



**“PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL TALENTO EN EL
ESTUDIO DE ABOGADOS BAFUR”**

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

Presentado por

Sra. Jhohanna Mercedes Cortez Salazar

Sra. Jenny Claudia Cueva Aranibar

Srta. Graciela Santa Cruz Bravo

Sra. Claudia Elsa Tejada Yépez

Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ísmodes

2019

Dedicatoria

A nuestras familias, amigos, profesores y a todos
quienes hicieron posible el presente trabajo.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo principal desarrollar un Plan Estratégico de Gestión del Talento 2019-2023 para los abogados del Estudio BAFUR, basado en la mejora de cuatro principales áreas de Gestión de Talento como: Perfil por Competencias, Proceso de Selección de Personal, Evaluación del Desempeño, y Compensación y Beneficios.

El Estudio BAFUR, es una empresa del sector privado orientada a brindar servicios profesionales legales, con 50 años de experiencia; a lo largo de su trayectoria, ha gestionado su crecimiento en el mercado de forma empírica, sin contar con procesos y procedimientos que permitan una gestión eficiente del talento humano de los abogados.

No obstante, según el análisis de la información obtenida en las entrevistas, BAFUR tiene una estrategia de participación y penetración en el mercado, toda vez que dedica su negocio a la venta y al desarrollo de nuevos servicios según las tendencias del mercado y las necesidades de sus clientes, buscando su fidelización. Asimismo, su cadena de valor se encuentra alineada con la estrategia que es brindar un servicio personalizado a las empresas con cercanía a los socios en todo momento, a fin de ser cercanos al cliente.

En ese sentido, para que BAFUR sea sostenible con su estrategia de negocio, el presente trabajo plantea una solución para que el estudio cuide a su talento, estableciendo parámetros claros del desarrollo de sus profesionales, y ello impacte positivamente en el cumplimiento de sus metas y objetivos como organización.

Para abordar este trabajo, empleamos una metodología de investigación cualitativa, de naturaleza exploratoria y no estructurada, la cual se basa en muestras utilizando técnicas como entrevistas, observación y documentación.

Los resultados obtenidos se basaron en contar con una propuesta de Plan Estratégico de Gestión del Talento para los próximos 5 años, desarrollando propuestas de un perfil por competencias, de proceso de Selección de Personal, de Sistema de Evaluación del Desempeño y de Compensación y Beneficios, alineados a las necesidades del Estudio de Abogados BAFUR.

En el primer capítulo abordamos la descripción de la empresa y su historia, asimismo, fijamos el problema, el objetivo y los principales elementos a considerar para el desarrollo del trabajo. En

el segundo, tercer y cuarto capítulo, colocamos la problemática en un contexto situacional, considerando el entorno externo e interno, respectivamente, a fin de entender bajo qué circunstancias se desenvuelve la problemática para abordar la mejor solución.

Finalmente, al ser nuestro proceso de trabajo exploratorio, durante el tiempo que hemos desarrollado cada etapa hemos ido hallando situaciones y fenómenos que nos han llevado a conclusiones, no obstante, al continuar la búsqueda de información y al encontrar nuevos elementos, nuestras conclusiones han ido variando, obteniendo así un resultado completo con toda la información y conocimiento recabado.

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos.....	viii
Índice de anexos.....	ix
Capítulo I. Introducción	1
1. Metodología de la investigación	1
2. Descripción de la empresa	2
2.1 Historia y principales hitos del estudio	2
2.2 Áreas del estudio	4
3. Identificación del problema	5
4. Objetivo de la investigación.....	5
4.1 Objetivos específicos.....	5
5. Pregunta de investigación	5
6. Objetivo de Gestión de Talento	5
7. Limitaciones.....	6
Capítulo II. Diagnóstico situacional	7
1. Modelo de negocio.....	7
2. Misión, visión y valores.....	7
2.1 Visión.....	7
2.2 Misión.....	8
2.3 Valores.....	8
3. Estrategia y objetivos estratégicos del negocio.....	8
Capítulo III. Diagnóstico externo	9
1. Análisis del macroentorno (Pestel)	9
1.1 Entorno político.....	9
1.2 Entorno económico.....	9
1.3 Entorno social-demográfico	10
1.4 Entorno tecnológico	12
2. Análisis de microentorno	13

Capítulo IV. Diagnóstico interno	17
1. Estructura organizacional.....	17
2. Cultura organizacional	20
3. Procesos de recursos humanos.....	21
3.1 Perfil por competencias	21
3.2 Selección.....	23
3.3 Evaluación de desempeño	25
3.4 Compensación y beneficios.....	25
4. Cadena de valor.....	26
Capítulo V. Estrategias de gestión del talento	28
1. Análisis FODA	28
2. Priorización de estrategias	28
3. Plan de acción.....	30
3.1 Perfil por competencias	30
3.2 Reclutamiento y selección.....	34
3.3 Evaluación de desempeño	37
3.4 Compensación y beneficios.....	38
4. Responsabilidad social.....	41
5. Presupuesto.....	42
6. Tablero de control.....	42
7. Viabilidad.....	43
Conclusiones y recomendaciones.....	44
1. Conclusiones.....	44
2. Recomendaciones	44
Bibliografía.....	46
Anexos.....	48
Notas biográficas.....	61

Índice de tablas

Tabla 1.	Modelo de negocio de BAFUR	7
Tabla 2.	Cadena de valor de BAFUR	27
Tabla 3.	Priorización de estrategias	29

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Áreas de BAFUR.....	4
Gráfico 2.	Porter	16
Gráfico 3.	Organigrama de BAFUR.....	17
Gráfico 4.	Actuar con competencia: un resultado.....	22
Gráfico 5.	Modelo de competencias propuesto	31
Gráfico 6.	Procesos de reclutamiento y selección	35

Índice de anexos

Anexo 1.	Diccionario de competencias.....	49
Anexo 2.	Evaluación de desempeño	52
Anexo 3.	Perfiles de puestos	53

Capítulo I. Introducción

1. Metodología de la investigación

Para el desarrollo del Plan Estratégico de Gestión del Talento, se ha trabajado bajo un enfoque de investigación cualitativa, considerando la situación actual del Estudio Barrios & Fuentes Abogados (en adelante, BAFUR), así como la información poco sistematizada con la que cuenta BAFUR.

Para Malhotra (2008) la investigación cualitativa es de naturaleza exploratoria y no estructurada, se basa en muestras y se pueden utilizar técnicas como las sesiones de grupo (entrevistas grupales), asociación de palabras (pedir a los entrevistados que den la primera respuesta a las palabras estímulo) y entrevistas en profundidad (entrevistas personales que exploran en detalle los pensamientos del entrevistado).

Al respecto, inicialmente, para entender el problema recurrimos a la información con la que cuentan las personas que toman decisiones en BAFUR, la de expertos del sector y la información de los datos secundarios. Así, para definir el problema y los aspectos que subyacen utilizamos herramientas de investigación cualitativa, a fin de comprender los nuevos entornos sociales, las interpretaciones y comprensiones del fenómeno investigado.

Las técnicas que utilizamos para desarrollar nuestra investigación se sustentan en las siguientes: **Autoobservación:** La primera fuente de información fue Claudia Tejada, una de las integrantes del grupo y socia de BAFUR. En el proceso de hallazgo de la problemática, Claudia Tejada debió autoobservarse a fin de reflexionar y comprender su forma de trabajo, la cultura y el sistema en general de la organización.

Conversacionales: La segunda fuente de información fueron los socios principales, socios y abogados del estudio de diferentes especialidades y *seniority*. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a fin de obtener la mayor cantidad de información posible, entendiendo sus percepciones, ideas y asociaciones de cómo funciona el sistema de la organización con relación a la gestión del talento.

Asimismo, se llevaron entrevistas semiestructuradas con socios de otras firmas de abogados en Lima, así como con su personal a cargo de recursos humanos a fin de comprender la percepción que tienen de la gestión del talento de abogados en el sector.

Documentales: Finalmente, nuestra tercera fuente de información fueron los documentos propios de BAFUR.

De esta manera, nuestro trabajo se basa en la construcción de elementos obtenidos de las conversaciones y de la interacción con los involucrados, pudiendo ser flexibles en la investigación, abriendo paso a la innovación, toda vez que nuestra metodología nos permitió establecer ideas, así como introducir nuevas sobre la marcha a través de suposiciones, casos, comparación de datos y nuevas interpretaciones.

2. Descripción de la empresa

BAFUR es una empresa del sector privado orientada a brindar servicios profesionales legales, con 50 años de experiencia en el rubro de estudios de abogados en el Perú.

2.1 Historia y principales hitos del estudio

BAFUR inició su actividad el 18 de enero de 1968, integrado por tres jóvenes abogados: Raúl Barrios Orbegoso, Luis Fuentes Villarán y Fernando Urquiaga Gálvez. El nombre del estudio se desprende de la unión de las dos primeras letras de los apellidos de los socios fundadores.

Durante los años 1970 y 1980, el estudio se colocó dentro de los mejores estudios jurídicos del país, mudándose del Centro de Lima a Miraflores, a efectos de estar más cerca de sus clientes. Asimismo, en 1983 se incorporó un nuevo socio a BAFUR, el abogado Roberto Dañino Zapata, no obstante, debido a la coyuntura política y social que vivía el país en los años 1980 era muy difícil lograr el crecimiento de la práctica. Es así como, en el año 1993, Roberto Dañino decide dejar de formar parte del estudio. Con la salida de este último abogado se decide incorporar a un nuevo socio a BAFUR, el abogado Julio Gallo, dirigiendo la práctica corporativa del estudio.

En los años 1990, con la recuperación económica del país, BAFUR se colocó como uno de los mejores estudios de Perú, enfocado en la asesoría de empresas del sector privado. Luego del año 2000, se consolidó como la firma líder en el sector de hidrocarburos siendo reconocida internacionalmente, siempre desarrollándose a la par de las empresas privadas y sobre todo en el área financiera.

En el año 2010, BAFUR vive uno de sus principales hitos: el socio líder del área corporativa Julio Gallo junto con otros socios más jóvenes de BAFUR se retiraron intempestivamente a formar un nuevo estudio de abogados –entre ellos el sobrino del socio fundador Barrios– debido a que sentían que sus opiniones no eran escuchadas y que los socios principales tenían mucho poder

dentro del estudio y no estaban abiertos a los cambios que eran necesarios para adaptarse al mundo moderno. Con este quiebre se retiró aproximadamente el 50% de los abogados del estudio. El estudio se recuperó a través de la captación de nuevos abogados de otros estudios que gozaban de prestigio, quienes eran atraídos mediante buenas ofertas económicas.

En el año 2012, el socio principal del estudio, Raúl Barrios Orbegoso, falleció, luego de lo cual sus hijos asumieron el liderazgo: Germán Barrios y Raúl Barrios. El segundo socio fundador, Luis Fuentes, cedió su participación del estudio dejando al mando a los dos hijos de Raúl Barrios Orbegoso; por lo que su labor a partir de este momento sería el de socio consultor.

En el año 2013, se incorpora un nuevo socio patrimonial a BAFUR, el doctor Ariel Orrego, quien trabajaba en el estudio hace más de 20 años y antes de su promoción ya contaba con la posición de socio nominal sin participación. En este momento, Raúl Barrios y Germán Barrios contaban cada uno con 46% de la participación del estudio y Ariel Orrego contaba con 8% de la participación.

En el año 2013, debido al contexto, los socios patrimoniales decidieron que era momento de profesionalizar el estudio y se decidió contratar a un consultor para que realice un diagnóstico de BAFUR. En este se llegó a la conclusión de que BAFUR operaba como un negocio familiar donde no había control alguno de los gastos que se realizaban en cada área y donde cada socio hacía lo que le parecía mejor sin tener un objetivo o propósito en común. Esto en la medida que BAFUR no contaba con un líder que uniformizara procesos y dirigiera el estudio.

En el año 2014, se decidió contratar a un consultor para que profesionalice a BAFUR y tome el liderazgo que hacía falta como Gerente General. Tomó varias medidas de cambio dentro de BAFUR con el objeto de gestionar el estudio como una empresa; entre ellas, la contratación de un responsable de recursos humanos, quien veía todo lo relacionado a la administración del personal administrativo.

De igual forma, y debido a los fuertes vínculos que el estudio mantiene con España, se decidió abrir una oficina en Sevilla, en alianza con un abogado reconocido entre las constructoras españolas, Ignacio Cantillana.

El cambio de estructura dentro de BAFUR generó resistencia entre sus socios con más tiempo de servicio, especialmente en Ariel Orrego, quien poco después del cambio generado se retiró de BAFUR para constituir un nuevo estudio de abogados, contando con otros abogados de BAFUR, los cuales fueron apartados de la firma por su resistencia al cambio.

Poco después de la salida de Ariel Orrego, el Gerente General de BAFUR es retirado de su cargo al encontrarse evidencia del mal manejo financiero del estudio, quedando la parte administrativa a cargo de la Gerente de Administración Claudia Torres. Con la salida del Gerente General, también sale del estudio el responsable de recursos humanos.

2.2 Áreas del estudio

BAFUR cuenta principalmente con 6 áreas, las cuales cuentan con personal especializado con el fin de brindar un eficiente servicio a sus clientes. Dentro de las áreas están:

- a) División Administrativa: brinda asesoría legal relacionada con permisos administrativos y procedimientos administrativos.
- b) División Corporativa: diseñan e implementan estructuras corporativas, sociedades y otras entidades empresariales, adquisiciones, fusiones, reorganizaciones societarias y transformación de sociedades en general.
- c) División de Energía y Minería: acompañamos los procesos de inversión en materia energética, partiendo de los pilares fundamentales: hidrocarburos, energía, minería, ambiental y permisos.
- d) División Laboral y Migratoria: brindar asesoría en la aplicación de toda la normativa laboral y contratación de personal extranjero.
- e) División Procesal: ofrecen servicios en la solución de conflictos de tipo civil, comercial, constitucional, contencioso administrativo.
- f) División de Arbitrajes: ofrecen servicios en la solución de conflictos de tipo arbitral.
- g) División Tributaria: brinda asesoría especializada para que los clientes tomen decisiones eficientes.

Gráfico 1. Áreas de BAFUR



Fuente: Página web y *Brochure* de BAFUR. Elaboración propia 2019.

3. Identificación del problema

BAFUR, a lo largo de los años, ha gestionado su crecimiento en el mercado de forma empírica, sin contar con una estrategia desarrollada y aprobada por los socios que la conforman. Lo mismo aplica en la gestión humana, al ser una empresa que brinda servicios de consultoría legal, la gestión de sus abogados es su principal valor.

La ausencia de procesos y procedimientos en el área traen como consecuencia desmotivación por parte de los profesionales. No hay una debida gestión del talento, no se cuenta con una línea de crecimiento profesional clara y no se identifican los objetivos que llevan a un siguiente nivel, lo que ocasiona rotación en los profesionales, sobre todo en las nuevas generaciones, repercutiendo en el poco compromiso con BAFUR y, por ende, en las responsabilidades asignadas.

Para que BAFUR sea una empresa sostenible en el tiempo, debe de cuidar de su activo principal y brindar las condiciones necesarias para que sus abogados continúen su desarrollo profesional, cuidando de su talento, estableciendo objetivos claros, líneas de crecimiento preestablecidas y determinando qué es lo que se espera de los profesionales para que se genere compromiso en la organización.

4. Objetivo de la investigación

Desarrollar un Plan Estratégico de Gestión del Talento 2019-2023 para los abogados, basado en la mejora de cuatro principales procesos: Perfil por Competencias, Selección de Personal, Evaluación del Desempeño, y Compensación y Beneficios.

4.1 Objetivos específicos

- Identificar los procesos a optimizar para desarrollar una Gestión del Talento en BAFUR.
- Formular la estrategia de Gestión del Talento para BAFUR.
- Diseñar actividades estratégicas para los procesos de: Selección de Personal, Evaluación del Desempeño, Perfil por Competencias, y Compensación y Beneficios.

5. Pregunta de investigación

¿La Gestión del Talento de los abogados en BAFUR contribuirá a su desarrollo organizacional?

6. Objetivo de Gestión de Talento

El Plan Estratégico de Gestión del Talento 2019-2023 está enfocado en la mejora de procesos de BAFUR, con impacto directo en los abogados, quienes representan el valor diferencial de la

organización. Si bien el área administrativa es relevante para el óptimo funcionamiento de la gestión de BAFUR, vamos a focalizar el presente planeamiento estratégico en su activo principal según su estrategia de negocio: los abogados.

7. Limitaciones

El desarrollo del Plan Estratégico de Gestión del Talento de BAFUR se ha elaborado sobre la base a las entrevistas realizadas a los socios, abogados y al Gerente General. Asimismo, hemos recogido información documentaria proporcionada por la Gerencia General de BAFUR; no obstante, esta ha sido limitada en la medida que BAFUR no cuenta con una base de datos ordenada ni estructurada, siendo esta una de las falencias del estudio.

En este sentido, al no ser BAFUR una empresa sistematizada y estructurada con una documentación debidamente identificada, nuestro análisis se ha basado en los testimonios, percepciones e impresión de sus distintos *stakeholders*.

Capítulo II. Diagnóstico situacional

1. Modelo de negocio

BAFUR sigue el modelo de negocio tradicional de estudios de abogados. Mantiene la propuesta de valor desde sus inicios, con modificaciones y variaciones según la tendencia del mercado; sin embargo, mantienen su visión y sus principales valores. Siendo una organización con rentabilidad y perduración en el tiempo. Detallamos el modelo de negocio según la herramienta del modelo Canvas.

Tabla 1. Modelo de negocio de BAFUR

<p>8) Socios clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes. - Estado. - Cadenas de abogados. - Redes de conocimiento, universidades, medios escritos legales. - Cámaras de comercio. - Asociaciones civiles. - Embajadas y consulados. 	<p>7) Actividad clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicios de asesoría y defensa legal de clientes claves con buen relacionamiento y referencias. - Posicionamiento en los principales círculos legales como referentes del Derecho en Perú. - Políticas de servicio diferencial exclusivo con sus principales clientes. 	<p>2) Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brindar un servicio integral y de calidad. - Brindar soluciones a sus clientes ante toda contingencia legal y ser sus representantes ante la ley y el Estado. - Eficiencia y eficacia: Efectividad en tiempos de respuesta ante las solicitudes de los clientes. 	<p>3) Relaciones con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relaciones directas y personalizadas entre los clientes y los principales socios del estudio y los abogados asociados. - Redes sociales y principales diarios en donde se muestran a los especialistas por sector. - Eventos legales para promover en la red contactos. - Reputación de sus abogados por sus actividades, transmitida a través de sus clientes. 	<p>1) Segmento de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personas jurídicas: Empresas medianas y grandes en facturación. - Empresas transnacionales que abren operación en Perú.
<p>9) Estructura de costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos fijos: Planilla de personal administrativo y de soporte. Honorarios de los abogados. Mantenimiento general del estudio. Programas y soporte informático. - Costos variables: Costos de insumos y equipos para brindar el servicio. Publicidad en redes sociales, prensa y eventos. Participación de congresos y reuniones legales. 	<p>5) Estructura de ingresos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos a través de la facturación de los clientes. - Medios de pago: notas de crédito. - Estructura de facturación: por horas-mensual, por caso atendido, honorarios fijos mensuales. 			

Fuente: Elaboración propia 2019 – Herramienta utilizada Canvas (2018).

2. Misión, visión y valores

BAFUR declara en su página web y en su *brochure* informativo lo siguiente:

2.1 Visión

Ser el mejor estudio de abogados del Perú con proyección internacional, ejerciendo un liderazgo en todas sus áreas, constituyéndonos en el referente profesional más importante en el ámbito nacional y en la primera opción para cualquier cliente y para los abogados que deseen ejercer su profesión en el mejor ambiente profesional. Trascender en el tiempo como organización, aplicando una mentalidad innovadora, teniendo como fundamento la calidad humana y la realización personal y profesional de sus miembros.

2.2 Misión

Dar solución a las necesidades de nuestros clientes y lograr la realización personal y profesional de los miembros del estudio, dentro de los más altos estándares éticos y de excelencia, así como contribuir a la consolidación del Estado de derecho en el país.

2.3 Valores

Los socios fundadores transmiten y refuerzan los valores de la organización, siendo los declarados los siguientes:

- Pasión por el Derecho.
- Respeto a la ley y a las personas.
- Solución rápida, clara, útil y profunda de los problemas de nuestros clientes.
- Excelencia y vocación académica (investigación y enseñanza).
- Promoción de una legislación justa y útil.
- Liderazgo, compañerismo, trabajo en equipo, honestidad, confidencialidad.
- Responsabilidad social.

3. Estrategia y objetivos estratégicos del negocio

Según el análisis de la información obtenida en las entrevistas, BAFUR tiene una estrategia de participación y penetración en el mercado, toda vez que dedica su negocio a la venta y al desarrollo de nuevos servicios según las tendencias del mercado y las necesidades de sus clientes, buscando su fidelización. Para cumplir con su estrategia, BAFUR se plantea los siguientes objetivos alineados a su misión:

- a) Mantener la rentabilidad del negocio.
- b) Fortalecer su posición en el mercado, abriendo nuevas cuentas y generando relaciones comerciales con nuevos clientes.
- c) Conservar la vigencia del modelo de negocio según las tendencias del mercado, a través de la innovación.
- d) Afianzar el valor de sus productos y sus servicios.
- e) Mantener representatividad dentro del marco legal, contratando los mejores abogados dentro de sus ámbitos de especialización.

Capítulo III. Diagnóstico externo

El objetivo de este capítulo es entender el entorno en el que se desenvuelve el área de Gestión Humana en BAFUR, de acuerdo con el contexto político, económico, social y tecnológico.

1. Análisis del macroentorno (Pestel)

1.1 Entorno político

El contexto político del país es siempre una oportunidad de negocio para los estudios de abogados. BAFUR se desenvuelve en un entorno en el que las empresas tienen la necesidad de cumplir con un marco normativo o atender las necesidades de sus clientes extranjeros que llegan a invertir en el país, o por la resolución de una problemática jurídica, más aún dentro de un entorno de poca credibilidad de las instituciones, ya que genera la necesidad de respaldo jurídico de confianza.

Tomando en consideración el entorno político impactado por los casos de corrupción que se han presentado en el país en el último año, BAFUR ofrece servicios legales para prevenir el cohecho, el lavado de activos y el financiamiento al terrorismo en las empresas, de conformidad con el surgimiento de nuevos dispositivos legales.

La naturaleza de trabajo de los abogados en los estudios de abogados en el Perú es particular, desarrollándose con las siguientes características: no se encuentran en planilla, no tienen horarios fijos sino flexibles, no tienen dependencia con la persona jurídica, no son fiscalizados y su remuneración es neta, sin aplicarse ningún tipo de descuento por seguridad social, AFP u otros. BAFUR cuenta con 36 abogados, los cuales se desempeñan con las características señaladas.

Del análisis realizado con relación a una gestión de recursos humanos, se identifica que BAFUR carece de una política y procedimientos de gestión humana, siendo la Gerencia de Administración la que centraliza el control de la gestión administrativa de BAFUR.

1.2 Entorno económico

Según datos del INEI en el primer trimestre del año 2018 la PEA se incrementó en un 0,5% (22.100 nuevos puestos de trabajo) comparado con el mismo trimestre del año anterior. Asimismo, hubo un incremento por trabajo en el área de Servicios en un 4,2% respecto al año anterior. A pesar de esta coyuntura, en BAFUR se ha observado un retraso en los pagos de sus principales clientes. El mismo organismo nos confirma que la tasa de desempleo en Lima Metropolitana se ubicó en un 7,3% siendo la más baja del presente año, según el INEI (2018).

Según el BCR, se estima una baja en el crecimiento del PBI del país, desde 4,2 por ciento para el 2018 y 2019 a 4,0 por ciento para ambos años, debido a un menor dinamismo del gasto privado, producto del deterioro de expectativas de consumidores y empresarios. Este efecto se vería compensado parcialmente por el impacto positivo del incremento de los términos de intercambio. Se asume una recuperación del gasto público, asociado al plan de reconstrucción y los Juegos Panamericanos, según el INEI (2018).

El contexto económico en el que se desenvuelve el estudio corresponde a un año posterior al saneamiento económico designado por los socios patrimoniales. No hay un crecimiento en la facturación, se ha tomado como política no dar incrementos salariales y mantener los costos durante el año 2018.

Tras la última gestión de la Gerencia General y de Recursos Humanos, se atraviesa una gestión de cambio. Se está enfocando en sistematizar procesos en todas las áreas, para hacer del estudio una organización más atractiva y que sigue las tendencias del mercado, focalizando el punto de atención en el desarrollo de sus profesionales y en sus métodos de evaluación.

Se muestra interés en sistematizar sus procedimientos y su gestión, en desarrollar una política de compensaciones más equitativa y como consecuencia de evaluaciones previas, que aún se encuentran en vías de desarrollo. El planeamiento estratégico actualmente está definido según los indicadores financieros de rentabilidad.

1.3 Entorno social-demográfico

BAFUR tiene un aproximado de 36 abogados. Dentro de los cuales son socios un total de 12 abogados. Su composición es la siguiente:

- 21% de abogados socios son mujeres.
- 79% de abogados socios son hombres.
- 50% de abogados socios son de la Universidad de Lima.
- 50% de abogados socios de la PUCP.

En los abogados asociados, con un total de 24 abogados (20% más que la cantidad de socios) se observa:

- 59% de los abogados asociados son hombres.
- 41% de abogados asociados son mujeres.
- 29% son egresados de la Universidad de San Martín de Porres.

- 24% son egresados de la PUCP.
- 11% abogados asociados son egresados de universidades de provincia.

La edad promedio de los abogados de BAFUR es de 40 años, y el tiempo promedio de servicio es de 15 años, siendo los abogados con más tiempo de servicio ya socios en el estudio. No obstante, va en aumento el ingreso de profesionales jóvenes, advirtiéndose alta rotación por no adaptarse a la cultura del estudio. Dichos profesionales pertenecen a la generación de los *millennials*, con intereses diferentes y aspiraciones distintas a los profesionales con mayor tiempo de servicio.

Las áreas de mayor importancia en BAFUR son energía (*oil & gas*) y administración (contrataciones con el Estado) por lo cual el descenso de las inversiones en hidrocarburos y la falta de nuevos proyectos afectan al estudio, y genera la necesidad de explotar otras áreas de negocio. Por otra parte, los conflictos socioambientales también afectan la exploración e inversión en este rubro lo cual impacta en la rentabilidad de BAFUR.

1.4 Entorno tecnológico

La transformación digital representa un cambio en la forma de trabajar de las empresas. Según la Encuesta Económica Anual – EEA 2015 (Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI 2016) sobre tecnologías de la información y comunicación en las empresas en el Perú, el uso de internet permite a las empresas lograr ventajas como: acceso a la información, interactividad, eficiencia, oportunidades de negocio y valor agregado con los clientes. Asimismo, se identificó que el 63,2% de las empresas en el Perú disponen de correo electrónico para envío de todo tipo de información, además de comunicarse con sus clientes; y el 73,3% de empresas de actividades profesionales lo utiliza como herramienta principal de trabajo.

Con relación al impacto de las nuevas tecnologías en el recurso humano, un estudio realizado por KPMG a nivel mundial (KPMG 2016) señala que las personas, los procesos y la tecnología están haciendo un cambio revolucionario en la gestión de los recursos humanos. Por un lado, en la actualidad se requiere de empleados intuitivos con experiencia en nuevos niveles de accesibilidad que le permitan mayor movilidad de acceso a información y conocimiento, y que por consecuencia tomen decisiones más inteligentes. Por otro lado, señalan que, en el proceso de la gestión de los recursos humanos, trabajar con documentación e información almacenada en “la nube”, permite: automatizar actividades tradicionales, conducir a tomas de decisión a través de análisis de datos, y apoyar al talento. En consecuencia, las nuevas tecnologías de la información

van a continuar impactando tanto en las empresas como en los procesos de la gestión de recursos humanos.

El impacto de las nuevas tecnologías en la gestión de los recursos humanos en BAFUR es limitado, no contando con *softwares* o sistemas que permitan una mejora continua en la administración de su personal. No obstante, las tecnologías sí se ven reflejada en sus procesos de gestión, como es el caso de la facturación, toda vez que cuentan con un *software*, mediante el cual se realiza el registro de horas trabajadas por los profesionales y la facturación correspondiente a cada cliente.

Finalmente, las nuevas tecnologías como: redes sociales, teleconferencias y móviles, son las herramientas principales para mantener relaciones permanentes con sus clientes, y al ser sus clientes muchas veces extranjeros, son a través de estos medios que debe verse reflejado la calidad de servicio que brindan.

Por lo expuesto, BAFUR demuestra que ha venido haciendo uso de las tecnologías de la información no obstante ello esta no ha sido utilizada para la gestión de su personal.

Conclusiones:

El entorno político genera la necesidad de contar con servicios legales ya sea para cumplir un marco normativo o para la resolución de una problemática jurídica. La inestabilidad política por los casos de corrupción ha generado que BAFUR, así como otros estudios de abogados, ofrezcan servicios de prevención del cohecho, lavado de activos y financiamiento al terrorismo a las empresas.

BAFUR incluye las nuevas tecnologías tanto para ofrecer sus servicios como en la relación eficiente y oportuna con sus clientes, por lo cual siempre están acorde a las nuevas tendencias tecnológicas.

En cuanto al contexto económico, las activaciones en el sector minero, hidrocarburos y construcción implican nuevas inversiones en el país. No obstante, en BAFUR no ha habido un crecimiento en la facturación y se ha tomado como política no dar incremento salarial y mantener costos durante el 2018.

Finalmente, con relación al entorno social-demográfico, BAFUR cuenta con 36 abogados de los cuales la mayoría son abogados de carrera, no obstante, el ingreso de profesionales jóvenes va en aumento, ocasionando dificultad para estos se adapten a la cultura del estudio.

En las entrevistas encontramos que la administración salarial, no cuenta con procesos establecidos, sino que son prácticas que vienen enraizadas a través de los años, en donde sobre la base de referencias, a criterios de cumplimiento de objetivos financieros y a la decisión final de los socios se define el paquete salarial.

El impacto económico del entorno lleva a ser cautelosos a la administración, aunque considerando que las activaciones en el sector minero, de hidrocarburos y construcción siempre será una oportunidad para incrementar las inversiones en el país, sin embargo, se encuentran en el desarrollo de sistemas de gestión para mejorar sus prácticas y generar mayor eficiencia y eficacia en la gestión de personas.

2. Análisis de microentorno

A continuación, analizamos las cinco fuerzas de Porter (2008) considerando las entrevistas realizadas a los principales socios de algunos de los estudios de abogados de Lima, dado que no se cuenta con información confiable de fuentes secundarias, motivo por el cual se ha consultado con expertos.

Los socios entrevistados fueron: Juan Carlos Escudero, socio del Estudio CMS Grau, y Boris Sebastiani, socio del Estudio Muñiz, ambos socios de los estudios más grandes del país. Asimismo, se entrevistó a: Luis Fuentes y Renzo Roberti, fundador y socio de BAFUR, respectivamente.

- **Poder de negociación de los clientes:** Asimismo, de acuerdo con Juan Carlos Escudero (en la entrevista del 2018), socio del Estudio Grau, cuando la situación económica es positiva, las áreas que se ven impactadas son las asesorías en energía (*oil & gas*), minería, corporativo y otras, toda vez que las inversiones se activan. Por el contrario, cuando la economía no es favorable, son otras áreas las que toman mayor fuerza como procesal, dado que surgen conflictos empresariales. En conclusión, el estudio se mueve de acuerdo con el entorno y a las necesidades de sus clientes.

Por lo expuesto, se colige que los clientes siempre tienen necesidades legales sea cual sea la situación del país, y para ello tienen un amplio portafolio de estudios de abogados, no solo los estudios clásicos sino también a las auditoras y estudios contables, por lo cual, el poder de negociación del cliente es alto.

- **Poder de negociación de los proveedores:** De acuerdo con Juan Carlos Escudero (en la entrevista del 2018), los proveedores son importantes para ofrecer servicios de calidad, como, por ejemplo: sistemas informáticos, de digitalización o almacenamiento. Además, señala que, si bien son herramientas clave porque son indispensables para ofrecer el servicio, no es que dependan de un proveedor estratégico. Asimismo, Luis Fuentes, socio fundador de BAFUR, señala entre otros proveedores el mantenimiento del edificio y los útiles de escritorio.

Por lo expuesto, concluimos que los proveedores abastecen a las áreas de soporte y por ello tienen un poder de negociación de baja afectación para los estudios de abogados.

- **Amenaza de nuevos competidores:** Luis Fuentes (en la entrevista del 2018), relata que durante la trayectoria del estudio muchos socios se han retirado para abrir nuevos estudios de abogados, o trabajar de manera independiente, concluyendo que un abogado siempre es competencia en el sector en el cual se desempeñan, más aún si se especializa en un solo rubro.

Asimismo, Juan Carlos Escudero (en la entrevista del 2018) señala que existen diferentes maneras de crear un estudio de abogados, como por ejemplo: comenzar siendo una comunidad de abogados que comparten una estructura o una oficina en común, pero cada uno ve sus clientes; o de una forma más moderna, siendo un estudio que tiene diferentes áreas de especialización y todas comparten una misma estructura, con la intención de ofrecerles a sus clientes todos los servicios posibles. Con lo cual se colige que constituir un estudio de abogados es una práctica frecuente y relativamente sencilla.

Los estudios tratan de fidelizar a sus clientes ofreciendo un valor agregado como la atención personalizada o precios competitivos en el mercado para retener a sus clientes y mantener su crecimiento. En este contexto, se podría concluir que las barreras de entrada son bajas debido a que la demanda y el mercado permite el ingreso de nuevos competidores. Asimismo, los estudios transnacionales que ingresan al mercado peruano con la fusión de estudios locales, implementando sus prácticas y procesos son una amenaza media, toda vez que en dicho mercado predomina la historia y trayectoria de los mismos.

- **Amenaza de servicio sustitutos:** Renzo Roberti (en la entrevista del 2018), socio de BAFUR, considera como servicios sustitutos a las firmas auditores llamadas “*Big Four*”, considerando en este grupo a KPMG, Ernst & Young, Deloitte y PricewaterhouseCoopers, quienes también ofrecen soluciones legales a sus clientes.

No obstante, él mismo señala que el servicio brindado por las firmas consultoras responde a necesidades generales, mas no especializadas, por lo que se podría considerar una amenaza media.

- **Rivalidad entre los competidores:** Renzo Roberti (en la entrevista del 2018) señala que la competencia directa es con los estudios de abogados que comparten los *rankings* del sector. Para Luis Fuentes (entrevista del 2018), la rivalidad entre competidores no es agresiva.

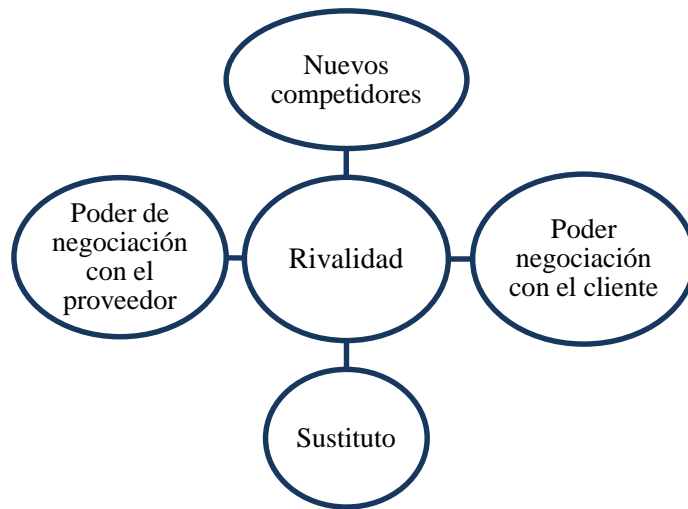
Concordando con Juan Carlos Escudero (entrevista del 2018), no todos los estudios de abogados compiten entre sí, sino más bien la competencia se da por áreas de especialización, pudiendo competir con un estudio grande, uno pequeño o inclusive con un abogado independiente, por lo que se considera que la competencia es alta.

Bajo el análisis de Porter, se concluye que, con relación al poder de negociación de los clientes, en el mercado de estudios de abogados, estos siempre van a contar con clientes que requieren de un servicio jurídico, ya sea en una economía positiva o negativa, por lo que los estudios se mueven de acuerdo con las necesidades de los clientes por lo que el poder de negociación es alto. Por el contrario, el poder de los proveedores es bajo ya que si bien es importante no es estratégico.

En cuanto a nuevos competidores, se afirma que un abogado siempre es competencia y la barrera de entrada es baja toda vez que el mercado permite el ingreso de abogados, no obstante, la historia y la trayectoria son importantes para el cliente por lo que la amenaza de nuevos competidos es media.

En cuanto a la amenaza de los servicios sustitutos siempre se consideran en este aspecto a las firmas auditoras; y con relación a la rivalidad entre los competidores esta no es agresiva, no obstante, los estudios requieren diferenciarse de su competencia, para lo cual se considera necesario la búsqueda de los mejores profesionales del medio y gestionar su talento para salvaguardar el conocimiento y experiencia en la organización, seguir siendo atractivos para los clientes, generando estrategias para mantener su sostenibilidad en el mercado.

Gráfico 2. Porter



Fuente: Porter (2008). Elaboración: propia 2019.

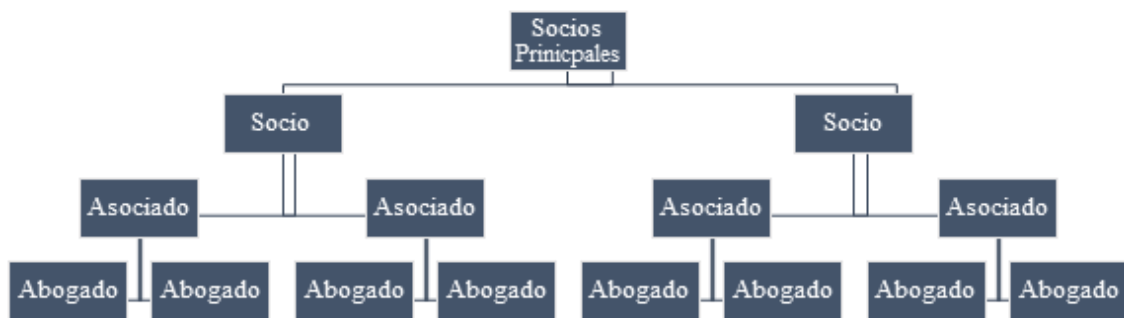
Capítulo IV. Diagnóstico interno

1. Estructura organizacional

De acuerdo con la información obtenida en las entrevistas, BAFUR no cuenta con una estructura declarada; la estructura del estudio se ha organizado de manera empírica.

Gómez Mejía *et al.* (2008) señalan que la estructura organizacional implica elegir una estructura organizativa que ayude a la empresa a alcanzar sus objetivos, y en línea con ello, la estructura plana es la que define a BAFUR, la cual es la estructura clásica de los bufetes de abogados, y se configura de la siguiente manera:

Gráfico 3. Organigrama de BAFUR



Fuente: Gómez Mejía *et al.* (2008). Elaboración propia 2019.

Debajo de los abogados, se encuentran los asistentes y los practicantes. Con relación a los socios fundadores a la fecha solo se cuenta con la presencia de Luis Fuentes, quien se desempeña como socio consultor.

Gómez Mejía *et al.* (2008) señalan las siguientes características de la estructura organizacional plana:

- Dirección descentralizada.
- Pocos niveles jerárquicos.
- Tareas definidas en términos generales.
- Descripciones genéricas de las tareas.
- Fronteras flexibles entre tareas y unidades.
- Énfasis en los equipos.
- Fuerte atención al cliente.

Asimismo, se advierte una relación horizontal, en donde la comunicación es fluida. Las decisiones finales a nivel negocio están centradas en los socios patrimoniales; no obstante, de las entrevistas

se desprende que los socios tienen libertad para tomar decisiones en cada una de sus áreas de especialización.

Según Mintzberg (1991) las organizaciones están compuestas por varios atributos, las cuales se combinan a través de un enfoque configuracional. Estas configuraciones sirven para entender lo que pasa en las organizaciones (Mintzberg 1991). El autor elabora una lista de seis configuraciones que dependen de la presión que ejerza cada atributo de la organización. Estas configuraciones son: organización empresarial, organización maquinal, organización profesional, organización diversificada, organización innovadora, organización misionera y organización política.

Para efectos del análisis de BAFUR, se revisan las siguientes: Tecnoestructura & Apoyo.

- Organización profesional: En BAFUR, la continuidad de su negocio depende de los conocimientos y capacidades de sus profesionales.
- Organización misionera: A tratarse de una empresa fundada por dos familias, conservan los mismos valores y creencias, motivados por el socio fundador vigente en la organización.

Organización profesional

La estructura de una organización de burocracia profesional es común en las universidades, hospitales, empresas de contadores, oficinas de trabajos sociales y firmas que realizan ingeniería rutinaria o trabajos artesanales. Estas organizaciones dependen de las capacidades y conocimientos de sus profesionales operativos para funcionar, todos producen productos y servicios normalizados (Mintzberg 1991).

De acuerdo con Mintzberg (1991), lo más importante para una organización profesional es que depende de la normalización de habilidades para conseguir la coordinación, lo que se consigue por medio de la preparación formal. Los profesionales deben ser debidamente preparados, para el núcleo de operaciones, y luego se les concede un control considerable sobre su propio trabajo. Ello significa que trabajan relativamente independientes a sus colegas, pero muy unidos a sus clientes.

Hemos destacado de las entrevistas que los profesionales del Estudio BAFUR son su activo más importante y determinante en el éxito de su gestión. Son los abogados quienes normalizan sus prácticas, las enfocan en sus áreas de especialización y en sus clientes asignados. Es significativo el grado académico, la especialización y la trayectoria de los abogados para formar parte de la estructura organizacional de BAFUR.

Por su parte, en este tipo de organización, el staff de apoyo está centrado en atender las actividades del núcleo de operaciones. Dado el alto coste de los profesionales, es lógico respaldarlos con tanta ayuda como sea posible (Mintzberg 1991). Este respaldo que menciona el autor se detalla en todas las áreas de soporte del estudio que ayudan al desarrollo de las actividades de los abogados, con el objetivo de que los profesionales se enfoquen en los servicios a sus clientes y a la rentabilidad.

Organización misionera

Hay organizaciones que se construyen a lo largo de una ideología, a ellas Mintzberg (1991) las denomina organizaciones misioneras. Son aquellas en donde se distingue un sistema rico de creencias y valores. Se asocia la misión de la organización con un liderazgo “carismático”, desarrollado a lo largo de tradiciones y reforzado por sagas e identificación (Mintzberg 1991).

Se funda una organización cuando un promotor identifica una misión, un servicio o producto que ofrecer y reúne a un grupo para alcanzarlo. Los miembros se juntan por que comparten algún valor en común. Por lo general es el miembro fundador quien comparte sus valores y creencias al grupo. Esta ideología se fortalece con mitos y leyendas, alrededor de acontecimientos importantes para la organización (Mintzberg 1991).

En BAFUR encontramos que la ideología de los socios fundadores ha formado una cultura y alrededor de ella una estructura fortalecida. De forma transversal y a través del tiempo, se observa en el estudio que siguen definiéndose los mismos valores con los que se iniciaron históricamente. A pesar de los cambios, las nuevas tendencias y lo dinámico del mercado, los valores han trascendido, forjado usos y costumbres producto de la experiencia de sus fundadores.

Por ello, consideramos a BAFUR como una organización misionera; en donde se conjugan tradiciones ricas y una historia única que forman una ideología muy fuerte, en donde predomina la misión. Lo que mantiene unidos a los miembros es compartir sus valores y creencias. Desde el diseño estructural, el elemento clave es el adoctrinamiento. El control es muy poderoso en este tipo de organización.

A partir de esta descripción, se infiere el fuerte arraigo de los abogados en la estructura y el modo de hacer del mismo, sin embargo, encontramos oportunidades de mejora en la definición de los cargos.

Los principios de una organización misionera se basa en que no hay una permanencia en el cargo, la definición en el cargo es flexible, los cargos son elegidos no nombrados, las cualificaciones objetivas no son decisoras sino las cualidades personales son más importantes (Mintzberg 1991).

En consecuencia, si bien en BAFUR predominan los valores originales de sus fundadores como sus formas culturales, prácticas profesionales de especialización y el enfoque en el cliente, no se cuenta con una estructura organizacional y estrategia que genere un impacto en sus talentos. La permanencia de los abogados especializados también se encuentra vulnerable sin una línea de crecimiento profesional con procesos y procedimientos definidos, sobre todo para los abogados más jóvenes.

2. Cultura organizacional

De las entrevistas que se realizaron a todo nivel en abogados del estudio, se desprende que los valores en común que se viven en BAFUR son principalmente: el compromiso y pasión por lo que hacen, la confianza y buena relación que se genera con los socios patrimoniales y en general con los líderes. Por un lado, lo primero se evidencia en que los abogados afirman ver al estudio como su segunda casa y cada día se levantan contentos a trabajar. Por otro lado, afirman que los socios patrimoniales y los socios de las áreas tienen muy buena relación con sus equipos, basadas en la confianza y en la comunicación abierta.

Tal como están sus valores declarados, los abogados aprecian mucho la excelencia en sus profesionales, no solo considerando que sean los mejores del medio, sino que siempre se muestren con el interés genuino de querer ser mejores cada día. Eso se ve demostrado en que todos cuentan con maestrías y con estudios de especialización en curso, además de siempre mantenerse actualizados para brindar soluciones a sus clientes.

Se advierte que los socios de las áreas, con más tiempo de servicio se muestran más comprometidos con el estudio, indicando que la forma en como han venido trabajando es la adecuada y la mejor. Por el contrario, los profesionales más jóvenes y con menos tiempo de servicio sí concluyen que existen oportunidades de mejora, toda vez que no tienen claro cuál es el objetivo común del estudio y hacia dónde van sus carreras profesionales, lo cual genera inestabilidad e incertidumbre, lo que los obliga a ver otras oportunidades laborales. Esto último se evidencia en que los practicantes o asistentes no tienen mucha duración en el estudio, percibiéndose como consecuencia una fuga del talento.

3. Procesos de recursos humanos

3.1 Perfil por competencias

Según la información relevada en las entrevistas y de la información documentaria obtenida por la Gerencia General, no se cuentan con competencias establecidas para todos los puestos de la organización del estudio. No obstante, existe un proceso de evaluación de practicantes, en el cual se establecen algunas competencias como criterios de evaluación, siendo estas las siguientes:

- Expresión escrita y verbal.
- Inglés.
- Iniciativa.
- Relaciones con clientes, contrapartes y miembros de BAFUR.
- Flexibilidad.
- Base técnica y análisis crítico.
- Trabajo en equipo y temas administrativos.

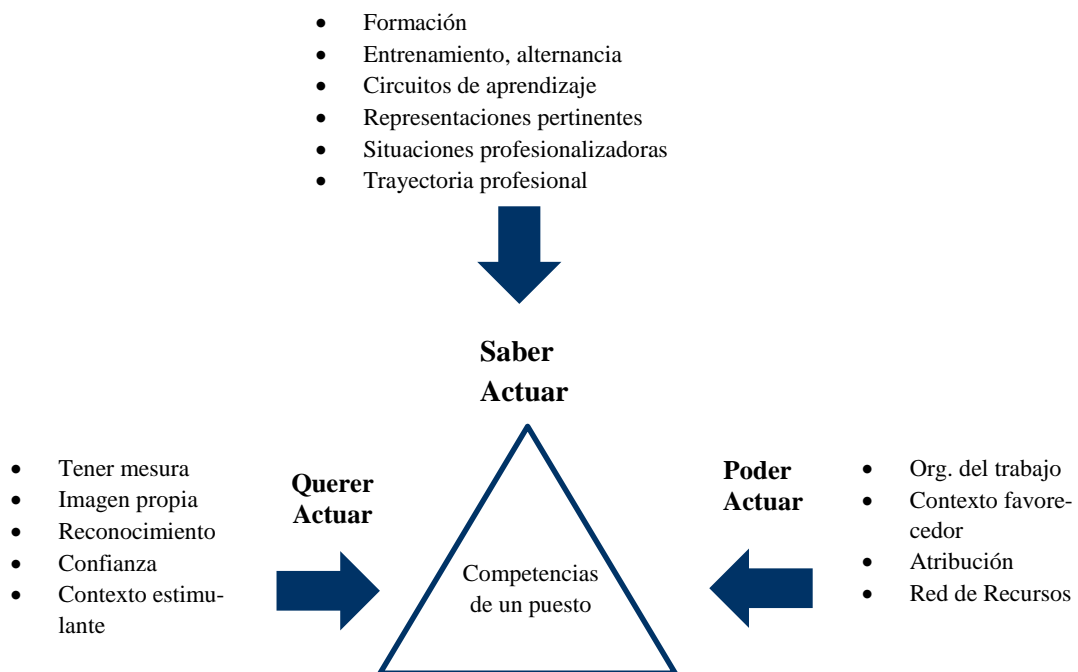
Sobre el particular, se advierte que no se han definido competencias para cada una de las posiciones de abogados; en su estudio, Spencer & Spencer (Alles 2007) señalan que una competencia es una particularidad profunda de las personas que se relaciona con un desempeño efectivo o superior en el trabajo o cualquier situación. Tomando como referencia dicha definición, podemos advertir que BAFUR al no determinar competencias o características esenciales en los abogados reflejados en un perfil del puesto, no podrá gestionarlos ni desarrollarlos, y por lo tanto difícilmente podrá alcanzar estándares de excelencia deseados, y por ende el desarrollo del talento y de su organización.

Con la finalidad de entender la importancia de determinar perfiles por competencias, a continuación, se muestran modelos de gestión por competencias aplicables:

- **Modelos Spencer y Spencer (de 1993):** Este modelo lo determina como el Modelo del Iceberg y divide a las competencias en 2 grandes grupos: destrezas y conocimiento (fáciles de detectar), y el concepto de uno mismo, actitudes, valores y núcleo de la personalidad (difíciles de detectar). Las primeras tratan sobre la información que la persona posee y sobre la capacidad para desempeñar una cierta tarea; mientras que el segundo grupo hace referencia a los intereses de la persona, a las características de personalidad, a las actitudes y valores (Alles 2007). Por lo tanto, concluye que al momento de selección personal debe hacer en base al segundo grupo de competencias, dado que son las más difíciles de observar y por tanto de aprenderlas.

- **Modelo Saracho (de 2005):** En este modelo se determina a las competencias como aquellas características «que tiene una persona de realizar un comportamiento, que le permite obtener un resultado superior que el de otra persona en situaciones similares y con los mismos recursos disponibles» (Saracho 2008: 34). El autor clasifica a las competencias en tres clases: Competencias Distintivas: se emplea generalmente para altos puestos (Dirección y plana ejecutiva) y parte del supuesto que las personas poseen potencial que les hace ser exitosas en ciertas empresas, por lo cual se quiere identificar las características de las empresas que atraen esta clase de personas por cuanto son ellas las que agregan valor a la empresa y hacen la diferencia. Competencias Genéricas: en este modelo nos dice que hay conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse bien en un puesto y son genéricas debido a que son las mismas conductas que permiten a otras personas desempeñarse en otra empresa. Competencias funcionales: se pueden usar para diferentes niveles y busca identificar las acciones que hacen las personas en determinados puestos para alcanzar los resultados mínimos requeridos en la organización a fin de garantizar su eficacia.
- **Modelo de Guy Le Boterf (de 2001):** Para este autor es importante tres elementos: saber, querer y poder, lo que en conjunto da como resultado la competencia.

Gráfico 4. Actuar con competencia: un resultado



Fuente: Le Boterf (2001: 119).

Modelo de Martha Alles (de 2005): La autora define una competencia como «una característica subyacente de un individuo, casualmente relacionada con el estándar de efectividad y/o *performance* superior en un trabajo o situación determinado» (Alles 2007: 19). Este modelo que propone la autora es conductual pudiéndose utilizar diferentes niveles de desarrollo de la competencia. Las competencias están divididas por jerarquía de puestos y cuentan con cuatro niveles para describir el desarrollo de la competencia desde lo básico a complejo. Asimismo, clasifica a las competencias en dos: Competencias Cardinales: las que todos deben tener; y Competencias Específicas: las que se les atribuyen a ciertos puestos.

El modelo incluye la definición de las competencias, pudiéndose establecer un Diccionario de Competencias, alineado a la estrategia del negocio, a la misión y visión de este.

3.2 Selección

Según la información relevada en las entrevistas, los procesos de selección en BAFUR no se encuentran estructurados en base a procedimientos escritos. No obstante, existe un procedimiento tácito a seguir para la contratación de abogados en BAFUR el cual es el siguiente:

Para el caso de asistentes, abogados júnior y abogados:

1. Se inicia con el requerimiento del socio a cargo del área a la Gerencia de Administración. Por correo se hace el requerimiento del perfil del abogado que se necesita, años de experiencia, universidad de procedencia, idiomas, entre otros. En este punto y juntamente con la Gerencia de Administración se establece la banda salarial a ser ofertada.
2. El área de administración realiza las publicaciones en las bolsas de trabajo de las universidades y mantiene la publicación por aproximadamente una semana.
3. Una vez recibidos los currículos, el área de administración filtra los mismos en base a los requerimientos del socio a cargo del área (años de experiencia, idiomas, entre otros). También se reciben currículos de personas recomendadas de otros abogados o socios de BAFUR.
4. Una vez que se tiene una bolsa de aproximadamente 10 personas se citan a entrevistas de 10 minutos previamente coordinadas con un abogado del área que el socio designe, en este punto se le da preferencia a las entrevistas de abogados que vienen recomendados.
5. Se elige una terna para el socio a cargo del área junto con dos socios de otras áreas realicen las entrevistas finales. Los socios de las otras áreas que participaron dan su punto de vista, pero es finalmente el socio a cargo del área él que tiene la decisión final sobre la persona que se contratará.

Para el caso de abogados sénior:

1. Se inicia con el requerimiento del socio a cargo del área a la Gerencia de Administración. Por correo se hace el requerimiento del perfil del abogado que se necesita, años de experiencia, universidad de procedencia, idiomas, entre otros. En este punto y juntamente con la Gerencia de Administración se establece la banda salarial a ser ofertada.
2. Se comunica al resto de socios del estudio que se está buscando un abogado con determinadas características para que puedan pedir currículos a sus conocidos y personas que están buscando movilizarse dentro del mercado.
3. Una vez recibidos los currículos, el socio del área los filtra sobre la base de los requerimientos (años de experiencia, recomendaciones, idiomas, entre otros). En este punto, se piden referencias verbales de sus anteriores trabajos.
4. Se elige una terna para el socio a cargo del área junto con dos socios de otras áreas realicen las entrevistas finales. Los socios de las otras áreas que participaron dan su punto de vista, pero es finalmente el socio a cargo del área, quien tiene la decisión final sobre la persona que se contratará.

Para el caso de socios:

1. Se inicia con el requerimiento del Socio a cargo junto con los socios patrimoniales y el área a la Gerencia de Administración. Dependiendo del área de experiencia se buscan personas idóneas principalmente en otros estudios que son competencia directa de BAFUR o en otras empresas.
2. Se comunica al resto de socios del estudio que se está buscando un nuevo socio con determinadas características para que puedan apoyar con el estudio del mercado y recomendar a posibles candidatos entre sus conocidos y círculos cercanos.
3. Una vez identificados los posibles candidatos se les contacta a través de conocidos para pactar almuerzos o cenas con el socio a cargo de la selección.
4. Se comunica a los otros socios de BAFUR los posibles candidatos para que puedan dar sus puntos de vista y de ser el caso objetar la contratación.
5. Identificado el posible candidato final se pacta una visita a BAFUR o un almuerzo o cena con los socios patrimoniales de BAFUR quienes finalmente darán el visto bueno para su contratación.

Cabe señalar que dependiendo del cargo que se busca ocupar encontramos perfiles diferenciados:

- Perfil abogado: se inclinan a profesionales con altos estándares de excelencia académica y trayectoria profesional en estudios de gran envergadura. La experiencia y la especialización en el área son fundamentales para la posición de abogado en BAFUR.

La experiencia es relativa, de acuerdo con cada posición. Las universidades son una referencia válida para la búsqueda. Se tiene en consideración perfiles provenientes de Facultades de Derecho de universidades reconocidas.

- Perfil de socio: se inclinan por profesionales con altos estándares de excelencia académica y trayectoria profesional en el mercado. Lo más importante para el perfil de socios son las cualidades comerciales y de trato con clientes. Es importante su *networking* y círculo de relacionamiento, sus habilidades comunicacionales y potenciales para generar y atraer las principales cuentas.
- Perfil administrativo: en el área de soporte encontramos una coyuntura distinta. Se buscan profesionales cuya motivación sea el aprendizaje y acepten una estructura laboral sin crecimiento vertical. Se buscan profesionales jóvenes que puedan adoptar las prácticas y procesos del estudio y la Gerencia.

3.3 Evaluación de desempeño

De la información obtenida por los trabajadores de BAFUR, no existe un proceso definido de evaluación del desempeño para los abogados. No obstante, si tienen conocimiento que existe un objetivo numérico sobre el cual miden el desempeño, que el índice de facturación, el cual se calcula por las horas trabajadas o dedicadas a cada cliente.

Los abogados más jóvenes en BAFUR indican que la evaluación de desempeño es una carencia en el estudio, toda vez que desde que han ingresado a la empresa no han tenido una retroalimentación con relación a su desempeño. No obstante, los abogados y socios con más tiempo de servicio indican que la manera de medir el desempeño es por medio de la facturación y de otras actitudes que ven en su personal, como por ejemplo resaltan: la actitud para entregarse al trabajo, la puntualidad, el compañerismo y las habilidades de relacionamiento social.

Al no encontrarse nada establecido, las promociones o los ascensos se manejan de manera subjetivo, recayendo la decisión final en los socios patrimoniales, quienes evalúan si dicha promoción o ascenso se da o no, basándose en conceptos como compromiso o si se ve identificado con el estudio.

3.4 Compensación y beneficios

BAFUR no cuenta con una política salarial declarada, no obstante, si se cuenta con escalas salariales para cada posición de abogados en el estudio, las cuales se encuentran por encima del mercado laboral, pero se mantiene a la par con otros estudios de abogados.

Se realizan acciones para que las remuneraciones vayan de la mano con el desempeño de los abogados, como, por ejemplo: dar un bono al abogado que trae una cuenta nueva al estudio, no obstante, la evaluación del desempeño no es objetiva, ni está estandarizada, por lo que se deduce que su poca definición podría acarrear problemas de desigualdad, al tomar decisiones arbitrarias o emocionales.

Asimismo, cuando se solicitan aumentos estos se dan de manera subjetiva recayendo la decisión final en los socios patrimoniales, teniendo en cuenta los siguientes factores: la fecha de ingreso, sus horas, su facturación, sus costos y si no ha tenido ningún incidente.

En resumen, del diagnóstico interno se colige que BAFUR se organiza como una empresa de servicios profesionales, siendo el principal activo de la empresa los abogados. Sus principales características son: dirección descentralizada, pocos niveles jerárquicos y descripciones genéricas.

Asimismo, la cultura de BAFUR se caracteriza por ser fuerte a pesar de los constantes cambios que ha vivido en su historia, ello sustentado en los valores y principios de los fundadores, quienes mantienen viva la esencia del estudio.

BAFUR cuenta con abogados de primer nivel, con experiencia y reconocimiento. Una característica es que los socios mantienen relaciones cercanas con sus clientes, sin derivar los servicios a sus abogados júnior, brindando un servicio legal integral.

Asimismo, existe una ausencia de procesos de recursos humanos y de un liderazgo visible de la gestión del talento de sus abogados, falta de una evaluación de sus servicios, carencia de mecanismos para determinar objetivos y de una estructura adecuada alineada a la estrategia, que permita la continuidad y sostenibilidad del negocio.

4. Cadena de valor

Utilizamos la cadena de valor de McKinsey & Company, adaptada a una empresa de servicios legales para obtener las actividades secuenciales que definen el negocio. Cada eslabón según la consultora contribuye a determinar las ventajas:

Tabla 2. Cadena de valor de BAFUR

TECNOLOGÍA	DISEÑO DE PRODUCTO	FABRICACIÓN	MARKETING	DISTRIBUCIÓN	SERVICIO
<p>Innovación Creación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de nuevos Servicios según la tendencia del mercado. - Producto: Intangibles – Servicios legales. - Procesos: Servicios legales a sus clientes. 	<p>-Función: Representación legal.</p> <p>-Características: Trato directo con clientes. Personalización de los servicios. Servicio de confianza y transparencia.</p> <p>- Físicas: Locación geográfica del estudio de abogados. Asistencia a tribunales y visita a clientes.</p> <p>-Estética: Representatividad de expertos legales en el medio.</p> <p>-Calidad: Eficacia en la calidad de los servicios. Reducción de tiempos y respuestas inmediatas.</p>	<p>Desarrollo Implementación</p> <p>Integración Materias primas: Abogados</p> <p>Capacidad: Representatividad en el medio legal.</p> <p>Localización: Estudio representativo en el medio.</p>	<p>Precios: Honorarios competitivos.</p> <p>Publicidad / Promoción: Redes sociales, revistas de interés legal. Asociaciones Empresariales, Cámaras de Comercio. Fuerza de ventas: Abogados y <i>Marketing</i> Directo.</p>	<p>Canales: Medios de comunicación electrónico Correo, Reuniones, Audiencias, Skype.</p>	<p>Garantía: Servicios de postventa, calidad enfocados en clientes a largo plazo.</p>

Fuente: Elaboración propia 2019.

Concluimos que la cadena de valor se encuentra alineada con la estrategia del negocio la cual consiste en brindar un servicio personalizado a sus clientes, contando con la presencia del socio en todo momento de la prestación del servicio, lo cual fideliza y genera relaciones más cercas y duraderas con los clientes.

Capítulo V. Estrategias de gestión del talento

1. Análisis FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Cuenta con abogados de primer nivel, con experiencia y reconocimiento en el ámbito del derecho.	1	Ausencia de procesos de recursos humanos relacionados a la gestión del talento del principal activo de la empresa, "el profesional abogado".
2	Mantiene relaciones estrechas con sus clientes, basadas en la honestidad y transparencia. Logran generar un vínculo de confianza.	2	Falta de evaluación de la calidad en la atención a sus clientes y en la satisfacción de éstos.
3	Brindan un servicio completo e integral a sus clientes, a partir de su especialización.	3	Ausencia de mecanismos para la determinación de objetivos estratégicos, y su correcto seguimiento.
4	Pertenecen a la cadena mundial de abogados: "Multilaw".	4	Falta liderazgo en la gestión de talento, que comunique las actividades propias del área.
5	Los socios principales son el principal referente de los clientes. No se deriva el trato a los asociados o abogados junior.	5	Falta de una estructura que respalde la estrategia de la empresa.
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS	
1	Ante los problemas políticos existe un crecimiento en el área judicial.	Mantener profesionales íntegros y transparentes para atender las necesidades de sus clientes de manera honesta (F1) (O2).	Crear procesos de recursos humanos que permitan el crecimiento del estudio BAFUR en el mercado nacional para generar competitividad a partir del activo principal (D1) (O3)(O6)
2	Los casos de corrupción han empujado a que más empresas implementen matrices contra delitos de cohecho, lavado de activos y financiamiento del terrorismo los cuales son servicios legales prestados por Estudios de Abogados	Potenciar que los profesionales sean reconocidos en el ámbito académico y en los medios legales (F1) (F2) (F3) (O2) (O3)	Crear un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente, con la finalidad de conocer el impacto del servicio de sus profesionales (D2) (O2) (O3)
3	Surgimiento de nuevas tecnologías en el servicio de estudios de abogados en sus diferentes procesos.	Desarrollar nuevos servicios a partir de la tecnología para optimizar los tiempos de respuesta. (F3) (O3)	Comunicar los objetivos estratégicos a los líderes de área, para enfocarse en el desarrollo de su equipo y tenerlos presentes en el desarrollo de sus servicios con sus clientes. (D3) (O4)(O5)
4	La activación del sector minero, hidrocarburos y las grandes construcciones implican inversiones nuevas en el país.	Seguir las tendencias del mercado, desarrollando servicios que se adapten al requerimiento del contexto actual: Ejm: Compliance. (F3) (O3) (O6)	Tener a un socio como referente de Gestión Humana que comunique el lineamiento que la organización busca en sus profesionales: Soft Skills (D4)(D5)(O1)(O4)(O5)
5	La regulación ambiental genera nuevas oportunidades de servicios.	Crear estrategias de atracción y de gestión del talento que mantenga y genere un desarrollo continuo de sus abogados. (F1) (F3) (O2)(O6)	Dar a conocer el crecimiento y desarrollo de los abogados, su línea de carrera como sus aumentos salariales. (D5)(O6)
6	Cambiar la forma de trabajar con adecuación a nuevas tendencias: Facilidad de las tecnologías.	Fortalecer los vínculos con multilaw y desarrollar otras alianzas en el exterior para ser referentes de empresas extranjeras que invierten en el país (F4)(F5)(O4) (O5)	
7			
AMENAZAS		ESTRATEGIAS	
1	Desde el 2016 el país vive un contexto de inestabilidad política, que es una amenaza constante para la inversión.	Contar con profesionales referentes del derecho con un record transparente y credibilidad en el medio legal. (F1)(A1)	Establecer una estructura organizacional y objetivos anuales que respondan a la estrategia de la empresa para ser más competitiva (D5) (A2).
2	En el último año ha habido una desaceleración de la economía, lo que podría frenar la rentabilidad de la empresa.	Mejorar el servicio al cliente en calidad e innovación (F2) (F3) (O2) (O3)(O4)	Fortalecer al equipo del estudio BAFUR a través de buenas prácticas de gestión humana, para evitar la fuga de talentos. (D1)(A2)(A3)
3	Alta competencia en el sector de estudios de abogados, con lo cual las empresas deben buscar una ventaja competitiva desafiante.	Generar estrategias de diferenciación para salvar la competencia de precios.(F3)(F5)(O3)(O4)	Reforzar la imagen del estudio como un equipo de calidad, moderno y transparente (D4) (A3) (A7).
4	Empresas auditoras con estructura, organización, recursos, información, herramientas diversas e innovadoras.	Estimular las referencias entre clientes en base a buenas prácticas y servicios eficientes. (F5)(O5)	Comunicar y liderar los procesos de gestión humana que refuercen la identidad del equipo BAFUR (F3)(F4)
5	Competencia de precios de estudios de abogados.		
6	Los casos de corrupción en el país no son un estímulo para los nuevos inversionistas.		
7	Poca Adaptación de jóvenes a la cultura de un estudio de abogados sin procesos.		

Del diagnóstico interno y externo se determinaron los principales elementos a considerar que son significativos e impactan en el negocio. Por ello, el análisis FODA contiene en Oportunidades y Amenazas aquellos aspectos del entorno externos que son relevantes; y en las Fortalezas y Debilidades se encuentran los aspectos del análisis interno que son importantes en BAFUR.

2. Priorización de estrategias

Luego del análisis FODA, se desprenden estrategias que deben ser priorizadas por su importancia y las otras estrategias quedarán como un plan de contingencia, toda vez que no pueden ser atendidas todas las estrategias identificadas, sino aquellas que impactan en la necesidad actual del negocio de manera directa; para ello utilizaremos los criterios Rumelt (2011).

Los cuatro criterios son:

1. Consistencia (C1): los objetivos que busca la iniciativa estratégica y sus procedimientos, políticas y normas en su implementación no deben ser contrapuestos.
2. Consonancia (C2): que la iniciativa estratégica debe representar una respuesta versátil y de adaptación con los cambios del entorno, tanto internos como externos.
3. Factibilidad (C3): que la iniciativa estratégica debe ser realizable dentro del presupuesto y recursos disponibles de la organización, asimismo no debería generar nuevos problemas complejos con su implementación.
4. Ventaja (C4): que las iniciativas estratégicas deben potenciar y/o mantener las ventajas competitivas de la organización con su implementación.

A continuación, se muestran la evaluación de alternativas considerando SÍ, si es que está alineado a la necesidad actual de BAFUR, y NO si es que no está alineado a la necesidad actual de BAFUR, considerando como la necesidad el objetivo del presente trabajo, de acuerdo con el Planteamiento Rumelt (2011):

Tabla 3. Priorización de estrategias

ESTRATEGIAS	CRITERIOS				DECISIÓN
	C1	C2	C3	C4	
Mantener profesionales íntegros y transparentes para atender las necesidades de sus clientes de manera honesta	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	PRIORIZADA
Potenciar que los profesionales sean reconocidos en el ámbito académico y en los medios legales	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	PRIORIZADA
Desarrollar nuevos servicios a partir de la tecnología para optimizar los tiempos de respuesta.	SÍ	SÍ	NO	NO	
Seguir las tendencias del mercado, desarrollando servicios que se adapten al requerimiento del contexto actual.	SÍ	SÍ	SÍ	NO	
Fortalecer los vínculos con <i>multilaw</i> y desarrollar otras alianzas en el exterior para ser referentes de empresas extranjeras que invierten en el país.	SÍ	SÍ	SÍ	NO	
Crear un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente, con la finalidad de conocer el impacto del servicio de sus profesionales	SÍ	SÍ	NO	SÍ	
Comunicar los objetivos estratégicos a los líderes de área, para enfocarse en el desarrollo de su equipo y tenerlos presentes en el desarrollo de sus servicios con sus clientes.	SÍ	SÍ	SÍ	NO	
Tener a un socio como referente de Gestión Humana que comunique el lineamiento que la organización busca en sus profesionales: <i>Soft Skills</i>	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	PRIORIZADA
Dar a conocer el crecimiento y desarrollo de los abogados, su línea de carrera como sus aumentos salariales.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	PRIORIZADA
Contar con profesionales referentes del derecho con un record transparente y credibilidad en el medio legal.	SÍ	SÍ	NO	SÍ	
Mejorar el servicio al cliente en calidad e innovación.	SÍ	SÍ	SÍ	NO	
Generar estrategias de diferenciación para salvar la competencia de precios.	NO	SÍ	NO	SÍ	
Estimular las referencias entre clientes en base a buenas prácticas y servicios eficientes.	SÍ	SÍ	SÍ	NO	
Establecer una estructura organizacional y objetivos anuales que respondan a la estrategia de la empresa para ser más competitiva.	SÍ	SÍ	NO	SÍ	
Fortalecer al equipo del Estudio BAFUR a través de buenas prácticas de gestión humana, para evitar la fuga de talentos.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	PRIORIZADA
Reforzar la imagen del estudio como un equipo de calidad, moderno y transparente.	SÍ	SÍ	SÍ	NO	
Comunicar y liderar los procesos de gestión humana que refuercen la identidad del equipo BAFUR.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	PRIORIZADA

Fuente: Elaboración propia 2019.

Como conclusión del análisis Rumelt (2011), se las siguientes estrategias:

1. Mantener profesionales íntegros y transparentes para atender las necesidades de sus clientes de manera honesta. Creando estrategias de atracción y de selección del talento que mantenga y genere un desarrollo continuo de sus abogados.
2. Crear procesos de recursos humanos que permitan el crecimiento de BAFUR en el mercado nacional para generar competitividad a partir del desarrollo de sus abogados, diseñando y comunicando políticas de gestión humana, enfocadas en el desarrollo de competencias de sus profesionales, en una clara política remunerativa y beneficios, y en una evaluación de desempeño que permita medir la *performance* de sus profesionales.
3. Tener a un socio como referente de Gestión Humana que comunique el lineamiento que la organización busca en sus profesionales, reforzando la identidad del equipo BAFUR para evitar la fuga de talentos.

Las demás estrategias que no han sido consideradas serán retenidas para que sean implementadas como planes de contingencia, o en un largo plazo.

3. Plan de acción

A continuación, se presente el Plan Estratégico de Gestión del Talento 2019-2023 para BAFUR, el cual contempla las propuestas para los procesos de recursos humanos identificados.

3.1 Perfil por competencias

El objetivo estratégico de contar con competencias para los profesionales de BAFUR consiste en gestionar las habilidades y cualidades que distinguen a los abogados del estudio, a fin de que se puedan construir procesos de gestión del talento como: reclutamiento y selección, evaluación de desempeño y una compensación acorde con el performance y talento del profesional.

Para Pereda (2011) las competencias en la gestión de recursos humanos se definen como un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto. Estos comportamientos, en función de sus similitudes, se agrupan en competencias.

Contar con una gestión por competencias ofrece a las organizaciones la posibilidad de distinguirse en los mercados y/o servicios a prestar, además de ser una vía para profesionalizar el trabajo y de generar oportunidades de desarrollo de personal (Saracho 2005).

Por consiguiente, para aplicar una gestión por competencias se debe desarrollar un Modelo de Competencias apropiado para BAFUR, siendo este la base de todos los procesos de Gestión del Talento que se diseñen.

Para desarrollar un modelo de competencias para BAFUR se tomará como referencia el Modelo de Martha Alles (2005), considerando que es un modelo adaptable para una organización que recién inicia una gestión por competencias. Asimismo, para la definición del modelo de competencias propuesto, se consideró lo siguiente:

- Los conocimientos y las habilidades que los propios abogados consideran que el trabajador de BAFUR debe tener para llegar a la meta deseada.
- Los intereses, proyectos y valores de las personas que trabajan en BAFUR, como, por ejemplo, considerar las nuevas generaciones de profesionales jóvenes que se integran al estudio como practicantes.
- Las definiciones de las competencias por Martha Alles, como un punto de partida, adaptando dichas definiciones de acuerdo con la realidad de BAFUR.

Lo dicho precedentemente se resume en el siguiente gráfico:

Gráfico 5. Modelo de competencias propuesto



Fuente: Elaboración propia 2019.

En ese sentido, las principales acciones asociadas al cumplimiento de este objetivo estratégico son las siguientes:

- Identificación de puestos por niveles jerárquicos: Es necesario determinar los niveles jerárquicos a los cuales se aplicará la gestión por competencias, es por ello por lo que a continuación se señalan los niveles jerárquicos identificados en BAFUR y sus características principales:

Niveles jerárquicos	Característica principal
Practicantes	Puestos de apoyo en funciones operativas.
Asistentes	Puestos que desarrollan las funciones operativas.
Asociado Júnior	Puestos que desarrollan funciones técnicas, administrativas u operativas con supervisión directa.
Asociado	Puestos que desarrollan funciones técnicas y administrativas y toman decisiones que pueden estar relacionados con funciones no críticas del negocio.
Asociado Sénior	Puestos que desarrollan funciones estratégicas y toman decisiones que contribuyen a la consecución de los objetivos y metas institucionales.
Socios	Puesto que se encarga de dirigir, planificar y organizar el trabajo.

Para efectos del presente trabajo agruparemos a los niveles jerárquicos por afinidad y los denominaremos grupos jerárquicos, considerando que las actividades que realizan son similares, diferenciándose en el nivel de toma de decisión y responsabilidad.

- Identificación de competencias cardinales y específicas: De acuerdo con las entrevistas realizadas a los socios y abogados de BAFUR, a continuación, se analiza cada tipo de competencia:

Tipo de competencia	Nivel jerárquico	Análisis
Cardinales	Socios Asociado Sénior Asociado Asociado Júnior Asistente Practicante	Las competencias cardinales están alineadas a la misión, visión y a la estrategia del negocio identificado, y estas deben ser competencias con las que cuente toda la organización.
Específicas	Socios	Las competencias específicas para este grupo son las que permitirán alinear y alcanzar los objetivos del estudio, planificando la manera en que se ejecutan las acciones para alcanzar dichos objetivos. Estos roles deben ser ocupados por personas con ventaja competitiva, por tanto, debe enfocarse en las características de esas personas, distinguiendo a aquellas personas con desempeño superior.
	Asociado Sénior Asociado	Las competencias específicas para este grupo jerárquico estarán alineadas a la responsabilidad primordial de este rol es ejecutar las decisiones tomadas por los socios. Tienen una función de gestión y toman decisiones críticas para lograr los objetivos.
	Asistente Asociado Júnior	Las competencias específicas para este grupo jerárquico estarán alineadas a las responsabilidades de estos roles son establecidas por niveles jerárquicos superiores. Tienen responsabilidad sobre sus propios resultados y toma de decisiones solo al nivel de sus funciones, no críticas para el negocio.
	Practicante	Las competencias específicas para este grupo jerárquico estarán alineadas a su rol de apoyo y nivel de aprendizaje.

Para la identificación de competencias se ha tenido en consideración la estrategia del negocio, el desempeño deseado y los comportamientos requeridos para atender a la estrategia, asimismo, las competencias que se encontraban definidas por el estudio y las entrevistas realizadas a los socios y a los abogados, entendiendo su cultura y valores corporativos.

Competencias cardinales: Se identificaron las siguientes 6 competencias cardinales:

Compromiso	Sentir como propios los objetos de la organización y lograr alcanzarlos como objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales, dando un esfuerzo extra.
Trabajo con calidad	Es la capacidad de actuar dando lo mejor de uno, con sentido de urgencia. Es la actitud de orientarse hacia la acción, estableciendo prioridades y auto gestionando su desempeño para la consecución y entrega de los resultados esperados.
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final a quien va dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización.
Desarrollo de relaciones	Es la habilidad para cimentar y mantener relaciones laborales a través de una amplia red de contactos provenientes de la misma área y de las demás. Esta competencia incorpora conceptos de confianza, credibilidad, apertura, manejo de emociones y tolerancia para establecer relaciones interpersonales sólidas y efectivas.
Comunicación asertiva	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones, lo cual incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
Trabajo en equipo	Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetos del equipo.

Competencias específicas: Se identificaron las siguientes 8 competencias específicas:

Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios, utilizando todo el potencial de la empresa. Capacidad de asimilar información nueva constantemente del entorno, de adaptarse a ella e incorporarla en su sistema.
Búsqueda de la información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto (una información que quizá sea útil en el futuro).
Iniciativa y proactividad	Es la actitud en la que la persona asume el control de su propio trabajo para actuar anticipadamente, ya que contempla lo que va a ocurrir en adelante. Implica tomar la iniciativa y asumir la responsabilidad en la ejecución de acciones creativas y concretas para generar una mejora continua en la organización. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; evitando así el agravamiento de problemas menores.
Tolerancia a la presión	Es la habilidad para seguir actuando con eficiencia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
Pensamiento analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de disgregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.
Pensamiento estratégico	Habilidad para comprender rápidamente los cambios de entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores.
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad para dar <i>feedback</i> . Es la capacidad para establecer metas, objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Manejar el cambio para generar competitividad efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente conflictos para optimizar la calidad de las decisiones.
Desarrollo de personas	Es la capacidad de reconocer las fortalezas de sus colegas y colaboradores. También brindar apoyo, asesoría y retroalimentación constante. Asimismo, entrena, motiva, gestiona el desempeño y lidera el proceso de enseñanza y aprendizaje de los miembros de su equipo, haciendo un análisis previo de las necesidades de la organización.

- Relación de competencias para cada grupo jerárquico: Competencias por grupo jerárquico de acuerdo con la Metodología de Martha Alles:

Grupo jerárquico	Competencias cardinales	Competencias específicas
Socios	Compromiso Trabajo con calidad Orientación al cliente Desarrollo de relaciones Comunicación asertiva Trabajo en equipo	Pensamiento estratégico Liderazgo Desarrollo de personas
Asociado Sénior Asociado		Liderazgo Aprendizaje continuo Capacidad analítica
Asociado Júnior Asistente		Aprendizaje continuo Capacidad analítica Iniciativa y proactividad
Practicante		Aprendizaje continuo Iniciativa y proactividad Búsqueda de la información Tolerancia a la presión

- División de grados de competencias: De acuerdo con la metodología, se elaboró un Diccionario de Competencias para BAFUR, en donde se precisan los grados de cada competencia, los mismos que se verán reflejados en las descripciones de puesto para cada nivel jerárquico (ver el anexo 3).

3.2 Reclutamiento y selección

El proceso de reclutamiento y selección tiene como objetivo estratégico proponer y atraer personas a la organización para cumplir con las necesidades de las áreas de forma efectiva. Tomando como premisa que los recursos claves de la organización son los abogados, vamos a desarrollar los procesos de selección y reclutamiento enfocados en esos profesionales.

Según Chiavenato (2007), el reclutamiento y selección son dos fases de un mismo proceso. El reclutamiento es una actividad positiva de invitación y la selección es una actividad de oposición, de elegir, escoger y decidir; por ende, de restringir.

Iniciamos el proceso de reclutamiento y selección con el análisis del perfil del puesto, del cual se obtendrá la información relevante requerida para los postulantes:

- Perfil de Practicante.
- Perfil de Asociado Júnior.
- Perfil del Asociado.
- Perfil del Asociado Sénior.
- Perfil del Socio.

Actualmente, encontramos las siguientes fases para los procesos de reclutamiento y selección:

Gráfico 6. Procesos de reclutamiento y selección



Fuente: Las tres fases de planeación según Chiavenato (2007: 149). Chiavenato: Administración de Recursos Humanos (8va. edición).

Tomando al autor definimos que el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procesos para atraer candidatos calificados para ocupar de forma efectiva puestos en la organización. Para tener un reclutamiento exitoso, debemos tener en consideración tres fases:

1. Qué necesita la organización en términos de personas.
2. Qué puede ofrecer el mercado de RH.
3. Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear.

Vamos a ejecutar un plan de acción inicial, investigando las necesidades internas, realizando una investigación externa del mercado y definiendo las técnicas de reclutamiento a utilizar.

¿Cuáles son las necesidades internas del Estudio BAFUR?

Según las entrevistas el activo principal del Estudio BAFUR son los abogados, por ende, la organización necesita abogados representativos en el medio, con potencial comercial y amplia red

de contactos. Hay una falencia importante en la competencia de inglés, por lo tanto, es necesario reforzar esta competencia en los perfiles.

Debido al modo de contratación de los abogados, no están sujetos a supervisión directa; por ello se requieren profesionales con alto compromiso hacia el estudio, con capacidad de análisis y amplia orientación al cliente.

Hay una necesidad vital de generar mayor compromiso con los abogados júnior. Se observa una dificultad alta para que los abogados júniores se adapten a la cultura de la empresa.

¿Qué puede ofrecer el mercado externo a las necesidades del estudio?

Tenemos una segmentación del mercado según las necesidades del estudio en Asistentes, Asociado Júnior, Asociado, Asociado Sénior y Socios. Cada posición tiene características definidas; encontramos en el mercado externo fuentes interesantes para cada una de ellas.

- Practicantes – Asociado Júnior: Fuentes de universidades, empresas *target*.
- Asociado – Asociado Sénior: Estudios de abogados, empresas *target* y recomendaciones.
- Socios: Especialistas representativos de cada área en el mercado.

¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

En BAFUR, el reclutamiento interno se basa en la búsqueda por área para cada posición; está alineado con el ascenso de cada profesional dentro de su propia área, se construye una línea de carrera dentro de su propia especialización, por lo tanto, es una fuente efectiva de reclutamiento cuando encontramos un profesional con las competencias desarrolladas y efectivas para asumir su posición superior inmediata.

El reclutamiento externo se basa en la captación de profesionales, desde la base en Universidades, conferencias y ferias de empleos en universidades, recomendaciones de los socios y empresas *target*.

En función de lo descrito y siguiendo las estrategias de acción del FODA, se propone el siguiente plan de acción:

- A) Elaboración de Perfiles de Puestos: Se ha desarrollado la elaboración de perfiles de puestos, orientándolo a las necesidades del estudio y enfocándolo al desarrollo de competencias propuesto (ver el anexo 2).
- B) Fuentes de Reclutamiento: Las identificaciones de las fuentes de reclutamiento son vitales para el éxito de nuestro proceso de selección. Siguiendo la lógica del análisis desarrollado y

teniendo en cuenta que el activo más importante son los abogados, hemos propuesto dos fuentes de reclutamiento:

- Reclutamiento Interno: sobre la base de la evaluación de desempeño y en conjunto con su índice de facturación, se propone que cada área identifique a sus *high potential*, a partir de los resultados en sus evaluaciones. Esta propuesta, debe de ser guiada por el área de Administración.

Al tener mapeado a los *high potential*, frente a un requerimiento de búsqueda y selección; estos profesionales serán los primeros en ser evaluados, de esta forma se contemplará no solo el proceso del requerimiento sino el crecimiento profesional dentro del estudio.

- Reclutamiento Externo: De acuerdo con cada nivel en la estructura de BAFUR, es importante identificar las fuentes externas y realizar alianzas estratégicas. Se propone:
 - Tener más participación con las principales universidades del país. Fomentar un intercambio de conocimiento, para que los alumnos conozcan a la organización, las áreas de especialización, los sectores y la línea de carrera.
 - Este intercambio es vital para generar reconocimiento como marca empleadora, sobre todo para los procesos de practicantes y asociados júnior, en donde encontramos que una de las mayores oportunidades es la falta de compromiso con el estudio.
 - La identificación propuesta ayudará a reducir la brecha con las nuevas generaciones y permitirá ser una organización más atractiva frente a estos perfiles.
 - Diseñar el plan de “Escuela BAFUR”, con el objetivo de una vez captados los talentos de las Universidades, crear un plan de beneficios que se relacione directamente con su crecimiento profesional. Esto se reflejará en: 1 *Flexitime* 2 *Home Office* 3 Reconocimiento del área y 4 Almuerzos o actividades de felicitaciones con el jefe o socio responsable del área.
 - Se propone que uno de los indicadores de los asociados sénior sea el *networking* y reconocimiento en el medio.
 - Se debe de tener mapeados a sus principales competidores y a sus profesionales con el objetivo de conocer a abogados representativos, estar actualizados y tener una red de contactos que facilite el reconocimiento de profesionales atractivos para el estudio.
- El desarrollo del proceso de selección se ve en el anexo 4.

3.3 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un proceso de mejora continua y de la eficiencia de la organización, promoviendo el aporte de los trabajadores a los objetivos del estudio. Asimismo, sirve para evidenciar las necesidades de capacitación, mejorar su desempeño en el puesto y

aumentos salariales. La evaluación debería ser una actividad orientada al futuro que ayude a los trabajadores a mejorar su rendimiento utilizando el análisis de puesto para identificar las dimensiones del desempeño (Gómez Mejía *et al.* 2008).

El Estudio BAFUR, realiza una evaluación cada 6 meses (junio y diciembre) orientada a la facturación de áreas. Los resultados obtenidos de dicha evaluación son usados para los aumentos de sueldo y el pago de bonos que se realiza en el mes de enero.

La propuesta de presente plan de acción es realizar la evaluación de desempeño orientada en los siguientes puntos:

<ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento de Objetivos• Nivel de Facturación.• Competencias.	<ul style="list-style-type: none">• 100% Cumplimiento Excelente• 76% - 100% Cumplimiento Alto• 50% - 75% Cumplimiento Medio• Menos 50%
---	---

Método de evaluación:

- La evaluación será de 90 grados y se desarrollará con el Jefe Superior y será validado por el socio del área. Se utilizará la encuesta como herramienta promoviendo el *feedback* con el evaluado.
- La evaluación se realizará cada 6 meses, en los meses de junio y diciembre.

3.4 Compensación y beneficios

BAFUR ha definido que el capital humano es su principal activo, siendo los abogados quienes poseen el *know-how* del negocio, así es indispensable para la adecuada gestión de la organización el definir los lineamientos y procedimientos para establecer una estructura remunerativa que logre atraer, motivar, retener y comprometer a los colaboradores a fin de que BAFUR alcance los objetivos empresariales propuestos.

1) Principios del Sistema de Gestión de la Retribuciones

El sistema de gestión de las retribuciones tiene como propósito compensar el trabajo de los colaboradores a través de estructuras remunerativas que sean competitivas, motivadoras y equitativas, proponiendo condiciones salariales atractivas de acuerdo con el mercado.

Nuestra propuesta está orientada que BAFUR como objetivo contar con un sistema gestión de retribuciones que efectúe revisiones salariales otorgando aumentos de manera efectiva y equitativa basado en la “meritocracia” que reconozca los buenos resultados de desempeño

individual y de equipo, los cuales aporten al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Nuestro concepto de retribución total contempla el salario base, la compensación variable y los beneficios laborales. Además, comprende otras formas de compensar a los colaboradores: el reconocimiento, la gestión del desempeño, el desarrollo de talento y las oportunidades de carrera.

2) Diseño del Sistema de Gestión de las Retribuciones

El sistema de gestión de las retribuciones desarrolla una estructura remunerativa, en la que se agrupan los puestos de trabajo de similar nivel de responsabilidad en un mismo rango remunerativo, conocido como “banda salarial”.

La estructura remunerativa es el resultado del análisis de equidad interna y competitividad externa, relacionando los sueldos de cada puesto según el mercado con los grados salariales definidos en la categorización de los puestos.

- **Equidad interna:** Es el análisis mediante el cual se comparan los salarios de cada puesto contra la mediana interna de BAFUR en cada grado, mediante este análisis podemos detectar qué puestos están dentro, por debajo o por encima del rango de cada grado salarial. Además, como conocemos este concepto tiene su fundamento en el precepto legal del C100 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que establece “a igual trabajo, igual remuneración” y, como consecuencia, “a mayor trabajo, mayor salario”. Por lo tanto, resulta indispensable que la empresa pueda medir el impacto de cada una de sus posiciones. Asimismo, con el análisis de equidad interna buscamos promover la Imparcialidad, asignando las remuneraciones a los puestos y no a las personas, siendo esta una dimensión del clima laboral en el modelo de *Great Place to Work*.
- **Competitividad externa:** Es el proceso mediante el cual se analizan y se comparan los puestos de BAFUR con respecto al mercado salarial para asegurar la competitividad externa del estudio en lo referente a la compensación de sus colaboradores. En el mercado de servicios legales, los estudios jurídicos compiten para atraer y retener a los profesionales más destacados. En este sentido, los estudios tienen que contar con un esquema salarial que les permita atraer, retener, comprometer y motivar a los profesionales calificados que les permita obtener los resultados que se plantean en sus estrategias de negocio. Es por ello que el paquete de retribuciones debe ser acorde con el mercado laboral de referencia.
- **Estimular niveles superiores de desempeño de personal:** El sistema de compensación debe encontrarse alineado con el sistema de medición de desempeño que permita estimular niveles superiores de sus abogados. Solo así, la empresa estará en las mejores condiciones para

- administrar eficazmente el único recurso inteligente del que dispone: las personas.
- Presupuesto: Porcentaje límite para el costo total de la planilla de cada área de la empresa. Este es quizás uno de los principales criterios, ya que el porcentaje se establece considerando las variaciones estimadas del mercado de referencia, realidad económica de la empresa, resultados financieros y la sostenibilidad del negocio. La administración del presupuesto debe ser transversal a todas las áreas de la organización. Por lo tanto, debe existir un único presupuesto aprobado.
 - Periodo de revisión salarial: La revisión salarial se llevará a cabo una vez en el año, durante el mes de febrero luego de cerrado la evaluación de desempeño la cual es realizada en el mes de enero.

3) Administración salarial empleados

Como se ha señalado, la compensación es un elemento fundamental de la dirección para orientar a las personas hacia los fines que persigue la empresa. En el presente BAFUR ha revisado sus escalas salariales en base a un *benchmark* en el sector. Como se puede apreciar este enfoque hace énfasis en la competitividad externa.

No obstante, ello, en la medida que aún no se ha implementado una evaluación de desempeño, no se ha logrado establecer adecuadamente el análisis de equidad interna para desarrollar la política retributiva.

De igual forma tienen un enfoque de pago por contenido de responsabilidad del puesto ya que entre mayor categoría existe una mayor compensación al respecto. No obstante, este enfoque no está bien desarrollado ya que las funciones para todos los puestos son iguales. Nuestra propuesta se enfoca en que los niveles de responsabilidad se ven reflejados en la exigencia en el cumplimiento de los niveles de competencias establecidos para cada nivel, los mismos que van amarrados a la responsabilidad, toma de decisión y nivel de supervisión.

Alineado con la estrategia de la empresa y el modelo de negocio de diferenciación, se plantea implementar un bono anual, orientado a reconocer el alcance de los objetivos de la empresa, proyecto y persona. Este incentivo de corto plazo es también un beneficio de alto impacto para los colaboradores y una herramienta de retención que permite comprometer a estos.

Beneficios

Los beneficios forman parte de la estructura de retribución. En ese sentido, se pueden tener

beneficios generales y beneficios específicos. Por lo tanto, habiendo analizado la composición de trabajadores de BAFUR podemos destacar los principales beneficios, se desprenden de la evaluación de desempeño.

- *Home office*: “Un día a la semana puedo trabajar desde casa”.
- Días libres adicionales: “Puedo tomar dos días libres en el año”. Está vinculado a algunos de los siguientes acontecimientos: cumpleaños, cumpleaños de esposa(o) o hija(o), mudanza, día puente para feriado, graduación, matrimonio.
- Capacitación
 - Idiomas a través de centros de inglés que dan clases en la misma oficina
 - Cursos técnicos
 - Diplomados / maestrías para posiciones claves al 50%
- Reconocimiento
 - Una vez que se cuente con evaluaciones de desempeño se enviará un mail a todo BAFUR con el reconocimiento de las personas que obtuvieron la mejor evaluación en el periodo.
- Salud
 - Seguro de Salud Internacional para el abogado y su familia al 100%

4. Responsabilidad social

La ISO 26000 (2010), define la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como la responsabilidad de una organización ante los impactos de sus decisiones y actividades pueden ocasionar a la sociedad y al medio ambiente.

La RSE promueve la transparencia de información, de esta manera los colaboradores conocerán sus objetivos y lo que el estudio desea en cuanto a resultados, esperando que esto contribuya a un mejor ambiente laboral. Otro de los impactos de la RSE es en la productividad mediante capacitaciones del personal, con lo que contribuye al desarrollo del capital humano esperando que el colaborador sienta que el estudio se preocupa por él, lo cual impacta positivamente en su producción.

El ser reconocido en la sociedad como una empresa socialmente responsable mejora la imagen del estudio hacia afuera lo que permite atraer clientes y colaboradores por la marca empleadora que se

respalda en sus beneficios y conductas hacia sus colaboradores siendo reconocido en el medio.

5. Presupuesto

PRESUPUESTO								
Ítem	Acciones	Materiales	# Horas Analistas	Costo	Costo Analista Júnior	Costo Analista Sénior	Costo Materiales	Total
I	Perfil por Competencias	Entrevistas a 12 líderes		12,00	25,00	S/ 300,00	S/ 600,00	
		Identificación de competencias		36,00	50,00	S/ 1800,00	S/ 1800,00	
		Lista de competencias por puesto				S/ 100,00	S/ 200,00	
		Traslados		4,00			-	
		Elaboración de un diccionario por competencias de BAFUR		6,00		S/ 150,00	S/ 300,00	
			Computadora					S/ 12,00
			Útiles de escritorio					S/ 100,00
Total			58,00		S/ 2350,00	S/ 2900,00	S/ 112,00	S/ 5362,00
II	Reclutamiento y Selección	Contar con un procedimiento de selección		4,00		S/ 100,00	S/ 200,00	
		Elaboración de perfiles con la ID de los puestos		18,00		S/ 450,00	S/ 900,00	
	Técnicas de reclutamiento	Coordinaciones con las principales universidades para participar en bolsa de trabajo y ferias laborales		6,00		S/ 150,00	S/ 300,00	
	Identificación <i>High Potential</i>	Indicadores de desempeño						
		Valores y motivos						
		Pruebas de personalidad						
		Pruebas de liderazgo		17,00		S/ 425,00	S/ 850,00	
			Computadora					S/ 8,00
		Útiles de escritorio					S/ 150,00	
	Total			45,00		S/ 1125,00	S/ 2250,00	S/ 158,00
III	Evaluación de Desempeño	Diseñar la evaluación		16,00		S/ 400,00	S/ 800,00	
		Tomar evaluación al personal*		3,00		S/ 75,00	S/ 150,00	
		Procesarla y <i>feedback</i>		5,00		S/ 25,00	S/ 250,00	
			Computadora					S/ 6,00
			Útiles de escritorio					S/ 100,00
Total			24,00		S/ 500,00	S/ 1200,00	S/ 106,00	S/ 1806,00
IV	Compensaciones	Gestión de retribución		24,00		S/ 750,00	S/ 1500,00	
		Valoración de puestos		6,00				
			Computadora					S/ 7,00
			Útiles de escritorio					S/ 100,00
Total			30,00		S/ 750,00	S/ 1500,00	S/ 107,00	2357
								S/ 13.058,00
	* ventana de tiempo en tomar la evaluación de una semana							

6. Tablero de control

A continuación, se presentan las actividades requeridas para la implementación del plan de acción propuesto:

Objetivo	Acción Estratégica	Indicador	Meta	Responsable
Mantener profesionales íntegros y transparentes para atender las necesidades de sus clientes de manera honesta.	Desarrollo e implementación de un procedimiento de atracción y selección de personal, de acuerdo con la propuesta en el presente Plan.	Aprobación del procedimiento de atracción y selección de personal.	100% del procedimiento implementado al quinto año.	Comité de Talento y Gerencia General
	Participar de ferias laborales con un claro mensaje de la preocupación por el capital humano y su desarrollo profesional.	Número de participación en ferias laborales a fin de atraer a los mejores profesionales.	3 ferias al año.	Gerencia General
	Desarrollo e implementación del Diccionario de Competencias BAFUR para cada uno de los puestos de trabajo, de acuerdo con la propuesta presentada en el presente Plan.	Aprobación de un diccionario de competencias.	100% del diccionario implementado al quinto año.	Comité de Talento y Gerencia General
Crear procesos de recursos humanos que permitan el crecimiento de BAFUR en el mercado nacional para generar competitividad a partir del desarrollo de sus abogados.	Implementar un sistema de evaluación de desempeño eficiente que abarque a todo el personal.	Porcentaje de personal evaluado a través de un sistema de evaluación de desempeño.	100% del personal evaluado al quinto año.	Comité de Talento y Gerencia General
	Realizar una encuesta al personal para determinar la aceptación y la percepción del personal con el nuevo sistema, la metodología y las etapas de la evaluación de desempeño.	Porcentaje de aceptación del sistema por parte del personal.	70% de aceptación del sistema al quinto año.	Comité de Talento y Gerencia General
	Aprobar un documento claro que explique la Política Remunerativa y los beneficios del personal.	Aprobación de la Política Remunerativa y beneficios asociados.	100% implementada la Política al quinto año.	Comité de Talento y Gerencia General
	Realizar reuniones para dar a conocer al personal la nueva política remunerativa y sus beneficios.	Número de reuniones para comunicar la nueva Política Remunerativa y los beneficios.	3 reuniones al año.	Comité de Talento

Objetivo	Acción Estratégica	Indicador	Meta	Responsable
	Realizar una evaluación a través de una consultora para que evalúe el nivel de maduración de los procesos implementados.	Porcentaje del nivel de maduración.	80% de nivel de maduración al quinto año.	Comité de Talento y Gerencia General
Tener a un socio como referente de Gestión Humana que comunique el lineamiento que la organización busca en sus profesionales, reforzando la identidad del equipo BAFUR para evitar la fuga de talentos.	Instaurar un Comité de Talento conformado por los Socios de BAFUR para que lidere los procesos de recursos humanos, con el apoyo de la Gerencia General.	Número de sesiones del Comité.	5 sesiones al año.	Socios de BAFUR
	Realizar 3 talleres al personal a fin de que conozcan los nuevos procesos implementados. Realizar 2 talleres de sensibilización a los líderes de la organización.	Porcentaje de personal capacitado.	100% del personal capacitado al quinto año.	Comité de Talento y Gerencia General

7. Viabilidad

La viabilidad del presente plan estratégico de Gestión Humana será posible en la medida que la iniciativa de su implementación ha venido por parte de los socios patrimoniales, ya que en la búsqueda de posicionar a BAFUR como un referente en el mercado legal peruano es necesario que su principal activo, sus abogados, sean profesionales de alta calidad y que se encuentren motivados para representar a BAFUR.

Asimismo, el presupuesto preparado está dentro de los rangos esperados por el estudio, por lo que la implementación del plan estratégico es viable.

Finalmente, si bien podría existir una resistencia al cambio por parte de abogados más antiguos al contar con el apoyo y compromiso de los socios patrimoniales y dueños de BAFUR esta debería ser superada.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

1. Se ha comprobado que los procesos de gestión humana en BAFUR son incipientes y no se encuentran sistematizados. Principalmente basándonos en el método cualitativo, se ha determinado que existe una brecha en el crecimiento del estudio y el desarrollo de Gestión Organizacional.
2. Los procesos claves detectados en gestión humana van acorde al desarrollo de la estrategia de la organización. Se ha definido que quienes generan valor competitivo en el Estudio BAFUR son los abogados, su activo principal, responsables de generar valor diferencial y alta competitividad en la empresa.
3. Como consecuencia, del desarrollo del plan estratégico se genera un impacto en el crecimiento de la organización y en su competitividad en el medio legal.
4. Se propone convertir a BAFUR en una marca empleadora, por ello, el sistema de selección propuesto nos ayuda a encarar una de las principales falencias: Las nuevas generaciones.
5. La gestión de competencias y la evaluación de desempeño propuestas generaran *engagement* en la organización y retención de sus talentos.
6. El sistema de compensaciones genera equilibrio entre la vida personal y profesional.
7. La Gestión del Talento blindo a su activo más importante: los abogados, generando condiciones para el desarrollo del talento y, por ende, para el desarrollo organizacional, reflejado en un desempeño más eficiente.

2. Recomendaciones

Para futuras investigaciones:

1. Los autores que se eligieron para el presente plan estratégico han sido seleccionados específicamente porque sus herramientas y teorías pueden ser aplicadas a una organización como el Estudio BAFUR. Hemos focalizado en la practicidad de la aplicación, en los tiempos de análisis y en el acceso a la información.
2. Es sumamente importante contar con el apoyo de los principales *stakeholders* para acceder no solo a la información, sino al soporte durante el proceso de entrevistas a los principales involucrados y foco de nuestra investigación: los abogados.
3. Para la aplicación de la propuesta del plan estratégico es indispensable observar la cultura organizacional de la empresa, para realizar un cambio en el comportamiento y la forma de trabajar de los abogados; se debe de contar con el apoyo de los socios fundadores.

4. Si bien es importante la opinión y percepciones de los socios principales, se deberá otorgar una participación activa en el proceso de cambio a todos los involucrados, a fin de que la propuesta sea sentida como suya y participen activamente en su ejecución.

Bibliografía

- Alles, M. (2007). *Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3ª. ed. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 8va. edición. México: McGraw Hill.
- Cuesta, Armando (2010). *Gestión del Talento Humano y el Conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- García, Margarita y Suárez, Mario (2013). “El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica”. *Rev. Cubana Salud Pública*, vol. 39, n° 2, pp. 253-267.
- Gómez Mejía, Luis R., Balkin, David y Cardy, Robert (2008). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 5ta Ed. Madrid: Pearson Educación
- Hay Group (2009). *Factbook Recursos Humanos*. Elcano, Navarra: Aranzadi y Thomson.
- Indacochea Alejandro, (2008), El Método Delphi
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). *Encuesta Económica Anual – EEA 2015*, Fecha de consulta: 12/12/2018. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1406/libro.pdf>
- ISO 26000 (2010). *Guía de Responsabilidad Social*. Ginebra. Fecha de consulta: 01/12/2018. <<http://americalatinagenera.org/newsite/images/U4ISO26000.pdf>>
- KPMG (2016). *Cloud HR: the future belongs to the bold*. Fecha de consulta: 12/12/2018. <<https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/cloud-hr-the-future-belongs-to-the-bold.pdf>>
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las Competencias*. Barcelona, Edición Gestión 2000.
- Lustri, D., Miura, I. y Takahashi, S. (2007). “Knowledge management model: practical application for competency development”. *The Learning Organization*. Vol. 14, N° 2, pp. 186-202.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Manch, S. (2014). “Competency-Based Performance Management: A Remedy for Eroding Firm Culture”. *University St. Thomas Law Journal*, Vol. 11: 1, pp. 39-50.
- Mintzberg, H (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: Librería El Ateneo Editorial.
- McClelland, D.C. (1973). “Testing for competence rather than intelligence”. *American*

Psychologist, 28, 1-14.

- Molinari, Paula (2011). *Turbulencia generacional*. 1a ed. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Pereda Marín, Santiago (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Porter, Michael (2008). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. *Harvard Business Review*, ISSN 0717-9952, Vol. 86, Nº. 1, pp. 58-77.
- Rumelt, Richard P. (2011). *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. New York: Crown Business.
- Saracho, José María (2005). *Un modelo General de Gestión por Competencias*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Saracho, José María (2008). “Un Modelo para la Definición Organizacional del Talento”. *Psicología Organizacional Humana*. Santiago de Chile, Vol. 1, Nº 2, pp. 27-52. Fecha de consulta: 15/11/2018. <<https://es.slideshare.net/ignacioinspirado/saracho-2208-un-modelo-para-la-definicin-del-talento>>
- Ulrich, Dave (2006). *Recursos Humanos Champions*. 1ª. ed. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Zarifian, P. (1999). *Objectif Competence*. Rueil-Malmaison, París: Éditions Liaisons.

Anexos

Anexo 1. Diccionario de competencias

La división de los grados de competencias se desarrolla de la siguiente manera:

A: Alto
B: Bueno, por encima del estándar
C: Mínimo necesario para el puesto – Dentro del perfil requerido.
D: Insatisfactorio

Compromiso

1	2	3	4
Antepone los intereses de la organización a los personales. Entiende que su trabajo contribuye con el logro de la empresa y trasmite ello a los demás. Está dispuesto a dar más de lo que se espera de su desempeño, ayudando a las demás áreas a que alcancen sus objetivos. Previene situaciones que obstaculicen el logro del objetivo.	Alcanza los objetivos dando un esfuerzo extra. Entiende que su trabajo es importante y contribuye con los demás para que alcancen sus objetivos. Busca prevenir situaciones que obstaculicen el logro del objetivo	Alcanza sus objetivos y apoya a las demás áreas de la empresa porque sabe que el logro es de todos.	Cumple con sus funciones y colabora con sus compañeros o las demás áreas cuando así se lo solicitan.

Comunicación asertiva

A	B	C	D
Habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones. Desarrolla estrategias para manejar su estrategia de comunicación.	Es reconocido por ser un interlocutor confiable, y por su habilidad de comprender diferentes situaciones.	Se comunica sin ruidos tanto de forma oral como escrita.	Se comunica de manera prudente. En ocasiones sus puntos de vista no son bien interpretados.

Trabajo en equipo

A	B	C	D
Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con el éxito de sus pares. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía. En beneficio de los objetivos organizacionales a largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de un grupo cuando es necesario. Impulsa a los demás a trabajar en equipo y es un referente en la organización.	Anima y motiva a los demás y desarrolla un espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo armonioso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.	Solicita la opinión al resto del grupo. Valora las ideas de los demás y mantiene una actitud abierta a aprender de otros. Promueve la colaboración y valora la contribución de los demás.	Coopera y participa en buen grado con el equipo. Realiza la parte del trabajo que le corresponde y como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás.

Trabajo con calidad

A	B	C	D
Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Promueve un ambiente consistente y con foco en los objetivos de la empresa. Compromete recursos significativos y/o tiempo para incrementar los beneficios y/o ganancias para la Institución. Motiva a que los demás entreguen resultados que superen las expectativas.	Entiende y conoce todos los temas de su especialidad. Trabaja con objetivos claramente establecidos y es capaz de plantearse metas desafiantes para superarse a sí mismo. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos. Logra resultados que superan las expectativas.	Conoce adecuadamente los temas de su especialidad para cumplir con su trabajo. Conoce sus funciones y comprende, en forma general, cómo estas contribuyen al cumplimiento de los objetivos de su área. Cumple con las tareas encomendadas, usualmente dentro del tiempo definido.	Conoce temas orientados a su especialidad. Hace su trabajo buscando cumplir la tarea, perdiendo de vista la eficiencia y productividad. Realiza lo mínimo indispensable que le piden en su cargo. Su accionar se da por exigencia de un superior inmediato.

Orientación al cliente

A	B	C	D
Establece una relación con perspectivas de largo plazo con los clientes para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar beneficios inmediatos en función de los futuros. Se anticipa a las necesidades de los clientes, proponiendo acciones de mejora en los servicios que brindan. Crea estrategias e identifica herramientas que facilitan una atención enfocada al cliente y promueve su uso entre los demás.	Promueve y busca la información sobre necesidades latentes, pero no explícitas de los clientes. Indaga más allá de las necesidades que ellos manifiestan, y adecua el servicio a dichas necesidades. Establece relaciones duraderas basadas en la confianza con los diferentes grupos de interés de la empresa. Asume con responsabilidad los inconvenientes presentados por los clientes y dirige sus acciones para solucionarlos.	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que este espera. Dedicar tiempo para estar con el cliente. Fomenta un entorno agradable durante el servicio. Frente alguna queja del cliente, lo deriva al supervisor sin buscar personalmente la solución. Brinda atención al cliente en base a los estándares, políticas y ética de la Institución a la que pertenece.	Mantiene contacto con el cliente, y mantiene una comunicación abierta con él. Solo se dispone a cumplir puntualmente con lo solicitado por los clientes.

Desarrollo de relaciones

A	B	C	D
Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colegas y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de contactos si requiere mantenerse informado. Establece red de contactos de manera rápida y eficiente y se preocupa por mantener el vínculo cordial con ellos. Tiene autocontrol y tolerancia, para mantener relaciones laborales e interpersonales constructivas.	Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar parte de un grupo de relaciones de intereses comunes. Controla sus emociones porque se preocupa por mantener relaciones sociales armoniosas.	Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objeto de lograr mejores resultados. Controla sus emociones y se muestra como una persona abierta y en la que se puede confiar.	Se relaciona informalmente con la gente de la empresa, esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, los deportes y la actualidad. Evita conversaciones en que surjan conflictos.

Pensamiento estratégico

A	B	C	D
Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización. Formula la visión de la organización y la conduce como un sistema integral para lograr objetivos y metas retadoras. Detecta oportunidades de negocio con clientes, proveedores y competidores.	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas. Establece objetivos a largo plazo para garantizar el cumplimiento de la misión y visión.	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocio. Está atento a los cambios del entorno para anticiparse a las posibles consecuencias que tendrán sobre la organización.	Reconoce en forma parcial los cambios del entorno y los objetivos y la visión del negocio. Tiene conocimientos básicos de los objetivos y la visión del negocio. Pobre capacidad para establecer objetivos y metas a mediano plazo.

Liderazgo

A	B	C	D
Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da <i>feedback</i> sobre los avances con los integrantes. Identifica con claridad las necesidades de otros con la finalidad de usar su conocimiento para impactar y obtener resultados esperados de los demás. Es capaz de manejar y controlar situaciones complejas haciendo uso de su habilidad para convencer.	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando <i>feedback</i> a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado. Presenta una adecuada capacidad de convencimiento a la hora de generar acuerdos con sus interlocutores.	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado. Persuade y logra convencer a los demás frente a situaciones de mediana complejidad.	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer seguimiento. No percibe los reales intereses de los demás, más allá de lo que sus interlocutores expresan. No plantea argumentos de manera convincente, le cuesta convencer a los demás incluso cuando tiene la razón.

Desarrollo de personas

A	B	C	D
Da <i>feedback</i> para que los colaboradores reconozcan sus fortalezas y debilidades. Comunica de forma efectiva la evolución de su rendimiento. Es una constante en su accionar el motivar el desarrollo del talento y el potencial del personal a su cargo. Entiende la diversidad en las personas, por lo que sus acciones de entrenamiento y gestión del desempeño está dirigido a través de una estructura formal y un plan definido	Para facilitar el trabajo explica cómo y porqué las cosas se hacen de determinada manera. Se asegura por distintos medios que se hayan entendido sus explicaciones. Motiva a los otros a través de acciones que se orienten a ofrecer oportunidades de aprendizaje y crecimiento a su equipo de trabajo.	Dedica tiempo a los demás para explicar cómo se hacen las cosas. Da instrucciones y ofrece sugerencias. Al momento de realizar una retroalimentación, lo realiza sin diferenciar claramente los juicios de los comportamientos. Es medianamente flexible en su estilo de conducción.	Cree que las personas pueden y quieren mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades del personal. Procura motivar a los demás, aunque sea como actitud reactiva.

Capacidad analítica

A	B	C	D
Realiza análisis extremadamente complejos, analizando, secuenciando u organizando sistemas independientes de alta complejidad. Detecta la existencia de los problemas relacionados con su área y otras áreas de la organización. Relaciona información de alta complejidad y logra desarrollar nuevos conceptos.	Realiza un análisis complejo, desagregando problemas en sus partes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros. Logra detectar a tiempo la existencia de problemas en su área. Recopila información relevante, la organiza de forma sistemática. Realiza estudios complejos de los problemas.	Analiza las relaciones entre muchas partes de un problema. Reconoce causas y consecuencias. Detecta problemas actuales o cercanos. Corrige problemas basándose en el análisis de la información que le proporcionen.	Analiza relaciones entre pequeñas partes de un problema. Tiene una capacidad básica de interpretación y análisis. Escasa preocupación por recopilar y examinar información importante para detectar problemas u oportunidades.

Iniciativa / proactividad

A	B	C	D
Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo. Actúa para crear oportunidades o resolver problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera un referente en esta competencia y es imitado por otros. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva para la organización.	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan venir en el mediano plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo. Habitualmente y por propia iniciativa propone mejoras dentro del área y de su competencia. Resuelve las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad.	Trata de anticiparse a las situaciones que puedan impactar negativamente en sus funciones a corto plazo. Actúa rápida y decididamente frente a una situación compleja con la finalidad de evitar pérdidas o futuros inconvenientes a la organización. Resuelve con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día.	Resuelve problemas del momento, siendo más reactivo. Reconoce las oportunidades que se presentan, pero aún no actúa para materializarlas. Pone en marcha, con poca diligencia, los cambios que se le proponen y acude diariamente a su superior para realizar consultas. Evidencia poca seguridad y solidez profesional.

Tolerancia a la presión

A	B	C	D
Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. Muestra buen rendimiento a pesar de que los temas personales puedan interferir con los laborales.	Habitualmente alcanza los objetivos, aunque esté presionado por el tiempo y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	Alcanza los objetivos, aunque esté presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, por los tiempos o por imprevistos, o de cualquier índole.


Búsqueda de la información

A	B	C	D
Permanentemente busca información. Resguarda y comparte información con el resto de la organización para la toma de decisiones a nivel corporativo. Toma decisiones luego de haber analizado toda la información disponible en diversas fuentes para hallar las causas del problema y solucionarlas. Motiva a los demás a la búsqueda de información, nuevos conceptos, nuevas formas de realizar el trabajo.	Organiza información y trata de buscar la mejor información posible. Hace uso de las nuevas tecnologías para cruzar información estratégica para la organización. Toma decisiones en base a sus conocimientos y la búsqueda de la información en diferentes fuentes de base de datos.	Logra indagar y analizar información útil y confiable para la resolución de problemas. Comprende en que fuentes de información va a encontrar lo idóneo para cada caso. Resguarda la información previendo que puede ser requerida para atender otra problemática similar.	Recopila información disponible. Hace preguntas directas a quienes supone conoce de la situación. Suele actuar en base a sus propios conocimientos y paradigmas.

Aprendizaje continuo

A	B	C	D
Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y en su especialidad teniendo participación en medio. Comparte sus experiencias y conocimiento actuando como agente de cambio.	Participa proactivamente en actividades que fomenten el aprendizaje y desarrollo. Aplica y trasmite nuevos conocimientos a su accionar habitual a partir de lo aprendido en experiencias pasadas.	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos relacionados a su labor diaria. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar sus acciones que contribuyan a cumplir con sus tareas. Busca aprender de las experiencias diarias de trabajo.	Tiene una actitud reactiva para el aprendizaje, es decir busca información solo cuando la necesita o cuando le diga su jefe inmediato. Lee manuales/libros o artículos para aumentar sus conocimientos básicos frente a una necesidad puntual.

Anexo 2. Evaluación de desempeño

		EVALUACION DE DESEMPEÑO			
I. DATOS GENERALES					
Fecha de Evaluación:					
Del evaluado			Del Jefe Inmediato		
Apellidos:			Apellidos:		
Nombres:			Nombres:		
Cargo o puesto:			Cargo o puesto:		
<p>Marque con una "X" en la casilla que corresponda a la evaluación del trabajador.</p>					
II. DESEMPEÑO LABORAL					
	CALIFICACIÓN				
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	
1. RESPONSABILIDAD: Muestra responsabilidad con su trabajo.					
2. CALIDAD EN EL TRABAJO: Busca formas para mejorar y promover la calidad de su trabajo, aplica retroalimentación para mejorar su desempeño.					
3. PRODUCTIVIDAD: Cumple con su trabajo en el tiempo estipulado, trabaja con rapidez, logra las metas establecidas.					
4. ORDEN EN EL TRABAJO: Trabaja de forma organizada, distribuye las labores adecuadamente.					
5. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO: Prioriza y planifica sus actividades de trabajo.					
II. FACTORES DE ACTITUD					
	CALIFICACIÓN				
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	
6. ACTITUD HACIA SUPERIORES: Es respetuoso con sus superiores, es honesto con sus superiores.					
7. ACTITUD HACIA COMPAÑEROS: Trata bien a sus compañeros de trabajo.					
8. ACTITUD HACIA EL CLIENTE: Se esfuerza por brindar buena atención al cliente, muestra confianza y amabilidad al momento de brindar servicios al cliente.					
9. COMPROMISO: se identifica con los valores del estudio					
10. DISPOSICION: Siempre esta dispuesto a realizar otras labores que se le asignan.					
11. PUNTUALIDAD: Llega siempre puntual a su trabajo					
III. HABILIDADES					
	CALIFICACIÓN				
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	
12. INICIATIVA: Toma la iniciativa para desarrollar algunas labores no encomendadas o para realizar mejoras en su trabajo.					
13. ADAPTABILIDAD: Se adapta rapidamente a los cambios que se pudieran realizar.					
14. REPUESTAS BAJO PRESION: Reacciona muy bien bajo presión, no se siente presionado cuando se le presenta situaciones difíciles de resolver.					
15. CAPACIDAD DE MANEJAR MULTIPLES TAREAS: Es capaz de realizar diferentes tareas sin que se perjudique sus labores habituales.					
16. LIDERAZGO: Influye en los demas para que realicen bien el trabajo, motiva a otros hacia un buen desempeño.					
17. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE: Aprende rapidamente cuando se le presentan nuevos procedimientos y realizar tareas nuevas.					
IV. COMPETENCIAS					
	CALIFICACIÓN				
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	
18. INNOVACION Y CREATIVIDAD: Generar ideas imaginativas y desarrollarlas para construir con ellas soluciones a problemas en el trabajo.					
19. SENTIDO DE URGENCIA: Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo					
20. ORIENTACIÓN A RESULTADOS: Dirigir las acciones para lograr los resultados esperados cumpliendo los compromisos adquiridos.					
21. TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad de trabajar con otras personas para lograr metas en común.					
22. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN: Determinar eficazmente las metas y prioridades ,los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas					
23. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN: Expresar ideas y opiniones de manera clara y comprensible.					
Mencione los aspectos que debería mejorar:					

Anexo 3. Perfiles de puestos

A.1) Practicantes

Son considerados practicantes del estudio los estudiantes de Derecho que hayan sido previamente evaluados por el área de administración y los jefes de practicantes para su incorporación.

Nombre de la posición: Practicantes.

Motivo de la vacante (nueva creación o sustitución y por qué): Necesidad por nueva creación o reemplazo.

Reporta a (cargo): Socio a cargo del área y asociados.

Funciones principales

- Son apoyo de los abogados en los asuntos jurídicos que estos manejen y serán evaluados constantemente por el equipo de trabajo que integren y los jefes de practicantes.
- Deberán asumir y cumplir todas las disposiciones administrativas y organizativas del estudio; tales como cumplir con los encargos conferidos de manera diligente y responsable, mantener un nivel de excelencia académica, guardar el secreto profesional, cargar horas y tener gran disposición por aprender y conocer la carrera de abogado.
- Relación con los clientes: Los practicantes de ser necesario, asistirán acompañados siempre de algún abogado del estudio, a reuniones con clientes en las que se espera que el practicante guarde siempre una actitud alerta y cortés.

Competencias:

Aprendizaje continuo, iniciativa y proactividad, búsqueda de la información y tolerancia a la presión.

Competencias	D	C	B	A
Compromiso	X			
Trabajo con calidad	X			
Orientación al cliente	X			
Desarrollo de relaciones		X		
Comunicación asertiva		X		
Trabajo en equipo		X		
Aprendizaje continuo			X	
Iniciativa y proactividad			X	
Búsqueda de la información				X
Tolerancia a la presión			X	

Experiencia:

- Experiencia en el área de especialización del requerimiento como mínimo de 6 meses.
- Sin experiencia, focalizando en estudiantes que se mantengan dentro del quinto superior de la Facultad y participen en actividades extracurriculares, tales como revistas de derecho, sean asistentes de cátedra, etc.

Formación académica: Derecho en curso.

Inglés: Lectura y escritura avanzado.

Sistemas: Office intermedio.

Empresas target: Universidades.

Ubicación física del puesto: Miraflores.

Viajes: Sí, se realizan viajes a provincias para realizar levantamiento de información de procesos judiciales o administrativas, requerimiento de información *Due Diligence*.

Desarrollo profesional: ¿Tiene crecimiento dentro de la organización?
Sí, la posición inmediata es asistente.

Procesos de entrevistas:

- Abogado del área del requerimiento.
- Socio del área.

A.2) Asistentes:

El cargo de asistente tiene una naturaleza esencialmente transitoria. Pertenecen a esta categoría todos aquellos egresados que no han dado su examen de grado o que no se han colegiado. Los asistentes no podrán permanecer en esta categoría por más de 15 meses.

Nombre de la posición: Asistentes.

Motivo de la vacante (nueva creación o sustitución y por qué): Necesidad por nueva creación.

Reporta a (cargo): Socio a cargo del área y asociados.

Funciones principales

- Deberán asumir y cumplir todas las disposiciones administrativas y organizativas del estudio; tales como cargar horas; cumplir con los encargos conferidos de manera oportuna, diligente y responsable.
- Se espera que cada asociado cargue por lo menos 140 horas al mes de trabajo en el estudio (cinco días de siete horas facturables cada uno).
- Redactar documentos jurídicos de diversa dificultad de manera cuidadosa y bajo escasa supervisión, y mantener una gran disposición para aprender acerca de la política de formación profesional de los abogados del estudio.
- Apoyar en procesos judiciales y procedimientos administrativos.
- Supervisión de trabajos de practicantes.

Competencias:

Aprendizaje continuo, capacidad analítica, iniciativa y proactividad.

Competencias	D	C	B	A
Compromiso	X			
Trabajo con calidad	X			
Orientación al cliente	X			
Desarrollo de relaciones		X		
Comunicación asertiva		X		
Trabajo en equipo		X		
Aprendizaje continuo			X	
Iniciativa y proactividad				X
Capacidad Analítica				X

Requerimientos de la naturaleza del perfil:

Demostrar un conocimiento sólido en derecho, responsabilidad, compromiso y dedicación y capacidad para trabajar en grupo

Experiencia:

- Experiencia en el área de especialización del requerimiento como mínimo de 1 año.

Formación Académica: Bachiller en Derecho.

Inglés: Lectura y escritura avanzado.

Sistemas: Office intermedio.

Empresas target: Universidades.

Ubicación física del puesto: Miraflores.

Viajes: Sí, se realizan viajes a provincias para realizar levantamiento de información de procesos judiciales o administrativas, requerimiento de información *Due Diligence*.

Desarrollo profesional: ¿Tiene crecimiento dentro de la organización?

- Sí, la posición inmediata es asociado.

Procesos de entrevistas:

- Abogado del área del requerimiento.
- Socio del área.

A.3) Asociados júnior:

Son considerados asociados júnior del estudio todos los abogados titulados a los que el estudio hace una oferta de trabajo y que continúan la línea de carrera. Su incorporación quedará reflejada en un contrato de servicios que deberá celebrar con el estudio.

Nombre de la posición: Asociado júnior.

Motivo de la vacante (nueva creación o sustitución y por qué): Necesidad por nueva creación y reemplazo.

Reporta a (cargo): Socio a cargo del área y asociado sénior.

Reportes directos (quiénes le reportan): Practicantes.

Funciones principales

- Los asociados deberán asumir y cumplir todas las disposiciones administrativas y organizativas del estudio; tales como cargar horas; cumplir con los encargos conferidos de manera oportuna, diligente y responsable.
- Redactar documentos jurídicos de diversa dificultad de manera cuidadosa y con alta supervisión, y mantener una gran disposición para aprender acerca de la política de formación profesional de los abogados del estudio.
- Patrocinio de procesos judiciales y administrativos.
- Relaciones con clientes: Los asociados visitarán clientes o los recibirán en forma personal previa coordinación con el jefe del área a la que pertenecen.

Competencias:

Aprendizaje continuo, capacidad analítica, iniciativa y proactividad

Competencias	D	C	B	A
Compromiso		X		
Trabajo con calidad		X		
Orientación al cliente			X	
Desarrollo de relaciones			X	
Comunicación asertiva		X		
Trabajo en equipo		X		
Aprendizaje continuo			X	
Iniciativa y proactividad			X	
Búsqueda de la información				X

Requerimientos de la naturaleza del perfil:

Demostrar un conocimiento sólido en Derecho, responsabilidad, compromiso y dedicación y capacidad para trabajar en grupo.

Cada asociado júnior se esforzará por ganar la confianza de todos los demás miembros del estudio, tendrá un alto grado de compromiso ético y habilidad para encontrar un balance entre su vida profesional y personal.

Experiencia:

- Experiencia en el área de especialización del requerimiento como mínimo de 3 años en otro estudio de abogados o empresa afín.

Formación académica:

- Titulado y colegiado en Derecho.
- Deseable que los asociados júnior desempeñen labores de asistentes de cátedra y, eventualmente docentes universitarios; asimismo, se espera que durante el período como asociados júnior completen una maestría en alguna rama del derecho.

Inglés: Lectura y escritura avanzado.**Sistemas:** Office intermedio.**Empresas target:** Estudios de abogados, auditoras y empresas afines al área de especialización.**Ubicación física del puesto:** Miraflores.**Viajes:** Si, se realizan viajes a provincias para patrocinio de procesos judiciales o administrativas, requerimiento de información *Due Diligence*.**Desarrollo profesional:** ¿Tiene crecimiento dentro de la organización? Sí, la posición inmediata es asociado.**Procesos de entrevistas:**

- Abogado del área del requerimiento.
- Socio del área.

A.4) Asociado:

Son considerados asociados del estudio todos los profesionales que reciben una oferta en este sentido de parte del estudio y continúan la línea de carrera precedente. Su vinculación con el estudio quedará reflejada en un contrato de servicios que deberá celebrar al ser elevado a esta categoría.

Nombre de la posición: Asociado.**Motivo de la vacante** (nueva creación o sustitución y por qué): Necesidad por nueva creación y reemplazo.**Reporta a** (cargo): Socio a cargo del área y asociado sénior.**Reportes directos** (quiénes le reportan): Practicantes y asociado júnior.**Funciones principales**

- Los asociados deberán asumir y cumplir todas las disposiciones administrativas y organizativas del estudio; tales como cargar horas; cumplir con los encargos conferidos de manera oportuna, diligente y responsable.
- Redactar documentos jurídicos de diversa dificultad de manera cuidadosa y con baja supervisión, y mantener una gran disposición para aprender acerca de la política de formación profesional de los abogados del estudio.
- Patrocinio de procesos judiciales y administrativos.
- Relaciones con clientes: Los asociados visitarán clientes o los recibirán en forma personal previa coordinación con el jefe del área a la que pertenecen.
- Se espera que cada asociado cargue 140 horas de trabajo en el estudio al mes como mínimo (cinco días de siete horas facturables cada una).
- Los jefes de área son responsables de asignar asuntos a los asociados procurando otorgarles el apoyo necesario para que asuman la responsabilidad sobre el asunto encomendado y puedan formar un contacto más directo con los clientes.

Competencias:

Liderazgo, aprendizaje continuo y capacidad analítica.

Competencias	D	C	B	A
Compromiso			X	
Trabajo con calidad			X	

Orientación al cliente				X
Desarrollo de relaciones				X
Comunicación asertiva			X	
Liderazgo				X
Aprendizaje continuo			X	
Capacidad analítica				X

Requerimientos de la naturaleza del perfil:

Demostrar un conocimiento sólido en derecho, responsabilidad, compromiso y dedicación y capacidad para trabajar en grupo.

Cada asociado júnior se esforzará por ganar la confianza de todos los demás miembros del Estudio, tendrá un alto grado de compromiso ético y habilidad para encontrar un balance entre su vida profesional y personal.

Experiencia:

- Experiencia en el área de especialización del requerimiento como mínimo de 4 años en otro estudio de abogados o empresa afín.

Formación académica:

- Titulado y colegiado en Derecho.
- Deseable que los asociados desempeñen labores de docencia en universidades de prestigio, así como que publiquen artículos en diarios y revistas especializadas.

Inglés: Lectura y escritura avanzado.

Sistemas: Office intermedio.

Empresas target:

- Estudios de abogados, auditoras y empresas afines al área de especialización.

Ubicación física del puesto: Miraflores.

Viajes: Sí, se realizan viajes a provincias para patrocinio de procesos judiciales o administrativas, requerimiento de información *Due Diligence*.

Desarrollo profesional: ¿Tiene crecimiento dentro de la organización?

Sí, la posición inmediata es asociado sénior.

Procesos de entrevistas:

- Abogado del área del requerimiento.
- Socio del área.

A.5) Asociado sénior:

Son considerados asociados sénior del estudio todos los profesionales que reciben una oferta en este sentido de parte del estudio y continúan la línea de carrera. Su vinculación con el estudio quedará reflejada en un contrato de servicios que deberá celebrar al ser elevado a esta categoría.

Nombre de la posición: Asociado sénior.

Motivo de la vacante (nueva creación o sustitución y por qué): Necesidad por nueva creación y reemplazo.

Reporta a (cargo): Socio a cargo del área.

Reportes directos (quiénes le reportan): Practicantes y asociados.

Funciones principales

- Los asociados deberán asumir y cumplir todas las disposiciones administrativas y organizativas del estudio; tales como cargar horas; cumplir con los encargos conferidos de manera oportuna, diligente y responsable.
- Redactar documentos jurídicos de elevada dificultad de manera cuidadosa y con baja o nula supervisión.
- Patrocinio de procesos judiciales y administrativos.

- Relaciones con clientes: Los asociados visitarán clientes o los recibirán en forma personal previa coordinación con el jefe del área a la que pertenecen.
- Se espera que cada asociado cargue 140 horas de trabajo en el estudio al mes como mínimo (cinco días de siete horas facturables cada una).
- Los jefes de área son responsables de asignar asuntos a los asociados procurando otorgarles el apoyo necesario para que asuman la responsabilidad sobre el asunto encomendado y puedan formar un contacto más directo con los clientes.
- El asociado sénior deberá destinar cuando menos el 10% de su trabajo a actividades para la generación de nuevos clientes y de fidelización de los ya existentes.
- Designar y supervisar el trabajo del equipo a cargo.
- Deberá relacionarse con los clientes de manera acorde con las políticas de servicio a clientes del estudio. Será el responsable directo de los asuntos que se le encomienden y la persona de contacto de los clientes que le fueran asignados por el jefe de área.

Competencias: I

Liderazgo, aprendizaje continuo y capacidad analítica.

Competencias	D	C	B	A
Compromiso			X	
Trabajo con calidad			X	
Orientación al cliente				X
Desarrollo de relaciones				X
Comunicación asertiva				X
Liderazgo				X
Aprendizaje continuo			X	
Capacidad analítica				X

Requerimientos de la naturaleza del perfil:

Demstrar un conocimiento sólido en derecho, responsabilidad, compromiso y dedicación y capacidad para trabajar en grupo.

Cada asociado sénior deberá ser altamente confiable y versátil, poseer gran experiencia en la materia de su especialización, comprobada capacidad para trabajar en grupo, tener la destreza legal suficiente para manejar su trabajo de manera independiente, sin ninguna supervisión y mostrar capacidad de liderazgo y para captar clientes.

Cada asociado sénior deberá haberse ganado y deberá retener la confianza y respeto de clientes, socios y demás miembros del estudio. Cada asociado sénior deberá tener la madurez, liderazgo y el criterio suficiente para manejar la mayor cantidad de situaciones difíciles sin supervisión.

Experiencia:

- Experiencia en el área de especialización del requerimiento como mínimo de 8 años en otro estudio de abogados o empresa afín.

Formación académica:

- Titulado y colegiado en Derecho.
- Deseable que los asociados séniores desempeñen labores de docencia en universidades de prestigio, así como que publiquen artículos en diarios y revistas especializadas.

Inglés: Lectura y escritura avanzado.

Sistemas: Office intermedio.

Empresas target: Estudios de abogados, auditoras y empresas afines al área de especialización.

Ubicación física del puesto: Miraflores.

Viajes: Sí, se realizan viajes a provincias y el extranjero para reuniones con clientes, asistir a eventos y conferencias.

Desarrollo profesional: ¿Tiene crecimiento dentro de la organización?

Sí, la posición inmediata es socio.

Procesos de entrevistas:

- Abogado del área del requerimiento.
- Socio del área.

A6) Socio:

Los socios tienen las responsabilidades en relación a su desempeño profesional y promocional, además de las responsabilidades y derechos políticos.

Nombre de la posición: Socio.

Motivo de la vacante (nueva creación o sustitución y por qué): Necesidad por nueva creación y reemplazo.

Reporta a (cargo): Socio patrimonial.

Reportes directos (quiénes le reportan): Practicantes y asociados.

Funciones principales

- Cada socio tiene la obligación de dividir su tiempo dedicando al menos 15% de su tiempo a actividades promocionales y relaciones profesionales y 85% de su tiempo al trabajo de supervisión de tareas o encargos específicos de sus clientes.
- Cada socio tiene la obligación de delegar trabajo entre los asociados, en atención a la especialización de cada uno y procurando el desarrollo profesional de todos por igual.
- Tiene la obligación de promover la venta cruzada de servicios dentro del estudio.
- Los socios deberán procurar dictar en las principales universidades del Perú y participar como ponentes en seminarios locales o internacionales. El tiempo dedicado a estas actividades será reconocido para efectos de las horas cargables comprometidas. El límite máximo de horas cargables autorizadas para esta actividad es de 6 horas a la semana de trabajo académico.
- Deberán asumir y cumplir todas las disposiciones administrativas y organizativas del estudio; tales como cargar horas; cumplir con los encargos conferidos de manera oportuna, diligente y responsable.
- Supervisión de documentos jurídicos de elevada dificultad de manera cuidadosa.
- Patrocinio de procesos judiciales y administrativos.
- Relaciones con clientes: Los socios visitarán clientes o los recibirán en forma personal.
- Se espera que cada socio cargue 140 horas de trabajo en el estudio al mes como mínimo (cinco días de siete horas facturables cada una).
- Los socios son responsables de asignar asuntos a los asociados procurando otorgarles el apoyo necesario para que asuman la responsabilidad sobre el asunto encomendado y puedan formar un contacto más directo con los clientes.
- Gestionar el trabajo del equipo a cargo.
- Verificación del cargado de horas del equipo y de la facturación de su área.
- Revisión de estados de cuenta previo al envío a clientes.
- Seguimiento a la facturación y cobranza de los servicios brindados.
- Responsable del trabajo del equipo del área asignada.
- Organizar eventos para el estudio: Desayunos trimestrales, participación en cámaras, asistir a eventos sociales de clientes y asociaciones afines al estudio.

Competencias:

Pensamiento estratégico, liderazgo y desarrollo de personas.

Competencias	D	C	B	A
Compromiso				X
Trabajo con calidad				X
Orientación al cliente				X
Desarrollo de relaciones				X

Comunicación asertiva				X
Pensamiento estratégico				X
Liderazgo				X
Desarrollo de personas				X

Requerimientos de la naturaleza del perfil:

- Reconocimiento en el mercado
- Entrenamiento y número de abogados supervisados.
- Experiencia y control de calidad.
- Relaciones con los demás miembros del estudio y aptitud para el trabajo en equipo.
- Liderazgo – Participación en la administración y desarrollo del estudio.
- Resultado de la facturación de su área.
- Captación de nuevos clientes.
- Participación y desempeño en casos importantes.
- Evaluación de clientes.
- Rotación de Inventarios (velocidad con la que se cobran las horas facturadas).

Experiencia:

- Experiencia en el área de especialización como mínimo de 10 años en otro estudio de abogados o empresa afín.

Formación académica:

- Titulado y colegiado en Derecho con estudios de posgrado.
- Deseable que los socios desempeñen labores de docencia en universidades de prestigio, así como que publiquen artículos en diarios y revistas especializadas.

Inglés: Lectura y escritura avanzado.

Sistemas: Office intermedio.

Público objetivo: Estudios de abogados, auditoras y empresas afines al área de especialización.

Ubicación física del puesto: Miraflores.

Viajes: Sí, se realizan viajes a provincias y el extranjero para reuniones con clientes, asistir a eventos y conferencias.

Desarrollo profesional: ¿Tiene crecimiento dentro de la organización?

- No.

Procesos de entrevistas:

- Administración.
- Socios patrimoniales.

*PORTER: Modelo de Negocio.

* CANVAS: Ventaja Competitiva.

Anexo 4:

Selección:

Se propone estructurar la selección de personal como una serie de etapas consecutivas en el estudio BAFUR de la siguiente manera:

1. **Contacto:** El responsable de Administración contactará a los candidatos, por reclutamiento interno o externo y los invitará a participar del proceso.
2. **Entrevistas por Competencias:** Se realizarán entrevistas orientadas al conocimiento técnico y a las competencias descritas previamente para cada perfil del puesto.
3. **Evaluaciones Psicométricas:** En función de validar las competencias, se proponen evaluaciones online de acuerdo a cada posición. Se contarán con portales de evaluación psicométrica, facilitando el acceso en tiempo y costos. Se enviarán vía correo electrónico los link de acceso y cada batería se preparará de acuerdo a la especificidad de cada posición.
4. **Síntesis de información:** Se propondrán los candidatos de acuerdo con la sistematización de la información de las entrevistas y las pruebas psicométricas; y pasarán a la siguiente etapa.
5. **Coordinación de Entrevistas:** Se validarán los candidatos con las áreas jerárquicas, teniendo en cuenta la evaluación técnica más el perfil de competencias de cada posición.

El proponer este círculo virtuoso entre perfil del puesto y las competencias necesarias, nos aseguramos de ir en dirección del Plan Estratégico Propuesto.

Notas biográficas

Graciela Santa Cruz Bravo

Nació en Lima, el 06 de agosto de 1984. Psicóloga Organizacional por la Universidad de Buenos Aires. Cursó la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico.

Cuenta con más de 10 años de experiencia en el área de servicios en consultoría de recursos humanos. Posee experiencia internacional liderando equipos de alto desempeño en las áreas de selección y reclutamiento, desarrollo organizacional y capacitación. Ha trabajado en Gape Business Group como consultora sénior y actualmente se desarrolla como HR Manager en Core Global Partners desarrollando soluciones en gestión del talento, en empresas de primera línea en el país.

Jenny Claudia Cueva Aranibar

Nació en Lima, el 19 de julio de 1978. Licenciada en Sociología y Trabajo Social por la Universidad Mayor de San Marcos, con estudios de maestría en Relaciones Laborales por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Ejecutiva en la gestión de capital humano con más de diez años de experiencia en empresas multinacionales de los sectores industrial, logístico y servicios. Actualmente, desempeña sus labores en el área de Bienestar del Club Nacional.

Jhohanna Mercedes Cortez Salazar

Nació en Lima, el 16 de setiembre de 1985. Licenciada en Comunicación de la Universidad de Lima, mención Magna Cum Laude, con especialidad en Comunicación en Empresa y Desarrollo. Postgrado en Gestión Estratégica de Recursos Humanos en la Universidad de Lima, en Liderazgo y Habilidades Directivas en la Universidad de Ciencias Aplicadas – UPC y en Responsabilidad Social en la Universidad Ricardo Palma. Especialización en ética, transparencia, anticorrupción y antifraude.

Con más de 4 años de experiencia en comunicación interna, bienestar y cultura organizacional; y más de 5 años en ética, integridad y transparencia empresarial. Ha formado parte del Comité de

Integridad de PETROPERÚ S.A. Es gestora del Sistema de Integridad de PETROPERÚ S.A. y expositora en charlas sobre buenas prácticas de ética, integridad y anticorrupción, y en gestión del cambio. Actualmente, se desempeña como Jefa de Ética e Integridad de PETROPERÚ S.A.

Claudia Elsa Tejada Yépez

Nació en Lima, el 11 de abril de 1984. Estudio Derecho en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Con experiencia en asesoría de empresas nacionales e internacionales en materia laboral, tributario-laboral, de seguridad social y migratoria, habiendo prestado servicios de consultaría relacionados siempre a esas materias. Con amplia experiencia en el sector privado. Actualmente, es socia del Estudio Barrios & Fuentes abogados.