



**“PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL A  
PARTIR DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”**

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

**Presentado por**

**Srta. Lizeth del Rocío Anaya Gamarra**

**Sr. Juan Manuel Paredes Rivera**

**2015**

A mi abuela..

**Juan Manuel Paredes Rivera**

A mi pequeño angelito

**Lizeth del Rocío Anaya Gamarra**

Agradecemos a los familiares y compañeros que hicieron posible el desarrollo de este trabajo con sus consejos y comprensión, especialmente, al profesor Santiago Pérez por su orientación, asesoramiento y dedicación.

## Resumen ejecutivo

El presente trabajo se realiza para el Área de Ventas Corporativas (VC) de una empresa del sector de cosméticos dedicada a la venta directa multinivel del mercado peruano. VC considera a los miembros del equipo como un factor clave para su desarrollo y, por tanto, requiere implementar acciones orientadas a mejorar el clima organizacional y que formen parte de un plan integral alineado con las políticas de la empresa.

Como consecuencia del análisis realizado de brechas de clima sobre la base de encuestas realizadas por la empresa Great Place to Work (GPTW), que son tomadas como entrada para realizar un análisis cualitativo de mayor profundidad basado en entrevistas usando el método de *insights*, se reconoce la existencia de una oportunidad de mejora para el área, pues se encuentra una base emocional positiva frente a la organización que genera identificación y un ambiente propicio para proponer acciones de mejora.

El objetivo principal del trabajo es mejorar el clima organizacional de VC, considerando las percepciones de sus integrantes. Ello permite aplicar acciones sobre la base del desarrollo del talento humano y compromiso de los colaboradores. Los objetivos específicos son:

- Interpretar las percepciones sobre el clima organizacional de los colaboradores de VC
- Proponer un plan de mejora conforme a las áreas de oportunidad encontradas al inicio de la consultoría y los hallazgos producto de las entrevistas realizadas al equipo de VC
- Explicar la forma en que el plan de mejora propuesto y su gestión, contribuyen a la mejora del clima organizacional, alineado con los objetivos institucionales de la empresa
- Mejorar los indicadores de clima organizacional de VC en la próxima medición

Los beneficios para el Área de Ventas Corporativas son los siguientes:

- Aumentar la motivación para enfrentar las emergencias
- Formar líderes que generen autonomía e innovación en el equipo
- Generar un clima de confianza, participación y compromiso

Finalmente se realiza un esquema de priorización de acciones para generar el cronograma de implementación, una propuesta de costos y recomendaciones orientadas a la evaluación y

medición de los resultados, así como una exposición de acciones alineadas con las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de la empresa.

A continuación se presenta un cuadro resumen de los resultados obtenidos según la identificación de brechas, a partir de las cuales se diseña un plan de acción que comprende: programa de capacitación y desarrollo de habilidades interpersonales, estrategia de difusión y transferencia de conocimiento, estrategia de comunicación y programa de rediseño de procesos.

**Tabla 1. Resumen de resultados obtenidos**

<b>Dimensiòn</b>	<b>Sub dimensiòn</b>	<b>Insights</b>	<b>Acciones</b>
Cultura	Ambiente de trabajo	Lo familiar està bien, solo hay que planificar mejor	Dictar talleres en metodologìa de gestiòn de proyectos
	Pertenencia	Mientras ganemos màs experiencia y conocimiento sobre el negocio, podemos aportar màs al trabajo	Redefinir e impulsar espacios de colaboraciòn e intercambio de conocimiento
	Equidad	Superar las emergencias es tan importante como lo planificado, pero no se valora igual	Diseñar un esquema interno de reconocimiento del logro Apoyar a RR.HH en el proceso de definiciòn de perfiles
Talento	Desarrollo	Es un buen lugar para trabajar, solo hace falta saber còmo crecer; saber venderse es esencial	Dictar talleres especializados en coaching ontològico Implementar concurso "esperamos tu aporte"
		La mejor forma de crecer (profesional, personal) es conocer bien el modelo de negocio, marketing/finanzas y una metodologìa de planificaciòn	Desarrollar conocimientos en finanzas y marketing Impulsar capacitaciones internas sobre modelo de negocio Dictar talleres de trabajo en equipo, liderazgo, comunicaciòn
	Desempeño	Hay periodos en el año en que el trabajo es màs exigente	
	Reconocimiento	Hay aumentos todos los años, y si haces bien las cosas, cada dos años te ascienden	Coordinar con RR.HH charlas Q&A sobre esquema de evaluaciòn Enfòcate e informaciòn sobre oportunidades
Liderazgo	Liderazgo	El cambio te permite estar alerta y dinàmico, pero a veces produce poca claridad en las decisioes e incertidumbre	Mejorar el esquema de validacioens mediante rediseño del proceso

Fuete: Elaboraciòn propia, 2014. Sobre la base de dimensiones propuestas por GPTW, 2013.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	ix
<b>Índice de gráficos</b> .....	x
<b>Índice de anexos</b> .....	xi
<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	1
1. Objetivos de la consultoría.....	1
2. Esquema de trabajo .....	1
3. El área de Venta Corporativas .....	2
4. Alcance... ..	4
5. Restricciones.....	4
<b>Capítulo II. Marco teórico</b> .....	5
1. Cultura organizacional .....	5
2. Clima organizacional .....	6
3. Gestión de personas con enfoque en clima organizacional.....	7
3.1 Buenas prácticas de gestión de RRHH de Ulrich y Brockbank .....	7
3.2 Gestión estratégica de RRHH: la propuesta de valor.....	9
3.3 Gestión estratégica de RRHH: la gestión del talento .....	10
3.4 Variables de clima organizacional definidas por GPTW .....	10
4. Enfoque de análisis de información cualitativa por <i>insights</i> .....	12
<b>Capítulo III. Análisis estratégico de la organización</b> .....	13
1. La organización.....	13
2. Características del modelo de negocio.....	13
3. Misión, visión, valores .....	14
4. Evaluación externa.....	14
4.1 Fuerzas externas clave .....	14
4.2 Análisis competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	16
4.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	18
5. Evaluación interna .....	19
5.1 Fuerzas internas clave .....	19
5.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	22
6. Objetivos de la organización.....	22

7. Generación y selección de estrategias.....	23
<b>Capítulo IV. Estudio de campo .....</b>	<b>26</b>
1. Objetivos del estudio.....	26
2. Diseño y realización del análisis.....	26
3. Análisis de información por <i>insights</i> aplicado al clima organizacional.....	27
<b>Capítulo V. Propuesta de mejora de clima organizacional para VC .....</b>	<b>30</b>
1. Estrategia para la gestión del clima organizacional .....	30
2. La propuesta a partir de la gestión del talento humano.....	32
3. Beneficios de la propuesta .....	32
4. Acciones propuestas.....	32
4.1 Programa de capacitación y desarrollo de habilidades interpersonales .....	35
4.2 Estrategia de difusión y transferencia de conocimiento.....	40
4.3 Estrategia de comunicación .....	41
4.4 Programa de rediseño de procesos .....	42
5. Cronograma de trabajo.....	44
6. Evaluación económica de la propuesta .....	46
6.1 Flujo de operaciones .....	46
6.2 Costos de la propuesta .....	46
6.3 Flujo de caja económico .....	48
6.4 Análisis de sensibilidad bidimensional .....	50
7. Responsabilidad social corporativa (RSC) y clima organizacional .....	51
<b>Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>53</b>
1. Conclusiones.....	53
2. Recomendaciones .....	54
<b>Bibliografía .....</b>	<b>56</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>58</b>
<b>Nota biográfica.....</b>	<b>77</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Resumen de resultados obtenidos .....	vi
Tabla 2. Matriz EFE para la empresa.....	18
Tabla 3. Aspectos de la cultura organizacional.....	19
Tabla 4. Funciones básicas de la gerencia .....	20
Tabla 5. Procesos de RRHH para la empresa.....	21
Tabla 6. Matriz EFI para la empresa.....	22
Tabla 7. Matriz FODA .....	24
Tabla 8. Alineamiento de propuesta de mejora con plan estratégico.....	25
Tabla 9. Área de oportunidad <i>versus</i> clasificación .....	26
Tabla 10. Hallazgos <i>versus insights</i> .....	28
Tabla 11. <i>Insights</i> frente a acciones .....	29
Tabla 12. Acciones propuestas según <i>insights</i> generados.....	34
Tabla 13. Acción propuesta 1.....	35
Tabla 14. Acción propuesta 2.....	35
Tabla 15. Acción propuesta 3.....	37
Tabla 16. Acción propuesta 4.....	37
Tabla 17. Acción propuesta 5.....	39
Tabla 18. Acción propuesta 6.....	40
Tabla 19. Acción propuesta 7.....	40
Tabla 20. Diseñar acción propuesta 8 .....	42
Tabla 21. Acción propuesta 9.....	43
Tabla 22. Acción propuesta 10.....	43
Tabla 23. Acción propuesta 11.....	44
Tabla 24. Costo de etapas de inicio de planificación de la propuesta.....	47
Tabla 25. Costo de etapa de ejecución de la propuesta.....	47
Tabla 26. Costo de etapa de cierre de la propuesta .....	47
Tabla 27. Resumen de costos.....	48
Tabla 28. Flujo de caja económico .....	49
Tabla 29. Supuestos para flujo de caja económico .....	49
Tabla 30. Análisis de sensibilidad bidimensional .....	50
Tabla 31. Aspectos RSC cubiertos por las acciones de mejora .....	52

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Organigrama de VC .....	3
Gráfico 2. Gestión del talento como gestión estratégica de RRHH .....	10
Gráfico 3. Proceso de elaboración del marco de referencia para el plan de mejora.....	11
Gráfico 4. Modelo de referencia para la elaboración y gestión del plan de mejora .....	30
Gráfico 5. Cronograma de trabajo.....	45
Gráfico 6. Análisis de sensibilidad bidimensional .....	50

## Índice de anexos

Anexo 1. Definición de KPIS .....	59
Anexo 2. Análisis cualitativo basado en entrevistas .....	62
Anexo 3. Priorización de acciones .....	65
Anexo 4. Definición de preguntas para las entrevistas .....	69
Anexo 5. Resultados de diagnósticos de clima organizacional para VC .....	71
Anexo 7. Matriz cualitativa de la planificación estratégica (MCPE).....	74
Anexo 8. Detalle de distribución de horas hombre .....	75
Anexo 9. Flujo de caja económico .....	76

## **Capítulo I. Introducción**

La organización para la que se realiza el presente plan de mejora ha realizado, desde el año 2011, evaluaciones de clima organizacional para sus áreas funcionales, determinando sus fortalezas y áreas de oportunidad. El Área de Recursos Humanos (RRHH) ha delegado, en el 2014 a VC, proponer estrategias de mejora de clima alineadas con los objetivos institucionales, de modo que genere, además, compromiso y participación de los colaboradores en las acciones de mejora.

La presente consultoría desarrolla acciones que forman parte de un plan integral de mejora que involucra al equipo de trabajo de VC. Además, toma en cuenta el estudio previo de clima de GPTW, cuyos resultados evidencian aspectos de mejora que requieren un análisis de mayor profundidad. Para ello, se realiza un análisis cualitativo de las condiciones del clima en el área.

### **1. Objetivos de la consultoría**

La presente consultoría busca mejorar el clima organizacional de VC, considerando las percepciones de sus integrantes. Ello permite aplicar acciones sobre la base del desarrollo del talento humano y compromiso de los colaboradores. Además, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Interpretar las percepciones sobre el clima organizacional de los colaboradores de VC
- Proponer un plan de mejora conforme a las áreas de oportunidad indicadas por GPTW y los hallazgos producto de las entrevistas realizadas al equipo de VC
- Explicar la forma en que el plan de mejora propuesto y su gestión, contribuyen a la mejora del clima organizacional, alineado con los objetivos institucionales de la empresa
- Mejorar los indicadores de clima organizacional de VC en la próxima medición

### **2. Esquema de trabajo**

La evaluación de clima realizada por GPTW expone las siguientes cinco áreas de oportunidad<sup>1</sup>:

- Conozco los procesos y las políticas definidas para los ascensos
- Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento para promover mi desarrollo profesional
- Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización

---

<sup>1</sup> Estas áreas de oportunidad son expuestas en el capítulo IV con mayor detenimiento.

- Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan su ambiente de trabajo
- Aquí se fomenta que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida laboral

Al momento de interpretar estos temas, se presentan algunas dudas sobre la información de GPTW: ¿Cuáles son sus causas? ¿Qué quiso decir el encuestado realmente con su respuesta?. Con el fin de determinar la pertinencia de enfoques que expliquen el fenómeno de interés o herramientas que ayuden a determinar las acciones propuestas, se realiza un análisis de antecedentes teóricos sobre:

- Enfoques de gestión de personas orientados a mejora de clima organizacional
- Herramientas sobre diagnóstico de clima organizacional
- Metodología de análisis de información cualitativa por *insights*

Con respecto al contexto del trabajo, se plantea realizar un análisis estratégico de la organización desde una perspectiva externa e interna (mediante el uso de herramientas de análisis estratégico como Porter y matrices EFE/EFI y FODA), para exponer la estrategia general de la entidad y alinearla con el plan de mejora. Luego, se realiza el análisis de información cualitativa de acuerdo a los siguientes pasos:

- Selección de estrategias de obtención, análisis y presentación de los datos
- Diseño de la entrevista: metodología por *human insights*
- Realización de las entrevistas en profundidad
- Análisis y presentación de la información

Con los resultados finales, se determinan y priorizan acciones para finalmente exponer el plan de mejora, que incluye los beneficios, indicadores, cronograma de trabajo y presupuesto.

### **3. El área de Venta Corporativas**

VC es un área *core* de la organización donde se definen estrategias de venta, gestiona información de inteligencia comercial y se entrena a la fuerza de ventas en competencias para desarrollar su negocio (entendido como ampliación de sus redes y colocación de pedidos). Los objetivos se determinan en términos medibles, con indicadores de ventas y rentabilidad.

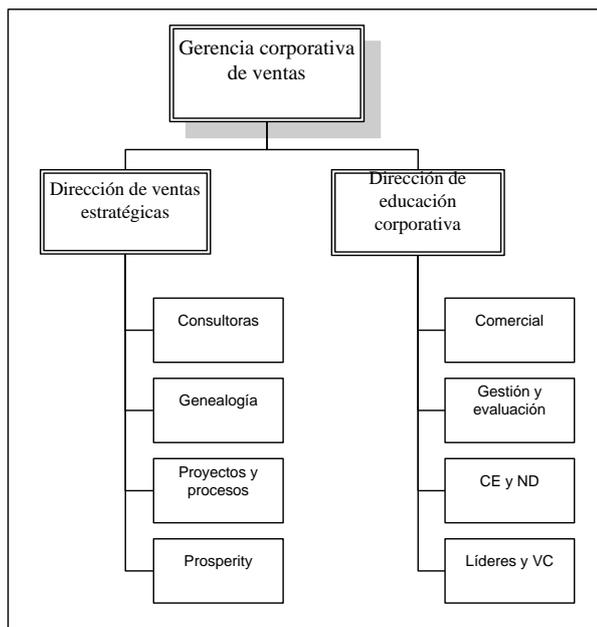
Su dinámica de trabajo requiere constantes cambios y atención de emergencias relacionadas con las ventas y mejoras al modelo de negocio. Ello impulsa a la alta dirección a modificar constantemente estrategias para adaptarse a los cambios. Además, la gerencia es consciente de la importancia de contar con un buen clima organizacional que soporte la intensidad de estos cambios, para ello apuesta por principios relacionados con la gestión de personas:

- Contar con compromiso directivo en obtención de resultados
- Contar con participación directa de RRHH en implementación de acciones
- Evitar realizar acciones aisladas de mejora en clima organizacional
- Contar con la participación de los colaboradores de VC en implementación de acciones

La Dirección de Ventas Estratégicas, contribuye a la toma de decisiones comerciales mediante el análisis de información de los resultados obtenidos por cada campaña, además de brindar el soporte necesario para optimizar los procesos de venta. En la Dirección de Educación Corporativa se trabaja sobre la base de un modelo educativo, para diseñar currículas, diseñar e implementar cursos que contribuyan a la formación y evaluación de competencias en la fuerza de ventas.

La estructura del organigrama expuesto refleja el grado de especialización y homogeneidad de sus integrantes.

**Gráfico 1. Organigrama de VC**



Fuente: Elaboración propia, 2014. Sobre la base de entrevistas realizadas.

#### **4. Alcance**

El trabajo está enfocado en el área de VC de una empresa del sector de cosméticos, dedicada a las ventas multinivel del mercado peruano, que considera el clima organizacional como factor clave en su desarrollo y requiere un diagnóstico y propuesta de mejora.

Se toma como información inicial los resultados de una encuesta de clima efectuada por GPTW, que determina cinco áreas de oportunidad. El análisis realizado y la posterior propuesta de mejora toma en cuenta las opiniones y juicio de expertos realizada a través de entrevistas en base a metodología de *insights* a una muestra de 10 colaboradores del área (de una población de 35 personas). Finalmente se priorizan acciones, se expone un cronograma de trabajo y una evaluación económica general.

La propuesta apuesta por la gestión del talento humano, alineada con los dominios de clima propuestos por GPTW, para proponer acciones de mejora, determinar indicadores, cronograma de trabajo, presupuesto y acciones alineadas con RSC).

#### **5. Restricciones**

Para realizar el trabajo, la empresa otorga todas las facilidades de trabajo (infraestructura, acceso a la información, comunicación con miembros del equipo y colaboradores de áreas externas. Sin embargo sólo permite publicar la información internamente, para la publicación académica impone las siguientes restricciones:

- Limitar la publicación de los valores cuantitativos de sus objetivos organizacionales.
- No publicar cifras financieras o de sus resultados de venta.
- Restringir la publicación de información sensible sobre su modelo de negocio.
- No exponer el organigrama de la organización.
- No publicar el nombre de la empresa, su logo o información referente (portal institucional, catálogos, nombre de entrevistados, cargos específicos).

## Capítulo II. Marco teórico

La empresa analizada, se caracteriza por sus constantes cambios, dinamismo y competitividad. Sus líderes tienen la responsabilidad de ejecutar los cambios necesarios para enfrentar los nuevos retos del modelo de negocio. Es así que la alta dirección considera crítico el contar con un buen clima organizacional, que conlleve a optimizar el desempeño, compromiso y desarrollo de los colaboradores. Es necesario, entonces, analizar algunas definiciones y referencias con enfoque en clima y su influencia en los cambios organizacionales.

### 1. Cultura organizacional

«La cultura organizacional es la personalidad de la empresa y evoluciona a través de su historia y valores» (Bravo 2006:16). Un compromiso efectivo del colaborador, entonces, se logra tomando en cuenta su cultura (visión, misión, valores) para lograr un clima agradable.

De acuerdo con Peters y Waterman, la palabra cultura se adapta al lenguaje organizativo al ser definida como factores comunes en la empresa (tales como los cambios, proximidad con el cliente, productividad del personal). Asimismo, Parsons (1970) la define como los valores y creencias compartidas en la sociedad, manifestándose como ritos, símbolos, lenguaje.

Se define entonces la cultura organizacional como las características que identifican a una organización y a su sentido de pertenencia, valores, lenguajes internos. Es asimismo difícil de cambiar y está en constante transformación.

En el caso de la empresa analizada, la cultura está en proceso de desarrollo, los constantes cambios del modelo de negocio impiden lograr una madurez completa. Sin embargo es posible definir algunos aspectos sobre las tendencias a las que apunta la empresa como una organización contemporánea (Universidad del Pacífico 2012):

- Es una organización que aprende, enfrenta el cambio y se prepara para lo nuevo.
- Al ser una organización inteligente, genera conocimiento y tecnología.
- Continúa siendo una organización flexible, en productos, servicios, procesos, entre otros.

Sobre los desafíos de la organización contemporánea (Universidad del Pacífico 2012), la compañía intenta ser una organización que se adelante a los hechos y responda a los cambios,

impulsando el liderazgo como factor crítico de éxito a nivel de mandos intermedios. Por ello, selecciona personas alineadas a la organización e intenta potenciarlas desarrollando su capacidad y voluntad de hacer, maximizando, de este modo, su capacidad para crear valor. No obstante, se encuentra definiendo y mejorando sus procesos de selección de personal, formación y creación de entornos favorables para las personas.

Para el caso de aprendizaje organizacional, de las entrevistas se exponen algunos hallazgos relacionados con el hecho de que VC no necesariamente aprende más rápido que la competencia, y existen dificultades para que el nuevo conocimiento se transforme en acción de manera eficiente. Asimismo, la comunicación en VC, entendida como el proceso por el que una idea es transferida a un receptor con la intención de cambiar su comportamiento se caracteriza por contar con un lenguaje afirmativo en donde el hablante genera credibilidad.

Se concluye que el plan de mejora debe contener acciones bajo los siguientes lineamientos:

- Proponer estrategias de sensibilización que preparen al equipo para asumir nuevos retos
- Proponer acciones que desarrollen habilidades interpersonales y liderazgo
- Definir acciones relacionadas con el apoyo a las actividades de RRHH

## **2. Clima organizacional**

«El clima organizacional son los efectos subjetivos percibidos del sistema, que forman el estilo informal de los administradores sobre actividades, creencias, valores y motivación de las personas en la organización» (Bravo 2006: 22). Por tanto, se afirma que el estado del clima influye en el comportamiento de los colaboradores.

Asimismo, «El clima organizacional es un factor clave en el desarrollo empresarial, su diagnóstico y mejoramiento incide en el compromiso, motivación, rendimiento del colaborador» (Solarte 2009:1). De forma complementaria, Estebañez (2003) indica que las mejoras en el clima repercuten directamente en la mejora de la empresa. De forma complementaria, Para Krieger (2001), es la medida en que se compaginan las expectativas del individuo en relación con lo que la organización puede darle y lo que él puede retribuir.

Entonces, se afirma que los colaboradores tienen una percepción particular acerca del clima interno de cada área y de la organización, de sus decisiones y manera de afrontar los problemas.

El mantenimiento de un buen clima organizacional influye en la motivación y compromiso de las personas y por tanto en los resultados del negocio.

Finalmente, «El clima organizacional es la forma en que los colaboradores interactúan socialmente influenciados por la cultura interna» (Litwin y Stringer 1968: 50). Al respecto, una de las variables de estudio para las entrevistas realizadas en la consultoría es la socialización. Pero el clima también comprende actitudes y motivación de las personas, puntos de partida para iniciar entrevistas con personas que forman parte de una estructura y tienen juicios de valor (variable denominada como expectativas).

Se define, entonces, al clima organizacional como las características subjetivas de las personas en una organización, que influyen en su comportamiento y percepción individual.

### **3. Gestión de personas con enfoque en clima organizacional**

Existen diversos enfoques de gestión estratégica de RRHH que incluyen al clima organizacional como uno de sus componentes, para fines prácticos se determinan cuatro referencias:

- Buenas prácticas en gestión de RRHH de Ulrich y Brockbank
- Gestión estratégica de RRHH según Universidad del Pacífico, propuesta de valor
- Gestión estratégica de RRHH según Universidad del Pacífico, gestión del talento
- Variables de clima organizacional definidas por GPTW

#### **3.1 Buenas prácticas de gestión de RRHH de Ulrich y Brockbank**

Sobre desempeño:

«[...] es necesario traducir el deseo de buen rendimiento en prácticas que lo sostengan, desde la alta dirección hasta toda la gama de empleados» (Ulrich y Brockbank 2006: 148). Además de la disponibilidad de recursos y apoyo del equipo directivo, se requiere lo siguiente:

- Estándares de medición alineados con la estrategia: El alineamiento de la estrategia del negocio con las expectativas del equipo debe ser claro. El modelo debe incluir un esquema de planificación general, que cubra la brecha entre expectativas y objetivos institucionales.

- Adjudicar prioridades a las mediciones: Se debe medir solo aquello de mayor importancia para los *stakeholders*. Sin embargo, en VC, la medición está enfocada en la definición de objetivos anuales, generando desequilibrio de prioridades frente a las labores de emergencia.

Sobre reconocimiento:

«Es frecuente que las recompensas no financieras se repartan al azar sin tener en cuenta el desempeño. Cuando la distribución está basada en alcanzar los estándares, los empleados concentran su atención y energía en ello» (Ulrich y Brockbank 2006: 152). La empresa complementa su medición del desempeño con reconocimiento financiero, de modo que se logra la disponibilidad para conseguir los objetivos, pero posterga el reconocimiento no monetario, para lo cual se requiere lo siguiente:

- **Visión:** Una visión fuerte genera sensación de orgullo en el área. Esto puede potenciarse con símbolos orientados al reforzamiento del concepto de servicio alineado con la visión de la empresa. La visión compartida en VC debe formar parte del modelo propuesto.
- **Oportunidad:** La oportunidad de mejorar habilidades en talleres especializados, participar en eventos para reforzar la sensación de valor de las personas. El modelo debe contemplar talleres de desarrollo de habilidades y capacitaciones o estrategias de sensibilización.
- **Incentivo:** El reconocimiento y las alabanzas pueden hacer casi tanto como el dinero para temas de motivación. Expresiones de gratitud o palabras de agradecimiento públicas existen en VC, pero pueden repotenciarse siguiendo prácticas de ontología del lenguaje.
- **Impacto:** Es necesario el reforzamiento para delegación integral de acciones y menor dependencia de los directivos. Esto impacta, también, en el canal de validaciones y priorización de emergencias que surgen diariamente.

Sobre comunicación:

Encontrar maneras de vincular los antecedentes (la estrategia) y lo que se requiere (expectativas) fortalece los canales de comunicación en el área:

- Las conversaciones informales tienden a ser más eficaces que una evaluación formal. Pueden aprovecharse los canales informales existentes en VC (cafetería, reuniones, almuerzos) para comentar sobre el rendimiento y realizar un control previo de expectativas.

- Utilizar datos y gráficos con beneficios o información de la empresa genera compromiso. Esto puede aprovecharse para los cambios de mayor impacto en VC, pues al no recibir información relevante, se genera incertidumbre en el equipo. Además, se pueden compartir opiniones bajo esquemas de reuniones efectivas y desarrollo de cronogramas de trabajo.

### 3.2 Gestión estratégica de RRHH: la propuesta de valor<sup>2</sup>

Las organizaciones compiten y se desarrollan al lograr objetivos. Una gestión es estratégica al contribuir al logro de aquellos. La tarea estratégica principal de RRHH implica asegurar los procesos que conduzcan comportamientos colectivos hacia la efectividad organizacional. Para ello, se propone la creación de desarrollo de talentos, gestión del desempeño, formación en liderazgo y comunicación que deben contemplar las acciones del plan.

El modelo propone el mejoramiento de capacidades, asesoría en gestión del talento y capital humano, de modo que son desafíos que VC afrontar junto con RRHH. Algunos roles propuestos por el modelo aplican a VC, como contemplar reconocimientos y el cambio continuo, factores aplicados en las entrevistas realizadas. La propuesta de valor expone los siguientes puntos:

- Conocer realidades externas: Para complementar una propuesta, considerando tendencias económicas, de mercado, tecnológicas y con qué velocidad cambian. En la empresa, los resultados de GPTW tienen como marco de referencia un *benchmark* de clima del sector.
- Servir a los *stakeholders*: Estos definen la propuesta de valor reflejada en indicadores tangibles (cobertura de mercado, número de clientes, rentabilidad) e intangibles (liderazgo, talento, clima organizacional). Para el caso de la empresa, son principalmente los actores que participan en los procesos de validación de entregables y generadores de cambios.
- Definir prácticas de RRHH: Acciones constantes para agregar valor, gestionando procesos de personas y organizando el trabajo hacia la búsqueda de la efectividad. Es por ello que la propuesta busca la aprobación de VC y RRHH. Para ello, se deben asegurar capacidades a través de roles claros, desarrollo de competencias, conocimiento del negocio y liderazgo.

Las acciones definidas para el plan deben tomar en cuenta talento y liderazgo en VC, siendo los *insights* hallados los que intentan alinear las acciones con los *stakeholders* internos de VC.

---

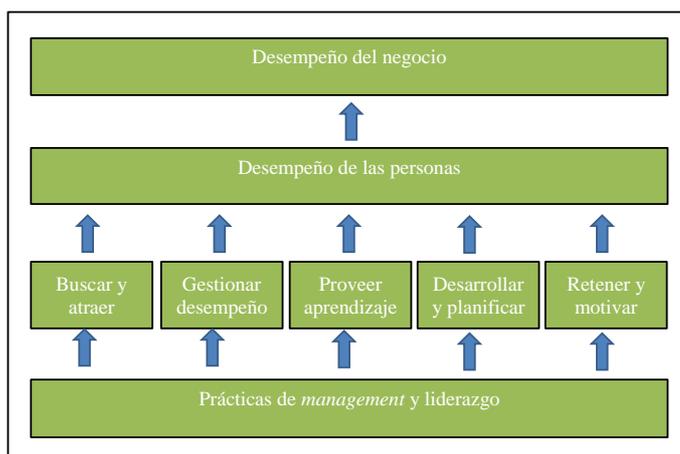
<sup>2</sup> Como parte del curso Gestión estratégica de RRHH, que forma parte de la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas, la Universidad del Pacífico publica 'La propuesta de valor' (Universidad del Pacífico, 2011).

### 3.3 Gestión estratégica de RRHH: la gestión del talento<sup>3</sup>

En base a prácticas de liderazgo situacional y trabajo en equipo, cuya responsabilidad recae en los mandos y referentes de VC<sup>4</sup>, gestionar desempeño permite medir el talento y desarrollarlo para asegurar competitividad. En este tipo de cultura, la función de las personas es ser eficaces. Es por ello que el manejo de expectativas debe ser tomado en cuenta durante las entrevistas.

Desarrollar y planificar consiste en definir la manera en que se contribuye al desarrollo mediante el establecimiento de objetivos que vinculen el desempeño individual y los objetivos del negocio, junto con acciones de desarrollo de competencias. Una de las problemáticas analizadas para el plan es la valoración que se asigna a los objetivos anuales en comparación con las emergencias y los continuos cambios. El siguiente gráfico muestra el modelo analizado.

**Gráfico 2. Gestión del talento como gestión estratégica de RRHH**



Fuente: Universidad del Pacífico, 2011.

Adicionalmente, en VC, se identifican los objetivos anuales, pero no se reconocen necesariamente acciones de desarrollo de competencias ni son extendidas a todo el equipo.

### 3.4 Variables de clima organizacional definidas por GPTW

<sup>3</sup> Como parte del curso “Gestión estratégica de RRHH”, dentro de la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas, la Universidad del Pacífico publica ‘La gestión del talento’ (Universidad del Pacífico, 2011)

<sup>4</sup> Para fines prácticos, el análisis de este modelo se concentra en los aspectos comunes con la gestión realizada en VC.

Se consideran tres variables estructurales. La cultura, relacionada con ambiente de trabajo, pertenencia y equidad. El talento está relacionado con desarrollo, desempeño y reconocimiento. Finalmente, se considera el liderazgo relacionado con la comunicación. Al formar parte integral del plan, se complementa lo descrito con una breve descripción de los principales conceptos:

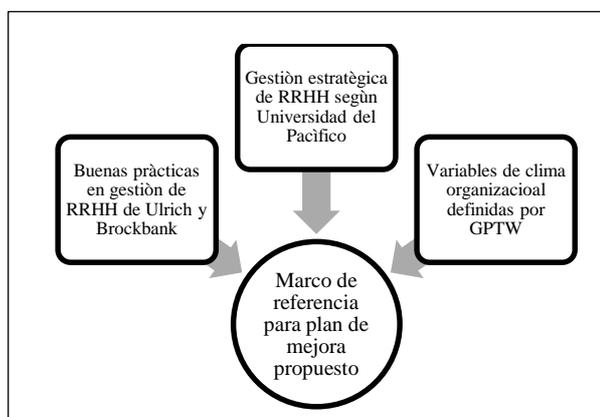
- Pertenencia: Ser parte de algo a través de vínculos de compromiso es la base de la participación. De este modo, al participar en entrevistas que devengan en un conocimiento de su sentir, se genera en el colaborador el compromiso para participar en la propuesta.
- Reconocimiento: La persona se siente identificada tanto individual como colectivamente. Para ello, los colaboradores deben ser entrevistados con respeto e interés, y con comprensión emocional suficiente para realizar hallazgos sobre temas de interés.

GPTW analiza el orgullo (rol en la organización), confianza (relación con gerencia) y camaradería (interacción) (Great Place to Work, 2014). Luego, el modelo evalúa lo siguiente:

- Credibilidad: información, accesibilidad, delegación, coordinación
- Respeto: desarrollo, reconocimiento, participación, vida persona, ambiente de trabajo

La encuesta aplicada permite conocer un punto de vista general de los colaboradores sobre el tipo y calidad de relaciones en la empresa, pero no necesariamente los sentimientos que les produce la realidad que experimentan al momento de realizar la encuesta. Finalmente, tomando en cuenta los puntos analizados, se muestra el proceso seguido para esbozar un modelo que sirva como marco de referencia para el plan de mejora.

### Gráfico 3. Proceso de elaboración del marco de referencia para el plan de mejora



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Es posible elaborar un marco de referencia para la elaboración del plan que articule los factores descritos con el compromiso. Entonces, el modelo debe contar con los siguientes factores: reconocimiento, liderazgo, comunicación, capacitación y evaluación de desempeño<sup>5</sup>.

#### **4. Enfoque de análisis de información cualitativa por *insights***

De acuerdo con Quiñones (2012), un *insight* es un descubrimiento sobre las formas de pensar, sentir o actuar del consumidor, que permite alimentar estrategias de comunicación que unen marca y consumidor para generar acciones considerando las verdaderas necesidades del consumidor, de modo que es un complemento al análisis de datos estructurado de encuestas.

Como sostiene Zaltman (2008), «conocer las verdaderas razones por las que la gente hace lo que hace es un factor clave al determinar estrategias orientadas al consumidor». En ese sentido, ésta técnica puede aplicarse al campo del clima, donde el colaborador transfiere servicios en la empresa bajo tres perspectivas: declaración, sentimiento y acción.

Entonces, es factible la aplicación de principios de *human insights* a mediciones de clima basadas en entrevistas, pues como dice Quiñones (2012), debemos no solo conocer sus pensamientos, sentimientos o comportamientos más profundos, sino lograr mayor intimidad.

---

<sup>5</sup> El modelo de referencia para la elaboración y gestión del plan de mejora es desarrollado en el Capítulo V.

### **Capítulo III. Análisis estratégico de la organización**

La organización inició operaciones en el rubro de cosméticos de venta directa multinivel para el mercado peruano en 1967. Cuenta con posicionamiento de marca a nivel mundial para diez países. En la actualidad, el sector afronta un retroceso en el crecimiento de los últimos años, lo que provoca que la alta dirección incursione en nuevos mercados como factor de sostenibilidad, además de reducir sus costos operativos. Es en este contexto que se muestran los resultados de GPTW, que determinan el impacto de esta situación en el clima organizacional.

#### **1. La organización**

Los productos ofrecidos están dirigidos a todos los segmentos del mercado: *bijouterie*, fragancias, cuidado personal y maquillaje. La estrategia principal desarrollada está basada en crecimiento de operaciones mediante una estrategia de eficiencia operacional<sup>6</sup>.

El sector de cosméticos en Perú tuvo, en el 2011, un tamaño de ventas de S/. 5.046 millones (Prochile, 2011), debido al aumento del poder adquisitivo de sus clientes y situación económica favorable del país. Sin embargo, las proyecciones de crecimiento del Comité de Cosmética e Higiene (Copecoh) de la Cámara de Comercio de Lima indicaron que, en 2014, el sector facturaría solo 6% más que en 2013 y que sería igual en 2015<sup>7</sup>.

#### **2. Características del modelo de negocio**

Se ofrecen productos de excelente calidad bajo modalidad de venta directa multinivel. Para ello, existe un plan de desarrollo en técnicas de venta y motivación para la fuerza de ventas, una estructura de apoyo (logística de entrega, *marketing*) y plan de compensaciones competitivo.

Las principales actividades son operaciones flexibles a bajo costo, buena capacidad de acceso al crédito y planificación de las ventas. Sus capacidades principales son el servicio al cliente, gestión de procesos y administración de mercadería. Los principales socios de su red de negocios son proveedores de insumos y transporte. Sus principales costos y gastos son los gastos de ventas y administrativos, costo de mercadería, depreciación de activos, servicios.

---

<sup>6</sup> Ello implica la empresa está focalizada en el manejo de precios (alto costo y elevada calidad) y servicios sin contratiempos (facilidad de compra), además de procedimientos estandarizados minimizando costos operativos.

<sup>7</sup> Según declaraciones de Ángel Acevedo en 2014 (presidente del Copecoh) realizadas para el diario *El Comercio*, quien calcula que, en los próximos cinco años, el mercado de belleza alcanzará tasas de crecimiento solo del 8%.

De acuerdo al modelo propuesto por David (2013:14)<sup>8</sup> del proceso de administración estratégica, a continuación se expone la visión y misión de la empresa, los factores externos e internos, se validan los objetivos a largo plazo y validan las estrategias de la empresa, donde está enmarcada la propuesta de mejora de clima organizacional.

### **3. Misión, visión, valores <sup>9</sup>**

La visión de la empresa es «[s]er reconocidos como la corporación de venta directa de productos de belleza más prestigiosa y preferida en nuestros mercados objetivos». Asimismo, la misión es «[i]nspirar y cambiar las vidas de las personas y sus familias, ofreciéndoles la mejor oportunidad de desarrollo personal, profesional y económico, con el respaldo de productos de belleza de calidad mundial, basados en el principio de prosperidad para todos».

En cuanto a la filosofía corporativa, la organización se define como «mucho más que una empresa que vende cosméticos, es una manera diferente de disfrutar y compartir belleza, un lugar donde pasarla bien es una oportunidad para ganar dinero y conseguir lo que se quiere».

Adicionalmente, la empresa define como sus valores a la calidad, excelencia, servicio, cambio positivo, oportunidades y conceptos como sueños cumplidos, moda, belleza, mujer y familia.

### **4. Evaluación externa**

Para David (2013:62), el análisis del entorno, buscan identificar y evaluar las tendencias y los eventos que rebasan el control de una compañía individual, revelando así oportunidades y amenazas clave y facilitando la toma de decisiones. A continuación se desarrolla una lista limitada de oportunidades que podrían beneficiar a la compañía, así como de las amenazas que debe evitar:

#### **4.1 Fuerzas externas clave**

Fuerzas económicas:

---

<sup>8</sup> El presente análisis está elaborado tomando como base el modelo propuesto por David para administración estratégica. El modelo consta de tres etapas: formulación de estrategias, implementación y evaluación de las mismas. Para la presente consultoría, se pretende únicamente alinear la propuesta con el plan estratégico organizacional, motivo por el cual sólo se toma en cuenta la primera etapa.

<sup>9</sup> Aspectos obtenidos del portal institucional. No se obtuvo autorización de la entidad para exponer la URL.

Los factores económicos tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las distintas estrategias. En Perú, el ritmo de crecimiento de la actividad económica ha mejorado en marzo del 2015 respecto de los meses previos, creciendo alrededor de 2.5%, con lo que el PBI creció menos de 2%. En este contexto, el Ministro de Economía, anunció una serie de medidas para impulsar la demanda interna y dinamizar la economía. Finalmente, el tipo de cambio alcanzó USDPEN 3.149, su mayor nivel desde marzo 2009. (Banco de Crédito del Perú, 2015)

No obstante, la empresa afronta una recesión, con un crecimiento de solo 1% en Perú<sup>10</sup>, debiendo tomar decisiones que impactan necesariamente en el clima laboral de VC que el plan de mejora debe tomar en cuenta. Las variables económicas clave que deben ser vigiladas son:

- Tipo de cambio: las unidades de negocio en cada país deben realizar el cambio de moneda nacional para reportar los ingresos a la corporación en dólares.
- Impuesto a importaciones: creaciones de nuevos impuestos a las importaciones de cosméticos impactan negativamente en el margen de ganancia, teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con plantas de producción locales en todos los países donde opera.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales tienen impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes, surgiendo oportunidades y amenazas a partir de los cambios en estas variables. En el Perú, las tendencias de consumo han cambiado en los últimos años (Prochile 2011), lo que obliga a la empresa a innovar constantemente en variedad de productos. Esto debe ser abordado por el plan con las acciones correspondientes. Las variables económicas clave son:

- Comportamiento de consumo: las nuevas tendencias dan lugar a un tipo distinto de consumidor y nuevas necesidades para los productos ofrecidos.
- Estilos de vida: la empresa vende un concepto de belleza al cual el cliente (a quien debe conocer) aspira, estando dispuesto a pagar el margen por el producto.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:

---

<sup>10</sup> El rubro tuvo una fuerte caída en 2014, que señala un crecimiento de sólo 1% (Huaruco, 2014).

Los gobiernos son importantes reguladores de las organizaciones, sobre todo si es el caso de la presente empresa que opera en distintos países en el mundo. La empresa está próxima a enfrentar un nuevo cambio de gobierno en el Perú, factor clave si opta por invertir en expansión de su infraestructura y apertura de nuevas plantas de producción. Las variables clave son:

- Cambios de gobierno: para decidir ampliar operaciones
- Regulaciones gubernamentales: si decide ampliar su mercado o mejorar posicionamiento
- Relaciones internacionales: tomando en cuenta las operaciones en distintos países de la empresa y el control sobre las ventas que la empresa requiere en cada uno.

Fuerzas tecnológicas:

Internet está cambiando la naturaleza de las oportunidades y amenazas al alterar los ciclos de vida de los productos y su distribución. Si bien el informe global de tecnología indica un retroceso en el desarrollo tecnológico del Perú (The World Economic Forum, 2012) aplicado a procesos productivos y comerciales, la empresa importa tecnología, de modo que es necesario determinar los recursos tecnológicos que requiere el plan. Las variables tecnológicas clave son:

- Transacciones comerciales: alto impacto en la mejora del sistema comercial, que realiza la empresa para colocar mayores pedidos, controlar la distribución y conocer al cliente.
- Procesos productivos: referido a nuevas tecnologías para disminuir costos de producción.

#### **4.2 Análisis competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter<sup>11</sup>**

La intensidad de la competencia entre empresas varía de una industria a otra. En el caso de la empresa analizada, la rivalidad con la competencia es severa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad y sus clientes tienen influencia en las negociaciones.

Rivalidad entre empresas competidoras:

Al intensificarse la rivalidad entre las empresas competidoras, las utilidades de la industria tienden a disminuir o perder su atractivo, siendo necesario redoblar esfuerzos de marketing y producción para capitalizar oportunidades. En el Perú, el competidor directo es Belcorp (con sus marcas

---

<sup>11</sup> De acuerdo a David (2013: 74), este modelo del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias.

L'bel, Érika y Cyzone). Ambos son líderes en el sector cosméticos y consolidan el 45% del mercado (*Diario Gestión* 2014). La intensidad de esta fuerza es alta, por la competencia en cuanto a incorporaciones, colocación de pedidos, número elevado de compañías competidoras, semejanzas en el tamaño de compañías competidoras y reducción de la demanda de los productos de la industria.

Entrada potencial de nuevos competidores:

Existe la posibilidad de que nuevas empresas entren al sector, aumentando la intensidad de la competitividad y generando barreras contra estos ingresos. En el Perú, existe el aumento de participación de Natura y el potencial ingreso de Mary Kay (sumados al ingreso en los últimos años de Avon y Perfumerías Unidas) que constituyen una fuerza de alta intensidad. La barrera de entrada es el manejo operacional complejo, que requiere un conocimiento especializado, de manera que es necesaria una fuerte inversión de capital para iniciar operaciones.

Desarrollo potencial de productos sustitutos:

La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto, determinando una competencia más intensa. Para el caso de la empresa, los productos tienen sustitutos ofrecidos por la competencia, distribuidos en tiendas minoristas (mediana calidad y bajo precio).

Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia, sobre todo si el costo de cambiar a otras materias primas es alto. La empresa tiene implementada una estrategia de integración hacia atrás para obtener control de los proveedores de insumos estratégicos, que son variados debido a su tamaño. Su intensidad es baja, pues poseen poco poder de negociación por ser un canal grande y atractivo de venta.

Poder de negociación de los consumidores:

Los clientes no están concentrados, ni compran por volumen, sin embargo son numerosos, encontrándose distribuidos en distintas zonas en cada región y país. No tienen oportunidad de negociar el precio, cambiando indistintamente a otras marcas y productos sustitutos sin incurrir

en gastos excesivos, a pesar de recibir coberturas de garantía y paquetes complementarios por parte de la empresa, constituyendo una fuerza de intensidad media alta.

Se concluye que la empresa tiene dificultades en su crecimiento por la desaceleración que muestra la industria, de manera que requiere un alto nivel de adaptación y generación de propuestas orientadas al *core*. Es con este punto donde debe estar alineado el plan de mejora.

### 4.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Según David (2013:80), la matriz EFE permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva para la empresa objeto del análisis.

En la tabla 2 se muestra la matriz EFE, que ayuda en la evaluación de la industria y los puntajes se obtienen del juicio de expertos del equipo de trabajo y las gerencias entrevistadas.

**Tabla 2. Matriz EFE para la empresa <sup>12</sup>**

Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>				
1	El Perú continúa en una situación macroeconómica estable	0.1	3	0.3
2	El comportamiento de consumo peruano continúa en expansión	0.2	2	0.4
3	La tendencia a la responsabilidad social corporativa está en desarrollo	0.05	2	0.1
4	Existen nuevas y mejores tecnologías orientadas a procesos productivos	0.05	4	0.2
5	Existen nuevas tecnologías orientadas a mejorar transacciones comerciales	0.1	4	0.4
<b>Amenazas</b>				
6	Los fenómenos climáticos tienen alto impacto en los insumos productivos	0.05	1	0.05
7	El tipo de cambio en los países clave es inestable	0.1	2	0.2
8	Nuevos impuestos a importaciones en países clave disminuyen el margen	0.2	2	0.4
9	El Perú está próximo a enfrentar un cambio de gobierno	0.1	4	0.4
10	Sólo la tendencia a un estilo de vida distinto soporta la diferencia en precio y calidad	0.05	4	0.2
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2.65</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014. Sobre la base de matriz EFE expuesta por David (2013).

El resultado está por encima de la media (2.5); por lo tanto, se están capitalizando las oportunidades sobre las amenazas.

<sup>12</sup> La ponderación indica la relevancia del factor para alcanzar el éxito de la industria, entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). Cada factor externo tiene asignada una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa al factor, 4 la respuesta es superior, 1 es deficiente.

## 5. Evaluación interna

Para David (2013:62), la evaluación interna, buscan identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización. Ello, sumado a la evaluación externa y validación de misión y visión, proporcionan las bases para analizar los objetivos y estrategias.

A continuación se desarrolla una lista de fortalezas que benefician a la compañía, así como de las debilidades que se deben transformar en áreas de oportunidad. Cabe indicar que no se obtuvo autorización de la empresa para exponer factores financieros o de ventas:

### 5.1 Fuerzas internas clave

Integración de estrategia y cultura:

La cultura organizacional tiene repercusiones considerables sobre las decisiones de la empresa, si las estrategias permiten aprovechar las fortalezas culturales, la empresa podrá afrontar con mayor rapidez los cambios constantes que se presentan. A continuación se presentan algunos aspectos de la cultura organizacional de la empresa:

**Tabla 3. Aspectos de la cultura organizacional**<sup>13</sup>

	<b>Dimensión</b>	<b>Grado</b>
1	Equilibrio con vida personal: llegar temprano y salir temprano	4
2	Altos estándares éticos: claro código de ética en comportamiento y negocios	4
3	Vestimenta informal: vestimenta casual según tendencia	3
4	Fomento de socialización fuera del trabajo	2
5	No se cuestionan las decisiones del directivo	5
6	Delegación eficiente del trabajo	2
7	Existe igualdad de oportunidades a todo nivel	4
8	Fomento a la responsabilidad social: buenas prácticas generales	2
9	Se fomentan reuniones de trabajo y comunicación	5
10	Se fomenta el estilo general participativo	1
11	Se revisan los entregables para validación	5
12	Consciencia de la salud, se cuenta con un programa de bienestar	5
13	Se fomenta el reporte de incidentes	2
14	Fomento a la creatividad, innovación y apertura mental	2
15	Se permite el trabajo desde casa	1

Fuente: Elaboración propia, 2014. Sobre la base de aspectos posibles de cultura expuestos por David (2013:100).

<sup>13</sup> El grado indica la importancia que tiene en la empresa cada dimensión, donde 1 es bajo y 5 es alto.

Gerencia:

Según David (2013:100), las funciones de la gerencia se dividen en cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, administración de personal y control. A continuación se indican algunas características sobre estas actividades:

**Tabla 4. Funciones básicas de la gerencia** <sup>14</sup>

Función	Tareas	Descripción
Planeación	Elaboración de pronósticos	Se elaboran pronósticos de ventas corporativas y se ajustan estrategias según resultados parciales
	Determinación de objetivos	Los objetivos no son claros, varían en función de los resultados en ventas
	Creación de estrategias	Se crean estrategias y determinan metas, pero son modificadas constantemente
Organización	Diseño organizacional	Estructura burocrática con alto nivel de especialización, departamentalización por funciones y autoridad centralizada.
	Especialización de puestos	Existe una alta especialización del trabajo y una baja formalización de puestos Se apuesta por personas con alto potencial, adaptables al cambio y habilidades de comunicación y liderazgo.
	Unidad de mando	Se cuenta con una cadena de mando clara
	Grado de control	El control cuenta con indicadores y metas parcialmente definidos por cada área Los objetivos son medibles, pero no están basados en un plan estratégico
	Análisis de puestos	El análisis de personas se realiza según los resultados del sistema de gestión de desempeño
Motivación	Liderazgo	Estilo delegativo y dependiente de único líder No se fomenta el reconocimiento de agentes de cambio
	Comunicación	Centrada en mejora continua e innovación
	Grupos de trabajo	Reuniones constantes Formación de círculos de calidad
	Delegación de autoridad	Delegación restringida de autoridad Dependencia casi total de validaciones y cambios de directivos
	Satisfacción laboral	Condicionada por cambios y validaciones constantes en procesos y entregables

Fuente: Elaboración propia, 2014. Sobre la base de funciones básicas de gerencia expuestas por David (2013:101).

Marketing:

La empresa cuenta con procesos de definición, anticipación, creación y satisfacción de necesidades de productos para los clientes. Según David (2013:104), existen funciones básicas de marketing como son el análisis de clientes, venta de productos, planeación de productos, fijación de precios, distribución, investigación de mercados y análisis de oportunidades. Para la empresa, se describe lo siguiente:

- Los mercados no están segmentados, el producto está dirigido a todo tipo de clientes.
- Está bien posicionada entre sus competidores.
- En los últimos años, la participación de mercado de la empresa ha decrecido.
- Cuenta con una organización de ventas efectiva y realiza investigaciones de mercado.

<sup>14</sup> Las descripciones son realidades según juicio de expertos del equipo de trabajo y descripción de gerencias y colaboradores entrevistados. No se obtuvo autorización de la entidad para exponer la función de control.

- La calidad de los productos y servicio al cliente son buenos.
- Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados.
- Cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad.
- Los canales de distribución son confiables y rentables.

Producción y operaciones:

La empresa realiza actividades que transforman los insumos en bienes. Según Schroeder (1981), esta administración comprende funciones de proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad. Para la empresa, se describe lo siguiente:

- Los suministros de materias primas, partes y componentes son confiables y razonables
- Las instalaciones, equipo, maquinarias y oficinas se encuentran en buenas condiciones.
- Las políticas y procedimientos de control de inventarios son eficientes.
- Las instalaciones, recursos y mercados están ubicados estratégicamente en la región.
- Cuenta con capacidad tecnológica orientada a sus procesos productivos y sistema comercial.

Recursos humanos:

En cuanto a los procesos actuales de RRHH, se expone lo siguiente:

**Tabla 5. Procesos de RRHH para la empresa**

Proceso	Descripción
Diseño del trabajo	Cadena de mando clara Alta especialización del trabajo Baja formalización de puestos
Evaluación	Indicadores y metas parcialmente definidos por área Objetivos medibles (no necesariamente realistas) No está basada en un plan estratégico
Selección	Basada en competencias funcionales Perfiles según funciones del puesto parcialmente definidas
Compensación	Parte de retribución variable Reconocimiento no formalmente definido (por objetivos)
Desarrollo	Estructura piramidal Concursos meritocráticos de ascenso Bajo conocimiento y participación
Comunicación	Centrada en mejora continua: innovación Formación de círculos de calidad

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Entonces, las acciones de mejora deben aprovechar la especialización para potenciar acciones de planificación, aprovechando la actitud favorable por parte del equipo hacia la organización.

## 5.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Según David (2013:122), la matriz EFE permite sintetizar y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas de la empresa e identificar relaciones entre ellas.

En la tabla 6 se muestra la matriz EFI, la calificación se obtiene del juicio de expertos del equipo de trabajo y las gerencias entrevistadas.

**Tabla 6. Matriz EFI para la empresa** <sup>15</sup>

	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Fortalezas</b>				
1	Administración de mercadería eficiente	0.2	4	0.8
2	Campañas efectivas de promoción y publicidad	0.2	3	0.6
3	Se fomentan reuniones de trabajo y comunicación	0.1	4	0.4
4	Sistema de recompensas orientado a fuerza de ventas en constante mejora	0.1	4	0.4
5	Políticas y procedimientos de control de calidad eficientes	0.05	3	0.15
<b>Debilidades</b>				
6	Atención post-venta con demoras en tiempo de respuesta	0.05	1	0.05
7	Perfiles de funciones de puesto parcialmente definidos	0.05	2	0.1
8	Gestión de desempeño con objetivos poco realistas	0.1	2	0.2
9	Nivel de eficiencia y productividad	0.05	1	0.05
10	Cambios y validaciones constantes en procesos y entregables	0.1	2	0.2
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2.95</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014. Sobre la base de matriz EFI expuesta por David (2013).

El resultado está por encima de la media (2.95); por lo tanto, se están capitalizando las oportunidades sobre las amenazas.

## 6. Objetivos de la organización

Continuando con el análisis estratégico de la organización, se exponen sus objetivos a largo plazo, que permitirán posteriormente validar y seleccionar las estrategias, para finalmente ubicar la propuesta de mejora en la posición estratégica correspondiente. No se obtuvo autorización de la

<sup>15</sup> La ponderación indica la relevancia del factor, entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). Cada factor tiene asignada una calificación de 1 a 4 puntos para indicar si representa una debilidad importante (clasificación=1), debilidad menor (clasificación=2), fortaleza menor (clasificación=3), fortaleza importante (clasificación=4).

entidad para exponer sus objetivos estratégicos cuantitativos, sin embargo es posible indicar que están relacionados con lo siguiente:

- Obtener resultados
- Promesas de valor (canal)
- Procesos internos clave
- Intangibles: relacionados con capital humano y cultura
  - *Staff* orientado a la experiencia del canal
  - Desarrollo integral y cultura de desafío, innovación, colaboración y excelencia
  - Procesos y sistemas simples

Es en el objetivo relacionado con intangibles que la propuesta de mejora de clima organizacional de VC ha de estar alineada.

## **7. Generación y selección de estrategias**

A continuación se desarrollan un conjunto de estrategias alternativas según la opinión de directivos y colaboradores entrevistados. De acuerdo a David (2013: 174), la etapa de adecuación para formular estrategias consta de técnicas como la matriz FODA, que dependen de las matrices EFE y EFI para combinar amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas.

**Tabla 7. Matriz FODA**

		Fortalezas	Debilidades
	1	Administración de mercadería eficiente	1 Atención post-venta con demoras en tiempo de respuesta
	2	Campañas efectivas de promoción y publicidad	2 Perfiles de funciones de puesto parcialmente definidos
	3	Se fomentan reuniones de trabajo y comunicación	3 Gestión de desempeño con objetivos poco realistas
	4	Sistema de recompensas orientado a fuerza de ventas en constante mejora	4 Nivel de eficiencia y productividad
	5	Políticas y procedimientos de control de calidad eficientes	5 Cambios y validaciones constantes en procesos y entregables
Oportunidades	Estrategias FO		Estrategias DO
1 El Perú continúa en una situación macroeconómica estable	1. Establecer altos estándares de calidad (F1, F5, O1,O4) 2. Ingresar a nuevos mercados (F4, F2, O5)		1. Mejorar la gestión del desempeño para elevar rendimiento (D3, D4, D5, O4, O2) 2. Implementar estrategia digital y CRM (D1, D4, O2, O5)
2 El comportamiento de consumo peruano continúa en expansión			
3 La tendencia a la responsabilidad social corporativa está en desarrollo			
4 Existen nuevas y mejores tecnologías orientadas a procesos productivos			
5 Existen nuevas tecnologías orientadas a mejorar transacciones comerciales			
Amenazas	Estrategias FA		Estrategias DA
1 Los fenómenos climáticos tienen alto impacto en los insumos productivos	1. Mejorar el sistema comercial (F1, F4, F5, A2, A3) 2. Implementar SIG para asegurar el logro de resultados (F3, A4)		1. Mejorar atención al cliente y post-venta para fidelización (F1, F4, A5) 2. Reforzar gestión del desempeño para enfrentar nuevos retos (F3, F4, F5, A4, A5)
2 El tipo de cambio en los países clave es inestable			
3 Nuevos impuestos a importaciones en países clave disminuyen el margen			
4 El Perú está próximo a enfrentar un cambio de gobierno			
5 Sólo la tendencia a un estilo de vida distinto soporta la diferencia en precio y calidad			

Fuente: Elaboración propia, 2014. Realizada sobre la base de herramienta de análisis interno FODA.

Luego de elaborar la matriz cualitativa de la planificación estratégica (MCPE), elaborada sobre la base de la matriz expuesta por David (2013, 192), se concluye que el plan de mejora de clima organizacional para VC de la presente consultoría, está alineado con la estrategia C, que supone mejorar la gestión del desempeño (ver anexo 7):

- Estrategia A: establecer altos estándares de calidad
- Estrategia B: ingresar a nuevos mercados
- Estrategia C: mejorar la gestión del desempeño
- Estrategia D: implementar estrategia digital y CRM
- Estrategia E: realizar mejoras al sistema comercial.

A continuación se expone el alineamiento de las estrategias con los objetivos de la empresa y finalmente se alinea la propuesta con el plan estratégico:

**Tabla 8. Alineamiento de propuesta de mejora con plan estratégico**

<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivo estratégico corporativo</b>	<b>Estrategia corporativa</b>	<b>Meta estratégica corporativa</b>	<b>Indicador</b>	<b>Acciones en VC</b>
Procesos internos clave	Promover y facilitar el modelo de negocio y relación de directoras con sus redes	Establecer altos estándares de calidad	En el cuarto trimestre, el 80% de iniciativas de proyectos de ventas han sido implementados	% de proyectos ventas estratégicas implementados	Implementar mejoras al sistema de inteligencia de negocios
	Facilitar el desarrollo de capacidades de emprendimiento y venta en el canal	Reforzar el esquema de propuesta de iniciativas e implementación de proyectos	En el cuarto trimestre, el 50% de iniciativas de proyectos según BP han sido implementados	% de proyectos implementados	Implementar la Universidad Corporativa (UC)
Intangibles	<i>Staff</i> orientado a la experiencia del canal	Implementar estrategia digital y CRM	En el segundo trimestre, el 50% de unidades de negocio implementan acciones de estrategia digital y CRM	% de avance de plan por área	Alineamiento de IC con estrategia digital y CRM Alineamiento de UC con estrategia digital
	Desarrollo integral y cultura de desafío, innovación, colaboración y excelencia	Mejorar la gestión del desempeño	En el segundo trimestre, el 70% del personal alcanza por lo menos el 80% de las metas individuales	% de personal que cumple con metas establecidas	Implementar plan de mejora de clima organizacional
	Procesos y sistemas simples	Mejoras al sistema comercial	En el cuarto trimestre, el 50% del sistema comercial ha sido implementado	% de sistema comercial implementado	Alineamiento de ventas estratégicas y educación con nuevo sistema comercial

Fuente: Elaboración propia, 2014. Sobre la base de entrevistas realizadas con Gerencia de VC.

## Capítulo IV. Estudio de campo

En la empresa se realiza periódicamente una medición de brechas de clima; sin embargo, RRHH encarga, para el periodo 2014, a cada área funcional efectuar sus propias acciones de mejora. Sin embargo, la gerencia de VC concluye que no cuenta con elementos de juicio suficientes (los resultados de las encuestas de GPTW) para iniciar este proceso.

### 1. Objetivos del estudio

Los objetivos del estudio son los siguientes:

- Profundizar en el análisis de resultados (áreas de oportunidad) expuestos por GPTW
- Generar una estructura alineada con los dominios de RR.HH propuestos por GPTW
- Contar con una base para proponer un plan de mejora integral del clima organizacional

### 2. Diseño y realización del análisis

A partir de los resultados de la encuesta de clima realizada por GPTW, se reformula la temática del análisis de las áreas de oportunidad, realizando una clasificación de acuerdo a la naturaleza de los temas a ser analizados<sup>16</sup>.

**Tabla 9. Área de oportunidad *versus* clasificación**

Área de oportunidad	Clasificación
Conozco los procesos y las políticas definidas para los ascensos	expectativas (preguntas al futuro, preguntas al pasado)
Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional	
Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización	socialización y compensación (forma de relacionarse/espacios sociales, percepción de justicia)
Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo de estas	
Aquí se fomenta que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal	

Fuente: Elaboración propia, 2014. Sobre la base de áreas de oportunidad expuestas por GPTW, 2013.

<sup>16</sup> La información detallada de los resultados de la encuesta de GPTW se encuentra en el anexo 5.

A partir de la clasificación realizada, se definen veintiséis preguntas para realizar entrevistas mediante la técnica de 'bola de nieve' (ver anexo 4). Las líneas de indagación sobre expectativas son las siguientes: características de un referente, percepción del trabajo, implicancias de ascender, concepto de desarrollo (personal, profesional), origen del cambio, evaluación de conocimientos (aprendizaje).

Las líneas de indagación sobre socialización y compensación son las siguientes: carga laboral, planificación del trabajo, retribución, equilibrio entre la vida laboral y la personal, emergencias frente a prioridades, liderazgo.

Finalmente, se genera una matriz de respuestas complementada con un cuadro resumen de entrevistas. La matriz contiene los resultados obtenidos que permiten la generación de *insights*.

### **3. Análisis de información por *insights* aplicado al clima organizacional**

En este punto, se intentan descubrir los aspectos ocultos de la forma de pensar, sentir y actuar de los consumidores, a los que se refiere Quiñones (2012), para generar oportunidad de nuevos productos, estrategias y comunicación accionable para las empresas. En este caso, se busca una oportunidad para generar acciones de mejora del clima organizacional para VC a partir de un análisis complementario de los resultados de GPTW. En el anexo 2, se exponen las citas que refuerzan la elaboración de los hallazgos. Las conclusiones se muestran a continuación:

**Tabla 10. Hallazgos versus insights**

Variables a investigar	Hallazgos	Insights
Expectativas y trayectoria	Un buen trabajador es alguien que combina experiencia (capacidad de hacer mejor la labor), conocimiento (del modelo de negocio, que es completo y complejo) y comunicación (trabajo en equipo más visibilidad).	Mientras ganemos más experiencia y conocimiento sobre el modelo de negocio, podemos aportar más al trabajo.
	El trabajo está relacionado con procesos de cambio y complejidad (esto puede atribuirse a que es un área nueva o es parte de la cultura). La condición de cambio en el trabajo por un lado promueve adaptabilidad y dinamismo, y, por otro, está relacionado con el desorden y múltiples canales de validación, que pueden derivar en situaciones de frustración (sentido del logro, orientación a resultados) o percepción de un trato no horizontal.	El cambio permite estar alerta y dinámico, pero a veces produce poca claridad en las decisiones e incertidumbre.
	La falta de conocimiento sobre la línea de carrera está relacionada con la percepción extrema de que la única vía de acceso es el <i>marketing</i> personal (saber venderse). No hay una claridad entre lo que debe hacerse para crecer profesionalmente dentro del área. Sin embargo, se encuentra una base emocional positiva frente a la empresa, que puede permitir una correcta identificación.	Es un buen lugar para trabajar; solo hace falta saber cómo crecer. Saber venderse es esencial.
	Para las capacitaciones resaltan tres campos principales: modelo del negocio, conocimientos académicos (metodología de gestión por proyectos, finanzas y <i>marketing</i> ), habilidades interpersonales (trabajo en equipo, comunicación y liderazgo).	La mejor forma de crecer (profesional y personalmente) es conocer bien el modelo de negocio, <i>marketing</i> y finanzas, y metodología de planificación.
Socialización y compensación	Existe la percepción de que muchas de las actividades laborales no son reconocidas por no formar parte de los objetivos (evaluación de desempeño). El trabajo de emergencia no está correctamente valorado.	Superar las emergencias es tan importante como lo planificado, pero no se valora igual.
	Las mayores exigencias del trabajo relacionadas con el equilibrio laboral familiar están vinculadas a la percepción de los entrevistados sobre la estacionalidad. En este punto, hay diferencias entre los entrevistados en torno al proceso (es una vez al año o durante todo el año) del 30% al 70% del tiempo.	Hay periodos en el año donde el trabajo es más exigente.
	No se percibe una crisis; existe una tolerancia al esfuerzo y trabajo extra, que no afecta negativamente la dinámica familiar. Los mismos entrevistados indican la necesidad de planificar mejor las estacionalidades y contar con una metodología que permita afrontar los proyectos (iniciativas).	Lo familiar está bien, solo hay que planificar mejor.
	No solo se encuentran referencias a desconocimiento de la línea de carrera, sino también mitos que deben ser contrastados con la información de recursos humanos. Por ejemplo, cada año hay un aumento del 5% y si las cosas se hacen bien, en dos o tres años hay ascensos.	Hay aumentos todos los años. Si las cosas se hacen bien, cada dos años hay ascensos.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

A continuación se definen acciones por cada *insight*:

**Tabla 11. *Insights* frente a acciones**

Dimensión	Sub dimensión	Insights	Acciones
Cultura	Ambiente de trabajo	Lo familiar está bien, solo hay que planificar mejor	Dictar talleres en metodología de gestión de proyectos
	Pertenencia	Mientras ganemos más experiencia y conocimiento sobre el negocio, podemos aportar más al trabajo	Redefinir e impulsar espacios de colaboración e intercambio de conocimiento
	Equidad	Superar las emergencias es tan importante como lo planificado, pero no se valora igual	Diseñar un esquema interno de reconocimiento del logro Apoyar a RR.HH en el proceso de definición de perfiles
Talento	Desarrollo	Es un buen lugar para trabajar, solo hace falta saber cómo crecer; saber venderse es esencial	Dictar talleres especializados en coaching ontológico Implementar concurso "esperamos tu aporte"
		La mejor forma de crecer (profesional, personal) es conocer bien el modelo de negocio, marketing/finanzas y una metodología de planificación	Desarrollar conocimientos en finanzas y marketing Impulsar capacitaciones internas sobre modelo de negocio Dictar talleres de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación
	Desempeño	Hay periodos en el año en que el trabajo es más exigente	
	Reconocimiento	Hay aumentos todos los años, y si haces bien las cosas, cada dos años te ascienden	Coordinar con RR.HH charlas Q&A sobre esquema de evaluación Enfócate e información sobre oportunidades
Liderazgo	Liderazgo	El cambio te permite estar alerta y dinámico, pero a veces produce poca claridad en las decisiones e incertidumbre	Mejorar el esquema de validaciones mediante rediseño del proceso

Fuente: Elaboración propia, 2014. Sobre la base de dimensiones propuestas por GPTW, 2013.

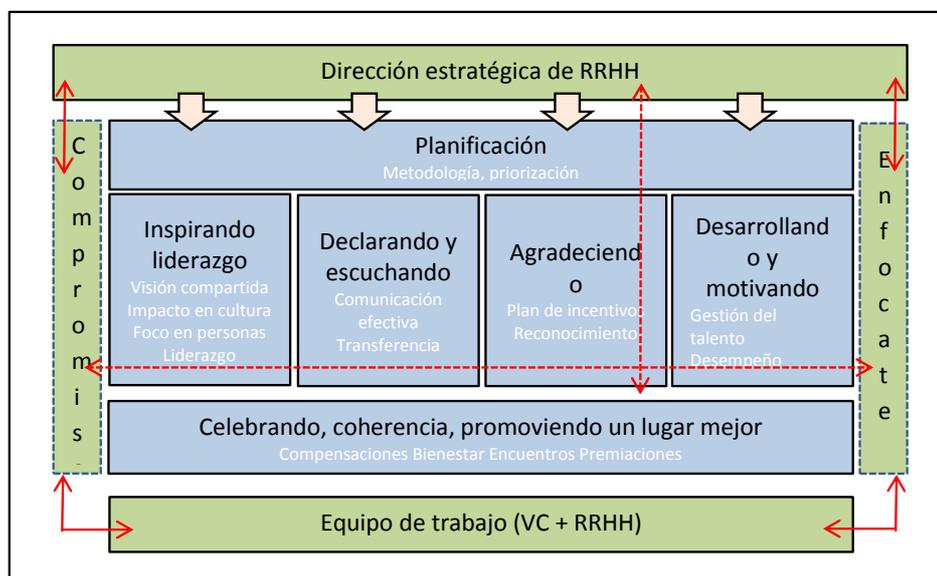
## Capítulo V. Propuesta de mejora de clima organizacional para VC

Existe el encargo de RRHH y la iniciativa de VC de seguir contando con un agradable ambiente de trabajo, que sea favorable para el desarrollo de las actividades diarias de los colaboradores. Para ello, pretenden impulsar acciones enfocadas en el clima organizacional, que aprovechen el uso de los recursos internos disponibles y tengan un horizonte de corto/mediano plazo.

### 1. Estrategia para la gestión del clima organizacional

A continuación se propone un modelo elaborado sobre la base del análisis realizado, que pretende asegurar la continuidad del plan en coordinación con RRHH. La gestión inicia con un proceso de planificación que contempla las necesidades de VC que impactan en el clima<sup>17</sup> y no necesariamente están alineados con los objetivos estratégicos de la entidad. Para ello, se propone contar con una metodología adaptada a las necesidades de VC en gestión de proyectos y un esquema formal de priorización de iniciativas<sup>18</sup>.

Gráfico 4. Modelo de referencia para la elaboración y gestión del plan de mejora



Fuente: Elaboración propia, 2014. Sobre la base del marco de referencia analizado en el Gráfico 2.

<sup>17</sup> Elaboración y sustentación de *business case* y *business plan* para las iniciativas del área, etapas de validación corporativa (con áreas funcionales, unidades de negocio, proveedores, dirección) y emergencias relacionadas con metas no cumplidas o nuevas estrategias de venta para las que VC requiere dinamismo y adaptabilidad a los cambios.

<sup>18</sup> Un estudio de factibilidad (pre proyecto) que cuenta con un *business case*, es sustentado con un *business plan* y requiere una declaración inicial de trabajo antes de volverse un proyecto formal que demande recursos.

Del diagnóstico realizado se concluye que, en VC, la planificación se limita a la gestión operativa de un *business plan* inicial, que no toma en cuenta los cambios, niveles adicionales de validación y, sobre todo, emergencias que surgen en el transcurso del tiempo. Los equipos (mandos medios y colaboradores) responden de forma reactiva a los pedidos de la alta dirección, nuevas estrategias de áreas externas o restricciones presupuestarias. Coexisten iniciativas y proyectos dispersos, y dificultades para saber con exactitud el presupuesto real, el tiempo en que serán requeridos los avances y la disponibilidad de las personas.

En cuanto al primer pilar del modelo (inspirar liderazgo), supone premiar logros y esfuerzo mediante reconocimientos adaptados a la valorización personal de cada integrante de VC. Ello requiere que el área cuente con una visión compartida de las mejoras realizadas y un objetivo en común. Las personas deben conocer el impacto que sus acciones tienen en la cultura interna, siendo conscientes del rol que juegan como parte integral de la solución. Sin embargo, este pilar requiere una serie de acciones orientadas a potenciar habilidades de liderazgo, además de ser complementado con el hecho de determinar los requisitos de idoneidad de las personas.

Con respecto al segundo pilar (declarando y escuchando), se pretende generar canales que permitan una comunicación efectiva entre los miembros del equipo de trabajo, mandos medios y altos. Esta comunicación solo se desarrolla esporádicamente por la falta de tiempo de los miembros para comunicar los *stoppers*<sup>19</sup> correspondientes. Pero además existe la necesidad de conocer ciertos aspectos de la organización, que no son transferidos entre los colaboradores, como los resultados esperados por los mandos altos (independientemente de los objetivos formales) cuando se trata de evaluar el desempeño de las personas.

El tercer pilar (agradeciendo) implica contar con incentivos para ganar compromiso del equipo mientras surgen nuevas emergencias, iniciativas y sustentos de *business plan*. Estas necesidades requieren una preparación previa en metodología de gestión por proyectos, finanzas, *marketing* y habilidades interpersonales, para contar con personas preparadas para el cambio.

Finalmente, el cuarto pilar (desarrollando y motivando) requiere un enfoque específico en cuanto a la gestión de talento de VC y un reconocimiento a los líderes sobre los que descansará la

---

<sup>19</sup> En el lenguaje de la cultura interna, un *stopper* hace referencia a un resultado no esperado, un riesgo, algún problema o necesidad no atendida que evita ejecutar alguna actividad planificada.

responsabilidad de apoyar a la estrategia al momento de implementar las acciones. Ello debe estar acompañado del alineamiento con el sistema de gestión por desempeño de la institución.

Este modelo de referencia coexiste con las emergencias diarias, que deben ser atendidas e impactan negativamente en los resultados anuales al momento de realizar las evaluaciones de desempeño. Esto demanda un proceso de análisis y reformulación de los objetivos anuales, de manera que se reflejen estas emergencias. En ese sentido, es necesario un compromiso directivo, que se pretende lograr mediante el sustento formal del plan. Además, el compromiso de los colaboradores es esencial para la continuidad del modelo.

La premisa «este es un excelente lugar para trabajar» crea la responsabilidad de promocionar continuamente un lugar mejor, donde la coherencia en las decisiones tomadas a todo nivel es un factor crítico que sostiene los pilares, de modo que se complementa la estructura del modelo.

## **2. La propuesta a partir de la gestión del talento humano**

Se propone un programa de capacitación, rediseño de procesos, estrategias de comunicación y difusión de conocimiento, que involucren a personas con potencial de VC para aumentar la productividad ante las emergencias y formar líderes que motiven autonomía e innovación. Los referentes deben desarrollar habilidades gerenciales para asumir mayores responsabilidades. Se pretende generar un clima de confianza y compromiso para afrontar las etapas de cambios.

## **3. Beneficios de la propuesta**

Los beneficios para el Área de Ventas Corporativas son los siguientes:

- Aumentar la motivación para enfrentar las emergencias
- Formar líderes que generen autonomía e innovación en el equipo
- Generar un clima de confianza, participación y compromiso

## **4. Acciones propuestas**

Para iniciar la implementación del plan de mejora, se deben transferir los resultados obtenidos de la encuesta de GPTW, junto con los resultados del análisis por *insights* en VC. Con ello, se busca

obtener compromiso del equipo, y luego de los ajustes del caso, debe realizarse una segunda aproximación ante las Gerencias de RRHH y VC según la siguiente estructura<sup>20</sup>:

- Programa de capacitación y desarrollo de habilidades interpersonales
- Estrategia de difusión y transferencia de conocimiento
- Estrategia de comunicación
- Programa de rediseño de procesos

Las acciones propuestas están alineadas con las áreas de dominio propuestas por GPTW, según se indica en la tabla 12.

---

<sup>20</sup> El proceso de determinación de indicadores se expone en el anexo 1.

**Tabla 12. Acciones propuestas según *insights* generados**

Dimensión	Sub-dimensión	Insights	Acciones
Cultura	Ambiente de trabajo	Lo familiar está bien, solo hay que planificar mejor	Diseñar una estrategia de sensibilización sobre planificación
			Reforzar esquema de planificación mediante talleres internos en metodología de gestión por proyectos
	Pertenencia	Mientras ganemos más experiencia y conocimiento sobre el negocio podemos aportar más al trabajo	Redefinir e impulsar espacios de intercambio (problemáticas de áreas, exposición de logros, iniciativas)
	Equidad	Superar las emergencias es tan importante como lo planificado, pero no se valora igual	Diseñar un esquema interno de reconocimiento del logro (alineado con sistema de gestión por competencias Enfócate)
			Apoyar a RRHH en proceso de definición de perfiles de cargos por competencias en VC
Talento	Desarrollo	Es un buen lugar para trabajar, solo hace falta saber cómo crecer. Saber venderse es esencial.	Evaluar en mercado programas de coaching para potenciar relaciones interpersonales
			Diseñar una estrategia de comunicación: <i>conoce tu oportunidad</i> (desarrollo, expectativas, alineamiento con mandos medios/altos)
			Diseñar una estrategia de comunicación: <i>esperamos tu aporte</i>
	Desempeño	La mejor forma de crecer (profesional, personal) es conocer bien el modelo de negocio, marketing/finanzas y una metodología de planificación	Evaluar en el mercado cursos especializados en finanzas y marketing
			Evaluar en el mercado talleres especializados en habilidades interpersonales: trabajo en equipo, liderazgo, comunicación
			Analizar y potenciar capacitaciones internas sobre modelo
			Analizar apalancamiento de cursos CEY para acceso de equipo VC
Reconocimiento	Hay aumentos todos los años, si haces bien las cosas cada 2 años te ascienden	Diseñar una estrategia de comunicación cambiar para cambiar vidas	
Liderazgo	Liderazgo	El cambio te permite estar alerta y dinámica, pero a veces produce poca claridad en las decisiones e incertidumbre	Coordinar con RRHH charla Q&A sobre esquema de evaluación institucional.
			Analizar la posibilidad de mejorar el sistema de validaciones mediante rediseño del proceso: aprobación, delegación, número de instancias

Fuente: Elaboración propia, 2014. Sobre la base de dimensiones propuestas por GPTW, 2013.

#### 4.1 Programa de capacitación y desarrollo de habilidades interpersonales

Está incluido en el primer pilar del modelo (inspirando liderazgo), e implica ampliar el conocimiento del equipo en campos específicos del modelo de negocio, metodología de gestión por proyectos, finanzas y *marketing*. Esto se complementa con el hecho de potenciar sus habilidades centradas en liderazgo, trabajo en equipo y comunicación. El programa tendrá un año de duración y será realizado con recursos internos, siendo complementado en áreas especializadas de forma externa, como se indica a continuación:

Acción 1: Dictar talleres en metodología de gestión por proyectos

**Tabla 13. Acción propuesta 1**

Acción propuesta 1	
Descripción	Dictar un taller de cuatro sesiones (cuatro horas por sesión) sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cronograma: optimización de recursos y seguimiento</li> <li>○ Estructura de desglose del trabajo: portafolios, programas, proyectos</li> <li>○ Presupuesto: línea base y modificaciones</li> <li>○ <i>Project charter</i>: acta formal de constitución de proyecto</li> <li>○ Riesgos: matriz de evaluación y respuesta</li> <li>○ Gestión de <i>stakeholders</i>: estrategias de gestión</li> </ul> </li> <li>• Control               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reuniones efectivas: definición de agenda, objetivos y actas</li> <li>○ Trabajo en equipo: optimización de recursos</li> <li>○ Comité de cambios: sustento para toma de decisiones</li> </ul> </li> <li>• Reportes de avance               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reportes de rendimiento por técnica del valor ganado</li> <li>○ Reportes de seguimiento por porcentaje de avance</li> </ul> </li> </ul>
Lineamientos	• Buenas prácticas de gestión por proyectos (PMBOK)
Recursos	• Tres talleres grupales a cargo de Project managers
Indicadores	Porcentaje de personal capacitado en metodología de gestión por proyectos
Tiempo	Ocho semanas
Costo	\$ 0.00

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Acción 2: Desarrollar conocimientos en finanzas y *marketing*

**Tabla 14. Acción propuesta 2**

Acción propuesta 2	
Descripción	Implementar inicialmente una estrategia de sensibilización para VC orientada a concientizar al equipo sobre la importancia de los cambios en el

Acción propuesta 2	
	<p>modelo de negocio, exponiendo el punto de vista de quienes los proponen y su impacto en el cumplimiento de objetivos personales y del área</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión del cambio: coyuntural o cultural</li> <li>• BC/BP: importancia del cambio (beneficios), consecuencias</li> <li>• Carga laboral vs cambios</li> <li>• Tratamiento de carga laboral que tome en cuenta la estacionalidad</li> </ul> <p>Luego, se propone cubrir las brechas de conocimiento de VC en finanzas y <i>marketing</i> de nivel intermedio con foco en el Área de Ventas Estratégicas.</p> <p>Se propone capacitar en los siguientes cursos de finanzas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad y finanzas para no especialistas: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estructura y análisis de balances</li> <li>○ Cálculo de rentabilidad</li> <li>○ Análisis de estados financieros</li> <li>○ Selección y uso de ratios e indicadores de control</li> <li>○ Gestión presupuestal</li> <li>○ Análisis y selección de proyectos con alternativas de financiación</li> </ul> </li> <li>• Formulación de proyectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estudios de viabilidad: cálculo de costos y retorno de inversión</li> <li>○ Preparación de proyectos: viabilidad económica, financiamiento</li> <li>○ Técnicas de evaluación e interpretación de resultados</li> <li>○ Medición del riesgo: análisis de sensibilidad y escenarios</li> </ul> </li> </ul> <p>Se propone capacitar en los siguientes cursos de <i>marketing</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Branding</i>: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Valor de la marca</li> <li>○ Elementos para la construcción de marca</li> <li>○ Planeamiento estratégico para construcción de marca por estrategias: posicionamiento, producto, precio, canal, comunicación</li> </ul> </li> <li>• Gestión y desarrollo de fuerza de ventas: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Factores internos y externos que afectan el éxito de las ventas</li> <li>○ Relaciones con el cliente</li> <li>○ Organización y alineamiento con estrategia corporativa</li> <li>○ Sistemas de control, compensación e incentivos de fuerza de ventas</li> <li>○ Indicadores de gestión</li> <li>○ Planes de incentivos</li> </ul> </li> </ul>
Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco en elaboración y sustento de business plan</li> <li>• Alineado con programa capacitaciones RR.HH</li> <li>• ¿Son importantes los cambios? ¿Por qué enfrentamos tantos cambios?</li> <li>• ¿Saben lo que implican los cambios en el cumplimiento de objetivos?</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas de sensibilización ejecutadas por agentes de cambio de VC y áreas clave externas (marketing, comunicaciones, alta dirección)</li> <li>• Cuatro cursos para ocho participantes seleccionados de VC</li> </ul>
Indicadores	Porcentaje de personal capacitado en finanzas y <i>marketing</i>
Tiempo	24 semanas
Costo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$ 600 por curso</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Acción 3: Impulsar capacitaciones internas sobre modelo de negocio

**Tabla 15. Acción propuesta 3**

Acción propuesta 3	
Descripción	<p>Reestructurar e impulsar capacitaciones internas sobre modelo de negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestructurar programa existente               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Análisis esquema interno de capacitaciones</li> <li>○ Determinación de aspectos de mejora</li> <li>○ Rediseño de esquema</li> </ul> </li> <li>• Publicación en Plataforma Virtual de Aprendizaje (PVA) existente               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diseño de objetos de aprendizaje</li> <li>○ Producción de objetos de aprendizaje</li> <li>○ Publicación en PVA</li> </ul> </li> <li>• Lanzamiento               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plan de lanzamiento</li> <li>○ Ejecución de piloto</li> <li>○ Ejecución de <i>Go live</i></li> <li>○ Realización de <i>Feedback</i></li> </ul> </li> </ul>
Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de temas críticos del modelo determinados por Ventas Estratégicas</li> <li>• Material publicado en PVA estandarizado por objetos de aprendizaje</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 cursos diseñados por: Líder funcional de Ventas Estratégicas, Líder funcional de Educación, Diseñador de cursos</li> <li>• Producción realizada por: Proveedor de servicios</li> </ul>
Indicadores	Porcentaje de implementación de la nueva estructura interna de capacitación sobre el modelo de negocio
Tiempo	Doce semanas
Costo	\$ 30,000 (dos cursos)

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Acción 4: Dictar de talleres de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación<sup>21</sup>.

**Tabla 16. Acción propuesta 4**

Acción propuesta 4	
Descripción	<p>Liderazgo personal:</p> <p>Se propone desarrollar las siguientes competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje: Se considera para generar cambios en la forma de trabajo como resultado de experiencias cotidianas (emergencias, <i>business plan</i>) y constante actualización en <i>marketing</i> y finanzas, mostrando disposición de apertura a las nuevas propuestas e iniciativas.</li> </ul>

<sup>21</sup> Competencias propuestas sobre la base del programa diseñado por Sotomayor y Loyola (Sotomayor y Loyola, 2007), que también incluye la formación en comunicación con criterios de competencia (indicadores).

<b>Acción propuesta 4</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestión del tiempo:</b> Se considera para cumplir, en tiempos previstos con las tareas asignadas (revisadas, validadas y priorizadas), mostrando sentido de organización y usando herramientas de planificación por proyectos (alarmas, reportes, ruta crítica).</li> <li>• <b>Autonomía:</b> Se toma en cuenta para realizar tareas diarias y enfrentar emergencias (cambios) sin depender del asesoramiento de directivos.</li> </ul> <p>Comunicación:</p> <p>Se propone desarrollar las siguientes competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Interacción comunicativa:</b> Establece canales de comunicación, participación y escucha activa (declaración y lenguaje corporal).</li> <li>• <b>Comunicación escrita:</b> redacción de informes, iniciativas y reportes usando el tipo de lenguaje y medio de transmisión adecuados.</li> </ul> <p>Trabajo en equipo:</p> <p>Se propone desarrollar las siguientes competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Planificación de actividades:</b> Planifica actividades según cronograma y estructura de desglose de trabajo. Organiza personas, monitorea y otorga <i>feedback</i> sobre resultados.</li> <li>• <b>Influencia:</b> Motiva a miembros del equipo (concepto de referente o agente de cambio) hacia logro de metas, de modo que genera compromiso.</li> </ul>
Lineamientos	<p>De aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorpora prácticas que aporten valor al desempeño de su función.</li> <li>• Diseña procesos y actividades que aporten mejoras significativas dentro del formato de planificación por proyectos propuesto.</li> </ul> <p>De gestión del tiempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usa efectivamente las herramientas de planificación (diagramas de Gantt, reuniones efectivas, líneas de tiempo, valor ganado, ruta crítica, cronograma) para ejecutar actividades individuales y grupales.</li> <li>• Toma decisiones para el cumplimiento de las actividades asignadas (reportes, priorización, prevención, <i>crashing</i>, <i>fast-tracking</i>, negociación).</li> </ul> <p>De autonomía: Busca oportunidades de mejora y propone alternativas de acción sin haber recibido indicación de hacerlo.</p> <p>Interacción comunicativa: Utiliza lenguaje corporal para mostrar a su interlocutor el interés y disposición hacia el establecimiento de un proceso comunicativo eficaz.</p> <p>Comunicación escrita: Construye un texto, respetando la estructura interna de iniciativas (objetivos, beneficios, problema, propuesta, conclusiones) y</p>

Acción propuesta 4	
	<p>elige el medio adecuado de difusión <i>pull/push</i> (correo, intranet, blog, impreso)</p> <p>Planificación de actividades: Convoca oportunamente a reuniones de trabajo o toma de decisiones bajo el concepto de reuniones efectivas (objetivo, agenda, documentación de entrada, gestión del tiempo, acta de reunión)</p> <p>Influencia: Motiva y genera un clima positivo para el logro de objetivos</p>
Recursos	Tres talleres para miembros seleccionados por VC
Indicadores	Porcentaje de personal capacitado en habilidades interpersonales
Tiempo	Dieciséis semanas
Costo	\$ 2,500 por taller

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Acción 5: Dictar talleres especializados en coaching ontológico<sup>22</sup>

**Tabla 17. Acción propuesta 5**

Acción propuesta 5	
Descripción	<p>Dictar un taller de <i>coaching</i> ontológico alineado a la cultura interna de VC, que potencie las fortalezas expuestas por GPTW y refuerce su continuidad<sup>23</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actos lingüísticos <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Afirmaciones</li> <li>○ Declaraciones: gratitud, perdón, no, sí</li> <li>○ Juicios de valor</li> </ul> </li> <li>• Escucha activa <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comprensión</li> <li>○ Transmisión</li> <li>○ Interpretación</li> </ul> </li> <li>• Resolución de conflictos <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Poder de las conversaciones: Coordinación de acciones</li> <li>○ Manejo de emociones y estados de ánimo</li> </ul> </li> </ul>
Lineamientos	• Taller teórico y práctico
Recursos	• Taller para miembros seleccionados de VC
Indicadores	Porcentaje de personal capacitado en habilidades interpersonales
Tiempo	Doce semanas
Costo	\$ 1,500 por taller

Fuente: Elaboración propia, 2014.

<sup>22</sup> Estructura de propuesta sobre la base de tesis desarrollada por Rafael Echeverría ((Sotomayor y Loyola, 2007)), que trata de explicar al ser humano como un ser intrínsecamente lingüístico.

<sup>23</sup> Como parte de las fortalezas encontradas, GPTW expone el buen trato y justo, importancia de los valores, orgullo de pertenencia, responsabilidad e independencia en las funciones. Estos puntos son continuamente reforzados a través de canales formales e informales, por parte de los mandos altos, e impactan de forma positiva en el equipo de trabajo.

## 4.2 Estrategia de difusión y transferencia de conocimiento

Incluido en el segundo pilar (declarando y escuchando), esta estrategia implica conocer y gestionar las expectativas del equipo relacionadas con su desarrollo profesional, cumplimiento de objetivos y alineamiento con las expectativas de los directivos, de manera que se previene la frustración, generando canales de difusión de conocimiento entre el Área de Ventas Estratégicas y el Área de Educación Corporativa, espacios de colaboración para la discusión e intercambio de propuestas y soluciones a las tareas comunes. La estrategia tendrá un año de duración e incluye a todos los miembros de VC. Además, será implementada con recursos internos, como se indica a continuación:

Acción 6: Redefinir e impulsar espacios de colaboración e intercambio de conocimiento

**Tabla 18. Acción propuesta 6**

<b>Acción propuesta 6</b>	
Descripción	Desarrollar un esquema formal de reuniones de colaboración que genere un espacio de reflexión, intercambio de conocimiento y buenas prácticas, donde los equipos tengan la oportunidad de exponer los logros del periodo, se discutan los problemas presentados y sustenten las iniciativas propuestas para aprobación inicial de la gerencia. <ul style="list-style-type: none"><li>• Exposición y aprobación de iniciativas</li><li>• Reporte de avance de proyectos</li><li>• Discusión general de problemáticas de coordinación, recursos e hitos de cronogramas entre ventas estratégicas y educación corporativa</li></ul>
Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seguir estándares de coordinación y formatos de seguimiento</li><li>• Promocionar logros de corto plazo</li></ul>
Recursos	Reuniones por campaña para miembros de VC
Indicadores	Número de iniciativas presentadas y aprobadas para transformación en proyectos viables
Tiempo	8 semanas
Costo	\$ 0,00

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Acción 7: Coordinar con RRHH charlas Q&A sobre esquema de evaluación Enfócate e información sobre oportunidades

**Tabla 19. Acción propuesta 7**

<b>Acción propuesta 7</b>	
Descripción	La empresa trabaja bajo un esquema que busca que los objetivos de las áreas funcionales estén alienadas con las estrategias del negocio. Las características de sus objetivos son:

Acción propuesta 7	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Específicos: que cada uno contenga una acción determinada</li> <li>• Medibles: para confirmar su logro</li> <li>• Alcanzables: que posibilite el logro de una meta</li> <li>• Realistas: que motive hacia el logro de la meta</li> </ul> <p>Para ello se propone realizar charlas informativas de preguntas y respuestas por parte de RRHH para el equipo de VC que incluyan:</p> <p>Sobre sistema Enfócate:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de planteamiento de objetivos: Esquema de reuniones para establecer objetivos y reportar avances, además de verificar los cambios del período (emergencias)</li> <li>• Modelo de gestión de desempeño: Lineamientos generales del modelo</li> <li>• Herramienta de control por objetivos: posibilidad de cambiarlos, alternativa ante surgimiento de emergencias</li> <li>• Modelo de competencias <i>core</i>: Alineamiento con expectativas de jefes/gerentes</li> </ul> <p>Información sobre oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de carrera, programas capacitación, banda salarial, políticas ascenso</li> <li>• Perfiles definidos vs desarrollo (personal/profesional)</li> </ul>
Lineamientos	<p>¿Cómo verificar que objetivos están alineados con estrategias del negocio?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones grupales sobre sistema enfócate</li> <li>• Reuniones personales sobre oportunidades</li> </ul>
Recursos	Charlas grupales e individuales para miembros de VC
Indicadores	Número de charlas dictadas
Tiempo	Doce semanas
Costo	\$ 0,00

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### 4.3 Estrategia de comunicación

Incluido en el tercer pilar del modelo (agradeciendo), esta estrategia se enfoca en el reconocimiento del aporte y la comprensión de la orientación del negocio por parte del colaborador. Se intenta sensibilizar al equipo sobre la viabilidad de un equilibrio entre la carga laboral diaria y los objetivos anuales basada en el cambio, esperar nuevos aportes y estrechar lazos con los directivos para orientar esfuerzos unidireccionales en VC. La estrategia tendrá seis meses de duración e incluirá a todos los miembros de VC. Será realizada con recursos internos y complementada con recursos externos, como se indica a continuación:

Acción 8: Implementar concurso “esperamos tu aporte”

**Tabla 20. Diseñar acción propuesta 8**

Acción propuesta 8	
Descripción	<p>Estrategia de comunicación que incentiva la propuesta de ideas innovadoras con impacto en los objetivos del negocio. Esto puede ser facilitado mediante un portal (plataforma internet) de repositorio y evaluación. Finalmente, se busca reconocer la mejor propuesta para su implementación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de comité</li> <li>• Análisis y definición de objetivos VC</li> <li>• Taller de innovación organizacional: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Workshop</i> sobre conceptos básicos de innovación</li> <li>○ <i>Workshop</i> sobre métodos de innovación</li> </ul> </li> <li>• Implementación de plataforma de interacción</li> <li>• Elaboración de propuestas</li> <li>• Evaluación de propuestas y resultados</li> <li>• Reconocimiento y plan de implementación de propuestas innovadoras</li> </ul>
Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicio a corto plazo con un buzón de ideas innovadoras</li> <li>• Designar un comité de evaluación</li> <li>• Definición de parámetros: ahorro de costos, incremento en ventas</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de un taller interno previo sobre innovación organizacional</li> <li>• Realización de un plan previo de implementación de repositorio web</li> <li>• Diseño de proceso formal de postulación, evaluación y recompensa</li> </ul>
Indicadores	Porcentaje de propuestas aprobadas para ser implementadas
Tiempo	24 semanas
Costo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$ 6,000 (dos <i>workshops</i>)</li> <li>• \$ 4,000 (plataforma)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

#### 4.4 Programa de rediseño de procesos

Incluido en el cuarto pilar del modelo (desarrollando y motivando), este programa implica mejorar aquellos procesos operativos de validación diarios, que afectan negativamente el rendimiento del equipo de trabajo e impactan en los tiempos de entrega de las obligaciones. A esto se le agrega las estacionalidades en que los colaboradores deben emplear recursos para la atención necesidades y emergencias. El programa tendrá seis meses de duración y será aplicado inicialmente a los procesos de validación seguidos por el Área de Educación, debido a que se encuentra con más cantidad de proyectos en proceso de implementación en la actualidad, y será realizado de acuerdo a los recursos internos, como se indica a continuación:

Acción 9: Mejorar el esquema de validaciones mediante rediseño del proceso

**Tabla 21. Acción propuesta 9**

<b>Acción propuesta 9</b>	
Descripción	Optimización de esquema de validaciones y propuesta de proceso estándar sobre la base de optimización de aprobaciones, delegación de decisiones (empoderamiento) y disminución de número de instancias de revisión: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de actores que participen en el proceso de validación con rol de puntos focales</li> <li>• Definición de secuencia formal (en paralelo, secuencial) por cargos: equipo, jefe, gerente, áreas, unidades de negocio</li> <li>• Matriz de roles y funciones (RACI)</li> <li>• Planificación general y seguimiento basado en proyectos y reuniones efectivas entre puntos focales y <i>project manager</i> designado</li> <li>• Estructura de reuniones de emergencia para el comité de cambios</li> </ul>
Lineamientos	Análisis y rediseño de procesos de validación
Recursos	Designación del equipo de trabajo para el levantamiento de información y el rediseño de un proceso tipo en Educación Corporativa
Indicadores	Porcentaje de tiempo invertido en validaciones de entregables
Tiempo	Doce semanas
Costo	\$ 0.00

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Acción 10: Diseñar un esquema interno de reconocimiento del logro

**Tabla 22. Acción propuesta 10**

<b>Acción propuesta 10</b>	
Descripción	Analizar el sistema de evaluación de objetivos y proponer mejoras orientadas a complementar el esquema de asignación de objetivos, tomando en cuenta las estacionalidades (en coordinación con RRHH) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurar un esquema de recompensas personalizado, basado en un mapa general de las preferencias de los miembros del equipo para realizar reconocimientos orientados a cada persona</li> <li>• Definir y difundir los lineamientos de logros y recompensas con los miembros del equipo</li> </ul>
Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensar logros</li> <li>• Motivar el logro de objetivos concretos y realistas</li> <li>• Alineado con sistema Enfócate</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de definición de logros y recompensas para miembros de VC</li> <li>• Punto focal de RRHH</li> </ul>
Indicadores	Porcentaje de mejoras aprobadas al proceso de evaluación de desempeño
Tiempo	Doce semanas
Costo	\$ 100.00 por persona

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Acción 11: Apoyar a RRHH en el proceso de definición de perfiles

**Tabla 23. Acción propuesta 11**

Acción propuesta 11	
Descripción	<p>Apoyar a RRHH en el proceso de definición de perfiles de cargos por competencias con rol de facilitador</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar la descripción de puestos actualizada de RRHH en VC</li> <li>• Realizar la recolección de información para definir el perfil de la persona</li> <li>• Apoyar al responsable de RRHH en la exposición de las tareas de ventas estratégicas y educación corporativa</li> <li>• Apoyar al responsable de RRHH en elaboración del catálogo de competencias y diccionario de comportamientos</li> </ul>
Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir perfiles partiendo de la descripción del puesto de trabajo</li> <li>• Al realizar la recolección de información para definir el perfil de la persona, debe contarse con el mínimo aceptable en materia de requerimientos (conocimiento, experiencia, competencias)</li> <li>• Como RRHH cuenta con un esquema implementado de gestión por competencias, se partirá de un descriptivo general de cada puesto relacionado con las competencias requeridas</li> </ul>
Recursos	Designación de equipo de apoyo y coordinación de proceso
Indicadores	Porcentaje de personal con requerimientos cubiertos para definición de perfil
Tiempo	Veinticuatro semanas
Costo	\$ 0.00

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 5. Cronograma de trabajo

Para generar el cronograma de implementación, se priorizan las acciones propuestas (ver anexo 3) en función de la contribución a los objetivos del área, cantidad de áreas en VC beneficiadas, sentido de urgencia. En el siguiente gráfico se detallan las acciones con horizonte de un año.

**Gráfico 5. Cronograma de trabajo**

Tarea	Nombre del Proyecto	% Avance	2014												2015																																			
			Septiembre			Octubre			Noviembre			Diciembre			Enero			Febrero			Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio			Agosto			Septiembre			Octubre			Noviembre			Diciembre		
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
<b>PORTAFOLIO DE PROYECTOS MEJORA CLIMA</b>																																																		
1	<b>Pre factibilidad</b>																																																	
1.1	Preparación de propuesta	100%																																																
1.2	Sustento de propuesta	50%																																																
2	<b>Inicio</b>																																																	
3.1	Project charter	100%																																																
3.1	Registro de interesados	100%																																																
2	<b>Planificación</b>																																																	
3.1	Plan de gestión del proyecto	100%																																																
3.1	Diseño de programa de rediseño de procesos	100%																																																
3.1	Diseño de estrategia de comunicación	100%																																																
3.1	Diseño de programa de capacitación y desarrollo habilidades	100%																																																
3.1	Diseño de estrategia de difusión y transferencia	100%																																																
3	<b>Proyectos involucrados</b>																																																	
3.1	<b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>																																																	
3.1.1	Dictar talleres en metodología de gestión por proyectos	0%																																																
3.1.2	Desarrollar conocimientos en finanzas y marketing	0%																																																
3.1.3	Impulsar capacitaciones internas sobre modelo de negocio	0%																																																
3.1.5	Dictar de talleres de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación	0%																																																
3.1.6	Dictar talleres especializados en coaching ontológico	0%																																																
3.2	<b>PROGRAMA DE REDISEÑO DE PROCESOS</b>																																																	
3.2.1	Mejorar el esquema de validaciones mediante rediseño del proceso	0%																																																
3.2.2	Diseñar esquema interno de reconocimiento del logro	0%																																																
3.2.5	Apoyar a RRHH en el proceso de definición de perfiles	0%																																																
3.3	<b>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN</b>																																																	
3.3.1	Cambiar para cambiar vidas	0%																																																
3.3.2	Esperamos tu aporte	0%																																																
3.3.3	Conoce tu oportunidad	0%																																																
3.4	<b>ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN Y TRANSFERENCIA</b>																																																	
3.4.1	Redefinir e impulsar espacios de colaboración	0%																																																
3.4.2	Coordinar con RRHH charlas Q&A	0%																																																
4	<b>Cierre del Proyecto</b>																																																	
4.1	Informe de cierre	0%																																																
4.2	Lecciones aprendidas	0%																																																

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## **6. Evaluación económica de la propuesta**

En este punto se determina la viabilidad económica de la propuesta y pondera el impacto de las acciones bajo parámetros económicos, teniendo en consideración lo siguiente:

- Se realiza el análisis económico independientemente de la fuente de fondos.
- Se supone que todos los pagos (costos) se realizan al contado.
- Se analiza si la propuesta genera rentabilidad por sus propias operaciones (acciones).

### **6.1 Flujo de operaciones**

En este punto se consideran las proyecciones en lo que respecta a los ingresos y egresos del proyecto para cinco años. Se asume este periodo tomando en cuenta que se trata de una propuesta de acciones cualitativas, que requieren mejoras a partir del tercer año (perpetuidad)<sup>24</sup>.

No existe inversión inicial por ser un proyecto de acciones de recursos humanos manejado con recursos propios, no es un proyecto de evaluación de infraestructuras o activos fijos. Por tal motivo, tampoco se consideran depreciaciones ni amortizaciones.

Se requieren seis meses de gastos operativos para empezar a recuperar inversión y dada la naturaleza del proyecto, los egresos son los costos de cada programa o estrategia propuesta.

### **6.2 Costos de la propuesta<sup>25</sup>**

Las etapas de inicio y planificación de la consultoría están orientadas a generar la documentación de gestión del proyecto y diseñar los programas y estrategias propuestas para la ejecución del plan de mejora.

---

<sup>24</sup> Se consideran flujos a perpetuidad desde el tercer año, tomando en cuenta que no son acciones que finalizan en el primer año, sino que existen costos adicionales para brindar continuidad a la post-implementación. Sin embargo a partir del mes 14 ya se obtiene retorno.

<sup>25</sup> Los costos corresponden a una estimación en función del alcance y tarifas del mercado. Estas variables deberán ser revisadas y actualizadas según las estrategias y alcance que se definan para su implementación.

**Tabla 24. Costo de etapas de inicio de planificación de la propuesta**

Descripción	Horas hombre	CU USD	Costo USD
<b>Inicio</b>			
Project charter	20	17.71	354.17
Registro de interesados	9	10.83	101.56
<b>Sub total Inicio</b>			<b>455.73</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Luego, inicia la etapa de ejecución, donde se calculan los costos incluyendo las horas hombre del equipo de trabajo en cada una de las actividades a realizar y la tercerización planificada.

**Tabla 25. Costo de etapa de ejecución de la propuesta**

Descripción	Horas hombre	CU USD	Costo USD
<b>Ejecución</b>			
<u>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</u>			
Dictar talleres de metodología de gestión por proyectos	60	17.71	1,062.50
Desarrollar conocimientos en finanzas y marketing	4	600.00	19,200.00
Impulsar capacitaciones internas sobre modelo de negocio	2	15,000.00	30,975.00
Dictado de talleres (trabajo en equipo, liderazgo, comunicación)	3	2,500.00	60,000.00
Dictar programas especializados en coaching ontológico	1	1,500.00	12,000.00
<b>Sub total programa de capacitación</b>			<b>123,237.50</b>
<u>PROGRAMA DE REDISEÑO DE PROCESOS</u>			
Mejorar esquema de validaciones	100	31.25	3,125.00
Diseñar esquema interno de reconocimiento del logro	1	100.00	3,500.00
Apoyar a RRHH en proceso de definición de perfiles	140	31.25	4,375.00
<b>Sub total programa de rediseño de procesos</b>			<b>11,000.00</b>
<u>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN</u>			
Esperamos tu aporte	2	16,000.00	37,000.00
<b>Sub total estrategia de comunicación</b>			<b>37,000.00</b>
<u>ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN Y TRANSFERENCIA</u>			
Redefinir e impulsar espacios de colaboración e intercambio de conocimiento	510	17.71	9,031.25
Coordinar con RRHH charlas Q&A (enfócate, conoce tu oportunidad)	90	17.71	1,593.75
<b>Sub total estrategia de difusión y transferencia</b>			<b>10,625.00</b>
<b>Total proyecto</b>			<b>185,259.38</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Finalmente, se realiza la etapa de cierre, que está orientada a generar la conformidad del servicio y el registro de lecciones aprendidas para la continuidad de las actividades.

**Tabla 26. Costo de etapa de cierre de la propuesta**

Descripción	Horas hombre	CU USD	Costo USD
<b>Cierre</b>			
Informe de cierre	15	17.71	265.63
Lecciones aprendidas	68	59.79	978.13
<b>Sub total Cierre</b>			<b>1,243.75</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

A continuación se muestra el cuadro resumen de costos de la propuesta:

**Tabla 27. Resumen de costos**

Descripción	Costo USD
<b>Inicio</b>	
Projec charter	354.17
Registro de interesados	101.56
<b>Sub total Inicio</b>	<b>455.73</b>
<b>Planificación</b>	
Plan de gestión del proyecto	301.04
Diseño de programa de capacitación	301.04
Diseño de programa de rediseño de procesos	365.10
Diseño de estrategia de comunicación	365.10
Diseño de estrategia de difusión y transferencia	365.10
<b>Sub total planificación</b>	<b>1,697.40</b>
<b>Ejecución</b>	
<u>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</u>	123,237.50
<u>PROGRAMA DE REDISEÑO DE PROCESOS</u>	11,000.00
<u>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN</u>	37,000.00
<u>ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN Y TRANSFERENCIA</u>	10,625.00
<b>Sub total estrategia de difusión y transferencia</b>	<b>181,862.50</b>
<b>Cierre</b>	
Informe de cierre	265.63
Lecciones aprendidas	978.13
<b>Sub total Cierre</b>	<b>1,243.75</b>
<b>TOTAL PROYECTO</b>	<b>185,259.38</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Las cifras indicadas, contemplan los honorarios por reuniones de trabajo y elaboración de material por parte del equipo de la consultoría (para mayor detalle ver anexo 8).

### 6.3 Flujo de caja económico

A continuación se realiza el flujo de caja económico. En el anexo 9 se muestra el detalle del cálculo, siendo los seis primeros meses de gastos operativos (inversión) y después de utilidades positivas, debido al impacto en la fuerza de ventas que permite tener ingresos incrementales constantes con respecto a las ventas cotidianas.

**Tabla 28. Flujo de caja económico**

	Año 1	Año 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>	125,000	250,000	250,000	250,000	250,000
<b>COSTOS / INVERSIÓN</b>					
<b>INICIO</b>	456	0	0	0	0
<b>PLANIFICACIÓN</b>	1,697	0	0	0	0
<b>EJECUCIÓN</b>	181,863	45,466	45,466	45,466	45,466
Programa De Capacitación	123,238	30,809	30,809	30,809	30,809
Programa De Rediseño De Procesos	11,000	2,750	2,750	2,750	2,750
Estrategia De Comunicación	37,000	9,250	9,250	9,250	9,250
Estrategia De Difusión Y Transferencia	10,625	2,656	2,656	2,656	2,656
<b>CIERRE</b>	1,244	0	0	0	0
<b>Costos TOTALES</b>	185,259	45,466	45,466	45,466	45,466
<b>Utilidad</b>	-60,259	204,534	204,534	204,534	204,534
I.R.	14,986	61,360	61,360	61,360	61,360
Utilidad despues del I.R.	-75,246	143,174	143,174	143,174	143,174
<b>Utilidad descontada</b>	-75,017	119,327	862,510		
<b>VAN</b>	906,819				

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Además, se toman en cuenta los siguientes supuestos<sup>26</sup>:

**Tabla 29. Supuestos para flujo de caja económico**

Supuesto	Valor
Tasa de descuento anual	13%
Tasa de descuento mensual	1.02%
Total de ventas anuales	250MM USD
Tasa incremental de ventas	0.10%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Para el cálculo del valor actual neto (VAN), se descontó el flujo obtenido como resultado de los gastos e ingresos mensuales con la tasa de descuento (COK) planteada por la empresa del 13% anual (TEA), tasa mínima atractiva de retorno exigido. Con dicha tasa se calculó el valor presente de todos los ingresos en el flujo y luego de los costos, obteniéndose que el VAN (US\$) es 906,819.

<sup>26</sup> La tasa de descuento anual es la indicada por la empresa. Además, la tasa incremental de ventas se obtiene del juicio de expertos en las entrevistas, como se muestra en el anexo 4.

Si bien el proyecto no tiene una finalidad financiera, sino la mejora de clima laboral en VC, se ha considerado el VAN como único indicador financiero para calcular el impacto en ventas.

#### 6.4 Análisis de sensibilidad bidimensional

Se realiza éste análisis para evaluar en forma paralela la variación de dos variables, como se aprecia en la tabla 30:

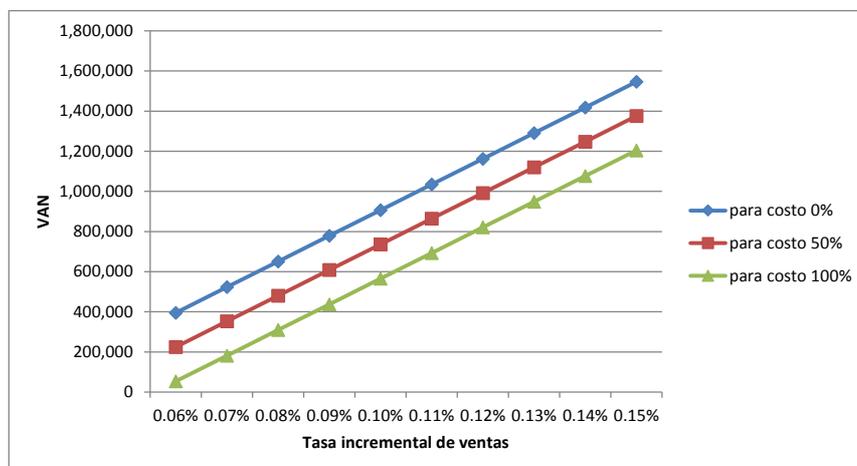
**Tabla 30. Análisis de sensibilidad bidimensional**

	906,819	Incremento % de costos										
		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Tasa incremental de Ventas	0.06%	395,333	361,173	327,013	292,853	258,693	224,532	190,372	156,212	122,052	87,892	53,732
	0.07%	523,205	489,045	454,884	420,724	386,564	352,404	318,244	284,084	249,924	215,763	181,603
	0.08%	651,076	616,916	582,756	548,596	514,436	480,275	446,115	411,955	377,795	343,635	309,475
	0.09%	778,948	744,788	710,627	676,467	642,307	608,147	573,987	539,827	505,667	471,506	437,346
	0.10%	906,819	872,659	838,499	804,339	770,179	736,018	701,858	667,698	633,538	599,378	565,218
	0.11%	1,034,691	1,000,531	966,370	932,210	898,050	863,890	829,730	795,570	761,409	727,249	693,089
	0.12%	1,162,562	1,128,402	1,094,242	1,060,082	1,025,922	991,761	957,601	923,441	889,281	855,121	820,961
	0.13%	1,290,434	1,256,274	1,222,113	1,187,953	1,153,793	1,119,633	1,085,473	1,051,313	1,017,152	982,992	948,832
	0.14%	1,418,305	1,384,145	1,349,985	1,315,825	1,281,665	1,247,504	1,213,344	1,179,184	1,145,024	1,110,864	1,076,704
	0.15%	1,546,177	1,512,017	1,477,856	1,443,696	1,409,536	1,375,376	1,341,216	1,307,056	1,272,895	1,238,735	1,204,575

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Se encuentran dos variables que tienen un impacto considerable dentro del modelo: la tasa incremental de ventas y el incremento de costos. En el escenario de mayor estrés (negativo), donde disminuye la tasa incremental de ventas a tan solo 0.06% de las ventas totales anuales y los costos se duplican, el VAN aún se presenta positivo superando las expectativas del 13% considerado por la alta dirección. En la situación optimista, el VAN se presenta mayor al de la situación normal.

**Gráfico 6. Análisis de sensibilidad bidimensional**



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Del gráfico se afirma que la ante la situación de mayor estrés, se duplica el costo y el crecimiento es la mitad de lo que se espera.

Finalmente, de la evaluación económica se concluye que la propuesta es rentable (VAN de US\$ 906,819). Además, el análisis gráfico de sensibilidad bidimensional permite revisar las variaciones de la tasa incremental de ventas a medida que aumentan los costos.

## **7. Responsabilidad social corporativa (RSC) y clima organizacional**

A continuación, se exponen temáticas relacionadas que complementan aspectos existentes en VC sujetos a mejora, que pueden formar parte de las acciones del plan o recomendaciones<sup>27</sup>.

- Respeto del individuo, equidad y diversidad: Incluye acciones relacionadas con el hecho de evitar la discriminación en el proceso de reclutamiento y prevenir el acoso sexual. Este punto no forma parte del alcance del plan.
- Participación en la gestión de la empresa: Estrategias de comunicación que favorezcan una participación informada de los colaboradores en resolución de conflictos y aporte de ideas. Una de las acciones implica la implementación de una estrategia de comunicación que implique propuesta de ideas e iniciativas con reconocimiento a la mejor propuesta.
- Relaciones con sindicatos: Políticas que garanticen una relación armónica con los grupos de trabajadores. VC no forma parte de la dinámica de relaciones con este tipo de actores.
- Distribución de los beneficios de la empresa: Políticas para que los trabajadores accedan a beneficios que mejoren su calidad de vida, debido al éxito en el desempeño económico de la empresa. Para esto, se propone, dentro del plan de comunicaciones, el conocimiento de oportunidades de desarrollo alineadas con las expectativas de los mandos medios o altos.
- Desarrollo profesional: Oportunidades para que el colaborador actualice su formación y mejore la competitividad. El plan incluye un programa de capacitación, que incorpora un taller de inducción en gestión por proyectos y una capacitación especializada en temas de finanzas y *marketing*, aspectos que el análisis determinó valorados por el equipo de VC.

---

<sup>27</sup> Los siguientes aspectos toman como referencia a García y Duque (García Solarte & Duque Ceballos, 2012); sin embargo, se modifican para adaptarlos a la realidad de VC en lo referido a prácticas de RSC.

- Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo: Políticas que garanticen la salud y bienestar de los colaboradores. En la organización existe un área de Seguridad y Salud en el trabajo que brinda inducciones periódicas y evaluaciones constantes con el fin de difundir las políticas que administra. Las acciones del plan no están orientadas a cubrir este aspecto.
- Familia: Acciones de la empresa orientadas al bienestar de la familia de sus trabajadores. En el caso de VC, uno de los resultados de GPTW, profundizados con el análisis por *insights*, está enfocado en el equilibrio entre la vida personal y el trabajo.

**Tabla 31. Aspectos RSC cubiertos por las acciones de mejora**

Número	Aspecto	Acción
1	Respeto al individuo, equidad y diversidad	1,2,5,7,8,10,11
2	Participación de los empleados en la gestión de la empresa	10,13,14
3	Relaciones con sindicatos o grupos organizados	No aplica
4	Distribución de los beneficios de la empresa	11,13,14
5	Desarrollo profesional y empleabilidad	2,3,4,5,6
6	Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	No aplica
7	Jubilación y despidos	No aplica
8	Familia de los colaboradores	No aplica

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## **Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones**

A continuación, se exponen las conclusiones derivadas del análisis efectuado y plan de mejora.

### **1. Conclusiones**

El plan de mejora incluye acciones que implican un alto nivel de participación e involucramiento de los miembros del equipo de trabajo y sus directivos, de manera que se promueva una cultura de inclusión del talento e identificación de agentes del cambio.

Del análisis realizado se concluye que VC (en coordinación con RRHH) identifica personas idóneas para el desempeño dentro de su cultura y que se adapte con éxito a la misma. Existe, incluso, una base emocional positiva que genera identificación frente a la organización y un ambiente propicio para el desempeño. Sin embargo, existen problemas de frustración y baja motivación a causa de los constantes cambios en las tareas, que no son consideradas formalmente durante las evaluaciones anuales.

Del análisis estratégico realizado se concluye que la estrategia de excelencia operativa seguida por la empresa es la que le ha permitido tener un crecimiento sostenido hasta el 2013. Sin embargo, los cambios en el sector de consumo y el aumento de la competencia han detenido este crecimiento. La propuesta posiciona la mejora del clima laboral como parte de la mejora en la gestión del desempeño y factor determinante en consecución de las nuevas estrategias adoptadas por la empresa, como la incursión en nuevos mercados, decisión que requiere de personas motivadas, con conocimiento del negocio, capacitadas y alineadas con la cultura.

El reconocimiento no debe limitarse a conseguir los objetivos que VC determina anualmente para el equipo, estas son herramientas complementarias para controlar a las personas en el logro de los mismos. El reconocimiento debe afrontar los problemas que surgen en VC al momento de realizar las acciones de evaluación y retroalimentación, el desconocimiento general sobre la forma de definir los objetivos y considerar las emergencias atendidas en el proceso.

El nivel de compromiso compartido entre los líderes de VC y el Área de Recursos Humanos es un factor crítico para el éxito de la implementación y resultados de la propuesta. No se podrá cumplir en 100% el programa de capacitación si los jefes de VC o el punto focal de RRHH no pueden asegurar la participación del equipo en las actividades programadas.

El Área de RSC, está planificando la implementación formal de buenas prácticas; sin embargo, estas acciones están orientadas únicamente a gestionar la distribución de beneficios de la empresa, el cuidado de la salud y la seguridad en el trabajo. Además, sus acciones no son comunicadas a los colaboradores, de modo que carece de canales efectivos para tal fin.

## 2. Recomendaciones

- Se debe aprovechar la base emocional existente frente a la organización para generar canales de acercamiento y comunicación con RRHH. De este modo, se capacitará en los procesos de cambio para que progresivamente VC esté alineado con el esquema de evaluación por objetivos, mientras las acciones de mejora de clima buscan prevenir la frustración y baja motivación, a causa de los constantes cambios. Es necesario exponer al colaborador los beneficios de los cambios, integrar un esquema de reconocimiento e integrarlo efectivamente en el proceso de evaluación anual de objetivos.
- El alcance de RSC debe ser complementado con un proceso de análisis e implementación de prácticas relacionadas con la satisfacción de los colaboradores, entendida como desarrollo profesional y participación en la gestión de la empresa. Este concepto debe ser explotado como aporte al posicionamiento de imagen de la empresa, que no solo mantenga buenas condiciones de trabajo, sino que impacte, también, en el clima; creando espacios de comunicación permanente, disminuirán los conflictos y aumentará el rendimiento.
- Los líderes de VC deben convertirse en *coach* de sus equipos, pues en la práctica son la primera instancia donde recurren los colaboradores ante alguna dificultad y se espera que tengan la capacidad de escuchar de modo activo, transmitiendo un liderazgo óptimo.
- Estrechar relaciones de coordinación (asesoramiento) con RRHH para enfocarse en ofrecer oportunidades a los individuos, no solo promociones, sino principalmente el desarrollo personal, comunicando con claridad al equipo las expectativas de los jefes.
- Realizar una medición de clima en VC luego de implementar el plan para determinar nuevas brechas y asegurar la continuidad del programa. Se puede adaptar el modelo de medición de clima de GPTW al área y realizar el proceso de encuestas y análisis del clima con recursos humanos internos (sin costo).

- VC debe ser capaz de identificar, registrar y gestionar su conocimiento sobre el modelo de negocio, rescatando experiencias y vivencias teórico-prácticas, que al ser transferidas, se vuelven en aprendizaje organizacional y aseguran la continuidad del negocio. Para ello, se recomienda implementar un sistema de gestión del conocimiento del modelo de negocio mediante un portal web donde se socialice, utilice, reconozca y mejore el conocimiento necesario con alta disponibilidad y el respaldo de una metodología de extracción, empaquetamiento y uso.

Se recomienda nombrar un comité que se dedique a realizar el seguimiento de manera formal de la implementación del plan en coordinación con el colaborador designado formalmente por RRHH como facilitador del proceso.

## **Bibliografía**

Banco de Crédito del Perú. (2015). *Reporte mensual macroeconómico y de mercados*. Fecha de consulta: 4/05/2015.

< [http://www.prima.com.pe/repositorioaps/0/0/par/em\\_rmensual/0505\\_rs040515.pdf](http://www.prima.com.pe/repositorioaps/0/0/par/em_rmensual/0505_rs040515.pdf)>

Bravo, H. (2006). *Evaluación, diagnóstico y plan de mejora de clima laboral de una empresa comercial*. Lima: Universidad del Pacífico.

Consumer Truth. (2011). *Consumer-truth*. Fecha de consulta: 17/11/2014.

<[www.consumer-truth.com.pe](http://www.consumer-truth.com.pe)>

David, F. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson.

Diario Gestión (2014). Tendencias 2014. *Diario Gestión*, 20.

Echevarría, R. (2011). *Ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Granica.

Estebanez, B. (2003). *Protocolo social y Empresarial*. Barcelona: Editores Asociados.

García Solarte, M. y J. Duque (2012). *Gestión humana y responsabilidad social empresarial*. Bogotá: Universidad Libre de Colombia.

GPTW. (2013). *Resultados encuesta clima organizacional Ventas 2013*. Great Place to Work.

Great Place to Work. (2014). *El modelo de Great Place to Work*. Fecha de consulta: 6/10/2014.

< <http://www.greatplacetowork.com.pe/nuestro-enfoque/i-que-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>>

Great Place to Work. (s.f.). *Great Place to Work*. Fecha de consulta: 15/10/2014.

<<http://www.greatplacetowork.com.pe/>>

Huaruco, Luisa. (2014). "Claves de marketing para enfrentar caída en sector cosmética". *Diario Gestión*. 24 de abril del 2014. Fecha de consulta: 1/11/2014.

<<http://gestion.pe/empleo-management/claves-enfrentar-caida-sector-cosmetica-2109216>>

- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Litwin, G. y R.Stringer (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prochile. (2011). *Estudio de Mercado Cosméticos en Perú*. Fecha de consulta: 3/11/2014.  
<[http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/documento\\_06\\_18\\_12154731.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_06_18_12154731.pdf)>
- Quiñones, C. (2012). “Consumer Psyco” *Diario Gestión*. 15 de mayo de 2012. Fecha de consulta: 8/10/2014.  
<<http://blogs.gestion.pe/consumerpsyco/2012/05/insights-marcas-que-se-acuesta.html>>
- Solarte, M. G. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico*. Fecha de consulta: 6 de 10 de 2014.  
< <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>>
- Sotomayor, M. y F. Loyola (2007). *Programa de desarrollo de competencias para profesionales*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- The World Economic Forum. (2012). *Indices de competitividad internacional*. Fecha de consulta: 1/10/2014  
<[www.weforum.org](http://www.weforum.org)>
- Ulrich, D. y W.Brockbank (2006). *La propuesta de valor de recursos humanos*. Barcelona: Harvard Business School Press.
- Universidad del Pacífico. (2011). *La gestión del Talento*. [Diapositivas].
- Universidad del Pacífico. (2011). *La propuesta de valor*. [Diapositivas].
- Universidad del Pacífico. (2012). Tendencias de transformación para el siglo XXI. *Maestría de Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas*. [Diapositivas]
- Valles, M. (2003). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis.

## **Anexos**

## Anexo 1. Definición de KPIS

Los *key performance indicators* (KPI) son métricas utilizadas para cuantificar el cumplimiento de objetivos que para el caso de la presente consultoría estarán orientados a reflejar el nivel de cumplimiento (rendimiento) de las acciones de mejora de clima en VC. Cada KPI incluye un período de tiempo específico, un responsable y una unidad de medida:

- Acción 1: Dictar talleres de metodología de gestión por proyectos
  - Nombre KPI: % de personal capacitado en metodología de gestión por proyectos
  - Definición KPI: % personal en VC con conocimientos adquiridos en metodología con respecto del total de personal en VC
  - Meta: 100% al 2015
  - Medio: programa de capacitación
  - Fórmula:  $\# \text{ colaboradores que ejercen labores con conocimientos adquiridos en gestión por proyectos} / \text{total de colaboradores VC} \times 100$
  - Frecuencia de medición: mensual
  
- Acción 2: Desarrollar conocimientos en finanzas y marketing
  - Nombre KPI: % de personal capacitado en finanzas y marketing
  - Definición KPI: % personal en VC con conocimientos adquiridos en finanzas y marketing respecto del total de personal en VC
  - Meta: 100% al 2015
  - Medio: programa de capacitación
  - Fórmula:  $\# \text{ colaboradores que ejercen labores con conocimientos adquiridos en finanzas y marketing} / \text{total de colaboradores VC} \times 100$
  - Frecuencia de medición: mensual
  
- Acción 3: Impulsar capacitaciones internas sobre modelo de negocio
  - Nombre KPI: % de implementación de nueva estructura interna de capacitación sobre modelo de negocio
  - Definición KPI: actualización de estructura de inducción interna sobre modelo de negocio adaptado a VC
  - Meta: 100% al 2015
  - Medio: programa de capacitación
  - Frecuencia de medición: mensual
  
- Acción 4: Dictar de talleres de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación
  - Nombre KPI: % personal capacitado en habilidades interpersonales
  - Definición KPI: % personal en VC con habilidades interpersonales adquiridas a través de talleres especializados respecto del total de colaboradores en VC
  - Meta: 100% al 2015
  - Medio: programa de desarrollo de habilidades interpersonales
  - Fórmula:  $(\# \text{ de colaboradores que ejercen labores con habilidades adquiridas en talleres} / \text{total de colaboradores VC}) \times 100$
  - Frecuencia de medición: mensual
  
- Acción 5: Dictar programas especializados en coaching ontológico
  - Nombre KPI: % personal capacitado en habilidades interpersonales
  - Definición KPI: % personal VC con habilidades interpersonales adquiridas a través de talleres especializados en coaching respecto del total de colaboradores en VC

- Meta: 100% al 2015
- Medio: programa de desarrollo de habilidades interpersonales
- Fórmula:  $(\# \text{ de colaboradores que ejercen labores con habilidades adquiridas en talleres de coaching} / \text{total de colaboradores VC}) \times 100$
- Frecuencia de medición: mensual
- Acción 6: Redefinir e impulsar espacios de colaboración e intercambio de conocimiento
  - Nombre KPI: % iniciativas presentadas y aprobadas para transformación en proyectos viables
  - Definición KPI: # iniciativas expuestas y aprobadas para formulación y priorización con estructura de proyectos
  - Meta: 100% al 2015
  - Medio: programa de difusión y transferencia, programa de iniciativas ventas estratégicas
  - Frecuencia de medición: mensual
- Acción 7: Coordinar con RRHH charlas Q&A (enfócate, conoce tu oportunidad)
  - Nombre KPI: # de charlas dictadas
  - Definición KPI: # anual acumulado de charlas destinadas a difundir esquema de evaluación por competencias
  - Meta: 100% al 2015
  - Medio: programa de difusión y transferencia
  - Frecuencia de medición: mensual
- Acción 8: Implementar concurso "Esperamos tu aporte"
  - Nombre KPI: % de propuestas aprobadas para ser implementadas
  - Definición KPI: % de propuestas aprobadas que cumplen con requisitos definidos con el comité para implementación y reconocimiento correspondiente
  - Meta: 20% de propuestas implementadas al 2015
  - Medio: estrategia de comunicación esperamos tu aporte
  - Fórmula:  $(\# \text{ de propuestas aprobadas} / \text{total de propuestas}) \times 100$
  - Frecuencia de medición: trimestral
- Acción 9: Mejorar el esquema de validaciones mediante rediseño del proceso
  - Nombre KPI: % de tiempo invertido en validación de entregables
  - Definición KPI: % tiempo invertido en reuniones de validación vs tiempo de entrega del producto
  - Meta: 100% al 2015
  - Medio: proyecto centro de emprendimiento
  - Frecuencia de medición: mensual
- Acción 10: Diseñar esquema interno de reconocimiento del logro
  - Nombre KPI: % de mejoras aprobadas al proceso de evaluación de desempeño (sistema Enfócate)
  - Definición KPI: % de mejoras propuestas aprobadas que cumplen con políticas de evaluación de RRHH para mejora de proceso de evaluación vs total de propuestas realizadas
  - Meta: 100% al 2015
  - Medio: programa de rediseño de proceso
  - Fórmula:  $(\# \text{ de propuestas de mejora aprobadas} / \text{total propuestas}) \times 100$
  - Frecuencia de medición: mensual

- Acción 11: Apoyar a RRHH en proceso de definición de perfiles
  - Nombre KPI: % de personal con requerimientos cubiertos para definición de perfil
  - Definición KPI: % de personal en VC que cumplen con requisitos de RRHH para definición correspondiente de perfil respecto del total de colaboradores en VC
  - Meta: 100% al 2015
  - Medio: programa de rediseño de procesos
  - Fórmula:  $(\# \text{ de colaboradores que cumplen con requisitos formales de RRHH para definición de perfiles} / \text{total de colaboradores VC}) \times 100$
  - Frecuencia de medición: mensual

## Anexo 2. Análisis cualitativo basado en entrevistas

La técnica de bola de nieve obedece a un esquema informal (intuitivo), que consiste en seleccionar una muestra inicial de colaboradores y establecer en cada entrevista las nuevas personas de VC que deberán entrevistarse hasta que las respuestas empiezan a repetirse. La primera selección se hace de forma intencional, mientras que las siguientes entrevistas quedan determinadas por las anteriores. Se realizó una entrevista piloto para preparar el tiempo de duración, ajustar las preguntas finales y comprobar la disponibilidad de las salas. Para seleccionar a los entrevistados, se identificaron informantes representativos (diez entrevistas).

Para las entrevistas realizadas a partir de los resultados de encuestas de GPTW se utilizó la técnica de muestreo de bola de nieve (muestreo no probabilístico). A continuación se muestran las citas que refuerzan la elaboración de cada hallazgo:

- Hallazgo: Un buen trabajador es alguien que combina experiencia (capacidad de hacer mejor la labor), conocimiento (del modelo de negocio, que es completo y complejo) y comunicación (trabajo en equipo, más visibilidad)
  - E1: «[...] alguien que trabaja fuerte y cada vez mejor, conoce el *know how*»
  - E4: «[...] alguien que se integra con otras áreas en los proyectos y reuniones, las personas lo reconocen, se deja ver... conoce la escalera del éxito por así decirlo (el modelo) y aporta con su experiencia»
  - E5: «[...] una persona profesional con experiencia y conocimiento necesario para poder moverse en la compañía y vender sus ideas, cumple sus obligaciones cada vez mejor y aporta en las iniciativas (del modelo) »
  - E7: “[...] asumiendo nuevas labores y retos (*seniority*), enseña a los demás y comparte su experiencia, el resto lo ve y compra sus ideas; es una persona con mucho mayor conocimiento (del modelo)”
  
- Hallazgo: La falta de conocimiento sobre la línea de carrera está relacionada a la percepción extrema de que la única vía de acceso es el marketing personal (saber venderse) No hay una claridad entre lo que debe hacerse para crecer profesionalmente dentro del área. Sin embargo, se encuentra una base emocional positiva frente a la empresa, que puede permitir una correcta identificación
  - E7: «[...] a mi me genera mucha felicidad trabajar, muchísima, me encanta»
  
- Hallazgo: Para las capacitaciones, resaltan tres campos principales: modelo del negocio, conocimientos académicos (metodología de gestión por proyectos, finanzas y *marketing*), habilidades interpersonales (trabajo en equipo, comunicación y liderazgo)
  - E1: «[...] esta chamba (trabajo) exige un nivel de análisis y todos deberían poder meterse en los números. Eso es por un lado además de tener ciertas habilidades, pero creo que faltan líderes, veo que se quieren hacer coordinaciones pero no sé si las reuniones o los resultados sean efectivos»
  - E2: «[...] si es que puedo rescatar algo es que algunos que están en el área (los referentes) tienen mucha experiencia dentro de la empresa tiene el modelo más que claro, el modelo de negocio, el sistema multinivel, entonces si se ve que saben muchísimo y también pensando en lo que yo hago y lo que me gustaría tener en algún momento ese conocimiento sobre la fuerza de venta tan rica, tan profunda, tan complicada (risas), creo que no todos dominan eso, por ahí va la cosa (el modelo)»
  - E3: «[...] se necesita tener un proceso claro, saber cuándo se deben hacer las cosas para que pueda haber un orden, algo planificado. Me da la impresión que hay personas

que no ven eso como importante (la planificación) A veces dicen hay tema de comunicación porque estamos diciendo que tenemos que hacer esto pero no se le toma la importancia, falta liderazgo o comunicación a todo nivel para trabajar integrados bien»

- E4: «El trabajo en equipo es importante, cuando lo hacemos (planificamos, ejecutamos) nos falta una metodología de trabajo como proyecto porque esto va a ayudar a la gente a tener más aterrizado y digamos más plasmados los objetivos y lo que se tiene que hacer, cuándo lo tiene que hacer, quién es el responsable. Siento que falta mucho más post grados a nivel de manejo de proyectos, básico finanzas para el manejo de los BC, marketing para poder venderlo, saber sustentar es básico»
- E5: «[...] es que este no es un modelo fácil pero hay que conocerlo sí o sí, falta eso... veo que mucha gente domina su tema y no sabe cómo llegar (vender la idea-marketing/finanzas)»
- E6: «[...] Creo que hay gente que le falta conocimiento de Prosperity, falta de conocimiento de educación de lo que estamos haciendo, falta conocimiento del sistema, falta conocimiento de genealogía (modelo de negocio)»
- E7: «[...] de las características propias del negocio se dan errores en el tema de conceptos por ejemplo diferencias entre consultora con pedido, consultora activa, incorporación (conceptos cualitativos y cuantitativos sobre el modelo), entonces eso no puede ser (el desconocimiento del modelo)»
- Hallazgo: Las mayores exigencias del trabajo relacionadas al equilibrio laboral familiar están vinculadas en la percepción de los entrevistados sobre la estacionalidad (BP). En este punto hay diferencias entre los entrevistados en torno al proceso (es una vez al año o durante todo el año) – del 30% al 70% del tiempo
  - E1: «[...] sobre todo cuando estamos viendo Business Plan, creo que sobre todo allí, el tema es que hoy en día el business plan es tan largo que es trabajado casi medio año» (la mitad del tiempo)
  - E4: «[...] este momento te exige más (Business Plan) y tú tienes que dar más de lo normal, lamentablemente venimos como dos años que ese trajín (BP) y que inclusive la gente en son de broma dice que esto nunca va a acabar pero no que esto afecte tanto el tiempo con la familia»
  - E6: «Cada uno tiene su propio equilibrio pero creo que lo que falta manejar son los momentos del BP»
- Hallazgo: No se percibe una crisis, existe una tolerancia al esfuerzo y trabajo extra que no afecta negativamente la dinámica familiar. Los mismos entrevistados indican la necesidad de planificar mejor las estacionalidades y contar con una metodología que permita afrontar los proyectos (iniciativas)
  - E1: «[...] no creo que sea un desorden total pero si creo que hay oportunidades en eso» (trabajo bajo presión)
  - E2: «[...] se debe al mal manejo de los tiempos o mala distribución del trabajo... hay momentos en que toca quedarse para todos pero veo que no se planifica o no hay tiempo para planificar... pero así es el ritmo del negocio hay que adaptarse»
  - E3: «[...] los que se quedan mucho son personas contadas, pero creo que es por tiempos porque sí hay momentos en que se requiere o requieren que estemos acá, en general es un 50/50, pero esos momentos se preparan, se planifican pero no sé si se pueda (planificar) »
- Hallazgo: No solo se encuentran referencias a desconocimiento de la línea de carrera, sino también mitos que deben ser contrastados con la información de recursos humanos. Por

ejemplo, cada año hay un aumento del 5%; si se hacen bien las cosas, en dos años habrá posibilidad de ascenso

- E2: «[...] es un buen comienzo el planteamiento de objetivos y luego la evaluación y que en función de eso también se pueda tener en cuenta para los ajustes anuales, que es lo que te ofrecen pero más allá de ajustarte el sueldo una vez al año que por lo general sabemos que es bastante pequeño (el ajuste). Otros criterios que podrían contribuir a que esa persona o ascienda (veo que eso es frecuente – los ascensos) o se le haga un ajuste mayor [...]»
- E6: «[...] porque veo que pasarán un par de años y hay ascensos, no veo que alguien se fije en el otro pero los hay, los aumentos son siempre, no sé de qué dependerá (alusión a los referentes) [...]»
- E7: «[...] esta es la única empresa que te llama y te aumentan el sueldo sin que lo pidas, es cuando haces bien las cosas te aumentan o te ascienden, te aumentan el sueldo todos los años... y esto no está ligado necesariamente al cumplimiento de objetivos [...]»

### Anexo 3. Priorización de acciones

A continuación, se determina la importancia de las acciones considerando los factores de contribución a objetivos, áreas beneficiadas y sentido de urgencia:

- Contribución a objetivos institucionales: indica la importancia de cada acción de acuerdo al nivel de incidencia en la operación de VC y coherencia con sus objetivos.
- Cantidad de áreas beneficiadas: impacto en función a la cantidad de áreas que se benefician, según la función que realizan.
- Sentido de urgencia según compromisos: sentido de urgencia de implementación de las acciones en función a compromisos asumidos por los mandos altos de VC.

Luego, se ponderan las acciones en función a estos tres factores:

- Contribución a objetivos institucionales:

La siguiente es una matriz de doble entrada acción frente a objetivo y estrategia. En función a la cantidad de objetivos y estrategias a las cuales contribuye, se le asigna un puntaje determinado:

Contribución a objetivo/estrategia	Puntaje
De 1 a 3	2
De 4 a 6	4
De 7 a 9	6
De 10 a 12	8

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Número de acción	Acción/estrategia	Facilitando y fortaleciendo la oportunidad		Capital humano, cultura y procesos que cambian vidas			Contador (sumatoria)	Puntaje
		Promover y facilitar el modelo de negocio y relación de directoras con sus redes	Facilitar el desarrollo de capacidades de emprendimiento	Staff orientado a la experiencia del canal	Desarrollo integral y cultura de desafío, innovación, colaboración	Procesos y sistemas simples		
1	Dictar talleres de metodología de gestión por proyectos				1	1	2	2
2	Desarrollar conocimientos en finanzas y marketing		1		1		2	2
3	Impulsar capacitaciones internas sobre modelo de negocio	1	1	1	1		4	4
4	Dictar de talleres de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación	1			1	1	3	2
5	Dictar programas especializados en coaching ontológico	1	1		1	1	4	4

Número de acción	Acción/estrategia	Facilitando y fortaleciendo la oportunidad		Capital humano, cultura y procesos que cambian vidas			Contador (sumatoria)	Puntaje
		Promover y facilitar el modelo de negocio y relación de directoras con sus redes	Facilitar el desarrollo de capacidades de emprendimiento	Staff orientado a la experiencia del canal	Desarrollo integral y cultura de desafío, innovación, colaboración	Procesos y sistemas simples		
6	Redefinir e impulsar espacios de colaboración e intercambio de conocimiento	1	1		1	1	4	4
7	Coordinar con RRHH charlas Q&A (enfócate, conoce tu oportunidad)				1	1	2	2
8	Implementar concurso "Esperamos tu aporte"	1			1	1	3	2
9	Mejorar el esquema de validaciones mediante rediseño del proceso					1	1	2
10	Diseñar esquema interno de reconocimiento del logro	1			1	1	3	2
11	Apoyar a RRHH en proceso de definición de perfiles				1	1	2	2

Fuente: Elaboración propia, 2014.

- Áreas beneficiadas:

La siguiente es una matriz de doble entrada acción frente a objetivo o estrategia, donde se asignan puntajes en función del impacto en las áreas que reciben algún beneficio.

Áreas beneficiadas	Puntaje
De 1 a 3	2
De 4 a 6	4
De 7 a 9	6

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Número de	Acción/área	Ventas Estratégicas	Educación Corporativa	Recursos	Comunicaciones	Legal	Catalogo	Marketing	Finanzas	Contador (sumatoria)	Puntaje
2	Desarrollar conocimientos en finanzas y marketing	1	1						1	3	2
3	Impulsar capacitaciones internas sobre modelo de negocio	1	1						1	3	2

Número de	Acción/área	Ventas Estratégicas	Educación Corporativa	Recursos	Comunicaciones	Legal	Catalogo	Marketing	Finanzas	Contador (Contabilidad)	Puntaje
4	Dictar de talleres de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación	1	1	1	1	1	1	1	1	8	6
5	Dictar programas especializados en coaching ontológico	1	1	1	1	1	1	1	1	8	6
6	Redefinir e impulsar espacios de colaboración e intercambio de conocimiento	1	1							2	2
7	Coordinar con RRHH charlas Q&A (enfócate, conoce tu oportunidad)							1	1	2	2
8	Implementar concurso "Esperamos tu aporte"	1	1						1	3	2
9	Mejorar el esquema de validaciones mediante rediseño del proceso	1	1		1		1	1		5	4
10	Diseñar esquema interno de reconocimiento del logro	1	1	1						3	2
11	Apoyar a RRHH en proceso de definición de perfiles	1	1	1						3	2

Fuente: Elaboración propia, 2014.

- Sentido de urgencia:

Esta es la ponderación de acciones en función del sentido de urgencia, según los compromisos ya asumidos por los mandos altos de VC.

Compromisos	Puntaje
Corto plazo	25
Mediano plazo	20
Largo plazo	15

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Número de acción	Acción	Compromiso corto plazo	Compromiso mediano plazo	Compromiso largo	Puntaje
1	Dictar talleres de metodología de gestión por proyectos		20		20
2	Desarrollar conocimientos en finanzas y <i>marketing</i>			15	15
3	Impulsar capacitaciones internas sobre modelo de negocio			15	15
4	Dictar de talleres de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación	25			25
5	Dictar programas especializados en coaching ontológico		20		20

Número de acción	Acción	Compromiso corto plazo	Compromiso mediano plazo	Compromiso largo	Puntaje
6	Redefinir e impulsar espacios de colaboración e intercambio de conocimiento		20		20
7	Coordinar con RRHH charlas Q&A (enfócate, conoce tu oportunidad)	25			25
8	Implementar concurso "Esperamos tu aporte"			15	15
9	Mejorar el esquema de validaciones mediante rediseño del proceso	25			25
10	Diseñar esquema interno de reconocimiento del logro			15	15
11	Apoyar a RRHH en proceso de definición de perfiles		20		20

Fuente: Elaboración propia, 2014.

De acuerdo con los puntajes obtenidos en las matrices, se suma el total y se aplica un orden descendente de acuerdo con los puntajes totales finales, de modo que se obtiene la priorización.

Prioridad	Puntaje
Prioridad 1	28 a 37
Prioridad 2	23 a 27
Prioridad 3	18 a 22

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Número de acción	Acción	Puntaje parcial			Puntaje total
		Contribución a objetivos	Áreas beneficiadas	Sentido de urgencia	
1	Dictar talleres de metodología de gestión por proyectos	2	4	20	26
2	Desarrollar conocimientos en finanzas y <i>marketing</i>	2	2	15	19
3	Impulsar capacitaciones internas sobre modelo de negocio	4	2	15	21
4	Mejorar el esquema de validaciones mediante rediseño del proceso	2	4	25	31
5	Diseñar esquema interno de reconocimiento del logro	2	2	15	19
6	Apoyar a RRHH en proceso de definición de perfiles	2	2	20	24
7	Implementar concurso "Esperamos tu aporte"	2	2	15	19
8	Dictar de talleres de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación	2	6	25	33
9	Dictar talleres especializados en coaching ontológico	4	6	20	30
10	Redefinir e impulsar espacios de colaboración e intercambio de conocimiento	4	2	20	26
11	Coordinar con RRHH charlas Q&A (enfócate, conoce tu oportunidad)	2	2	25	29

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Las acciones propuestas deben ser implementadas en un horizonte de mediano plazo y de acuerdo con el cumplimiento de los indicadores (KPI) con evaluaciones periódicas de avance.

#### Anexo 4. Definición de preguntas para las entrevistas

Según la técnica de bola de nieve, las entrevistas finalizan cuando aparecen resultados repetidos. Se considera viable esta técnica, debido al número limitado de colaboradores en VC (35) y el carácter homogéneo de su estructura organizacional.

Definición de preguntas:

Variables a investigar	Codificación	Preguntas
Expectativas y trayectoria	Expectativa	Imagínate a un buen colaborador. ¿Cómo lo ves dentro de cinco años?
	Expectativa	¿Qué significa ascender? ¿Qué elementos acompañan el concepto?
	Expectativa	Desde tu perspectiva, ¿qué es lo más importante para ascender?
	Trayectoria	¿Han cambiado tus objetivos laborales? ¿Cómo han ido cambiando tus objetivos laborales? ¿Estos cambios tienen algún origen no laboral?
	Trayectoria	¿Qué elementos hicieron que cambien estos objetivos?
	Trayectoria	En tu trayectoria laboral, ¿cuáles son los elementos que más resaltas?
	Expectativa	¿En qué características crees que los jefes debieran poner mayor atención para evaluar sus equipos? ¿Cómo crees que deberían evaluarlos?
	Expectativa	¿Cada cuánto tiempo crees que deba darse una evaluación de brechas en conocimientos?
	Trayectoria	¿Cuáles son las dificultades que ves en tus compañeros (con respecto a su alineamiento, conocimientos, habilidades)?
	Expectativa	¿Qué centros de estudio consideras que son los mejores en capacitación? ¿Qué elementos consideras en tu elección?
	Expectativa	¿En qué momento crees que aprendes más cosas que puedes aplicar en tu labor diaria?
	Trayectoria	¿Qué significa desarrollo profesional? ¿Qué elementos acompañan el concepto?
Socialización y compensación	Compensación	¿Crees que los miembros del área muestran interés en la situación financiera de la empresa?
	Compensación	¿Los miembros del área muestran interés en los ingresos de otros colegas? ¿Crees que hay desigualdad?
	Compensación	¿Cómo describes una política salarial ideal?
	Compensación	¿Cómo ves el futuro económico del país y el de la empresa?
	Compensación	¿Qué es desarrollo personal? ¿Qué elementos y prioridades debe tener?
	Compensación	¿Sientes que existe un equilibrio entre lo laboral y lo personal en el equipo de trabajo?
	Compensación	¿Existen emergencias en la empresa? ¿Qué porcentaje de tu trabajo es considerado como emergencia?
	Compensación	¿Existen elementos que limitan la planificación de tu trabajo? ¿Cuáles son?
	Socialización	¿Cuáles son las características principales de la relación entre los miembros del área y los jefes?
	Socialización	¿Frecuentas a los miembros de VC fuera del trabajo? ¿En qué espacios? ¿Con qué frecuencia?

<b>Variables a investigar</b>	<b>Codificación</b>	<b>Preguntas</b>
	Socialización	¿Identificas diversos tipos de liderazgo en el área? ¿Qué tipos? ¿Cuál te parece más efectivo? ¿Cuál el mejor?
	Socialización	¿Qué haces cuando no estás en tu centro de trabajo? ¿Con quién?
	Socialización	¿Ves a miembros del equipo preocupados por temas familiares? ¿Existen espacios o canales para conversar sobre ellos? ¿Se fomenta este conocimiento?
	Socialización	¿Cómo percibe tu familia a la empresa? ¿Te desconectas cuando estás en otro espacio (fuera de oficina)?

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Con el fin de calcular la tasa incremental de ventas que permita definir el impacto del plan de mejora y reflejarlo en el análisis financiero, se agrega a la entrevista una pregunta adicional: ¿Cuánto crees que podría impactar un plan de mejora de clima laboral en el aumento de ventas para la unidad de negocio de Perú?

Para seleccionar a los entrevistados, se identificaron informantes representativos para un total de diez entrevistas (en VC hay un equipo de 35 colaboradores).

Identificación de entrevistados:

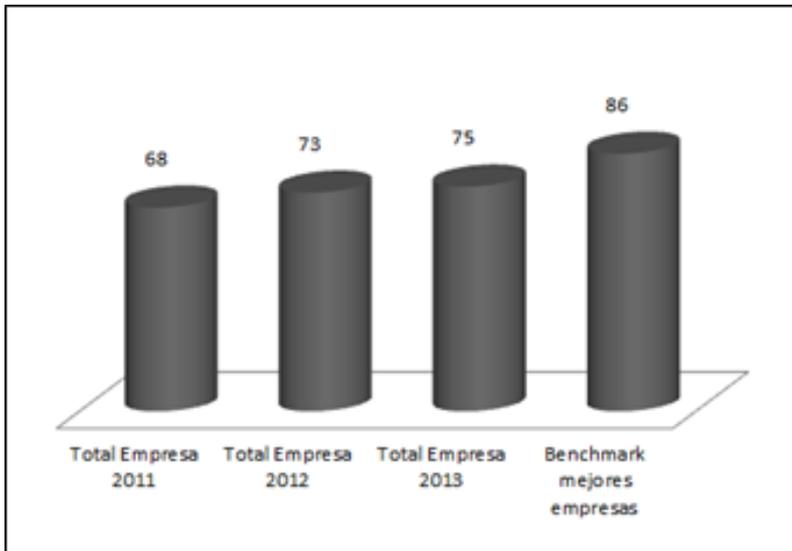
<b>Entrevistado</b>	<b>Tipo</b>
Entrevistado N1 (E1)	Coordinador
Entrevistado N2 (E2)	Analista
Entrevistado N3 (E3)	Jefe
Entrevistado N4 (E4)	Director asociado
Entrevistado N5 (E5)	Jefe
Entrevistado N6 (E6)	Jefe
Entrevistado N7 (E7)	Director asociado
Entrevistado N8 (E8)	Director asociado
Entrevistado N9 (E9)	Jefe
Entrevistado N10 (E10)	Director asociado

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Anexo 5. Resultados de diagnósticos de clima organizacional para VC

GPTW realizó un proceso de levantamiento y análisis de información (basado en encuestas) para VC, donde determinó algunos resultados globales (GPTW, 2013).

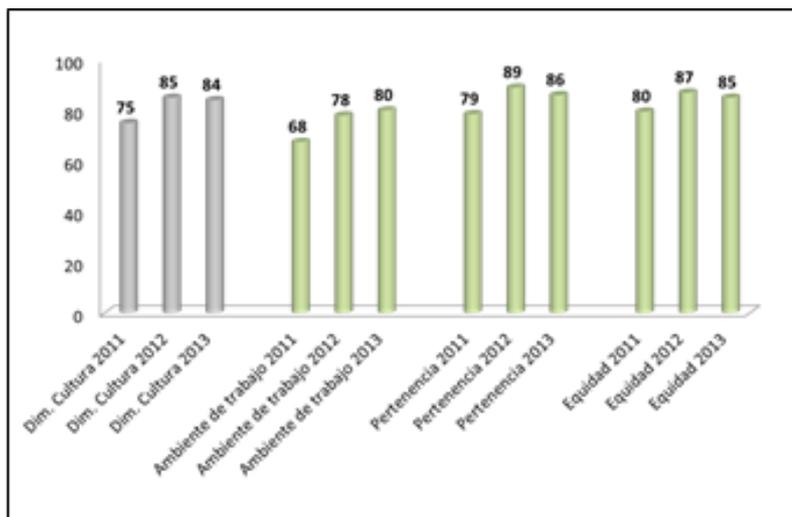
### Resultados generales encuesta GPTW



Fuente: GPTW, 2013.

Si bien la medición del clima ha mejorado desde el 2011, la organización todavía se encuentra debajo del indicador general de las mejores empresas, de acuerdo con el *benchmark* de GPTW, que además determina tres dimensiones de análisis.

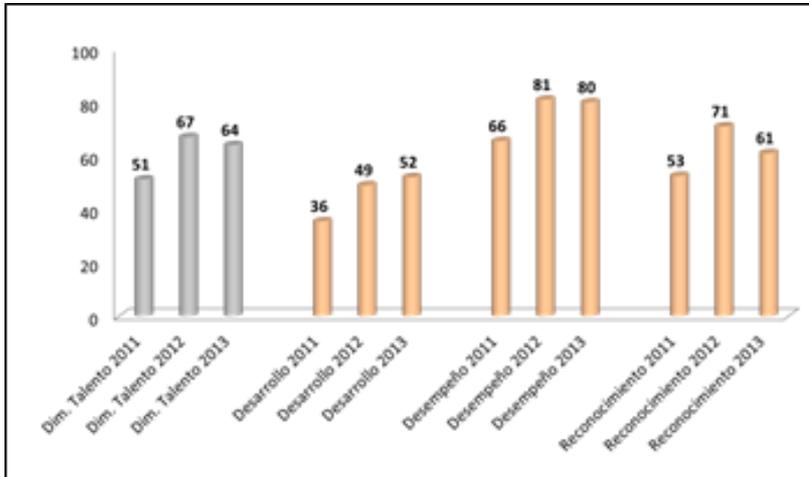
### Dimensión cultura en VC



Fuente: GPTW, 2013.

Del gráfico se afirma que la dimensión de cultura comprende al ambiente de trabajo, la pertenencia y la equidad. El plan debe incluir mejoras a fin de mantener el nivel expuesto.

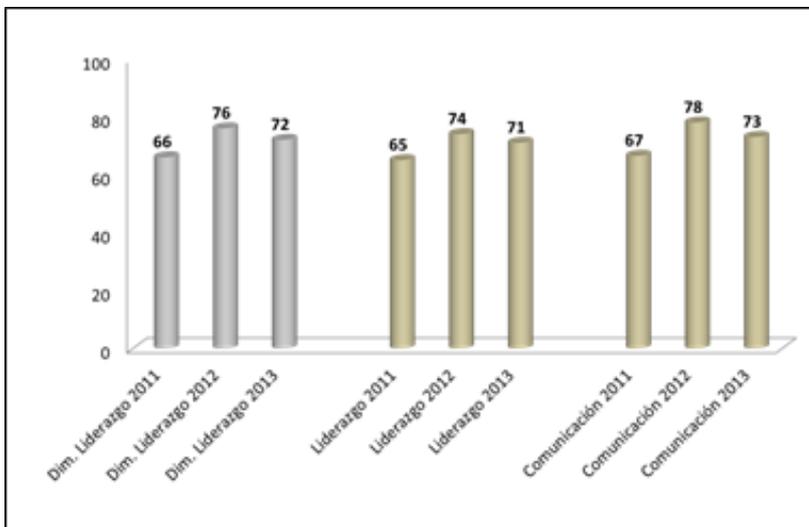
#### Dimensión talento en VC



Fuente: GPTW, 2013.

La dimensión talento comprende el desempeño, desarrollo y reconocimiento. El primer aspecto está cubierto por el sistema de gestión de desempeño, que mide los logros según las metas establecidas anualmente. Los dos aspectos complementarios referidos al desarrollo personal y profesional, junto con el reconocimiento, deben tomarse en cuenta durante las entrevistas.

#### Dimensión liderazgo en VC



Fuente: GPTW, 2013.

Finalmente, la dimensión de liderazgo implica, además, el factor de comunicación, que también debe ser incluido en el plan. Los resultados de GPTW evidencian cinco áreas de oportunidad.

## Resultado de encuesta de clima laboral VC



Fuente: GPTW, 2013.

## Anexo 7. Matriz cualitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Estrategias alternativas		A: Establecer altos estándares de calidad		B: Ingresar a nuevos mercados		C: Mejorar la gestión del desempeño		D: Implementar estrategia digital y CRM		D: Realizar mejoras al sistema comercial		
Factores clave		Ponderación	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
<b>Oportunidades</b>												
1	El Perú continúa en una situación macroeconómica estable	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1
2	El comportamiento de consumo peruano continúa en expansión	0.2	2	0.4	2	0.4	1	0.2	4	0.8	4	0.8
3	La tendencia a la responsabilidad social corporativa está en desarrollo	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15	3	0.15
4	Existen nuevas y mejores tecnologías orientadas a procesos productivos	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1	1	0.05	2	0.1
5	Existen nuevas tecnologías orientadas a mejorar transacciones comerciales	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3	1	0.1	2	0.2
<b>Amenazas</b>												
1	Los fenómenos climáticos tienen alto impacto en los insumos productivos	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
2	El tipo de cambio en los países clave es inestable	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1	2	0.2
3	Nuevos impuestos a importaciones en países clave disminuyen el margen	0.2	1	0.2	3	0.6	1	0.2	1	0.2	2	0.4
4	El Perú está próximo a enfrentar un cambio de gobierno	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	1	0.1	2	0.2
5	Sólo la tendencia a un estilo de vida distinto soporta la diferencia en precio y calidad	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05
<b>Total</b>		<b>1</b>										
<b>Fortalezas</b>												
1	Administración de mercadería eficiente	0.2	4	0.8	4	0.8	2	0.4	2	0.4	2	0.4
2	Campañas efectivas de promoción y publicidad	0.2	1	0.2	2	0.4	1	0.2	1	0.2	1	0.2
3	Se fomentan reuniones de trabajo y comunicación	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1
4	Sistema de recompensas orientado a fuerza de ventas en constante mejora	0.1	1	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.4
5	Políticas y procedimientos de control de calidad eficientes	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05
<b>Debilidades</b>												
1	Atención post-venta con demoras en tiempo de respuesta	0.05	4	0.2	1	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1
2	Perfiles de funciones de puesto parcialmente definidos	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	2	0.1	1	0.05
3	Gestión de desempeño con objetivos poco realistas	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	2	0.2	1	0.1
4	Nivel de eficiencia y productividad	0.05	4	0.2	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05
5	Cambios y validaciones constantes en procesos y entregables	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>4</b>		<b>5.1</b>		<b>3.7</b>		<b>3.35</b>		<b>3.8</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Anexo 8. Detalle de distribución de horas hombre

El siguiente cuadro muestra el detalle de la distribución de las horas hombre del personal asignado al proyecto.

Código	Rol	Descripción del Rol	Sueldo mes (\$)	S/.	Horas por día	Horas por mes	sueldo por hora
A	Sponsor	Aprueba, vota en comité de cambios	\$23,333	S/. 70,000	0.1	2	\$146
B	Interesado	Opina, vota en comité de cambios	\$6,667	S/. 20,000	0.1	2	\$42
C	Interesado	Opina, vota en comité de cambios	\$10,000	S/. 30,000	0.1	2	\$63
D	Interesado	Revisa avances, recomienda	\$16,667	S/. 50,000	0.05	1	\$104
E	Cliente	Aprueba, emite conformidad, revisa entregables, preside comité de clima	\$6,667	S/. 20,000	0.4	8	\$42
F	Project Manager	Consultor de RR.HH, Genera entregables, recomienda, gestiona programas y proyectos, documenta, seguimiento, reporta	\$2,833	S/. 8,500	3	60	\$18
G	Líder de RR.HH	Punto focal de RR.HH, revisa entregables, recomienda	\$1,833	S/. 5,500	0.2	4	\$11
H	Equipo de trabajo	Diseña cursos, revisa producción con proveedor, documenta, investiga, miembro de comité de clima	\$1,733	S/. 5,200	1.5	30	\$11
I	Equipo de trabajo	Implementa acciones, documenta, miembro de comité de clima	\$2,000	S/. 6,000	1	20	\$13
J	Equipo de trabajo	Implementa acciones, documenta, miembro de comité de clima	\$3,000	S/. 9,000	1	20	\$19

Fuente: Elaboración propia, 2014.



## **Nota biográfica**

### **Juan Manuel Paredes Rivera**

Ejecutivo en dirección de proyectos con amplia experiencia en planificación estratégica, recursos humanos y tecnologías de la información. Docente universitario, Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas, Magíster en Dirección de Tecnologías de Información. Ingeniero de Sistemas. Pensamiento conceptual, orientación a resultados y liderazgo.

### **Lizeth del Rocío Anaya Gamarra**

Nació en Chiclayo, Lambayeque, el 27 de febrero de 1986. Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (Chiclayo).

Cuenta con más de cinco años de experiencia en administración, planificación de estrategia y gestión humana. Ha trabajado en el sector privado, en el que se ha desempeñado como analista, jefa y gerente de desarrollo organizacional. Actualmente, realiza consultorías en administración y gestión de talento humano.