Lo desconozco
<input type="checkbox"/>	En gran medida										
<input type="checkbox"/>	En buena medida										
<input type="checkbox"/>	En poca medida										
<input type="checkbox"/>	En ninguna medida										
<input type="checkbox"/>	Lo desconozco										
7 ¿Considera usted que las actividades como: Entrenamiento, Stage en otras funciones, Pasantías en otras empresas del grupo, Mentores, etc. aportarían valor a las funciones que desempeña?											
	<table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En gran medida</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En buena medida</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En poca medida</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>En ninguna medida</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Lo desconozco</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	En gran medida	<input type="checkbox"/>	En buena medida	<input type="checkbox"/>	En poca medida	<input type="checkbox"/>	En ninguna medida	<input type="checkbox"/>	Lo desconozco
<input type="checkbox"/>	En gran medida										
<input type="checkbox"/>	En buena medida										
<input type="checkbox"/>	En poca medida										
<input type="checkbox"/>	En ninguna medida										
<input type="checkbox"/>	Lo desconozco										

8 ¿Considera que los Programas de Desarrollo de Carrera generan resultados beneficiosos para la empresa y colaboradores?													
	<table border="1"> <tr><td></td><td>En gran medida</td></tr> <tr><td></td><td>En buena medida</td></tr> <tr><td></td><td>En poca medida</td></tr> <tr><td></td><td>En ninguna medida</td></tr> <tr><td></td><td>Lo desconozco</td></tr> </table>		En gran medida		En buena medida		En poca medida		En ninguna medida		Lo desconozco		
	En gran medida												
	En buena medida												
	En poca medida												
	En ninguna medida												
	Lo desconozco												
9 Ordenar por importancia los siguientes elementos de los Planes de Desarrollo de Carrera. Considere como N° 5 el más importante.													
	<table border="1"> <tr><td></td><td>Planes de Entrenamiento (Conocimiento Técnico)</td></tr> <tr><td></td><td>Stage en otras funciones</td></tr> <tr><td></td><td>Pasantías en otras Empresas del grupo</td></tr> <tr><td></td><td>Asignación de Mentores</td></tr> <tr><td></td><td>Contar con Mapas de Carrera</td></tr> </table>		Planes de Entrenamiento (Conocimiento Técnico)		Stage en otras funciones		Pasantías en otras Empresas del grupo		Asignación de Mentores		Contar con Mapas de Carrera		
	Planes de Entrenamiento (Conocimiento Técnico)												
	Stage en otras funciones												
	Pasantías en otras Empresas del grupo												
	Asignación de Mentores												
	Contar con Mapas de Carrera												
10 ¿Considera que los Líderes de la Organización se involucran en el desarrollo y el crecimiento de los colaboradores?													
	<table border="1"> <tr><td></td><td>En gran medida</td></tr> <tr><td></td><td>En buena medida</td></tr> <tr><td></td><td>En poca medida</td></tr> <tr><td></td><td>En ninguna medida</td></tr> <tr><td></td><td>Lo desconozco</td></tr> </table>		En gran medida		En buena medida		En poca medida		En ninguna medida		Lo desconozco		
	En gran medida												
	En buena medida												
	En poca medida												
	En ninguna medida												
	Lo desconozco												
III. MOTIVACIÓN HACIA LA GENERACIÓN DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO													
11 ¿Qué te motivaría a buscar un nuevo empleo?													
	<table border="1"> <tr><td></td><td>Ausencia de Retos Laborales</td></tr> <tr><td></td><td>Falta de Compensaciones</td></tr> <tr><td></td><td>Insatisfacción con el líder inmediato</td></tr> <tr><td></td><td>Ausencia de Desarrollo de Carrera</td></tr> <tr><td></td><td>Nuevas Oportunidades</td></tr> <tr><td></td><td>Otro:</td></tr> </table>		Ausencia de Retos Laborales		Falta de Compensaciones		Insatisfacción con el líder inmediato		Ausencia de Desarrollo de Carrera		Nuevas Oportunidades		Otro:
	Ausencia de Retos Laborales												
	Falta de Compensaciones												
	Insatisfacción con el líder inmediato												
	Ausencia de Desarrollo de Carrera												
	Nuevas Oportunidades												
	Otro:												
12 ¿Sino se contara con un Programa de Desarrollo de Carrera en que medida le sería atractivo permanecer en la organización?													
	<table border="1"> <tr><td></td><td>En gran medida</td></tr> <tr><td></td><td>En buena medida</td></tr> <tr><td></td><td>En poca medida</td></tr> <tr><td></td><td>En ninguna medida</td></tr> <tr><td></td><td>Lo desconozco</td></tr> </table>		En gran medida		En buena medida		En poca medida		En ninguna medida		Lo desconozco		
	En gran medida												
	En buena medida												
	En poca medida												
	En ninguna medida												
	Lo desconozco												
13 ¿Qué esperas de un plan de Desarrollo de Carrera? Ordenar por importancia. Considere como N° 5 el más importante.													
	<table border="1"> <tr><td></td><td>Objetivos de Carrera Claros</td></tr> <tr><td></td><td>Fortalecer Habilidades para el siguiente paso en su carrera</td></tr> <tr><td></td><td>Seguimiento y Apoyo del área encargada</td></tr> <tr><td></td><td>Entrenamientos Técnicos y de Habilidades Blandas</td></tr> <tr><td></td><td>Mapa de Desarrollo de Carrera proyectado</td></tr> </table>		Objetivos de Carrera Claros		Fortalecer Habilidades para el siguiente paso en su carrera		Seguimiento y Apoyo del área encargada		Entrenamientos Técnicos y de Habilidades Blandas		Mapa de Desarrollo de Carrera proyectado		
	Objetivos de Carrera Claros												
	Fortalecer Habilidades para el siguiente paso en su carrera												
	Seguimiento y Apoyo del área encargada												
	Entrenamientos Técnicos y de Habilidades Blandas												
	Mapa de Desarrollo de Carrera proyectado												
14 ¿Sino existiera un Plan de Desarrollo, en que medida te comprometerías con la empresa? ¿Qué acciones harías?													
	<table border="1"> <tr><td></td><td>En gran medida</td></tr> <tr><td></td><td>En buena medida</td></tr> <tr><td></td><td>En poca medida</td></tr> <tr><td></td><td>En ninguna medida</td></tr> <tr><td></td><td>Lo desconozco</td></tr> </table>		En gran medida		En buena medida		En poca medida		En ninguna medida		Lo desconozco		
	En gran medida												
	En buena medida												
	En poca medida												
	En ninguna medida												
	Lo desconozco												
Acciones	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>_____</td></tr> <tr><td>2</td><td>_____</td></tr> <tr><td>3</td><td>_____</td></tr> <tr><td>4</td><td>_____</td></tr> </table>	1	_____	2	_____	3	_____	4	_____				
1	_____												
2	_____												
3	_____												
4	_____												
15 Tiene usted alguna sugerencia adicional:													

Anexo 4. Análisis PESTEL

Factor Político

El clima de Inversión hace crecer el negocio de Consultoría, lo cual se compone de inversión pública y privada. Para César Alvarez el ruido político es uno de los factores que más ha afectado la ‘confianza’ empresarial², lo cual impacta en la inversión. Según pronósticos presentados por Julio Velarde, presidente del BCR, la inversión logrará recuperarse e incrementarse en un 3% este 2015.

Una de las consecuencias de la caída fue la menor inversión en minería, permitiendo la recuperación gradual lo que corresponde a proyectos de infraestructura. Según Pablo Nano, Jefe de Estudios Económicos de Scotiabank, de los U\$17,000 millones concesionados por el Gobierno, alrededor de U\$3,000 se ejecutarán en el 2015, empezando a elevarse en el 2016 y 2017.

Factores Económicos

- **Competitividad Mundial.**

Según el ranking de Competitividad Mundial, el Perú pasó de la posición 43 en el 2013 a la posición 50 en el 2014, de un total de 60 países, tal y como se muestra en el cuadro adjunto³. Uno de los principales factores que influyó en el descenso de la posición fue el pobre marco regulatorio y legal sobre la economía informal, otro factor ha sido la baja inversión en infraestructura de tecnología ó científica. Esta primera visión comparada con el panorama mundial nos muestra la necesidad de incrementar nuestro nivel de competitividad desde diversos frentes, por tanto no basta solo con el contar con una economía interna controlada sino seguir trabajando en muchos aspectos que aún falta empezar para poder seguir subiendo en el ranking de competitividad mundial. Cabe señalar que esta medición se basa en cuatro pilares: Desempeño Económico, en el cual el Perú pasó del puesto 26 al 32, Eficiencia del Gobierno en el cual pasó del 27 al 33, Eficiencias de Negocios del 40 al 41 y de Infraestructura, el cual se va del penúltimo al último lugar.

RANKING MUNDIAL DE COMPETITIVIDAD 2014							
País	Ranking			País	2014	2013	Cambio
	2014	2013	Cambio				
Estados Unidos	1	1	→	Chile	31	30	↓
Suiza	2	2	→	Kazajstán	32	34	↑
Singapur	3	5	↑	República Checa	33	35	↑
Hong Kong	4	3	↓	Lituania	34	31	↓
Suecia	5	4	↓	Letonia	35	41	↑
Alemania	6	9	↑	Polonia	36	33	↓
Canadá	7	7	→	Indonesia	37	39	↑
EAU	8	8	→	Rusia	38	42	↑
Dinamarca	9	12	↑	España	39	45	↑
Noruega	10	6	↓	Turquía	40	37	↓
Luxemburgo	11	13	↑	México	41	32	↓
Malasia	12	15	↑	Filipinas	42	38	↓
Taiwan	13	11	↓	Portugal	43	46	↑
Holanda	14	14	→	India	44	40	↓
Irlanda	15	17	↑	República Eslovaca	45	47	↑
Reino Unido	16	18	↑	Italia	46	44	↓
Australia	17	16	↓	Rumania	47	55	↑
Finlandia	18	20	↑	Hungría	48	50	↑
Qatar	19	10	↓	Ucrania	49	49	→
Nueva Zelanda	20	25	↑	Perú	50	43	↓
Japón	21	24	↑	Colombia	51	48	↓
Austria	22	23	↑	Sudáfrica	52	53	↑
China Continental	23	21	↓	Jordania	53	56	↑
Israel	24	19	↓	Brasil	54	51	↓
Islandia	25	29	↑	Eslovenia	55	52	↓
Corea del Sur	26	22	↓	Bulgaria	56	57	↑
Francia	27	28	↑	Grecia	57	54	↓
Bélgica	28	26	↓	Argentina	58	59	↑
Tailandia	29	27	↓	Croacia	59	58	↓
Estonia	30	36	↑	Venezuela	60	60	→

Nota: (↑) avanzó posiciones (↓) retrocedió posiciones y (→) se mantuvo en la misma posición.
Fuente: THE WORLD COMPETITIVENESS SCOREBOARD 2014.

² Inversión privada: ¿Se logrará recuperar en el Perú este año? El Comercio Portafolio Economía y Negocios. 26.01.15

³ Perú bajó del puesto 43 al 50 en Ranking de Competitividad Mundial 2014. Gestión. 21.05.14

- **Crecimiento proyectado Del Perú En América Latina**

Según pronósticos del FMI (Fondo Monetario Internacional), la economía peruana empezará a repuntar en el segundo semestre del 2015 y representará el mayor crecimiento en América Latina, como principales motivadores de este despunte se nombra a la política monetaria que la han convertido más flexible y por el lado fiscal mencionan el gasto que hará posible que la tasa de crecimiento sea más elevada.⁴

- **PBI**

Con respecto al comportamiento del 2,014 la Economía Peruana cerró en 0.54, siendo el más bajo desde el año 2,009. Una de las razones que evitó el crecimiento fue tanto la desaceleración internacional como la caída en el precio de los commodities. Dentro de los sectores que se comprimieron fue el de la pesca, manufactura, minería e hidrocarburos, siendo, por otro lado los sectores del comercio y construcción los que avanzaron con mayor fuerza. Se adjunta cuadro comparativo por mes⁵.



A nivel de Tendencia de Crecimiento del PBI por Sector como la posición de Construcción y Servicios a Empresas (consultorías) ocupan el 2° y 4° lugar de 14 sectores comparados; lo cual nos demuestra la tendencia de oportunidad de crecimiento para estos sectores mencionados.

- **Doing Business**

Por otro lado el Banco Mundial coloca al Perú en la posición 35 de 189 países, siendo la segunda posición entre los países latinoamericanos, después de Colombia. Este ranking califican el entorno favorable para el desarrollo de negocios.⁶

- **Inversión en el Perú**

Según el Presidente de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP) el ruido político puede afectar el nivel de las inversiones, se estima que en este año 2,015 la inversión privada tendrá mayor dinamismo, considerando al sector minería como el puntal de la economía peruana, teniendo una cartera de inversiones de 64,000 millones de dólares en materia de modernización, exploración y explotación.

Según las proyecciones de Macroconsult, este año tendríamos una inversión bruta fija de US\$52,500 millones, lo que representa un 2% de crecimiento real. Proyectan que la inversión privada tendría un crecimiento casi nulo en comparación con la pública, con estos resultados la inversión acumularía 25.4% del PBI en el 2,015. Ver Cuadro.⁷

⁴ FMI: Peru liderará crecimiento económico en América Latina 2,015. América Economía. Economía y Mercado. Finanzas. Alejandro Santos. Representante Residente del Fondo Monetario Internacional. 27.02.15

⁵ INEI: PBI creció solo 0.54% en 2014 y alcanzó su menor expansión en 6 años. Peru.21. 17.02.15

⁶ Doing Business 2015 ubica a Perú en el puesto 35 de 189 países. RPP Noticias. 28.10.14

⁷ Macroconsult. Inversión privada no brillará sino hasta fines del 2,015. Diario Gestión Economía y Negocios. 07.02.15



Según el BCRP los proyectos de inversión previstos se siguen concentrando en el sector minería con un 49,5%, seguido de Hidrocarburos y Otros Sectores (Consultoría entre ellos)⁸.

Proyectos de inversión previstos

Periodo 2014-2015

FUENTE: BCRP



Dentro del rubro otros sectores podemos destacar el servicio de Consultoría, el cual está influenciado por la inversión privada, la inversión pública y los proyectos de organismos multilaterales. La Globalización de la Economía ha generado que las empresas compitan cada vez y busquen nuevas estrategias y nuevas formas de hacerse más eficiente, por tanto este factor brinda la oportunidad de abrir campo a los servicios de consultoría. El grupo objetivo está conformado por empresas peruanas del cual más del 90% son Pymes, concentrándose el 42% en Lima, siendo los sectores más dinámicos el minero e hidrocarburos, construcción y energético. Dentro de las micro, pequeñas y medianas empresas peruanas, son estas últimas las que concentran la mayor demanda en consultoría estratégica y las pymes en lo que corresponde a consultoría legal y tributario.

La Oferta de Consultoría se divide entre empresas que brindan un servicio integral como aquellas que brindan servicios especializados, cabe indicar que el Perú ha representado un mercado objetivo de las consultoras internacionales por lo que varias de ellas han abierto oficinas en Perú, sobre todo tomando en cuenta que la empresa-cliente valora el reconocimiento de la consultora a la hora de contratar los servicios.

La privatización de entidades del Estado en diferentes sectores combinada con la Inversión Extranjera otorga otra gran oportunidad para las empresas de consultoría, especialmente en el área estratégica.

Factores Sociales

En el Perú existen corporaciones nacionales que han logrado un significativo posicionamiento en el mercado en todos los sectores de la economía, se orientan hacia el crecimiento lo que posibilitó la opción empresarial de formarse en Holding. Estos Holdings son los grandes grupos económicos, este grupo busca lograr la mayor participación del mercado, aprovechando el potencial de las empresas afiliadas, logrando sinergias y constante innovación, siendo las consultoras externas una herramienta fundamental para el logro de sus objetivos.

⁸ América Economía. Las mayores empresas del Perú y de América Latina. Perú en Cifras. Competitividad e Inversiones.

Las empresas principalmente son de carácter familiar, por lo que las decisiones estratégicas están condicionadas al liderazgo y cultura organizacional, este en este ámbito donde se puede identificar como la concentración en el rubro de servicios financieros a Credicorp, alimentos y bebidas al Grupo Gloria y Backus & Johnston.

Factores Tecnológicos

La importancia de las tecnologías de información como elemento que favorece la eficacia y la competitividad ha llevado a que las empresas de consultoría integral lo agreguen como elemento componente de sus servicios brindados, de esta manera logran una mayor concentración en el mercado.

Factores Ambientales

En la actualidad cada vez hay más empresas comprometidas con el medio ambiente, es por ello que aplican los Sistemas Ingresados de Gestión (SGI), que incluye el cuidado del medio ambiente en cada una de las actividades que la empresa realiza.

La norma ISO-14001, es la que rige la normativa que toda empresa debe seguir, siendo los dos factores más importantes el cumplir con la legislación aplicable relacionada a la gestión ambiental, y prevenir la contaminación en todas sus formas.

Para lograrlo las empresas realizan acciones de concientización a sus colaboradores, con el objetivo de fomentar una cultura ambiental en la organización.

Competencia

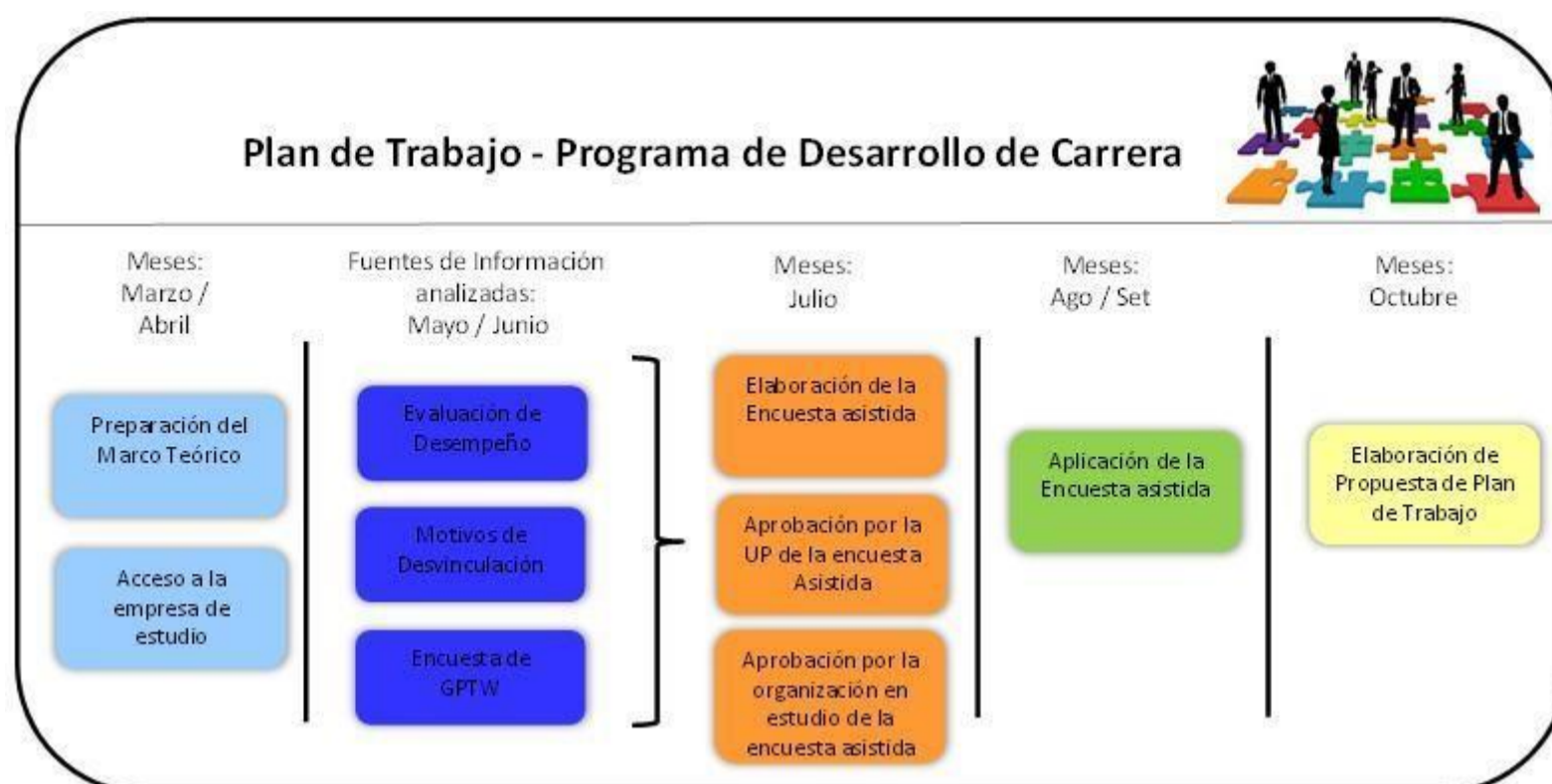
- Lavalin: Fundada en 1911, SNC-Lavalin es uno de los grupos de ingeniería y construcción más importantes del mundo, proporcionan servicios EPC y EPCM en una variedad de sectores como industria, minería, metalurgia, petróleo y gas, infraestructura y energía.
- Bechtel: Es una de las más respetadas empresas de ingeniería global, construcción y gestión de proyectos.
- Bisa: Compañía peruana líder en consultoría, ingeniería, gestión de proyectos y construcción para los sectores de minería, infraestructura e industria.
- Cesel: Empresa consultora con 41 años desarrollando consultoría en ingeniería con múltiples disciplinas integradas. Desarrolla estudios, diseños y desarrollo de ingeniería, supervisión de estudios y obras, gerencia integral de proyectos de ingeniería y construcción.
- Cosapi: Ofrece al mercado servicios de ingeniería y construcción, servicios mineros, negocios en concesiones de infraestructura y desarrollos inmobiliarios.

Factores Legales

El marco legal involucra las diferentes regulaciones con respecto al ejercicio de las profesiones relacionadas con las diferentes áreas de especialización de la consultoría, por ejemplo la necesidad de contar con colegiaturas en determinadas profesiones para el ejercicio legal de sus servicios, cada colegiatura cuenta con un Código de Ética ha ser aplicado.

Respecto a la Comunidad Andina y la liberación del mercado de servicios fomenta la posibilidad de expandirse e integrarse, siendo parte de la inserción en el mercado global.

Anexo 5. Cronograma del trabajo de campo



Anexo 6. Análisis de resultados del SPSS

Se puede observar en nuestro estudio que el mayor porcentaje de nuestra población objetivo está compuesto por hombres con un 82.2% a diferencia del femenino que lo compone el 17.8%; a su vez, nos encontramos frente a un personal en edad madura, oscilando poco más del 75% entre 41 a 45 años, seguidos con un 28.9% entre 36 a 40 años; como bien revisamos en nuestra investigación, el personal que compone nuestra empresa en estudio busca el establecimiento y mantenimiento en la organización. A nivel de Categorías de Puestos puede visualizarse que el Nivel Mando Medio representa el mayor porcentaje de la población estudiada, compuesta por Líder de Disciplina en un 37.8%, seguido de Jefes de Proyecto lo cual componen un 31.1% de la totalidad. Sobre el número de colaboradores a cargo por parte del nivel Mando Medio a Gerencial cuenta desde 1 hasta 15 personas bajo su responsabilidad, obteniendo el mayor porcentaje (44.4%) aquellas posiciones que tienen entre 6 a 10 personas a cargo.

Al realizar el análisis de resultados de nuestra Encuesta Asistida se pudo hallar lo siguiente:

I Bloque: Conocimiento de los Programas de Desarrollo de Carrera

Más del 60% de la población conoce en 'ninguna medida' o desconoce de algún Programa Interno y/o Externo que la Organización posea u ofrezca para el Desarrollo de Carrera de sus Colaboradores. (Porcentaje =68.9%).

Por otro el 51.1% de la población conoce de los Programas de Mentoría y Talento, siendo el área de Recursos Humanos como el medio de información más usada para conocer de la existencia de los programas en mención, sin embargo se evidencia que el 60% de la población no participa en alguno de estos programas específicos, siendo sólo un 8.9% aquellos colaboradores que participan en gran medida.

II Bloque: Diagnóstico de los Planes de Desarrollo de Carrera

El 77.00% de la población señala que el Jefe Inmediato o Gerente de Área muestra un bajo o escaso nivel de interés por conocer los intereses de carrera de sus colaboradores, siendo a su vez reconocido que un 23% si muestra gran interés en conocer los intereses de su personal.

Prácticamente el 76% de la población considera que las asignaciones que ejecuta como funciones y proyectos, no tienen relación con algún Programa Específico de Desarrollo de Carrera para su posición. Por otro lado el 67% del total señala que el Entrenamiento, Stage en Otras Funciones, Pasantías en Otras Empresas del Grupo, Mentores si aportarían gran valor a las funciones que desempeñan.

El 100% de los encuestados afirma que los Programas de Desarrollo de Carrera generan resultados beneficiosos para la Organización en buena y gran medida. Durante la revisión de lo que consideran como principales elementos que debe poseer el Plan de Desarrollo de Carrera mencionan a los Planes de Entrenamiento (conocimiento técnico) como primer elemento de importancia, seguido de contar con Mapas de Carrera y como tercer elemento las pasantías a otras empresas del grupo. Por otro lado, la asignación de mentores fue la última opción elegida.

En referencia a los Líderes de la Organización y su nivel de involucramiento con el desarrollo y crecimiento de los colaboradores es bajo, teniendo como resultado que el 55.6% se involucra en ninguna medida, seguido de un 44.4% que 'desconoce' el nivel de involucramiento, nosotros evaluamos que este 44.4% que desconoce a qué nivel de medida se involucra su líder en el desarrollo y crecimiento ha preferido mantenerse al margen de dar una calificación.

III Bloque: Motivación hacia la generación de un Programa de Desarrollo de Carrera

La Ausencia de Desarrollo de Carrera seguido de Ausencia de Retos Laborales son las razones que motivarían a buscar un Nuevo Empleo. Las nuevas oportunidades externas que se le presenten es una tercera alternativa para nuestro grupo de estudio en mención, lo cual refuerza que los colaboradores consideran como primera opción el desarrollarse al interior de la organización antes de pensar en una migración. Este análisis a la vez se apoya con los resultados obtenidos en la atracción que posee un Programa de Desarrollo para permanecer en la empresa en estudio, del cual, el 58% señala que le sería poco atractivo quedarse en una organización sin planes de desarrollo de carrera.

Complementariamente, lo que la población espera que contenga un Programa de Desarrollo de Carrera son Objetivos Claros y fortalecimiento de habilidades para el siguiente paso en su carrera.

Finalmente consideran que la existencia de un Programa de Desarrollo elevaría el nivel de compromiso con la empresa, ya que prácticamente el 95.6% de la población señala que sería poco o nada atractivo permanecer en una organización sin Planes de Desarrollo de Carrera.

Anexo 7. Plan de trabajo – estructura organizacional

Estructura Organizacional									
Área \ Cargos	Requerimiento de Personal	Gerente	Subgerente	Jefe de área	Supervisor	Analista	Asistente	Practicante	Otros
Minería	Meta								
	Real								
Infraestructura	Meta								
	Real								
Industria	Meta								
	Real								
Petróleo y Gas	Meta								
	Real								
Medio Ambiente	Meta								
	Real								
Aguas	Meta								
	Real								
Competitividad y Calidad	Meta								
	Real								
Administración y Finanzas	Meta								
	Real								
Desarrollo Organizacional	Meta								
	Real								

Nota:
Colocar en los espacios azules el número de personas aprobadas por cargo.
Colocar en la fila: Real, el número de posiciones actuales por área.
En base a esta información se deben construir los organigramas por área.

Anexo 8. Plan de trabajo – modelo de compensación total



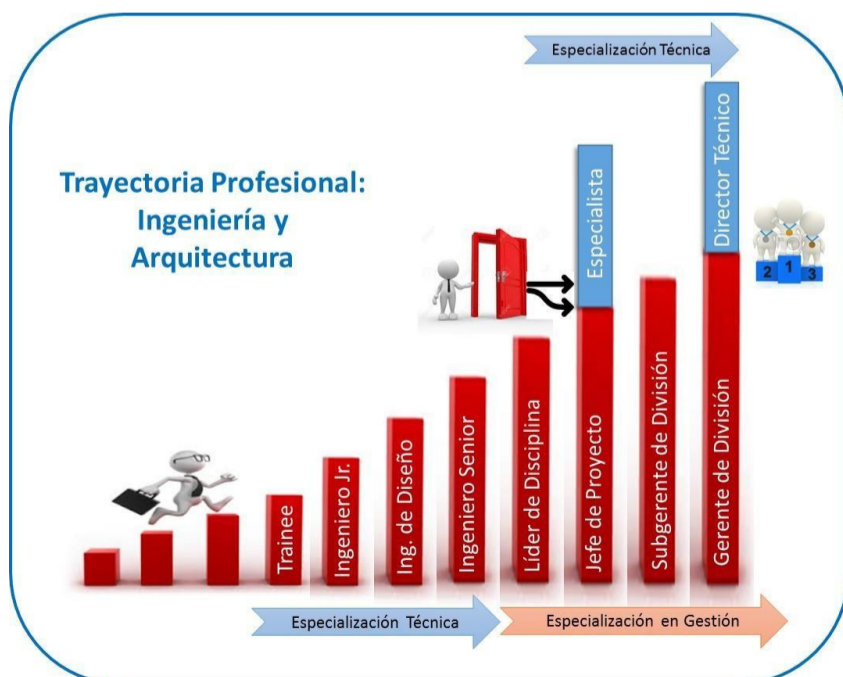
Nota:
Definir por cada concepto el detalle de la oferta de valor ofrecida al colaborador.

Anexo 9. Plan de trabajo – propuesta perfil de puestos

Logo de la Empresa		PERFIL DE PUESTO		Fecha:	
				Versión:	1
				Página:	1 de 1
CARGO					
Gerencia					
Área					
Nivel Salarial					
REPORTA A			Organigrama del área		
· Cargo del Jefe Inmediato:					
SUPERVISA A					
· Cargo(s):					
MISIÓN					
FUNCIONES					
1.					
2.					
3. Realizar cualquier otra tarea a fin a sus funciones que le sea asignada.					
ESPECIFICACIONES DEL CARGO					
Tipo de Carrera o Formación Específica (Marcar con "X")					
	Estudios Secundarios				
	Estudios Técnicos				
	Estudios Universitarios				
	Postgrado				
Conocimientos Técnicos o Específicos					
Haga una lista de cursos de capacitación y/o especialización necesarios para desempeñarse en el puesto.					
Curso		Especificaciones / Nivel			
Competencias del Puesto					
Indicar el nivel con el que debe contar la posición: 1 (No Posee), 2 (En Desarrollo), 3 (Posee), 4 (Domina), 5 (Excede)					
Competencias Organizacionales				Competencias Funcionales	
Orient. Resultados					
Innovación audaz					
Integridad y transparencia					
Pasión por lo que hacemos					
Experiencia					
Experiencia Laboral en áreas / puestos / años:					
Observaciones adicionales (especificar temas de: sede de trabajo, horario, etc.)					

Anexo 10. Plan de trabajo – mapas de carrera

Trayectoria profesional para colaboradores



Anexo 10. Plan de trabajo – propuesta evaluación de desempeño - Parte I

EVALUACION DE DESEMPEÑO					
Datos del Evaluado					
Apellidos y nombres				Fecha de Ingreso:	
Cargos:				Área:	
Datos del Evaluador					
Apellidos y nombres				Fecha de Evaluación	
OBJETIVOS					
Nro	Objetivos	Métrica	Peso	Ind. Res. Parcial	Ind. Res. Final
1					
2					
3					
4					
5					
			0.00%		

Parte II

COMPETENCIAS (Se sugiere colocar las competencias organizacionales)					
A continuación encontrará un listado de 4 competencias y sus respectivos conceptos. Por favor lea cada una de ellas y marque de acuerdo a cada afirmación la frecuencia en la que se cumplen. Al final de la valoración de cada competencia, usted obtendrá el puntaje alcanzado por su colaborador.					
Competencias \ Niveles	1	2	3	4	5
	No Posee	En Desarrollo	Posee	Domina	Excede
Liderazgo: Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial.	No evidencia las conductas	Sabe que los resultados son importantes y busca la manera de llegar a ellos aunque no siempre llegue a concretarlos.	Cumple con los objetivos que le son asignados y busca medios para poder alcanzarlos adecuadamente cumpliendo con los estándares y tiempos establecidos.	Cumple objetivos establecidos, realistas y desafiantes. Resuelve situaciones complejas a fin de contemplar necesidades fuera de lo planeado.	Excede constantemente las expectativas, brindando más de lo solicitado. Busca darle a su trabajo un valor agregado.
Inteligencia Emocional: Conjunto de habilidades psicológicas que permiten apreciar y expresar de manera equilibrada nuestras propias emociones, entender las de los demás, y utilizar esta información para guiar nuestra forma de pensar y					
Comunicación Efectiva: Capacidad para comunicar eficazmente ideas, conocimientos y sentimientos a través de la palabra oral o escrita, mediante la expresión clara, si se trata de la persona que comunica el mensaje, y la escucha activa o la lectura atenta, si se trata de la persona que recibe el mensaje.					
Gestión del Conocimiento: Procesa información para la generación de el conocimiento lo que implica conocer, comprender, aplicar, analizar, sintetizar, evaluar y transformar según las necesidades de aprendizaje y trabajo, y de acuerdo a según las exigencias del medio sociocultural.					
Habilidades Gerenciales: Combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales.					
				Puntaje Final	0
Sugerencias área personal:		Sugerencias área profesional:		Sugerencias área de formación:	
Firma del Evaluado		Firma del Evaluador		Firma del RRHH	

Anexo 11. Propuesta de indicadores

Indicadores de Gestión de Recursos Humanos		
Rotación de Personal: Importa conocer cuántas personas y cuáles son las razones de su salida		
Rotación de Voluntaria del grupo objetivo	=	$\frac{\text{Nro de renunciaciones voluntarias en el año del grupo objetivo}}{\text{Dotación total de colaboradores en el año}} \times 100$
Desarrollo Profesional		
Efectividad de los Planes de Desarrollo	=	$\frac{\text{Nro de Planes de Desarrollo completos}}{\text{Total de Planes de Desarrollo elaborados}} \times 100$
Grado de Movilidad	=	$\frac{\text{Nro de posiciones cubiertas por el grupo objetivo}}{\text{Nro de posiciones vacantes en el año}} \times 100$
Nivel de Capacitación de los Colaboradores		
Horas de Capacitación por colaborador	=	$\frac{\text{Total de horas de capacitación}}{\text{Dotación total de colaboradores en el año}} \times 100$
Horas de Capacitación por grupo objetivo	=	$\frac{\text{Total de horas de capacitación del grupo objetivo}}{\text{Dotación total de colaboradores en el año}} \times 100$
Nivel de aprobación de pruebas	=	$\frac{\text{Total de personas aprobadas}}{\text{Total de personas capacitadas}} \times 100$
Inversión por colaborador en capacitaciones	=	$\frac{\text{Total de inversión}}{\text{Dotación total de colaboradores en el año}} \times 100$
Satisfacción de los Colaboradores		
Importancia de los Salarios	=	$\frac{\text{Total de salarios pagados}}{\text{Total costos de producción}} \times 100$
Satisfacción de los Clientes		
Nivel de Satisfacción de los clientes	=	$\frac{\text{Encuesta de Satisfacción año 2}}{\text{Encuesta de Satisfacción año 1}} \times 100$
Productividad		
Productividad en Ventas	=	$\frac{\text{Ingresos por año (año 2)}}{\text{Ingresos por año (año 1)}} \times 100$

Anexo 12. Modelo de CANVAS

II. Modelo de Canvas				
Socios Claves: Accionistas Comunidad Colaboradores Proveedores Clientes Finales Gobierno/Estado	Actividades Claves: Sistema de Gestión integrado compuesto por Gestión Comercial y Gestión por Proyectos, sustentado en 03 actividades de soporte: Desarrollo Organizacional, Competitividad y Calidad, Administración y Finanzas. Recursos: Humano: a nivel Mando Medio a Gerencial (CORE del negocio) Tecnología: Software de Ingeniería y Sistema de Gestión de Proyecto integrado con Negocios. Infraestructura: Salas de Diseño de últimas generaciones. Economía: Solidez financiera corporativa.	Propuesta de Valor: La empresa cuenta con un calificado y multidisciplinario (distintas especialidades para los distintos proyectos) equipo de profesionales y asesores especializados entre quienes se aprovecha al máximo el conocimiento interno y externo para ser más eficiente, obtener mayores capacidades y generar una ventaja competitiva.	Relación con los clientes: Se busca la sostenibilidad y establecimiento de relación a largo plazo a través de la calidad de servicio, buscan ser referentes en el sector. Canales de Distribución y Comunicación: Venta Directa a través de presentación de propuestas técnicas-económicas.	Segmentos de Clientes: Empresas e Industrias a nivel latinoamericano de los siguientes sectores: Público (40%) y Privado (60%) Empresas Mineras Empresas de Hidrocarburos Industria de Edificaciones Infraestructura (Carreteras) Aguas (Canales de Irrigación)
Costos: Recursos Humanos Licencias por Software de Ingeniería	Ingresos: Económicos originados por el servicio de consultoría al inicio, durante y al final del proyecto. La rentabilidad del negocio consiste en la obtención de nuevos proyectos y mantenimiento de los actuales.			

Sin el desarrollo y la retención de colaboradores, no se puede sostener el SGI.

El plan de desarrollo está orientado al nivel mando medio a gerencial.

El recurso humano, es el recurso más importante en la organización, ya que de ellos depende el desarrollo de los proyectos.

La ventaja competitiva se sostiene en la gestión del conocimiento del nivel mando medio a Gerencial.

Las relaciones comerciales son necesarias para la sostenibilidad del negocio

Es importante tener desarrolladas las competencias técnicas para sustentar las propuestas

La competencia de comunicación efectiva en el colaborador del nivel mando medio a gerencial, es parte clave de la Oferta de Valor

La retención minimiza el costo de reposición.

La competencia de negociación en el colaborador del nivel mando medio a gerencial, es parte clave de la Oferta de Valor

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 13. Formato de plan de desarrollo de carrera

Plan de Desarrollo de Carrera

Nombre:			
Cargo:		Gerencia:	
Jefe:		Cargo:	
Año:		Periodo:	

Propósito	Qué (acción)	Cómo	Cuándo	Quién	Status
Conocimiento Técnico					
Competencia					

Puntos Fuertes
Evaluación de Objetivos:
Evaluación de Competencias:

Oportunidades de Mejora
Evaluación de Objetivos:
Evaluación de Competencias:

Comentarios del Colaborador

Firma del Colaborador / Fecha

Firma del Jefe Inmediato / Fecha

INFORMACION SOLO DISPONIBLE PARA EL JEFE INMEDIATO Y RRHH

Comentarios del Jefe
Consigra comentarios como: el evaluado estuvo de acuerdo o no con el Plan de Desarrollo, entendió el objetivo, nivel de compromiso, mostró alguna insatisfacción con el área / organización, tenemos riesgo de perderlo como colaborador, etc.

¿Cómo calificarías el riesgo de perder a este colaborador (marcar con una x)			
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; border: 1px solid black; text-align: center;">Alto</td> <td style="width: 33%; border: 1px solid black; text-align: center;">Medio</td> <td style="width: 33%; border: 1px solid black; text-align: center;">Bajo</td> </tr> </table>	Alto	Medio	Bajo
Alto	Medio	Bajo	

Fuente: Elaboración propia, 2015.