



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA SYS EMPRESA DE
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN PARA EL PERIODO 2026-2028”**

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

Presentado por:

Jose Martin Alvarez Gonzales

Mario Fernando Pinatte Cabrera

Asesor: César Augusto Rovegno Ornano

[0000-0003-2557-7474](#)

Lima, marzo de 2026



Anexo IX. Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, **CESAR ROVEGNO ORNANO** deja constancia que el trabajo de investigación titulado “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA SYS EMPRESA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN PARA EL PERIODO 2026-2028” presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	JOSE MARTIN ALVAREZ GONZALES
2	MARIO FERNANDO PINATTE CABRERA

para optar al Grado de Magister en Dirección de Personas fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin. el día 18 de mayo de 2026 dando el siguiente resultado:

 Página 2 de 102 - Descripción general de integridad Identificador de la entrega trn:oid::1:3573675646

11% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado

Fuentes principales

- 11%  Fuentes de Internet
- 4%  Publicaciones
- 4%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Firma del asesor Nombre César Augusto Rovegno Ornano
ORCID: 0000-0003-25

DEDICATORIAS

A mi padre, quien con su ejemplo ha guiado cada uno de mis pasos. El honor siempre será su divisa.

José

A Jessica, mi esposa y compañera de toda la vida. A mis hijos, María Fernanda y Luca, que son la inspiración para mejorar todos los días.

Mario

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Pacífico Business School por permitirnos participar de una experiencia académica que ha marcado significativamente nuestro crecimiento profesional y personal en un entorno de reflexión que fomenta el intercambio de ideas. Asimismo, agradecemos al equipo académico y, en especial, a nuestro asesor César Rovegno, por el acompañamiento y la orientación brindada durante este proceso formativo.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como finalidad diseñar una propuesta e implementación de un plan estratégico de gestión del talento humano para una empresa de tecnología de la información para un horizonte de tres años, del 2026 al 2028, para lo cual, se realizará un diagnóstico que permitirá identificar, describir, analizar e interpretar cómo se viene desarrollando la gestión actual del área de gestión de talento humano.

El despliegue de este plan utilizará herramientas tales como: el análisis del macroentorno (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal), el análisis del microentorno utilizando las cinco fuerzas de Porter y el análisis EFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos); asimismo, se llevará a cabo el análisis interno de la empresa, para lo cual, se aplicará el modelo de negocio Canvas, la cadena de valor, análisis VRIO, mapa estratégico, cuadro de mando integral y análisis EFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos). Se realizarán entrevistas con ejecutivos de la organización y se analizará la documentación existente concerniente a las políticas y procedimientos de gestión del área de gestión del talento humano.

Este plan pretende desarrollar una guía de gestión estructurada para Sistemas y Soluciones Empresariales (SyS) que le permita contar con un diagnóstico real de la situación actual y que facilite implementar un conjunto de acciones para atraer y desarrollar el talento especializado, que contribuya al crecimiento y éxito de la empresa en el periodo 2026-2028.

El diseño e implementación del plan estratégico dará inicio con la formulación de un diagnóstico integral de los procesos estratégicos del área de gestión del talento humano, tales como: el reclutamiento y selección, la capacitación y la evaluación del desempeño.

Palabras clave: PLAN ESTRATÉGICO; GESTIÓN DEL TALENTO; RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN; CAPACITACIÓN; DESEMPEÑO.

ABSTRACT

The purpose of this work is to design and implement a strategic human talent management plan for an information technology company for a three-year period, from 2026 to 2028. To this end, a diagnostic assessment will be conducted to identify, describe, analyze, and interpret the current management practices of the human talent management area.

The deployment of this plan will utilize tools such as: macro-environmental analysis (political, economic, social, technological, ecological, and legal), micro-environmental analysis using Porter's Five Forces and the EFE (External Factor Evaluation) matrix; and internal analysis of the company, applying the Business Model Canvas, value chain analysis, VRIO analysis, strategic mapping, balanced scorecard, and EFI (Internal Factor Evaluation) matrix. Interviews will be conducted with executives of the organization, and existing documentation concerning the policies and procedures for managing the human talent management area will be analyzed.

This plan aims to develop a structured management guide for Business Systems and Solutions (SyS) that will provide a realistic assessment of the current situation and facilitate the implementation of a set of actions to attract and develop specialized talent, contributing to the company's growth and success during the 2026-2028 period.

The design and implementation of the strategic plan will begin with a comprehensive assessment of the strategic processes within the human talent management area, such as recruitment and selection, training, and performance evaluation.

Keywords: STRATEGIC PLAN; TALENT MANAGEMENT; RECRUITMENT AND SELECTION; TRAINING; PERFORMANCE.

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	3
1. Perfil de la empresa.....	3
2. Perfil estratégico de la organización.	3
2.1 Misión, visión y valores	5
3. Objetivos del trabajo de investigación.....	6
3.1 Objetivo general	6
3.2 Objetivos específicos.....	6
4. Justificación	7
5. Alcance	7
6. Metodología	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
1. Gestión del talento	8
2. Reclutamiento y selección	10
3. Capacitación.....	13
4. Desempeño.....	13
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO	15
1. Análisis del macroentorno (PESTEL)	15
1.1 Factores políticos.....	15
1.2 Factores económicos	16
1.3 Factores sociales.....	17
1.4 Factores tecnológicos	17
1.5 Factores ecológicos	18
1.6 Factores legales	18
2. Análisis del microentorno	21
2.1 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter	21
2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	23
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO	24
1. Modelo de negocio (Canvas)	24

1.1	Propuesta de valor	25
1.2	Segmento clientes.....	25
1.3	Relaciones con los clientes.....	25
1.4	Canales	25
1.5	Socios clave.....	26
1.6	Actividades clave	26
1.7	Recursos clave.....	26
1.8	Estructura de costes.....	26
1.9	Fuente de ingresos.....	27
2.	Cadena de valor.....	27
2.1	Actividades primarias.....	28
2.2	Actividades de soporte	28
3.	Mapa estratégico	29
4.	Cuadro de Mando Integral (CMI).....	30
5.	Análisis VRIO.....	32
6.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	33
CAPÍTULO V. ANÁLISIS FODA DE LA ORGANIZACIÓN		35
1.	Fortalezas	35
2.	Oportunidades	35
3.	Debilidades	36
4.	Amenazas	36
5.	Estrategias.....	36
5.1	Fortaleza / Oportunidad.....	36
5.2	Estrategia oportunidad / Amenaza	37
5.3	Estrategia fortaleza / Debilidad	37
5.4	Estrategia debilidad /Amenaza.....	37
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		39
1.	Análisis del proceso de reclutamiento y selección	40
2.	Análisis del proceso de capacitación	40
3.	Análisis del proceso de gestión del desempeño	41
CAPÍTULO VII. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN EL PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		42
1.	Estrategias de intervención en el área de Gestión del Talento Humano.....	48
1.1	Reclutamiento y selección.....	49

1.2	Capacitación	50
1.3	Evaluación del desempeño	53
CAPÍTULO VIII. DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA		57
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		63
1.	Conclusiones	63
2.	Recomendaciones	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		66
ANEXOS		69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tabla resumen de análisis PESTEL.....	21
Tabla 2. Matriz EFE.....	23
Tabla 3. Cuadro de Mando Integral	31
Tabla 4. Análisis VRIO.....	32
Tabla 5. Matriz EFI.....	33
Tabla 6. Consolidado de respuestas	48
Tabla 7. Propuesta de escala vigesimal.....	56
Tabla 8. Cronograma de actividades.....	57
Tabla 9. Presupuesto por años	58
Tabla 10. Presupuesto por procesos.....	58
Tabla 11. Impacto financiero del plan estratégico de gestión del talento	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la organización.....	5
Figura 2. Análisis del microentorno (Porter)	21
Figura 3. Modelo de negocios (Canvas)	24
Figura 4. Cadena de valor	27
Figura 5. Mapa estratégico de la empresa	30
Figura 6. Análisis FODA de la organización.....	35
Figura 7. Análisis FODA del área de Gestión de Talentos.....	39
Figura 8. Proceso de reclutamiento y selección.....	49
Figura 9. Proceso de capacitación.....	51
Figura 10. Dimensiones en evaluación del desempeño	54

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Perfiles de puestos	69
Anexo 2. Formato de evaluación del desempeño	80
Anexo 3. Plan de acciones de mejora	81
Anexo 4. Estrategias FODA de la organización	82
Anexo 5. Estrategias FODA del área de Gestión de Talento	84
Anexo 6. Compilado de normas de soporte a la gestión del talento	85

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones enfrentan el desafío de mejorar su productividad con la finalidad de consolidar su gestión y optimizar su rentabilidad. Las áreas de gestión de talento humano elaboran planes estratégicos que les permitan analizar y proponer líneas de acción que mejoren los procesos que se vienen implementando y proponer planes de intervención que contribuyan al éxito de la organización.

Luego de la pandemia por el COVID-19 (a partir el año 2022), las organizaciones consideran que el liderazgo empresarial ha dependido en gran medida de la gestión del capital humano y de cómo se gestionan los procesos relacionados con él. Carroll y Conboy (2020) mencionan que las organizaciones se vieron obligadas a adecuar sus políticas y procedimientos para mantenerse activas y eficientes; los avances logrados en los últimos cincuenta años tuvieron un aceleramiento exponencial en materia de nuevas tecnologías y el uso de plataformas de gestión.

El presente estudio tiene como objetivo diseñar e implementar un plan estratégico de gestión del talento humano que acompañe el crecimiento y expansión de una empresa de tecnología de la información para el periodo 2026-2028.

Se plantea realizar un análisis y diagnóstico de la gestión del talento humano, por lo que será necesario analizar la efectividad y alineamiento de los procesos actuales con los objetivos estratégicos de SyS. Esta evaluación incluirá aspectos relacionados a los procesos de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación del desempeño. Las acciones que se propongan deberán estar alineadas no solo con las necesidades del negocio, sino también con las expectativas de los colaboradores.

El impacto en reclutamiento y selección permitirá implementar un proceso que no solo evalúe competencias técnicas, sino también la disposición a adaptarse a un entorno laboral híbrido.

La mejora en capacitación servirá para proporcionar oportunidades que amplíen las habilidades de los colaboradores, preparándolos para los cambios de un entorno laboral que evoluciona rápidamente.

La gestión del desempeño establecerá un sistema que no solo se enfoque en la evaluación de resultados, sino que también fomente la retroalimentación continua y la comunicación abierta entre gerentes y colaboradores. Este plan involucrará directamente a la alta dirección de la

organización, quien será la principal fuente de información y la responsable directa de su implementación.

Finalmente, el desarrollo de este trabajo permitirá establecer una propuesta de intervención sobre la base de las necesidades actuales de la organización, con la finalidad de que el talento humano genere valor y asegure la sostenibilidad del negocio.

CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

1. Perfil de la empresa

Sistemas y Soluciones Empresariales, en adelante SyS, es una empresa de tecnología de la información que brinda soluciones de *software* diseñadas para optimizar la gestión empresarial de sus clientes. Es un aliado estratégico que ofrece soluciones tecnológicas sostenibles para las organizaciones con las cuales colabora.

SyS fue fundada en el año 2010 y a la fecha brinda servicios en Perú, Colombia y México. Cuenta con más de cincuenta colaboradores directos e indirectos y con un aproximado de dos mil usuarios gestionados a través de sus cinco divisiones de negocio, las cuales pasamos a señalar:

1. Soluciones para recursos humanos: gestión de la fuerza laboral y proceso de nóminas,
2. Soluciones para gestión de activos: control de activos fijos e inventarios,
3. Desarrollo de *software* a medida: desarrollo web y móvil a la necesidad del cliente.
4. Servicio de integración de datos: optimización de bases de datos mediante interfaces de programación.
5. Desarrollo de aplicaciones móviles (APP): desarrollo de aplicaciones para múltiples necesidades.

La empresa cuenta con clientes de diversos sectores tales como hotelería, finanzas, salud y educación. Actualmente, se ha especializado en el sector de gestión hotelera, los proyectos se ejecutan partiendo de un diagnóstico y diseño customizado acorde a las necesidades de cada cliente.

La empresa se encuentra en un proceso de expansión y posicionamiento en nuevos mercados tanto a nivel nacional como internacional.

2. Perfil estratégico de la organización.

SyS cuenta con más de 16 años de experiencia desarrollando soluciones tecnológicas especializadas en recursos humanos, control de activos fijos y desarrollos a medida en entornos web y móviles. A lo largo de este tiempo ha venido acompañando a organizaciones de distintos sectores como en canales digitales tales como *e-commerce* y *marketplace*.

En la línea con su enfoque innovador, hace dos años lanzó una aplicación móvil para la gestión de limpieza hotelera que consiste en sistematizar toda la información relacionada a servicios generales de limpieza de habitaciones e instalaciones, asimismo presentó al mercado un sistema de facturación electrónica de servicios.

SyS se encuentra actualmente en una etapa de expansión y posicionamiento en nuevos mercados, tanto a nivel nacional como internacional en países tales como México, Colombia y Ecuador, sobre la base de certificaciones ISO 9001 e ISO 27001, lo que reafirma su compromiso con la calidad, la seguridad de la información y una forma de trabajo eficiente y estructurada.

SyS surge como una empresa de BPO (*business process outsourcing*) que brinda servicios a terceros lo que permite a sus clientes lograr una flexibilidad operativa inmediata para responder a las necesidades del mercado. Las áreas que comúnmente se acoplan a este modelo de gestión son las de gestión del talento, contabilidad, servicio al cliente, *call center* y tecnología de la información.

Entre los principales beneficios de este modelo de gestión tipo BPO están la reducción de costos operativos, el aprovechamiento de economías de escala, así como ajustar el tamaño de sus servicios según las necesidades del cliente.

La propuesta de valor de SyS se sustenta en:

- Adaptabilidad e integración.
- Servicio de asistencia de calidad.
- Automatización de procesos.
- Reducción de errores.
- Optimización de los tiempos.

Sus objetivos empresariales son:

- Ahorro de tiempo, costos y mejora de la eficiencia.
- Lograr un impacto positivo en la precisión y calidad de los datos.
- Facilitar a los colaboradores el manejo eficiente de sus horarios para potenciar su productividad.
- Adecuación a las necesidades e interoperabilidad.
- Soporte rápido y efectivo.

Figura 1. Organigrama de la organización



Fuente: Elaboración propia 2026.

El gerente comercial es el responsable de preparar las propuestas técnicas a medida de las necesidades de cada cliente.

La Gerencia de Administración se encarga de brindar el soporte en temas relacionados a la gestión del talento humano que involucra aspectos como planillas de remuneraciones, pagos a terceros y otros aspectos administrativos.

La Gerencia de Tecnologías de la Información supervisa el Sistema de Información Gerencial (SIG) se encarga de diseñar, implementar y mejorar el sistema que integra varios modelos de gestión. Actualmente, cuentan con dos certificaciones: ISO 9001 e ISO 27001.

La Alta Dirección está compuesta por el gerente general, gerente comercial y gerente de operaciones.

La Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Administración son los responsables de implementar y ejecutar los procesos de gestión del talento humano.

El organigrama permite visualizar y entender por qué SyS actualmente no cuenta con todas las gerencias funcionales debido a que tienen una estructura orientada a la gestión por proyectos, por lo cual su estructura organizacional es flexible y reducida, priorizando las áreas funcionales que le permiten escalar proyectos sin perder el control y la administración de estos.

En el anexo 1 se detallan los perfiles de puesto actualizados.

2.1 Misión, visión y valores

SyS define su misión, visión y valores organizacionales como la contribución de los objetivos que desean alcanzar y de la cultura que pretenden establecer:

Misión

“Brindar soluciones tecnológicas, eficientes y personalizadas que contribuyan al incremento de la productividad, competitividad y mejora continua de sus procesos de negocio”.

Visión

“Ser considerado un aliado estratégico líder en consultoría en tecnología de la información, brindando soluciones innovadoras, sostenibles y personalizadas que permitan impulsar la eficiencia, competitividad y crecimiento de sus clientes”.

Valores organizacionales

“Experiencia: Representa el conocimiento obtenido a través de los años que vienen brindando sus servicios, lo que les permite diseñar e implementar soluciones tecnológicas efectivas.

Capacidad: Combina el conocimiento técnico, recursos, talentos y habilidades que les permiten afrontar con solvencia los desafíos de los clientes.

Motivación: Impulsa el compromiso con la excelencia, la innovación y el mejoramiento continuo que les permite alcanzar sus objetivos”.

La Alta Dirección de SyS manifiesta que los colaboradores creen en la oportunidad de aportar soluciones eficientes a los clientes de la empresa, las que los ayudan en su proceso de crecimiento. Asimismo, perciben que su experiencia y capacidad aunada a su motivación interior, permiten cumplir los objetivos de la empresa.

3. Objetivos del trabajo de investigación

3.1 Objetivo general

Diseñar e implementar el plan estratégico de gestión de talento humano para la empresa de tecnología de la información SyS para el periodo 2026-2028.

3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar las prácticas actuales de gestión de talento para los procesos de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación del desempeño.
- Formular planes de acción de gestión de talento humano que se ajusten a los objetivos de la organización.
- Implementar el plan estratégico, considerando optimizar los recursos disponibles incluyendo una propuesta para su ejecución.

4. Justificación

Según Fernández-Bedoya (2020), justificar implica que el investigador racionalice y fundamente sus decisiones o motivos de sus creencias y conocimientos.

Sobre la base de esta definición, se justifica este trabajo de investigación en la necesidad de contar con un análisis de la situación de la empresa, valorar los hallazgos encontrados y establecer relaciones con marcos teóricos sobre temas desarrollados que permita identificar oportunidades de crecimiento y mejora de la organización.

Esta investigación permitirá que las recomendaciones y hallazgos sirvan de eje de gestión para empresas del mismo sector y tamaño, promoviendo una gestión del talento humano con estrategia y visión a mediano y largo plazo.

5. Alcance

Diseñar un plan estratégico de gestión de talento humano que sería implementado en el período 2026-2028.

Este plan incluye políticas, procedimientos y acciones para atraer, retener y desarrollar talento, buscando optimizar los procesos de gestión de los colaboradores.

6. Metodología

El presente trabajo de investigación se realizará bajo la metodología cualitativa - descriptiva.

De acuerdo con Hernández et al. (2014), el enfoque cualitativo se orienta a la exploración profunda de áreas o temas relevantes de investigación, permitiendo al investigador contar con flexibilidad metodológica para formular preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de datos. Esta adaptabilidad resulta clave para identificar las interrogantes centrales del estudio y perfeccionarlas progresivamente, con el fin de obtener respuestas más precisas y significativas.

En el contexto de la presente investigación cualitativa, el propósito central será identificar, describir e interpretar la problemática objeto de estudio, mediante el análisis detallado de la información facilitada por la organización. Este enfoque permitirá comprender no solo los hechos observables, sino también los significados, aportando una visión integral que favorezca a la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento y el desarrollo organizacional.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

1. Gestión del talento

Chiavenato (2009) refiere que la gestión del talento moderna tiene tres vertientes que son: las funciones, las prácticas y los profesionales. Sobre las funciones se refiere a la unidad de gestión operativa administrativa, que se refiere a la gerencia u oficina de expertos que brindan servicios al interior de la organización en los procesos de administrar personal, seleccionar e incorporar, desarrollo y beneficios sociales. En cuanto a las prácticas, se refieren a las políticas, procedimientos del área de gestión de personal en temas de reclutamiento y selección, remuneraciones, prestaciones, entre otros. Con respecto a los profesionales señala que los administradores de recursos humanos son una profesión altamente especializada y de tiempo completo en las organizaciones y se desempeñan como capacitadores, formadores, analistas, seleccionadores, ingenieros de seguridad ocupacional, asistentes sociales, entre otros profesionales afines a la gestión.

Alles (2015) hace mención de la evolución que han tenido las áreas de gestión del talento humano, incluso en su denominación o nomenclatura. Ironiza que los términos referidos por ejemplo a oficina de personal parecieran dirigirse a que los colaboradores son meras carpetas que se deben organizar, en lugar de lo que realmente representan.

La gestión del talento moderna ha evolucionado en su función activa en relación con los colaboradores, debido a dos motivaciones, una relacionada a la importancia que tienen en las organizaciones y otra dirigida a reconocer la relevancia de las personas que Alles no considera “un mero recurso”.

Según refiere Robbins y Coulter (2005), durante el planeamiento organizacional se determinan las metas y resultados esperados y se establecen las estrategias que serán requeridas para alcanzarlos. Se propone el plan que permita coordinar e integrar acciones de forma eficiente. Esto implica determinar plazos de ejecución y especificar las acciones a seguir. El plan sirve para direccionar a la organización, evita trabajos innecesarios y ayuda en el monitoreo y en el desarrollo del proceso decisivo. Sobre este punto, referido a la organización, Robbins y Coulter (2005) mencionan que es fundamental, puesto que distribuye los recursos, especifica las tareas que son necesarias para alcanzar los objetivos establecidos, asigna responsables de estas, agrupa las actividades por equipos, unidades, departamentos o gerencias, establece líneas de autoridad y coordinación entre ellas identificando a los tomadores de decisión.

El entorno laboral contemporáneo exige a las organizaciones que se adapten a las nuevas tecnologías y a las transformaciones sociales, tal como refiere Montoya (2021). Para lograr esto las empresas deben implementar diversas acciones para generar un ambiente favorable y gestionar instrumentos que faciliten a sus colaboradores el desarrollo de habilidades, crecimiento de sus talentos y la plena expansión de sus capacidades, este enfoque tiene como objetivo mejorar a los individuos, al equipo de trabajo y a la organización.

Asimismo, Montoya (2021) propone cinco pasos claves para administrar los recursos humanos de manera efectiva: primero, se refiere a la transformación del modelo de gestión, que propone adecuar los enfoques tradicionales de gestión hacia uno más dinámico y flexible que se ajuste a las nuevas realidades del entorno laboral. El segundo, identifica talentos que permitan reconocer y seleccionar a potenciales colaboradores (*high potentials*) dentro de la organización. El tercero, desarrolla el capital humano mediante la gestión del talento, que permita oportunidades de crecimiento y formación que fortalezcan las habilidades y competencias de los colaboradores. El cuarto se refiere a la transformación del modelo de gestión (de capital humano a capital intelectual), para convertir el capital intelectual y las competencias de los colaboradores en activos valiosos para la empresa. Finalmente, el quinto paso hace mención de la transformación del capital intelectual en logros concretos para asegurar que el talento y el conocimiento generen beneficios medibles, como la mejora en la productividad, innovación y rentabilidad. Este modelo busca no solo optimizar la gestión del talento, sino también asegurar que los esfuerzos de desarrollo del capital humano se traduzcan en resultados concretos para la organización.

De acuerdo con Wherter y Davis (2019), las áreas o departamentos de administración de recursos humanos han experimentado transformaciones significativas en los últimos años debido a sus enfoques en temas relacionados a la gestión del talento. Menciona, por ejemplo, cómo se compite por el talento, no solo a nivel local, sino también a nivel global, lo que ha ocasionado que la creación de propuestas y ofertas de valor atractivas para atraer y retener talento altamente calificado se incremente y se diferencien, especialmente en sectores con alta demanda de habilidades especializadas, tales como tecnología de la información. Asimismo, indica que las políticas de remuneración y compensaciones se han vuelto dinámicas y pueden implementar en algunas organizaciones los bonos basados en desempeño, opciones de participación en acciones de la empresa y otros incentivos, para alinearse mejor a las expectativas y motivaciones individuales de los empleados. Esto va de la mano con otras prestaciones y beneficios, como seguros médicos, licencias y permisos de maternidad/paternidad, como parte de una propuesta de bienestar integral.

Asimismo, según refieren Kaplan y Norton (2004), los activos intangibles, tales como las competencias, conocimientos, liderazgo y diversas capacidades de los colaboradores, no generan por sí mismos de manera directa resultados financieros, tales como mayor facturación o reducción de costos. Su impacto se produce a través de cadenas de relaciones causa-efecto, las que conectan el desarrollo de capacidades internas con los resultados estratégicos. Así, por ejemplo, una mejora en las competencias del colaborador a través de programas de formación en calidad total puede optimizar los procesos internos, lo que incrementa la satisfacción del cliente, fortalece su fidelidad y, finalmente, se traduce en mejores ventas y márgenes, con respecto a las relaciones a largo plazo.

En concordancia por lo señalado por Pérez (2021), la gestión del talento humano viene experimentado un proceso de evolución y cambio en las últimas décadas. Ha pasado de ser un área netamente administrativa relacionada principalmente con la gestión de planillas y contratación de talentos a un área donde se gestiona el talento de la organización. Este nuevo enfoque es el que requiere SyS para sostener su crecimiento y competitividad, donde pueda desarrollar e incorporar colaboradores comprometidos con los objetivos estratégicos.

Mondy (2010) indica que la planeación estratégica viene a ser un proceso sistemático por el cual la alta dirección de una organización define los propósitos, objetivos y metas generales de la organización, así como las estrategias para alcanzarlos.

El nuevo esquema global del teletrabajo, impulsado drásticamente por la pandemia por el COVID-19, se ha convertido en una forma de trabajo sostenible para muchos sectores, lo que condiciona a adaptarse a esta nueva normalidad y gestionar de manera efectiva que les permitan equilibrar mejor su vida personal y profesional.

A continuación se va a describir en mayor detalle los modelos teóricos analizados en relación con los procesos de gestión del talento para luego pasar al análisis del contexto.

2. Reclutamiento y selección

En relación con los procesos de reclutamiento y selección de talentos, Louffat (2021) menciona que es de suma importancia combinar los métodos de evaluación con el objetivo de realizar una evaluación completa del potencial de los postulantes, es por este motivo que en la captación de talentos se utilizan diferentes metodologías para analizar las competencias y habilidades de los postulantes convocados.

A través de este proceso de selección, se evalúan tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas, lo que permite una clasificación de los candidatos en orden de mérito. Este

enfoque integral permite asegurar que los mejores perfiles sean seleccionados para las vacantes disponibles, no solo en términos de competencias técnicas, sino también en su alineación con la cultura y principios de la organización.

Por otro lado, Mondy (2010) refiere que el reclutamiento es un proceso estratégico utilizado por las organizaciones para atraer, dentro de una estrategia planificada y oportuna, a los candidatos que reúnan los requisitos de competencias, habilidades y características personales. La finalidad no se limita únicamente a cubrir una vacante, sino que busca que los candidatos potenciales cumplan con los requisitos académicos, técnicos y de experiencia profesional. En un análisis mucho más profundo se busca, asimismo, que los candidatos logren ajustarse a la cultura, visión, y valores de la organización. Este proceso implica convocar y contactar a un número suficiente de candidatos calificados con la finalidad de que la organización pueda contar con un grupo de talento competitivo sobre el cual realizar un proceso de selección acorde a sus necesidades. Este proceso de reclutamiento impacta directamente en la calidad del capital humano lo que afecta la productividad, resultados y la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

Para la fase de selección de personal, Mondy (2010) indica que es un proceso estratégico que busca identificar entre un grupo de candidatos, previamente reclutados, a los que cumplan con los requisitos y exigencias del puesto vacante, no solo busca evaluar las cualificaciones técnicas sino busca asegurar la compatibilidad entre el candidato y las responsabilidades que asumirá así como el entorno organizativo en el que se integrará.

Para Moreno (2021), la fase de reclutamiento y la selección de personal es considerado como un proceso fundamental y estratégico dentro de la gestión del talento humano, a través de esta fase la organización identifica, atrae y elige al candidato más idóneo para cubrir una vacante específica. Esto implica no solo la búsqueda de perfiles que cumplan con los requisitos técnicos del puesto, sino también la evaluación integral de competencias, habilidades, destrezas, experiencias y otros factores que requiere la organización. Asimismo hace mención que la efectividad de esta fase se mide cuando el talento incorporado se alinea fácil y rápidamente con la misión, visión y valores de la organización. Las etapas de la fase del reclutamiento y selección varían según el rubro, sector y la cultura de la organización así como la complejidad de la vacante a cubrir.

Además, Louffat (2021) destaca la relevancia de contar con procedimientos estructurados que puedan adaptarse a la realidad y necesidades específicas de cada empresa. Esta personalización

es clave para garantizar que los procedimientos de reclutamiento e incorporación se realicen de forma correcta, dado que las particularidades de cada organización y su contexto pueden influir en la manera en que se selecciona al talento. Adaptar estos procedimientos a la realidad organizacional implica, por ejemplo, ajustar los criterios de evaluación basados en los requerimientos específicos del puesto, la cultura organizacional, y que las competencias que estén alineados con las metas estratégicas de la empresa.

Del mismo modo, Bock (2024) refiere que las empresas están enfocadas en incorporar y retener talentos que estén vinculados a sus actividades claves, entre sus estrategias de gestión están las de brindar beneficios como horarios flexibles y preocuparse por la salud integral de sus colaboradores. Después de la pandemia por el COVID-19, las áreas de gestión de talento experimentaron diversos cambios tales como la implantación exitosa del trabajo remoto, que en algunas organizaciones ha permitido crear un modelo híbrido de asistencia. En el contexto actual, es crucial que los equipos de gestión de talento humano estén atentos a los desafíos que deben afrontar para proteger el bienestar de su personal más valioso. Una corriente que viene cobrando mayor fuerza en la gestión estratégica del talento es la de propiciar la reestructuración organizacional para mejorar la eficiencia.

Según MacDonald (2022), incluso antes de la pandemia por el COVID-19, ya se observaba una creciente masificación del uso de las redes sociales como canal estratégico para que las empresas promocionaran sus productos y servicios. La crisis sanitaria aceleró significativamente este proceso, impulsando un uso más intensivo de estas plataformas. En el ámbito de la gestión del talento, se estima que un 92 % de los reclutadores a nivel mundial emplean redes sociales para difundir convocatorias y atraer candidatos. Asimismo, se estima que el 42 % de los profesionales utiliza estas mismas plataformas como vía principal para buscar oportunidades laborales. Este escenario confirma que el futuro de los procesos de reclutamiento y selección estará cada vez más condicionado por el uso estratégico de tecnología y redes sociales. Estas herramientas no solo facilitan la publicación de ofertas, sino que también permiten investigar perfiles, verificar información y realizar filtros previos. Plataformas como LinkedIn, Instagram, Twitter, Facebook y TikTok se consolidan así como espacios clave para conectar con candidatos, diversificando las fuentes de captación de atracción de talento.

Asimismo, MacDonald (2022) menciona que la adopción de modelos de trabajo híbrido, que combinan modalidades remotas y presenciales, así como el uso de herramientas como las video llamadas, las plataformas de empleo en línea y las bolsas laborales virtuales han permitido reducir significativamente los tiempos de respuesta en la cobertura de vacantes, incrementando

la agilidad y la eficacia de los procesos. Este cambio refleja una evolución hacia procesos de reclutamiento y selección más estratégicos que generan valor en entornos laborales cada vez más dinámicos y digitalizados.

3. Capacitación

De acuerdo con lo planteado por Colman (2021), el objetivo primordial de la capacitación es proporcionar las habilidades, competencias y conocimientos que requieren los colaboradores para desempeñar sus funciones con eficiencia y eficacia, por consiguiente, la capacitación es un factor estratégico que impacta directamente en la sostenibilidad y crecimiento de las organizaciones. Por lo general, el área responsable de estas tareas son los equipos de desarrollo de talentos que reportan a las gerencias o departamentos de gestión de personal. Entre sus principales objetivos estratégicos están el diagnóstico e identificación de necesidades, y el diseño e implementación de programas de capacitación que involucren a todos los colaboradores y la retroalimentación o *feedback* de los programas implementados. La capacitación de los colaboradores es un factor crítico para el logro de los objetivos organizacionales. Invertir en el desarrollo de habilidades y en la ampliación de los conocimientos genera un impacto positivo directo en la productividad y competitividad de la empresa.

De acuerdo con Freifeld (2023), las estrategias de capacitación han sufrido un cambio significativo debido al uso y aplicación de la inteligencia artificial (IA) y las plataformas virtuales de enseñanza y aprendizaje han asumido un rol protagónico en las estrategias de capacitación y en los procesos de diagnóstico organizacional. El uso de encuestas y herramientas digitales está permitiendo un análisis más ágil y preciso para la toma de decisiones. La IA, además, ha revolucionado la creación de contenidos formativos. Hoy es posible diseñar esquemas y módulos completos de aprendizaje. El resultado es una formación focalizada y efectiva, que contribuye directamente al fortalecimiento del talento humano y al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

4. Desempeño

Cabe señalar, en concordancia con Campbell y Wiernik (2015), que el desempeño puede referirse al conjunto de labores, actividades y funciones realizadas por los colaboradores que contribuyen al alcance de las metas organizacionales, en consecuencia, la medición del desempeño podría definirse como el proceso sistemático que mide el aporte integral de un trabajador a la empresa a lo largo de un periodo de tiempo determinado. Esto sirve para indicar

que la evaluación del desempeño es un elemento clave dentro del planeamiento estratégico, puesto que permite monitorear las tareas y funciones de los colaboradores, así como evaluarlas y valorarlas de acuerdo con cómo impulsa el alcance de las metas organizacionales. A través de este enfoque se contribuye a gestionar el talento humano, donde se promueve que se alineen los objetivos individuales y los de la organización y proporciona insumos fundamentales para la toma de decisiones sobre el reconocimiento, desarrollo y crecimiento profesional.

En Business World (2022) se indica que desde la perspectiva de la gestión de personas, estas modalidades contractuales pueden convertirse en herramientas estratégicas para responder con rapidez a las demandas cambiantes del mercado, optimizar recursos y ajustar la estructura organizativa en función de la evolución de la carga de trabajo y los objetivos corporativos. No obstante, su implementación debe ir acompañada de políticas claras que garanticen la calidad del talento incorporado, la alineación cultural y el compromiso organizacional, con el fin de evitar rotaciones innecesarias y preservar la cohesión del equipo.

Antcliff et al. (2021) mencionan que diversas investigaciones sobre la relevancia de la gestión de recursos humanos en las organizaciones se han centrado tradicionalmente en describir las políticas y procedimientos aplicados en empresas de gran envergadura o de alcance global, es decir, aquellas que operan con sedes en distintas regiones del país de origen o a nivel internacional. Este enfoque ha generado cuestionamientos con respecto a la aplicabilidad de dichos modelos en empresas de menor escala, como las denominadas en el Perú familiares o aquellas inscritas en el régimen de MYPE o PYME, que cuentan con menos de 50 colaboradores. No obstante, la evidencia demuestra que muchas de las prácticas propias de organizaciones globalizadas pueden adaptarse e implementarse con éxito en empresas pequeñas. Al integrar políticas y procesos estandarizados, estas organizaciones logran mejorar su eficiencia operativa y fortalecer su competitividad en el mercado, potenciando su capacidad de crecimiento y sostenibilidad en entornos cada vez más exigentes.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

El entorno organizacional está compuesto por factores que están en constante cambio, tanto externa como internamente, y estos factores influyen significativamente en su funcionamiento. Para comprender mejor cómo estos elementos afectan a la organización, es crucial realizar un análisis exhaustivo de su entorno. En este capítulo, se abordará el análisis del macroentorno utilizando la metodología PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal).

1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

La metodología PESTEL facilita examinar los principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en la organización desde una perspectiva externa. Cada uno de estos elementos puede influir en la empresa, ofreciendo una visión completa del entorno en el que se desarrolla.

1.1 Factores políticos

En noviembre del 2025, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) publica su informe semestral titulado *Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones*, que permite conocer la opinión de la población entrevistada acerca de los temas relacionados con la gobernabilidad, el fortalecimiento de la democracia y la confianza en las instituciones del país.

La delincuencia y la corrupción en las diversas entidades públicas continúan siendo los problemas principales que enfrenta el país. El 59.3 % de la población que fue encuestada considera a la corrupción como el eje principal de los problemas sociales y el 53.5 % opina que la delincuencia es otro problema principal que el Estado peruano debe dar una solución a la brevedad, o al menos proponer estrategias de intervención. (INEI, 2025).

En un año electoral las propuestas de los diversos partidos políticos deberán tomar en consideración la preocupación de la población sobre la falta de seguridad ciudadana (21.0 %) y la pobreza (17.1 %), también destacan la falta de empleo (15.7 %), los bajos sueldos y el alza de precios (11.5 %), la desconfianza institucional y servicios públicos debido a la falta de credibilidad y transparencia del Gobierno (8.8 %), y la percepción negativa sobre la calidad de la educación pública (7.5 %).

En este entorno de falta de autoridad, el incremento de la ciberdelincuencia se abre como una amenaza y al mismo tiempo como una oportunidad para las empresas de tecnología de la

información, tanto en materia de desarrollo de soluciones informáticas como en la asesoría de gestión de ciberseguridad en las organizaciones.

Adaptarse y mitigar los riesgos asociados con estos factores es fundamental para la viabilidad y el crecimiento de las organizaciones. Las empresas deben implementar estrategias que les permitan responder de manera efectiva a las fluctuaciones del entorno, minimizar los impactos negativos y aprovechar las oportunidades que surgen.

1.2 Factores económicos

En la *Revista Construir* (2026) se indica que de acuerdo con el informe del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) la economía peruana inicio el 2026 con un sólido desempeño, se basa en los principales indicadores tales como la demanda eléctrica, que es considerado un indicador líder de la producción nacional puesto que correlaciona con el Producto Bruto Interno (PBI) que acelero su crecimiento interanual a 3.9 % en enero de 2026, este resultado permite inferir que la actividad productiva se viene incrementando en diversos sectores.

Otro indicador de interés es el aumento de la inversión privada que indica la SUNAT, reportando un aumento de 11.6 % en las importaciones de bienes de capital en enero de 2026, acumulando 22 meses consecutivos de crecimiento y esto se traduce en mayor nivel de inversión empresarial en equipos de transporte, materiales de construcción y bienes para la industria.

El informe del MEF (*Revistar Construir*, 2026) refiere que actualmente el riesgo país del Perú se sitúa en un promedio de 132 puntos básicos, uno de los niveles más bajos de la región, lo cual favorece para obtener mejores condiciones en financiamientos, refuerza la confianza de los inversionistas y fortalece la inversión privada.

Asimismo, el referido informe dice que el indicador de *big data* de consumo del BBVA aumentó de 18.3 % a 24 % en enero, acumulando 26 meses de expansión continua. Las importaciones de bienes de consumo crecieron 10.6 % interanual registrando 17 meses consecutivos de tasas positivas.

La inflación anual se ubicó en 1.7 % dentro del rango meta establecido por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) por 22 meses consecutivos reduciendo la incertidumbre de inversionistas y protegiendo la capacidad adquisitiva de los hogares peruanos.

Las reservas internacionales netas alcanzaron USD 96 375 millones al 28 de enero de 2026, equivalentes al 30 % del PBI, considerada una de las proporciones más altas de la región y fortaleciendo la capacidad del país ante eventuales crisis externas. (*Revista Construir*, 2026).

En cuanto a las proyecciones a mediano plazo, para el período 2024-2027, se espera un incremento económico que bordearía el 3.3 %, sostenida por varios factores claves tales como el desembolso en obras de infraestructura.

Estas proyecciones indican un entorno económico favorable, con un crecimiento impulsado por una combinación de desarrollos en infraestructura y mejoras en diversos sectores económicos en los cuales se incluyen el de tecnología de la información.

1.3 Factores sociales

En la *Revista Memoria*, la periodista de investigación Cristina Fernández (2026) señala que, desde noviembre de 2024, el Perú atraviesa un periodo de conflictividad social con un promedio mensual de 200 acciones de protestas, según los reportes de la Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad de la Defensoría del Pueblo, lo cual revela un malestar social generalizado, ocasionado principalmente por el rechazo a los poderes del Estado, Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

Este clima de conflictividad social es relevante en un periodo políticamente sensible: a menos de seis meses de las elecciones generales y a un año de los comicios regionales. Entre los reclamos más visibles destacan la derogatoria de un conjunto de leyes aprobadas por el Congreso, consideradas contradictorias al interés ciudadano, así como una exigencia de un sector de los partidos políticos que tienen representación en el Congreso: la renuncia del presidente José Jerí en un contexto de creciente deslegitimación del Ejecutivo.

En el artículo publicado en la *Revista Memoria*, Fernández (2026) refiere que los informes y el análisis de especialistas coinciden en que el descontento ciudadano se debe a una profunda desconfianza en las instituciones públicas, producto de una crisis de legitimidad acumulada que se ha intensificado en la última década, esto sumado a la escasa efectividad para enfrentar el problema central de la inseguridad ciudadana. Esta realidad social reformula las metas y objetivos de las organizaciones enfocadas en soluciones tecnológicas y las obliga a generar estrategias y políticas para invertir en nuevos proyectos y desarrollar y retener a sus talentos para mantenerse competitivos en un mercado regional y global.

1.4 Factores tecnológicos

El Perú se destaca como líder en el desarrollo del mercado digital en la región, según el *Reporte Oficial de la Industria de Comercio Electrónico en el Perú* (Cámara Peruana de Comercio Electrónico [Capece], 2025). Este crecimiento se proyecta a un ritmo anual del 21 % hasta 2025, posicionando al Perú como un mercado clave para el comercio digital en la región.

En una entrevista a Helmut Cáceda, Presidente Ejecutivo de Capece, realizada para el *Reporte Oficial de la Industria de Comercio Electrónico en el Perú* (Capece, 2025), indica que el uso de herramientas tecnológicas se ha consolidado como un factor clave en la gestión del talento humano, se recurre al estudio de datos para reconocer patrones y cuantificar resultados el análisis de datos para identificar patrones, medir resultados y tomar decisiones informadas sobre cómo aprovechar mejor el talento dentro de la organización lo cual permite a las organizaciones alinear las capacidades y el desempeño de los colaboradores con las metas estratégicas, optimizando su contribución al éxito de la gestión.

Asimismo, Cáceda refiere que a través de esta tecnología, es posible no solo mejorar procesos administrativos sino también proporcionar trayectorias laborales más satisfactorias, generando un equilibrio entre los objetivos empresariales y las expectativas individuales.

En un entorno empresarial en constante cambio, estas herramientas se han convertido en un pilar para tomar decisiones basadas en evidencia, mejorando la eficiencia y fortaleciendo la ventaja competitiva.

1.5 Factores ecológicos

El informe del Grupo Banco Mundial (2025) menciona que una mejor gestión energética implica la reducción de la cantidad de electricidad utilizada por los centros de datos, servidores y otros equipos de TI, a esto se le llama TI sostenible o TI verde.

Equipos diseñados con esta perspectiva ecológica consumen menos energía y si además se desarrollan *software* que permitan la automatización de los procesos de apagado de equipos inactivos, se estará ahorrando más energía. Adicionalmente, si en las operaciones de TI la fuente de energía de los equipos utilizados pasa a ser renovable como la solar, eólica o hidroeléctrica reduce significativamente la huella de carbono.

En resumen, las empresas de tecnología de la información tienen una gran oportunidad para contribuir con la sostenibilidad entendida como el uso responsable de los recursos naturales para satisfacer las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

1.6 Factores legales

En el Perú, las legislaciones están evolucionando para adaptarse a la implementación de nuevas tecnologías, con el objetivo de promover su uso en todos los niveles de Gobierno: central, regional y local, se publicó el Decreto Supremo N° 029-2021-PCM, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1412, el cual establece la Ley de Gobierno Digital. Este reglamento

establece disposiciones clave sobre las condiciones, requisitos y uso de tecnologías y medios electrónicos en los procedimientos administrativos, facilitando la digitalización en el sector público.

En el aspecto legal de protección de datos, tenemos que el 30 de noviembre de 2024, se publicó el Decreto Supremo N° 016-2024-JUS que aprueba el Reglamento de la Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales (la “Ley de Protección de Datos Personales” y el “Reglamento de la Ley de Protección de Datos Personales”, respectivamente), derogando el anterior a partir del 30 de marzo de 2025, lo que genera oportunidades para las empresas de tecnología de la información como se pasa a exponer a continuación:

Las divisiones de la empresa de tecnología de la información se encuentran vinculadas al cumplimiento de las normas de protección de datos personales. Por ejemplo, cuando hablamos de la plataforma de servicios para la gestión de recursos humanos, su implementación permitirá al usuario-cliente cumplir con diversas obligaciones vinculadas a las medidas de seguridad en el tratamiento de los datos personales.

La normativa exige que plataformas, aplicaciones y en general servicios informáticos que son empleados para realizar tratamiento de datos personales (en este caso, el de los colaboradores del cliente) cuenten con medidas técnicas, organizativas y legales debidamente implementadas y documentadas. El uso de esta plataforma contribuye a cumplir con dichas exigencias tales como: (i) el control de acceso a los datos personales de los colaboradores; (ii) el monitoreo y revisión periódica de las medidas de seguridad; (iii) generación y mantenimiento de registros que provean evidencia sobre las interacciones con los datos de los colaboradores de la empresa; (iv) medidas de seguridad que impidan al personal no autorizado la generación de copias o la reproducción de documentos digitales que contengan datos personales de titularidad del cliente.

En ese sentido, al utilizarse la solución tecnológica de la empresa, el usuario-cliente por el hecho de usar esta plataforma, estará cumpliendo con las medidas de seguridad establecidas en la normativa de datos personales, lo cual fortalece la cultura de cumplimiento y su posición frente a eventuales riesgos.

La legalidad en materia empresarial es un factor crucial para empresas de tecnología de información ya que contribuye al cumplimiento normativo al ofrecer servicios que permitan almacenar, organizar, controlar el acceso y auditar la información contenida en los bancos de datos, lo cual refuerza las medidas de seguridad.

En el anexo 6 se detallan algunas de las normativas más relevantes que afectan a las empresas formales, ordenadas cronológicamente.

A continuación, en la Tabla 1 se resumen los principales factores del análisis PESTEL, los cuales representan oportunidades y amenazas para SyS. Este análisis facilita conocer y estar atentos a los cambios del entorno, reducir la incertidumbre y alinear la planificación estratégica con las condiciones del mercado, en un rubro muy dinámico como el de tecnología de información, en el cual la innovación evoluciona constantemente.

Tabla 1. Tabla resumen de análisis PESTEL

Factores	Tendencia	Impacto en la organización	Impacto en la gestión del talento	Calificación
Político	El 59.3 % de la población considera a la corrupción como el eje principal de los problemas sociales y el 53.5 % opina que la delincuencia es otro problema principal que el Estado peruano debe dar una solución a la brevedad.	Zozobra y temor debido a la poca acción en temas de delincuencia y seguridad ciudadana, se percibe que los extorsionadores cuentan con impunidad y el Gobierno no cuenta con estrategias efectivas para combatir el crimen organizado	Los costos en reclutamiento y selección se incrementan debido a que se sub contrata a una empresa que verifique los antecedentes penales, policiales y judiciales de los candidatos. Se genera un incremento en movilidad particular (servicios de taxis) debido a que el personal administrativo que realice trabajos fuera de la jornada siente temor de desplazarse por las noches.	Amenaza
	Desconfianza institucional en los servicios públicos debido a la falta de credibilidad y transparencia del gobierno (8.8 %), y la percepción negativa sobre la calidad de la educación pública (7.5 %).	Precaución y cuidado al participar de licitaciones con el sector público.	Generalizar que todos los procesos de contratación obedecen a criterios poco técnicos como familiaridad, compañerismo o alguna prebenda. Se cuestiona la contratación de algunas personas para cargos específicos.	
Económico	Producto Bruto Interno (PBI) aceleró su crecimiento interanual a 3.9% en enero de 2026, aumento de la inversión privada que indica la SUNAT, reportando un aumento de 11.6 % en las importaciones de bienes de capital en enero de 2026. La inflación anual se ubicó en 1.7 % dentro del rango meta establecido por el BCRP.	Oportunidad significativa puesto que el crecimiento económico genera la demanda de transformación digital en diversos sectores como el industrial, tecnológico, servicios, entre otros que buscan mejorar su competitividad y eficiencia mediante la adopción de soluciones tecnológicas avanzadas.	Se requiere personal altamente capacitado en temas de TI, para cubrir la demanda de las empresas clientes, se debe replantear las estrategias de convocatoria y retención. Generar mejoras en el clima organizacional mediante prácticas que incorporen la gestión de remuneraciones y beneficios, trabajo híbrido, así como programas de carrera y desarrollo profesional. Identificar talentos claves y realizar actividades que propongan el compromiso y satisfacción de los colaboradores.	Oportunidad
Social	Desde el 2024 se contabiliza un promedio mensual de 200 acciones de protestas se deben a una profunda desconfianza en las instituciones públicas, producto de una crisis de legitimidad acumulada que se ha intensificado en la última década, esto sumado a la escasa efectividad para enfrentar el problema central de la inseguridad ciudadana.	Tener la posibilidad de ser un aliado estratégico de organizaciones del sector público que requerirá empresas que potencien su gestión utilizando tecnología de punta, inteligencia artificial.	Se requerirá personal nuevo debido a la demanda de servicios de consultoría.	Oportunidad
Tecnológico	El uso de herramientas tecnológicas es un factor clave en la gestión del talento humano, el análisis de datos para identificar patrones, medir resultados y tomar decisiones informadas sobre cómo aprovechar mejor el talento dentro de la organización.	La utilización de tecnologías de punta como la inteligencia artificial (IA), el <i>big data</i> y el uso de la nube está redefiniendo las estrategias comerciales y de desarrollo de aplicativos para cubrir esas necesidades.	Esta evolución en la tecnología de la información genera nuevas oportunidades, así como desafíos que exigen un enfoque estratégico en la gestión del capital humano para que los colaboradores estén preparados para estos nuevos escenarios. Los perfiles se vuelven altamente especializados.	Oportunidad
Ecológico	La gestión energética implica la reducción de la cantidad de electricidad utilizada por los centros de datos, servidores y otros equipos de TI, a esto se le llama TI sostenible o TI verde. al medio ambiente y contribuye asimismo a un crecimiento económico inclusivo y responsable	Oportunidad para ampliar la cartera de clientes actuales con empresas.	La expectativa de nuevas empresas clientes genera la necesidad de profesionalizar los cuadros de personal y especializarlos en tecnologías específicas como IA, iCloud, entre otras.	Oportunidad
Legal	Decreto Supremo N° 029-2021-PCM, Reglamento del Decreto Legislativo N° 1412, el cual establece la Ley de Gobierno Digital.	Este decreto busca establecer las condiciones y requisitos necesarios para la adopción de tecnologías y medios electrónicos en los procedimientos administrativos, impulsando así la transformación digital en el sector público, lo que representa una oportunidad de negocio excelente para la empresa experta.	Se requerirá personal especializado en determinadas tecnologías para cubrir la demanda de las empresas del sector público	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2026.

2. Análisis del microentorno

2.1 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Figura 2. Análisis del microentorno (Porter)



Fuente: Elaboración propia 2026.

2.1.1 Poder de negociación de los proveedores - Muy alto

Es considerado muy alto debido a que estos proveedores son altamente especializados y el nivel de tecnología utilizado en sus insumos es costoso. Además, dependen de las actualizaciones que realizan las empresas que proveen el *software*, *hardware* y plataformas tecnológicas que desarrollan y ofrecen a terceros tales como Google Cloud, Amazon Web, AWS, Microsoft entre otros, quienes pueden fijar condiciones específicas para brindar sus servicios y determinar los precios.

2.1.2 Poder de negociación de los clientes - Alto

El poder de negociación de los clientes se considera alto debido a que en este mercado hay poca diferenciación en la oferta, lo cual permite a los clientes tener múltiples alternativas. Esto puede variar debido a que hay empresas que utilizan la estrategia de ofrecer productos o servicios diseñados a medida o customizados, con lo cual se minimiza la competencia directa debido a que no es considerado un producto genérico sino hecho a la medida de la organización. Una posible amenaza para SyS es que sus clientes estén interesados en desarrollar sus propias soluciones tecnológicas, con lo cual se disminuye el paquete de servicios que requieren contratar.

2.1.3 Rivalidad entre los competidores - Muy alta

Se considera muy alta debido a que se compite por precio, calidad, tecnología, innovación y el tiempo de implementación de la solución tecnológica, asimismo se ha incrementado la competencia debido a que empresas transnacionales operan en el Perú y compiten con empresas locales, al estar fragmentado el mercado, las empresas buscan diferenciarse por el servicio, ofreciendo soluciones más avanzadas, o por el costo lo que puede afectar la rentabilidad al estar inmersos en una guerra de precios con empresas que cuentan con respaldo económico, o por la innovación, ofreciendo servicios adicionales y complementarios que aporten valor. SyS desde sus inicios ha apostado por la calidad en sus servicios y por ofrecer soluciones personalizadas implementadas en sus clientes lo que les ha permitido tener relaciones a largo plazo ofreciendo actualizaciones e innovaciones.

2.1.4 Amenaza de nuevos competidores entrantes - Alta

Esta amenaza para SyS depende del nicho de mercado y el nivel de especialización de cada empresa competidora. Las barreras de entrada son moderadamente altas debido a que la tecnología de información evoluciona en periodos muy cortos, mostrándose muy dinámico, otro factor es el bajo costo de implementar soluciones tecnológicas de bajo perfil, con *software* accesibles y el uso de la nube con lo cual ha permitido la aparición de empresas pequeñas y medianas que brindan sus servicios en nichos especializados.

2.1.5 Amenaza de nuevos productos sustitutos - Alta

Es alta debido a la probabilidad de que los insumos, productos o servicios que ofrece SyS puedan ser reemplazados fácilmente por diversas alternativas tales como *software* automatizados o plataformas que permiten a los clientes realizar análisis, actualizaciones, mantenimiento en general sin la necesidad de requerir contratar personal externo especializado.

Entre las principales amenazas se encuentran las plataformas que permiten soluciones en línea así como expertos que ofrecen sus servicios de forma independiente y a menor precio afectando a las empresas consultoras tradicionales.

2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) es una herramienta que se utiliza para evaluar las oportunidades y amenazas del entorno externo de una empresa.

Tabla 2. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
OPORTUNIDADES			
1.- Aumento de la inversión en tecnología de la información por parte de los clientes	0.10	3	0.3
2.- Oportunidades en mercados nuevos necesitados de tecnología de información. Necesidades que requieren soluciones de tecnología de la información	0.10	3	0.3
3.- Marco legal nacional de protección de datos personales	0.10	2	0.2
4.- Avances en tecnología de la información en el mundo que genera necesidad de adaptaciones locales	0.10	3	0.3
5.- Nuevas tendencias globales en ciberseguridad.	0.10	2	0.2
AMENAZAS			
1.-Alta competencia en el rubro de consultoría en tecnología de la información.	0.10	2	0.2
2.- Actualización permanente de <i>software</i> y <i>hardware</i> .	0.15	3	0.45
3.-Proveedores externos, demoras	0.05	2	0.1
4.- Incremento del costo de las licencias de uso de <i>software</i>	0.10	3	0.3
5.- Búsqueda de soluciones <i>in house</i> por parte de clientes	0.10	2	0.2

Fuente: Elaboración propia 2026.

Metodología de calificación

Puntaje ponderado: 2.55.

Asigna una calificación a la respuesta de la empresa frente a cada factor, en una escala de 1 a 4:

1 = Respuesta deficiente.

2 = Respuesta por debajo del promedio.

3 = Respuesta promedio.

4 = Respuesta superior.

Interpretación del resultado:

Considerando que la puntuación ponderada obtenida es de 2.55, se concluye que la organización mantiene una posición competitiva en desarrollo donde debe aprovechar las oportunidades de su entorno. Los resultados también permiten establecer que existe la necesidad de mejorar la capacidad de respuesta frente a factores externos.

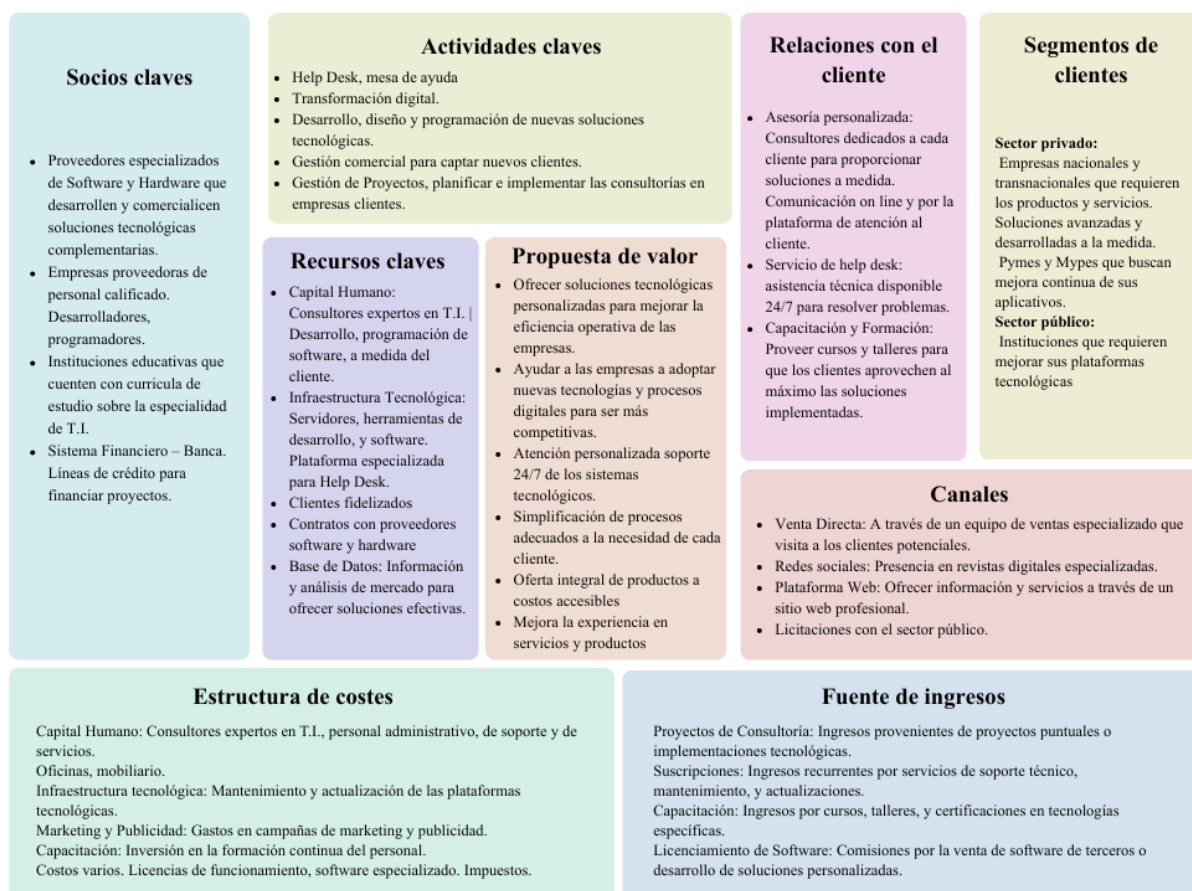
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO

Se realizó un análisis interno de SyS con el propósito de evaluar la estrategia, así como sus procesos y otros elementos que contribuyeron a comprender cómo se desenvuelve en el mercado. Las herramientas utilizadas para entender el contexto interno de la empresa fueron: el modelo de negocio (*business model canvas*), cadena de valor, mapa estratégico, análisis VRIO y matrices EFI y EFE, las cuales facilitaron una visión sistémica de la organización, así como identificar las capacidades para sostener sus ventajas competitivas.

1. Modelo de negocio (Canvas)

El modelo de negocio Canvas planteado por Osterwalder y Pigneur (2011) es una herramienta que permite visualizar y desarrollar modelos de negocio de manera sencilla y estructurada. A continuación, se presenta el modelo de negocio elaborado para la empresa de tecnología de la información SyS.

Figura 3. Modelo de negocios (Canvas)



Fuente: Elaboración propia 2026.

En un contexto de transformación digital de las organizaciones como el que estamos atravesando, la propuesta de valor de SyS se podría considerar como estratégica porque sus servicios simplifican procesos digitales, potencia la eficiencia y permite a las organizaciones enfocarse en lo esencial.

1.1 Propuesta de valor

Brindar soluciones tecnológicas personalizadas, seguras y que acompañen a los clientes en sus negocios sin que ellos tengan que estar al tanto de estas. Asimismo, garantizar la continuidad operativa reduciendo riesgos tecnológicos y legales.

1.2 Segmento clientes

SyS brinda servicios en empresas que requieran mejorar sus plataformas tecnológicas en procesos de gestión de recursos humanos, infraestructura *cloud* y desarrollo de productos a medida. En el sector hotelero se ha encontrado un nicho importante de negocio con la solución denominada *clean room* que permite gestionar la asignación de habitaciones para limpiar de una manera más ágil y eficiente, minimizando los tiempos improductivos del personal.

1.3 Relaciones con los clientes

Se establece una relación cercana con las empresas clientes basada en la confianza y la atención personalizada con la finalidad de realizar un diagnóstico de las necesidades específicas requeridas y proporcionar soluciones tecnológicas a medida. Se cuenta con el servicio de *help desk* permanente, que proporciona ayuda técnica para resolver situaciones y problemas. Se les brinda asesoría, capacitación y acompañamiento hasta la implementación de los productos adquiridos.

1.4 Canales

Promociona sus servicios y productos a través de su plataforma *web*, presencia en redes sociales, así como ferias especializadas en tecnología de la información a nivel nacional e internacional tales como *Bastur* y *México Hospitality Expo*, así como la Feria Internacional de Turismo (FITUR) y la *World Travel Market (WTM) Latin America*, que les permite interactuar con los clientes interesados e incluso les brinda demostraciones en tiempo real, cuentan con un equipo de ventas especializado que realiza las propuestas técnicas y económicas a las empresas interesadas.

1.5 Socios clave

Acá se encuentra a empresas proveedoras altamente especializadas que desarrollen *hardware* y *software*, las instituciones educativas que proveen personal técnico calificado, estudios legales y de *compliance* (para proyectos de ciberseguridad y protección de datos personales), y empresas financieras.

1.6 Actividades clave

Los productos y servicios que ofrece son: Gestión de Recursos Humanos, Biometría y Autenticación, Consultoría y Desarrollo y, finalmente, Infraestructura *Cloud*.

La gestión de proyectos es la actividad clave que les permite planificar e implementar las consultorías en las empresas clientes para el desarrollo, diseño y programación de nuevas soluciones tecnológicas.

1.7 Recursos clave

Destacan los siguientes:

Talento humano: conformado por consultores con experiencia en tecnología de la información (desarrollo y programación de *software*). En relación con la infraestructura tecnológica, cuenta con equipos, herramientas de desarrollo y *software*. Asimismo, con una plataforma especializada para *help desk*, espacios de almacenamiento y procesamiento de datos en la nube.

Activos intelectuales y recursos financieros: cuenta con licencias de uso, así como *softwares* desarrollados internamente, base de datos, marcas y nombres comerciales. También cuenta con dominios registrados y un intangible del saber hacer de la empresa (conocimiento práctico no registrado). Cuenta con una cartera de clientes que les permite tener prestigio entre las empresas que brindan el mismo servicio. Tienen líneas de crédito y capital de trabajo.

1.8 Estructura de costes

Los principales costos fijos de operación son:

- La contratación de consultores expertos en tecnología de la información (TI), colaboradores que realizan labores administrativas, de soporte y de servicios.
- Oficinas, mobiliario, licencias de funcionamiento, de uso de *software* especializado.
- Infraestructura tecnológica: Mantenimiento y actualización de las plataformas tecnológicas.

- *Marketing* y Publicidad: Campañas de publicidad en redes sociales, revistas especializadas e instituciones educativas.
- Presentaciones en ferias internacionales de tecnología de la información, así como en el rubro de hotelería y turismo en países como México, Ecuador y Colombia.
- Inversión en la formación y capacitación del personal.
- Costos variables, impuestos, alquiler de equipos y contratar personal por proyectos.

1.9 Fuente de ingresos

Los ingresos significativos se obtienen de las consultorías en gestión de las implementaciones tecnológicas, desarrollo de soluciones personalizadas así como por servicios de soporte técnico, mantenimiento, y actualizaciones. También obtienen ingresos por capacitaciones a diversos clientes.

2. Cadena de valor

La cadena de valor permite analizar las actividades que una empresa realiza para entregar un producto o servicio, identificando dónde se genera valor para los clientes. Para una empresa de consultoría en tecnología de la información, la cadena de valor puede estructurarse en dos tipos de actividades: Actividades Primarias y Actividades de Soporte.

Figura 4. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia 2026.

2.1 Actividades primarias

2.1.1 Desarrollo de proyectos

En esta fase se identifican y analizan los requerimientos del cliente, asimismo se definen los objetivos del proyecto y se elabora la propuesta del servicio que se llevara a cabo.

2.1.2 Gestión de proyectos

Esta fase es de planificación y programación, se desarrolla el plan indicando cronogramas, recursos y presupuestos a ser ejecutados en la prestación del servicio. Se coordina con las áreas involucradas con la finalidad de supervisar que se cumplan con los tiempos acordados.

2.1.3 Soporte y mantenimiento

El soporte al usuario se realiza a través de una mesa de ayuda y soporte técnico customizado, que se brinda posterior a la implementación, se incluyen las actualizaciones, el mantenimiento preventivo, reactivo y la respuesta ante cualquier problema que se presente.

2.1.4 Servicios posventa

Se brinda una asesoría personalizada, se establece un vínculo con los clientes que les permite optimizar el uso de las plataformas y las soluciones implementadas. SyS busca fidelizar a sus clientes, asegurando una relación a largo plazo, brindándole una completa satisfacción de sus requerimientos.

2.2 Actividades de soporte

2.2.1 Gestión administrativa

En cuanto a la gestión del talento humano los procesos de selección de personal son liderados por la gerencia general debido a que no cuentan con un área de gestión del talento. En cuanto a la capacitación esta se lleva cabo por los jefes directos e inmediatos. En lo concerniente a la administración de personal se enfoca en aspectos netamente legales tales como contrato de trabajo y pago de remuneraciones.

Control de costos y manejo financiero de los proyectos, los cuales son elaborados y supervisados por la gerencia general.

Administración y operaciones: el mantenimiento de las operaciones generales de la empresa, incluyendo gestión de oficinas y servicios administrativos están asignadas a una persona de servicios generales quien reporta directamente con la gerencia general.

2.2.2 Desarrollo tecnológico

Cuentan con un área dedicada a la investigación y desarrollo, al diseño de nuevos productos, herramientas y metodologías que buscan ofrecer valor adicional a los clientes. Soporte tecnológico interno: Mantenimiento de la infraestructura interna que apoya a la operación diaria, como redes, servidores y *software*.

2.2.3 Alianzas estratégicas

Gestión de proveedores de *hardware*, *software* y otros recursos tecnológicos. Colaboración con socios tecnológicos de *software* de grandes firmas de tecnología de la información. Centros de emprendimientos que también son denominados incubadoras cuyo enfoque es apoyar a los emprendedores a convertir una idea en un negocio viable, actúa cuando las ideas empiezan a tomar forma.

2.2.4 Gestión del conocimiento

Se cuenta con capital humano especializado, consultores, desarrolladores de proyectos, así como metodología de buenas prácticas en la gestión de proyectos. Además, se tiene herramientas para la gestión documental de los proyectos que pueden ser reutilizados en futuros proyectos.

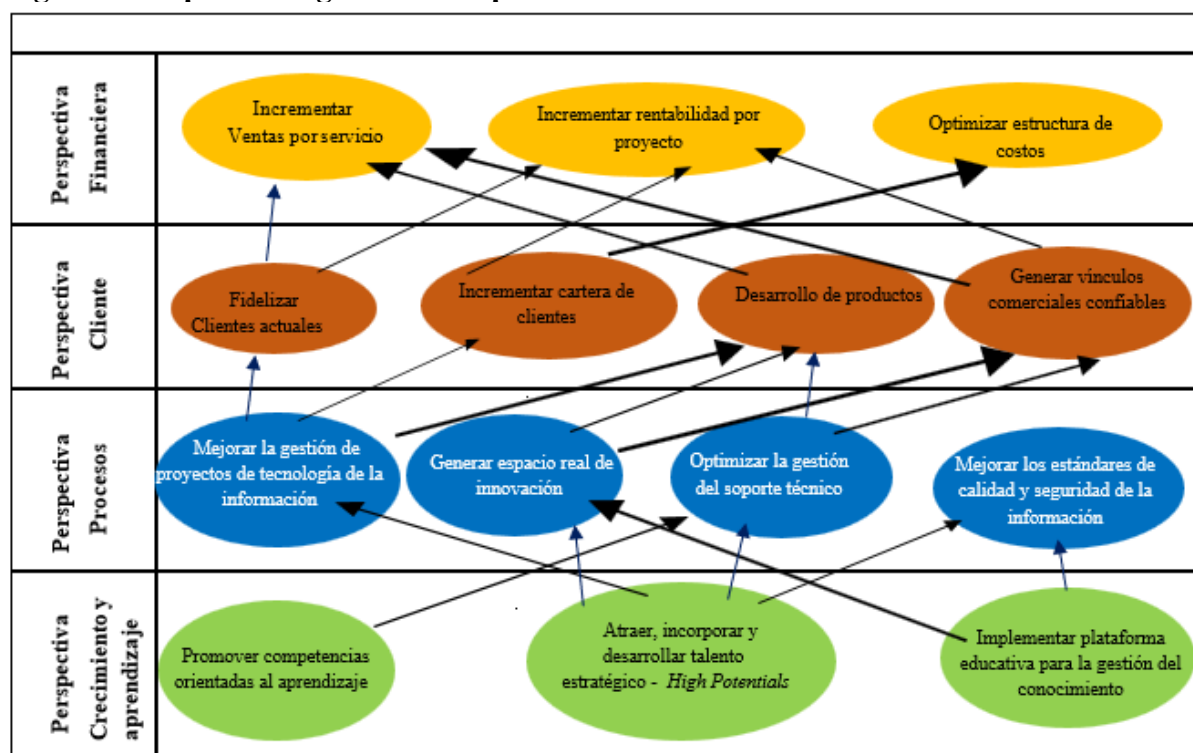
En conclusión, el modelo de cadena de valor de Porter permite diferenciar entre actividades primarias y actividades de soporte, lo que a su vez permite, de forma más ordenada, encontrar las oportunidades de mejora dentro de la empresa SyS. Con esta herramienta se ha evidenciado que la empresa se ha enfocado en el desarrollo de las actividades primarias; sin embargo, necesitará desarrollar en el tiempo las de soporte para mantenerse y crecer.

3. Mapa estratégico

Kaplan y Norton (2004) refieren que contar con un mapa estratégico facilita una representación visual de como la estrategia de una organización se traduce en objetivos concretos conectados entre sí para lograr alcanzar la visión y la misión de la empresa.

El aporte del mapa estratégico al planeamiento estratégico reside en que no se puede gestionar lo que no se puede medir y no se puede medir lo que no se puede describir.

Figura 5. Mapa estratégico de la empresa



Fuente: Elaboración propia 2026.

La información que presenta el mapa estratégico ha sido generada en conjunto con la Alta Dirección de SyS, quien puso mayor énfasis en la perspectiva del cliente debido a que se encuentra en un momento de relanzamiento comercial de la organización. El mapa estratégico permitirá a SyS visualizar la visión y misión de la organización desde las cuatro perspectivas, conectando los esfuerzos de todos los equipos usando la metodología “causa-efecto”.

4. Cuadro de Mando Integral (CMI)

Sobre la base de la generación del mapa estratégico, se elaboró el siguiente Cuadro de Mando Integral, sobre la base de los estudios realizados por Kaplan y Norton (2004), con la finalidad de definir las métricas de medición de los objetivos estratégicos y destacar el impacto de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en la generación de valor de SyS.

Tabla 3. Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE GESTIÓN	OBJETIVO	INICIATIVA
FINANCIERA	Optimizar estructura de costos	Costos operativos	Reducir C.O. 8 %	Estructura de costos detallada
	Incrementar rentabilidad por proyecto	Utilidad neta	Utilidad neta aumente al 6 %	Reformular contratos de servicios
		ROI	Igual o mayor al 8 %	Optimizar procesos y reducir costos operativos
	Incrementar las ventas por servicio	Volumen de ventas de cada servicio	6 % mayor al 2024	Revisar estrategias de <i>marketing</i>
CLIENTE	Fidelizar clientes actuales	Índice de fidelización	Mayor o igual al 90%	Programas de fidelización / reuniones, sin costos, <i>branding</i>
	Incrementar cartera de clientes	Proformas a clientes nuevos por mes	Cinco proformas a clientes por mes	Elaborar plan comercial anual
	Generar vínculos comerciales confiables	Tiempo de respuesta mejorar tiempo de respuesta a incidentes críticos	Igual o menor a dos horas	Monitoreo de incidentes críticos garantizando tiempos de respuesta
	Desarrollo de productos (a medida o generalistas)	Número de productos vendidos	Un producto por rubro	Evaluación de experiencia usuario por rubro y por producto
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la gestión de proyectos de la empresa de tecnologías de la información	Tiempo requerido para conformar equipo de intervención	Menor o igual a tres días para conformar equipo de intervención	Contar con base de datos de profesionales y convenios con instituciones educativas del rubro.
	Generar un espacio real de innovación	Número de ideas generadas por consultor	Una idea mensual por consultor	Generar la adaptabilidad y agilidad en la organización
	Optimizar la gestión del soporte técnico	Cantidad de <i>ticket</i> atendidos	Diez <i>tickets</i> atendidos por día	Evaluar el incremento de consultores / Desarrollar <i>boot</i> de recepción de solicitudes de soporte que canalice requerimientos de clientes.
	Mejorar los estándares de calidad y seguridad de la información	Encuestas de satisfacción y <i>feedback</i> y auditorías de seguridad de la información	Calificación de 80 %	Implementar encuestas al cliente. Implementar auditorías internas de sus sistemas de seguridad de la información. Implementar el sistema de datos personales
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Promover competencias orientadas al aprendizaje.	Porcentaje de consultores certificados en nuevas tecnologías	Certificar al 90 % del <i>staff</i> de consultores	Convenios con empresas certificadoras en ciberseguridad, iCloud, y similares.
	Atraer, incorporar y desarrollar talento estratégico - <i>High Potencial</i>	Evaluar el desempeño	Índice igual o superior a 85 %	Implementar la evaluación de desempeño de 360° con frecuencia semestral
	Implementar plataforma educativa para la gestión del conocimiento	Cantidad de usuarios / módulos aprobados/ Encuestas a usuarios sobre satisfacción	Más de 80 % / más del 80 % de módulos aprobados /Índice de aprobación superior a 75 %	Desarrollo de la plataforma educativa interna

Fuente: Elaboración propia 2026.

La medición del desempeño de la organización es un factor determinante en la correcta implementación de la estrategia organizacional. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se consolida como una herramienta estratégica que permite evaluar cuatro perspectivas esenciales: resultados financieros, satisfacción del cliente, eficiencia en los procesos internos

y capacidad de la organización para aprender, crecer, innovar, desarrollarse y sostener su competitividad. Para la correcta implementación del CMI es fundamental el compromiso de la Alta Dirección así como de todos los niveles de la organización.

Para SyS la perspectiva de aprendizaje y crecimiento constituye la base fundamental para la gestión y el desarrollo del talento, puesto que, asegura que la organización cuente con las capacidades técnicas y estrategias necesarias para garantizar la adaptación al cambio y el crecimiento futuro. Asimismo, le permitirá identificar, retener y desarrollar a los colaboradores clave o *high potential*.

5. Análisis VRIO

Es una herramienta desarrollada por Jay Barney en 1991 que ayuda a las empresas a evaluar sus recursos y capacidades internas para determinar si constituyen una ventaja competitiva sostenible. El acrónimo VRIO significa Valor, Rareza, Inimitabilidad y Organización.

Si un recurso cumple con los cuatro criterios, se considera una ventaja competitiva sostenible. Si un recurso cumple con menos criterios, puede tratarse de una ventaja competitiva temporal, una paridad competitiva o una desventaja. El modelo permite identificar que elementos que constituyen realmente una ventaja asimismo ayuda a determinar dónde invertir, proteger y desarrollar.

Tabla 4. Análisis VRIO

	RECURSOS	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	VALOR COMPETITIVO
TALENTO	Consultores altamente especializados	1	0	0	1	Paridad competitiva
	Programas de capacitación <i>in house</i>	1	0	0	0	Paridad competitiva
	Equipos comprometidos con un proceso de innovación en desarrollo	1	0	0	1	Paridad competitiva
	Directores con amplia experiencia técnica	1	1	0	1	Ventaja competitiva temporal
PROCESOS	Servicios posventa	1	0	0	1	Paridad competitiva
	Estandarización de procesos propios	1	0	0	1	Paridad competitiva
	Gestión por proyectos	1	0	0	1	Paridad competitiva
	Certificaciones internacionales	1	0	0	1	Paridad competitiva
RECURSOS	Herramientas tecnológicas, plataformas de servicio, <i>iCloud</i>	1	0	0	1	Paridad competitiva
	Marca posicionada en el mercado	1	0	0	1	Paridad competitiva
	Licencias de uso de	1	0	0	1	Paridad

	software especializados					competitiva
--	-------------------------	--	--	--	--	-------------

Fuente: Elaboración propia 2026.

La ventaja competitiva resaltante es la experiencia del gerente general de SyS, debido a su formación académica y dominio técnico del área de sistemas, así como las habilidades desarrolladas en aspectos comerciales y gestión del negocio.

Se ha identificado que los recursos claves que generan valor y aportan al negocio son comunes en el rubro, lo cual significa que sus competidores también pueden obtenerlo o desarrollarlo. Esta paridad competitiva indica que es necesario contar con estrategias que permitan fidelizar a los colaboradores brindándoles alternativas diversas tales como participación en las decisiones empresariales, entre otros.

6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta utilizada para analizar los factores internos de una empresa, identificando sus fortalezas y debilidades. A continuación, se detalla cómo elaborar una Matriz EFI para una empresa de consultoría en tecnología de la información:

Tabla 5. Matriz EFI

FACTORES INTERNOS	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
FORTALEZAS			
1.- Personal experto tecnificado	0.10	4	0.4
2.- Productos y servicios de buena aceptación en el mercado regional	0.10	3	0.3
3.- Servicio customizado	0.10	4	0.4
4.- Soluciones tecnológicas a medida del cliente	0.10	4	0.4
5.- Cartera de clientes cautiva	0.10	3	0.3
DEBILIDADES			
1.- Procesos administrativos internos de personal en desarrollo	0.10	2	0.2
2.- Rotación de personal	0.15	1	0.15
3.- Dependencia de personal experto actual por ausencia de desarrollo de línea de carrera.	0.05	1	0.05
4.- Estrategias comercial y de <i>marketing</i> (MKT) limitada a los socios	0.10	2	0.2
5.- Capacidad instalada limitada para proyectos de gran envergadura (financiera, de personal, <i>stock</i>)	0.10	2	0.2

Fuente: Elaboración propia 2026.

Metodología de calificación

Puntaje ponderado: 2.6.

Asigna una calificación a la respuesta de la empresa frente a cada factor, en una escala de 1 a 4:

1 = Respuesta deficiente.

2 = Respuesta por debajo del promedio.

3 = Respuesta promedio.

4 = Respuesta superior.

Interpretación del resultado:

El resultado obtenido en la Matriz EFI, con una puntuación ponderada de 2.6, sitúa a la empresa de tecnología de la información SyS, ligeramente por encima del promedio (2.5), lo que indica una posición interna favorable, aunque no exenta de retos.

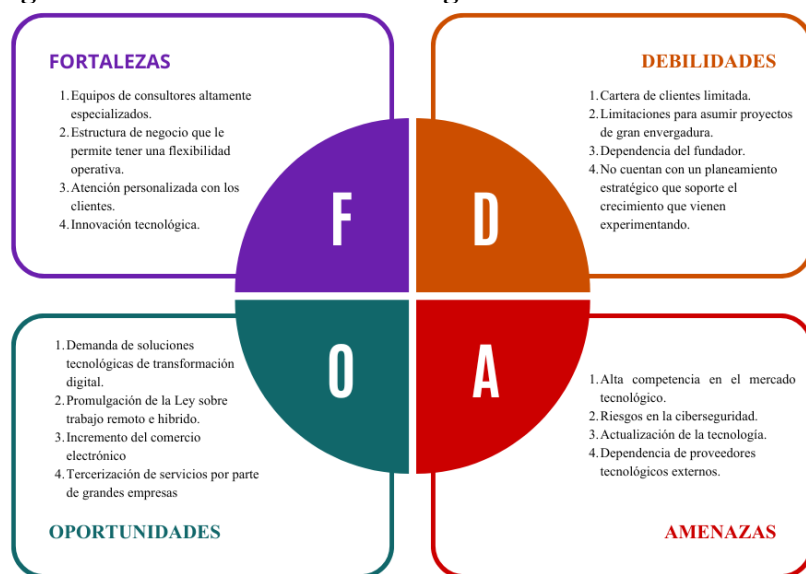
Desde la perspectiva de la presente investigación, este valor refleja que la empresa dispone de fortalezas que le permiten sostener su operación y generar ventajas competitivas, tales como: personal altamente tecnificado, servicio personalizado y la implementación de soluciones tecnológicas a medida del cliente.

No obstante, también se evidencian factores de mejora internas que deben ser gestionadas como por ejemplo lo concerniente a la rotación de personal y dependencia de personal experto por la ausencia de líneas de carrera para alcanzar un desempeño superior y garantizar la sostenibilidad en el tiempo.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS FODA DE LA ORGANIZACIÓN

Se ha realizado un análisis sobre la situación actual de la organización y las estrategias que se vienen implementando. A través de las herramientas de gestión aplicadas en la presente investigación se ha podido evidenciar las debilidades y fortalezas de la organización, así como las oportunidades de mejora en sus principales procesos, tales como reclutamiento y selección, capacitación y gestión del desempeño.

Figura 6. Análisis FODA de la organización



Fuente: Elaboración propia 2026.

1. Fortalezas

Cuenta con consultores altamente especializados, actualizados y certificados en tecnología de la información, con experiencia en diversos sectores productivos, por lo cual, pueden ofrecer soluciones a medida de las necesidades específicas de las empresas clientes. La estructura del negocio les permite tener una flexibilidad operativa que le facilita a la empresa adecuarse y responder de forma rápida y efectiva brindando soluciones a los requerimientos de las empresas clientes.

2. Oportunidades

La demanda de soluciones tecnológicas se ha masificado en todos los sectores debido a que surge la necesidad de optimizar los procesos productivos y de control administrativo. Entre los principales factores se encuentran la ley sobre trabajo híbrido, el incremento del comercio electrónico y la tercerización de servicios de tecnología de la información.

3. Debilidades

Depende de una cartera de clientes limitada que pone en riesgo operativo y financiero la continuidad de los proyectos al contar con un número limitado de contratos, lo cual lleva a SyS a no asumir proyectos de gran envergadura o en paralelo. No cuentan con un plan estratégico, las decisiones son reactivas y de corto plazo y el conocimiento crítico así como las decisiones se concentran en el dueño y fundador y actual gerente general.

4. Amenazas

Las plataformas tecnológicas se actualizan continuamente así como los candelados en ciberseguridad y que si no son gestionadas adecuadamente puede sufrir la pérdida de reputación en el mercado. Se depende de importadores de suministros de tecnologías.

5. Estrategias

5.1 Fortaleza / Oportunidad

F1, F4 y O1. Elaborar un plan comercial para promocionar las capacidades y certificaciones de los consultores en tecnología de la información, reuniones con clientes actuales y potenciales para fidelizarlos y presentar nuevos productos o beneficios.

F2 y F3 y O2 y O3. Impulsar la creación de un equipo de desarrolladores que diseñen paquetes de servicios de consultoría para empresas dedicadas al comercio electrónico o que requieran migrar a esa modalidad. Desarrollar tutoriales, guías, *webinar*, enfocados en difundir el uso de comercio electrónico y trabajo remoto.

F4 y O4. Diseñar plataformas de servicios de tecnología de la información que puedan ser implementadas de forma rápida en empresas medianas y grandes. Módulos de servicios, tipo mesa de ayuda, gestión de planillas, automatización de procesos administrativos y logísticos, se utilizan de forma rápida, con calidad y a bajo costo. Enfocar las plataformas y servicios a mejorar la eficiencia operativa de los clientes.

Acerca de las estrategias FO

Responde a la necesidad estratégica de fortalecer la sostenibilidad de la empresa de tecnología de la información a mediano y largo plazo, asimismo va a permitir identificar las fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno, lo cual le facilitará consolidar su posicionamiento y reconocimiento de la marca, destacando sus equipos de consultores especializados, la innovación tecnológica y fortalecer sus vínculos comerciales con sus clientes.

5.2 Estrategia oportunidad / Amenaza

O4 y A3. Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores locales pequeños que tengan capacidad de respuesta rápida y flexible para brindar servicios a empresas medianas y grandes.

O3 y A2. Promover las certificaciones en normas de calidad y en ciberseguridad, con la finalidad de generar confianza en los clientes que tercerizan sus servicios.

Acerca de la estrategia OA

Responde a la estrategia de utilizar las oportunidades del entorno para minimizar el impacto de las amenazas externas y mejorar la competitividad de la empresa, la capacidad de respuesta y posicionar su imagen en el mercado de la tecnología de la información como una empresa confiable. Para lo cual obtendrá certificaciones internacionales reconocidas tales como ISO y en ciberseguridad y generará alianzas estratégicas con empresas que tenga reputación de ser flexibles y eficientes.

5.3 Estrategia fortaleza / Debilidad

F3 y D3. Diseñar manuales de buenas prácticas compartidas donde se documenten las estrategias de gestión, estilo de organización y los principios y valores del fundador.

F2 y D4. Diseñar plan estratégico adaptativo y que tenga flexibilidad operativa que le permita ordenar y potenciar el crecimiento de la empresa de tecnología de la información.

Acerca de la estrategia FD

Responde a la necesidad de potenciar las fortalezas de la empresa de tecnología de la información para afrontar amenazas del entorno y corregir debilidades internas. Desarrollar herramientas de gestión permitirá estandarizar procesos y transferir el conocimiento, así como las buenas prácticas organizacionales, lo cual permitirá definir objetivos claros, medibles periódicamente y funcionales, acordes a la necesidad de cada cliente. Ello con el fin de que la empresa esté ordenada, que sea competitiva y estratégica.

5.4 Estrategia debilidad / Amenaza

D1 y A1. Desarrollar plan comercial para expandir y captar nueva cartera de clientes, enfocarse en nichos de mercado donde la empresa de tecnología de la información no tenga presencia.

A3 y D1. Desarrollo de plataformas bajo la modalidad de módulos de gestión que permita ofrecer paquetes completos o soluciones individuales, según necesidades de las empresas clientes, contar con una variedad de productos que sean de fácil actualización.

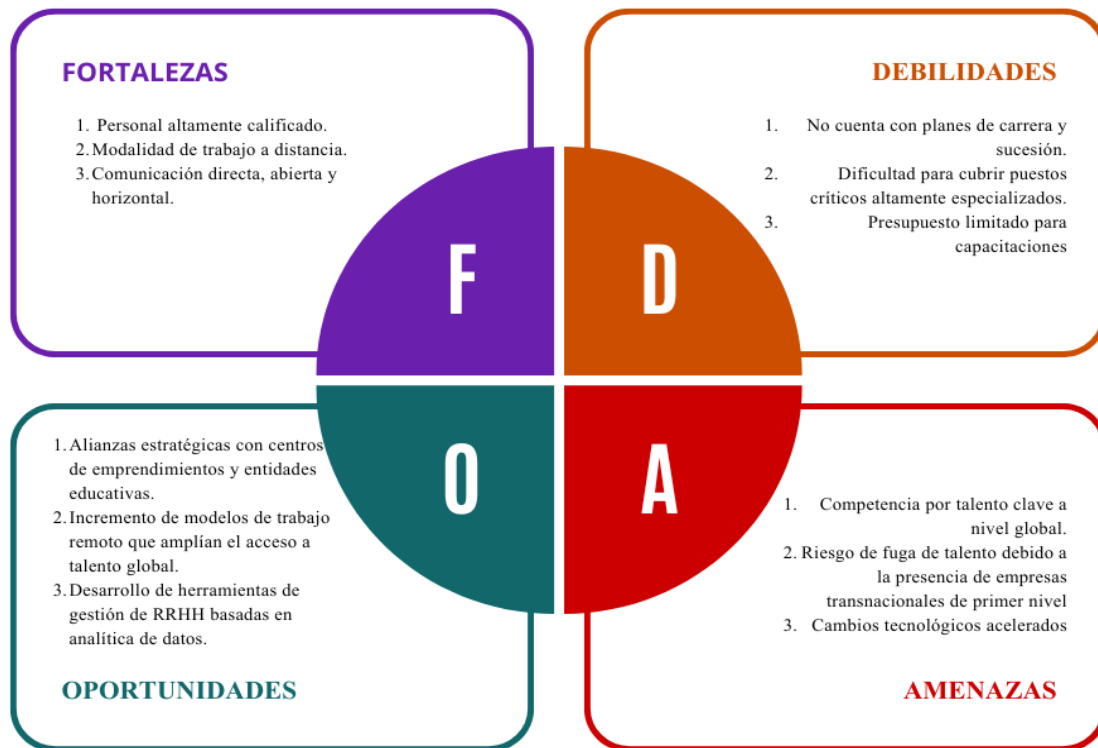
Acerca de la estrategia DA

Responde a la necesidad de desarrollar un plan comercial que priorice los nichos de mercado donde no se tiene presencia, para lo cual se realizara un estudio de las principales empresas medianas y grandes que requieran de los servicios de la empresa de tecnología de la información. Como propuesta de valor diferenciada se tendrá la rapidez en la atención y el soporte técnico continuo. La plataforma tecnológica, al ser modular, permite a los clientes contratar soluciones tecnológicas funcionales completas o individuales ampliando el portafolio de servicios.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En el caso de la empresa de tecnología de la información SyS, no cuenta con un plan estratégico de gestión del talento humano. A continuación, se presenta el FODA que se ha elaborado:

Figura 7. Análisis FODA del área de Gestión de Talentos



Fuente: Elaboración propia 2026.

El análisis FODA permitirá identificar los factores internos y externos que influyen en el desempeño del área de Gestión de Talentos. Este enfoque ayuda a reconocer las fortalezas y oportunidades que impulsan la gestión, así como las debilidades y amenazas que la pueden afectar. Esta herramienta permite a la empresa contar con una visión clara de su situación actual, lo que facilita la toma de decisiones para mejorar, crecer y adaptarse a los cambios del entorno.

Fortalezas

1. Personal altamente calificado.
2. Modalidad de trabajo a distancia.
3. Comunicación directa, abierta y horizontal.

Debilidades

1. No cuenta con planes de carrera y sucesión.
2. Dificultad para cubrir puestos críticos altamente especializados.
3. Presupuesto limitado para capacitaciones.

Oportunidades

1. Alianzas estratégicas con centros de emprendimientos y entidades educativas.
2. Incremento de modelos de trabajo remoto que amplían el acceso a talento global.
3. Desarrollo de herramientas de gestión de RR. HH. basadas en analítica de datos.

Amenazas

1. Competencia por talento clave a nivel global.
2. Riesgo de fuga de talento debido a la presencia de empresas transnacionales de primer nivel.
3. Cambios tecnológicos acelerados.

A continuación, se describe cada proceso del área de Gestión del Talento Humano:

1. Análisis del proceso de reclutamiento y selección

En lo concerniente a SyS, los procesos de reclutamiento y selección los realiza, en ocasiones y dependiendo del puesto a cubrir, la Gerencia General, quien a su vez se apoya en los colaboradores con mayor experiencia en la empresa así como los que son de mayor confianza, las convocatorias las realizan internamente, solicitando referidos o en ocasiones publicando los perfiles en páginas *web* o plataformas de reclutamiento y selección. Las entrevistas técnicas y finales las realiza el jefe del área que solicita cubrir la vacante. La fase de incorporación la realiza el gerente general y en ocasiones se apoya en personal administrativo del área de ventas. La empresa no ha desarrollado descripciones de puestos que definan con precisión el perfil de los colaboradores requeridos. Los puestos que se incorporan corresponden al rol de desarrolladores y programadores. La inducción del colaborador que ingrese la realiza directamente el gerente general y se orienta a tratar de temas relacionados a las funciones técnicas que va a realizar.

2. Análisis del proceso de capacitación

En el caso de la empresa de tecnología de la información SyS, a pesar de comercializar un

software de gestión de la capacitación, hasta el momento no lo vienen implementado para uso interno. No cuentan con un diagnóstico de necesidades de capacitación actualizado y las brechas de capacitación no tienen un plan de gestión para ser cubiertos. El proceso de inducción se realiza de forma empírica y los responsables son los jefes inmediatos y se orientan a temas netamente de las funciones del puesto. Cuando la capacitación es relacionada al *software* de la empresa, esta es dictada por el propio gerente general. De tratarse de temas especializados se convoca a empresas que brinden el servicio de actualización de conocimientos. Los criterios para otorgar la capacitación están relacionados al compromiso que demuestra el colaborador.

3. Análisis del proceso de gestión del desempeño

Según refiere la Gerencia General, no se ha desarrollado un proceso de gestión del desempeño de los colaboradores. Los incrementos en las remuneraciones o renovaciones de contrato se guían por criterios que determina el gerente general y que no están planteados como política de gestión. De requerirse alguna acción correctiva se aborda de manera directa con el colaborador involucrado. No cuentan con manuales actualizados, los procedimientos y políticas relacionados a la gestión del talento humano son decisión del gerente general. Lo concerniente a los contratos de trabajo, PDT, cálculo y pago de remuneraciones pagos de Essalud, retención y pago de AFP, los realiza el contador de la empresa quien es un servicio externo, asimismo esta persona absuelve las consultas legales relacionadas con la gestión del talento.

CAPÍTULO VII. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN EL PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Tras culminar el análisis de la organización, se puede deducir que el capital humano constituye el eje central de SyS, por lo que se considera al conocimiento especializado y a la capacidad de adaptación como elementos esenciales para garantizar la competitividad. En este contexto, la presente propuesta tiene como finalidad elaborar un plan estratégico de gestión de talento humano que permita: reclutar y seleccionar perfiles cualificados, así como capacitar y desarrollar competencias técnicas y blandas que impulsen el crecimiento profesional y gestionar el desempeño de los colaboradores de manera alineada con la estrategia de la organización.

Con esta finalidad, se elaborará un cuestionario que permitirá identificar las estrategias de gestión del talento humano y cruzar los resultados con el diagnóstico realizado. Los resultados de este cuestionario serán comparados con los resultados de las herramientas que fueron aplicadas en la presente investigación.

Para el desarrollo de la presente investigación, la población estuvo conformada por aproximadamente 50 colaboradores, quienes participan en los distintos procesos operativos, comerciales, administrativos y directivos.

La muestra fue no probabilística de tipo intencional y, de acuerdo con lo estipulado por Hernández et al. (2014), fue seleccionada debido a la posición jerárquica, nivel de responsabilidad, conocimiento integral y experiencia sobre la planificación y funcionamiento de los procesos de la organización.

La muestra estuvo integrada por tres informantes clave, sobre la base de la metodología cualitativa-descriptiva:

- Gerente general.
- Gerente comercial.
- Gerente de administración.

La elección de la muestra se debió a que se necesitaba obtener información especializada y estratégica; resultó fundamental recoger la perspectiva de quienes definen políticas, gestionan equipos y tienen influencia directa en el rumbo de la compañía. En ese sentido, la participación del gerente general permitió comprender la visión del negocio y las capacidades requeridas

para el crecimiento; el gerente comercial aportó la mirada vinculada a la productividad y relación con los clientes; y la gerente de administración brindó información operativa y técnica sobre la gestión actual de recursos humanos. Es por esto que se considera que los tres participantes seleccionados concentran el conocimiento necesario para elaborar un diagnóstico confiable y sustentar propuestas viables de intervención.

En la Tabla 6 se detalla el resumen de las respuestas brindadas por la muestra seleccionada.

A continuación, se presenta el cuestionario:

Preguntas:

1. ¿Cuál es el propósito central de la empresa y cómo lo transmiten hacia dentro y hacia fuera?
2. ¿Cómo visualizan a la organización en tres años y qué capacidades consideran críticas para llegar ahí?
3. ¿Consideras que el proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo actualmente es el idóneo?
4. ¿Cómo evaluarías el proceso de capacitación actual?, ¿cubre las brechas de capacitación existentes?
5. ¿Consideras que la evaluación del desempeño contribuye al desarrollo profesional y al cumplimiento de los objetivos?

RESULTADOS

A continuación se detallan las respuestas que brindaron el gerente general, gerente comercial y la gerente de administración.

Gerente general

1. ¿Cuál es el propósito central de la empresa y cómo lo transmiten hacia dentro y hacia fuera?

RPTA: El propósito es brindar soluciones de *software* que optimicen la gestión de las empresas, transmitidas en nuestra web como un mensaje principal y en nuestras presentaciones comerciales destacamos nuestra propuesta de valor que es ayudar a las personas para que el tiempo lo usen en cosas de valor y no en procesos repetitivos.

2. ¿Cómo visualizan a la organización en tres años y qué capacidades consideran críticas para llegar ahí?

RPTA: Parte de nuestra visión es la expansión en otros países, lo cual está en proceso, pero la meta es tener presencia de oficina comercial: el reto es tener clientes que sustenten esas operaciones en el exterior y conseguirlos es la tarea actual.

3. ¿Consideras que el proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo actualmente es el idóneo?

RPTA: El proceso que tenemos actualmente logra cubrir las necesidades inmediatas de los proyectos, pero considero que no es el idóneo desde una perspectiva estratégica. El proceso ha funcionado de manera reactiva, enfocado principalmente en cubrir vacantes urgentes por demanda de proyectos, más que en atraer talento alineado a una planificación de mediano y largo plazo.

Entre las mejoras importantes están la definición clara de perfiles, la estandarización del proceso y minimizar la dependencia de decisiones individuales.

4. ¿Cómo evaluarías el proceso de capacitación actual?, ¿cubre las brechas de capacitación existentes?

RPTA: Como toda empresa, buscamos la mejora de nuestros colaboradores: tenemos programas de capacitación para cubrir las brechas principales, es un proceso a mediano plazo poder cubrir las brechas, lo importante es que las tenemos identificadas y, poco a poco, vamos desarrollando este programa.

5. ¿Consideras que la evaluación del desempeño contribuye al desarrollo profesional y al cumplimiento de los objetivos?

RPTA: Sí, porque nos permite identificar los puntos de mejora de los colaboradores y medir el cumplimiento de objetivos, los compromisos para estos cumplimientos que haga el trabajador son importantes para que él mismo como persona tenga una responsabilidad con la empresa.

Gerente comercial

1. ¿Cuál es el propósito central de la empresa y cómo lo transmiten hacia dentro y hacia fuera?

Nuestro propósito es ayudar a las organizaciones a ordenar, transparentar y humanizar

la gestión de personas a través de tecnología confiable. Creemos y creamos soluciones que generan claridad, confianza y permiten tomar mejores decisiones, especialmente en contextos en los cuales el área de gestión humana suele estar sobrecargada de tareas operativas. Hacia dentro, transmitimos este propósito promoviendo una cultura de responsabilidad, mejora continua y comunicación constante, donde cada colaborador entiende cómo su trabajo impacta directamente en el cliente y en la experiencia final del usuario. Buscamos coherencia entre lo que ofrecemos al mercado y la forma en la que trabajamos internamente. Hacia fuera, lo comunicamos a través de un enfoque consultivo, donde escuchamos primero, entendemos el contexto y la realidad de cada organización, y recién entonces proponemos soluciones alineadas a sus necesidades, evitando enfoques genéricos o estandarizados.

Nuestra comunicación prioriza el valor real, la transparencia y la construcción de relaciones de largo plazo.

2. ¿Cómo visualizan a la organización en tres años y qué capacidades consideran críticas para llegar ahí?

En tres años visualizamos a SYS como una empresa referente en soluciones tecnológicas para la gestión del talento humano en el mercado latinoamericano, con una presencia consolidada en sectores regulados y organizaciones con alta complejidad operativa, y con una propuesta cada vez más estratégica. Para alcanzar esta visión, consideramos críticas las siguientes capacidades:

- Capacidad de adaptación tecnológica, que nos permita responder de forma ágil a cambios normativos, nuevas dinámicas laborales, contextos generacionales y requerimientos específicos de cada cliente.
- Escucha activa y enfoque consultivo, especialmente en un área tan sensible como RR. HH., donde se debe comprender el impacto en las personas y en la cultura organizacional.
- Gestión del cambio, tanto a nivel interno como en el acompañamiento a nuestros clientes, asegurando adopción real, uso correcto de la plataforma y generación de valor sostenido en el tiempo.
- Fortalecimiento del talento interno, desarrollando equipos cada vez más alineados al propósito de SYS, con mentalidad de crecimiento, autonomía y compromiso con la mejora continua.

- Uso estratégico de data y analítica, como base para la toma de decisiones informadas, tanto para nuestros clientes, como para la evolución del negocio y la mejora constante de nuestras soluciones.

3. ¿Consideras que el proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo actualmente es el idóneo?

Considero que el proceso actual tiene una base sólida y bien encaminada, pero como todo proceso, siempre puede hacerse mejor. En SYS trabajamos mucho desde el conocimiento del negocio, la capacidad de adaptación y la actitud, que son factores que realmente marcan la diferencia. Por eso, considero que el proceso de selección no debería enfocarse principalmente en la experiencia técnica, sino en una mirada más integral de la persona. Desde mi mirada, es clave seguir fortaleciendo la evaluación de habilidades blandas, pensamiento crítico, orientación al cliente y, sobre todo, la alineación cultural. Estos son los elementos que sostienen el desempeño en el tiempo y permiten que las personas crezcan junto con la empresa. Un proceso de reclutamiento idóneo no es necesariamente el más rápido, sino aquel que logra una incorporación consciente, sostenible y coherente con la cultura, cuidando tanto los resultados del negocio como la experiencia de quienes se suman al equipo.

4. ¿Cómo evaluarías el proceso de capacitación actual?, ¿cubre las brechas de capacitación existentes?

El proceso de capacitación cumple una función importante, pero aún tiene oportunidad de evolucionar hacia un enfoque más estructurado y estratégico. En muchos casos, la capacitación responde a necesidades inmediatas, lo cual es válido, pero no siempre aborda de manera integral las brechas de mediano plazo. Para cubrir mejor las brechas existentes, considero clave: Contar con diagnósticos claros de necesidades por rol. Alinear la capacitación con los objetivos del negocio. Combinar capacitación técnica con desarrollo de habilidades blandas. Hacer seguimiento al impacto real de la capacitación en el desempeño.

5. ¿Consideras que la evaluación de desempeño contribuye al desarrollo profesional y al cumplimiento de los objetivos?

Sí, siempre que la evaluación de desempeño sea entendida como una herramienta de desarrollo y no exclusivamente de control. Cuando se aplica correctamente, permite al colaborador tener claridad sobre sus fortalezas, oportunidades de mejora y cómo su rol contribuye a los objetivos de la organización (sentido de pertenencia).

Desde SYS consideramos que una evaluación de desempeño efectiva debe:

- Tener criterios claros y objetivos.
- Estar alineada a los objetivos del negocio.
- Generar conversaciones de *feedback* constructivo.
- Derivar en planes de mejora y desarrollo reales.

En ese contexto, la evaluación contribuye al desarrollo profesional, y también fortalece el compromiso y el alineamiento organizacional.

Gerente de administración

1. ¿Cuál es el propósito central de la empresa y cómo lo transmiten hacia dentro y hacia fuera?

El propósito central es generar valor agregado para nuestros clientes a través del uso de nuestras soluciones tecnológicas que optimizan sus procesos, este propósito se transmite hacia el interior a través de las estrategias de gestión y la comunicación directa con los colaboradores. Hacia el exterior, se comunica mediante los clientes, los proyectos que ejecutamos y nuestra reputación como socios tecnológicos confiables.

2. ¿Cómo visualizan a la organización en tres años y qué capacidades consideran críticas para llegar ahí?

En tres años queremos ser una empresa más madura, con mayor posicionamiento en el mercado y reconocimiento por la calidad técnica y el compromiso de sus profesionales, así como la capacidad de adaptarnos rápidamente a los cambios tecnológicos y a las demandas del mercado.

3. ¿Consideras que el proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo actualmente es el idóneo?

El proceso actual cumple con cubrir las necesidades inmediatas de contratación; sin embargo, requiere reformularse para alinearse mejor con la visión de largo plazo. Es necesario pasar de un enfoque reactivo a uno más estratégico.

4. ¿Cómo evaluarías el proceso de capacitación actual?, ¿cubre las brechas de capacitación existentes?

El proceso de capacitación actual se encuentra en vía de desarrollo, aún no cubre de

manera integral las brechas de capacitación existentes. Se ha enfocado principalmente en necesidades puntuales y técnicas. Consideramos necesario implementar un modelo más sistemático que vincule la capacitación con la estrategia y los planes de desarrollo individual.

5. ¿Consideras que la evaluación del desempeño contribuye al desarrollo profesional y al cumplimiento de los objetivos?

Considero que la evaluación del desempeño podría contribuir al desarrollo profesional, así como al cumplimiento de los objetivos de la empresa, actualmente las evaluaciones son limitadas. Para que realmente genere cambios, debe enfocarse no solo en medir resultados, sino también en brindar retroalimentación continua, identificar fortalezas y oportunidades de mejora, y vincularse directamente con decisiones de capacitación, desarrollo, reconocimiento y carrera profesional

Tabla 6. Consolidado de respuestas

Pregunta	Síntesis de respuestas
1. ¿Cuál es el propósito central de la empresa y cómo lo transmiten hacia dentro y hacia fuera?	• Generar valor agregado a los clientes que utilizan las plataformas de TI, maximizando sus tiempos. • Crear soluciones tecnológicas que ayuden a gestionar el talento en las organizaciones
2. ¿Cómo visualizan a la organización en tres años y qué capacidades consideran críticas para llegar ahí?	• Tener presencia a nivel regional (Centro y Sudamérica), capacidades comerciales que permitan sostener el negocio. • Capacidad para adaptarse a los nuevos cambios tecnológicos. • Ser reconocidos por la capacidad técnica
3. ¿Consideras que el proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo actualmente es el idóneo?	• Requiere reformularse para adecuarse al crecimiento que desea la empresa. • Debe enfocarse en un proceso de evaluación integral y no solo técnico. • Debe pasar de ser reactivo a ser estratégico.
4. ¿Cómo evaluarías el proceso de capacitación actual?, ¿cubre las brechas de capacitación existentes?	• Se tiene mapeado las principales brechas y se vienen dando capacitación sobre el particular. • Está en proceso de evolución hacia un enfoque estructurado y estratégico.
5. ¿Consideras que la evaluación del desempeño contribuye al desarrollo profesional y al cumplimiento de los objetivos?	• Si contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Debe enfocarse en brindar retroalimentación constante. • Permite al colaborador tener claridad sobre su desempeño.

Fuente: Elaboración propia 2026.

1. Estrategias de intervención en el área de Gestión del Talento Humano

Consideramos fundamental diseñar las descripciones de puestos clave con el objetivo de reducir el tiempo para cubrir la vacante, lograr una mejor compatibilidad de la persona contratada para el puesto, mejores niveles de capacitación, previo diagnóstico de brechas y una mayor precisión en la gestión del desempeño al tener el mapa de funciones bien definido.

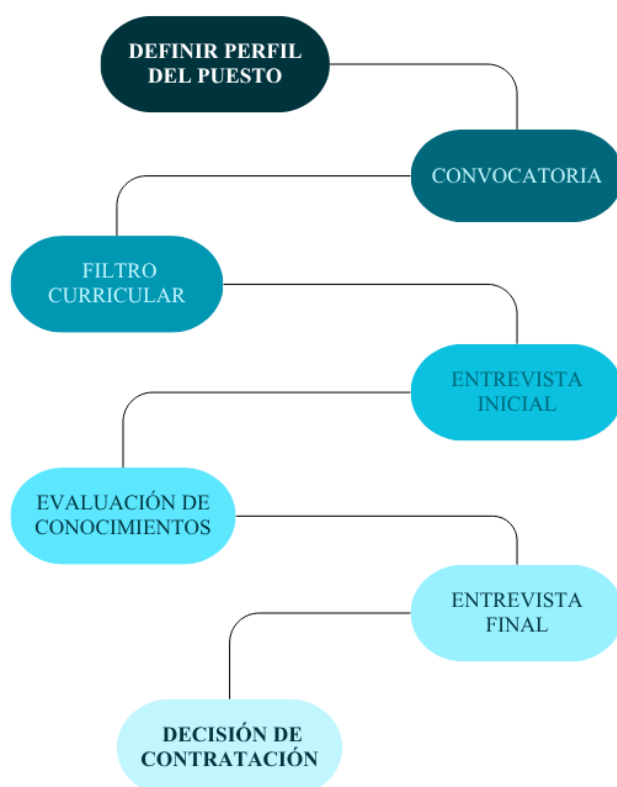
Asimismo, se detallarán los requisitos académicos y de experiencia profesional así como las competencias requeridas para llevar a cabo las funciones de cada puesto. Se propone la

contratación de un profesional responsable de RR. HH. que sea el facilitador y coordinador del diseño de descripciones de puestos sobre la base de resultados y competencias.

1.1 Reclutamiento y selección

Debido a que el proceso de reclutamiento y selección se realiza de manera reactiva y no cuentan con un plan anual de contrataciones, se propone el siguiente esquema que se grafica en la Figura 8.

Figura 8. Proceso de reclutamiento y selección



Fuente: Elaboración propia 2026.

A través del proceso descrito en la Figura 8 se busca fortalecer y dinamizar el proceso de reclutamiento y selección de talento para SyS, asegurando la oportuna incorporación de profesionales calificados, y que se alineen a la estrategia de negocio. Para que esta propuesta sea viable se deberá definir los perfiles de puestos, actualizar organigrama con algunos puestos adicionales o con cambios en la nomenclatura de estos.

Después de analizar el costo que significa que el gerente general sea el responsable del proceso de reclutamiento y selección podemos concluir que es más eficiente tercerizar el proceso, lo cual no implica que el gerente general se excluya del proceso de decisión de contratación o elección final del colaborador.

El tercero responsable del proceso elaborará una propuesta de diagrama de flujo donde se incluye las fases, tiempo de duración y los responsables, así como los costos que requerirá cubrir la vacante, adecuándose al proceso descrito en la Figura 8.

Estrategias de reclutamiento y selección

Se buscará garantizar que las incorporaciones respondan a las necesidades actuales y futuras del negocio, para lo cual se deberá identificar puestos críticos y contar con un mapa de talento clave que permita determinar los roles estratégicos al interior de SyS.

El profesional contratado como *freelance* deberá adecuarse al proceso planteado por SyS con la finalidad de que sea estandarizado y que pueda replicarse con todos los puestos que requieran cubrir una vacante. Para lo cual deberá documentar a través de flujos como el que se muestra en la Figura 8, así como formatos estándar de entrevista y evaluaciones o cualquier otra herramienta que sea necesario utilizar para las evaluaciones por competencias y de nivel técnico.

Por su parte SyS deberá implementar estrategias de reclutamiento digital afiliándose a las principales plataformas vigentes tales como *LinkedIn*, convenios con instituciones educativas, implementar base de datos de candidatos pre calificado, con la finalidad de minimizar los tiempos de respuesta o incluso contar con estrategias de *hunting* para posiciones críticas o muy técnicas.

Asimismo, consideramos necesario que se realice un análisis de las propuestas salariales y beneficios laborales que brinda SyS frente al mercado actual de profesionales.

En relación con las métricas de control del proceso, se tomará en consideración los indicadores de gestión que se detallan a continuación:

- Tiempo promedio para cubrir las vacantes solicitadas.
- Porcentaje de vacantes cubiertas dentro del plazo.
- Calidad de la contratación (evaluación a los seis meses de ingreso del colaborador)

1.2 Capacitación

Debido a las mejoras definidas en el diagnóstico y entrevistas consideramos que el proceso de capacitación se realiza de manera intuitiva y no cuentan con un plan anual de capacitación, se propone el siguiente esquema que se grafica en la Figura 9.

Figura 9. Proceso de capacitación



Fuente: Elaboración propia 2026.

Diagnóstico de necesidades de capacitación y plan anual de capacitación

Mediante el proceso que se describe en la Figura 9 se propone diseñar e implementar un plan de capacitación que permita un diagnóstico actualizado y detallado de las necesidades de capacitación, tomando en consideración los objetivos de la empresa y los resultados de las principales fortalezas y debilidades identificadas en el desarrollo de la presente investigación. También es importante considerar las competencias que figuran en las descripciones de puesto, a fin de tener un punto de partida común y objetivo sobre el cual evaluar al personal. Estas son responsabilidad, liderazgo, orientación a resultados, trabajo en equipo e Innovación. Estas competencias transversales son adaptadas de Alles, las cuales se detallan:

Responsabilidad

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.

Liderazgo

Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

Orientación a resultados

Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.

Trabajo en equipo

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

Innovación

Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.

Una vez que se identifican y se tiene una definición operacional de las competencias transversales se diseña el plan de capacitación que estará alineado a los objetivos de la organización y que les permita entre otras la reducción de las brechas críticas de competencias técnicas, incrementar el conocimiento así como la calidad de los productos entregables promover una cultura de aprendizaje continuo que favorezca la retención de talento.

Se estructurará un plan anual donde se identifiquen las capacitaciones obligatorias, las electivas y las capacitaciones de acuerdo con el perfil profesional. Se propone la implementación de talleres, cursos o seminarios de forma presencial o virtual sobre los siguientes temas que les permitirá a los colaboradores de SyS potenciar sus habilidades, competencias y conocimientos. El área responsable de la implementación del plan anual es la Gerencia de Administración en coordinación con la Gerencia General.

Habilidades técnicas para consultores de tecnología de la información

A través de estos cursos les permitirá alinear sus conocimientos con las propuestas que realiza SyS y asegurar la calidad de los servicios de consultoría, así como fortalecer la cultura de innovación y mejora continua, cerrar brechas de competencias técnicas y estandarizar metodología y prácticas de gestión entre los consultores.

Habilidades blandas para consultores de tecnología de la información

Estos talleres les permitirán optimizar la relación con los clientes con los cuales interactúa como parte de sus funciones, debido a que algunos proyectos se realizan *in house* o en las instalaciones de los clientes. Les permitirá mejorar sus habilidades de comunicación efectiva, liderar reuniones y presentaciones técnicas, gestionar su tiempo, trabajar en equipo y resolver situaciones de conflicto.

A través de estas capacitaciones se espera contar con equipos técnicos comprometidos e involucrados con la cultura de innovación y mejora continua, que favorezcan la competitividad de la empresa

Con la finalidad de administrar y mejorar la capacitación se proponen los siguientes indicadores de gestión o KPI (*key performance indicators*).

- Numero de consultores capacitados.
- Nivel de satisfacción de la capacitación.
- Índice de rotación de los consultores.
- Satisfacción del cliente interno y externo.

1.3 Evaluación del desempeño

Para Alles (2015), la evaluación del desempeño es un proceso sistemático que mide y gestiona el aporte de los colaboradores a los resultados del negocio, sirve para brindar retroalimentación precisa y clara sobre lo que se espera del colaborador así como viene llevando a cabo sus funciones y que debería mejorar o desarrollar.

Según el enfoque de Alles, la evaluación no solo es un mecanismo de medición y control sino una herramienta de gestión y motivación que les permite conocer si su contribución es la adecuada y cuál es su expectativa de crecimiento en la organización. Alles (2015) plantea que la evaluación de desempeño se vincula con decisiones clave de talento, tales como, los planes de desarrollo individual, la capacitación, así como con las promociones y línea de carrera, el reconocimiento y las compensaciones.

La evaluación de desempeño para SyS constituirá el eje estratégico para el desarrollo de los colaboradores dentro de la organización. Este proceso en la actualidad no permite alinear expectativas entre las Gerencias y sus colaboradores, y reconocer de manera objetiva los logros alcanzados y las fortalezas individuales, reforzando el compromiso y la motivación.

Se proponen ocho dimensiones que serán evaluadas de forma anual y que están en concordancia con las competencias transversales que se busca evaluar y desarrollar con el plan estratégico.

Figura 10. Dimensiones en evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia 2026.

El proceso de la evaluación del desempeño se iniciará con la definición de las dimensiones a ser evaluadas, determinándose los indicadores que serán evaluados. La metodología a ser utilizada será la de evaluación de 90°, es decir, el colaborador será evaluado por su supervisor directo.

Dimensiones que serán evaluadas:

Competencias técnicas

Evalúa el nivel de dominio en las herramientas, lenguajes de programación, plataformas y metodologías de trabajo de SyS, así como otros conocimientos especializados y capacidad para resolver problemas técnicos.

Productividad y cumplimiento de objetivos

Mide la capacidad de entregar resultados de forma eficiente y en el tiempo estipulado. Cumplimiento de plazos y metas. Calidad del trabajo entregado. Gestión del tiempo y prioridades.

Innovación y mejora continua

Evalúa la disposición para proponer nuevas ideas y mantenerse actualizado con las tendencias

tecnológicas. Aportación de soluciones creativas. Búsqueda de optimización de procesos. Actualización en nuevas tecnologías y metodologías.

Trabajo en equipo y colaboración

Valora la integración en equipos multidisciplinarios y la capacidad de cooperación. Comunicación efectiva con compañeros y clientes. Disposición para ayudar y compartir conocimiento. Adaptación al trabajo en entornos colaborativos (ágiles, *scrum* y similares).

Orientación al cliente (interno/externo)

Los servicios suelen estar dirigidos a usuarios internos y externos. Es necesaria la escucha activa y la empatía. Capacidad para comprender necesidades técnicas y no técnicas. Resolución de incidencias de manera clara y eficaz.

Proactividad y autonomía

Evalúa el grado en que el empleado actúa por iniciativa propia y con responsabilidad. Capacidad de anticiparse a problemas. Toma de decisiones sin necesidad de supervisión constante. Autogestión de tareas y proyectos.

Adaptabilidad y aprendizaje

Mide cómo enfrentar a los cambios en un sector tan dinámico como el tecnológico. Flexibilidad ante cambios en proyectos, clientes o herramientas. Capacidad para aprender rápidamente nuevas tecnologías. Resiliencia ante entornos de presión o incertidumbre.

Liderazgo

En roles de coordinación o gestión de equipos. Habilidad para motivar y guiar al equipo. Delegación efectiva de tareas. Gestión de conflictos y toma de decisiones estratégicas.

Se iniciará el proceso con un taller de sensibilización a cargo de la Gerencia de Administración acerca de la metodología que se utilizará para la evaluación del desempeño, las orientaciones sobre el proceso y uso de los instrumentos, dirigido a los responsables de la evaluación. Se realizará el análisis de los instrumentos de evaluación por parte de los responsables de la evaluación, para tener un criterio objetivo y estandarizado sobre cómo debe conducirse la evaluación.

Es importante la difusión a los colaboradores del inicio del proceso de evaluación y de los instrumentos de la evaluación por parte de la Gerencia Administrativa, a través de los responsables de la evaluación y su equipo de apoyo.

La evaluación del desempeño se implementará conjuntamente con las gerencias y jefaturas de acuerdo con cada dimensión a evaluar. Se sistematizará la información a través de la Gerencia de Administración. El análisis y procesamiento de los resultados así como el registro y la consolidación de los resultados de la evaluación será responsabilidad de la Gerencia administrativa. El resultado que obtienen los colaboradores, como producto de su desempeño permitirá clasificarlos, según los niveles siguientes que definirá una calificación objetiva sobre la base de niveles de desempeño:

Tabla 7. Propuesta de escala vigesimal

Escala	Nivel	Detalle
19-20	Desempeño sobresaliente	Indica un desempeño de las funciones en el que demuestra, de manera clara y consistente, el logro y cumplimiento de los indicadores del desarrollo del puesto. Cumple con el ideal requerido para el ejercicio de las responsabilidades de acuerdo con las dimensiones del perfil de SyS.
17-18	Desempeño óptimo	Indica un desempeño de las funciones en el que demuestra, un nivel óptimo en el logro y cumplimiento de los indicadores del desarrollo. Cumple con los requerimientos suficientes para el ejercicio de las responsabilidades en SyS.
14-16	Desempeño bueno	Indica un desempeño de las funciones en el que demuestra en forma básica el cumplimiento de las funciones. Cumple con los requerimientos elementales para el ejercicio de las responsabilidades en SyS.
12- 13	Desempeño Regular	Indica un desempeño regular de las funciones en el cumplimiento de los indicadores evaluados.
Menor a 12	Desempeño deficiente	Indica un desempeño deficiente de las funciones en el cumplimiento de los indicadores evaluados, afectando significativamente el resultado del logro de sus objetivos.

Fuente: Elaboración propia 2026.

Final del formulario

De acuerdo con los resultados, se podrá tomar decisiones sobre ascensos, promociones, compensaciones, bonificaciones, planes de capacitación individual y se promoverá una cultura de *feedback* continuo. En empresas del rubro de SyS, el desempeño no puede medirse por horas trabajadas sino por valor entregado.

Los KPI del proceso de evaluación de desempeño medirán las siguientes actividades clave:

- Cumplimiento del proceso (que se ejecute correctamente y a tiempo).
- Porcentaje de evaluaciones realizadas.
- Cumplimiento del calendario de evaluación.
- Nivel de satisfacción con la evaluación.
- Índice de cierre de brechas identificadas (Brechas atendidas/Brechas identificadas).

CAPÍTULO VIII. DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Cronograma de actividades del plan estratégico de gestión del talento

A continuación, se presenta el cronograma de actividades propuesto y coordinado con la Alta Dirección de SyS a ser implementado por el equipo de gerentes y jefes y que será dirigido por la Gerencia Administrativa.

Tabla 8. Cronograma de actividades

PERIODO 2026 - 2028																		
CRONOGRAMA	2026						2027						2028					
	Mar - Abr		Diagnostico		Set- Dic		Ene - Abr		May-ago		Set- Dic		Ene - Abr		May-ago		Set- Dic	
Reclutamiento y Selección																		
Actualizar organigramas																		
Tercerizar proceso de R y S																		
Definir perfiles de puestos																		
Implementar plataforma de evaluación on-line																		
Procesos de RyS para Base de Datos de Talentos																		
Capacitación																		
Elaborar plan anual de capacitación																		
Programa de sensibilización																		
Diagnostico de necesidades de capacitación																		
Puesta en operación del plan anual																		
Evaluación Desempeño																		
Determinar dimensiones a ser evaluadas																		
Definir factores a ser evaluados																		
Determinar metodología a ser utilizada																		
Definir formatos a ser utilizados																		
Planificar proceso de ED																		
Programa de sensibilización																		
Aplicación de Formatos de ED																		
Recolección y análisis de información																		
Retroalimentación																		
Plan de acción (Brecha)																		
Seguimiento de compromisos																		

Fuente: Elaboración propia 2026.

Presupuesto

Los montos económicos presupuestados han sido estimados tomando en consideración las condiciones del mercado y la dinámica que presenta el sector de tecnología de la información.

A continuación, se detalla el presupuesto de inversión en capital humano vinculado a la implementación del plan estratégico propuesto.

El presupuesto se sustenta en el análisis de inversión para tres años por cada proceso.

Tabla 9. Presupuesto por años

PROCESO	CONCEPTO	2026	2027	2028	TOTALES
Reclutamiento y Selección	Actualizar organigrama	S/ 4000	S/0.00	S/0.00	S/ 4000
	Tercerizar proceso de contratación del profesional responsable de RR. HH.	S/ 60 000	S/ 72 000	S/ 72 000	S/ 204 000
	Definir perfiles de puesto	S/ 6000	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 6000
	Plataforma de evaluación <i>on-line</i> . Licencia de uso	S/ 4000	S/ 4000	S/ 4000	S/ 12 000
Capacitación	Plan anual de capacitación	S/4000	S/0.00	S/0.00	S/ 4000
	Programa de sensibilización	S/ 5000	S/ 3000	S/3000	S/ 11 000
	Diagnóstico de necesidades de capacitación	S/ 4000	S/0.00	S/0.00	S/ 4000
	Implementar talleres de la malla curricular	S/ 20 000	S/ 20 000	S/ 20 000	S/ 60 000
Evaluación del Desempeño	Planificar proceso de evaluación del desempeño	S/ 1500	S/ 00.00	S/ 00.00	S/ 1500
	Determinar dimensiones	S/ 1200	S/ 00.00	S/ 00.00	S/ 1200
	Programa de sensibilización	S/ 1500	S/ 1000	S/ 1000	S/ 3500
	Aplicación de formatos	S/ 1000	S/ 1000	S/ 1000	S/ 3000
	Análisis de resultados	S/ 1500	S/ 1000	S/ 1000	S/ 3500
	Plan de acción para cubrir brechas	S/ 4500	S/ 3000	S/ 3000	S/ 10 500
	Total	S/ 118 200	S/ 105 000	S/ 105 000	S/ 328 200

Fuente: Elaboración propia 2026.

Tabla 10. Presupuesto por procesos

Área	Descripción		Total
Reclutamiento y Selección	Tercerizar el proceso de reclutamiento y selección de las unidades de negocio. Costo unitario aproximado según demanda. Servicio integral de reclutamiento y selección por vacante cerrada 1.- Perfil operativo / administrativo S/ 3500 2.- Perfil especializado / jefatura S/ 4500		S/ 226 000.00
	Definir perfiles de puesto para todas las unidades de negocio. Costo unitario por cada perfil.		
Capacitación	Diagnóstico de necesidades de capacitación e identificación de brechas.		S/ 79 000
	Desarrollar el plan anual de capacitación para cada colaborador. Costo unitario.		
Evaluación del desempeño	Diseñar proceso de evaluación de desempeño		S/ 23 200
	Ejecutar la evaluación de desempeño. Costo por cada ejecución		
		Total	S/ 328 200

Fuente: Elaboración propia 2026.

Evaluación financiera

El presupuesto de Inversión en Capital Humano propuesto para el periodo trianual (2026-2028) totaliza S/ 328 200.00.

Para la presente evaluación financiera se han considerado los siguientes supuestos:

Volumen de ventas 2025:	S/	1 090 036
Volumen de gastos 2025:	S/	890 245
Volumen de ventas 2026 - Proyectado:	S/	1 144 538
Volumen de gastos 2026 - Proyectado	S/	899 150
Volumen de ventas 2027 - Proyectado:	S/	1 201 765
Volumen de gastos 2027- Proyectado:	S/	909 340
Volumen de ventas 2028 - Proyectado:	S/	1 261 853
Volumen de gastos 2028 - Proyectado:	S/	910 048
Inversión capital humano 2026-2028:	S/	328 200

Impacto en los resultados

Durante el proceso de entrevistas con la Alta Dirección de la empresa, se encontraron las siguientes incidencias:

- Se ha considerado la venta del año 2025 como base para analizar el impacto de la inversión.
- El cuadro de inversión ha sido planteado con base a tres años: 2026, 2027 y 2028.
- El incremento en las ventas se proyecta de forma moderada en un 5 % anual.
- El promedio estimado de las ventas en el periodo del 2026 al 2028 será de S/ 1 202 718.
- El plan estratégico implica una inversión de S/ 328 200 para el periodo 2026-2028.

La implementación de este plan estratégico tendrá un impacto directo en el incremento de la productividad y el desempeño de los colaboradores, al contar con estructuras organizacionales claras y funciones adecuadamente definidas para cada equipo. Se implementarán sistemas de

medición por resultados (KPI) alineados a los objetivos de la empresa, considerando no solo el cumplimiento de metas, sino también la manera en que estas se alcanzan, fortaleciendo así las competencias clave requeridas en cada puesto. De igual manera, el plan promoverá el desarrollo y la motivación de los equipos de trabajo, mejorando la experiencia del colaborador desde su ingreso y durante su permanencia en la organización, mediante la implementación de un procedimiento estándar de reclutamiento y selección así como un plan integral de capacitación.

- Actualmente la rotación es de un 20 % y se espera reducir la rotación anual en un 8 %.
- Menor gasto en reclutamiento y selección, debido al costo hora-hombre del gerente general y otros ejecutivos de la compañía que participan en labores operativas.

Se proyecta que, como resultado de la implementación de estas acciones, la gestión de talentos se fortalezca y evolucione hacia un rol más estratégico, capaz de acompañar y sostener el proceso de crecimiento y expansión de la empresa durante el periodo 2026-2028.

El impacto de acuerdo con cada proceso se plantea a continuación:

1. Reclutamiento y selección:

El perfil adecuado aporta ahorro de recursos al contratar, minimiza costos de reprocesos y reemplazos. Garantiza la incorporación de personal idóneo con habilidades y competencias técnicas alineadas con el perfil profesional. Disminuye la curva de aprendizaje desde el inicio de labores lo que genera un incremento de la productividad. Asimismo permite contar con equipos más cohesionados y con menor conflictividad.

2. Capacitación:

El diagnóstico de necesidades de capacitación permite conocer en qué nivel se encuentran los colaboradores, es decir identifica sus competencias actuales y las habilidades futuras que demandaran los clientes. La capacitación fortalece conocimientos técnicos y competencias personales lo que facilita el logro de objetivos personales y grupales. Incrementa la productividad por persona a través de la mejora técnica porque dedican menos tiempo para el mismo entregable, además habrá un mejor uso de las herramientas y menos dependencia de “personas clave”.

3. Gestión del desempeño:

Alineará a los colaboradores hacia los indicadores críticos y estrategias del negocio, lo que permitirá desarrollar un mayor nivel de competencias organizacionales que tendrán

impacto directo con los indicadores. El establecimiento de objetivos de desempeño individual asegurará que el rendimiento de los colaboradores esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando con ello, mejorar su eficiencia y realizar una gestión adecuada del desempeño para el logro de los objetivos trazados.

Estimación del impacto en relación con las ventas

Se proyecta un incremento marginal anual del 5 % en las ventas resultado directo de la implementación del plan estratégico de gestión del talento humano.

Este crecimiento proyectado se basa en lo siguiente:

1. Mayor capacidad técnica de los colaboradores incorporados.
 - Al contar con personal técnico idóneo los equipos se muestran más estables y cohesionados.
 - Se incrementa la capacidad para desarrollar diversos proyectos en paralelo, reduciendo la pérdida de oportunidades por falta de recursos calificados.
2. Mejora en la calidad del servicio por los programas de capacitación.
 - Se incrementa la satisfacción y fidelización del cliente.
 - Mayor probabilidad de contratos recurrentes que se traduce en un crecimiento sostenible.

Estimación del impacto en relación con el gasto

Se proyecta un ahorro marginal anual del 15.3 % en el gasto resultado directo de la implementación del plan estratégico de gestión del talento humano.

El ahorro proyectado se basa en lo siguiente disminución de pérdidas:

- Optimización del uso de horas-hombre generadas por una mejor contratación debido a la mejora en reclutamiento y selección y menor curva de aprendizaje.
- Reducción en la rotación de los colaboradores generado por una mayor fidelización debido la mejor gestión del talento.
- Menor pérdida por montos dejados de percibir por mala prospección de proyectos y penalidades contractuales generadas por una mayor productividad debido a la mejora en capacitación y en la gestión de evaluación de desempeño.

A continuación, se presenta el estimado del impacto del plan estratégico:

Tabla 11. Impacto financiero del plan estratégico de gestión del talento

Impacto en resultados	2025	Proy. 2026	Proy. 2027	Proy. 2028	Promedio 3 años	Total 2025-2028
Ingresos marginal por ventas (incluye impacto estimado a partir del 2026)	S/ 1 090 036	S/ 1 144 538	S/ 1 201 765	S/ 1 261 853	S/ 1 202 718	S/ 3 608 155
Horas-hombre invertidas de manera ineficiente	S/ 143 078	S/ 128 770	S/ 115 893	S/ 104 304	S/ 116 322	S/ 348 967
Montos dejados de percibir por mala prospección de proyectos	S/ 75 540	S/ 67 986	S/ 61 187	S/ 55 069	S/ 61 414	S/ 184 242
Montos por penalidades contractuales	S/ 45 820	S/ 41 238	S/ 37 114	S/ 33 403	S/ 37 252	S/ 111 755
Total de pérdidas	S/ 264 438	S/ 237 994	S/ 214 195	S/ 192 775	S/ 214 988	S/ 644 964
Presupuesto de gestión del talento		S/ 118 200	S/ 105 000	S/ 105 000	S/ 109 400	S/ 328 200
Nuevo total de pérdidas (incluye impacto estimado a partir del 2026)		S/ 142 797	S/ 128 517	S/ 115 665	S/ 128 993	S/ 386 979
Beneficio (incluye impacto de ingresos y mejora en pérdidas)		S/ 149 699	S/ 142 905	S/ 137 198	S/ 143 268	S/ 429 803
Volumen de gasto total empresa	S/ 890 245	S/ 899 150	S/ 909 340	S/ 910 048	S/ 906 179	S/ 2 718 538
Ratio beneficio/ costo		1.27	1.36	1.31	1.31	1.31

Fuente: Elaboración propia 2026.

Se puede apreciar que el presupuesto de inversión en capital humano propuesto para el plan estratégico de gestión del talento para el periodo trianual (2026-2028) genera un impacto positivo en los resultados de SyS y en la generación de valor de la organización a largo plazo con un ratio de beneficio / costo de 1.31 promedio anual.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

La gestión del talento debe de alinearse a la gestión estratégica de SyS con la finalidad de consolidar el desarrollo de la organización sobre la base del diagnóstico, observación, encuestas y entrevistas que aporta la presente propuesta para el diseño e implementación de un plan estratégico que sea la hoja de ruta para la mejora de los procesos de reclutamiento y selección, capacitación y gestión del desempeño de su fuerza laboral. Por lo cual, se concluye lo siguiente:

- El rol actual de la gestión del talento debe formalizarse hacia una estructura organizacional a través de la formalización de las descripciones de puestos clave y de los procesos sustentados en los modelos teóricos elegidos.
- El análisis del modelo del negocio indica que SyS brinda soluciones tecnológicas personalizadas que permiten implementar y simplificar procesos digitales a sus clientes para ser más eficientes, al brindarles como valor agregado asesoría y soporte técnico permanente, así como una oferta integral a costos competitivos.
- El estudio de la cadena de valor evidencia que el principal pilar del negocio es el área de gestión de proyectos, por lo que la gestión del talento se debe planificar con un mayor enfoque en la implementación del plan estratégico propuesto en esta área para garantizar la prestación del servicio y asegurar el 80 % de sus ingresos monetarios.
- Se cuenta con equipos de consultores altamente especializados que están certificados en tecnología de la información, lo cual asegura la posibilidad de diversificar segmentos de clientes, por lo que es necesario conocer las necesidades de reclutamiento y selección, capacitación y gestión del desempeño que mantenga esa ventaja comparativa en el tiempo.
- Los resultados de la aplicación del modelo FODA en la empresa indican que el modelo de negocio le permite tener una flexibilidad operativa y contar con una estructura organizacional manejable, lo cual permite adecuarse y responder de forma rápida y efectiva a los requerimientos de sus clientes,
- Los resultados de la aplicación del modelo FODA al área de Gestión del Talento indican que SyS cuenta con colaboradores calificados cubriendo los puestos clave y que la

modalidad de trabajo a distancia permite contar con horarios flexibles para desarrollar los proyectos, así como una comunicación directa, abierta y horizontal; sin embargo, enfrentan dificultad para cubrir algunos puestos clave y con una limitada programación de capacitación y evaluación de desempeño en relación con dicha fuerza laboral.

- Los resultados de la evaluación de factores externos (EFE), sitúa a la empresa de tecnología de la información SyS por encima del promedio (2.5), lo que permite identificar que la organización mantiene una posición competitiva en el mercado, la cual debe ser aprovechada en cuanto a mejorar la capacidad de respuesta frente a factores externos.
- Los resultados de la evaluación de factores internos (EFI), sitúa a la empresa de tecnología de la información SyS por encima del promedio (2.5), lo que indica una posición interna favorable, aunque no exenta de retos y muestran que la empresa dispone de fortalezas que le permiten sostener su operación y generar ventajas competitivas.
- Los resultados del análisis VRIO destacan que la ventaja competitiva resaltante de SyS es que los recursos humanos que generan valor y aportan al negocio son comunes en el rubro, lo cual significa que sus competidores también pueden obtenerlo o desarrollarlo, lo que conlleva a desarrollar los procesos de gestión del talento para asegurar la fidelización y retención del talento.
- Finalmente, el mapa estratégico y el Cuadro de Mando Integral identifican la relación causa-efecto entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la fuerza laboral y la perspectiva financiera de SyS, garantizando valor agregado generado por el diseño e implementación del plan estratégico de gestión del talento propuesto.

2. Recomendaciones

El compromiso de la implementación del plan estratégico recae en el genuino interés mostrado por la Alta Dirección de SyS tomando en consideración el soporte adecuado de sus gerencias y equipo administrativo, por lo que su ejecución tiene una alta probabilidad de ser exitosa sobre la base del cumplimiento de las iniciativas contempladas en el cronograma de actividades y el presupuesto del plan propuesto. Por lo cual, se recomienda lo siguiente:

- Definir roles y funciones del área de Gestión del Talento, para que de ser una unidad de apoyo centrada en la atención reactiva de requerimientos, se convierta en un área estratégica que desarrolle el talento en la organización con un plan estructurado y constante en el tiempo.

- Destinar el presupuesto sugerido para generar un impacto sostenible de las mejoras en materia de gestión del talento con relación a los procesos de reclutamiento y selección, capacitación y gestión del desempeño de su fuerza laboral con la finalidad de fidelizar a sus colaboradores, mejorar su productividad y lograr ser percibidos como una empresa atractiva en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. (3ra. ed.). Granica.
- Antcliff, V., Atkinson C., Lupton, B. & Kynighou, A. (2021). Small firms, owner managers and (strategic?) human resource management. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 449-469. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1748-8583.12406>
- Bock, M (2024). *¿Cuáles son las tendencias actuales en reclutamiento y retención del personal?* ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuales-son-las-tendencias-actuales-en-reclutamiento-y-retencion-del-personal>
- Business World (2022). *Demand for Contractual Staffing Higher in North and East India: Spectrum Talent Management's Report*. <https://bit.ly/3x8dznV>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico [Capece] (2025). *Reporte Oficial de la Industria de Comercio Electrónico en el Perú*. Confianza AS-A-SERVICE (CAAS). Acceso gratuito con suscripción. <https://www.capece.org.pe/observatorio-ecommerce/#>
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Carroll, N., & Conboy, K. (2020). Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International Journal of Information Management* (55)2020, 102186. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra. ed.). McGraw Hill Educación.
- Colman, H (2021). *Capacitación de personal: Conceptos básicos*. <https://bit.ly/3ACtAoc>
- Fernández, C. (2026). Elecciones 2026: entre la conflictividad social y desconfianza institucional. *Revista Memoria* N.º 46. IDEHPUCP. <https://idehpucp.pucp.edu.pe/revista-memoria/elecciones-2026-entre-la-conflictividad-social-y-desconfianza-institucional/>
- Fernández-Bedoya, V. H. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. *Espíritu Emprendedor TES*, (4)3, 65-76. <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.207>

- Freifeld, L (2023, 12 de septiembre). *AI'S Real Role in L&D. Best practices —and caveats— for using artificial intelligence tools in training*. Training. <https://trainingmag.com/ais-real-role-in-ld/>
- Grupo Banco Mundial (2025). *Temas de desarrollo*.
<https://www.bancomundial.org/ext/es/development-topics>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2025). *Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones*. Informe Técnico N.º 4 – Noviembre 2025. Semestre Móvil: Abril - Setiembre 2025.
https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_gobernabilidad_4.pdf
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Ediciones Gestión.
- Louffat, E. (2021) *Criterios para elegir predictores de selección de personal*. ESAN.
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/criterios-para-elegir-predictores-de-seleccion-de-personal-1>
- MacDonald, S. (2022, 27 de julio). *Social Media Recruiting in 2022: Strategy, Examples and Best Practices*. Recruiting Daily. <https://recruitingdaily.com/social-media-recruiting-in-2022-strategy-examples-and-best-practices/>
- Mondy, R (2010). *Administración de Recursos Humanos. (10ma. ed.)*. Pearson Educación.
- Montoya, C. (2021). *Capital humano: qué es, importancia, composición, ejemplo*. Gestipolis.
<https://www.gestipolis.com/capital-humano-que-es-importancia-composicion-ejemplo/>
- Moreno J. (2021). *¿Qué es la selección de personal? Técnicas, tipos y proceso*. HubSpot.
<https://bit.ly/3yqotox>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Planeta.
- Pérez, O. (2021, 13 de julio). *¿Qué es la gestión del talento humano?* Blog People Next. [Blog]. Recuperado el 06 de marzo de 2026 de <https://bit.ly/3sQKH0S>.

Revista Construir (2026, 5 de febrero). *MEF: adelantados de enero anticipan sólido inicio de economía peruana en 2026*. <https://construir.com.pe/mef-indicadores-adelantados-de-enero-anticipan-solido-inicio-de-economia-peruana-en-2026/>

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administration*. (8va. ed.). Pearson Education.

Wherter, W., & Davis, K. (2019). *Administración del Capital Humano*. (8va. ed.). McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1. Perfiles de puestos

PERFIL DE PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	GERENTE GENERAL
UNIDAD ORGANICA	GERENCIA GENERAL
CÓDIGO	GG
DEPENDE DIRECTAMENTE DE	-
TIENE MANDO DIRECTO SOBRE	TODAS LAS ÁREAS
A. Objetivo del cargo	
- Dirección de la empresa. - Gestión y administración de la empresa. - Relaciones públicas de la empresa. - Garantizar la disponibilidad de los recursos humanos, materiales, financieros para el normal funcionamiento de la empresa. - Implementar y promover la mejora continua del Sistema Integrado de Gestión. - Mejorar de las operaciones y la calidad de los servicios.	
B. Funciones específicas	
- Aprobar el “Plan Estratégico” de la empresa. - Aprobar el presupuesto de ingresos y egresos, junto con el encargado del departamento de Administración. - Ejecutar y dar seguimiento a la política fijada por el Directorio. - Representar a la empresa con plenitud de facultades en toda clase de trámites. - Informar periódicamente al Directorio sobre las condiciones técnicas, operativas y de gestión de la empresa. - Valorar los resultados y rendimientos de las distintas gerencias y secciones de los funcionarios, ejecutivos, responsables y demás trabajadores y disponer de los medios correctivos que considere convenientes. - Realizar reuniones periódicas con las gerencias para analizar problemas que se presenten y buscar su solución; pedir informes efectuar inspecciones y mantenerse enterado de todos los asuntos administrativos, técnicos y laborales que afecten la buena marcha de la empresa. - Cumplir las funciones que le recomiende y/o delegue el Directorio. - Promover las buenas relaciones entre el personal y el clima laboral adecuado para el desarrollo de las actividades. - Elaborar el Proyecto de la Memoria Anual para su aprobación por el Consejo Directivo, y los proyectos de Presupuesto, de balance general y estados financieros. - Proveer al Directorio, de la información que permita una toma de decisiones adecuada. - Proponer planes de inversión de crecimiento y diversificación al directorio. - Vigilar el cumplimiento de las normas y procedimientos de la empresa. - Otras que le encomiende el Directorio o que sean propias de su función.	
C. Competencias	
- Liderazgo - Orientación a resultados - Trabajo en equipo - Innovación - Responsabilidad	
D. Requerimientos del puesto	
a) Educación Óptima: Maestría en Administración de Negocios (MBA). Mínima: Título en Ingeniería de Sistemas, <i>Software</i>, Ingeniería Industrial o afines. b) Conocimientos Deseable: Servicios de sector TI Indispensable: Gestión de operaciones, administración y finanzas. c) Experiencia: No menor de 5 años desempeñándose como Gerente de Operaciones o Producto de TI.	

PERFIL DE PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	GERENTE COMERCIAL
UNIDAD ORGANICA	GERENCIA COMERCIAL
CÓDIGO	GC
DEPENDE DIRECTAMENTE DE	GERENTE GENERAL
TIENE MANDO DIRECTO SOBRE	ÁREA COMERCIAL Y <i>MARKETING</i>
A. Objetivo del cargo	
Planificar, dirigir y controlar las actividades comerciales de la empresa, promoviendo constantemente la venta de los productos y servicios que ofrece, estableciendo planes y estrategias de comercialización, en concordancia con la política y objetivos de la empresa, orientando la gestión al logro de las metas propuestas y a un mejor posicionamiento en el mercado.	
B. Funciones específicas	
- Participar en el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa. - Proponer la política comercial y un plan anual de ventas a nivel nacional, a efectos de someterlo a la Gerencia General, para su aprobación correspondiente. - Elaborar sondeos de investigación de mercados, banco de datos de la competencia, estadísticas de los clientes, entre otros, a fin de conocer el posicionamiento en el mercado de adquisición de servicios de tecnología de la información. - Dirigir y controlar las actividades comerciales, identificando y desarrollando nuevos negocios para la empresa. - Planificar, implementar y hacer seguimiento a las actividades publicitarias, comerciales y otras orientadas a la difusión y venta de los servicios, así como a la presencia e imagen de la empresa en el mercado. - Mantener informado a la Gerencia General con respecto a la gestión y logros de metas y objetivos de su área. - Realizar las demás funciones inherentes al puesto u otras que le encargue el gerente. General, dentro del ámbito de su competencia.	
C. Competencias	
- Liderazgo - Orientación a resultados - Trabajo en equipo - Innovación - Responsabilidad	
D. Requerimientos del puesto	
a) Educación: Óptima: Título universitario en Ingeniería de Sistemas o carreras afines. Mínima: Bachiller en Ingeniería de Sistemas o carreras afines. b) Conocimientos: Deseable: Gestión estratégica para ventas y <i>marketing</i> , contrataciones con el Estado. Indispensable: Gestión de proyectos, gestión de procesos. c) Experiencia: No menor a 2 años como Jefe Comercial o <i>Marketing</i> en el rubro de TI.	

PERFIL DE PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	GERENTE DE OPERACIONES
UNIDAD ORGANICA	GERENCIA DE OPERACIONES
CÓDIGO	GO
DEPENDE DIRECTAMENTE DE	GERENTE GENERAL
TIENE MANDO DIRECTO SOBRE	TODOS LOS CARGOS ESPECÍFICOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES
A. Objetivo del cargo	
Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución del plan de actividades con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa.	
B. Funciones específicas	
- Supervisar la elaboración de los proyectos monitoreando los ingresos y egresos de estos. - Supervisar el trabajo realizado por personal directo bajo su cargo que cumplen con sus funciones y metas asignadas. - Supervisar el mantenimiento de los equipos <i>hardware</i> y licencias de <i>software</i> de la empresa. - Implementar y mantener el plan de continuidad de negocio de la organización. - Participar en el proceso de selección y evaluación del personal que ingrese a la empresa. - Evaluar los incrementos salariales de los recursos bajo la Gerencia de Operaciones, lo cual podría ser aprovechado o ser rechazado. - Aprobar o rechazar todo control de cambios de la Gerencia de Operaciones. - Elaborar, aprobar o rechazar todas las propuestas sobre los servicios que se generen a los clientes. - Aprobar o rechazar todas las solicitudes de vacaciones de la Gerencia de Operaciones. - Preparar informes de la rentabilidad de los servicios de los servicios de la Gerencia de Operaciones y comunicarlos oportunamente y/o a solicitud de la gerencia. - Atender y controlar los reclamos provenientes de nuestros clientes y de las demás Gerencia de la Empresa. - Participar y desarrollar actividades de fidelización del personal de la empresa con el fin de mejorar el ambiente laboral. - Participar y desarrollar actividades de planes de acción de mejoras en la organización como acreditación de certificaciones, entrenamientos u otros. - Participar activamente en la venta de los servicios o productos de la empresa	
C. Competencias	
- Liderazgo - Orientación a resultados - Trabajo en equipo - Innovación - Responsabilidad	
D. Requerimientos del puesto	
a) Educación: Óptima: MBI Mínima: Título universitario en Ingeniería de Sistemas o afines. b) Conocimientos: Deseable: Técnicas de motivación y habilidades blandas, manejo de conflictos. Indispensable: Gestión de proyectos bajo enfoque PMI, Gestión de Procesos. c) Experiencia: No menor a 3 años como Gerente de Operaciones en el rubro TI.	

PERFIL DE PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	GERENTE ADMINISTRATIVO
UNIDAD ORGANICA	GERENCIA ADMINISTRACION
CÓDIGO	JA
DEPENDE DIRECTAMENTE DE	GERENTE GENERAL
TIENE MANDO DIRECTO SOBRE	Responsable de Recursos Humanos – Responsable de Soporte
A. Objetivo del cargo	
Servir de nexo entre las áreas de producción (Gerencia de Operaciones, Producto) y las áreas de apoyo (Administración, Talento Humano, Soporte técnico) con el fin de poner en marcha las acciones operativas en términos administrativos y financieros que conforman el plan estratégico.	
B. Funciones específicas	
- Gestión de áreas diversas: Tesorería, mantenimiento y servicios generales, seguridad y aspectos ambientales, ventas, facturación y cobranzas, no ventas compras, gestión de almacén, gestión documentaria, finanzas y contabilidad. - Formula y propone a la Gerencia General las Normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración, finanzas, contabilidad, compras y adquisiciones, mantenimiento y servicios generales, seguridad y aspectos ambientales, facturación y cobranzas, gestión de almacén y gestión documentaria de la organización. - Elabora, ejecuta, controla y evalúa, de conformidad con las disposiciones legales aplicables. - Supervisa la Gestión Documentaria: Recepción, Digitalización y Custodia. - Supervisa la Gestión de Almacén. - Supervisa el Mantenimiento y Custodia de los Bienes Patrimoniales. - Supervisa la Gestión de Servicios Generales, Seguridad y Aspectos de la Infraestructura. - Supervisa la Gestión de Compras. - Emitir los cheques por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, aportes, asignaciones, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, y otras asignaciones especiales. - Aprobar y programar para ejecución de las [Órdenes de Pago], para la adquisición de bienes y servicios. - Documentar las Constancias de Pago de: Facturas de Compra, Recibos por Honorarios, Detracciones, entre otros. - Apoyar a la Organización en todas las gestiones legales y reglamentarias. (Asesorías externas fiscales, contables y/o laborales, licencias de funcionamiento, etc.). - Controlar las cuentas por Cobrar y Cuentas por pagar. - Analizar los Estados Financieros para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia General. - Revisar contratos en ejecución en cuanto al inicio, finalización y pago de los trabajos realizados. - Evaluación de Proveedores.	
C. Competencias	
- Liderazgo - Orientación a resultados - Trabajo en equipo - Innovación - Responsabilidad	
D. Requerimientos del puesto	
a) Educación: Óptima: Título universitario en Administración Empresarial. Mínima: Bachiller en Administración Empresarial. b) Conocimientos: Deseable: Gestión de áreas diversas: Tesorería, mantenimiento y servicios generales, seguridad y aspectos ambientales, facturación y cobranzas, gestión de compras, gestión de almacén, gestión documentaria, finanzas y contabilidad. Indispensable: Conocimientos administrativos. c) Experiencia: No menor a 2 años de experiencia en liderazgo y/o dirección de Área	

PERFIL DE PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	EJECUTIVO COMERCIAL
UNIDAD ORGANICA	GERENCIA COMERCIAL
CÓDIGO	E.C.
DEPENDE DIRECTAMENTE DE	GERENTE COMERCIAL
TIENE MANDO DIRECTO SOBRE	
A. Objetivo del cargo	
Mantener relación directa con los clientes, conocer y atender sus necesidades en tecnología. Ejecutar negociaciones exitosas que permitan concretar ventas.	
B. Funciones específicas	
- Revisión de oportunidades públicas. - Determinar la participación de la empresa en concursos públicos que se convocan, teniendo en cuenta la relación costo beneficio, informando al respecto a la Gerencia General para la autorización respectiva. - Efectuar el seguimiento y verificar el cuadro de concursos en proceso y revisar los avances en cada proceso. - Convocar y presidir las reuniones de coordinación relacionadas con los concursos públicos o privados. - Representar a la empresa en actos públicos con respecto a aspectos comerciales. - Concretar reuniones con los contactos en los clientes, de manera que pueda visitarlos y mantener relación directa con ellos. A partir de las necesidades, identificar oportunidades de venta de nuestros servicios y registrarlos en el Cuadro de Oportunidades. - Durante el proceso de Pre Venta, mantener reuniones para conocer el detalle de las necesidades y poder tener el material necesario, que le permita elaborar la propuesta que se presentará al cliente. - Con la información recopilada y el conocimiento de la necesidad; formar el equipo que lo apoye en la elaboración de la propuesta. - Hacer seguimiento a todas las actividades que conllevan al desarrollo de la parte funcional y técnica, que requiere la propuesta. - Elaborar la presentación de la propuesta. - Realizar la transferencia de conocimiento al Jefe de Proyecto/de Servicio asignado, sobre el servicio/producto vendido. Para esta transferencia debe utilizar todos los documentos/información/herramientas necesarias para lograr la comprensión y entendimiento del Jefe de Proyecto/Servicio.	
C. Competencias	
- Liderazgo - Orientación a resultados - Trabajo en equipo - Innovación - Responsabilidad	
D. Requerimientos del puesto	
a) Educación: Óptima: Título universitario en Ingeniería de Sistemas o carreras afines. Mínima: Bachiller en Ingeniería de Sistemas o carreras afines. b) Conocimientos: Deseable: Contrataciones con el Estado. Indispensable: Gestión de proyectos, gestión de procesos. c) Experiencia: No menor de 2 años como <i>services manager</i> o desarrollo de negocios.	

PERFIL DE PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	DESARROLLADOR WEB
UNIDAD ORGANICA	GERENCIA DE OPERACIONES
CÓDIGO	DW
DEPENDE DIRECTAMENTE DE	GERENTE DE OPERACIONES
TIENE MANDO DIRECTO SOBRE	NINGUNO
A. Objetivo del cargo	
Desarrollo WEB basado en brindar mejoras, solución y aplicaciones	
B. Funciones específicas	
- Redactar los procedimientos para el equipo de <i>software factory</i>. - Realizar las pruebas de los cambios solicitados. - Participar en las reuniones con los clientes interesados, toma de nuevos requerimientos y/o presentación de herramientas. - Capacitar a los clientes en el uso de la herramienta. - Apoyo en la implementación de módulos. - Atender las incidencias reportadas. - Corregir incidentes y/o aplicar mejoras a nivel de SPS y/o base de datos. - Elaboración de plantillas HTML a solicitud. - Realizar Mantenimiento y nuevos desarrollos en RPG plataforma AS400	
C. Competencias	
- Liderazgo - Orientación a resultados - Trabajo en equipo - Innovación - Responsabilidad	
D. Requerimientos del puesto	
a) Educación: Óptima: Bachiller o titulado en carreras de Ingeniería de Sistemas o similares Mínima: Educación universitaria o técnica en curso en Computación e Informática, Ingeniería de Sistemas, Economía, Contabilidad b) Conocimientos: Indispensable: AS400/RPG, IBS e) Experiencia: No menor de 2 años de experiencia en el puesto.	

PERFIL DE PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	RESPONSABLE SOPORTE
UNIDAD ORGANICA	GERENCIA ADMINISTRATIVA
CÓDIGO	RS
DEPENDE DIRECTAMENTE DE	GERENTE ADMINISTRACION
TIENE MANDO DIRECTO SOBRE	NINGUNO
A. Objetivo del cargo.	
Soporte en la gestión y en las labores relacionadas con el trabajo administrativo y de oficina	
B. Funciones específicas	
Operaciones Bancarias: Cobrar y depositar cheques, trámite documentario para Operaciones financieras. - Entregar y traer documentos de clientes y/o proveedores: facturas, cartas, copias, Certificados, etc. - Coordinar y comunicar sobre el mantenimiento de aire acondicionado, extintor, Refrigerador. - Atención al Cliente: Atender las llamadas telefónicas en ausencia de Recepción y derivarlo a la instancia correspondiente - Apoyar en la custodia de los suministros, documentos y patrimonio de la Organización. - Coordinar con la Gerencia de Administración los trámites documentarios que sean necesarios para el buen funcionamiento de la Organización. - Otras que le sean asignadas dentro del ámbito de su competencia	
C. Competencias	
- Liderazgo - Orientación a resultados - Trabajo en equipo - Innovación - Responsabilidad	
D. Requerimientos del puesto	
a) Educación: Óptima: Estudios técnicos en administración o similares Mínima: Secundaria completa. b) Conocimientos: Deseable: Operaciones Bancarias (depósitos o pagos), Noción Básica de Gestión Documentaria. Indispensable: Conocimientos sobre base de datos y plataformas de gestión de talento humano. c) Experiencia: No menor de un año de experiencia en puestos similares	

PERFIL DE PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	GERENTE DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION
UNIDAD ORGANICA	GERENCIA DE T.I.
CÓDIGO	GTI
DEPENDE DIRECTAMENTE DE	GERENCIA GENERAL
TIENE MANDO DIRECTO SOBRE	NINGUNO
A. Objetivo del cargo	
Asegurar la disponibilidad de los servicios del SIG a nuestros clientes internos y externos, así asegurar la disponibilidad de los servicios SIG a nuestros clientes, así como atención a sus solicitudes en el marco de nuestros acuerdos comerciales.	
B. Funciones específicas	
Asegurar la disponibilidad de los servicios del SIG a través de un monitoreo proactivo. - Atención de solicitudes a través de un servicio de mesa de ayuda. - Ejecutar instalaciones, actualizaciones o correcciones de los servicios SIG - Elaborar propuestas técnico-económicas a solicitud del cliente. - Gestión administrativa de los equipos de mesa de ayuda, soporte de aplicaciones, soporte SIG y despliegue. - Gestión de políticas de seguridad SIG y protección de datos: Definición, revisión y actualización periódica de políticas, alineadas con normas internacionales y leyes locales de protección de datos. - Evaluación y gestión de riesgos del SIG: elaborar un sistema de gestión de riesgos que incluya la identificación, evaluación, mitigación y monitoreo de riesgos, y su alineación con la estrategia de seguridad organizacional. - Auditorías internas de cumplimiento de políticas de seguridad y riesgos realizar auditorías periódicas de seguridad, no solo internas, sino también considerando la participación de auditores externos si es necesario. - Evaluaciones periódicas de seguridad y elaborar propuesta de mejoras a los procesos: las evaluaciones deben incluir tanto la madurez de los procesos como de las herramientas y tecnologías utilizadas, con métricas claras y KPI para evaluar mejoras	
C. Competencias	
- Liderazgo - Orientación a resultados - Trabajo en equipo - Innovación - Responsabilidad	
D. Requerimientos del puesto	
a) Educación Óptima: Maestría en la carrera de Ingeniería Informática y afines Mínima: Licenciado universitario en la carrera de Ingeniería de Sistema, Ingeniería informática, Ingeniería Electrónica o Industrial. b) Conocimientos: Deseable: Conocimientos en desarrollo de <i>software</i>, ITIL, PMBOK y SCRUM. Indispensable: Experiencia en implementación y gestión de servicios SIG c) Experiencia: 5 años de experiencia	

PERFIL DE PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	DESARROLLADOR MOVIL
UNIDAD ORGANICA	GERENCIA DE OPERACIONES
CÓDIGO	DM
DEPENDE DIRECTAMENTE DE	GERENTE DE PROYECTOS
TIENE MANDO DIRECTO SOBRE	NINGUNO
A. Objetivo del cargo	
Proponer y rediseñar la interfaz de usuario de las múltiples aplicaciones de SyS y clientes.	
B. Funciones específicas	
- Desarrollar sistemas de diseño - Crear prototipos de alta fidelidad - Rediseño de la interfaz de usuario - Diseñar las interacciones entre pantallas	
C. Competencias	
- Liderazgo - Orientación a resultados - Trabajo en equipo - Innovación - Responsabilidad	
D. Requerimientos del puesto	
a) Educación óptima: Bachiller en Comunicaciones, Diseño Gráfico. Mínima: Educación técnica culmina Diseño Gráfico. b) Conocimientos: Deseable: Conocimientos en experiencia de usuario, conocimiento de sistemas de diseños. Indispensable: Uso de Adobe XD a nivel experto. c) Experiencia: No menor a 1 año en puestos similares. d) Cursos: Adobe X	

PERFIL DE PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD ORGANICA	GERENCIA ADMINISTRATIVA
CÓDIGO	RRH
DEPENDE DIRECTAMENTE DE	GERENCIA ADMINISTRATIVA
TIENE MANDO DIRECTO SOBRE	NINGUNO
A. Objetivo del cargo	
Ejecución de los diferentes procesos de gestión del Talento Humano, con el fin de apoyar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.	
B. Funciones específicas	
- Verificación, recepción y control de documentos del personal, realizando el registro respectivo en sistema y archivo en los Files de Personal. - Mantener los Files de Personal actualizados y archivados de manera ordenada. - Elaboración de contratos y convenios para verificación y firma del Gerente General. - Coordinar afiliaciones a AFP. - Gestionar la apertura de Cuentas de haberes y CTS en las entidades bancarias. - Elaborar constancias de trabajo y cartas de ceses para revisión y firma de la Gerencia General. - Cumplir con las disposiciones labores establecidas por la ley (marco legal). - Informar a su jefe inmediato con respecto al desarrollo de sus funciones. - Control y registro de vacaciones. - Emisión, entrega y archivo de las boletas de pago. - Mantener actualizada la información de los colaboradores en el T-Registro. - Realizar otras actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato.	
C. Competencias	
- Liderazgo - Orientación a resultados - Trabajo en equipo - Innovación - Responsabilidad	
D. Requerimientos del puesto	
a) Educación: Óptima: Título universitario en Gestión de Recursos Humanos, Administración, Ingeniería Industrial o afines. Mínima: Bachiller en Gestión de Recursos Humanos, Administración, Ingeniería Industrial o afines b) Conocimientos: Deseable: Legislación laboral, planillas, Excel avanzado Indispensable: Microsoft Office a nivel intermedio c) Experiencia: No menor a 1 año de experiencia como Asistente de RR.HH. o Gestión del Talento.	

Anexo 2. Formato de evaluación del desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO

EVALUADO		PUESTO		AREA	
EVALUADOR				FECHA	

2. COMPETENCIAS DE DESARROLLO DE TALENTO

Diagnosticar cada una de las 21 competencias de desarrollo de talento con valores entre 1 y el 5, y colocar el puntaje en el cuadro inferior según corresponda:

Valores de Calificación:	1 INCIPIENTE No se observa la competencia o se presenta muy poco. Aún no logra desplegar este aspecto.	2 EN PROCESO La competencia se muestra en un nivel inicial, está en desarrollo	3 ACEPTABLE Se observa con bastante frecuencia pero no siempre. Está en un buen nivel de madurez	4 LOGRADO Dominio en el manejo de la competencia	5 SUPERADO Destaca nitidamente en el manejo de la competencia
--------------------------	--	--	--	--	---

Grupos de Competencias	Competencias de Desarrollo de Talento	DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS (según el evaluador)
Funcionales (Excelencia Operacional)	• Efectividad: Cumple metas establecidas	
	• Excelencia en lo que hace... da valor agregado	
	• Capacidad de organizar, supervisar y controlar profesionales	
	• Manejo de múltiples tareas Complejidad	
	• Adaptabilidad a diferentes entornos	
	• Planificación y anticipación	
	• Superación de adversidades resolución de problemas	
	• Cumplimiento de nuestros procesos	
Relación con el entorno	• Negociación efectiva	
	• Relación con clientes externos e internos	
	• Relación con colaboradores profesionales (pares, subordinados)	
	• Relación con colaboradores operativos (operarios, obreros, técnicos)	
	• Relación con sus superiores	
	• Relación con proveedores (internos y externos)	
	• Vinculación con la comunidad	
Acciones de sostenibilidad	• Formación de personas a su cargo	
	• Generación del conocimiento necesario	
	• Sensibilidad para reconocer nuevos negocios alternativas de mejora	
	• Pensamiento estratégico	
	• Innovación y creatividad	
	• Orientación corporativa	

Anexo 3. Plan de acciones de mejora

PLAN DE ACCIONES DE MEJORA

PLAN DE ACCIONES DE MEJORA (REVISADO EN FEEDBACK)				
Competencias de Desarrollo de Talento	ACCIONES DE DESARROLLO			FECHA LÍMITE DE CUMPLIMIENTO
	Conocimiento: Capacitaciones o Lecturas	Habilidad: Acciones que pongan en práctica el conocimiento teórico	Actitud: Acciones que evidencien las ganas o motivación del colaborador	
-				
-				
-				
-				
-				

Anexo 4. Estrategias FODA de la organización

FO (Fortalezas + Oportunidades)

- F1, F4 y O1 Elaborar un plan comercial para promocionar las capacidades y certificaciones de los consultores en tecnologías de la información, reuniones con clientes actuales y potenciales para fidelizarlos y presentar nuevos productos o beneficios.
- F2 y F3 y O2 y O3. Impulsar la creación de un equipo de desarrolladores que diseñen paquetes de servicios de consultoría para empresas dedicadas al comercio electrónico o que requieran migrar a esa modalidad. Desarrollar tutoriales, guías, webinar, enfocados en difundir el uso de comercio electrónico y trabajo remoto.
- F4 y O4 Diseñar plataformas de servicios de tecnologías de la información que puedan ser implementadas de forma rápida en empresas medianas y grandes. Módulos de servicios, tipo mesa de ayuda, gestión de planillas, automatización de procesos administrativos y logísticos, se utilizan de forma rápida, con calidad y a bajo costo. Enfocar las plataformas y servicios a mejorar la eficiencia operativa de los clientes.

OA (Oportunidades + Amenazas)

- O4 y A3 desarrollar alianzas estratégicas con proveedores locales pequeños que tengan capacidad de respuesta rápida y flexible para brindar servicios a empresas medianas y grandes.
- O3 y A2 Promover las certificaciones en normas de calidad tipo Iso y en ciberseguridad, con la finalidad de generar confianza en los clientes que tercerizan sus servicios.

FD (Fortalezas + Debilidades)

- F3 y D3 Diseñar manuales de buenas prácticas compartidas donde se documenten las estrategias de gestión, estilo de organización y los principios y valores del fundador.
- F2 y D4 Diseñar plan estratégico adaptativo y que tenga flexibilidad operativa que le permita ordenar y potenciar el crecimiento de la empresa de tecnologías de la información.

DA (Debilidades + Amenazas)

- D1 y A1 Desarrollar plan comercial para expandir y captar nueva cartera de clientes, enfocarse en nichos de mercado donde la empresa de tecnologías de la información no tenga presencia.
- A3 y D1 Desarrollo de plataformas bajo la modalidad de módulos de gestión que permitan ofrecer paquetes completos o soluciones individuales, según necesidades de las empresas clientes, contar con una variedad de productos que sean de fácil actualización.

Anexo 5. Estrategias FODA del área de Gestión de Talento

FO (Fortalezas + Oportunidades)	• Aprovechar el personal altamente calificado (F1) y la comunicación horizontal (F3) para establecer alianzas con universidades y centros de emprendimiento (O1). • Usar el trabajo a distancia (F3) como ventaja para acceder a talento global (O2). • Con una cultura organizacional innovadora (F2), implementar herramientas de analítica de RR.HH. (O3).
DO (Debilidades + Oportunidades)	• Diseñar planes de carrera y sucesión (D1) en colaboración con entidades educativas (O1). • Compensar el presupuesto limitado de capacitación (D3) con alianzas estratégicas (O1). • Usar el modelo remoto (O2) para mitigar la dificultad en cubrir puestos críticos (D2).
FA (Fortalezas + Amenazas)	• Reforzar la cultura innovadora (F2) y la comunicación horizontal (F3) como mecanismos de retención frente a la competencia global (A1, A2). • Promover el trabajo a distancia (F2) como beneficio clave para fidelizar al personal y contrarrestar la fuga hacia transnacionales. • Potenciar al personal calificado (F1) con programas internos que anticipen cambios tecnológicos acelerados (A3).
DA (Debilidades + Amenazas)	• Implementar planes de sucesión (D1) para reducir el impacto de la fuga de talento (A2). • Mitigar la dificultad en cubrir puestos críticos (D2) mediante analítica de RR.HH. que detecte riesgos de rotación. • Reestructurar el presupuesto de capacitación (D3) priorizando áreas críticas frente a cambios tecnológicos acelerados (A3).

Anexo 6. Compilado de normas de soporte a la gestión del talento

- Decreto Supremo N.º 015-72-TR (28/09/1972): Regula las disposiciones relativas a la obligación de los empleadores de llevar un libro de planillas de pago de remuneraciones y otros derechos sociales de los trabajadores, garantizando transparencia y trazabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones.
- Ley de Fomento del Empleo (08/11/1991): Fue creada para permitir a los empleadores enfrentar la crisis económica de la época mediante mecanismos que facilitaran la contratación formal.
- Decreto Legislativo N.º 689 - Ley para la Contratación de Trabajadores Extranjeros (05/11/1991): Establece las condiciones para contratar personal extranjero, limitando su participación en la planilla y fomentando la transferencia de conocimientos a trabajadores nacionales.
- Ley N.º 26644 (27/06/1996): Regula el derecho de los trabajadores a licencias y permisos por motivos personales, familiares o de salud, garantizando el respeto a situaciones excepcionales sin afectar el vínculo laboral.
- Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N.º 728 - Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado mediante D.S. N.º 003-97-TR (27/03/1997): Constituye el marco normativo base del régimen laboral privado, regulando contratación, jornada, remuneraciones, derechos y deberes laborales.
- Texto Único Ordenado de la Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo, aprobado mediante D.S. N.º 007-2002-TR (04/07/2002): Regula la jornada máxima, el trabajo en sobretiempo, los descansos y las condiciones que garantizan una distribución justa del tiempo laboral.
- Ley N.º 27942 - Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual (21/02/2003): Obliga a las empresas con más de veinte trabajadoras a implementar un comité de intervención frente al hostigamiento sexual, integrado por representantes del empleador y de los trabajadores.
- Ley N.º 28806 - Ley General de Inspección del Trabajo (22/07/2006): Regula la función inspectiva en el ámbito laboral, brindando a SUNAFIL facultades para fiscalizar el cumplimiento de normas laborales y sancionar infracciones.

- Ley N.º 29409 - Ley que Concede el Derecho de Licencia por Paternidad (20/09/2009): Otorga a los trabajadores el derecho a una licencia por paternidad, con un mínimo de diez días consecutivos, ampliables según el caso.
- Ley N.º 29783 - Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (20/08/2011): Establece normas de prevención para proteger a los trabajadores frente a accidentes y enfermedades laborales, promoviendo una cultura de seguridad.
- Ley N.º 29893 - Ley de Igualdad entre Hombres y Mujeres (14/12/2012): Garantiza el ejercicio igualitario de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres en los ámbitos nacional, regional y local, incluyendo el entorno laboral.
- Ley N.º 29973 - Ley General de la Persona con Discapacidad (24/12/2012): Promueve la inclusión laboral de personas con discapacidad, garantizando condiciones equitativas, accesibilidad y ajustes razonables.
- Ley N.º 30709 (28/12/2017): Prohíbe la discriminación remunerativa entre hombres y mujeres, estableciendo el principio de “igual remuneración por igual trabajo” y permitiendo su fiscalización por parte de SUNAFIL.
- Decreto Legislativo N.º 1405 - Descanso Vacacional (12/09/2018): Regula el fraccionamiento de vacaciones y permite su adelanto, facilitando la conciliación de la vida personal y profesional del trabajador.
- Ley N.º 31572 - Ley del Teletrabajo (11/09/2022): Regula el trabajo remoto en el país, estableciendo las condiciones para su aplicación voluntaria, el respeto por la desconexión digital, la provisión de herramientas, y la seguridad de la información.