



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE DESARROLLO DE CARRERA PARA LOS LÍDERES DE
PROCESO DE LA EMPRESA VICSA SAFETY PERÚ”**

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

Presentado por

Lelis Anahi Guerrero Yesan

Walter Alejandro Gaitan Lopez

Marlee Emily Guzman Castillo

Nadia Patricia Loo Arias

Asesor: Martin Carlos Otiniano Carbonell

[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)

Lima, junio 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Martín Carlos Otiniano Carbonell deja constancia que el trabajo de investigación titulado “Plan de Desarrollo de carrera para los líderes de proceso de la empresa VicSA Safety Perú” presentado por:

	Nombre de las alumnas (s)
1	Walter Alejandro Gaitan Lopez
2	Marlee Emily Guzman Castillo
3	Lelis Anahi Guerrero Yesan
4	Nadia Patricia Loo Arias

para optar al Grado de Magíster en Dirección de Personas fue sometido al análisis del sistema antiplagio del programa TURNITIN el 11 de agosto 2023 dando el siguiente resultado:

The screenshot displays a Turnitin report for a document submitted by Marlee Emily Guzman Castillo on 28.06.23. The document is from the Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado, and is titled "PLAN DE DESARROLLO DE CARRERA PARA LOS LÍDERES DE PROCESO DE LA EMPRESA VICSA SAFETY PERÚ". The report shows a similarity score of 14%. A list of 12 sources is provided, with the highest similarity being 2% from 'com.ac.uk'. The report also includes the names of the authors: Lelis Anahi Guerrero Yesan, Walter Alejandro Gaitan Lopez, Marlee Emily Guzman Castillo, and Nadia Patricia Loo Arias. The assessor is Prof. Martín Carlos Otiniano Carbonell, and the report was generated in Lima on June 20, 2023.

Rank	Source	Similarity
1	com.ac.uk Fuente de Internet	2 %
2	es.scribd.com Fuente de Internet	1 %
3	www.orgdoh.org Fuente de Internet	1 %
4	www.equipsytalento.c... Fuente de Internet	<1 %
5	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1 %
6	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
7	www.courseshero.com Fuente de Internet	<1 %
8	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
9	www.businessempresa... Fuente de Internet	<1 %
10	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1 %
11	www.psicologia-sofwa... Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.javeriana.edu... Fuente de Internet	<1 %

RESUMEN EJECUTIVO

No cabe duda que el área de gestión humana se convierte día a día en un socio estratégico de la gerencia general para la continuidad de las operaciones de todas las empresas, por lo que tener una gerencia dedicada a todos los procesos de recursos humanos se vuelve fundamental para lograr el compromiso permanente de los colaboradores.

Es así que, al culminar el análisis de la empresa en estudio, se halló que la organización carece de procedimientos correctos para la definición de un plan de desarrollo de carrera, y evidenciándose a su vez el interés de la gerencia general y el deseo de los colaboradores por contar con un plan de desarrollo definido, claro y debidamente elaborado. Por tanto, el presente trabajo tuvo como objetivo lograr identificar toda la información necesaria para poder elaborar y proponer el plan de desarrollo de carrera para los líderes de proceso, concretamente dirigido para un grupo de profesionales de mandos medios de la empresa Vicsa Safety Perú; para ello se aplicaron y analizaron los resultados, de una serie de instrumentos tanto cualitativos y cuantitativos.

Se ha realizado la revisión de diversas fuentes teóricas como parte de esta investigación, con el fin de poder brindar el sustento a los diversos conceptos, definiciones y elementos más relevantes que hemos empleado.

Se ha detallado la metodología de investigación y todos los resultados como producto del trabajo interno y de campo realizado. Podrán apreciar los antecedentes, descripción de la organización respecto al rubro del negocio, la orientación estratégica del negocio y estrategia comercial.

Presentaremos el modelo de plan de desarrollo de carrera para ser aplicado a la organización, así como, todas las principales e importantes razones para invertir en el proyecto, siendo ello, el mejor sustento de nuestra propuesta económica.

En último lugar, compartiremos las conclusiones y recomendaciones de los hallazgos producto de la investigación realizada, como resultado del presente trabajo.

Índice de Contenido

Índice de Tablas	ix
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Anexos	xi
Introducción	xii

Capítulo I: Perfil Competitivo de la Empresa y Acuerdos entre Consultor y Cliente1

1.1 Antecedentes y Consideraciones Generales.....	1
1.2 Breve Historia de la Organización.....	1
1.3 Orientación Estratégica: Visión, Misión, Valores.....	2
1.3.1 Misión	2
1.3.2 Visión.....	2
1.3.4 Valores de la Empresa	2
1.4 Perfil Estratégico de la Organización	3
1.4.1 Primer Pilar: Transformación Digital	3
1.4.2 Segundo Pilar: Estrategia Comercial	4
1.4.3 Tercer Pilar: Desarrollo de Productos.....	5
1.5 Identificación Inicial del Problema y de la Oportunidad.....	6
1.5.1 Contexto de la Problemática	6
1.5.2 Definición del Problema	7
1.5.3 Enfoque y Descripción de la Solución Prevista	8
1.6 Propuesta y alcance de prestación de servicios de consultoría	9
1.6.1 Objetivo General.....	9
1.6.2 Objetivos Específicos.....	9
1.6.3 Justificación – Importancia de la Propuesta.....	9
1.6.4 Alcance de la Propuesta	11
1.6.5 Limitaciones – Condiciones Restrictivas.....	11

Capítulo II: Marco Teórico Conceptual.....12

2.1 Determinación del Tipo de Estudio	12
---	----

2.2 Identificación de las Variables del Estudio.....	12
2.3 Plan de Desarrollo de Carrera.....	12
2.3.1 Importancia de Gestionar un Plan de Desarrollo de Carrera	13
2.4 Línea de Carrera.....	13
2.4.1 Dimensiones del ciclo de Carrera	14
2.4.2 Etapas de carrera	15
2.5 Potencial.....	15
2.5.1 Modelo Nine Box de Mc Kinsey	16
2.5.2 Modelo de Anclas de Carrera de Schein.....	17
2.6 Gestión por Competencias	17
2.6.1 Evaluación de Competencias: Test Inventario de Personalidad y Preferencias (P.A.P.I). .	18
2.6.2 Evaluación del Desempeño.....	19
2.7 Plan de Sucesión	20
2.8 Madurez de Procesos y Modelos de Madurez	21
2.9 Estado del Arte de las Teorías Relacionadas con el Estudio	22
2.10 Determinación del Instrumental a Utilizar.....	27
2.11 Procedimiento de Recolección y Análisis de la Información	28

Capítulo III: Análisis del Contexto29

3.1 Análisis del Macro Entorno	29
3.1.1 Entorno Político – Legal	29
3.1.2 Entorno Económico	30
3.1.3 Entorno social	31
3.1.4 Entorno Tecnológico	32
3.1.5 Entorno Ecológico.....	32
3.1.6 Entorno Global	33
3.2 Análisis del Microentorno.....	35
3.2.1 Poder de Negociación de los Proveedores	35
3.2.2 Poder de Negociación de los Clientes.....	36
3.2.3 Amenaza de Nuevos Competidores	36
3.2.4. Amenaza de Productos Sustitutos.....	36
3.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE)	38

Capítulo IV: Análisis Interno de la Organización40

4.1 Modelo de Negocio.....	40
4.2 Cadena de Valor.....	41
4.2.1 Infraestructura de la empresa.....	42
4.2.2 Gestión de Recursos Humanos.....	42
4.2.3 Tecnología de la Información (IT).....	43
4.2.4 Compras y Aprovisionamiento.....	43
4.2.5 Logística de Entrada.....	44
4.2.6 Operaciones: Desarrollo de Productos.....	44
4.2.7 Logística de Salida.....	44
4.2.8 Marketing y Comercial.....	44
4.2.9 Atención al cliente y Servicio Técnico.....	45
4.3 Análisis de la Estructura Organizacional y Funciones.....	45
4.4 Resultados contables y financieros.....	46
4.4.1 Estado de situación financiera.....	46
4.4.2 Estado de Resultados.....	47
4.5 Análisis VRIO.....	47
4.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (Matriz EFI).....	48

Capítulo V. Diagnóstico -Intervención50

5.1 Selección de Procesos de Recursos Humanos a Diagnosticar.....	50
5.1.1 Gestión del Desempeño.....	50
5.1.2 Formación y Desarrollo.....	51
5.1.3 Compensaciones.....	51
5.1.4 Inducción.....	51
5.1.5 Reconocimiento.....	52
5.1.6 Resultados de la auditoría.....	52
5.2 Definición de Personas y Grupos.....	53
5.3 Aplicación de las Herramientas para la Intervención.....	54
5.4 Recogida y Análisis de Información.....	55
5.4.1 Análisis de Encuesta Aplicada.....	55
5.4.2. Análisis de las Entrevistas Aplicadas.....	57

5.4.3 Análisis del Inventario de Percepción y Preferencias (P.A.P.I)	58
5.5 Resultados	60
5.5.1 Resultados Encuesta.....	60
5.5.2 Resultados de las Entrevistas Personales.....	60
5.5.3 Resultados del Cuestionario Orientación Carrera Schein	62
5.5.4 Resultados Test P.A.P.I.	63
5.6 Definición Final del Problema	66
Capítulo VI. Diseño de la Solución	67
6.1 Alineamiento estratégico.....	67
6.1.1. Análisis FODA	67
6.1.2 Estrategias referenciales.....	67
6.2 Evaluación y selección de las soluciones adecuadas al problema	67
6.3 Diseño de la propuesta de Solución.....	68
6.3.1 Objetivo General de la Propuesta Estratégica	68
6.3.2 Objetivos Específicos de la Propuesta Estratégica.....	68
6.3.3 Desarrollo de la Propuesta Estratégica	68
6.3.3.1 Identificación de Línea de Carrera.....	68
6.3.3.2 Identificación de los puestos “críticos”.....	70
6.3.3.3 Identificación del nivel de desarrollo de las personas.	70
6.4 Acciones Estratégicas de la Propuesta.....	82
6.5 Validación de la solución por parte grupos objetivo	86
Capítulo VII. Socio Estratégico de la Empresa.....	87
7. 1 Implementación de la Solución Propuesta.....	87
7.3 Evaluación del Impacto económico financiero. Análisis de riesgos.....	88
7.3.1 Viabilidad Administrativa – Gestión.	88
7.3.2. Viabilidad procedimental.....	88
7.3.3 Viabilidad económica.	89

Conclusiones y Recomendaciones	92
1. Conclusiones	92
2. Recomendaciones	94
Referencias Bibliográficas	95
Anexos.....	98
Notas Biográficas	117

Índice de Tablas

Tabla 1. Resumen del análisis PESTEG.....	33
Tabla 2. Matriz EFE de la empresa Vicsa Safety Perú.....	38
Tabla 3. Análisis VRIO Vicsa Safety Perú.....	47
Tabla 4. Matriz EFI Vicsa Safety Perú.....	48
Tabla 5. Valoración de las brechas identificadas en los procesos de RRHH en Vicsa.....	53
Tabla 6. Plan de Intervención en Vicsa Safety Perú.....	54
Tabla 7. Competencias más utilizadas por empresas en el Perú 2019.....	59
Tabla 8. Propuesta de línea de carrera para Vicsa Safety Perú.....	70
Tabla 9. Definición de pesos para las competencias de los líderes de procesos.....	71
Tabla 10. Definición del nivel de cumplimiento de competencias de los líderes de proceso.....	71
Tabla 11. Resultados de las competencias de los líderes de proceso.....	72
Tabla 12. Clasificación del nivel de potencial usado en la revisión del talento.....	73
Tabla 13. Resumen revisión del talento de los líderes de procesos de Vicsa Safety Perú.....	73
Tabla 14. Resultados del cuestionario de orientación de carrera a los líderes de proceso.....	77
Tabla 15. Anclas de Schein: categorías y ponderaciones según Vicsa Safety Perú.....	77
Tabla 16. Resultados del test de preferencias y percepciones en los líderes de proceso.....	78
Tabla 17. Ranking del nivel de competencias de líderes de procesos.....	79
Tabla 18. Nivel de competencias para la categoría jefes según el test PAPI.....	80
Tabla 19. Nivel de competencias para la categoría coordinador según el test PAPI.....	80
Tabla 20. Contabilización de respuestas en la autoevaluación de liderazgo.....	81
Tabla 21. Plan de Desarrollo Individual para el Líder C7.....	82
Tabla 22. Plan de Desarrollo Individual para el Líder C5.....	83
Tabla 23. Plan de Desarrollo Individual para el Líder C8.....	83
Tabla 24. Plan de Desarrollo Individual para el Líder C1.....	84
Tabla 25. Plan de Desarrollo Individual para el Líder C10.....	85
Tabla 26. Plan de Desarrollo Individual para el Líder C4.....	86
Tabla 27. Estimación de honorarios y gastos de consultoría.....	87
Tabla 28. Costo de selección en Vicsa en 2021.....	89
Tabla 29. Costo de inducción por grupo ocupacional en Vicsa.....	90

Tabla 30. Costo y tiempo de adaptación por grupo ocupacional de Vicsa.	90
Tabla 31. Resumen del costo de reposición por grupo ocupacional.	91
Tabla 32. Rotación de líderes y gasto anual 2020-2022.	91

Índice de Figuras

Figura 1. Principales acciones de Vicsa en transformación digital hacia el 2024	4
Figura 2. Principales acciones para el cumplimiento de la estrategia comercial hacia el 2024	4
Figura 3. Principales acciones para el cumplimiento de su estrategia de I+D hacia el 2024	5
Figura 4. Crecimiento anual en ventas 2019-2021 y proyección al 2022.....	6
Figura 5. Crecimiento en ventas trimestrales años 2020-2021	7
Figura 6. Representación de la conformación de equipos de los líderes de proceso	8
Figura 7. Motivos y cantidad de ceses por año Vicsa 2020 a febrero 2022	8
Figura 8. Principales prioridades en materia de gestión de personas 2020 Vs. 2022	11
Figura 9. Modelo Nine Box (9 cajas) y planificación de sucesión	16
Figura 10. Factores que hacen atractiva a una empresa para trabajar España y Latam	22
Figura 11. Aspectos claves en la Gestión del Talento en España y Latam 2021.....	23
Figura 12. Aspectos claves en la Gestión del Talento en España y Latam 2020.....	24
Figura 13. Proceso de Carrera profesional vinculado a variables de desempeño y potencial España y Latam	25
Figura 14. Empresas participantes Benchmarking de Gestión de Recursos Humanos de PWC ..	26
Figura 15. Modalidades de retroalimentación tras los resultados de evaluación de desempeño ..	26
Figura 16. Producto Bruto Interno Trimestral IV trimestre 2019 – I trimestre 2022	30
Figura 17. Elementos del Modelo de Negocio (Business Model Canvas) de Vicsa Safety Perú .	41
Figura 18. Cadena de Valor de Vicsa Safety Perú.....	42
Figura 19. Distribución de líderes de proceso Vicsa Safety Perú.....	53
Figura 20. Resultados preguntas 1 y 2 de la encuesta a líderes de proceso de Vicsa	55
Figura 21. Resultados preguntas 3 y 4 de la encuesta a líderes de proceso de Vicsa	55
Figura 22. Resultados preguntas 5 y 6 de la encuesta a líderes de proceso de Vicsa	56
Figura 23. Resultados de la pregunta 7 de la encuesta a líderes de proceso de Vicsa	56
Figura 24. Resultados preguntas 11 y 12 de la encuesta a líderes de proceso de Vicsa	57
Figura 25. Cuadro de sucesión – reemplazo para Vicsa Safety Perú.....	69
Figura 26. Clasificación de los líderes de procesos aplicando Nine Box.	75
Figura 27. Participación de anclas de carrera en los líderes de proceso de Vicsa	76

Índice de Anexos

Anexo 1. Anclas de carrera de Schein	98
Anexo 2. Balance Vicsa Safety Perú 2020 - 2021	99
Anexo 3. Estado de Ganancias y Pérdidas de Vicsa Safety Perú 2020 - 2021	100
Anexos 4. Plan de auditoria aplicado a Vicsa Safety Perú	100
Anexo 5. Formato de encuesta de desarrollo de carrera organizacional.....	101
Anexo 6. Resultados de preguntas 8,9 y 10 de la encuesta aplicada a Líderes de Procesos	103
Anexo 7. Cuestionario de Orientación de Carrera	104
Anexo 8. Test de percepción y preferencias (P.A.P.I) aplicado a los líderes de proceso	106
Anexos 9. Estructura de entrevista para líderes de proceso	107
Anexo 10. Entrevistas a Carlos Fernández (Jefe Comercial) de la empresa Vicsa Safety	108
Anexo 11. Cuadro resumen de la encuesta aplicada a los líderes de proceso de Vicsa.....	109
Anexo 12. Matriz FODA de Vicsa Safety Perú	113
Anexo 13. Resultados Test P.A.P.I. (gráfico radial) a los líderes de procesos y dimensionar las brechas existentes (Parte 1).....	114
Anexo 14. Resultados Test P.A.P.I. (gráfico radial) a los líderes de procesos y dimensionar las brechas existentes (Parte 2).....	115
Anexos 15. Cronograma propuesto para la implementación	116

Introducción

En la actualidad la gestión del departamento de Recursos Humanos cumple un papel muy importante y clave en el desarrollo de quienes conforman la organización, puesto que tienen la responsabilidad de desarrollar el potencial de aquellos colaboradores que cumplen un rol esencial y son claves para el crecimiento de la misma; así mismo, según estudios como los de Price & Waterhouse, han demostrado que contar con buenas prácticas, como el de tener una línea de carrera y poder identificar a los talentos claves, contribuyen a la retención del talento, con esto la empresa no solo es beneficiada en cuanto a costos, sino, que impacta en el desarrollo de la persona y profesional.

Es relevante destacar que los puestos de mandos medios, requieren de atención y sobre todo contar con un plan de carrera y desarrollo individual, que sea claro y coherente con los objetivos de la organización, para el crecimiento de quienes previa evaluación de desempeño y potencial, puedan contar con las competencias hard y soft, logrando desarrollarse sin dificultad y eficacia, pues se tratan de puestos que son estratégicos para la continuidad de la operatividad de la organización.

Capítulo I: Perfil Competitivo de la Empresa y Acuerdos entre Consultor y Cliente

1.1 Antecedentes y Consideraciones Generales

Vicsa Safety Perú, es una organización del sector seguridad industrial, propietaria de la marca Steelpro, la cual distribuye en países de Latinoamérica como Colombia, Chile, Brasil, Uruguay, Argentina y México. Forma parte del grupo BUNZL desde el año 2012, que es una empresa multinacional de origen británico, con más de 150 años en el mercado a nivel mundial. Actualmente, Bunzl brinda los “lineamientos básicos y necesarios para la integración de cultura e imagen que fortalece la relación con sus stakeholders” (Steelpro, 2023, párr.1).

La organización comercializa y distribuye elementos de protección personal (EPP's) para los sectores construcción, minería y en general, con sus líneas de productos auditiva, visual y corporal.

1.2 Breve Historia de la Organización

Vicsa es una organización con más de 18 años en el mercado peruano, es uno de los principales distribuidores de equipos de protección personal. Entre los años 2003 y 2005, se conforma Vicsa S.A. y se instala en la Av. Separadora Industrial en el distrito de Ate. Posteriormente, en octubre 2008, se conforma la razón social Vicsa Safety Perú SAC vigente a la fecha.

Durante los años 2012 a 2015, BUNZL (firma inglesa), compra el 100% de las propiedades de la empresa, lo cual permitió que Vicsa sea parte de una empresa global; en el 2015, la compañía con el objetivo de cumplir sus desafíos estratégicos, dispone mejoras en sus servicios, logrando mudarse a la Av. Santa Rosa N° 350, en el distrito de Santa Anita.

A partir del 2018, gracias al crecimiento de la marca y la confianza que su cadena de valor (distribuidores, cliente final, usuario) depositaba en la marca (Steelpro), la empresa logró posicionarse como referente importante en el mercado de la seguridad Industrial.

1.3 Orientación Estratégica: Visión, Misión, Valores

Desde el año 2016 se definió la orientación estratégica de la empresa, y desde esa fecha la empresa realiza diversas actividades para que su cultura mantenga esta estrategia.

1.3.1 Misión

“Ser una solución integral en suministros de Elementos de Protección Personal y Equipos de Seguridad Industrial, que cumplen los estándares de HSEQ y Legislación aplicable. Así, nuestros distribuidores contarán con productos de calidad y una relación costo–beneficio necesario, para que puedan llegar a clientes finales con seguridad y confianza. Garantizamos la protección de nuestros usuarios, frente a riesgos y accidentes a los que se encuentran expuestos a lo largo de su vida.” (Steelpro, 2023, párr. 9).

1.3.2 Visión

“Ser reconocidos siempre como una marca innovadora y líder en el suministro de Elementos Protección Personal y Equipos de Seguridad Industrial, caracterizándonos por brindar calidad, costos competitivos, acompañamiento, y servicio de primer nivel; gracias a un amplio portafolio de productos”. (Steelpro, 2023, párr. 9).

1.3.4 Valores de la Empresa

La organización mantiene un estilo de trabajo basado en cuatro valores, los cuales se definieron luego de realizar diversos talleres, encuestas y focus group con la asesoría de una empresa consultora, teniendo como resultado estos valores que hoy en día son el pilar de cómo se desarrollan las operaciones dentro de la organización. Detallamos a continuación los valores de la empresa¹:

Trabajo en equipo: significa promover, facilitar e incentivar la colaboración de las personas, para el logro de los objetivos.

Liderazgo: La empresa basa su liderazgo en la confianza, reconociendo y agradeciendo el valor de cada colaborador y que pueden generar.

¹ Reglamento Interno Vicsa Safety Perú (2016)

Innovación: Significa crear y apelar a que la innovación permita desarrollar nuevas propuestas de valor y definir soluciones ingeniosas acorde a los objetivos del negocio.

Flexibilidad: Este valor implica la adaptación inmediata hacia los constantes cambios.

1.4 Perfil Estratégico de la Organización

De acuerdo a la información revisada en el Plan Estratégico 2021-2024, Vicsa basa su estrategia en tres pilares, los cuales tienen desafíos que le permiten direccionar sus acciones a su cumplimiento.

1.4.1 Primer Pilar: Transformación Digital

El COVID-19 ha cambiado nuestra vida tal y como la conocíamos, los supuestos e hipótesis sobre los que se basan los modelos de negocio se han roto (Deloitte Digital, 2022), lo cual ha generado la necesidad de acelerar la transformación digital en todas las empresas del Perú y del mundo. Las empresas se están enfrentando a un nuevo consumidor, y para el caso de las empresas del grupo Bunzl no fue la excepción, sus clientes se han digitalizado. Para la organización, los factores claves son los siguientes:

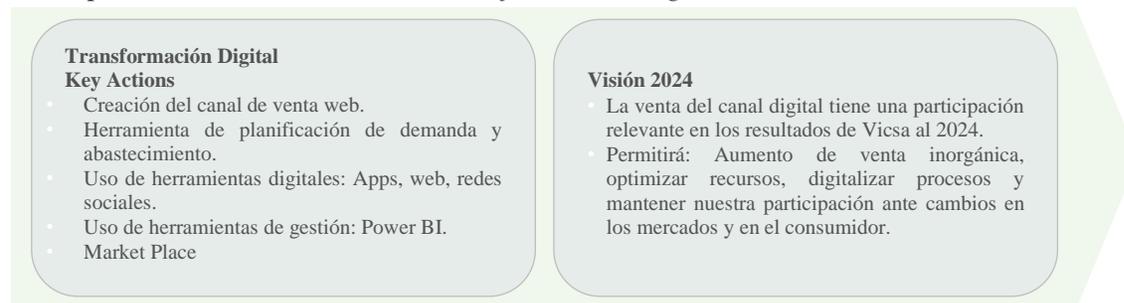
- Implementar “herramientas digitales para mejorar la comunicación con clientes”.
- “Organización con un alto nivel de adaptación al cambio”.
- “Capital humano con conocimiento en procesos digitales (estrategias de la Gerencia de Valor Humano: Capacitación y adaptabilidad)”.²

En la Figura 1, presentamos algunas de las principales acciones que Vicsa viene ejecutando desde el 2021 para el cumplimiento de su visión al 2024.

² Planeamiento Estratégico Vicsa Safety Perú (2021)

Figura 1

Principales acciones de Vicsa en transformación digital hacia el 2024



Nota: Adaptado de Planeamiento estratégico 2021-2024 de empresa objeto de estudio Vicsa Safety Perú, 2021.

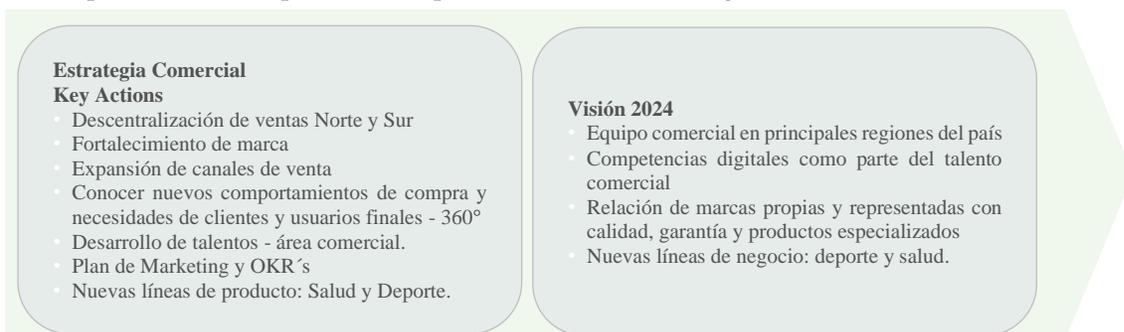
1.4.2 Segundo Pilar: Estrategia Comercial

Aparece la necesidad de una constante adaptación de la estrategia comercial a los cambios y exigencias del mercado, así como por el surgimiento de nuevos competidores, para lo cual Vicsa Safety Perú coloca énfasis en nuevas propuestas de valor – Ciclos de Vida Productos, trabajando en dos factores claves:

1. “Presencia y reconocimiento de marca a nivel nacional.”
2. “Diferenciación de la propuesta de valor - Marca Innovadora – Cliente 360° (identificar soluciones y servicios que agreguen valor a clientes y usuarios finales).”³

Figura 2

Principales acciones para el cumplimiento de la estrategia comercial hacia el 2024



Nota: Adaptado de Planeamiento estratégico 2021-2024 de empresa objeto de estudio Vicsa Safety Perú, 2021.

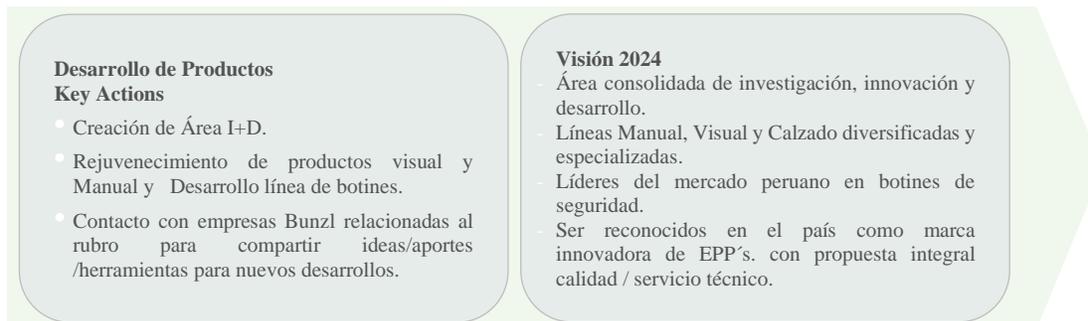
³ Planeamiento Estratégico Vicsa Safety Perú (2021)

1.4.3 Tercer Pilar: Desarrollo de Productos

A través de la innovación y desarrollo la empresa busca el crecimiento inorgánico, y a pesar que pertenece a un mercado comoditizado invierte en diversas acciones (ver figura 3) para buscar ventaja competitiva y sean reconocidos .⁴

Figura 3

Principales acciones para el cumplimiento de su estrategia de I+D hacia el 2024



Nota: Adaptado de Planeamiento estratégico 2021-2024 de empresa objeto de estudio Vicsa Safety Perú, 2021.

Al 2024, la empresa tiene el desafío estratégico de contar con un área de I+D que pueda planificar y acompañar desarrollos específicos de productos (ampliar portafolio) de acuerdo a necesidad del usuario final, es decir, un enfoque cliente 360° que es parte de su estrategia comercial.

Además, para el cumplimiento de los pilares estratégicos mencionados, la empresa cuenta con tres impulsores estratégicos (Steelpro, 2023, párr.12), que le permiten competir en el mercado:

- **Distribuidores:** Las relaciones de la empresa están basadas en la confianza y el respeto con los distribuidores de su marca top “Steelpro”. Brindándoles atención al cliente, asesoría comercial, actividades de marketing enfocadas en las estrategias de branding y posicionamiento, y asesorías técnicas.
- **Industrias y empresas:** Se busca trabajar de forma responsable e innovadora para brindar soluciones acertadas y asesoría técnica de primer nivel.
- **Usuarios de la marca:** La empresa con el desarrollo de nuevas líneas de productos tiene

⁴ Planeamiento Estratégico Vicsa Safety Perú (2021)

como objetivo contar con todo el equipo necesario para cada protección según la actividad de sus clientes.

1.5 Identificación Inicial del Problema y de la Oportunidad

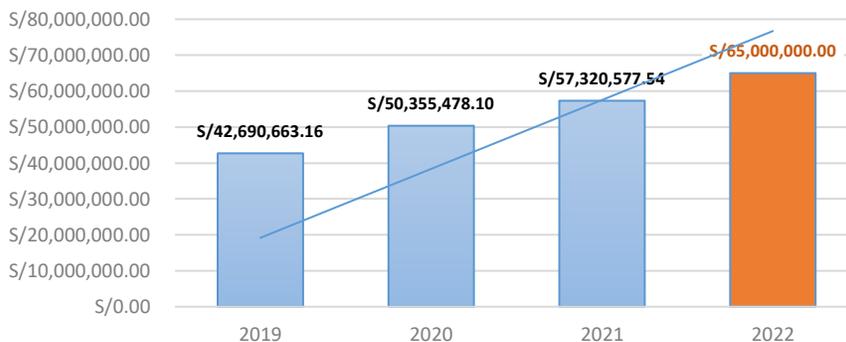
1.5.1 Contexto de la Problemática

Tras el inicio de la crisis sanitaria por la Covid-19 los ingresos por ventas de Vicsa incrementaron aproximadamente en 29.28% (2019 Vs 2021), como consecuencia de la mayor demanda de EPP's en las líneas corporal, manual y respiratoria (mascarillas y faciales). Este crecimiento en el negocio generó la apertura de nuevas posiciones para el cumplimiento de su plan estratégico, y a su vez, esto fomentó una alta expectativa por parte de los líderes de proceso, quienes tuvieron una mayor responsabilidad, y por ende comenzaron a buscar respuestas sobre su futuro y como se proyecta su desarrollo de carrera, dado que hasta la fecha se carece de un plan de desarrollo de carrera.

Las siguientes figuras fueron obtenidas del panel de indicadores de la organización en estudio al mes de enero 2022. En la figura 4, se muestra el crecimiento en ventas entre los años 2019 y 2021; y en la figura 5, se representa el comparativo de las ventas 2020 y 2021 divididos en trimestres.

Figura 4

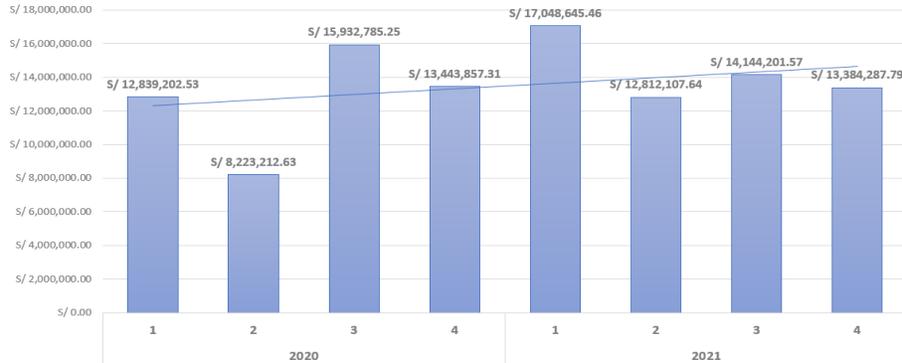
Crecimiento anual en ventas 2019-2021 y proyección al 2022



Nota: Recuperado de presentación planeamiento comercial de empresa objeto de estudio Vicsa Safety Perú, 2021.

Figura 5

Crecimiento en ventas trimestrales años 2020-2021



Nota: Recuperado de presentación planeamiento comercial de empresa objeto de estudio Vicsa Safety Perú, 2021.

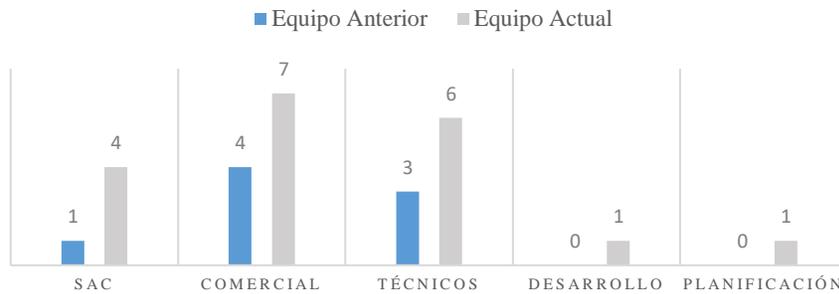
1.5.2 Definición del Problema

En el contexto mencionado, Vicsa no dispone de procesos de gestión humana que le permitan diseñar e implementar programas de desarrollo de carrera en los líderes de proceso (son las personas que se encargan de la parte táctica y apoyan a la gestión estratégica de los gerentes y pertenecen a diferentes categorías como jefes y coordinadores). Perteneciendo a una organización del sector de seguridad industrial, cuyo valor agregado son sus productos certificados y las capacitaciones altamente técnicas, tampoco se ha analizado si los líderes de proceso cumplen con las competencias requeridas para que puedan ser considerados como posibles sucesores.

Esta problemática representa una preocupación para la Gerencia General, ya que en más de una oportunidad se ha designado de manera subjetiva a un sucesor. Además, esto está generando preocupación y descontento porque los colaboradores que no perciben la opción de un crecimiento dentro de la empresa. También existen muchos trabajadores que se encuentran en el puesto con el que ingresaron a la organización, a pesar de que ya asumieron una mayor responsabilidad o porque tiene bajo su cargo un equipo más grande.

Figura 6

Representación de la conformación de equipos de los líderes de proceso

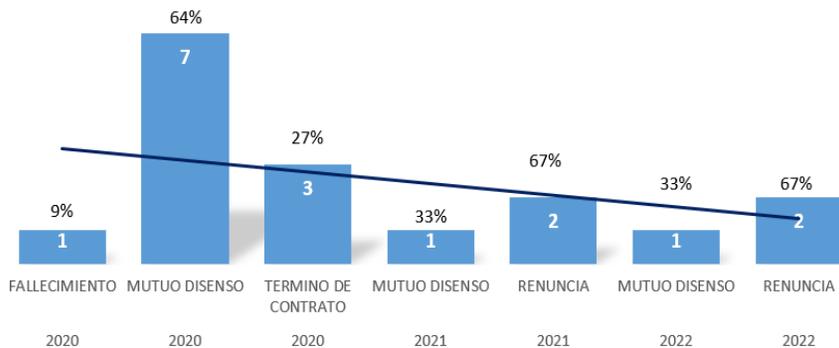


Nota: Adaptado de data maestra de la gerencia de valor humano de estudio Vicsa Safety Perú, 2022.

En el 2020, la empresa tuvo una mayor rotación por la crisis sanitaria, y en los siguientes años se evidencia la disminución a una rotación anual entre el 5% y 6%, ya que la Gerencia de Valor Humano promueve y otorga múltiples beneficios para todos los colaboradores, lo que contribuye a mantener el índice de rotación estable.

Figura 7

Motivos y cantidad de ceses por año Vicsa 2020 a febrero 2022



Nota: Adaptado de data maestra de la gerencia de valor humano de Vicsa Safety Perú, 2022.

1.5.3 Enfoque y Descripción de la Solución Prevista

En función al tipo de investigación elegida, se considera una metodología mixta, en donde usaremos la técnica explicativa – predictiva. Con el objetivo de desarrollar un plan de desarrollo de carrera para atraer, identificar y retener al talento, el cual ayudará al desarrollo de la empresa, para ello utilizaremos fuentes primarias y secundarias, ya que se cuenta con la facilidad de tener

acceso a la información de la empresa de manera directa, la cual ayudará en el estudio de este trabajo.

1.6 Propuesta y alcance de prestación de servicios de consultoría

1.6.1 Objetivo General

Proponer un plan de desarrollo de carrera para atraer, identificar y retener al mejor talento dentro de una organización del sector seguridad industrial, mediante el desarrollo de una línea de carrera y un plan de desarrollo individual para los líderes de procesos.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Identificar las líneas de carrera y trayectorias de crecimiento de los colaboradores, para proponer oportunidades de desarrollo, retención y posibles promociones, de acuerdo con sus conocimientos, habilidades, aptitudes, y a las necesidades de la organización.
- Evaluar el nivel de competencias de los líderes de procesos, identificando sus brechas, para hallar a los posibles sucesores (colaboradores con potencial) con el objetivo de formarlos y empoderarlos hacia la transición a mejores posiciones.
- Determinar la viabilidad de la propuesta con respecto a la implementación, presupuesto, planning y el análisis de impacto para la organización.

1.6.3 Justificación – Importancia de la Propuesta

Mediante la formulación de un plan de desarrollo de carrera como herramienta clave de gestión para la organización Vicsa se pretende contribuir a la gestión de la Gerencia de Valor Humano, que sostiene que ha dedicado un tiempo limitado a estas funciones de desarrollo organizacional, y que hoy sin lugar a duda es necesario se convierta en una de sus principales prioridades, ya que afecta al cumplimiento de la estrategia de la empresa al impactar en la motivación, compromiso y satisfacción de sus colaboradores. Un plan de desarrollo de carrera nos permitirá:

- Desarrollar a los líderes de proceso, para generar compromiso e identificación.

- Contribuir a la construcción de una estrategia de retención para los líderes de proceso, favoreciendo de esta manera la permanencia del know-how y el desarrollo sostenible de la organización.
- Generar ventaja competitiva para la organización en su sector, a través de los planes de desarrollo de carrera de los líderes de proceso.
- Definir la ruta de crecimiento a la que puede tener acceso un colaborador desde determinado puesto de trabajo en la organización, con la finalidad de ser transparentes y que los colaboradores tengan un claro conocimiento de su situación.
- Contener la desmotivación de los colaboradores por no conocer las posibilidades de crecimiento que se tienen dentro de la organización; deteniendo los impactos que genera la búsqueda de talento de manera externa. Promoviendo la marca empleadora.
- Agregar valor a nuestros grupos de interés (accionistas, directores, clientes y comunidad), incrementando sustancialmente el desarrollo profesional de sus colaboradores para impactar en una mejora reputacional, lo cual está vinculado con mejoras en los resultados para la estrategia comercial.

Además, “tras ir superando la crisis de la Covid-19, las organizaciones proyectan hasta el 2024 tener cambios en sus prioridades en materia de gestión de personas, pues el desarrollo de los colaboradores ya no es sólo una decisión sino una necesidad a abordar para el cumplimiento de sus estrategias de recursos humanos. Los temas cuya prioridad (Ver figura 8) previsiblemente variará más entre 2020 y 2022 son: planificación estratégica de la fuerza de trabajo, desarrollo de competencias de liderazgo y nuevas formas de trabajo.” (Ernst & Young [EY] España y Future for Work Institute, 2020, p. 20).

Figura 8

Principales prioridades en materia de gestión de personas 2020 Vs. 2022



Nota: La figura representa la variación en porcentaje de las principales prioridades de las empresas en la gestión de personas entre 2020 y 2022. Recuperado de *Las empresas españolas frente a la revolución del reskilling*, estudio EY España y Future for Work Institute, 2020, p. 21. https://www.ey.com/es_es/workforce/las-empresas-espanolas-frente-a-la-revolucion-del-reskilling

1.6.4 Alcance de la Propuesta

El presente estudio se realiza como mecanismo de atracción y retención de colaboradores al interior de la organización. Asimismo, podría ser aplicable a otras empresas de rubros similares. Los entregables como resultado de esta investigación son:

- Principales factores que aumenten la retención laboral en los líderes de proceso.
- Plantear la forma de cómo realizar un plan de desarrollo de carrera basado en requisitos claros, que permita a la alta dirección tomar decisiones.

1.6.5 Limitaciones – Condiciones Restrictivas

- No existe precedentes en la organización, es la primera vez que se plantearía, dado que antes no figuraba entre los objetivos principales de la empresa.
- Cambio de prioridades de la gerencia general y decida no aceptarla para que se proceda con la ejecución de la propuesta.
- No tener una base de referencia ni acceso a la información de la estructura organizacional, files del personal, resultados de evaluación desempeño, presupuesto de capacitación.
- Disponibilidad de tiempo de los líderes de proceso y de la Gerencia de Valor Humano para la aplicación de las distintas evaluaciones.

Capítulo II: Marco Teórico Conceptual

2.1 Determinación del Tipo de Estudio

En función al tipo de investigación elegida, el tipo de estudio es de naturaleza cualitativa donde se emplea el método de investigación descriptiva y exploratorio. Hernández (2018), señala que una investigación cualitativa es una ruta que se enfoca en la comprensión de los fenómenos, realizando una exploración desde el punto de vista de los participantes en su entorno natural y su relación con el contexto. Además, manifiesta que los estudios descriptivos son aquellos que buscan definir las propiedades y características de distintas variables en un contexto determinado, y los estudios exploratorios son aquellos que examinan un tema poco estudiado y que no se ha abordado, para nuestra investigación es la primera vez que se abordaría en la organización.

2.2 Identificación de las Variables del Estudio

Las variables para analizar son:

- Variable dependiente: Desarrollo de Carrera
- Variable independiente: Potencial, línea de carrera, plan de desarrollo individual

2.3 Plan de Desarrollo de Carrera

Según Herrero et al. (2018), el desarrollo de la carrera es el esfuerzo formalizado y continuado que se centra en desarrollar a los trabajadores más capacitados. Este desarrollo de carrera profesional ha de aunar los intereses y necesidades de la organización con los intereses y necesidades individuales. Del mismo modo, la fundación Dialnet España (2012), coincide con la definición anterior al considerar el desarrollo de carrera como el esfuerzo continuo, organizado y formalizado, pero que reconoce que las personas son un recurso de vital importancia para las organizaciones, abarcando la sucesión de actividades laborales y de puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida y las actitudes y las reacciones asociadas que experimenta.

Definimos el desarrollo de carrera, como un proceso por el cual la persona junto a la organización genera una interrelación continua de crecimiento, con el fin de engranar tanto competencias

generales y técnicas, que les permita a ambas partes desarrollarse de forma ordenada y continua, teniendo claro cuáles son los requisitos y beneficios para ser parte del proceso.

2.3.1 Importancia de Gestionar un Plan de Desarrollo de Carrera

Según Russo (2010), si una organización confía en sus empleados y expresa esa confianza a través de la inversión en el desarrollo de su carrera profesional, formación y oportunidades de promoción, estos devuelven el favor confiando en la compañía y asumiendo los objetivos de la empresa como propios; siendo conscientes y contribuyendo a la empresa mientras realizan su trabajo.

Una frase de E. Schein (1982) es que “a veces la gente trabaja por dinero, pero luego, deja de responder a un sistema de incentivos económicos: por lo general, quiere utilizar toda su capacidad para hacer algo, pero a veces se niega a hacer un trabajo que le exige más, se desmotiva y de pronto se interesa menos por su trabajo, y resulta afectado” (p.37). Esto deja entrever que la motivación de los individuos no sólo se centra en el beneficio económico, y “en ocasiones es un factor insuficiente cuando se presenta solo” (Alles, 2005, p.13).

Ante lo mencionado, es de gran importancia el contar con un plan de desarrollo de carrera, porque permite que la empresa y los trabajadores ganen mayor experiencia, al tener personas que crezcan dentro de la organización, contando con el talento interno idóneo para las posiciones claves, que en ocasiones puede generar no solo sobrecostos al contratar personal externo; sino, que además el proceso de adaptabilidad es más rápido por el conocimiento y experiencia previa que existe; además provee de un alto nivel de motivación interna.

2.4 Línea de Carrera

Muchas veces las personas que conforman una organización, desde el cargo que comienzan a desempeñar hasta lograr una mejor posición, tienen expectativas muy altas en relación al desarrollo que podrían lograr (línea de carrera). Desde la mirada de Schein (1982), el concepto de “carrera”, hace posible la exploración de cómo tiene lugar en el tiempo el proceso de adecuación entre las necesidades de las organizaciones y las personas desde su ingreso a la organización y a lo largo de

toda su carrera o historia de vida. Es decir, el concepto carrera tiene significado tanto para el individuo que ocupa un puesto (“carrera interna”) como para la organización que trata de establecer una trayectoria razonable de desarrollo para los empleados a lo largo de su vida de trabajo en la organización (“carrera externa”).

Por otro lado, Hall (2002), afirma que “carrera es la secuencia percibida individualmente de actitudes y comportamientos asociados con experiencias y actividades relacionadas con el trabajo a lo largo de la vida de la persona”. Finalmente, para Herrero (2018), define la carrera profesional como el conjunto de movimientos o desplazamientos entre puestos de trabajo, grupos y/o categorías profesionales y niveles retributivos, o una combinación de todos ellos, que un trabajador experimenta a lo largo de su vida profesional.

Definimos la línea de carrera como la experiencia de vida a nivel profesional, que la persona atraviesa durante su etapa laboral, donde la organización busca incrementar el compromiso y satisfacción de sus trabajadores.

2.4.1 Dimensiones del ciclo de Carrera

Antes de definir las etapas de la carrera interna, Schein (1982) manifiesta la diferencia entre el ciclo de carrera y el ciclo biosocial, haciendo hincapié en que todos tenemos una vida en la que influimos, pero no todos tenemos una carrera ocupacional en la que tengamos atribución, por estar más sujeta a influencias externas, como cuando una organización elimina ciertas carreras, por cambios tecnológicos que hacen innecesarias algunas ocupaciones. Del mismo modo, Schein (1982) identifica algunas dimensiones básicas que describen los movimientos externos de la carrera y proporciona algunos de los puntos sobre cómo se experimenta la carrera interna. Estas dimensiones las concibe como un cono tridimensional:

- a) ***Dimensión jerárquica.*** Las personas obtienen cierto número de promociones y aumentos hasta alcanzar cierto nivel dentro de la organización a la que pertenecen. El movimiento hacia arriba en la jerarquía puede ser considerado como un crecimiento “vertical” de carrera.

- b) ***Dimensión funcional o técnica.*** Avanzan a lo largo de esta dimensión que describe su área de experiencia o combinación de capacidades y habilidades especiales (cambios de área). El movimiento a lo largo de esta dimensión es un tipo de crecimiento “horizontal” o lateral de carrera.
- c) ***Dimensión de inclusión o membresía.*** Conforme la persona aprende más, llega a obtener la confianza de los miembros más antiguos, acrecienta sus dominios y adquiere más responsabilidad, es decir, avanza hacia el núcleo de la organización. Puede implicar un movimiento hacia arriba en la jerarquía y hacia el centro.

2.4.2 Etapas de carrera

Según Schein (1982) las principales etapas de la carrera interna, son tres: a) Carrera inicial: considerada como un periodo de descubrimiento mutuo entre el nuevo empleado y la organización empleadora. b) Carrera media y c) Carrera avanzada. Mientras que para Ribes y Perello (2018), los movimientos en la carrera suelen producirse mediante el cambio de puesto de trabajo o cambio de categoría profesional. Por lo tanto, se corresponden con ascensos, movimientos horizontales y transferencias diagonales (cambio de categoría y sueldo, así como de área). Enfatizando que no siempre el proceso de ascenso constituye una experiencia positiva para el empleado o para su jefe.

Definimos las etapas de carrera, como las fases por las que puede verse involucrada la persona durante su crecimiento dentro de la organización, siendo cada una de ellas diferente según el impacto que pueda generar.

2.5 Potencial

Según Gan y Berdel (2007), los planes de carrera requieren una previa clasificación de los colaboradores, en función de los que poseen un potencial previo y los que no, de manera que se establezca un trato diferenciado. El potencial, es sinónimo de desarrollo personal, e implica tener una serie de conocimientos, experiencias y competencias (habilidades, actitudes y aptitudes). Para los trabajadores con potencial se deben elaborar sistemas para retenerlos que aseguren su desarrollo y alcancen niveles superiores. Mientras que para la consultora Hay Group (2013), las empresas con una gestión adecuada de su talento con alto potencial, garantizan a las personas

idóneas en los roles y momentos correctos para desempeñar la estrategia en el presente y el futuro. Además, indica que las empresas que suponen que los mejores llegarán a la cima, y no se involucran en esta gestión, desperdician la mayor parte del potencial al no nutrirlo y desarrollarlo.

2.5.1 Modelo Nine Box de Mc Kinsey

Es una de las herramientas más utilizadas cuando se trata de desarrollar y hacer crecer al capital humano dentro de las empresas, un recurso muy importante para la gestión del talento. Se utiliza para evaluar a los colaboradores en base a dos variables fundamentales para justificar una promoción de puesto: a) Desempeño obtenido en el rol actual, y b) potencial demostrado o capacidad de desenvolverse en un puesto de mayor nivel. Estos atributos se miden en una escala de tres niveles (bajo, moderado o alto) y de la combinación de esos dos factores resulta una cuadrícula de 3 x 3 en la que puedes clasificar a tu equipo de trabajo.

Como se observa en la figura 9 en el eje X (horizontal) se evalúa el desempeño y en el eje Y (vertical) el potencial de liderazgo (competencias), dando como resultado de ambos ejes una posición dentro de la cuadrícula, siendo el cuadrante 1 el que lidera estos aspectos, es decir, que cuenta con un alto rendimiento y alto potencial; y en el extremo, el cuadrante 9 representa el personal con bajo rendimiento y bajo potencial; y dependiendo de sus necesidades específicas esto podría convertirse en una caja de 12 o 15, para satisfacer las necesidades de cada empresa, así como la planificación de la sucesión.

Figura 9

Modelo Nine Box (9 cajas) y planificación de sucesión



Fuente: Recuperado y adaptado de Matriz de Administración de Talento Humano de las 9 cajas, Oscar Pérez y ASTI blog.

2.5.2 Modelo de Anclas de Carrera de Schein

Otro modelo que permite identificar el potencial de los colaboradores y la proyección que ellos mismos tienen dentro de una organización es el modelo de anclas de carrera de Schein. Schein (2013), definió un ancla de carrera como el conjunto de necesidades, motivaciones, capacidades y valores auto percibidos que guían, integran o restringen las elecciones ocupacionales, tales como retirarse o permanecer en una organización, aspirar a futuras carreras, entre otras. Además, este modelo permite evaluar el perfil profesional de una persona y definir cuál es su determinante de carrera o permanecer en una búsqueda que podría durar toda la vida.

2.5.2.1 Tipos de Anclas de Carrera.

Es cada vez más importante que las personas sean autoconscientes sobre sus carreras y de aquellas cualidades que no han considerado para que puedan evaluar y tomar decisiones que son críticas en sus vidas (Schein, 2013). El objetivo de conocer el ancla de una persona es interpretar cuáles son sus motivaciones personales e intentar ofrecerle lo que aspira para permitirle desarrollar su carrera, para que en el momento que se enfrente a una situación de elección permanezca en la empresa.

Schein (2013) identificó ocho anclas que motivan a las personas: técnica o funcional, de dirección o gerencial, seguridad, creatividad, independencia o autonomía, desafío, servicio y estilo de vida (ver Anexo 1).

2.6 Gestión por Competencias

El enfoque se inicia con David McClelland y gracias a las aportaciones que realizó, originó el estudio de la gestión por competencias como un método que ayuda a la comprensión de tres necesidades motivacionales, que conducen el comportamiento humano: logro, poder y pertenencia (Chiavenato, 2007). Observando de esa forma que estas necesidades ayudan a dirigir el comportamiento humano, con ello podremos ir identificando las características personales de los colaboradores de la empresa, con el objetivo de brindarles un ambiente de confianza que les permita desarrollarse, bajo las estrategias de la organización.

Por otra parte, según (Santos, 2001), define la gestión por competencias al establecimiento de criterios que orientan la administración del personal con base en sus competencias que contribuyan al logro de los objetivos de una organización. Es decir, contar con las pautas definidas de aquellas competencias a evaluar en los colaboradores, que permitirán alcanzar las metas de la empresa.

2.6.1 Evaluación de Competencias: Test Inventario de Personalidad y Preferencias (P.A.P.I.).

P.A.P.I. por sus siglas en inglés (Perception And Preference Inventory), es una herramienta utilizada para determinar la personalidad de una persona en 20 aspectos de comportamiento y/o desempeño en el trabajo (agrupadas en diez necesidades y diez roles), obteniendo resultados basados en la percepción del mismo individuo que realiza el test (Cubiks,2015). Fue diseñada por Dr. Max Martin Kostick en Estados Unidos durante 1960.

Esta prueba fue implementada como una solución en línea hace más de veinte años por la consultora internacional “Cubiks Group Ltd”, con sede en Reino Unido y oficinas en Asia Pacífico y Europa, con el objetivo de brindar una comprensión decisiva para la idoneidad del rol y la estrategia de desarrollo de los empleados. Tras el éxito de esta consultora, en octubre de 2019, fue adquirida por PSI Services LLC, un proveedor global de soluciones para la fuerza laboral con más de 70 años de experiencia en gestión y evaluación del talento (Talogy, 2022).

Actualmente, esta prueba continúa aplicándose, y es usada por muchas empresas a nivel mundial a pesar de sus más de 50 años en el mercado. Según la consultora Factum (2022), representante en España de Cubiks-PSI, P.A.P.I. se ha convertido para organizaciones de todo el mundo en la herramienta de referencia que apoya a diversos profesionales de los Recursos Humanos, gerentes y coaches a descubrir el talento para funciones especializadas o de liderazgo, prediciendo su rendimiento o describiendo necesidades en las etapas por las que atraviesa el empleado. El uso de esta prueba en empresas como Coca-Cola, Siemes, TATA Steel, Microsoft o Etihad Airways, o en las más de diez mil organizaciones clientes de Talogy, respaldan que es una herramienta muy poderosa para el diseño de planes de desarrollo de carrera teniendo una perspectiva de sus competencias y/o fortalezas.

2.6.2 Evaluación del Desempeño

Según Aguilar y Sastre (2003), es un proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo. Es importante que las organizaciones conozcan el resultado de llevar a cabo dicho proceso, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, en donde además es posible asignar calificaciones a los empleados (Sánchez y Bustamante, 2008).

De la misma forma, según Bacal (2002), la principal razón para gestionar el desempeño o rendimiento es mejorar la productividad y la eficacia, e impulsar el éxito de los empleados. Es por ello, que es importante que continuamente se esté evaluando a los trabajadores en las organizaciones, aunque sabemos que muchas veces es difícil de lograrlo de manera adecuada, ya que implica un proceso de comunicación continua, lo cual conlleva tiempo para que se establezcan expectativas claras. Las organizaciones deben diseñar su sistema de evaluación (Sánchez y Bustamante, 2008).

Para Aguilar y Sastre (2003) es importante que en la etapa de diseño se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto (para la identificación de las dimensiones a evaluar) y los planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional (Chinchilla, 2000).

Existen diferentes métodos para la evaluación de desempeño, para Sastre (2003) algunos pueden ser muy generales, poco estructurados o ser más sofisticados, y los agrupa en:

- a) **Métodos comparativos:** valoran de forma global, son muy limitados, dado que sólo ordenan a los trabajadores, sin cuantificar las diferencias entre ellos:
- Método de comparación de pares: compara a los empleados de dos en dos.
 - Método de jerarquización: el evaluador ordena a los empleados según su propia escala de preferencias.
 - Método de distribución forzada

b) *Métodos de categorización:* permiten realizar un juicio del trabajador a través de factores de valoración o enunciados que recogen aspectos más o menos aplicables al empleado:

- Método de escala gráfica: Es el método más utilizado y simple, ya que evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Los factores de evaluación son las cualidades valiosas que debe poseer el integrante y que se desean evaluar. El aplicarlo debe hacerse con cuidado con el fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador ya que podrían influir en los resultados.
- Método de listas de verificación: sólo se afirma si cada factor de valoración aplica o no al empleado. Es considerado como un método para obtener información complementaria.
- Método de elección obligada o forzada: el desempeño es medido mediante frases descriptivas, con las cuales el evaluador está forzado a elegir la que más se asemeja al desempeño del empleado evaluado.

c) *Métodos narrativos:*

- Método de los incidentes críticos: usado para recoger información significativa como pueden ser aspectos buenos (éxitos) o excepcionalmente malos (fracasos).
- Método de los puntos fuertes y débiles: trata de sintetizar información relevante destacando aquellos puntos más favorables y desfavorables.

2.7 Plan de Sucesión

Para Aronoff y Ward (2000), el éxito del proceso de transición generacional radica en buena parte en el proceso de aprendizaje continuo del sucesor y de su buena coordinación con quien le hace entrega del “bastón de mando”, en complemento con una política de asimilación de estrategias empresariales e historia y cultura familiares. Además, para Baldwin (2010), los beneficios de la definición de un buen plan de sucesión son:

- Desarrollo de personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa,

creativas y comprometidas.

- Constante revisión de los procesos y perfiles de puestos, mejorando así el desempeño de la empresa, y a su vez los productos y/o servicios ofrecidos.
- Mejorar la marca empleadora que facilita retener capital humano de alto nivel.
- Mayor motivación de empleados tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa

2.8 Madurez de Procesos y Modelos de Madurez

La madurez de un proceso deriva de asumir y/o entender que los procesos de una organización tienen un ciclo de vida, con etapas para un mejor desempeño y control de resultados para proponer mayores metas y objetivos para el desarrollo del proceso (McCormack et al., 2009). La noción de madurez ha sido propuesta como forma de evaluar el estado en el que las organizaciones se encuentran en perfectas condiciones o completamente listas para trabajar sus proyectos (Berssanete, Carvalho, Lopes & Muscat, 2008). Entre los modelos que servirán de guía para los resultados de la auditoría de procesos que aplicaremos en este trabajo de investigación son:

- ***Modelo de madurez holístico para BPM.*** Desarrollado por Michael Rosemann y Tonia De Bruin en el 2005. Este modelo permite describir cómo se encuentra la empresa desde la perspectiva de BPM (Business Process Management), y plantea que una empresa no tiene necesariamente que llegar al último nivel de madurez, sin embargo, los objetivos trazados deben ser consecuentes con el nivel de madurez alcanzado. Está diseñado para realizar evaluaciones y autoevaluaciones; la autoevaluación se realiza en forma de una encuesta y las preguntas son cuantificadas en una escala de cinco puntos para que se ubiquen en uno de los cinco niveles de madurez del modelo: iniciado, definido, predecible, gestionado y optimizado (Perez et al., 2014).
- ***Modelo de madurez de procesos y empresa.*** Desarrollado en el 2007 por Michael Hammer, donde identificó dos conjuntos de características necesarias para el desempeño eficiente de la organización: los facilitadores (procesos individuales) y capacidades (procesos que involucran a la empresa), según (Perez et al., 2014).

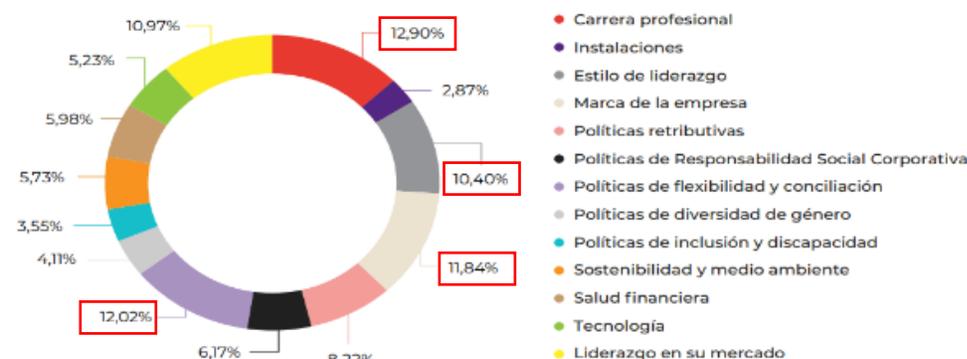
2.9 Estado del Arte de las Teorías Relacionadas con el Estudio

La escuela de negocios EAE Business School junto con DCH – Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, presentaron en febrero 2022, el VI informe “Barómetro DCH – La Gestión del Talento en España y Latinoamérica 2021”. Dicha investigación tiene como objetivo identificar las tendencias más destacadas en la gestión del talento en los países de: Argentina, Chile, Colombia, México, Paraguay, Perú y Uruguay; donde analizaron cuatro dimensiones que definen el ciclo de vida del empleado en una organización y en las que trabajan las empresas para atraer, vincular, desarrollar y desvincular al talento.

Los resultados presentados en el informe son una guía para identificar aquellas prácticas empresariales que incrementaron el bienestar de los colaboradores y la organización durante el 2021, así como evitar las consecuencias negativas de otras prácticas de manera que se tomen las acciones necesarias, para mitigar o eliminar los riesgos de aquellos factores que generan mayor incomodidad y/o dificultades en las empresas a raíz del efecto de la pandemia y la transformación digital (VI Barómetro DCH,2022). En nuestro trabajo de consultoría queremos destacar que entre los diversos factores que hacen a una empresa atractiva para trabajar es primordial el desarrollo de un plan de carrera, y respaldados en el informe del VI Barómetro DCH, este factor se ubica en primer lugar con una proporción del 12.90% en el 2021, seguido por el poseer una marca sólida con 11.84% y ser líder en su mercado con 10.97% (ver figura 10).

Figura 10

Factores que hacen atractiva a una empresa para trabajar España y Latam



Nota: Recuperado de Barómetro DCH – La Gestión del Talento en España y Latinoamérica, DCH - Directivos de Capital Humano y EAE Business School, 2022, Volúmen VI, p. 69, <https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2022/01/VI-Barometro-DCH-Gestion-del-Talento.pdf>

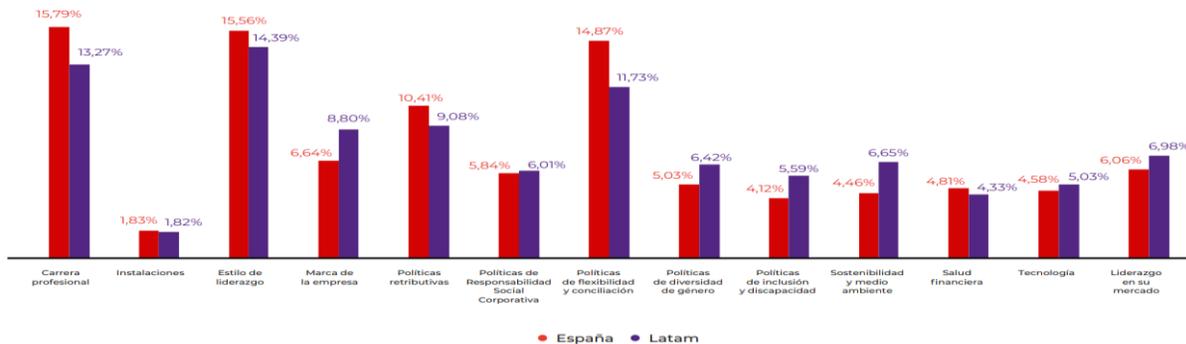
Por este motivo, podemos concluir que las empresas peruanas cada vez más están desarrollando estrategias de “marca de empleador” para atraer talento y retenerlo. También es importante destacar la importancia que cobran las políticas retributivas, incrementando 0.68%, al pasar de 7.54% en el 2020 al 8.22% en el 2021 (VI Barómetro DCH,2022).

Del mismo modo, hacer más atractiva una organización con la implementación de un plan de desarrollo de carrera, nos sirve también para gestionar de forma acertada el compromiso de los colaboradores. La Gestión del Compromiso es una estrategia clave que proporciona a los empleados las mejores condiciones para que se involucren en hacer bien su trabajo, lo cual trae como consecuencia que estos se sientan identificados con las metas de la organización (Engage for Success, 2014); haciendo referencia a cuatro aspectos claves para la Gestión del Talento: el estilo de liderazgo con 14.39%, el desarrollo de Carrera profesional con un 13.27%, las políticas de flexibilidad y conciliación con un 11.73% y las políticas retributivas con 9.08% (Ver figura 11). Estos resultados fueron muy similares en el 2020 (Ver figura 12).

Esto evidencia, que el no contar con un plan de desarrollo de carrera en las empresas peruanas hace que se vuelvan menos atractivas y que poco a poco incremente la rotación no deseada. Estos estudios respaldan las decisiones que la gerencia de valor humano plantea como estrategias.

Figura 11

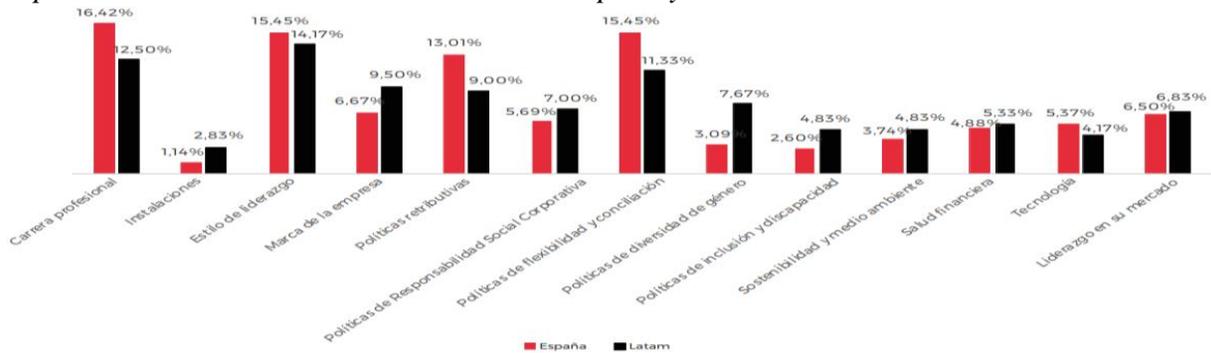
Aspectos claves en la gestión del talento en España y Latam 2021



Nota: Recuperado de Barómetro DCH – La Gestión del Talento en España y Latinoamérica, DCH - Directivos de Capital Humano y EAE Business School, 2022, Volúmen VI, p. 91, <https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2022/01/VI-Barometro-DCH-Gestion-del-Talento.pdf>

Figura 12

Aspectos clave en la Gestión del Talento en España y Latam 2020



Nota: Recuperado de Barómetro DCH – La Gestión del Talento en España y Latinoamérica, DCH - Directivos de Capital Humano y EAE Business School, 2021, Volúmen V, p. 92. <https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2021/01/V-Bar%C3%B3metro-DCH-sobre-Gesti%C3%B3n-del-Talento.pdf>

Según Llácer (2018), profesora de EAE Business School e investigadora principal del Barómetro DCH 2018, la mayoría de las empresas peruanas participantes en la muestra (80%) ha puesto en marcha sistemas para mejorar la fidelidad y compromiso de los empleados, y el 76.27% han diseñado políticas específicas de gestión de la experiencia de empleado, como proceso para identificar deseos y necesidades (profesionales y personales) que aseguren su satisfacción a lo largo de la trayectoria profesional en la empresa.

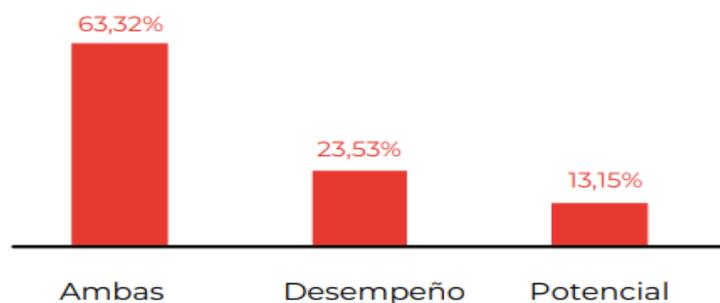
Con respecto al desarrollo, los resultados presentados en el informe Barómetro DCH (2022), se compone de cinco temas: Identificación del talento, carrera profesional, formación, gestión del desempeño y estilo del liderazgo. Los planes de desarrollo de carrera son un medio para impulsar la carrera del empleado según sus habilidades y competencias, y establecer una ruta específica de desarrollo profesional para el futuro cercano (Ahmed y Kaushik, 2015). Sin embargo, aún hoy en día son muchas las organizaciones que debido a la gran estandarización de sus puestos y a la rotación voluntaria o rotación deseada, plantean la Carrera Profesional como un proceso en el que es necesario ir saltando diferentes obstáculos para seguir progresando a lo largo del tiempo (VI Barómetro DCH - Gestión del Talento, 2022).

En cuanto al análisis de los resultados de la encuesta 2021 con respecto a si las organizaciones participantes cuentan con un Plan de Carrera Profesional para los empleados, el informe reveló que un 69.90% de empresas sí cuentan con un plan de carrera profesional para los empleados y un

30.10% que aún no lo hacen. Se destaca el 63.32% correspondiente a procesos en los que se toman en cuenta las variables desempeño y potencial para el diseño de los planes de desarrollo de carrera, quedando con 23.53% aquellas empresas que sólo consideran como variable el desempeño para considerar un plan de carrera profesional, y 13.15% aquellas que sólo consideran el potencial (ver figura 13). Refiriéndonos a Perú, según los resultados del Barómetro 2018, el 75% de las empresas peruanas cuenta con planes de carrera profesional definidos para sus empleados.

Figura 13

Proceso de Carrera profesional vinculado a variables de desempeño y potencial España y Latam



Nota: Recuperado de Barómetro DCH – La Gestión del Talento en España y Latinoamérica, DCH - Directivos de Capital Humano y EAE Business School, 2022, Volúmen VI, p. 105, <https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2022/01/VI-Barometro-DCH-Gestion-del-Talento.pdf>

Otro estudio con resultados relevantes fue el realizado por PricewaterhouseCoopers (PWC) en agosto 2021, sobre Benchmarking de Gestión de Recursos Humanos, donde participaron 54 empresas de diversos sectores en el Perú (ver figura 14), en el cual destacamos el uso de nuevas herramientas tecnológicas, para los procesos de evaluación de desempeño, lo cual genera que sea un proceso cada vez más interactivo y facilita la rápida corrección de estrategia de desarrollo, los resultados evidenciaron que el 87.04% de las empresas participantes cuenta con un proceso de evaluación de desempeño, de las cuales el 97.87% disponen de un programa de evaluación de desempeño formal; así mismo, se destacaron los motivos principales para realizar este tipo de evaluación los cuales fueron: ascensos y promociones (82.98%), aumento salariales (82.98%), capacitación y desarrollo (72.34%), definición de planes de carrera/sucesión (68.09%), remuneración variable/Bono (61.70%). Se resalta que la herramienta más utilizada para la evaluación de desempeño hallada fue la evaluación estándar (68.09%), seguida de la Evaluación de 360° (27%), Evaluación de 180° (19.15%), finalmente otros con un 6.38%.

Figura 14

Empresas participantes Benchmarking de Gestión de Recursos Humanos de PWC

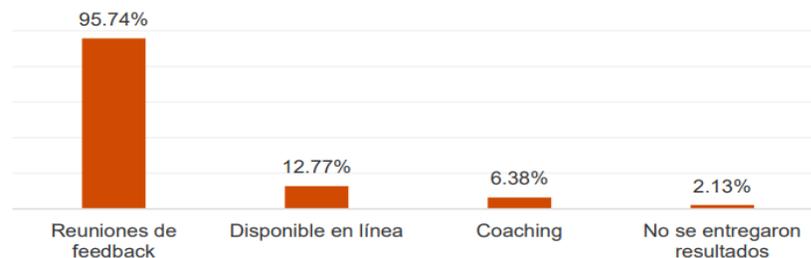
1. ADMINISTRADORA JOCKEY PLAZA SHOPPING CENTER	28. OVOSUR S.A.
2. AFP INTEGRAL S.A.	29. PANASA S.A.
3. APC CORPORACIÓN S.A.	30. PAPELERA DEL SUR S.A.
4. BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ	31. PERUANA DE MOLDEADOS S.A.C.
5. BANCO DE LA NACIÓN	32. PERUFARMA S.A.
6. BASF PERUANA S.A.	33. PROCESOS DE MEDIOS DE PAGO S.A.A.
7. BOLSA DE VALORES DE LIMA S.A.A.	34. PURATOS PERU S.A.
8. CARAL GESTORA S.A.C.	35. QUALA PERÚ S.A.C.
9. COMPAÑÍA ELÉCTRICA EL PLATANAL S.A.	36. RED ELÉCTRICA ANDINA S.A.C.
10. COMPAÑÍA PERUANA DE MEDIOS DE PAGO S.A.	37. SACYR CONSTRUCCIÓN S.A.C.
11. CONCRETOS SUPERMIX S.A.	38. SCOTIABANK PERÚ S.A.A.
12. CORPORACIÓN PERUANA DE PRODUCTOS QUÍMICOS S.A.	39. SEABOARD OVERSEAS PERÚ S.A.
13. CORPORACION PESQUERA INCA S.A.C.	40. SIKA DEL PERÚ S.A.C.
14. CORPORACION REY S.A.	41. SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA
15. CROSLAND LOGISTICA S.A.C.	42. SUDAMERICANA DE FIBRA S.A.
16. EL PEDREGAL S.A.	43. TAI LOY S.A.
17. GLOBAL FUEL S.A.	44. TECNOFIL S.A.
18. HUBBAY PERÚ S.A.C.	45. TIENDAS POR DEPARTAMENTO RIPLEY
19. INMOBILIARIA MIRAFLORES S.A.C.	46. TOPSA PERÚ S.A.C.
20. ISIL S.A.	47. TUBOS Y PERFILES METÁLICOS S.A.
21. JRC INGENIERIA Y CONSTRUCCION S.A.C.	48. UNICON
22. KOMATSU MITSUI MAQUINARIAS PERÚ	49. UNIMED DEL PERÚ S.A.
23. LUZ DEL SUR S.A.A.	50. UNIQUE DEL PERÚ
24. MINERA CONDESTABLE S.A.	51. VALERO PERÚ
25. MINSUR S.A.	52. YAMAHA MOTOR DEL PERU S.A.
26. MOLTALIA S.A.	53. YOBEL SUPPLY CHAIN MANAGMENT S.A.
27. NUMAY S.A.	54. YURA S.A.

Nota: Recuperado de Benchmarking de Gestión de Recursos Humanos, PWC, 2021, p.130. <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/PwC-Benchmarking-Gestion-Recursos-Humanos-2021.pdf>

Además, se hace mención en este estudio sobre las formas de retroalimentación detallados en la Figura 15. Finalmente se encontró que sólo el 44.44% de las empresas participantes dispone de un programa de línea de carrera y sucesión formalizado; y un 55.56% no cuenta con ninguno; así como solamente el 27.78% de las organizaciones tiene un programa de coaching con el objetivo de mejorar el desempeño individual y la retención, donde un notable 72.22% no dispone del mismo.

Figura 15

Modalidades de retroalimentación tras los resultados de evaluación de desempeño



* Pregunta de opción múltiple

Nota: Recuperado de Benchmarking de Gestión de Recursos Humanos, PWC, 2021, p.130. <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/PwC-Benchmarking-Gestion-Recursos-Humanos-2021.pdf>

Por otro lado, Grăjdieru y Ciongradi (2017) definen el concepto de marketing de carrera como “aplicar técnicas de marketing comercial a las actividades de planificación de carrera organizacional diseñadas para atraer y retener personas talentosas dentro de la empresa para aumentar la calidad y el rendimiento de los recursos humanos” (p. 49). Es importante precisar que las estrategias de marketing de carrera se pueden aplicar siempre que las necesidades básicas hayan sido satisfechas de antemano (Grăjdieru, 2018). Por lo tanto, antes de planificar y formular carreras, las gerencias de recursos humanos deben asegurar la definición de una política justa de recompensas y condiciones de trabajo satisfactorias en sus organizaciones. Finalmente, invertir en retener a los empleados valiosos para utilizar sus habilidades y conocimientos permite que la empresa obtenga una ventaja competitiva.

Otro punto importante mencionado en un artículo del Journal of Accountancy (2021), nos revela que en momentos de crisis como lo fue la declaración de la emergencia sanitaria por la COVID-19, muchas veces un aspecto importante del trabajo que tiende a ser ignorado es el desarrollo de carrera. “A menudo ha pasado a un segundo plano frente a las necesidades inmediatas, como aprender a interactuar de manera efectiva con los clientes en ausencia de las interacciones cara a cara” (Nagem, 2021) Sin embargo, Joe Tarasco, CEO y consultor senior de Accountants Advisory Group, menciona que "No es solo algo que puedes omitir", fue más importante que nunca que las empresas se concentren en el desarrollo profesional durante la pandemia, por ser un periodo en el cual muchos trabajadores se sentían estresados y agotados.

2.10 Determinación del Instrumental a Utilizar

Los Instrumentos a emplear en el desarrollo de esta investigación son los siguientes:

- Análisis del macro entorno - PESTEG.
- Análisis VRIO.
- Matriz EFE.
- Matriz EFI.
- Matriz FODA.
- Encuesta de indagación.

- Cuestionario del Inventario de orientación de Carrera de Schein.
- Entrevistas personales presenciales y virtuales a los líderes de proceso.
- Evaluación de Desempeño.
- Inventario de Personalidad y Preferencias (P.A.P.I.).
- Nine Box.
- Cuestionario de Kouzes & Posner (liderazgo).

2.11 Procedimiento de Recolección y Análisis de la Información

La intervención será de carácter cualitativo y cuantitativo, para lo cual se emplearán los siguientes instrumentos que nos permitirán la recolección de información para su posterior análisis, siendo la población objetiva los líderes de proceso: 4 jefes, 5 coordinadores y 1 analista.

- Análisis macro entorno - PESTEG, el cual nos permitirá identificar los factores externos que tienen influencia y afectan a las actividades de la empresa.
- FODA, para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tanto para los factores internos y externos.
- Entrevistas personales dirigida a los líderes de proceso, para profundizar los resultados obtenidos en las encuestas y cuestionarios, validando la información recaudada.
- Encuestas/ “Cuestionario de orientación de carrera de Schein”, para conocer motivaciones y valores de los líderes de proceso. El cuestionario nos revelará su ancla de carrera.
- Test P.A.P.I, para analizar 20 dimensiones de comportamiento (necesidades y roles) relacionadas con el desempeño en el trabajo de los líderes de proceso, proporcionando información para definir el plan de aprendizaje y desarrollo.
- Evaluación de Desempeño, para conocer el desempeño laboral de acuerdo a las competencias de la organización, haciendo uso de la evaluación 180°.
- Nine Box, que nos permitirá medir el performance de los líderes del proceso en base al potencial desempeño e identificar cuáles son sus necesidades de desarrollo.

Capítulo III: Análisis del Contexto

3.1 Análisis del Macro Entorno

Como parte del análisis del macroentorno, se describen los principales factores en el ámbito político-legal, económico, social, ambiental y global, con el objetivo de identificar su impacto y las potenciales amenazas u oportunidades para la organización de estudio.

3.1.1 Entorno Político – Legal

El Instituto Peruano de Economía (IPE), menciona que algunas de las causas de las continuas crisis política que afronta el País, están relacionadas a dos puntos importantes: el diseño institucional y los actores políticos (IPE, 2022). En relación a esta última causa, señalan la existencia de la carencia de habilidades de los partidos políticos para que tengan un diagnóstico de los problemas del Perú o que agreguen intereses a favor del país, sumado a esto la falta de una formación política estimula proyectos a corto plazo que asumen por un periodo de cinco años. Todo esto ha generado que el Perú no sea atractivo para distintos inversores ya que no tiene una estabilidad política y hace que nuestra economía, que ya se encontraba golpeada por la pandemia, no se termine de recuperar. Asimismo, hace que el Perú no sea bien visto desde el extranjero, frenándose la actividad privada y por ende que el crecimiento de nuestro país se vea afectado.

Respecto al tema legal, la aprobación para mantener de manera definitiva la vigencia de los derechos antidumping sobre las distintas variedades de calzado con la parte superior de caucho o plástico y cuero natural originario de la República Popular China (Resolución 061-2022/CDB-Indecopi, 2022), impacta al sector industrial de equipos de protección personal (EPP's), ya que gran parte de las importaciones de las líneas de calzado que comercializan y distribuyen provienen de China. Por otro lado, se han promulgado diferentes leyes para asegurar la seguridad de los colaboradores, como la Ley N° 29783, de seguridad y salud en el trabajo (SST), que promueve una cultura de prevención de riesgos laborales, accidentes según actividad económica de los empleadores, el papel de fiscalización y control del Estado y la participación de los trabajadores. Asimismo, existen diversos planes nacionales de seguridad y salud en el trabajo aprobados por el

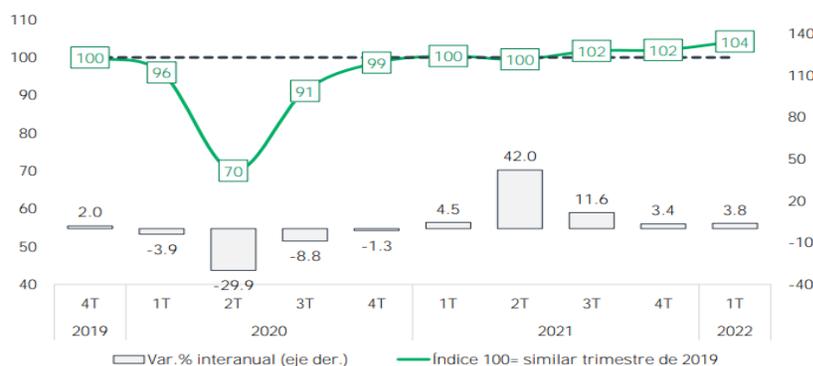
3.1.2 Entorno Económico

Actualmente la economía del Perú se puede resumir evaluando a los siguientes indicadores económicos:

- PBI sectorial.** A pesar de la incertidumbre política, la evolución del PBI mensual muestra resultados positivos desde el 2021. Durante el primer trimestre de 2022 la actividad económica se ubicó 4% por encima del mismo trimestre 2019, pero a nivel sectorial aún se visualizan algunas diferencias, es decir, sectores como telecomunicaciones, construcción y financiero tienen un mayor dinamismo y se ubican más de 15% por encima de 2019, y se explicaría por la normalización de las condiciones sanitarias; mientras que transporte, alojamiento y restaurantes se encuentran más de 10% por debajo. Por otro lado, la previsión de crecimiento para la economía es un crecimiento del 3.3% en este año, impulsado por el ingreso de proyectos mineros: Mina Justa y Quellaveco; y se proyecta un crecimiento del 2.1% para el año 2023, que se verá influenciado por la caída de la inversión privada por las acciones del Gobierno y un menor crecimiento en las exportaciones de bienes y servicios (Macroconsult, 2022).

Figura 16

Producto Bruto Interno Trimestral IV trimestre 2019 – I trimestre 2022



(*) Incluye servicios inmobiliarios y servicios personales.
Fuentes: BCRP e INEI. Elaboración: Macroconsult.

Nota: Recuperado de reporte Macroconsult: revisión de proyecciones 2022-2023, junio 2022.

- Inflación.** De acuerdo a la investigación presentada por el BBVA Research (2022), la

inflación del Perú seguirá elevándose durante los próximos meses, y por segundo año consecutivo no alcanzaremos a concluir el año dentro del rango meta del Banco Central de Reserva de 3.4%, 8.46% al cierre del 2022, lo cual fue mayor a la del año anterior (6.43% al cierre del 2021) y sigue demostrando una tendencia alcista.

- **Tipo de Cambio.** Si bien el sol peruano ha tendido a apreciarse, durante el 2021 mostró un progresivo debilitamiento, según BBVA Research (2022), se prevé que aún en el 2022 seguirá debilitándose, pero de manera muy acotada.

3.1.3 Entorno social

Entre las principales variables dentro del análisis de este factor consideramos las siguientes:

- **Empleo y pobreza.** La población económicamente activa ocupada ya ha superado los niveles pre-pandemia, lo cual representa un crecimiento del 3.6% o 600 mil personas adicionales, sin embargo, esta recuperación viene acompañada de un proceso de precarización laboral. Con esta situación, los salarios que percibe la población son menores, y genera que la tasa de pobreza monetaria se ubique en 26% en 2021. En los próximos dos años se espera que el mercado laboral continúe precarizado, y además aumentaría la tasa de pobreza monetaria hasta 27% (Macroconsult, 2022).
- **Confianza y la actitud hacia el gobierno.** Según Fred David (2013), esta variable es importante para el análisis del entorno social de un país. Actualmente, la situación es preocupante, ya que la aprobación del poder ejecutivo ha caído a niveles muy por debajo de otros presidentes durante su primer año de gobierno a 22% según Ipsos (2022). Esta caída es el resultado del nombramiento de personas no idóneas en cargos públicos. De la misma manera, la aprobación del Congreso se encuentra en niveles bajos (Macroconsult, 2022).
- **Conflictos sociales.** El número de conflictos sociales, protestas y marchas en el Perú va en aumento; el incremento en el precio de los alimentos, genera preocupación y malestar, así como el precio de los combustibles, que afecta en mayor medida al sector transporte. Según la Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad de la defensoría

del pueblo (2022), sólo en julio se registraron 87 conflictos con la actividad minera; y 25, a actividades de hidrocarburos. No cabe duda que todos estos conflictos repercuten en una variable denominada actitudes hacia la inversión, afectando a la economía peruana. Asimismo, para empresas como Vicsa estos conflictos representan una amenaza, ya que la gran mayoría de sus productos son vendidos a empresas mineras o distribuidores de estas.

3.1.4 Entorno Tecnológico

Impulsadas por la crisis sanitaria las tendencias tecnológicas apuntan a la priorización de los servicios que aceleren el proceso de digitalización y transformación digital. Según un estudio del Instituto Superior Tecnológico Público Diseño y Comunicación (IDC), las soluciones de big data, analítica y los servicios basados en la nube serán las tecnologías en las que más invertirán las empresas. Santiago Fainstein, director de Customer Advisory en SAS para Latinoamérica, sostiene que las industrias manufacturera y retail tendrán como principal rubro de inversión la inteligencia artificial, así como tecnología de analítica, con lo que optimizarán entre diversos procesos sus cadenas de abastecimiento y despachos. Asimismo, IDC (2022), estima que la nube representará el 30% o más de todo el gasto de las organizaciones.

3.1.5 Entorno Ecológico

El Perú es uno de los tres países más vulnerables ante los efectos del calentamiento global (Tyndall Center, 2015), por lo cual es preocupante el surgimiento de nuevas amenazas ecológicas, como lo sucedido tras la declaración de la crisis sanitaria y el uso obligatorio de mascarillas, guantes y/o mamelucos; lo que termina siendo un gran problema que incrementa el nivel de contaminación en el mundo y acelera aún más el calentamiento global por los diversos productos tóxicos que liberan cuando todos estos EPP's se degradan.

Según Rau⁵ (2021), en las últimas décadas, ha habido un calentamiento provocado a causa de la industrialización y de la actividad humana. Todo esto ha promovido que surjan nuevos nichos de

⁵ Pedro Rau, profesor de Ingeniería Ambiental de la Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC).

mercado que las empresas están explorando por las diversas tendencias ecologistas y que impulsa que se definan más estrategias por parte del Gobierno que fortalezcan las políticas ambientales y que promuevan la sostenibilidad, así como fiscalizar las actividades ilegales que impactan directamente al ambiente.

3.1.6 Entorno Global

La ola de coronavirus que impactó a Beijing y Shánghai, e influyó a que se instalen fuertes medidas restrictivas para controlar los contagios (política de Covid cero); las cuales resultan perjudiciales para la economía mundial, por la sobredemanda de los países de Sudamérica por los productos procedentes de Asia, y la falta de contenedores para poder importar los productos. Otra variable que impacta en el entorno global es el conflicto entre la Federación de Rusia y Ucrania iniciado en febrero de 2022, lo cual ocurre en un contexto de alta incertidumbre y volatilidad asociada a diversos factores: desigual ritmo de vacunación contra el Covid-19 y las nuevas variantes del virus; presiones inflacionarias y dificultad para mantener el estímulo fiscal; tensiones comerciales; disrupciones en las cadenas de suministro y alza de fletes, así como eventos extremos debido al cambio climático. Este conflicto tendrá un impacto en las economías de América Latina y el Caribe, principalmente en tres variables macroeconómicas: inflación y política monetaria (incremento de los precios de las materias primas), política fiscal (aumento de los niveles de deuda pública), y la actividad económica, empleo y pobreza.

A continuación, presentamos el resumen del análisis macro entorno - PESTEG:

Tabla 1.
Resumen del análisis PESTEG.

Variable	Análisis	Impacto	Valoración
Política	1 Corrupción en el gobierno y rotación muy alta del gabinete ministerial.	Inestabilidad económica para el país, ya que, por estos actos, generan incertidumbre en los inversionistas extranjeros. Proyectos que se quedan a medio camino de ejecución o sin resolver, no genera confianza en la población, ministros observados por antecedentes de corrupción, maltrato, entre otros; lo cual impacta en la actitud de los inversionistas privados hacia el Perú.	Amenaza
	2 Ley N° 29783, de seguridad y salud en el trabajo (SST).	Fiscalización y control por parte del Estado como protección de los trabajadores, lo que promueve que las empresas cumplan con la entrega de EPP's para todos.	Oportunidad

Variable		Análisis	Impacto	Valoración
Política	3	Modificación de derechos antidumping.	Mantienen y modifican los derechos antidumping vigentes a todas las variedades de calzados con la parte superior de caucho o plástico y cuero natural provenientes de China.	Amenaza
Económica	1	Inflación por la guerra entre ucrania y Rusia	Este acontecimiento ha generado alza de precios en diversos productos como el petróleo, lo cual incrementa los fletes en las importaciones. Además, la tendencia a seguir aumentando impacta en el poder adquisitivo de los clientes.	Amenaza
	2	Crecimiento del PBI en 2.0% para el 2022 y 2.8% para el año 2023.	El potencial crecimiento del PBI impactará en la organización al tener la posibilidad de continuar con los planes de expansión y descentralización de los centros de distribución	Oportunidad
Social	1	Conflictos sociales en la actividad minera, hidrocarburos y transporte.	Los principales clientes de Vicsa son las empresas mineras, que diversas operaciones o proyectos mineros paralicen por los conflictos sociales supone disminución de ventas para la empresa.	Amenaza
	2	Actitud de la población hacia el gobierno (desconfianza, rechazo, marchas).	Impacta hacia las actitudes de inversión, genera incertidumbre para los inversionistas extranjeros, no tienen certeza de si esta situación mejorará.	Amenaza
	3	Aumento de la PEA, desempleo decrece tras el Covid-19.	Reactivación de negocios, retorno a trabajo presencia propicia el aumento de ventas de las diversas líneas de EPP's que Vicsa vende, y también al disminuir el desempleo las ventas incrementan a través de los diversos marketplaces.	Oportunidad
Tecnológica	1	Priorización de los servicios que faciliten la digitalización y aceleren el proceso de transformación digital.	Generar un incremento significativo en el volumen de ventas y mayor rentabilidad.	Oportunidad
	2	Implementar las arquitecturas híbridas y multicloud.	Permiten una mayor innovación y automatización, más seguridad, confiabilidad, flexibilidad y rentabilidad.	Oportunidad
Ecológica	1	Los equipos de protección personal (EPP) representan una nueva forma de polución que no es fácil de tratar.	Los EPP's tienen impacto negativo sobre el medio ambiente por los diversos productos tóxicos que liberan cuando se degradan, ya que están elaborados de diversos materiales (metal, elásticos, polipropileno) que no pueden ser reciclados al mismo tiempo.	Amenaza
	2	Movimientos ecologistas.	Promueven y trabajan por la eliminación de las emisiones contaminantes que afectan al planeta, así como también denuncian prácticas de diversas empresas que alteren la calidad ambiental, lo cual podría significar aplicación de impuestos a las empresas que comercialicen productos contaminantes.	Amenaza
Global	1	Nuevo confinamiento en Asia.	Retraso en la entrega de productos/ mercadería, lo cual impacta en el cumplimiento de las órdenes de compra.	Amenaza
	2	Rebote Covid19, surgimiento de nuevas variantes Omicrón.	Se han detectado nuevas variantes que aún se desconoce su nivel de contagio y los efectos en la salud de las personas.	Oportunidad

Nota: Elaborado con la recopilación de diversas fuentes de la coyuntura nacional e internacional, 2022.

En conclusión, tras el análisis PESTEG, existen amenazas que impactan a diversas empresas del Perú, especialmente aquellas que dependen de las importaciones de Asia y que se han visto afectadas por el cierre de los puertos en China, lo cual trae como consecuencia que las entregas de los productos importados se retrasen por el incremento del número de días para la llegada de las mercancías a los puertos (de 60 días a 150 días). A esto se suman el incremento del costo de la

materia prima por el costo de transporte tras el aumento del precio del petróleo y el alza de la inflación como consecuencia de la guerra entre Rusia y Ucrania.

A pesar de estas amenazas, se identifican oportunidades en el crecimiento económico que se proyecta para el país, lo cual representa la posibilidad de tener nuevas fuentes de financiamiento, así como la aceleración de la transformación digital en las organizaciones, adaptándose a una nueva realidad más digital, con la implementación de tecnología artificial, a través de la creación y adquisición de App's, inversión del E-commerce, etc; que conlleva a que para algunos sectores signifique mayores ventas. Finalmente, para otros sectores, el surgimiento de un posible rebrote de coronavirus o sus variantes.

3.2 Análisis del Microentorno

Utilizaremos las cinco fuerzas de Porter para analizar el sector de seguridad industrial, cuya finalidad es determinar el nivel de atractividad del sector.

3.2.1 Poder de Negociación de los Proveedores

El 70% del mercado de EPP's son commodities y por lo general provienen de industria de La India y China. El proveedor más grande de La India es Malco, que vende a todo Latinoamérica.

El poder de negociación de cada empresa depende del volumen de compra y de las economías de escala, por lo que tienen un nivel intermedio de influencia. Por lo general, las compras en el sector son made to order y los tiempos se pueden negociar según disponibilidad y capacidad de producción, aproximadamente entre 120 a 150 días. Sin embargo, para reducir el tiempo es necesario establecer pronósticos de compra a mediano plazo (1año) para que el proveedor puede abastecer de materia prima y separar capacidad productiva, de esta manera la disponibilidad de atención podría reducirse a 90 días. Las empresas deben tener costos competitivos para mantener su participación del mercado. Sin embargo, el sector tiene la alternativa de buscar otros proveedores a diferente costo.

3.2.2 Poder de Negociación de los Clientes

El nivel de negociación e influencia de los clientes es medio y varía de acuerdo con los diferentes segmentos de clientes. El mercado peruano de EPP clasifica a los clientes en: La industria, que es abastecida por los distribuidores mayoristas que es parte de la cadena de suministros del negocio. Así mismo, el comercio es atendido por los distribuidores e importadores, así como también por el canal moderno (retail).

La negociación pasa por un rappel (política de precios) según el volumen de compra de cada categoría de productos. La única influencia que tiene el cliente es colocar condiciones sobre los tiempos de entrega y descuentos por volumen de compra.

3.2.3 Amenaza de Nuevos Competidores

Tienen un nivel alto de influencia, los competidores tienen una alta influencia, las amenazas son por productos sustitutos y la competencia, depende tanto de la calidad como del precio, y que tan importante es el producto. El mercado comercializa productos commodities que son fácilmente reemplazables por la competencia (guantes, respiradores, lentes, cascos, entre otros), sin embargo, los competidores deben tener un buen respaldo financiero para poder sostenerse a largo plazo.

La pandemia propició que surjan nuevos competidores, que en un inicio sólo importaban EPP's relacionados a protección contra el covid-19, conforme pasó el tiempo han ampliado su portafolio, sin embargo, los productos importados son netamente commodities, no especializados. Asimismo, algunos de los clientes decidieron emprender en el negocio, empezando a importar directamente los productos, muchos competidores pasaron de ser clientes estratégicos, a competencia directa.

Por lo tanto, la intensidad de esta fuerza es alta porque no hay barreras de ingreso, no hay ninguna Ley y toda la información es pública a través del portal de aduanas.

3.2.4. Amenaza de Productos Sustitutos

Existen productos similares o productos no especializados que son altamente sustituibles, si es que

los clientes buscan productos a menor precio (con menor material de protección o sin garantía). En consecuencia, el nivel de influencia es alto debido a que la coyuntura política, local y la actual inflación, sumada a la crisis mundial generada por la guerra entre Rusia y Ucrania, obliga a la industria a mantener y de ser posible, reducir presupuesto de adquisición de EPP's, generando guerra de precios, caída de márgenes en importadores y comoditización del mercado. Entre las acciones para contener esta amenaza son: desarrollar nuevos productos en sus líneas especializadas, y el servicio de capacitación técnica, de manera que se conviertan en empresas más atractivas y competitivas.

3.2.5 Rivalidad entre los Competidores Existentes

Existen 3 segmentos de competidores, teniendo un nivel de influencia intermedio en el mercado:

- Primer segmento, alto nivel de influencia, donde existen marcas importantes dentro de la industria nacional que son representadas exclusivamente, por ejemplo: la empresa Mega Representaciones, subsidiaria de Ferreycorp representa en el Perú la marca 3M; MCA Seguridad Industrial, Honeywell Perú, ambas con el mismo nombre de marca que representan, y Vicsa con su marca Steelpro. Todas estas empresas buscan foco en el negocio con el servicio post venta.
- Segundo segmento, con influencia intermedia con productos poco especializados que cumplen la normativa internacional de instituciones internacionales como: Instituto Nacional Estadounidense de Estándares (ANSI), el mercado CE, y las normas definidas por el Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH). ANSI, es una normativa que regulariza los medios de prevención y protección de caídas laborales; el mercado CE, es una normativa europea y que demuestra que el fabricante cumple con los requisitos de sanidad, seguridad y protección; y NIOSH, definen normas para los productos de respiración, por lo general provenientes de mercados asiáticos, y la diferenciación de precios dependerá de la disponibilidad de producto.
- Tercer segmento, es el económico con nivel de influencia bajo, donde los competidores disputan precios para productos informales (no normados). Se pueden distribuir productos informales, pero no está avalado por las empresas que tienen un sistema integrado de gestión.

En conclusión, el sector de EPP's en Lima es atractivo, dado que, existe una demanda creciente por parte de las empresas que tienden a preocuparse mucho más por la seguridad de su personal y por el cumplimiento de la normativa laboral que promueve que se usen EPP's de calidad y así evitar cualquier observación o multa. Adicional a ello, con la oferta existente son pocos los que ofrecen una oferta diferenciada, con distintas certificaciones para los productos y de la misma empresa, las cuales ayudan a tener una mejor reputación e imagen; y todas estas certificaciones se basan mucho en la seguridad del personal, y que los productos utilizados cumplan con las especificaciones técnicas requeridas.

Otro de los factores por los que el sector es atractivo, es que no existen muchas barreras de entrada, y esto se vio reflejado durante la crisis sanitaria por el Covid-19, que brindó la posibilidad que muchos decidieran ser importadores directos. Sin embargo, le resta atractividad al sector la alta inversión requerida para la adquisición de los productos, es el caso del comercio informal que al no tener respaldo financiero no les permite contar con la misma disponibilidad de las diversas líneas de productos que ofrecen otras empresas formales del sector.

3.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE)

Según David (2013), esta matriz permite resumir y evaluar información del entorno político, legal, económico, social, medioambiental y tecnológico. A continuación, presentamos la matriz EFE de la empresa Vicsa, elaborada tomando en cuenta los factores evaluados en el análisis PESTEG:

Tabla 2.

Matriz EFE de la empresa Vicsa Safety Perú.

Oportunidades		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Proyección de crecimiento del PBI en 2.0% para el 2022 y 2.8% para el año 2023.	0.10	3	0.3
2	Rebote del Covid-19, por el surgimiento de nuevas variantes.	0.05	2	0.1
3	Disminución de la tasa de desempleo y reactivación de negocios.	0.10	3	0.3
4	Transformación digital.	0.15	3	0.45
5	Incremento de fiscalizaciones por la ley de seguridad y salud en el trabajo, ley 29783.	0.10	3	0.3
6	Apertura de nuevos nichos de mercado (población socialmente responsable) - Incremento movimientos ecologista.	0.10	3	0.3
Amenazas		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Inflación por la guerra entre Rusia y Ucrania.	0.05	2	0.10
2	Incertidumbre, desconfianza y corrupción en el gobierno.	0.05	2	0.10
3	Conflictos sociales en la actividad minera, transportes e hidrocarburos.	0.10	1	0.10
4	Estancamiento de las embarcaciones en China por el confinamiento.	0.05	1	0.05

	Amenazas	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
5	Derechos de Antidumping para productos provenientes de China.	0.10	3	0.30
6	Movimientos sociales en contra del uso de productos no reciclables - EPP's nueva forma de polución	0.05	2	0.10
		1.00		2.50

Nota: Los valores de la calificación son los siguientes 4 = respuesta superior, 3 = respuesta por encima del promedio, 2 = respuesta promedio, 1 = respuesta deficiente. Basado en "Administración Estratégica" por Fred David, 2013, Pearson.

El valor de 2.50, representa que la capacidad adquirida de la empresa brinda una respuesta promedio a las oportunidades y amenazas existentes del sector, pero también refleja que sus estrategias no pueden contener del todo las amenazas que se presentan. Dentro de las oportunidades la empresa busca beneficiarse por el incremento de los planes de fiscalización definidos por el Estado de acuerdo a la Ley de seguridad y salud en el trabajo N° 29783, lo cual genera que la mayoría de las empresas busquen promover la prevención de riesgos para lo cual compran una mayor cantidad de EPP's que cumplan con los estándares de protección de acuerdo a su actividad económica y evitando de esta manera sanciones de las entidades fiscalizadoras por no brindarlos a sus colaboradores que estén expuestos a polvos, líquidos o cualquier otro elemento que ponga en peligro la vida de los colaboradores.

Con respecto al surgimiento de nuevas variantes y rebrote del covid-19, genera que exista nuevamente una mayor demanda de las diversas líneas de productos que venden las empresas del sector seguridad industrial, ya que las empresas aún buscarán continuar protegiendo a sus colaboradores con diversos EPP's; este punto es considerado como una nueva oportunidad, y también porque las actividades de la empresa no se detendrían ante un nuevo confinamiento, debido a que abastece productos de primera necesidad para el sector salud.

Por otro lado, se busca contener y encontrar nuevas soluciones a las amenazas que presenta el sector, como, por ejemplo, la declaración de permanencia y modificación de los derechos antidumping para el calzado proveniente de China, con lo cual una de sus estrategias es buscar nuevos proveedores en los países de Brasil y La India y también buscar soluciones al reunirse con la sociedad nacional de industria y los diversos asesores legales de todas las empresas que comercializan estos productos y que están siendo perjudicadas. En tal razón la empresa está capitalizando de manera progresiva las oportunidades mencionadas, pero también podría lograr aplicar mejores estrategias para mitigar las amenazas.

Capítulo IV: Análisis Interno de la Organización

4.1 Modelo de Negocio

Según Casadesús-Masanell (2014) existen dos consideraciones fundamentales en cualquier modelo de negocio: la propuesta de valor y el mercado objetivo. En Vicsa, la propuesta de valor se basa en la diferenciación brindando productos certificados de calidad a un precio competitivo con atributos técnicos y buen servicio al cliente; realizando una diferenciación para sus dos segmentos de clientes; los clientes del sector industrial, a quienes acompaña técnicamente a través de capacitaciones para brindar la posibilidad de conocer los beneficios del producto; mientras que, para sus clientes del sector comercio, a pesar que mantienen una relación indirecta (clientes de los distribuidores mayoristas) se les brinda capacitaciones para la evaluación de riesgos, así como para la identificación de qué EPP's usar según su actividad para que no ocurran accidentes.

Además, formar parte de Bunzl hace que Vicsa tenga elementos destacables en su modelo de negocio:

- Marcas nacionales e internacionales.
- Amplia gama de productos.
- Inversión en I+D.
- Respaldo Financiero (Bunzl)
- No oficinas en provincias, pero alianzas con Vicsa en Latinoamérica.
- Centro de distribución propio.
- Servicio al cliente personalizado (asesorías técnicas).
- Prácticas de ecoeficiencia y sostenibilidad.
- Partnerships con proveedores.
- Poca publicidad, reputación (Steelpro).
- No Sindicalizada

Para continuar identificando los aspectos esenciales del modelo de negocio de Vicsa, se utilizó el modelo canvas, que se presenta en la siguiente figura:

Figura 17

Elementos del Modelo de Negocio (Business Model Canvas) de Vicsa Safety Perú

<p>Socios Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría legal (Estudio Ehecopar). • Oficina Shanghai. • Distribuidores exclusivos. • Alianzas con otros Vicsa dentro de Latinoamérica. 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribución de productos. • Compras y comercio exterior (planificación) • Marketing digital y comercialización. • Atención al cliente y servicio técnico. <p>Recursos Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital Humano. • Almacén/ Inventario • Financiero 	<p>Propuesta de valor </p> <p>Brindar productos certificados de calidad a un precio competitivo.</p>	<p>Relación con clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene Asistencia Personal; es decir, cuenta con un equipo de asesores comerciales y técnicos. • Página web. • Activaciones BTL. <p>Canales </p> <p>Tres canales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Distribuidores. 2. Retail. 3. Digitales. 	<p>Segmento de cliente </p> <p>2 segmentos de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Industria: Empresas que cuentan con áreas SSOMA. • Comercio: Distribuidores mayoristas y minoristas.
<p>Estructura de gastos </p> <ul style="list-style-type: none"> • 21% de gastos (incluido gasto de planilla). • 18MM soles de inventario. • El valor en el negocio cuesta aproximadamente 3MM al año. (apuestas por innovación y desarrollo de productos que van alineados a la estrategia de diversificación). 		<p>Líneas de ingresos </p> <p>Ingresos por venta directa de productos (commodities y líneas especializadas) al canal de distribuidores y retail.</p>		

Nota: Basado en “Generación de modelos de negocio” de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2011, Deusto.

Todos estos aspectos sumados a la marca Steelpro hace que Vicsa sea percibida en el mercado como una empresa con productos de calidad y garantía, propiciando que sea considerada por los clientes como una empresa con productos superiores, aumentando así su disposición a pagar.

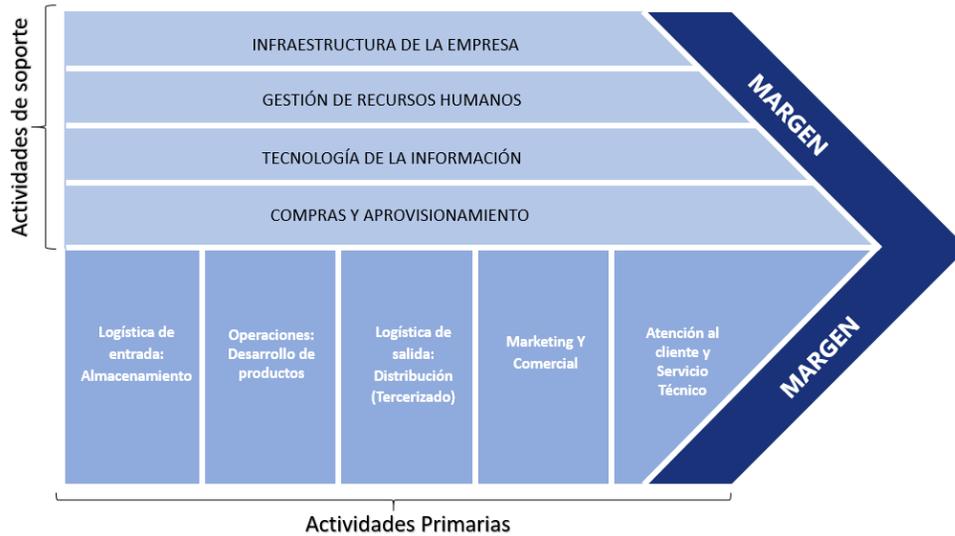
Es importante destacar que cuentan con socios claves, como el Estudio Ehecopar, con quienes revisan los cambios políticos, legales y económicos del país y en el sector. Otro socio clave son los distribuidores exclusivos que les permiten ejecutar actividades principales como la distribución de sus productos, planificar y realizar las compras-anticipadamente, evitando así los desfases en las fechas de entrega y adquisición de los mismos. Además, cuentan con una estructura de gastos debidamente distribuida que le permite cubrir los gastos de la planilla e inventarios, poder invertir en innovación y desarrollo que apuntan a la diversificación de la estrategia del negocio.

4.2 Cadena de Valor

A continuación, analizamos las fuentes de ventaja competitiva, considerando las actividades estratégicas más importantes que realiza la empresa, y que consideramos que la sinergia de estas actividades la hace más resistente y que sea una empresa sólida.

Figura 18

Cadena de Valor de Vicsa Safety Perú



Nota: Basado en “La Cadena de Valor de Michael Porter” de Michael Porter, Ventaja Competitiva, 2016, Lemaitre Publishing.

4.2.1 Infraestructura de la empresa

Son áreas de soporte aquellas que ejecutan procesos que permiten a la empresa llevar a cabo sus actividades diarias. Para Vicsa, las actividades de contabilidad, planeamiento financiero, tesorería y gestión de la calidad hacen posible las actividades primarias. El área contable, registra y controla los diversos tipos de movimientos económicos, además de velar por el cumplimiento tributario ante diversas entidades del estado; planeamiento financiero, asegura la viabilidad económica a través de la presentación de los estados financieros, tendencias y pronósticos que sirven como base para la toma de las decisiones comerciales. También asegura el acceso a liquidez de manera sostenible. Finalmente, el equipo de gestión de la calidad tiene como función crear una cultura de calidad, dirigir la gestión ambiental y de la seguridad y salud en el trabajo con el objetivo de rediseñar e implementar procesos correctivos acorde los requisitos del ISO 9001, 14001 y 45001, así como la certificación en huella de carbono.

4.2.2 Gestión de Recursos Humanos

Comprometida en brindar experiencias memorables a todos los colaboradores desde que ingresan a la organización, a través del diseño de un proceso de onboarding, brindando inducción,

supervisando de cerca las bienvenida y continuamente reuniones de mentoring, en la cual se hace hincapié en la importancia de la cultura y los valores organizacionales con el objetivo de crear sentido de pertenencia.

Asimismo, gestiona los procesos de reclutamiento y selección, bienestar social, evaluación de desempeño, clima organizacional, administración de personal y planillas. Si bien trabajan por abarcar todos los procesos de gestión de recursos humanos, algunos no están siendo gestionados de manera correcta como la gestión de compensaciones, formación y desarrollo, reconociendo que a pesar que cuenta con las personas adecuadas para cada puesto, no está gestionando su desarrollo de carrera para la retención y permanencia en la empresa.

4.2.3 Tecnología de la Información (IT)

Tras el inicio de la crisis sanitaria, la organización inició invertir en tecnología lo cual le permite cumplir con las exigencias de los clientes: mejoras al App Vicsa sales y Steelbox, para hacer pedidos de forma más rápida y efectiva. Asimismo, cuenta con el soporte de las empresas Vicsa Safety de Latinoamérica, que tienen equipos más grandes de IT.

4.2.4 Compras y Aprovisionamiento

Referido a las actividades que realizan los equipos de compras y comercio exterior para la obtención y adquisición de las diversas líneas de productos que comercializa la empresa a sus clientes, para lo cual hace una planificación de compra, ya que las entregas son a 120 y/o 150 días. Además, son realizadas en un 98% a través de importaciones, para lo cual el equipo de comercio exterior negocia a través de un intermediario que se encuentra en China (Vicsa Shanghái) como representante para todos los países de Latinoamérica. La empresa únicamente tiene proveedores directos en la India y en Brasil, con los cuales pueden negociar, pero la compra es de menor cantidad. Asimismo, este equipo realiza compras de mobiliario, suministros, merchandising, además de otros requerimientos de hardware y software.

4.2.5 Logística de Entrada

Esta categoría incluye todos los procesos relacionadas con la gestión de stocks de la empresa, es decir, la recepción, almacenamiento, control de existencias y despacho de mercancías. La función de la logística de entrada es vital para la creación de valor, porque un funcionamiento deficitario en este grupo de procesos afectaría al resto de las actividades primarias de la empresa.

4.2.6 Operaciones: Desarrollo de Productos

Enfocado en las actividades de desarrollo, innovación y planificación de producto. A la fecha es un equipo que aún está fortaleciendo y está atrayendo a más especialistas, ya que es una de las actividades primarias de la empresa para seguir creciendo de forma exitosa y ser cada vez más competitivos en el sector industrial de equipos de protección personal.

4.2.7 Logística de Salida

La distribución de cada orden de compra de los productos que comercializa la empresa, es una actividad tercerizada o como prefieren muchos de sus clientes acercarse directamente al almacén de la empresa y recoger los lotes de productos que han comprado, ya que al ser un negocio B2B, los clientes distribuidores cuentan con una flota de vehículos.

4.2.8 Marketing y Comercial

La empresa está orientada al canal distribución Business to Business (B2B), es decir, no vende a consumidores finales; todas sus transacciones comerciales son de empresa a empresa, para lo cual gestiona sus actividades comerciales en plataformas de comercio electrónico como Safe store/ Sana B2B/ I- learning, las cuales le permiten al equipo comercial administrar el negocio en línea con funcionalidades clave como: gestión de cotizaciones, pedidos y devoluciones. Además, agrupan a los clientes de la siguiente manera:

- **Segmento A - Cliente TOP.** Valora los beneficios que se le puede brindar alrededor

del producto; por ejemplo, el servicio personalizado, créditos, soluciones creativas, etc. Se busca gestionarlos de manera eficaz y establecer alianzas estratégicas.

- **Segmentos B - Cliente Promedio.** Valora mucho el acompañamiento y la capacitación técnica, aprecia el apoyo de marketing con material para contenido de web y redes, el servicio diferenciado con este segmento es: precio y disponibilidad inmediata de producto.
- **Segmento C - Cliente Informal.** No valora acompañamiento técnico a sus clientes finales, más si la capacitación. Lo más significativo es precios bajos y disponibilidad de producto. Ejemplo: la asociación de comerciantes propietarios de las Malvinas.

Por otro lado, el equipo de marketing impulsa la presencia online de sus clientes, brindando asesoría digital y herramientas que aseguran contenido de valor, así como un mayor tráfico en sus páginas web y redes.

4.2.9 Atención al cliente y Servicio Técnico

Es un grupo de especialistas de amplio conocimiento y experiencia que agregan valor para el soporte y desarrollo en seguridad industrial de la fuerza de ventas de toda la red de distribuidores que Vicsa tiene como clientes. Sus principales funciones son: acompañar y brindar asesoría técnica, capacitaciones y recomendaciones para la disposición final de acuerdo a la legislación ambiental y de seguridad y salud ocupacional del país.

4.3 Análisis de la Estructura Organizacional y Funciones

Según Mintzberg (1999) existen características relevantes que configuran la estructura de una empresa. Iniciaremos describiendo la estructura de Bunzl (casa matriz), para luego definir a la empresa como unidad de negocio con una estructura adhocrática y flexible.

Bunzl, tiene una estructura divisional, porque posee unidades de negocio en diversos países de Latinoamérica y del mundo, lo cual permite responder más rápido a demandas del entorno y generar políticas transversales de control, pero con poca coordinación en el día a día. Para la unidad

de negocio Vicsa Safety Perú, su estructura es adhocrática ya que es descentralizada porque puede trabajar de manera independiente lo cual agiliza la toma de decisiones. Asimismo, se caracteriza por su dinamismo e innovación, buscando continuamente el desarrollo de nuevas líneas de productos. También tiene una estructura relativamente flexible, porque se adapta rápidamente a los cambios del entorno y, por ende, que el organigrama se puede modificar en cualquier momento. Además, el director general tiene pocos reportes y tiene poco staff y categorías. En cuanto al contexto podemos observar que se manejan dos tipos de androcracias:

- Adhocracia administrativa: debido a que el equipo de marketing realiza proyectos de investigación de mercado para el desarrollo de nuevas líneas de productos.
- Adhocracia operativa: porque la empresa en la actualidad gestiona proyectos propios como, por ejemplo: Transformación digital (desarrollo de la app steelpro), y la plataforma E-learning, para las capacitaciones de manera asincrónica.

Además, posee desafíos estratégicos bien definidos y se planifican diversos procesos para el cumplimiento de su visión organizacional de ser reconocidos como una marca innovadora y líder en el suministro de EPPs. Como resultado de este tipo de organización se maneja una estructura moderna y eficaz que busca convertirse en una organización innovadora.

4.4 Resultados contables y financieros

Vicsa Safety Perú cuenta con la siguiente información financiera al cierre del 2021:

4.4.1 Estado de situación financiera

En el Anexo N° 2 se muestra el estado de situación financiera auditado al 31/12/2021, del cual se concluye lo siguiente:

- Respecto a los activos, se puede observar que el 12.41% corresponde a activos fijos, seguido de un 87.59% en cuentas por cobrar comerciales y relacionadas. Las cuentas por cobrar y el inventario incrementaron en 7.15% y 39.24% respectivamente con respecto al 2020, lo cual es un claro reflejo que las ventas han tenido un crecimiento en dicho periodo.

- En cuanto al pasivo y patrimonio neto, la estructura de capital está determinada en un 30.25% de pasivos y 69.75% de patrimonio. Asimismo, se evidencia que los pasivos disminuyeron en 18.02% con respecto al 2020 y algo importante es que la empresa no tiene deudas por préstamos bancarios.

4.4.2 Estado de Resultados

Respecto al estado de resultados del 2021 presentado en el Anexo 3, muestran que los ingresos por ventas incrementaron en 7.96% con respecto al 2020, lo cual permitió que financieramente se tenga como resultado una utilidad bruta que corresponde al 33.65% de las ventas generadas en la empresa; mientras que los gastos operativos (fijos y variables) sólo representan el 22.02% y a la utilidad neta le corresponda el 8.01%.

4.5 Análisis VRIO

Se ha realizado el análisis de la matriz VRIO (ver tabla 3) evaluando los principales recursos tangibles, intangibles y capacidades de la empresa.

Tabla 3.

Análisis VRIO Vicsa Safety Perú.

RECURSOS TANGIBLES	V	R	I	O	TOTAL	Implicancia de competitividad
Infraestructura (local, inmobiliario)	✓				1	Paridad competitiva
Recursos financieros (respaldo financiero)	✓	✓	✓	✓	4	Ventaja competitiva sostenible
Equipamiento (herramientas de trabajo)	✓				1	Paridad competitiva
Existencias/mercancías (inventario)	✓				1	Paridad competitiva
Tecnología (equipos tecnológicos)	✓				1	Paridad competitiva
RECURSOS INTANGIBLES						
Capital humano	✓	✓	✓		3	Ventaja competitiva temporal
Relación con proveedores	✓				1	Paridad competitiva
Relación con Clientes	✓				1	Paridad competitiva
Goodwill (Reputación)	✓	✓	✓	✓	4	Ventaja competitiva sostenible
Servicio Post venta	✓				1	Paridad competitiva
SopORTE técnico especializado	✓				1	Paridad competitiva
Cultura organizacional	✓	✓	✓		3	Ventaja competitiva temporal

CAPACIDADES						
Gobierno corporativo (Bunzl)	✓	✓	✓		3	Ventaja competitiva temporal
Gestión de procesos de actividades clave	✓				1	Paridad competitiva
Gestión operativa	✓				1	Paridad competitiva
Gestión de seguridad (ISO 45001)	✓	✓			2	Ventaja competitiva temporal
Gestión medioambiental (ISO 14000 y ISO 9001)	✓	✓			2	Ventaja competitiva temporal

Nota: Análisis de los recursos internos que proporcionan ventaja competitiva a Vicsa, basado en Jay B. Barney, 1991.

Destacamos que la empresa cuenta con un sólido respaldo financiero como principal recurso tangible, lo que le permite tener solidez en el mercado comercial, al poder adquirir productos que cuenten con todas las certificaciones de calidad. Respecto al recurso intangible, destaca su reputación, porque cuenta con su propia marca, a diferencia de varias empresas del mercado peruano que no la tienen. En cuanto a la capacidad de Vicsa, el ser parte y contar con un gobierno corporativo que es Bunzl, le genera estabilidad y seguridad frente a otras empresas del mismo rubro, lo cual hace que sea más sólida y competitiva en el mercado.

Identificamos como ventaja competitiva sostenible la reputación de la organización, que representa calidad y garantía con la marca Steelpro, lo que le permite diferenciarse de la competencia y posicionarse en el sector de seguridad industrial.

4.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (Matriz EFI)

De acuerdo a las fortalezas y debilidades relevantes de la empresa se ha elaborado la matriz EFI que se detalla a continuación:

Tabla 4.

Matriz EFI Vicsa Safety Perú.

Factores Claves Internos				
	Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Respaldo financiero de la casa matriz Bunzl (empresa británica) y alianzas con otros Vicsa dentro de Latinoamérica.	0.10	4	0.4
2	Líneas de productos certificados internacionalmente.	0.05	4	0.2
3	Inversión destinada a la innovación y desarrollo de productos alineados a la estrategia de diversificación (3MM).	0.09	3	0.27
4	Excelente gestión del clima laboral.	0.08	4	0.32
5	Equipo ágil para afrontar desviaciones del mercado.	0.05	3	0.15
6	Cultura de sostenibilidad y adopción de prácticas de ecoeficiencia.	0.05	2	0.10

Fortalezas		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
8	Bajo índice de rotación de personal.	0.08	4	0.32
9	Soporte técnico especializado	0.05	3	0.15
10	Buena prácticas de almacenamiento, control y prevención de accidentes laborales.	0.09	4	0.36
Debilidades		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Baja participación de innovación en el canal retail.	0.05	1	0.05
2	Profesionalización del recurso humano	0.02	2	0.04
3	Implementación tardía del equipo de I+D (3 personas)	0.05	2	0.10
4	Bajo nivel de posicionamiento de marca	0.05	1	0.05
5	Dependencia directa de los proveedores chinos	0.05	1	0.05
6	Centralización del inventario en Lima	0.05	1	0.05
7	Desarrollo de nuevas competencias (transformación digital)	0.04	2	0.08
8	Estructuración de línea de carrera	0.05	1	0.05
Total		1.00		2.74

Nota: Los valores de la calificación son los siguientes 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, 1 = debilidad mayor. Basado en “Administración Estratégica” por Fred David, 2013, Pearson.

Esta matriz nos muestra un valor ponderado de 2.74 en una escala del 1 al 4, lo que indica que la empresa Vicsa cuenta con una posición ligeramente sobre el promedio respecto a la competencia, es decir, posee fortalezas mucho más sólidas e importantes que las debilidades que actualmente presenta, siendo la calificación ponderada de 2.27, lo cual respalda las estrategias del negocio.

De los resultados podemos concluir que la empresa es fuerte y sostenible, cuenta con un respaldo económico que brinda seguridad a sus clientes, así como también tiene altos estándares de calidad, dado que sus productos cumplen con todas las especificaciones técnicas generando confianza en sus clientes. También al ser una empresa especializada, tiene ese valor agregado de dar capacitaciones. Otro de los puntos de tomar en cuenta, es a pesar del rubro y materiales que tiene, es una empresa con políticas ecoeficientes, lo que hace que el personal se sienta más identificado con ella y estén aún más comprometidos.

Asimismo, concluimos que al tener un mejor resultado que en la matriz EFE, significa que las posibilidades de mejorar la competitividad están latentes, y es un asunto de las estrategias que decida seguir la empresa para consolidar sus capacidades y recursos en una mejor posición competitiva en el mercado. Definitivamente, la posición en el mercado no es producto de la coyuntura, sino es gracias a las buenas decisiones que han tomado durante los últimos años.

Capítulo V. Diagnóstico -Intervención

5.1 Selección de Procesos de Recursos Humanos a Diagnosticar

Para iniciar la intervención en la organización, planteamos como primer paso la ejecución de dos auditorías enfocadas a diagnosticar la situación actual de cinco procesos de recursos humanos en la empresa Vicsa. Las auditorías se realizaron en dos fechas coordinadas previamente con la Gerencia General, las cuales tuvieron el objetivo de identificar las brechas existentes en los procesos.

Mediante la definición del plan de auditoría que se presenta en el Anexo 4, se logró calificar mediante criterios y niveles de madurez cómo funcionan los diversos procesos de recursos humanos que son de interés para la presente investigación.

5.1.1 *Gestión del Desempeño*

El equipo de valor humano aplica la evaluación de desempeño de manera anual y es de 180° para todos los colaboradores de la empresa, sin distinguir categorías. La evaluación contempla la revisión de competencias transversales y los comportamientos vinculados a HSEQ (Health, security, environment y quality), más no la revisión del cumplimiento de objetivos.

La última evaluación aplicada fue en marzo 2020, en los dos últimos años no se ha realizado esta gestión. Se frenó su aplicación ya que no es un proceso sistematizado, se envía mediante un correo corporativo el enlace para que los colaboradores completen su autoevaluación, evalúen a sus compañeros de trabajo y también que el jefe directo realice la evaluación. Finalmente, se realiza la tabulación en Excel y los registros quedan archivados hasta el siguiente año, pero la mayoría de veces no se hace seguimiento a las metas individuales que se definieron el año anterior, por lo que los resultados de desempeño no son imput clave para evaluar a los colaboradores en procesos de compensaciones o de desarrollo profesional. Asimismo, cabe destacar que, el compromiso de los jefes para siempre cumplir con la reunión de feedback con su equipo, así como la existencia de un comité de evaluación del desempeño, conformado por las jefaturas y la gerencia de valor humano, son oportunidades identificadas en este proceso.

5.1.2 Formación y Desarrollo

La gerencia de valor humano no ha planteado una metodología o plan de aprendizaje enfocado al desarrollo de los colaboradores de la empresa. Tampoco cuenta con estructuras de carreras definidas para la línea profesional. Sólo ha definido planes de aprendizaje que incluyen cursos regulatorios o cursos para reforzar conductas alineadas a los lineamientos éticos y legales, como los cursos de prevención de fraudes, seguridad de la información, atención al cliente, primeros auxilios, salud ocupacional y de continuidad del negocio como uso de montacargas, y certificaciones para el correcto uso de los equipos de protección personal.

Actualmente, las capacitaciones (distintas a las legales vigentes) son solicitadas por los jefes de cada área según sus necesidades, las cuales son evaluadas por la gerencia de valor humano para lo cual revisa el presupuesto asignado al área y que tengan relación con el puesto del colaborador; la solicitud debe cumplir con ambos requisitos para que sea aprobado por la gerencia general.

5.1.3 Compensaciones

No se ha implementado ningún plan ni política de compensaciones que tenga desarrollado la valorización y categorización de cargos, tampoco una estrategia de comparación con el mercado y no se mide la equidad interna. Actualmente, los incrementos y promociones son solicitados por el jefe inmediato, y son autorizadas por el gerente general y la gerencia de valor humano.

Si se cuenta con todos los descriptivos de puestos de las posiciones que se detallan en su organigrama (38 puestos), pero estos no se encuentran desarrollados para la valorización de cargos. Para la elaboración de los descriptivos de puestos se aplicó la metodología mixta, realizando la observación de funciones y entrevista con el superior inmediato. Sin embargo, no se cuenta con un comité de análisis de puestos, siendo estos elaborados por el analista de valor humano.

5.1.4 Inducción

Una vez que el área de valor humano realiza el proceso de reclutamiento y contratación según las

regularizaciones laborales vigentes, se programa el proceso de inducción, el cual permite brindar a los nuevos colaboradores información relevante sobre la organización y cultura de la empresa.

Es un proceso de dos días, el cual inicia con la entrega del kit de bienvenida, los EPP's de acuerdo al puesto y se realiza un recorrido por las instalaciones de la empresa a cargo de la gerencia de valor humano y la gerencia de logística. En el segundo día, se programa inducción con las distintas áreas de la empresa, el área de valor humano solo brinda información de manera general con respecto al desarrollo y oportunidades de crecimiento dentro de la organización o en otras empresas de Vicsa Latinoamérica, pero no existen lineamientos o un plan de desarrollo a ofrecer.

5.1.5 Reconocimiento

Vicsa Safety Perú no cuenta con un sistema de reconocimiento definido en una política ni tampoco se toma en cuenta la evaluación de desempeño para su ejecución, de manera informal se definen actividades con el objetivo de mejorar el clima organizacional, como, por ejemplo: semestralmente se elige al mejor colaborador de la empresa.

Por otro lado, hay concursos anuales pero que son definidos por la casa matriz (Bunzl), sólo para el área comercial y logística, que premian las ventas o por lograr cero accidentes de trabajo, otorgando un paquete de viaje a diversos destinos del mundo cada año.

5.1.6 Resultados de la auditoría

Se identificaron distintas brechas en los cinco procesos analizados durante la auditoría, presentamos en la tabla 5, la valoración de cada proceso de recursos humanos, con el objetivo de expresar la magnitud de las no conformidades o conformidades con observaciones, así como identificar las prioridades para cubrir las brechas. Durante la auditoría, quedo muy claro que potenciar al talento actual de la empresa es parte de sus objetivos estratégicos para asegurar su retención y por ende su disponibilidad del mismo ante la consolidación del modelo del negocio y del área I+D, para lo cual es necesario tener lineamientos, políticas y prácticas definidas que

permitan brindar oportunidades de desarrollo a los colaboradores, así como un sueldo acorde al mercado de manera que se atraiga y retenga al talento dentro de la empresa.

Tabla 5.

Valoración de las brechas identificadas en los procesos de RRHH en Vicsa.

Proceso de RRHH en Vicsa Safety Perú	Criterios de evaluación de auditoría	Puntaje de Cumplimiento	Nivel de Madurez Actual	Nivel de Madurez Requerido
Formación y Desarrollo	No Conforme (NC)	20	Iniciado	Gestionado
Diseño de cargos y descripciones de Puestos	Conforme con Observaciones (COB)	30	Definido/ Básico	Gestionado
Compensaciones	No Conforme (NC)	0	Inmaduro/ No tiene	Básico
Evaluación del desempeño	Conforme con Observaciones (COB)	10	Iniciado	Gestionado
Inducción	Conforme con Observaciones (COB)	30	Definido/ Básico	Gestionado
Reconocimiento	Conforme con Observaciones (COB)	20	Iniciado	Gestionado

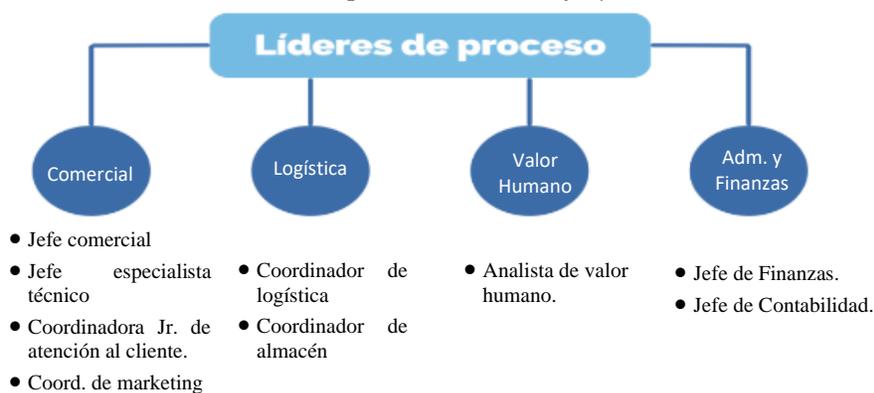
Nota: Elaboración propia basada en los niveles del modelo de madurez holístico para Business Process Management (BPM) de Michael Rosemann y Tonia De Bruin, 2005, y la evaluación de capacidades del modelo de madurez de procesos y empresa (PEMM), de Michael Hammer, 2007.

5.2 Definición de Personas y Grupos

Se definió aplicar los diversos instrumentos de análisis a los líderes de proceso; para la empresa representan el 21% de su headcount. Siendo un total de 10 colaboradores de las siguientes áreas: comercial, logística, valor humano, administración y finanzas, distribuidos equitativamente, 50% hombres y 50% mujeres.

Figura 19

Distribución de líderes de proceso Vicsa Safety Perú



Nota: Elaborado teniendo en cuenta la estructura organizacional de la empresa, 2022.

5.3 Aplicación de las Herramientas para la Intervención

El plan de intervención para la consultoría en Vicsa Safety Perú se planteó sobre la base del análisis realizado acerca del contexto actual de los procedimientos de recursos humanos, identificándose el proceso de formación y desarrollo con un grado de madurez iniciado, que brinda capacitaciones sin un plan definido ni las condiciones para impactar en la formación de posibles sucesores. El plan de intervención contempló etapas y actividades presentadas en la Tabla 6.

Tabla 6.

Plan de Intervención en Vicsa Safety Perú.

N°	Etapas	Actividades	Entregable
1	Planeamiento	Aplicación de entrevistas y encuestas a los líderes de proceso.	Presentación de resultados y principales hallazgos.
		Sensibilización al gerente general y gerente de RR. HH. sobre el modelo que se aplicará en la intervención.	Propuesta de modelo para la intervención.
		Determinación de un plan de trabajo.	Aprobación del plan de trabajo.
2	Identificar línea de carrera	Validación del organigrama de la empresa.	Cuadro de sucesión y reemplazo
		Identificación de los puestos a los cuales podrían ser promovidos los posibles sucesores.	
		Identificación de las líneas de carrera de los líderes de proceso de la empresa.	Mapa de líneas de carrera.
		Validación de la carrera propuesta para líderes de procesos con la gerente de valor humano.	
3	Identificación del nivel de desarrollo de las personas	Propuesta de la metodología para identificar el nivel de desarrollo de las personas.	Metodología Nine Box.
		Elección de las herramientas que se utilizarán para la identificación del potencial y el desempeño: Anclas de carrera de Schein y evaluación de desempeño.	Propuesta para la ejecución de las herramientas para evaluar potencial y desempeño.
		Recopilación y calibración de los resultados de la evaluación de desempeño. Análisis del potencial con las herramientas elegidas	Puntajes de evaluación de desempeño.
		Validación de la matriz Nine Box con el gerente de área.	Matriz Nine Box validada.
4	Plan de desarrollo Individual	Revisión del perfil de los puestos de cada uno de los líderes de procesos versus el perfil de los que resultaron con alto potencial en el Nine Box.	Matrices con resultados de la comparación de la información de los colaboradores con alto potencial con los perfiles de los líderes de procesos.
		Elaboración del plan de desarrollo Individual.	PDI por líder de proceso identificado como posible sucesor para los puestos altamente críticos.
		Elaboración de una propuesta de posibles sucesores para los líderes de procesos y revisión con la gerencia de valor humano y gerencia general.	Propuesta de posibles sucesores para los puestos de líderes de procesos.
		Validación con los gerentes de área de la propuesta de sus posibles sucesores.	Propuesta de posibles sucesores para los puestos críticos aprobada.

Nota: Elaborado según la propuesta del plan de trabajo para la consultoría, 2022

5.4 Recogida y Análisis de Información

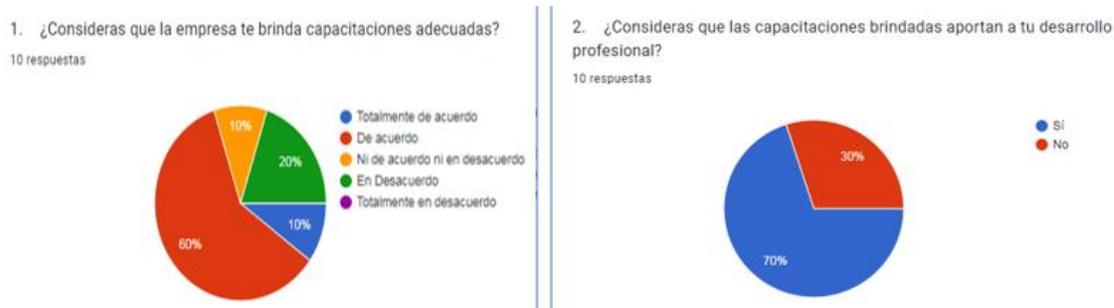
5.4.1 Análisis de Encuesta Aplicada

El objetivo de la aplicación de la encuesta a los líderes de proceso de Vicsa, fue tener el respaldo para demostrar a la gerencia de valor humano y gerencia general que a pesar de que brindan capacitaciones a los colaboradores no existe planes de desarrollo de carrera que les permita formar a sus posibles sucesores de puestos críticos o estratégicos para la organización.

El formato de la encuesta aplicada figura en el anexo 5 del presente trabajo. A continuación, presentamos los resultados y análisis de las preguntas del 1 al 7, y del 11 al 12, para el caso de las preguntas 8 al 10, se detallan los resultados en el anexo 6.

Figura 20

Resultados preguntas 1 y 2 de la encuesta a líderes de proceso de Vicsa

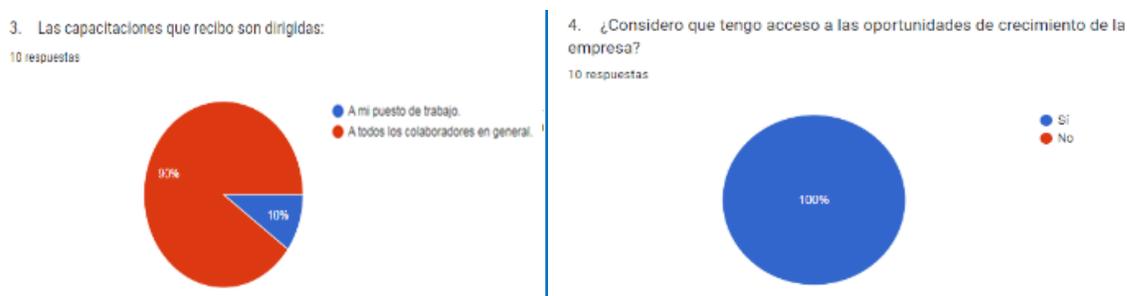


Nota: Elaborado con los datos de los resultados de la encuesta virtual en google forms, 2022.

El 70% de los trabajadores reafirman que reciben capacitaciones en diferentes temas y que aportan a su desarrollo profesional, mientras que un 20% está en desacuerdo, y aún no lo considera de esta forma, y para profundizar en las razones entrevistaremos a los líderes de proceso.

Figura 21

Resultados preguntas 3 y 4 de la encuesta a líderes de proceso de Vicsa



Nota: Elaborado con los datos de los resultados de la encuesta virtual en google forms a líderes procesos, 2022.

En la figura 20, el 60% de los encuestados manifestaron que las capacitaciones son adecuadas, pero si bien hay una aprobación hacia la empresa en la forma de brindar las capacitaciones, según el resultado de la pregunta tres (figura 21), el 90% considera que están dirigidas a todos los trabajadores en general, no según el perfil de cada posición. Además, el 100% de los líderes de proceso considera que tiene acceso a las oportunidades de crecimiento en la empresa, sin embargo, no tienen un norte definido, porque no existe un plan de línea de carrera.

Figura 22

Resultados preguntas 5 y 6 de la encuesta a líderes de proceso de Vicsa



Nota: Elaborado con los datos de los resultados de la encuesta virtual en google forms a líderes procesos, 2022.

El 70% de los colaboradores encuestados indican que existe un plan de desarrollo, sin embargo, la auditoría diagnóstica aplicada revela que no existe un plan de aprendizaje y desarrollo. En las entrevistas profundizaremos sobre esta respuesta.

La gran mayoría de los líderes de procesos (80%) desean que la empresa se preocupe por su desarrollo profesional, este resultado, comparado con la pregunta 5, es un tanto contradictoria, y para eso profundizaremos en las respuestas aplicando otra herramienta como las entrevistas.

Figura 23

Resultado de la pregunta 7 de la encuesta a líderes de proceso de Vicsa

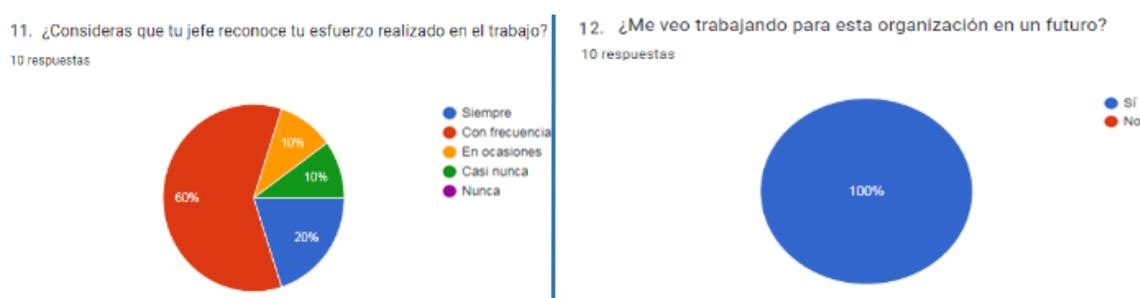


Nota: Elaborado con los datos de los resultados de la encuesta virtual en google forms a líderes procesos, 2022.

Del total de colaboradores encuestados, el 10% esperan que un plan de desarrollo contribuya en su nivel de empoderamiento, para crecer profesionalmente, ascender, capacitarse, incrementar su sueldo y cumplir con los objetivos de la empresa al potenciar su eficiencia y eficacia. Mientras que un 40% principalmente espera tener un plan de desarrollo de carrera para crecer profesionalmente, el 30%, para ser promocionado dentro de la organización, otro 10% considera que les sirve solo para cumplir con los objetivos de la empresa, y finalmente, un 10% para ascender.

Figura 24

Resultados preguntas 11 y 12 de la encuesta a líderes de proceso de Vicsa



Nota: Basado en la tabulación de los resultados de la encuesta virtual en google forms a líderes procesos, 2022.

El 60% de los líderes de proceso consideran que su jefe directo reconoce con frecuencia su esfuerzo en el trabajo, mientras que otros líderes tienen diversas percepciones. Con lo cual se podría inferir que el nivel de competencia de liderazgo en los líderes de proceso aún no es la adecuada.

Ante la pregunta si se proyectan trabajando en el futuro en la empresa, el 100% de los encuestados a pesar del contexto actual de la organización (no existe un plan de desarrollo de carrera o lineamientos definidos para el reconocimiento), si afirman que permanecerían en la organización, para lo cual se profundizarán los motivos con la aplicación de otras herramientas.

5.4.2. Análisis de las Entrevistas Aplicadas

Las entrevistas se efectuaron el miércoles 03 de agosto de 2022 en las instalaciones de Vicsa (Ate Vitarte) entre las 8:15 am y 10:00 am, cada entrevista tuvo una duración entre 20 a 25 minutos, llevándose a cabo en distintas salas para que cada entrevista sea personal en absoluta

reserva.

Las entrevistas fueron coordinadas y programadas por la gerente de valor humano con la autorización de su gerente general, para lo cual se presentó la estructura de la entrevista (ver anexo 9), teniendo como objetivo profundizar y analizar mejor los resultados cuantitativos que se obtuvieron en la encuesta completada por cada líder de proceso, con lo cual tendremos una mejor perspectiva de la situación y posteriormente se presente la propuesta para el diseño de un plan de desarrollo de carrera en la empresa.

En las entrevistas todos los colaboradores se mostraron entusiastas y con una excelente actitud. Se entrevistó a 9 de los 10 líderes de proceso, ya que uno se encontraba de vacaciones. En el anexo 10 presentamos como evidencia la transcripción de 1 entrevista efectuada; posteriormente, se procedió a consolidar en un cuadro de doble entrada las preguntas y respuestas que cada líder (Anexo 11). El objetivo de esta matriz es organizar y comparar mejor cada respuesta, contrastándolas para identificar las similitudes o diferencias, que nos permitieron concluir los principales hallazgos que se presentan más adelante en la sección resultados.

5.4.3 Análisis del Inventario de Percepción y Preferencias (P.A.P.I)

El conjunto de competencias que cada organización promueve como atributos para sus colaboradores, son definidas de acuerdo a sus objetivos estratégicos y al plan de acción para su cumplimiento. Ante esto para tener una referencia de las competencias más usadas en el mercado peruano (ver tabla 7), se revisó el estudio de benchmarking de Price Waterhouse Coopers 2019 que incluye a empresas de diversos sectores, con el cual se ha verificado que las competencias que gestiona Vicsa figuran entre las más usadas en el mercado, siendo trabajo en equipo, liderazgo y orientación al cliente entre las principales que usan las empresas de diversos sectores, incluyendo el sector industrial; por el lado de las competencias de negociación, flexibilidad y visión estratégica, que también son parte de la cultura de Vicsa, no forman parte de las principales competencias pero si están consideradas en el grupo *otros* que representa el 20% según este estudio, cabe resaltar cierta variación en los nombres que usan las empresas del mercado peruano, llamándolas persuasión y planificación estratégica.

Tabla 7.*Competencias más utilizadas por empresas en el Perú 2019.*

Competencias	%
Orientación a resultados	72%
Trabajo en equipo	62%
Liderazgo	62%
Focalización en el cliente	58%
Innovación	48%
Calidad	40%
Comunicación	34%
Excelencia	32%
Conocimiento del negocio	24%
Proactividad	22%
Rentabilidad	16%
Otros (*)	20%

(*) En Otros encontramos las competencias de: compromiso, motivación, empoderamiento flexibilidad, integridad y valores, pensamiento estratégico, persuasión, etc.

Nota: Recuperado de reporte benchmarking PricewaterhouseCoopers, 2019.

Por tanto, es importante conocer las competencias de los líderes de proceso, y para ello hemos optado por la aplicación del Inventario de Percepción y Preferencias (Test P.A.P.I), el cual constituye una herramienta científica clave para la selección, evaluación y desarrollo de profesionales, capaz de valorar los aspectos de la personalidad laboral (competencias) que se relacionan con el rendimiento y el éxito profesional. Lo que le da el carácter de inventario es precisamente el hecho de brindar información relativa a 20 dimensiones de comportamiento sobre aspectos conscientes de autoimagen que se relacionan con situaciones de trabajo y que se enmarcan en siete factores: Capacidad de trabajo, Liderazgo (dotes de mando), Actividad-Dinamismo, Sociabilidad, Estilo de trabajo (actitud laboral), Temperamento (control emocional) y Subordinación; factores que hemos relacionado con las siguientes competencias validadas con la empresa: Flexibilidad y Adaptación, Trabajo en Equipo, Negociación, Orientación al Cliente, Liderazgo y Desempeño HSEQ. También se decidió aplicar el Test P.A.P.I., como una prueba que nos permita medirlas en tiempo real. De manera complementaria, se aplicó el cuestionario de orientación de carrera de Schein y la autoevaluación de liderazgo de Kouzes y Posner, la justificación del uso y principales conclusiones se colocan en la solución propuesta.

5.5 Resultados

Presentaremos a continuación los resultados de las herramientas aplicadas para la consultoría:

5.5.1 Resultados Encuesta

Tras la aplicación de la encuesta, concluimos que la percepción e interpretación de los colaboradores respecto a las capacitaciones que les brindan, son percibidas como adecuadas al considerar que el tema del cual son capacitados les ayuda a relacionarse mejor con sus compañeros, lo cual aporta a su desarrollo profesional; pero, a pesar de esto, el 90% de los entrevistados indican que las capacitaciones recibidas no están orientadas realmente a su puesto de trabajo, porque consideran que son dirigidas de forma general a todos; con lo cual podríamos inferir que las capacitaciones corresponden de acuerdo a ley; por ende, concluimos que existe ausencia de capacitaciones acorde a un diagnóstico de necesidades de formación o desarrollo personalizado. Asimismo, el total de los líderes de proceso consideran que tienen el acceso a las oportunidades de crecimiento de la empresa, y manifiestan su deseo de realizar una línea de carrera, buscando desarrollarse dentro de la organización o del corporativo, cumplir con los objetivos de la empresa, poder ascender, empoderarse y crecer profesionalmente, lo cual guarda una fuerte relación con la visión de los colaboradores en su continuidad laboral en Vicsa.

Finalmente, tras aplicar esta herramienta concluimos que, al parecer existe un poco de confusión o desconocimiento de lo que realmente es un plan de desarrollo carrera e inclusive lo que ha generado que a pesar que casi el 80% considere que sí se brindan capacitaciones en la empresa, otro 30% considere que no aportan a su desarrollo profesional, por lo que con la entrevista profundizaremos estos puntos para sustentar la importancia de contar con un plan de desarrollo de carrera como estrategia de recursos humanos.

5.5.2 Resultados de las Entrevistas Personales

Luego de consolidar las entrevistas, consideramos que estos principales hallazgos nos permitirán sustentar la importancia de esta consultoría, ya que no sólo es una prioridad para la gerencia general, sino que también lo es para los colaboradores.

- Todos los líderes de procesos coincidieron en afirmar que tienen la oportunidad de recibir capacitaciones, pero que sólo son capacitaciones brindadas para el cumplimiento de la normativa laboral o por disposición del corporativo, y se dan de forma general para todo el personal de la empresa, sin ninguna distinción por la posición que tiene cada líder. Todo esto nos permite reafirmar lo que se evaluó durante la auditoría diagnóstica a los procesos de recursos humanos, ya que no existe una formación específica al puesto del trabajo, y no se tiene definido de manera formal ni un plan de desarrollo ni de capacitación orientado a las funciones específicas de los líderes de proceso y demás colaboradores.
- Por otro lado, si bien la empresa brinda la posibilidad de crecer profesionalmente a través de movimientos internos, y que todos aseguraron sentirse motivados por esto; estas promociones en su mayoría se presentan cuando un gerente o jefe cesa, para que a partir de esto recién se designe de forma empírica al sucesor, no existe una línea de carrera formalizada y tampoco están establecidas las competencias que debe de cumplir cada colaborador para que pueda ir escalando dentro de toda la corporación.
- Los líderes de procesos tienen la iniciativa de capacitarse por su cuenta, en algunos se percibió un poco de malestar, y otros expresaron que en algunas ocasiones Vicsa asume un porcentaje de estas capacitaciones, sin embargo, muchas veces no están orientadas a sus funciones dentro de la organización.
- Fue interesante evaluar que casi todos los entrevistados no tenían una idea clara de lo que es un plan de desarrollo, algunos inclusive pensaban que era la planificación y ejecución para trabajar con sus equipos en sus respectivas áreas; motivo por el cual, la mayoría tampoco logró manifestar cuál era el plan de desarrollo de su posición. Un menor grupo de entrevistados, si se acercaron a la definición. Sin embargo, una vez que se les explicó el objetivo de nuestro trabajo de investigación, todos estuvieron de acuerdo en que la empresa debería implementarlo y sobre todo que sea difundido y aplicado a todos los colaboradores, para que tengan un panorama mucho más claro de cómo poder ir desarrollándose dentro de la compañía desde que ingresan.
- Respecto a la evaluación de desempeño, teóricamente los entrevistados tienen idea de lo que es, y cómo se desarrolla, no obstante, la mayoría no tienen una perspectiva clara de la importancia que esta herramienta aporta a su desarrollo, algunos

comentaron que en la última evaluación de desempeño realizada en el 2020, si fueron evaluados y que tuvieron una conversación informal con sus jefes, pero no recibieron el feedback necesario para poder mejorar las brechas que esta herramienta arrojó. Asimismo, afirmaron que les gustaría trabajarla nuevamente, pero con un mejor seguimiento al cumplimiento de los acuerdos o planes de acción y sobretodo que sea de forma anual.

- Finalmente, todos coinciden en que una de las principales razones que los motiva a continuar en la empresa, es el clima y cultura organizacional, la confianza que tienen en ellos, la relación con sus jefes directos y las oportunidades (convocatorias internas) que se presentan al pertenecer a un grupo internacional como lo es Bunzl. Esta última razón llega a ser considerada como plan de desarrollo que les brinda Vicsa.

5.5.3 Resultados del Cuestionario Orientación Carrera Schein

Luego de aplicar esta herramienta, se obtuvo como resultado que el 40% de los líderes de proceso se orientan al ancla de carrera de servicio/dedicación a una causa, 30% a estilo de vida, y el resto dirigidas a las anclas competencia técnica/funcional, creatividad empresarial y exclusivamente desafío con 10% cada una. Con estos resultados, concluimos que los líderes de procesos que tienen un ancla de estilo de vida si se sienten motivados, lo que ellos buscan satisfacer si lo encuentran en la empresa, ya que de acuerdo a lo que manifestaron en la entrevista, la cultura y relación con su jefe si les permite integrar sus necesidades personales con su desarrollo de carrera.

Sin embargo, para el caso de los líderes de proceso que tienen el ancla de servicio/dedicación a una causa, la empresa debe enfocarse en la definición de estrategias claras para mantenerlos conectados con la organización, y para cumplir aquello, el área de Valor Humano de Vicsa debe tener un mejor nivel de cumplimiento en los procesos de gestión humana, principalmente en el proceso de formación y desarrollo, porque así podrá ofrecer una trayectoria clara de carrera.

Esta trayectoria de carrera los hará sentir desde un inicio, que desde la posición que tienen contribuyen a un propósito mayor, todos contribuyen a mejorar la seguridad de los demás garantizando la protección frente a diversos riesgos y accidentes a los que se exponen miles de

personas a lo largo de su vida. Tener un claro panorama de lo que la empresa les puede ofrecer para su desarrollo y cómo al desarrollarse siguen contribuyendo a ese propósito, los mantendrá conectados y pensarán dos veces antes de cambiar de organización, ya que para ellos es importante que exista un por qué acorde con sus valores detrás de las funciones que desempeñan.

5.5.4 Resultados Test P.A.P.I.

Se agruparon de acuerdo a las tres categorías a los que pertenecen los líderes de proceso evaluados, teniendo en cuenta los siete rasgos con lo que se compone el test, además, cada rango agrupa diversos factores, los cuales nos permite interpretar mejor los resultados. A continuación, exponemos las interpretaciones de acuerdo a las tres categorías:

- **Líderes de procesos “Analistas”.** Son colaboradores que evidenciaron respecto a la competencia de *Capacidad de Trabajo*, un deseo imperioso de terminar un trabajo ya iniciado, demostrando su perseverancia y capacidad de concentración para enfocar su energía en aspectos específicos, muestran su habilidad para realizar varias cosas a la vez y tienen una visión global de los problemas, brindan mucha importancia al trabajo; así mismo, buscan ser felicitados por el trabajo que realizan, les gusta el desafío y gustan de competir por quien es el mejor, demostrándose ambiciosos, para avanzar sin reparar en los obstáculos. En cuanto a la competencia de *Liderazgo*, mostraron falta de confianza aún en sí mismos, lo cual puede corresponder a la falta de seguridad; llegando a desconfiar de los demás en cuanto al desarrollo de las actividades que realizan, mostrándose en ocasiones impacientes, dándole más importancia a la rapidez que a la precisión. En el caso del *Dinamismo*, son capaces de adaptarse, poseen buena resistencia física y son vigorosos, pues gustan del desplazamiento constante, son de trabajos rápidos, y no requieren de mucho estímulo. Respecto al nivel de *Sociabilidad*, se observó que se muestran satisfechos de sí mismos, se esfuerzan en merecer la atención y aprobación ajena, manejan su propio estilo y muestran su presencia de manera notoria en los grupos, evidencian buena capacidad de contacto, con buena actitud respecto al grupo, independientes, siendo capaz de establecer relaciones cálidas y sinceras, mostrándose poco vulnerables. Muestran un alto puntaje en la competencia de *Actitud hacia el Trabajo*, gustan de planificar y analizar situaciones para obtener deducciones lógicas, muestran orden y capacidad para administrar su tiempo y

disfrutan de los trabajos con detalles. Respecto a su *Naturaleza Emocional*, son abiertos a las ideas nuevas, son de dominar sus emociones; y suelen decir lo que desean; pero, sin agresividad. Finalmente, en cuanto a la competencia de *Subordinación*, se evidenció que no dicen con frecuencia lo que piensan por miedo a disgustar a su jefe, cediendo ante sus superiores.

- **Líderes de procesos “Coordinadores”.** Se evidenció en ellos un alto puntaje respecto a la competencia de *Capacidad de Trabajo*, capaces de delegar, un deseo imperioso de terminar un trabajo ya iniciado, demostrando su perseverancia y capacidad de concentración para enfocar su energía en aspectos específicos, se involucran según la labor que les sea asignado, brindan mucha importancia al trabajo; así mismo, ninguna tarea es demasiado difícil para ellos, les gusta el desafío y gustan de competir por quien es el mejor, demostrándose ambiciosos, para avanzar sin reparar en los obstáculos y están capacitados para marcarse objetivos a largo plazo. En cuanto a la competencia de *Liderazgo*, mostraron capacidad para asumir espontáneamente un papel de dirigente, muestran seguridad de sí mismos y les gusta asumir responsabilidad para con los demás. En el caso de la competencia de *Dinamismo*, son capaces de adaptarse. Respecto al nivel de *Sociabilidad*, son sinceros y auténticos, se esfuerzan en merecer la atención y aprobación ajena, manejan su propio estilo y muestran su presencia de manera notoria en los grupos, evidencian buena capacidad de contacto, siendo capaz de establecer relaciones cálidas y sinceras, mostrándose poco vulnerables, resaltando su modestia y honradez. Muestran un alto puntaje en la competencia de *Actitud hacia el Trabajo*, poseen la capacidad de dominar situaciones desde cierta altura, de ver la realidad desde cierta perspectiva, gustan de planificar y analizar situaciones para obtener deducciones lógicas, muestran orden y capacidad para administrar su tiempo y disfrutan de los trabajos con detalles, sintiéndose responsables de la exactitud y de la cantidad de datos con los que han de trabajar. Sobre su *Naturaleza Emocional*, son de mente ágil, abiertos a las ideas nuevas, son de dominar sus emociones; y suelen decir lo que desean; pero, sin agresividad, mostrando su tranquilidad y madurez. Finalmente, en cuanto al resultado sobre la competencia de *Subordinación*, se aprecia que suelen mostrar capacidad para dirigirse correctamente a la jerarquía, son conscientes de lo que se espera de ellos, adhiriéndose a la

política interna de la empresa.

- **Líderes de procesos “Jefes”.** En este grupo se evidenció un alto puntaje respecto a la competencia de *Capacidad de Trabajo*, se muestran capaces para hacer varias cosas a la vez; suelen delegar; pero siempre supervisando, demostrando su perseverancia y capacidad de concentración para enfocar su energía en aspectos específicos, se involucran según la labor que les sea asignada; así mismo, ninguna tarea es demasiado difícil para ellos, les gusta el desafío, demostrándose ambiciosos, para avanzar sin reparar en los obstáculos y están capacitados para marcarse objetivos a largo plazo. En cuanto a la competencia de *Liderazgo*, mostraron capacidad para asumir espontáneamente un papel de dirigente, muestran seguridad de sí mismos y les gusta asumir responsabilidad para con los demás, disfrutan en el mando y ayudando a los demás a ascender, suelen tomar decisiones rápidas y corren riesgos moderados, siendo prudentes y analíticos. En el caso de la competencia de *Dinamismo*, son capaces de adaptarse. Respecto al nivel de *Sociabilidad*, se muestran auténticos y satisfechos de sí mismo y con su forma de ser, se observó que se esfuerzan en merecer la atención y aprobación ajena, evidencian su presencia de manera notoria en los grupos, poseen excelente capacidad de contacto, muy buena actitud respecto a los grupos que dirigen, se muestran independientes, siendo capaces de establecer relaciones positivas, cálidas y sinceras, mostrando su modestia y honradez. Se observa un alto puntaje en la competencia de *Actitud hacia el Trabajo*, poseen un criterio de trabajo objetivo, óptimo nivel de planificación y análisis de situaciones para obtener deducciones lógicas, muestran orden y capacidad para administrar su tiempo y disfrutan de los trabajos con detalles. Finalmente, respecto a su *Naturaleza Emocional*, son de mente ágil, abiertos a las ideas nuevas, son de dominar sus emociones; y suelen decir lo que desean; pero, sin agresividad, mostrando su tranquilidad, madurez y fiabilidad.

Como producto de la aplicación del test P.A.P.I, podemos sustentar que se cuenta con la necesidad de potenciar sus competencias de los cargos de: Analista de Valor Humano y coordinador de almacén, así mismo, se encuentran con un nivel de competencias promedio los cargos de: Jefe de área Técnica, y de Comercial; Coordinador de Desarrollo, Coordinador Junior de Servicio y el Jefe de finanzas, finalmente destacan por su alto nivel de competencias los siguientes cargos:

Coordinadora de Marketing, Coordinador Logístico y el Jefe de Contabilidad. En resumen, conocer estos resultados nos permitirán identificar aquellas brechas que deben ser consideradas en el plan de desarrollo individual, de manera que tengamos a nuestros líderes de procesos preparados para ser considerados como sucesores. El detalle de las brechas se presentará en el ítem tres del capítulo VI.

Con respecto a los resultados obtenidos luego de la aplicación de las diferentes técnicas en la etapa de diagnóstico e intervención, se reafirmó la necesidad de la organización y se evidencia el problema de la falta de un plan de desarrollo de carrera tanto por la parte empleadora como para los colaboradores, desaprovechando las competencias de los líderes de proceso, quienes destacan y no están siendo correctamente valorados para una posible sucesión.

La ausencia del conocimiento del concepto de plan de desarrollo de carrera en la gran mayoría de los líderes de proceso nos brinda un indicio que posiblemente no están demostrando todo su talento y potencial, ya que la organización no les ha trazado su trayectoria de carrera de manera individual. Asimismo, el análisis efectuado nos permite concluir que existen tres líderes de procesos que necesitan la elaboración de un plan de desarrollo individual.

5.6 Definición Final del Problema

En base a los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos, nos permitió fortalecer la premisa inicial que la falta de diseño e implementación de un programa de desarrollo de carrera en los líderes de proceso, hace que no tengan conocimiento que puedan seguir creciendo de manera vertical o lateral en la misma empresa.

Estratégicamente Vicsa requiere contar con un plan de desarrollo de carrera que sea transparente y poder proporcionar opciones que permita a los líderes de procesos y posteriormente todos empleados a que se desarrollen dentro de la organización, con el fin de desarrollar sus habilidades y competencias y también ayudar a que la empresa tenga una herramienta más de empleabilidad.

Capítulo VI. Diseño de la Solución

6.1 Alineamiento estratégico.

6.1.1. Análisis FODA

Como resultado de la matriz EFE y la matriz EFI, elaboramos el análisis FODA para identificar las estrategias que maximizaran las fortalezas y oportunidades, minimizando las debilidades y amenazas según el análisis interno y externo desarrollado (ver el Anexo N° 09).

6.1.2 Estrategias referenciales

Consideramos como estrategia de referencia “capacitar al recurso humano para optimizar tiempos de trabajo y tener la posibilidad de reforzar el nivel de competencias y desarrollar nuevas habilidades en el personal” (D2-D7, O4), que implica definir las líneas de carreras junto con las competencias y perfil que requiere cada uno de los niveles, definiendo así también los rangos salariales y estableciendo un paquete de beneficios diferenciados para cada categoría.

6.2 Evaluación y selección de las soluciones adecuadas al problema

A continuación, identificamos la lista de posibles soluciones al problema de la organización:

- Revisión salarial.
- Definir perfiles de puestos en forma rígida, incluyendo requerimientos de experiencia o formación.
- Desarrollar herramientas de marketing para reclutar nuevos talentos.
- Implementación de paquete de beneficios diferenciados.
- Formalización de la línea de carrera y competencias por cada nivel
- Elaboración del plan anual de desarrollo de carrera y plan de capacitación y desarrollo.

Teniendo en cuenta la necesidad de Vicsa y por disposición del comité directivo, se elaboró un plan de desarrollo de carrera como primera opción, para desarrollar a los trabajadores.

6.3 Diseño de la propuesta de Solución

6.3.1 Objetivo General de la Propuesta Estratégica

La propuesta de implementación se orienta a que Vicsa pueda replicar en toda a organización la definición y elaboración de un plan de desarrollo de carrera, utilizando el modelo propuesto en el presente documento.

6.3.2 Objetivos Específicos de la Propuesta Estratégica

- Evaluar el desempeño e identificar el nivel de competencias de los líderes de procesos para la definición de los planes individuales de desarrollo.
- Mejorar los procesos de desempeño, formación y desarrollo para brindar un soporte estratégico alineado a los objetivos del negocio.
- Determinar la viabilidad de la propuesta.

6.3.3 Desarrollo de la Propuesta Estratégica

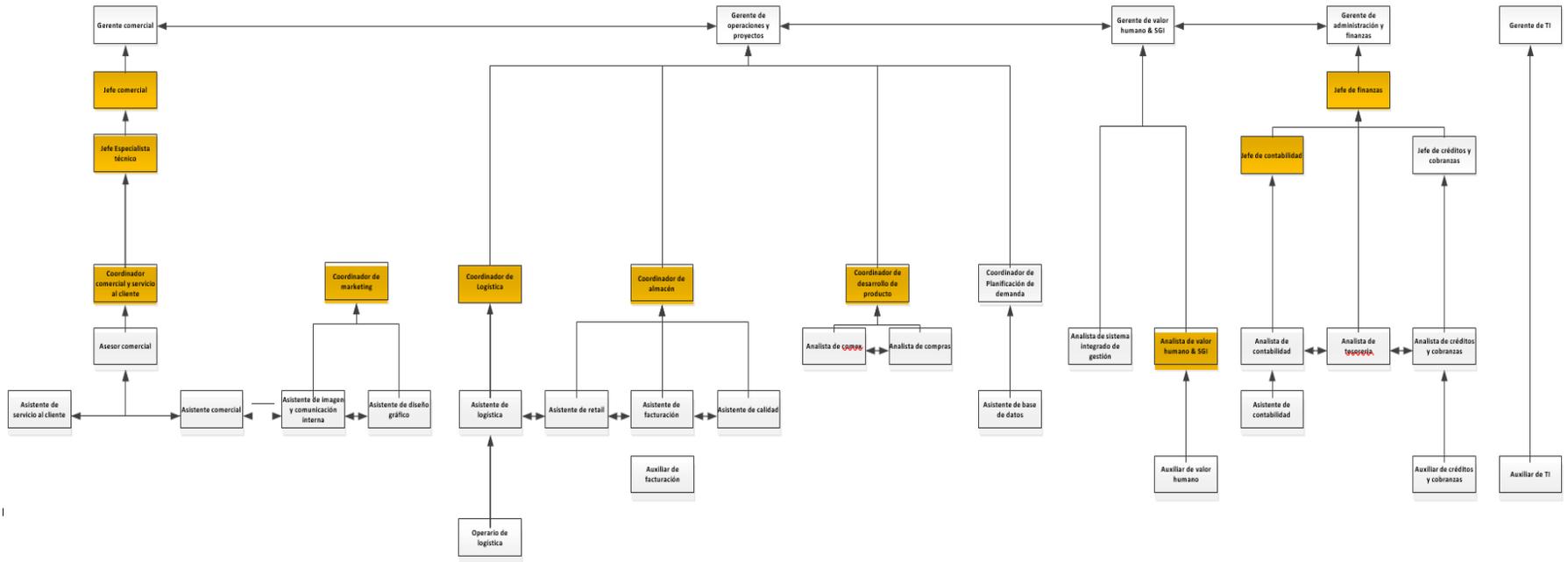
La propuesta del plan de implementación contiene cinco etapas contempladas en la consultoría llevada a cabo en Vicsa para los líderes de procesos. Para ello, se ha estimado una duración total de 03 meses y 01 semana.

6.3.3.1 Identificación de Línea de Carrera.

Se diseñó un cuadro de sucesión y reemplazo, para mostrar las posiciones de líneas de carrera a nivel funcional. Los que están resaltados de amarillo en la figura 25, son los líderes de procesos evaluados y tienen la posibilidad de asumir mayores cargos jerárquicos, con ellos se trabajó para aplicar la metodología presentada.

Figura 25

Cuadro de sucesión – reemplazo para Vicsa Safety Perú



Nota: Elaboración propia; las posiciones de coordinación de “planificación de demanda” y de “valor humano” no participaron en el diseño de la solución, ya que ambas posiciones estuvieron vacantes cuando se inició la aplicación de herramientas.

Asimismo, se construyeron las líneas de carrera de los líderes de procesos, con el objetivo de tener una trayectoria clara y definida para cada profesional junto con las competencias de cada uno de los niveles. Presentamos la propuesta de líneas de carrera, la cual fue aprobada por la gerencia de valor humano (Ver Tabla 8).

Tabla 8.*Propuesta de línea de carrera para Vicsa Safety Perú.*

Cargo Actual	Posible Sucesión	Sucesión a Largo Plazo
Jefe comercial	Gerente Comercial	Gerente de operaciones y proyectos
Jefe especialista Técnico	Jefe comercial	Gerente Comercial
Coordinador comercial y servicio al cliente	Jefe especialista Técnico	Gerente Comercial
Coordinador de marketing	Jefe de marketing	Jefe comercial
Coordinador logístico	Jefe de logística	Gerente de operaciones y proyectos
Coordinador de almacén	Jefe de Almacén	Gerente de operaciones y proyectos
Coordinador de desarrollo de producto	Jefe de logística	Gerente de operaciones y proyectos
Analista de valor humano & SGI	Coordinador de Valor Humano & SGI	Gerente de Valor Humano
Jefe de contabilidad	Jefe de Finanzas	Gerente de administración y finanzas
Jefe de finanzas	Gerente de administración y finanzas	Gerente General

Nota: Elaborado con datos tomados del cuadro de sucesión y reemplazo para Vicsa, 2022.

6.3.3.2 Identificación de los puestos “críticos”.

No se identificaron puestos críticos para toda la organización en esta consultoría, ya que la prioridad de Vicsa es identificar sucesores para un colectivo específico, que la organización los ha denominado como líderes proceso, porque son los representantes de cada gerencia ante cualquier contingencia y permiten la continuidad del negocio.

6.3.3.3 Identificación del nivel de desarrollo de las personas.

La metodología utilizada para identificar a las líderes de procesos que posiblemente puedan asumir en el corto o mediano plazo las posiciones que requieren tener un plan de sucesión fue el Nine Box de Mc Kinsey. De acuerdo a lo explicado en el Capítulo II, este método utiliza nueve clasificaciones para las personas según los resultados de su evaluación de desempeño y de potencial.

- a) **Desempeño.** El desempeño actual de los colaboradores está identificado por medio de los resultados de la evaluación de competencias de Vicsa del año 2020. Debemos tener en cuenta que las competencias son únicas para todos. Sin embargo, al ser una evaluación desactualizada, se decidió diseñar una nueva evaluación, identificando competencias por cada categoría que compone a los líderes de procesos. Una vez

definidas las competencias, se estableció el peso cada una de ellas. Los detalles en la tabla 9.

Tabla 9.

Definición de pesos para las competencias de los líderes de procesos.

Competencias	Peso para Jefes	Peso para Coordinador/ Analista
Flexibilidad y adaptación	15%	25%
Trabajo en equipo	15%	25%
Negociación	20%	0%
Orientación al cliente	20%	20%
Liderazgo	20%	20%
Desempeño HSEQ	10%	10%
Total	100%	100%

Nota: Basado en las competencias establecidas por la empresa, que figuran en los descriptivos de los líderes de procesos, 2022.

Para la evaluación de cada líder de proceso, se definió una escala simple del 1 al 5 para evaluar la frecuencia del comportamiento, donde 1 representa casi nunca lo muestra, y 5 representa que de forma sobresaliente lo manifiesta. Una vez definido este proceso, se solicitó que cada jefe de los líderes de procesos los evaluase, para luego iniciar la calibración y clasificarlos en cuatro niveles de cumplimiento según la siguiente tabla:

Tabla 10.

Definición del nivel de cumplimiento de competencias de los líderes de proceso.

Evaluación de competencias	Resultados
Cumple y supera	>100%
Cumple	>75% - 100%
En progreso	>50% - 75%
No Cumple	<=50%

Nota: Elaboración propia, validada con la gerencia de valor humano de la empresa, 2022.

A fin de mantener la confidencialidad de sus datos personales, se presenta los resultados de la evaluación de desempeño (ver tabla N° 18) con los mismos códigos (C1 hasta C10) usados para las herramientas analizadas previamente.

Tabla 11.*Resultados de las competencias de los líderes de proceso.*

Evaluación/ Categoría	Flexibilidad y Adaptación	Trabajo en equipo	Negociación	Orientación al cliente	Liderazgo	Desempeño HSEQ	Resultado EVADES 2022	Resultado - cumplimiento
C1 – Jefes	12.75%	15.00%	17.00%	17.00%	16.40%	9.25%	87.40%	Cumple
C2 – Analista	19%	21%		16%	9%	7%	71.73%	En progreso
C3 – Coordinadores	18%	19%		14%	9%	7%	66.48%	En progreso
C4 – Coordinadores	19%	23%		13%	14%	9%	79.00%	Cumple
C5 – Jefes	13.88%	15.75%	17.00%	17.00%	17.60%	12.00%	93.23%	Cumple
C6 – Coordinadores	21%	26%		24%	19%	12%	101.68%	Excede
C7 – Jefes	14.63%	14.63%	14.63%	21.00%	22.40%	18.00%	105.28%	Excede
C8 – Coordinadores	21%	23%		14%	14%	9%	81.63%	Cumple
C9 – Coordinadores	15%	15%		12%	7%	8%	55.68%	En progreso
C10 – Jefes	12.75%	13.88%	17.00%	15.50%	16.40%	8.50%	84.03%	Cumple

Nota: De acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño aplicada, 2022.

- b) Potencial.** Actualmente la evaluación del potencial sólo es realizada por el área de Valor Humano de Vicsa y de forma anual, para lo cual completan un formato que a nivel corporativo es solicitado, sin embargo, como parte de la propuesta de solución se propone la conformación de un comité de revisión del talento.

El objetivo de las sesiones de revisión de talento es buscar conocer más a las personas que integran Vicsa, manifestando lo mejor de cada uno para obtener resultados de valor para la toma de decisiones relacionadas al desarrollo de carrera de los colaboradores y el futuro de la organización.

Para aplicar esta herramienta nos reunimos de manera presencial con los tres managers que son jefes directos de los líderes de proceso, se explicó el objetivo de la revisión del talento. Este comité estuvo liderado por el equipo consultor con el apoyo de la gerente de Valor Humano, solicitando evidencias concretas de las fortalezas y áreas de desarrollo que nos emitieron por cada líder de proceso, para luego finalizar con la pregunta sobre cómo aprecia el potencial, cuyas respuestas se han clasificado en tres niveles de potencial, cuya escala se detalla en la tabla 12 y en la tabla 13 se presenta la ficha de revisión de talento.

Tabla 12.*Clasificación del nivel de potencial usado en la revisión del talento.*

Nivel de Potencial	Rango Puntaje	Descripción
Potencial Bajo (no se aprecia potencial)	1 al 4	Tiene un riesgo alto de presentar comportamientos que pueden significar un techo en la capacidad de crecer verticalmente. Necesita maximizar sus competencias técnicas y habilidades blandas.
Potencial Medio	5 al 7	Cumple con sus objetivos, muy bueno en sus competencias técnicas, pero aún no en habilidades blandas. Podría asumir roles más complejos o maximizar su potencial en el nivel actual.
Alto Potencial	8 al 10	Cuenta con capacidad de movilizar a su equipo, propone soluciones a problemas, va más allá de lo exigible. Claramente podría asumir roles más complejos.

*Nota: Basado en la propuesta de consultoría a Vicsa, 2022.***Tabla 13.***Resumen revisión del talento de los líderes de procesos de Vicsa Safety Perú.*

Líder	Fortaleza	Área de desarrollo	Puntaje	Potencial
C1	Es una persona que tiene una excelente actitud, motiva continuamente al personal que tiene a cargo, genera impacto en las personas, tienden a seguirlo. Por lo general, está dispuesto a apoyar a todo su equipo en lo que requieran, tiene una comunicación a todo nivel.	Necesita seguir trabajando en sus competencias técnicas para que esto complemente con las grandes habilidades blandas que posee. Debe prepararse más en un análisis más detallado de su trabajo, trabajar en su organización y detalles.	6.5	Medio
C2	Es una persona proactiva, con buena actitud, siempre está buscando soluciones. Tiene todos los conocimientos técnicos del área. Es analítico y está orientado a los resultados.	Necesita trabajar en la parte soft, para que tenga una mayor cercanía con las personas de la empresa, esto es importante porque pertenece al área de valor humano. Es indispensable que tenga mayor apertura y escucha activa.	6	Medio
C3	Es una persona que cumple con lo que se le indica. Tiene experiencia en el área de logística, propone algunas iniciativas y es innovador en su área.	En ocasiones se muestra inseguro, tiene un liderazgo pasivo, es cumplidor, pero le falta consistencia en lo que dice y realiza. Necesita seguir trabajando en su liderazgo y su comunicación con su equipo de trabajo.	5	Medio
C4	Tiene los conocimientos, conoce las metas y objetivos de su área. Definitivamente que con su llegada mejoró el área de MKT. Es competente, ha sabido complementarse con su equipo de trabajo, a pesar de su poco tiempo en la empresa.	Necesita trabajar en priorizar las funciones que tiene el área de MKT, ya que tiende a estresar a las personas porque quiere quedar bien con todos, con el equipo y el cliente; y esto ocurre cuando se retrasa. Tiende a ponerse nerviosa cuando no logra sus objetivos y eso le produce inseguridades, eso proyecta. Necesita estar más alineada al core del negocio, esto depende de la experiencia que vaya teniendo en la empresa.	6	Medio
C5	Tiene un liderazgo financiero, conoce el core del negocio, tiene resultados, rentabilidad. Interactúa muy bien con los clientes. A mejorado mucho en sus habilidades blandas en este último año con el apoyo de un coach profesional, lo cual le ha servido para integrarse más con el área comercial y comprender de mejor manera el negocio.	Involucrarse más en el negocio para que tenga un mejor conocimiento de las operaciones, ya que carece de experiencia en retail, en otros negocios, rubros, se considera que esto es relevante para complementar su alto desempeño.	8	Alto

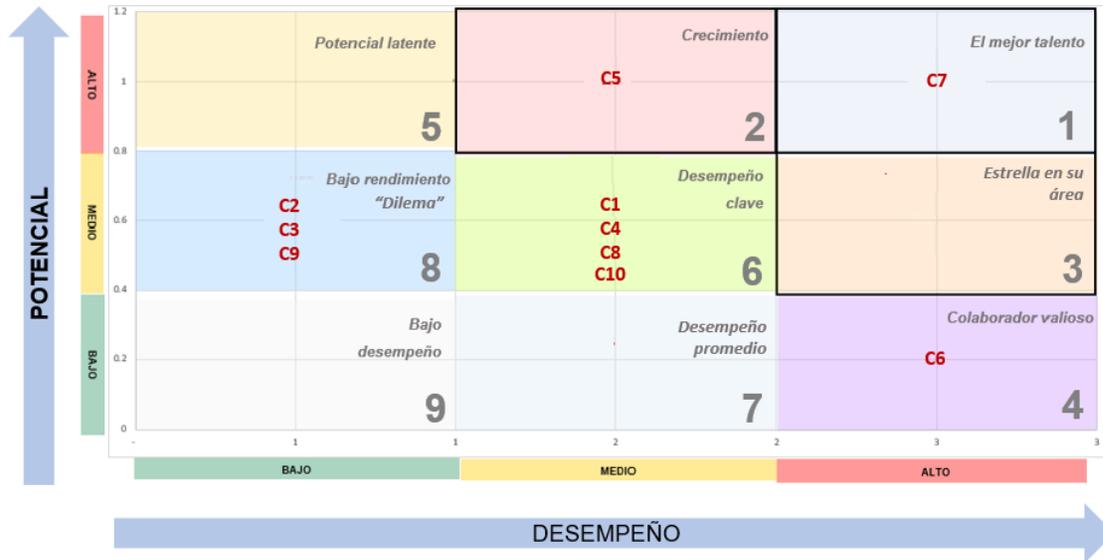
Líder	Fortaleza	Área de desarrollo	Puntaje	Potencial
C6	Tiene un buen performance, y cuenta con mucha experiencia en su área, le motiva cumplir sus metas, objetivos y retos; no sólo de ella, sino de su equipo. Siempre está dispuesta a enseñar lo que conoce. Su equipo de trabajo le tiene mucho aprecio y confianza, es una líder que moviliza a su equipo.	Podría conocer un poco más del negocio, complementar su formación con un enfoque comercial. Adquirir mayor aprendizaje de la empresa.	6	Medio
C7	Presenta un potencial alto, tiene una mirada amplia del negocio. Pienso que tiene todo un crecimiento al igual que Jorge. Es senior y tiene liderazgo, es segura, siempre demuestra credibilidad y confianza en sus respuestas.	Se considera que podría estar más conectada con la empresa, no descuida sus labores en la empresa, pero cuando se le ha propuesto hacer línea de carrera, tiene claro que su prioridad es su familia, ya que es madre primeriza y está súper enfocada en esa etapa. Creo que tiene talento y contribuye a la empresa.	9	Alto
C8	Tiene una excelente actitud y ganas de aprender. Es proactiva y justifica bien los requerimientos, sus respuestas son claras y concisas evidenciando bien lo que desea. Su comunicación es clara y a todo nivel. Escucha bien a su equipo y a sus superiores.	Es ingeniera de sistemas y actualmente está estudiando la carrera de desarrollo de productos, para conocer más de los términos técnicos que necesita saber la posición, pero esto hace que no esté al 100% preparada para ejecutar aun una jefatura. Conocimientos técnicos es lo que está gestionando.	7	Medio
C9	Tiene mucha experiencia y conoce sobre lo suyo. Lleva más de 10 años en la organización, ganándose el aprecio y el respeto de su equipo de trabajo.	Tiene algunas falencias en el tema de conocimientos básicos, no cuenta con una carrera profesional y esto hace que presente algunas inseguridades. Necesita mejorar su comunicación con su equipo y demás áreas de la compañía, lo que hace que muchas veces no cumpla con todos los objetivos de su área, es decir, tiene un liderazgo pasivo.	4	Bajo
C10	Tiene habilidades blandas que le han permitido cubrir lo que le falta trabajar, ya que su línea de crecimiento fue muy abrupta. También tiene un liderazgo táctil, tiene mucha experiencia liderando a los operarios de logística.	Podría mejorar el manejo de sus emociones, ya que, en situaciones de estrés, por ejemplo, cuando hay quiebres de productos en stock, se impacienta. Actualmente se le califica como un jefe junior. También necesita trabajar en la toma de decisiones rápidas. Le falta mayor seguridad, y es voluble en ciertas ocasiones.	6	Medio

Nota: Basado en la entrevista de revisión de talento de los líderes de proceso de Vicsa con los gerentes de área de Vicsa y consultores, 2022.

Para el uso de la metodología Nine Box, se utilizaron las herramientas de potencial y desempeño, las cuales fueron analizadas en conjunto con el gerente de Valor Humano y el comité de gerencia, y se obtuvieron los resultados presentados en la figura 26.

Figura 26

Clasificación de los líderes de procesos aplicando Nine Box.



Nota: Basado en Nine Box de Mckenzie, 2022

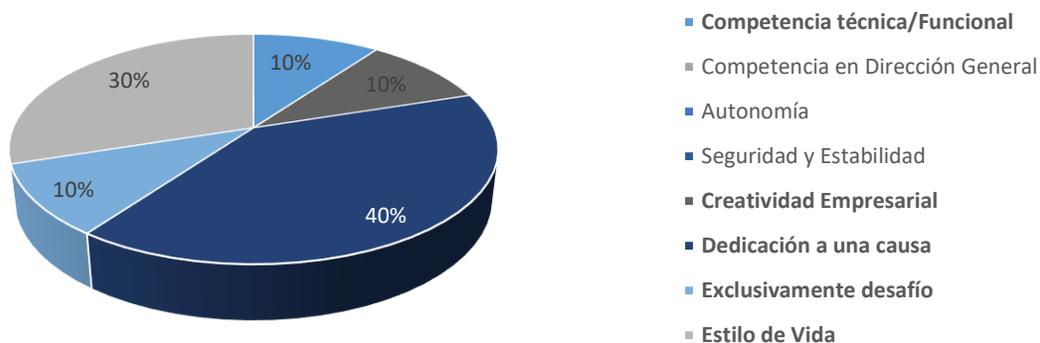
Se concluye que existen 4 posiciones: C1, C4, C8 y C10, los cuales se deberían identificar las brechas en sus competencias para su desarrollo y posterior posicionamiento en los cuadrantes 1,2 y 3; mientras que los líderes C2, C3 y C9, necesitan ser evaluadas respecto a su continuidad en la empresa o para que asuman un nuevo rol, ya que tienen un desempeño bajo. Por otro lado, para el líder C7, se debe ofrecer una línea de carrera horizontal o vertical que cumpla sus expectativas y continúe en la organización; por otro lado, el líder C6, demuestra un desempeño sobresaliente, es muy contributivo y es un experto haciendo sus labores, por lo que se debe buscar que se convierta en un coach para los demás. Finalmente, la posición C5 ya cumple con el nivel de desempeño y potencial para asumir nuevos retos y/o ser promovido.

- a) **Las anclas de Carrera según Schein.** Se aplica este cuestionario de manera complementaria, ya que con esta prueba se identificarán aquellos elementos que una persona valora y toma en cuenta al momento de efectuar elecciones profesionales que son críticas en su vida, siendo crucial que la persona elija de manera consistente aquello que realmente valora. Junto con los resultados del Nine Box, identificaremos las motivaciones y valores que influyen en su toma de

decisiones con respecto a su carrera profesional, nos guiarán en el diseño de propuestas de mejora en la gestión del desarrollo de carrera. Tras completar el cuestionario de auto calificación de 40 preguntas, se tabularon los resultados obtenidos por cada líder de proceso (ver Tabla 14) y se interpretó la siguiente distribución (ver figura 27).

Figura 27

Participación de anclas de carrera en los líderes de proceso de Vicsa



Nota: Basado en los resultados del cuestionario de carrera de Schein, 2022.

Los promedios resaltados de celeste en la tabla 14 equivalen al puntaje máximo obtenido en la evaluación que se obtuvieron al estimular sus pensamientos y descubriendo de esta manera sus valores reales a los que orientan su desarrollo de carrera. A fin de mantener la confidencialidad de los datos personales, a cada uno de los líderes se le asignó un código (desde el C1 hasta C10), los cuales se mantuvieron para la descripción de los resultados de las herramientas aplicadas. Asimismo, la descripción detallada de cada ancla de Schein se encuentra en el Anexo 1.

Tabla 14.*Resultados del cuestionario de orientación de carrera a los líderes de proceso.*

Líder	Puesto líderes de proceso	Ancla de carrera							
		Competencia técnica/ funcional	Competencia en dirección general	Autonomía / independencia	Seguridad y estabilidad	Creatividad empresarial	Servicio / dedicación a una causa	Exclusivamente desafío	Estilo de vida
C1	Jefe Especialista Técnico	5.2	4	5.2	4	4.6	7.4	4.6	3.6
C2	Analista de Valor Humano	5	5.6	4.6	5	3.6	6	6.8	4.8
C3	Coordinador de Logística	4	3.4	3.2	5.2	2.6	4.6	5	7.2
C4	Coordinadora de Marketing	5.4	3.2	4.2	4.4	4.8	3.4	4.8	4.2
C5	Jefe de Finanzas	3	5.2	4.8	5.4	5	5.8	5	4.2
C6	Coordinador Jr. de servicio	5	4.4	3.8	4.4	3.2	3	4.2	5.8
C7	Jefe de Contabilidad	5.2	4.6	4	3	4	6	4.4	4.8
C8	Coordinadora de desarrollo	4.4	2.8	4.2	3.8	4.2	5.6	5.2	4.2
C9	Coordinador de Almacén	3.8	5.2	3.8	4	5.8	4.8	5.2	6
C10	Jefe Comercial	3.4	4.8	4.2	4.2	5	4	4.8	3.8

Nota: Basado en la tabulación de los resultados de los cuestionarios de orientación de carrera de Schein, 2022.

Sobre la base de la definición de un ancla de carrera y teniendo en cuenta las características tanto culturales, organizacionales y funcionales de la empresa, se ha determinado la jerarquización de aquellas “anclas” que según el perfil del puesto y que la gerencia general considera que son características necesarias en los líderes de procesos, ponderándolas para establecer una escala de tres categorías (ver tabla 15) con la calificación (alto, medio, bajo).

Tabla 15.*Anclas de Schein: categorías y ponderaciones según Vicsa Safety Perú.*

Ancla de carrera	Categoría	Ponderación
Servicio / dedicación a una causa	Alto	1
Competencia técnica/ funcional	Alto	1
Competencia en dirección general	Alto	1
Seguridad y estabilidad	Alto	1
Estilo de vida	Alto	2
Exclusivamente desafío	Medio	2
Creatividad Empresarial	Medio	2
Autonomía / independencia	Bajo	3

Nota: Basada en entrevistas con gerencia general y gerencia de recursos humanas de Vicsa, 2022

Identificar que prevalecen cinco anclas de carrera en los líderes de proceso, y que a su vez son consideradas para la empresa como importantes para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, permite que Vicsa pueda considerar las motivaciones y valores de cada colaborador al momento de tomar decisiones referentes a su desarrollo, de manera que no realicen cambios abruptos que impacten negativamente, y sobre todo que su nueva posición le permita vivir, expresar y poner en práctica esa ancla al que cada uno se orienta, asegurando promociones en los que se sientan realmente cómodos y que genere valor.

- c) **Inventario de percepción y preferencias (P.A.P.I).** Este test permite valorar las competencias que influyen directamente con el rendimiento y el éxito profesional, el cual se ha adaptado al diccionario de competencias de diversas empresas, como lo ha sido para Vicsa. El detalle de los puntajes obtenidos en el test por cada líder de proceso los presentamos en la siguiente tabla 16 y se han obtenido tres categorías de calificación (alto, promedio, bajo).

Tabla 16.

Resultados del test de preferencias y percepciones en los líderes de proceso.

Competencias/Factores	Líderes de procesos evaluados									
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
N Necesidad de finalizar una tarea	5	7	5	7	4	5	9	5	6	5
G: Trabajador duro	2	7	5	7	6	6	6	7	5	6
A: Necesidad de logro	2	3	3	5	5	4	5	5	4	1
L: liderazgo	1	3	5	6	4	4	6	5	7	3
P: Controlador Pax	5	6	5	4	5	5	7	4	5	6
I: Toma decisiones	7	5	4	7	8	8	7	9	5	3
T: Tipo en Movimiento	3	3	3	5	4	2	5	5	1	6
V: Vigor	5	2	6	5	4	7	3	3	5	4
X: Llamar la atención	6	4	6	4	4	4	3	3	4	6
S: Sociabilidad	8	1	6	5	2	5	6	1	5	2
B: Pertenencia a grupos	5	3	5	5	2	4	1	5	2	5
O: Necesidad de afecto	4	2	3	4	4	4	4	4	6	4
R: Teorético	6	5	5	7	3	3	3	5	5	7
D: Detallista	3	6	4	7	5	4	1	2	2	5
C: Orden	5	6	2	7	6	4	7	2	4	7
Z: Cambio	5	4	7	7	9	7	4	8	6	7

Competencias/Factores	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
E: Resistencia emocional	3	5	3	6	3	2	3	6	3	2
K: Fuerza temperamental	2	4	6	6	5	6	5	2	5	5
F: Seguidor	7	5	4	7	2	2	3	4	7	3
W: Necesidad de supervisión	4	6	2	6	4	5	5	4	1	4

Nota: La puntuación obtenida se agruparon en tres categorías para clasificar el nivel de competencias de los líderes de procesos:

Puntuación	Nivel de Competencia
(1 - 3)	Bajo
(4 - 6)	Promedio
(7 - 9)	Alto

Elaborado con datos tomados de la aplicación del test P.A.P.I de Kostick a líderes de procesos, 2022

En la Tabla 17, se presenta el ranking de nivel de competencias según el cargo de cada líder de proceso, resultados que serán usados para la definición de las ubicaciones en el nine box.

Tabla 17.

Ranking del nivel de competencias de líderes de procesos.

Nivel de Competencia	Cargo
Alto	➤ Coordinadora de Marketing
	➤ Coordinador de Logística
	➤ Jefe de Contabilidad
Promedio	❖ Jefe Especialista Técnico
	❖ Jefe Comercial
	❖ Coordinador de desarrollo
	❖ Coordinador Junior de Servicio
	❖ Jefe de Finanzas
Bajo	- Analista de Valor Humano
	- Analista de Logística

Nota: Elaborado con datos tomados de los resultados del Test P.A.P.I., aplicado a los líderes de proceso de Vicsa, 2022.

La evaluación de las brechas, se muestran en gráficos radiales en el Anexo 13, lo cual nos sirve para dimensionar la brecha de las competencias por cada líder de proceso de Vicsa. Asimismo, presentamos, en las tablas 18 y 19, los niveles de competencias de las jefaturas y coordinadores como resultado del test P.A.P.I. comparándolo con el nivel de competencias requeridos por la empresa:

Tabla 18.

Nivel de competencias para la categoría jefes según el test PAPI.

Competencias definidas para Jefes	Coord. Jr. de Servicio	Coord. de MKT	Jefe Comercial	Coord. Logístico	Jefe de Finanzas	Coord. de Desarrollo	Jefe de Contabilidad	Jefe Especialista Técnico	Coord. Almacén
1. Flexibilidad y Adaptación	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Alto
2. Trabajo en Equipo	Bajo	Promedio	Promedio	Promedio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Promedio
3. Negociación	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio
4. Orientación al cliente	Bajo	Alto	Promedio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Promedio
5. Liderazgo	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	Promedio	Promedio	Promedio
6. Inteligencia emocional	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Promedio	Bajo	Bajo	Bajo
7. Visión estratégica	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	Promedio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
8. Desempeño HSEQ	Promedio	Alto	Promedio	Promedio	Promedio	Bajo	Bajo	Bajo	Promedio

Nota: Elaborado con datos tomados del análisis de cada competencia evaluada con el Test P.A.P.I. y el perfil de puesto de los líderes de proceso de Vicsa, 2022.

Tabla 19.

Nivel de competencias para la categoría coordinador según el test PAPI.

Competencias definidas para coordinadores	Analista de Valor Humano
1. Flexibilidad y Adaptación	Bajo
2. Trabajo en Equipo	Promedio
3. Orientación al cliente	Bajo
4. Liderazgo	Bajo
5. Negociación	Bajo
6. Desempeño HSEQ	Bajo

Nota:

- Alto** Implica que la persona evaluada posee las competencias altamente desarrolladas.
- Promedio** Implica que la persona evaluada posee las competencias debidamente desarrolladas.
- Bajo** Implica que la persona evaluada posee las competencias pero aún falta desarrollarlas.

Elaborado con datos tomados de los resultados del Test P.A.P.I., 2022

d) Autoevaluación de competencias de Liderazgo. Otra prueba complementaria aplicada fue la autoevaluación de competencias de liderazgo para corroborar el nivel o grado de percepción respecto al liderazgo que posee cada uno de los líderes de procesos versus el resultado de la evaluación de desempeño realizada por su jefatura, lo que nos permitirá alinear a la persona a la cultura de la organización y tener un mejor acercamiento a las necesidades que tiene el colaborador para definir su plan de desarrollo individual (PDI), presentamos en la Tabla 20 los resultados de los líderes de procesos tras completar las 30 afirmaciones que describen varios

comportamientos de liderazgo, basada en el cuestionario de Kouzes & Posner en su libro el desafío del liderazgo (2017).

Tabla 20.

Contabilización de respuestas en la autoevaluación de liderazgo.

Cargo	Cantidad de Respuestas - escala 1 al 10										Jefe directo - EVADES
	Casi Nunca (1)	Raramente (2)	A veces (3)	De vez en cuando (4)	Ocasional-mente (5)	Algunas veces (6)	Regular-mente (7)	Usual-mente (8)	Muy frecuente-mente (9)	Casi Siempre (10)	
C1	0	0	0	0	0	1	0	5	7	17	16%
C2	0	0	0	0	0	0	2	10	7	11	9%
C3	0	0	0	2	2	4	8	5	7	2	9%
C4	0	1	0	0	0	0	0	2	15	12	14%
C5	0	0	0	0	0	0	3	5	8	14	18%
C6	0	0	1	0	0	1	3	3	10	12	19%
C7	0	0	0	0	1	4	3	9	4	9	22%
C8	0	0	0	0	0	0	0	0	3	27	14%
C9	0	0	0	1	0	6	5	11	6	1	7%
C10	0	0	0	0	0	1	5	10	14	0	16%

Nota: Elaborado con datos tomados de los resultados de la autoevaluación de liderazgo de Kouzes & Posner y el resultado de la evaluación de desempeño de los líderes de proceso de Vicsa, 2022.

Se corrobora la existencia de una alta autopercepción de liderazgo entre todos los evaluados, confirmando que muy frecuentemente (escala 9) y casi siempre (escala 10) realizan los comportamientos de un liderazgo ejemplar, obteniendo una mayor cantidad de respuestas en las dos escalas de calificación mencionadas. Asimismo, se halló que el 50% de colaboradores (C1-C5-C6-C7-C10) respecto a los resultados de la evaluación de desempeño (competencia de liderazgo) realizada por su jefe inmediato si cumple entre lo que la empresa requiere y su desempeño actual, es decir se encuentran alineados a la cultura organizacional. A diferencia del otro 50% de evaluados, cuyos resultados demuestran que requieren de un feedback constante por parte de su jefatura inmediata, hallándose incongruencia en su autopercepción frente al resultado de la evaluación por parte de su jefatura. Por tanto, se recomienda como parte del plan de desarrollo de carrera, complementar y enfocar a todos los líderes de proceso con el PDI.

6.4 Acciones Estratégicas de la Propuesta

El análisis de las brechas identificadas con las herramientas complementarias y elaboración del plan de desarrollo individual para aquellos líderes de proceso que tras los resultados de la evaluación del test PAPI tuvieron bajos niveles de competencias requeridas para el desarrollo trazado para cada uno. A continuación, presentamos en las tablas 21 a 26, la propuesta de los planes de desarrollo individual para los seis colaboradores que se encuentran en los cuadrantes 1,2 y 3 del Nine Box presentando en la figura 26.

Tabla 21.

Plan de Desarrollo Individual para el Líder C7

PDI - PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL				
Nombre: Consuelo Salazar		Cargo: Jefe de Contabilidad		Área: Administración y Finanzas
Supervisa: Analista de contabilidad		Reporta:		
Aspecto a Mejorar	Objetivo / Meta	Estrategia/ Acción	Indicadores de medición de progreso	Fecha de Control
1 Inteligencia Emocional	Lograr poder tener un mejor autocontrol de sí mismo.	Llevar talleres de coach para poder ir mejorando esta competencias.	Programa Evaluación 360°: Autoevaluación y Evaluación de jefes, pares, clientes internos y equipo.	30.04.2023
OBSERVACIONES:				
2 Visión Estratégica	Pensar como dueño.	1. Comenzar a ver el negocio como si fuera de uno mismo, para así poder tomar mejores decisiones y ver hasta dónde queremos crecer. 2. Taller de Gestión y Planificación.	Resultado de la ejecución del Plan de Acción del área técnica de ventas.	28.12.2023
OBSERVACIONES:				
3 Flexibilidad y Adaptación	Lograr poder adaptarse a los cambios y llegar a los objetivos que se propongan.	Llevar charlas y talleres de habilidades blandas.	1. Actividades mensuales durante el primer semestre.	30.06.2023

Nota: Elaborado con datos tomados de los resultados de las brechas presentadas en la tabla 18, 2022.

Tabla 22.

Plan de Desarrollo Individual para el Líder C5.

PDI - PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL				
Nombre: Jorge Lino Bazalar		Cargo: Jefe de finanzas	Área: Finanzas	
Supervisa: Jefe de tesorería, Coordinador, analistas, asistentes y auxiliares de tesorería, facturación, créditos y cobranzas.		Reporta a: Gerente general Gerente planeamiento financiero LATAM		
Aspecto a Mejorar	Objetivo / Meta	Estrategia/ Acción	Indicadores de medición de progreso	Fecha de Control
1 Liderazgo	Guiar y motivar a otros hacia un objetivo común, transmitiendo la cultura de la compañía a través de sus acciones.	1. Talleres de Liderazgo.	>= 75% en evaluación de desempeño.	30.04.2023
2 Trabajo en Equipo	Trabajar con actitud positiva con otros equipos.	1. Actividades de integración del equipo 2. Feedback constante, Jefe/Subordinado	1. 4 actividades al año 2. 02 feedback al año	31.10.2023
3 Orientación al cliente	Interés por conocer las necesidades del cliente interno/externo y tomar acciones que maximicen su satisfacción.	1. Definir un plan para analizar las necesidades de los clientes internos/externos y crear un de procesos. 2. Realizar encuestas de satisfacción.	1. Plan a Diciembre 2023. 2. Bimestrales.	28.02.2023 bimestral
4 Inteligencia Emocional	Saber manejar situaciones en las que surgen emociones "incontrolables", utilizando estrategias y técnicas que le permitan pensar y reflexionar sobre cuál es la mejor opción.	1. Sesiones de coaching para su autoconocimiento y autocontrol. Formación de habilidades personales.	Programa Evaluación 360°: Autoevaluación y Evaluación de jefes, pares, clientes internos y equipo.	30.04.2023

Nota: Elaborado con datos tomados de los resultados de las brechas presentadas en la tabla 18, 2022.

Tabla 23.

Plan de Desarrollo Individual para el Líder C8.

PDI - PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL				
Nombre: Liseth Román.		Cargo: Coordinador de Desarrollo de Producto.	Área: Operaciones y Proyectos	
Supervisa: Analista de comercio exterior, Analista de compras.		Reporta a: Gerente de Operaciones y Proyectos.		
Aspecto a Mejorar	Objetivo / Meta	Estrategia/ Acción	Indicadores de medición de progreso	Fecha de Control
1 Liderazgo	Guiar y motivar a otros hacia un objetivo común, transmitiendo la cultura de la compañía a través de sus acciones.	1. Talleres de Liderazgo.	>= 75% en evaluación de desempeño	30.04.2023
2 Visión Estratégica	Sobrellevar sus esquemas mentales desadaptativos para el alcance de metas.	1. Programación periódica (mensual) con los gerentes de la empresa y líderes de procesos, buscando espacios de comunicación poderosas y entender los objetivos, necesidades y proyectos de la empresa.	1. % de consolidación del área de I+D. 2. Avance al 50% de del desarrollo de las líneas especializadas y diversificadas.	30.04.2023 31.08.2023 30.11.2023
3 Orientación al cliente	Interés por conocer las necesidades del cliente interno/externo y tomar acciones que maximicen su satisfacción.	1. Definir un plan para analizar las necesidades de los clientes internos/externos y crear un de procesos (mapa de stakeholders y	1. Plan a Diciembre 2023. 2. Bimestrales.	28.02.2023 bimestral

		mapa de empatía). 2. Realizar encuestas de satisfacción.		
Aspecto a Mejorar	Objetivo / Meta	Estrategia/ Acción	Indicadores de medición de progreso	Fecha de Control
4 Inteligencia Emocional	Saber manejar situaciones en las que surgen emociones "incontrolables", utilizando estrategias y técnicas que le permitan pensar y reflexionar sobre cuál es la mejor opción.	1. Sesiones de coaching para su autoconocimiento y sane aquellas heridas del pasado que no le permiten tener autocontrol. Formación de habilidades personales.	Programa Evaluación 360°: Autoevaluación y Evaluación de jefes, pares, clientes internos y equipo.	30.04.2023
OBSERVACIONES:				
5 Desempeño HSEQ	Evaluar riesgos para la gestión de la salud, seguridad y calidad de la organización.	1. Gerente de Valor humano y coordinador de SGI crearan espacios trimestrales que garanticen que está siendo escuchada, permitirle que presente propuestas que motiven su participación en estos procesos.	1. Participación al 100% de las capacitaciones HSEQ 2. Nota >90% en auditoría de HSEQ.	31.12.2023

Nota: Elaborado con datos tomados de los resultados de las brechas presentadas en la tabla 18, 2022.

Tabla 24.

Plan de Desarrollo Individual para el Líder C1

PDI - PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL				
Nombre: Manuel Taboada		Cargo: Jefe Especialista Técnico		Área: Comercial
Supervisa: Especialistas técnicos		Reporta a: Jefe Comercial		
Aspecto a Mejorar	Objetivo / Meta	Estrategia/ Acción	Indicadores de medición de progreso	Fecha de Control
1 Flexibilidad y Adaptación	Identificar las diferentes respuestas frente al cambio saliendo de nuestra zona de confort. Desarrollar una actitud de apertura hacia las dificultades.	1. Taller Semestral: Herramientas de alto Impacto, para optimizar la capacidad de flexibilidad y adaptación.	1. Actividades mensuales durante el primer semestre.	30.06.2023
2 Trabajo en Equipo	Trabajar con actitud positiva con otros equipos.	1. Taller de Habilidades efectivas para trabajar en equipo. 2. Feedback constante, Jefe/Subordinado.	1. 4 actividades al año 2. 02 feedback al año	31.10.2023
3 Orientación al cliente	Interés por conocer las necesidades del cliente interno/externo y tomar acciones que maximicen su satisfacción.	1. Definir un plan para analizar las necesidades de los clientes internos/externos y crear un de procesos. 2. Realizar encuestas de satisfacción	1. Plan a Diciembre 2022 2. Bimestrales	28.02.2023 bimestral
4 Inteligencia Emocional	Saber manejar situaciones en las que surgen emociones "incontrolables", utilizando estrategias y técnicas que le permitan pensar y reflexionar sobre cuál es la mejor opción.	1. Taller de Autoconocimiento y autocontrol. 2.- Talleres de Programación Neurolingüística (PNL)	Programa Evaluación 360°: Autoevaluación y Evaluación de jefes, pares, clientes internos y equipo.	30.06.2023
5 Visión Estratégica	Lograr la mejora continua de los procesos de la compañía, para obtener mejores resultados a corto plazo y largo plazo.	1. Taller de Gestión y Planificación	Resultado de la ejecución del Plan de Acción del área técnica de ventas.	28.12.2023

	Aspecto a Mejorar	Objetivo / Meta	Estrategia/ Acción	Indicadores de medición de progreso	Fecha de Control
6	Desempeño HSEQ	Optimizar la participación activa en la gestión de HSEQ.	1. Taller de Gestión efectiva para mejorar el nivel de HSEQ de la organización.	Programa Evaluación 360°: Autoevaluación y Evaluación de jefes, pares, clientes internos y equipo.	30.06.2023

Nota: Elaborado con datos tomados de los resultados de las brechas presentadas en la tabla 18, 2022.

Tabla 25.

Plan de Desarrollo Individual para el Líder C10.

PDI - PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL					
Nombre: Carlos Fernandez		Cargo: Jefe Comercial		Área: Comercial	
Supervisa: Coordinadora Junior de Servicio al cliente, Asesores Comercial , Jefe del área Técnica		Reporta a: Gerente Comercial			
Aspecto a Mejorar	Objetivo / Meta	Estrategia/ Acción	Indicadores de medición de progreso	Fecha de Control	
1 Liderazgo	Guiar y motivar a otros hacia un objetivo común, transmitiendo la cultura de la compañía a través de sus acciones.	1. Talleres de Liderazgo	>= 75% en evaluación de desempeño	30.04.23	
2 Trabajo en Equipo	Trabajar con actitud positiva con otros equipos.	1. Actividades de integración del equipo 2. Feedback constante, Jefe/Subordinado	1. 4 actividades al año 2. 02 feedback al año	31.10.2023	
3 Orientación al cliente	Interés por conocer las necesidades del cliente interno/externo y tomar acciones que maximicen su satisfacción.	1. Definir un plan para analizar las necesidades de los clientes internos/externos y crear un de procesos. 2. Realizar encuestas de satisfacción	1. Plan a Diciembre 2022 2. Bimestrales	28.02.2023 bimestral	
4 Negociación	Saber manejar situaciones en las que surgen emociones "incontrolables", utilizando estrategias y técnicas que le permitan pensar y reflexionar sobre cuál es la mejor opción.	1. Sesiones de coaching para su autoconocimiento y sane aquellas heridas del pasado que no le permiten tener autocontrol. 2.- Talleres de Programación Neurolingüística (PNL)	Programa Evaluación 360°: Autoevaluación y Evaluación de jefes, pares, clientes internos y equipo.	30.04.2023	

Nota: Elaborado con datos tomados de los resultados de las brechas presentadas en la tabla 18, 2022.

Tabla 26.*Plan de Desarrollo Individual para el Líder C4.*

PDI - PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL				
Nombre: Ángela Domínguez		Cargo: Coordinadora de Marketing	Área: Comercial	
Supervisa: Asistente de Marketing		Reporta a: Jefe Comercial		
Aspecto a Mejorar	Objetivo / Meta	Estrategia/ Acción	Indicadores de medición de progreso	Fecha de Control
1 Flexibilidad y Adaptación	Identificar las diferentes respuestas frente al cambio saliendo de nuestra zona de confort. Desarrollar una actitud de apertura hacia las dificultades.	1. Taller semestral: Cómo afrontarse dificultades y adaptarse al cambio.	1.-Actividades mensuales durante el primer semestre.	30.06.2023
2 Liderazgo	Guiar y motivar a otros hacia un objetivo común, transmitiendo la cultura de la compañía a través de sus acciones.	1. Talleres de Liderazgo	>= 75% en evaluación de desempeño	30.06.2023
3 Orientación al cliente	Interés por conocer las necesidades del cliente interno/externo y tomar acciones que maximicen su satisfacción.	1. Definir un plan para analizar las necesidades de los clientes internos/externos y crear un de procesos: Crear canales de comunicación con los clientes. 2. Realizar encuestas de satisfacción.	1. Plan bimestral de actividades.	28.02.2023 bimestral

Nota: Basado en los resultados de las brechas presentadas en la tabla 18, 2022.

6.5 Validación de la solución por parte grupos objetivo

El equipo de consultoría presentó ante la gerencia general, gerente de operaciones y gerente de Valor Humano la propuesta de solución e intervención para la gestión del proceso de formación y desarrollo dentro de la organización, esto como forma de motivación para la retención y atracción del mejor talento, para lo cual el plan piloto se inicia con los líderes de procesos, pero replicable a toda la empresa.

Por otro lado, la gerencia validó nuestra propuesta de mejorar los procesos de recursos humanos en la empresa, lo cual permitirá reforzar la cultura de reconocimiento y sobre todo el logro de su estrategia comercial.

Capítulo VII. Socio Estratégico de la Empresa

7.1 Implementación de la Solución Propuesta

En función a cómo se ha presentado la propuesta de solución en el capítulo anterior, se consolidó en el siguiente cronograma de implementación (ver Anexo 15) la secuencia de acciones necesarias para el cumplimiento de cada etapa, las cuales se han definido con una duración en días útiles para el desarrollo de las actividades, estimándose un tiempo de 3 meses y 1 semana para la culminación de la consultoría.

7.2 Presupuesto

Presentamos a continuación (ver tabla 27) el estimado del presupuesto requerido para la implementación de la propuesta que atenderá la problemática planteada a inicios del trabajo, el cual asciende a \$ 23,000.00. El monto señalado está basado en los honorarios, materiales y viáticos, del equipo profesional que participará de la misma, informe final y recomendaciones.

Tabla 27.

Estimación de honorarios y gastos de consultoría.

FECHA:	2/01/2023				
IDENTIFICACION DEL CLIENTE:	Vicsa Safety Perú				
NATURALEZA DEL TRABAJO:	Plan de línea de carrera (líderes de procesos)				
Fases del Trabajo	HORAS DE CONSULTORES				TOTAL HORAS
	IDENTIFICACION				
	WG	LG	MG	NL	
Etapa I: Planeamiento	3.0	3.0	8.0	8.0	22.0
Reunión inicial de trabajo con la gerencia	2.0	2.0	2.0	2.0	8.0
Presentación inicial a los gerentes de la Empresa, y la metodología a utilizar	1.0	1.0	1.0	1.0	4.0
Despliegue a los colaboradores	0.0	0.0	5.0	5.0	10.0
Etapa II: Recopilación de datos	20.0	20.0	17.0	17.0	74.0
Solicitud de información	0.0	0.0	1.0	1.0	0.0
Revisión de información recopilada (organigramas y objetivos de cada área)	4.0	4.0	0.0	0.0	8.0

Validación de información	16.0	16.0	16.0	16.0	64.0
Etapa III: Ejecución del proyecto	36.0	36.0	36.0	36.0	144.0
Evaluaciones	25.0	25.0	25.0	25.0	100.0
Calibración de resultados	4.0	4.0	4.0	4.0	16.0
Elaboración de Nine Box	2.0	2.0	2.0	2.0	8.0
Validación Nine Box	1.0	1.0	1.0	1.0	4.0
Plan de desarrollo Individual	4.0	4.0	4.0	4.0	16.0
Etapa IV: Informe y recomendaciones	6.0	6.0	6.0	6.0	24.0
Elaboración de informe	3.0	3.0	3.0	3.0	12.0
Elaboración de cronograma	1.0	1.0	1.0	1.0	4.0
Recomendaciones	2.0	2.0	2.0	2.0	8.0
Total Horas Desarrollo Fases de la Consultoría	65.0	65.0	67.0	67.0	264.0
Tarifa Honorarios por hora (\$.)	75.0	75.0	75.0	75.0	
Total honorarios (\$)	4,875.0	4,875.0	5,025.0	5,025.0	19,800
COTIZACION INCLUIDA EN CARTA - PROPUESTA \$					23,000
(-): GASTOS A ABSORBER INCLUIDOS EN COTIZACION					1,000
HONORARIOS NETOS COTIZADOS \$.					22,000

Nota: Elaboración propia, 2023

7.3 Evaluación del Impacto económico financiero. Análisis de riesgos.

La propuesta de valor, es presentar un plan de desarrollo de carrera basado, principalmente, en buscar cubrir las nuevas vacantes de la línea de carrera propuesta, para reducir las brechas identificadas. Esta propuesta surge del análisis de los indicios recogidos en el trabajo de campo realizado.

7.3.1 Viabilidad Administrativa – Gestión.

Se cuenta con el apoyo de la gerencia de Valor Humano y la participación activa de la alta dirección de la empresa, ya que tienen el objetivo del cumplimiento de su visión estratégica al 2024, como parte de las acciones para su logro es apostar por la capacitación de sus colaboradores a través del plan de desarrollo de carrera, en este sentido, están sensibilizados con este proceso de la gestión de recursos.

7.3.2. Viabilidad procedimental.

Este trabajo de consultoría, sí implica cambios en los procesos de la gerencia de Valor Humano, ya que no existe el área de formación y desarrollo, sólo se tiene actividades para tratar de cumplir con lo requerido por Ley, sin embargo, para este año 2023 se ha presupuestado \$ 20,000.00 dólares para implementar este proceso.

7.3.3 Viabilidad económica.

Haremos mención la relación del costo – beneficio de nuestra propuesta de consultoría, que respaldarán el presupuesto señalado en el punto anterior.

- a) **Costo de reposición por colaboradores nuevos:** actualmente Vicsa terceriza el proceso de selección para los puestos especializados, jefaturas y gerencias, ante bajas voluntarias, la cual tiene un costo anual de S/ 52,600 (ver tabla 28)

Con nuestra propuesta, nos enfocamos en la reducción de dicho costo, mediante la retención de los colaboradores y la reducción del tiempo que se emplea en la selección y contratación de los nuevos puestos, logrando así, evitar el retraso en los proyectos de la empresa.

Tabla 28.

Costo de selección en Vicsa en 2021.

Costos de Selección	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic	Total USD
Total Costo Mensual	-	\$ 8,947.40	-	-	-	-	\$ 4,895.00	-	-	-	-	-	13,842.4

Nota: Elaborado con datos brindados por Vicsa de costos de reclutamiento y selección que asumió al tercerizar estos servicio en el 2021, 2022.

De acuerdo a lo presentado, no retener a los gerentes y jefaturas especializadas (área técnica y marketing) ha ocasionado a la empresa un gasto de \$ 13,842.40, para lo cual se analizó los dos últimos años obteniéndose este valor estimado.

- b) **Costo de aprendizaje de colaboradores nuevos:** Cada vez que un líder de proceso o gerente renuncia, se le brinda al nuevo colaborador un proceso de inducción, el cual implica además capacitaciones en el extranjero como (Colombia / Chile), y en el caso de puestos especializados (EE.UU), lo cual implica un costo promedio anual de \$ 13,140.00.

El beneficio que nuestra propuesta ofrece, es lograr evitar incurrir en dicho costo, ahorrando, mediante la implementación de nuestro Plan de Desarrollo de Carrera.

Tabla 29.*Costo de inducción por grupo ocupacional en Vicsa.*

Grupo Ocupacional	Viaje de Inducción y capacitación en Colombia	Viaje de Inducción en Chile	Certificación en USA	# de colaboradores	Total
Gerentes	\$1.170,00	\$1.240,00	\$ 3.500,00	1	\$ 5,910.00
Jefes (*)	\$1.170,00	\$1.240,00	\$ 3.500,00	1	\$ 5,910.00
Coordinadores	\$1.170,00	\$1.240,00	-	2	\$ 4,820.00
Total	\$3.510,00	\$3.720,00	\$ 7.000,00	4	\$ 16,640.00

Nota: (*) La certificación en USA sólo aplica para a el área comercial. Basado en los gastos de inducción entregados por la empresa, 2022.

- c) **Costo de Adaptación:** Vicsa estima que el tiempo de adaptación a la cultura y objetivos estratégicos de la empresa para los grupos ocupacionales es de 3 a 6 meses según el cargo (ver tabla 30), así mismo, el costo de adaptación el cual abarca desde \$ 3,947.00 hasta \$ 28,421.00.

Costo de Aprendizaje/ Adaptación nuevos colaboradores	=	Sueldo Mensual Promedio	X	Meses Periodo de Periodo de Prueba/Adaptación
--	---	----------------------------	---	--

Tabla 30.*Costo y tiempo de adaptación por grupo ocupacional de Vicsa.*

Grupo Ocupacional	Sueldo Promedio USD	Tiempo de Adaptación	Costo de Adaptación USD
Gerentes	4,736.84	6 meses	\$ 28,421.00
Jefes	2,368.42	6 meses	\$ 14,211.00
Coordinadores	1,315.78	3 meses	\$ 3,947.00
Total	8,421.05	15 meses	\$ 46,579.00

Nota: Elaborado con datos entregados por la gerencia de Valor Humano de Vicsa, 2022.

Tras el análisis realizado en Vicsa, durante los años 2020, 2021 y 2022, existe la tendencia de rotación de posiciones de gerencia, jefatura y coordinación, con lo cual la empresa incurre a un gasto anual de selección, inducción y adaptación según la tabla 31.

Tabla 31.*Resumen del costo de reposición por grupo ocupacional.*

Proceso	Gerente	Jefe	Coordinadores	Total
Selección	8,947.40	4,895.00	0.00	\$ 13,842.40
Inducción	5,910.00	5,910.00	4,820.00	\$ 16,640.00
Adaptación	28,421.00	14,211.00	3,947.00	\$ 46,579.00
Total	43,278.40	25,016.00	8,767.00	\$ 77,061.40

Nota: Elaborado con información entregada por la gerencia de Valor Humano de Vicsa, 2022.

Tabla 32.*Rotación de líderes y gasto anual 2020-2022.*

	2020	2021	2022
Gerente	1	0	0
Jefe	1	1	2
Coordinador	0	0	1
Costo	\$ 68,294.40	\$ 25,016.00	\$ 58,799.00

Nota: Elaborado con información entregada por la gerencia de Valor Humano de Vicsa, 2022.

Se evidencia que en los últimos 3 años se ha invertido más de \$ 23,000.00 para la cobertura de estas posiciones, y si bien nuestra consultoría no garantiza que se ahorre el 100% de los gastos mencionados, si minimiza la probabilidad de ocurrencia. Por ejemplo: si renuncia un gerente y un jefe en el año (gasto de \$ 68,294.40), al invertir en la consultoría se podría inferir un ahorro del 66.33%, o en otras palabras una proporción beneficio costo del 2.17, tomando como promedio el costo al que incurrió la empresa entre el 2020 al 2022 y el costo de la consultoría.

Finalmente, nuestra consultoría también tiene una contribución indirecta, ya que mejora la marca empleadora para la atracción talento, así como el clima organizacional, al tener idoneidad en la cobertura tras el plan de desarrollo de carrera para los líderes de procesos.

Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

1. El presente trabajo nos ayuda a sustentar la necesidad de contar con planes de desarrollo de carrera formalizados en la empresa, ya que servirá como una herramienta de retención y gestión del desarrollo de los colaboradores.
2. El objetivo de la implementación de este plan de desarrollo de carrera permitirá incrementar la motivación en los integrantes de Vicsa, ya que conllevará a un mejor nivel de compromiso por parte de los colaboradores, y por ende, se logrará incrementar el número de talentos así como su retención, optimizando la productividad dentro de la organización.
3. El análisis del cuadro de sucesión nos permitió identificar la ubicación de los líderes de proceso en la estructura de la organización, así como la definición de una posible línea de carrera para los líderes, y la propuesta de sucesiones al corto o largo plazo.
4. De los diez líderes de procesos evaluados, se han identificado como alto potencial a seis colaboradores ubicados en los cuadrantes 1 (mejor talento), 2 (crecimiento) y 3 (estrella en su área); a quienes se deberían retenerse y gestionar con ellos su plan de desarrollo individual.
5. Al gestionar el desarrollo de carrera de los colaboradores, se reducirá la probabilidad de ocurrencia de renuncias no deseadas, asimismo, se realizó el cálculo, logrando un ahorro estimado del 60% de los costos actuales a los que incurren al cubrir estas posiciones.
6. Según las entrevistas realizadas se identificó que todos los líderes de procesos consideran que, sí, tienen la oportunidad de seguir creciendo, a pesar que no existe un plan de desarrollo de carrera.

7. Se detectó la ausencia del conocimiento del concepto de un plan de desarrollo de carrera por parte de los líderes de procesos de Vicsa, notándose, por tanto, el desconocimiento de la forma de cómo poder desarrollarse dentro de la organización.
8. Pudimos detectar el deseo por parte de los líderes de recibir capacitaciones especializadas, que les sirvieran para su desarrollo individual, y que la empresa no solo se centre en capacitaciones obligatorias que exige la legislación peruana, lo cual para ellos no contribuye en su desarrollo de carrera.
9. Gracias a la aplicación de la evaluación de desempeño se logró identificar las brechas existentes de cada líder de proceso, respecto a las competencias que fueron definidas por la organización para cada categoría.
10. A pesar que el líder de proceso (C7) se ubica en el cuadrante 1 “mejor talento” del Nine Box, se determinó que no presenta las competencias blandas para una posible sucesión, por lo cual se concluye que es necesario gestionar su desarrollo.
11. Gracias al cuestionario de orientación de carrera de Schein, se identificó las motivaciones y/o anclas de los líderes de proceso a las cuales aspiran, lo que permite que Vicsa tome decisiones referentes al desarrollo de carrera, de manera que no realicen cambios abruptos que impacten negativamente, asegurando promociones en los que se sientan realmente cómodos y generen valor para la organización.
12. Tras la aplicación del Test P.A.P.I. logramos apreciar los niveles de competencias de cada uno de los líderes de proceso, lo cuales no necesariamente reflejaban concordancia con los resultados de la evaluación de desempeño.
13. Todos los líderes de procesos se autocalificaron con un alto nivel de liderazgo, sin embargo, cuando se validaron los resultados con la evaluación de desempeño y test P.A.P.I, sólo los líderes C1-C5-C6-C7-C10 sí mantenían una buena calificación de esta competencia; mientras que para el otro 50% de líderes evaluados, existía incongruencia con los resultados de la evaluación por parte de su jefe inmediato.

2. Recomendaciones

1. Se sugiere trabajar las brechas de cada categoría, junto con el PDI, para potenciar de forma personalizada las competencias requeridas.
2. Se recomienda realizar, una valorización de cargos para tener diferenciación salarial, que sirva como complemento para armar un paquete de compensaciones, (herramienta de retención del talento).
3. Se sugiere que la evaluación de desempeño se realice de forma anual para continuar con la medición de las competencias, y de esta manera sirva para la implementación de un sistema de reconocimiento de acuerdo al presupuesto de la organización.
4. De aprobarse la consultoría, es importante que la gerencia transmita la relevancia y el compromiso con todos los líderes de proceso, así como la aprobación de la política de desempeño y/o desarrollo de carrera.
5. Se recomienda a la gerencia de Valor Humano que para determinar a un candidato a una posible sucesión se revisen las evaluaciones de desempeño y se utilice como herramienta la metodología del Nine Box, para que sea un plan de desarrollo, basado en el dominio de competencias y potencial, logrando una elección objetiva.
6. Finalizada la consultoría, se debe realizar un seguimiento semestral al cumplimiento del plan de desarrollo, así como a la difusión de la evaluación de desempeño, a cargo de la gerencia de Valor Humano y el equipo consultor.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2005). *Mi Carrera, cómo analizar, revisar y corregir su carrera laboral*. Ediciones Granica. https://books.google.com.pe/books?id=26IHI24TZEAC&pg=PA43&hl=es&source=gs_tocr&cad=3#v=onepage&q&f=false
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaup/66700?page=112>
- Bacal, R. (2002). *Consigna el máximo rendimiento de su equipo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022). *Reporte de Inflación marzo 2022, Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022-2023* <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2022.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Notas de estudio del BCR, vol. 2, 5 de enero 2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2023/nota-de-estudios-02-2023.pdf>
- BBVA Research. (2022), *Indicadores económicos, BBVA Research mantiene su proyección de crecimiento de 2,3% en 2022 para Perú*. <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-mantiene-su-proyeccion-de-crecimiento-de-23-en-2022-para-peru/>
- Berssanete, F, Carvalho, M, Lopes, B. & Muscat, A, (2008). Maturity and performance in project management: A survey of information technology professionals, *POMS 19th Annual Conference, California, U.S.A.* <https://www.pomsmeetings.org/confpapers/008/008-0018.pdf>
- Berdel, G. & Gan, F. (2007). *Manual de recursos humanos, 10 programas para la gestión y desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. UOC. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xTaAvxr2yPQC&oi=fnd&pg=PA11&dq=definicion+potencial+recursos+humanos&ots=k5UFUubvoQ0&sig=A0HD1DGAGpNa8ou8Dm7CsiQsPw#v=onepage&q&f=false>
- Campos, M. (2022). *De nuevo, Crisis Política (No importa cuando lo leas)*. Instituto Peruano de Economía. <https://www.ipe.org.pe/portal/de-nuevo-crisis-politica-no-importa-cuando-lo-leas/>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ª ed.). México: McGraw-Hill.
- David, F. (2013), *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- De Bruin, T. (2007), *Insights into the Evolution of BPM in Organisations, 18th Australasian*

Conference on Information Systems, Toowoomba. <http://aisel.aisnet.org/acis2007/43>

Defensoría del Pueblo, Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad. (2022) *Reporte de conflictos sociales N.º 221, julio 2022.*

<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2022/08/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-n.%C2%B0-221-julio-2022.pdf>

Deloitte Digital. (2020). *Consumidor año I d.c. El nuevo consumidor después del Covid-19.*

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/operations/articles/nuevo-consumidor-despues-del-covid-19.html>

Factum, (2022). PAPI, *La evaluación de personalidad laboral más versátil del mercado.*

<https://factum.com/evaluacion-y-assessment/papi-3/>

Grajdieru, E. (2018). How to sell careers to the employees you want to keep? A marketing approach

on career development. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov.* 11(60). e1.

<https://www.proquest.com/docview/2062633044/fulltextPDF/389CE3C3FA3C448DPQ/1?acountid=41232>

Grande, F., Pedrosa C. & Núñez-Cacho, P. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de Carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universia Business Review.* e34.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3961318>

Hall, D. (2002). *Careers in and out of organizations.* Sage Publications.

https://books.google.com.pe/books?id=kzaiMJbrW_EC&pg=PA3&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false

Hay Group (2013). *Potencial - ¿Para qué?* [archivo pdf]. Hay Group

<https://www.scribd.com/document/595144387/Potencial-HAY-Group>

Herrero, A., Perello, M., & Ribes, G. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas.* Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

<https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaup/57469>

Jiandy, R., Widya, Y. & Hansun, S. (2017). Implementation of C4.5 and PAPI Kostick to Predict

Students Potential as Organization Caretaker. *International Journal of Information*

Technology, Computer Science and Open Source, 1(1), 1-2.

https://www.researchgate.net/publication/315657163_Implementation_of_C45_and_PAPI_Kostick_to_Predict_Students_Potential_as_Organization_Caretaker

McCormack, K., Willems, J., van der Bergh, J., Deschoolmeester, D., Willaert, P., Stemberger, M. I.,

. . . Vlahovic, N. (2009). A global investigation of key turning points in business process

maturity. *Business Process Management Journal,* 792-815.

<https://www.proquest.com/docview/220301207?accountid=41232>

Macroconsult (2022), Reporte Revisión de proyecciones económicas 2022-2023, Junio.

<https://sim-macroconsult-pe.up.idm.oclc.org/reportes-macroconsult-revision-de-proyecciones-economicas-2022-2023/>

Pérez-Mergarejo, E., Pérez-Vergara I., Rodríguez, Y. (2014). Modelos de madurez y su idoneidad para

- aplicar en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniería Industrial*, La Habana, Vol. XXXV, N° 2, p.146-158. <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/651/563>
- Resolución N° 061-2022/CDB-INDECOP (2022). Mantienen vigencia de derechos antidumping definitivos impuestos por Resolución N° 001-2000/CDS-INDECOPI y prorrogados por Resoluciones N° 161-2011/CFD y 209-2017/CDB-INDECOPI, sobre importaciones de todas las variedades de calzado (sin incluir chalas y sandalias) con la parte superior de caucho o plástico y cuero natural, originario de la República Popular China; y dictan otras disposiciones
- Russo, D. (2010). *17 reglas para atraer y retener al talento, Porqué los empleados comprometidos son la mejor ventaja competitiva*. Financial Times Press. <https://www.leadersummaries.com/es/libros/resumen/detalle/17-reglas-para-atraer-y-retener-al-talento>
- Santos, J. (2001). *El desarrollo de un modelo de gestión por competencias basado en directorios sectoriales*. Boletín de Estudios Económicos, 174, 537 - 574.
- Sastre, M. (2003). *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Schein, E. (2013). *Career Anchors*. 4a ed. Wiley.
- Schein, E. (1982). *Dinámica de la carrera empresarial*. Fondo educativo interamericano.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. Prentice Hall Internacional.
- Secretaría de gestión social y diálogo de la Presidencia de Consejo de Ministros. (2022). *Reporte de conflictos sociales de marzo 2022*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3020173/Reporte%20de%20Conflictos%20Sociales_Marzo_2022.pdf.pdf
- SteelPro (2023). ¿Quiénes somos?. Steelpro Safety. <https://steelproperu.com/nosotros>
- SteelPro (2023). *Direccionamiento Estratégico*. Steelpro Safety. <https://steelproperu.com/nosotros#section-dir-estrategico>
- Talogy, (2022). Descubre el poder de la personalidad con el test de personalidad PAPI. Talogy. <https://www.talogy.com/en/talent-management-solutions/assessments/papi-personality-questionnaire/>
- Talogy, (2022). PSI Services Acquires Cubiks Group Ltd <https://www.talogy.com/en/why-talogy/news-press/psi-services-acquires-cubiks-group-ltd/>
- Venail, P. & Rau, P. (26 de marzo de 2021). *Cambio climático: ¿cuáles son las consecuencias del calentamiento global en el Perú?*. Blog de Carreras, Ingeniería Ambiental, Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC). <https://www.utec.edu.pe/blog-de-carreras/ingenieria-ambiental/cambio-climatico-cuales-son-las-consecuencias-del-calentamiento-global-en-el-peru>

ANEXOS

Anexo 1. Anclas de carrera de Schein

1. La competencia técnica o funcional como ancla de carrera:

- a. La autoimagen de las personas en este grupo está ligada a su sentimiento de competencia en el área en que se encuentran y, consecuentemente, no están interesadas en la administración por sí sola, y en general evitarán una gerencia general pues tendría que dejar su área de experiencia, aunque dejan en claro que aceptarán responsabilidades gerenciales dentro de su área técnica. Su área de trabajo es lo que los motiva e indican que el crecimiento de carrera para ellos un avance continuo.
- b. Las personas ancladas en su área técnica de competencia tienden a dejar la empresa antes de permitir que se les promueva fuera de su área, pero experimentan un conflicto considerable porque saben que la trayectoria tradicional de carrera en las organizaciones contemporáneas es el avance desde la gerencia funcional hacia la gerencia general.

2. La competencia gerencial como ancla de carrera:

En contraste con los miembros del grupo anterior, las personas en este segundo grupo tienen como su meta final la gerencia per se. Los puestos técnicos específicos son considerados como etapas intermedias hacia los niveles más altos. Ninguna de las áreas captura su compromiso, más bien perciben que su capacidad consiste en la combinación de tres áreas más generales, a las cuales Schein denomina como:

- a. *Competencia analítica*: habilidad de identificar y resolver problemas bajo condiciones de información incompleta y de incertidumbre.
- b. *Competencia interpersonal*: habilidad de influir, guiar y controlar personas, hacia el logro más efectivo de las metas. La mayor parte del trabajo, en los niveles más altos, se efectúa a través de otras personas, por lo tanto, es una competencia crucial para el desarrollo de un gerente.
- c. *Competencia emocional*: capacidad de ser estimulado por crisis emocionales e interpersonales, en vez de sentirse exhausto o debilitado por ellas; asumen niveles altos de responsabilidad sin sentirse paralizado. Manejar situaciones emocionalmente difíciles es parte de su propio desarrollo.

3. Seguridad y estabilidad como ancla de carrera:

En este tipo de ancla, “tienden a hacer lo que sus jefes requieren para mantener la seguridad del trabajo, un ingreso decente y un futuro estable. Es decir, le importa poco el contenido de su trabajo y el rango que alcance en una organización, aunque puede llegar a un alto nivel si su talento se lo permiten.

4. Creatividad como ancla de carrera:

Estas colocan énfasis en ser autónomas y de consolidar una fortuna para sentirse seguros, tienen una necesidad de formar algo propio, por ejemplo: creación de una empresa o una fortuna personal.

5. Autonomía e independencia como ancla de carrera:

Lo que distingue a este grupo es que la necesidad de autonomía es más alta que sus necesidades en otras áreas. Aquí las personas no están dispuestas a perder su autonomía. Tienen pocos sentimientos de fracaso o culpa por no tener aspiraciones más altas.

“No es muy fácil diferencial a simple vista los grupos anclados en autonomía y de la creatividad, porque los empresarios también disfrutan de autonomía y libertad conforme van teniendo éxito. Pero cuando uno escucha a los empresarios, es obvio que están muchos más preocupados con formar o crear algo, mientras que los buscadores de autonomía tienen como necesidad principal el actuar por su cuenta, estableciendo su propio ritmo, sus estilos de vida y sus hábitos de trabajo.” (Schein, 1982, p. 190).

6. Servicio / dedicación a una causa

Lo que las personas en esta ancla no sacrificarían es la oportunidad de hacer un trabajo que logre algo de valor, tal como hacer del mundo un mejor lugar para vivir, mejorar la armonía entre la gente, etc. Se busca tales oportunidades, aunque esto signifique cambiar de organización y no acepta cambios o promociones que los sacarían de un trabajo que llene esos valores.

7. Exclusivamente desafío o puro reto

Las personas en esta ancla no sacrificarían la oportunidad de trabajar sobre problemas aparentemente imposibles de resolver. La única razón para tener un trabajo es que le permite ganarle a lo imposible. Cuando algo es fácil inmediatamente se convierte en aburrido.

8. Estilo de vida

Lo que no sacrificarían es una situación que le permita balancear e integrar sus necesidades personales, familiares y los requisitos de su carrera. Tal vez sacrifiquen ciertos aspectos de la carrera (por ejemplo, una relocalización geográfica que sería una promoción).

Nota: Recuperado de Schein, E. (1990). Career anchors: Discovering your real values.

Anexo 2. Balance Vicsa Safety Perú 2020 - 2021

In Peruvian Soles (PEN)					
	dec-21	dec-20		dec-21	dec-20
ASSETS			LIABILITIES		
<u>Current Assets</u>			<u>Current Liabilities</u>		
Cash and Cash Equivalents	8,832,178	19,839,380	Bank loans	-	-
Accounts Receivables	6,474,381	6,042,407	Accounts Payable	7,936,863	8,760,146
Inventory	18,933,012	13,597,352	Other accounts payable	1,341,104	3,018,779
Other accounts receivable	1,635,022	325,717	Other Liabilities	1,717,813	1,528,053
Other related accounts receivable	6,040,573	-			
Other assets	265,112	274,968			
Total Current Assets	42,180,278	40,079,824	Total Current Liabilities	10,995,780	13,306,978
			Total Non-Current Liabilities	3,569,611	4,459,061
			Total Non -Current Assets	3,569,611	4,459,061
			Total Liabilities	14,565,391	17,766,039
			EQUITY		
Properly, plant and equipment	4,378,507	5,625,354	Shareholder's Equity	4,957,357	4,957,357
Other Assets	1,195,015	1,051,342	Legal reserve	991,471	991,471
Intangible assets	400,781	404,597	Accumulated Results	23,446,250	19,304,099
			Results for the Financial Year	4,194,112	4,142,151
Total Non -Current Assets	5,974,303	7,081,293	Total equity	33,589,190	29,395,078
TOTAL ASSETS	48,154,581	47,161,117	TOTAL LIABILITIES AND EQUITY	48,154,581	47,161,117

Nota: Recuperado de Estados financieros de la empresa objeto de estudio, cierre contable diciembre 2021, 2022.

Anexo 3. Estado de Ganancias y Pérdidas de Vicsa Safety Perú 2020 - 2021

PROFIT AND LOSS STATEMENT
As at December 31st, 2020 - 2021
In Peruvian Soles (PEN)

	Accumulated as at Dec 31, 2021	Accumulated as at Dec 31, 2020
Net Sales	52,387,794	48,523,675
Cost of Good Sold	- 34,760,483	- 31,312,534
GROSS PROFIT	17,627,311	17,211,141
Operating cost	- 11,639,983	- 11,219,750
PROFIT BEFORE TAXES	5,987,328	5,991,391
Tax on income	- 1,793,216	- 1,849,240
NET PROFIT (LOSS) FOR THE FINANCIAL YEAR	4,194,112	4,142,151

Nota: Recuperado de Estados financieros de la empresa objeto de estudio, cierre contable diciembre 2021, 2022.

Anexos 4. Plan de auditoria aplicado a Vicsa Safety Perú

Equipo Auditor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaitán López, Walter Alejandro 2. Guzman Castillo, Marlee Emily 3. Loo Arias, Nadia Patricia
Auditado	Gerente de Valor Humano (Guerrero Yesan, Lelis Anahí)
Empresa:	Vicsa Safety Perú
Tipo de Auditoría:	I Auditoria Diagnóstica
Fecha de Auditoria:	Sábado 18 de Junio de 2022 y Miércoles 22 de Junio de 2022
Objetivo de Auditoria:	Verificar la propuesta que tiene la organización con respecto a los procesos de formación y desarrollo, gestión del desempeño, compensaciones, inducción y reconocimiento, con lo cual se podrán identificar las brechas existentes a trabajar, que influyen en tener un proceso consistente que cumpla con las necesidades internas de la empresa que les permita cumplir sus objetivos estratégicos.
Documentación aplicable:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas y reglamentos internos. 2. Evaluaciones de desempeño. 3. Registro de capacitaciones. 4. Perfil de puestos
Objetivos por proceso:	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el método de identificación de necesidades de capacitación y desarrollo para la organización, así como las acciones que se realizan para el cumplimiento en esta área. • Evaluar los criterios para el análisis y la descripción de puestos, métodos de valoración y nivelación de los mismos, políticas de compensación total fija y variable (pago de bonos, según aplique). • Verificar el método de evaluación desempeño para la asignación de incrementos de sueldo y bonos con una base objetiva y comprendida por todos en la organización, evitando la discrecionalidad. • Verificar la existencia de proceso de onboarding donde se explique claramente la cultura y diseño de carrera para cada talento.

	<ul style="list-style-type: none"> Validar que la organización cuente con políticas de reconcomiendo, que tome en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño y que tengan lineamientos definidos para ello.
Criterios de evaluación:	<ol style="list-style-type: none"> (CO) Conforme: Cumplimiento y consistencia en el proceso evaluado, cuenta con lineamientos, metodologías, herramientas o criterios correctamente definidos. (COB) Conforme con Observaciones: Proceso con cierto nivel de desarrollo, con posibles mejoras de procesos y procedimientos. (NC) No conforme: Inconsistencia en el uso de un procedimiento, instructivos, metodologías, herramientas o criterios que afecten directamente el proceso.
Nivel de Madurez del Proceso	
Puntaje Cumplimiento	
Inmaduro / No tiene: No existe el proceso en la gerencia de RRHH (Valor Humano). El responsable no ha priorizado el desarrollo del proceso.	0
Iniciado: Las condiciones para el desarrollo del proceso no están definidas ni formalizadas (documentadas), se cumple de manera primaria o desorganizada.	1 – 20
Definido / Básico: Las condiciones para el desarrollo del proceso están definidas y documentadas, se identifican posibles mejoras en sus procedimientos para su continuidad, ya que el proceso no ha sido rediseñado para mejorar su desempeño. El seguimiento y revisión del proceso es mínimo (no cuentan con indicadores).	21 – 50
Gestionado: Se gestiona de acuerdo a metodologías y políticas; existe evidencia documental del cumplimiento del proceso. La organización ha identificado los posibles riesgos en el proceso, pero no realiza una adecuada administración del riesgo. El proceso tiene indicadores para monitorear el desempeño.	51 – 80
Optimizado: Las condiciones del desarrollo del proceso son eficientes y eficaces. La organización ya lo tiene como parte central para el cumplimiento de sus estrategias. Los responsables administran integralmente sus riesgos para una mejora continua en el proceso, y se cuenta con las capacidades necesarias.	81 – 100

Nota: Corresponde a la ficha de evaluación de auditoría interna al área de Gerencia de Valor Humano de la empresa, basada en fichas de auditoría de diversas fuentes, 2022.

Anexo 5. Formato de encuesta de desarrollo de carrera organizacional

El siguiente cuestionario se ha planteado con el objetivo de conocer la situación actual sobre las oportunidades de desarrollo de carrera que brinda la organización y el nivel de aceptación para la implementación de un plan de desarrollo de carrera.

Nos gustaría saber su opinión acerca de las siguientes preguntas, cabe destacar que el cuestionario es anónimo y la información es confidencial, por lo que contamos con su participación.

Preguntas:

- Consideras que la empresa te brinda capacitaciones adecuadas
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
- Consideras que las capacitaciones brindadas aportan a tu desarrollo profesional.
Si – no
- Las capacitaciones que recibo son dirigidas:
 - A mi puesto de trabajo.

- A todos los colaboradores en general.
4. Considero que tengo acceso a las oportunidades de crecimiento de la empresa.
Si – No
 5. Considero que existe un plan de desarrollo de carrera que me brinde oportunidades para avanzar dentro de la empresa.
Si – No
 6. Me gustaría que la empresa se preocupara por mi desarrollo profesional.
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
 7. Qué esperarías de un plan de desarrollo de carrera: (puedes marcar más de una alternativa)
 - Empoderarme (Autonomía)
 - Crecer profesionalmente
 - Ascender
 - Más Capacitaciones/plan de aprendizaje
 - Desarrollarme dentro de la organización
 - Incremento de sueldo
 - Cumplir con los objetivos de la empresa
 - Incrementar mi eficiencia y eficacia
 - Otras: indicar
 8. Me gustaría que la organización me diera la oportunidad de ser promovido (movilidad interna) dentro del grupo Bunzl.
 - Si me gustaría
 - No me gustaría
 - Me es indiferente
 9. Consideras que mi sueldo está acorde al promedio del mercado.
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
 10. Crees que tu remuneración compensa tu esfuerzo, expertise, cumplimiento de objetivos
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

11. Consideras que tu jefe reconoce tu esfuerzo realizado en el trabajo.

- Siempre
- Con frecuencia
- En ocasiones
- Casi nunca
- Nunca

12. Me veo trabajando para esta organización en un futuro.

Si – No

Nota: Elaborado según propuesta de consultoría, 2022.

Anexo 6. Resultados de preguntas 8,9 y 10 de la encuesta aplicada a Líderes de Procesos

8. ¿Me gustaría que la organización me diera la oportunidad de ser promovido (movilidad interna) dentro del grupo Bunzl?

10 respuestas



El 100% de los encuestados se sentiría motivado si tuviesen más oportunidades de ser promovidos dentro del grupo Bunzl.

9. ¿Considero que mi sueldo está acorde al promedio del mercado?

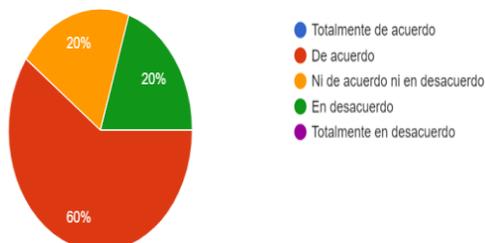
10 respuestas



El 80% de colaboradores están de acuerdo que el sueldo que perciben está acorde al promedio del mercado; mientras que un 20% no está seguro si realmente lo es.

10. Crees que tu remuneración es equivalente a tu esfuerzo, expertise, cumplimiento de objetivos

10 respuestas



El 60% de los líderes de proceso está de acuerdo que su sueldo es equivalente a sus objetivos, experiencia y actividades que realizan, un 20% no muestra seguridad si realmente es lo que deberían percibir por su esfuerzo, y otro 20% está en desacuerdo con respecto a la remuneración que perciben por el trabajo y objetivos que cumplen en la empresa.

Anexo 7. Cuestionario de Orientación de Carrera

Instrucciones: Califique que tan ciertos son para usted, asignándole un número del 1 al 6. Entre más alto el número, más cierto es para usted. Por ejemplo, si el concepto dice “Yo sueño con ser el presidente de una compañía”, usted calificaría de la siguiente manera"

Calificación	Descripción
"1"	Si la declaración nunca es cierta para usted
"2" o "3"	Si la declaración ocasionalmente es cierta para usted
"4" o "5"	Si la declaración frecuentemente es cierta para usted
"6"	Si la declaración siempre es cierta para usted

Comience su auto-reporte escribiendo la calificación apropiada en el espacio que está a la izquierda de cada concepto.

- | | |
|-------|--|
| _____ | 1. Yo sueño con ser tan bueno en lo que hago que mi asesoramiento como experto será solicitado continuamente. |
| _____ | 2. Me siento más realizado en mi trabajo cuando he logrado integrar y manejar los esfuerzos de otros. |
| _____ | 3. Yo sueño con tener una carrera que me permitirá la libertad de hacer mi trabajo a mi manera con mi propio horario. |
| _____ | 4. La estabilidad y seguridad son más importantes para mí que la libertad y la autonomía. |
| _____ | 5. Yo siempre busco ideas que me permitirán comenzar mi propia empresa. |
| _____ | 6. Yo me sentiré bien en mi carrera solo si siento que he hecho una verdadera contribución al bienestar de la sociedad. |
| _____ | 7. Yo sueño con una carrera en la cual puedo resolver problemas o ganar en situaciones sumamente desafiantes. |
| _____ | 8. Preferiría dejar mi organización que estar en un puesto que comprometa mi habilidad para controlar asuntos personales y familiares. |
| _____ | 9. Solo me siento exitoso en mi carrera si puedo desarrollar mi habilidad técnica y mis habilidades funcionales a un alto grado. |
| _____ | 10. Sueño con estar a cargo de una organización compleja y tomando decisiones que involucren a mucha gente. |
| _____ | 11. Me siento más realizado en mi trabajo cuando tengo total libertad para definir mis objetivos, tiempos y procedimientos. |
| _____ | 12. Preferiría dejar mi empresa que aceptar un cargo que pusiera en peligro mi seguridad en la organización. |
| _____ | 13. Tener mi propia empresa es más importante para mí que tener un puesto importante en la organización de otros. |
| _____ | 14. Me siento más realizado en mi carrera cuando he logrado usar mis talentos al servicio de los demás. |
| _____ | 15. Me sentiré exitoso en mi carrera, solo si enfrento y conquisto objetivos muy difíciles. |
| _____ | 16. Sueño en una carrera que me permita integrar mis necesidades personales, familiares y profesionales. |
| _____ | 17. Me es más atractivo ser un alto funcionario en mi área de especialización que llegar a ser director general. |
| _____ | 18. Me sentiré exitoso en mi carrera solo si logro ser director general de una organización. |
| _____ | 19. Me sentiré exitoso en mi carrera solo si alcanzo autonomía y libertad. |
| _____ | 20. Busco un empleo en una organización que me ofrezca una sensación de seguridad y estabilidad. |
| _____ | 21. Me siento más realizado en mi carrera cuando he podido construir algo como resultado de mis propias ideas y esfuerzos. |

- _____ 22. El usar mis habilidades para hacer del mundo un lugar mejor para vivir y trabajar es más importante para mí que el alcanzar un nivel gerencial alto.
- _____ 23. He estado más satisfecho en mi carrera cuando he resuelto problemas aparentemente irresolubles o cuando he logrado objetivos sensiblemente inalcanzables.
- _____ 24. Me siento exitoso en la vida solo cuando puedo balancear mis requisitos personales, familiares y profesionales.
- _____ 25. Preferiría separarme de mi organización que aceptar una asignación de rotación la cual me sacara de mi área de especialización.
- _____ 26. Ser director general me es más atractivo que ser el técnico más algo de mi área de especialización.
- _____ 27. El reto de poder hacer un trabajo a mi manera, libre de reglas y obstáculos, me es más importante que la seguridad.
- _____ 28. Estoy más satisfecho en mi trabajo cuando siento que tengo seguridad económica y de empleo.
- _____ 29. Solo me sentiré exitoso en mi trabajo si logro crear o construir algo que sea totalmente producto o idea mía.
- _____ 30. Sueño con tener una carrera que haga una contribución a la humanidad y la sociedad.
- _____ 31. Busco oportunidades en el trabajo que desafíen mi capacidad para resolver problemas y mis habilidades competitivas.
- _____ 32. Equilibra las demandas de la vida personal y profesional es más importante para mi que alcanzar un alto nivel en un puesto ejecutivo.
- _____ 33. Me siento más realizado en mi trabajo cuando he podido desarrollar mis actividades y talentos especiales.
- _____ 34. Preferiría dejar mi organización que aceptar un trabajo que me aleje del enfoque a una gerencia general.
- _____ 35. Preferiría dejar mi organización que aceptar un trabajo que reduzca mi autonomía y libertad.
- _____ 36. Sueño con tener un trabajo que me permita sentir seguridad y estabilidad.
- _____ 37. Sueno con crear y construir mi propio negocio.
- _____ 38. Preferiría dejar mi organización que aceptar un área que menospreciara mi habilidad de servir a otros.
- _____ 39. Trabajar en situaciones de problemática casi irresoluble, es más importante para mi habilidad de servir a oíros.
- _____ 40. Siempre he buscado oportunidades de trabajo que minimicen la interferencia con asuntos personales y familiares.

Nota: Recuperado de Schein, E. (1990). Career anchors: Discovering your real values. San Francisco: Jossey- Bass/Pfeiffer y Schein, E. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. Academy of Management Executive, 4 (10), 80-88.

Anexo 8. Test de percepción y preferencias (P.A.P.I) aplicado a los líderes de proceso

Instrucciones: Este es básicamente un cuestionario sobre sus preferencias. A continuación, se presentan 90 parejas de premisas, en las cuales debe elegir sólo una, la que mejor corresponda con usted y márkela con el número 1. La elección es obligatoria.

- 1.- Si ambas frases parecen verdaderas, elija la que más se aproxime.
- 2.- Si las dos frases parecen falsas, opte por la que menos se aparta a su manera de ser.
- 3.- Cada pareja de frases es única, No busque ninguna coherencia.
- 4.- No existe tiempo límite, pero la duración aproximada es entre 10 y 15 minutos.
- 5.- Si pretende exagerar alguno de los criterios, lo que estaría haciendo es inventarse supuestas cualidades, pero también supuestos defectos. Su perfil quedará desequilibrado y acabará por no reconocerse en el comentario final.

Se presenta un extracto del cuestionario.

1 Soy trabajador No soy de humor variable	19 Me gusta complacer a mis superiores Me gusta intentar trabajos nuevos y diferentes
2 Me gusta hacer el trabajo mejor que los demás Me gusta seguir con lo que he empezado hasta terminarlo	20 Me gusta tener instrucciones detalladas para hacer un trabajo Cuando la gente me enfada me gusta decírselo
3 Me gusta enseñar a la gente como hacer las cosas Me gusta hacer las cosas lo mejor posible	21 Siempre me esfuerzo mucho Me gusta ir paso a paso con gran cuidado
4 Me gusta hacer cosas graciosas Me gusta decir a la gente lo que tiene que hacer	22 Soy un buen "dirigente" Organizo bien el trabajo de un puesto
5 Me gusta unirme a grupos Me gusta ser tomado en cuenta por los grupos	23 Soy lento tomando decisiones Me enfado con facilidad
6 Me gusta hacer un amigo íntimo Me gusta hacer amistad con un grupo	24 Cuando estoy en un grupo me gusta estar callado No me gusta trabajar en varias actividades al mismo tiempo
7 Soy rápido en cambiar cuando lo veo necesario Intento hacer amigos íntimos	25 Me encanta que me inviten Me gusta hacer las cosas mejor que los demás
8 Me gusta "devolverla" cuando alguien me ofende Me gusta hacer cosas nuevas o diferentes	26 Me gusta hacer amigos íntimos Me gusta aconsejar a los demás
9 Quiero que mi jefe me estime Me gusta decir a la gente cuando están equivocados	27 Me gusta hacer cosas nuevas y diferentes Me gusta hablar de mis éxitos
10 Me gusta seguir las instrucciones que me dan Me gusta agrandar a mis superiores	28 Cuando tengo la razón me gusta luchar por ella Me gusta pertenecer a un grupo
11 Me esfuerzo mucho Soy ordenado. Pongo todo en su sitio	29 Evito ser diferente Intento acercarme mucho a la gente
12 Consigo que la gente haga lo que quiero No me altero fácilmente	30 Me gusta que me digan exactamente cómo hacer las cosas Me aburro fácilmente
13 Me gusta decir al grupo lo que tiene que hacer Siempre continúo un trabajo hasta que está hecho	31 Trabajo mucho Pienso y planeo mucho
14 Me gusta ser animado e interesante Quiero tener mucho éxito	32 Me gusta dirigir el grupo Los pequeños detalles me interesan
15 Me gusta "encajar" en los grupos Me gusta ayudar a la gente a tomar decisiones	33 Tomo decisiones fácil y rápidamente Tengo mis cosas cuidadas y ordenadas
16 Me preocupa cuando alguien no me estima Me gusta que la gente note mi presencia	34 Hago las cosas de prisa No me enfado ni me entristezco a menudo
17 Me gusta probar cosas nuevas Prefiero trabajar con otras personas que solo	35 Quiero ser parte del grupo Quiero hacer un solo trabajo a un tiempo
18 Algunas veces culpo a otros cuando las cosas salen mal Me molesta cuando no gusto a alguien	36 Intento hacer amigos íntimos Intento mucho ser el mejor

Anexos 9. Estructura de entrevista para líderes de proceso

1. ¿Por qué consideras que la empresa te brinda capacitaciones adecuadas? Podrías mencionarnos un ejemplo o situación donde hayas percibido que si son adecuadas.
2. ¿Por qué consideras que las capacitaciones brindadas por la empresa aportan a tu desarrollo profesional?
3. Casi el 100% de los encuestados consideraron que las capacitaciones son dirigidas a todos en general, ¿Por qué crees que todos tus compañeros consideran esto?
4. ¿Qué es para ti un plan de desarrollo?
5. Coméntame cual es el plan de desarrollo de tu posición.
6. Conoces cuál el objetivo de la evaluación de desempeño que realizan en la empresa. Coméntame cual es.
7. Mencióname los aspectos positivos por los cuáles tu continuarías trabajando en la organización.

Adicionalmente, para validar los resultados de las anclas de carrera con respecto a motivaciones y valores, aplicamos una entrevista intencionada a algunos de los líderes de procesos, considerando las siguientes tres preguntas adicionales:

1. ¿Estarías dispuesto(a) a ocupar una posición con mayor responsabilidad?
2. ¿Cómo percibes el rol que desempeñas, crees que los estás haciendo bien o necesitas alguna mejoría?
3. ¿Sientes que tu posición te favorece, te ayuda con tu desarrollo, coincide con las preferencias que tienes?, ¿Te conectas con tu rol?

Nota: Elaborado según propuesta de consultoría, 2022

Anexo 10. Entrevistas a Carlos Fernández (Jefe Comercial) de la empresa Vicsa Safety

Entrevistador(a): ¿Por qué consideras que la empresa te brinda capacitaciones adecuadas? Podrías mencionarnos un ejemplo donde hayas percibido que si son adecuadas.

Carlos: Actualmente la empresa nos brinda capacitaciones de seguridad y las que son por protocolo del grupo Bunzl, estas capacitaciones nos sirven, pero sin embargo no son direccionadas a las funciones que nosotros realizamos directamente.

Entrevistador(a): ¿Por qué consideras que las capacitaciones brindadas por la empresa aportan a tu desarrollo profesional?

Carlos: Las capacitaciones nos ayudan a estar alineados como grupo, pero como te mencione anteriormente no están dirigidas a las funciones específicas que realizamos nosotros, son más que todo para cumplir con la ley. Toda capacitación aporta a tu desarrollo, sin embargo, si especificamos si aporta para el crecimiento dentro del puesto, podría decirte que no, ya que son capacitaciones genéricas y no específicas.

Entrevistador(a): Casi el 100% de los encuestados consideraron que las capacitaciones son dirigidas a todos en general, ¿Por qué crees que todos tus compañeros consideran esto?

Carlos: Se debe a que no se tiene un buen conocimiento de lo que son capacitaciones específicas para el puesto, y aquellas que son por cumplimiento. No tenemos un plan de capacitación desarrollado para cada puesto, las capacitaciones se dan de acuerdo a lo que indica el grupo.

Entrevistador(a): ¿Qué es para ti un plan de desarrollo?

Carlos: Un plan de crecimiento y formación, si bien es cierto en Vicsa no lo hay, mis compañeros del MBA me lo han podido contar, como es en otras empresas, donde existen políticas y cursos previamente establecidos para distintas categorías. Podría decirte que las personas que ingresan en otras empresas, ya saben que conocimientos y competencias deben tener para poder ascender.

Entrevistador(a): Coméntame cual es el plan de desarrollo de tu posición.

Carlos: Actualmente no existe un plan de desarrollo, cada uno se capacita en los cursos que cree conveniente, otras veces la empresa asume un monto, pero no porque este plasmado en alguna política sino porque cada uno quiere superarse y busca capacitarse, se lo plantea a la empresa y asumen un porcentaje. Hemos tenido problemas justamente por no tener un plan de desarrollo, por ejemplo, yo era KAM, y trabajaba de la mano con el Gerente Comercial, cuando ceso el Gerente, yo asumí la Jefatura sin problemas, pero el problema era quien podía ocupar mi lugar de KAM, ya que no había nadie preparado para ocupar esa posición, es por ello que necesitamos que se implemente este Plan dentro de Vicsa.

Entrevistador(a): Conoces cuál el objetivo de la evaluación de desempeño que realizan en la empresa. Coméntame cual es.

Carlos: Pienso que la evaluación de desempeño es para ver cómo voy en mi rendimiento técnico y también que piensan mis subordinados de mí en el aspecto subjetivo (Habilidades Blandas). Con ello podemos tener un radar de cómo vamos desempeñándonos dentro de la organización.

Entrevistador(a): Menciona los aspectos por los cuáles continuarías trabajando en Vicsa.

Carlos: Vicsa es una empresa donde el ambiente laboral es bueno, uno se siente como si fuera lo más cercano a decir una familia, tiene buenos beneficios y sobre todo la gente busca un mismo objetivo en común. Además, da facilidades para que puedas estudiar o capacitarte y también nos permite movernos en distintas áreas si es que cumplimos con el perfil, por ejemplo, mi caso yo pase del área de Logística al área comercial.

Anexo 11. Cuadro resumen de la encuesta aplicada a los líderes de proceso de Vicsa

Líderes de Proceso en Vicsa Safety Perú									
Preguntas	Coordinadora de desarrollo	Jefe de Finanzas	Jefe Comercial	Jefe de Contabilidad	Analista de Valor Humano	Coordinador Logístico	Jefe del área técnica	Coordinador Jr. de servicio	Coordinadora de Marketing
¿Por qué consideras que la empresa te brinda capacitaciones adecuadas? Podrías mencionarnos un ejemplo o situación donde hayas percibido que sí son adecuadas.	Tenemos capacitaciones, y son dinámicas y aprendemos, pero son solo capacitaciones soft, no son técnicas para mi posición , no sé si para todos sean adecuadas, pero desde mi punto de vista no lo son, yo he tenido que invertir en mi desarrollo profesional, y más aún, porque ahora trabajo en un área nueva.	Para mí son adecuadas, hoy tengo la oportunidad de tener un programa de desarrollo, me están formando para que el próximo año asuma el cargo de gerente financiero. Son capacitaciones técnicas y de fortalecimiento de habilidades blandas y directivas.	Actualmente la empresa nos brinda capacitaciones de seguridad y las que son por protocolo del grupo Bunzl, estas capacitaciones nos sirven, pero, no son direccionadas a las funciones que nosotros realizamos directamente . Son capacitaciones que nos sirven a nivel general.	La empresa nos brinda las capacitaciones de seguridad y las que el grupo manda, creo que los temas de seguridad son importantes para todos, pero no nos brinda una capacitación especializada en el área , como tributación o finanzas, esos cursos nos costamos cada uno de nosotros.	Aunque no tengo mucho tiempo en la empresa, son adecuadas, porque contribuyen a nuestro desarrollo profesional; el mes pasado he participado en una capacitación de Excel avanzado que me ayudan a hacer más rápido mi trabajo. Todos participamos en diversas capacitaciones.	La empresa nos brinda las capacitaciones que son generales y están dirigidas a todos los colaboradores y considero que son importantes, porque así todos tenemos conocimientos de las normas de seguridad y vamos a saber cómo desempeñarnos frente alguna situación de riesgo o peligro.	Recibimos capacitaciones generales, son adecuadas porque nos permiten contar con la información general y básica sobre normas de seguridad, y me permiten tener un conocimiento global que es aplicable en todo lugar, por ello considero que son capacitaciones adecuadas.	Inicialmente consideraba que, si son capacitaciones adecuadas, nos sirven para seguir lineamientos o mejorar la integración del equipo, dándonos tips. Pero si lo evaluó si me aportan a mi posición creería que no.	Si contribuyen con nuestros conocimientos generales que por el sector al que pertenece la empresa son necesarios, y también anualmente tenemos los talleres de trabajo en equipo e integración, pero si me gustaría tener asignada capacitaciones relacionadas al marketing.
¿Por qué consideras que las capacitaciones brindadas por la empresa aportan a tu desarrollo profesional?	Aportan a mi desarrollo como líder, pero no a mis conocimientos técnicos ; me siento motivada por la oportunidad que me dieron, pero falta un plan de desarrollo conocimientos, por mi cuenta llevé un diplomado, y ahora la carrera de diseño de producto.	Si aportan a mi desarrollo como líder del área de finanzas.	Las capacitaciones nos ayudan a estar alineados como grupo, pero no están dirigidas a las funciones específicas. Toda capacitación aporta a tu desarrollo, sin embargo, no podría decir que aporta para el crecimiento dentro del puesto, podría decirte que no, ya que son capacitaciones genéricas.	Yo considero que no son para nuestro desarrollo, como te mencione los cursos que son especializados nos los costamos cada uno, el grupo brinda cursos de forma general.	Siento que, en esta empresa, si se preocupan por darnos capacitaciones, tenemos la plataforma donde tenemos diversos cursos asignados, aún no he participado en una capacitación presencial.	Yo considero que las capacitaciones brindadas por la empresa aportan a mi desarrollo profesional, porque son conocimientos que todo profesional debe saber para poder realizar mi trabajo, sin cometer faltas que afecten a la seguridad de mi equipo de trabajo.	Considero que las capacitaciones aportan a mi desarrollo profesional, porque son temas a nivel general que puedo usar en cualquier organización y que son de índole profesional.	Me ayudan a ampliar mis conocimientos, y a mi desarrollo, porque si continuo esforzándome seré coordinadora con más experiencia.	No estoy muy segura que aporten a mi desarrollo profesional, si contribuyen a que tenga más conocimientos sobre un tema, pero en mi área no los utilizo, salvo sean los talleres que me ayudan a trabajar mejor en equipo.

Preguntas	Coordinadora de desarrollo	Jefe de Finanzas	Jefe Comercial	Jefe de Contabilidad	Analista de Valor Humano	Coordinador Logístico	Jefe del área técnica	Coordinador Jr. de servicio	Coordinadora de Marketing
Casi el 100% de los encuestados consideraron que las capacitaciones son dirigidas a todos en general, ¿Por qué crees que todos tus compañeros consideran esto?	Opiné lo mismo, son para todos en general, pero no hay una formación para cada puesto, de mi lado, yo si quiero seguir especializándome en esta nueva área, ya que desde que lleve el diplomado, me apasionó todo lo que puedo lograr, como lograr el desarrollo de productos que generen valor sostenible.	A todos nos brindan las capacitaciones de seguridad y los talleres de trabajo en equipo por parte del corporativo, pero creo que son pocos los que tienen el programa de formación que tengo, y sé que me dieron la oportunidad porque el anterior gerente de finanzas renunció.	Se debe a que no se tiene un buen conocimiento de lo que son capacitaciones específicas para el puesto, y aquellas que son por cumplimiento. No tenemos un plan de capacitación desarrollado para cada puesto, las capacitaciones se dan de acuerdo a lo que indica el grupo.	Creo que es porque todos llevamos las mismas capacitaciones, no hay diferenciación ni por jerarquía ni por áreas, como dije son las capacitaciones que se brindan por ley.	Todos tenemos la oportunidad de tener acceso a capacitaciones, tenemos convenios con aseguradoras para las capacitaciones de seguridad, descuentos con universidades. Considero que el equipo también te ayuda en el uso de alguna herramienta que no conozcamos.	Creo que es porque los temas son dirigidos a todos por igual, independientemente del puesto y área a la que perteneceremos.	Bueno las capacitaciones son dirigidas a todos en general, porque son temas básicos y que como mínimo todos debemos conocer, por un tema de conocimiento básico, para toda la organización.	Pienso que es porque si no tenemos la oportunidad de ascender a un puesto del corporativo, todos participamos en las mismas capacitaciones.	Supongo que es porque no tenemos un plan de línea de carrera específico para cada uno, salvo aquellos compañeros que han podido ser promovidos a un puesto del corporativo, y el corporativo los ha ayudado a reforzar aquellas competencias que requerían.
¿Qué es para tí un plan de desarrollo?	Pienso que se relaciona mucho con la línea de carrera de una persona dentro de la organización en la que trabaja, da a los colaboradores un panorama para su crecimiento futuro y qué necesita para seguir creciendo.	Es todo el proceso que gracias a Dios tengo la oportunidad que me brinden y que me está ayudando a desarrollarme personal y profesionalmente.	Si bien es cierto en Vicsa no lo hay , mis compañeros del MBA me lo han podido contar, donde existen políticas y cursos previamente establecidos para distintas categorías. Las personas que ingresan en otras empresas, ya saben que conocimientos y competencias deben tener para poder ascender.	Es ascender, moverte de área como en mi caso, yo estuve aquí desde asistente, y poco a poco se dieron las oportunidades dentro de la empresa, si bien es cierto no es un plan formal de desarrollo como ahora me lo explicas, si nos permite crecer.	Es la planificación de diversas actividades con el objetivo de desarrollar o capacitar a la persona en diversas competencias.	Para mí un plan de desarrollo, es aquello que me permite realizar una gestión adecuada junto a mi equipo , es contar con las estrategias que ayudarán hacer un buen trabajo, es tener un plan que permita lograr alcanzar a la empresa sus objetivos.	Para mí un plan de desarrollo, consiste en el plan que como líder pongo a desarrollar junto a mi equipo de trabajo , porque va a depender de nuestra estrategia que sepamos poner en práctica en pro de los objetivos de la empresa.	Es definir en un proceso o plan los pasos a seguir que tendremos para desarrollarnos y fortalecer nuestras debilidades y poder ser mejores profesionales, de manera que contribuya a los objetivos que tenemos en la gerencia.	Es el plan de crecimiento que tiene un trabajador en una empresa, para seguir fortaleciendo sus conocimientos y habilidades para aportar a los objetivos de la empresa.

Preguntas	Coordinadora de desarrollo	Jefe de Finanzas	Jefe Comercial	Jefe de Contabilidad	Analista de Valor Humano	Coordinador Logístico	Jefe del área técnica	Coordinador Jr. de servicio	Coordinadora de Marketing
Coméntame cual es el plan de desarrollo de tu posición. Podrías describirnos cómo visualizas tu plan de desarrollo profesional.	Como te digo, no lo tengo, no hay nada definido, sería genial si desde que ingresamos a la empresa tengamos un plan de cómo está trazado nuestro camino, hasta donde podemos llegar.	Actualmente, tengo un programa de coaching, junto con la plataforma MENTFLIX, donde el corporativo me asigna diversos cursos para desarrollar. Tengo 6 años en la empresa y tengo la suerte de haber sido considerado para asumir el nuevo puesto, y sobre todo que el corporativo me esté formando	No existe un plan de desarrollo, cada uno se capacita en los cursos que cree conveniente , otras veces la empresa asume un monto. Hemos tenido problemas justamente por no tener un plan de desarrollo, por ejemplo, yo era KAM, y trabajaba de la mano con el Gerente Comercial, cuanto él ceso, asumí la Jefatura sin problemas, pero el problema era quien podía ocupar mi lugar de KAM, ya que no había nadie preparado para ocupar esa posición.	Actualmente no lo sé, porque no hay nada formalizado , pero sería bueno que se formalice para que el personal sepa y tenga más deseos de como crecer.	Creería que no lo tengo, aún no hay un plan o política definida. No hay nada definido, pero sé que hay oportunidades, por ejemplo, poco antes de que ingrese, me comentaron que una colaboradora, tuvo la oportunidad de postular y ahora trabaja en Bunzl México, se ha desarrollado profesionalmente, y es que la empresa brinda esas oportunidades a todos.	Bueno para ser sincero, no sabría decir cuál es el plan de desarrollo para mi puesto, porque no nos han explicado que debemos hacer para seguir creciendo y sí me gustaría saber ello, para poder saber que debería hacer para ayudar a la organización.	No tengo claro si es que existe un plan de desarrollo para mi posición, porque no sabría decirte cuales son los requisitos o competencias que se requieran para avanzar; sin embargo, doy lo mejor de mi cada día.	No lo tengo, no me han explicado , pero me visualizo en unos cuantos meses con más experiencia, conociendo más los procesos de mi área, la anterior coordinadora renunció y fue complicado, en algunas actividades que no hubo un buen traslape.	No existe un plan de desarrollo en nuestra empresa, cada uno se capacita en los cursos que considere necesarios , justo ahora he solicitado que la empresa auspicie parte de la capacitación que me interesa, pero entiendo que no hay una política por eso lo planteo a la empresa y a veces asumen un porcentaje.
Conoces cuál es el objetivo de la evaluación de desempeño que realizan en la empresa. Coméntame cuál es.	No me han evaluado aún, en la última evaluación que hubo en el 2020, yo evalué a mi anterior jefe, pero si me gustaría que también me evalúen y tener un espacio de retroalimentación y me digan que es lo que estoy haciendo mal, ya que nadie es perfecto. Si, definitivamente eso me hubiese gustado.	Me evaluaron en el 2020, tuve un espacio con mi jefe para conversar sobre mis oportunidades de mejora, pero creo que estos espacios siempre eran frecuentes y lo agradezco, porque me ayudo a ser más empático, y cuando yo quería ser muy rígido o exigente, me pedía ponerme en sus zapatos.	Pienso que la evaluación de desempeño es para ver cómo voy en mi rendimiento técnico y también que piensan mis subordinados de mí en el aspecto subjetivo (Habilidades Blandas). Con ello podemos tener un radar de cómo vamos desempeñándonos dentro de la organización.	La evaluación de desempeño es medir como te vas desarrollando, en base a los parámetros que brinda la empresa, y ver en qué puntos puedes mejorar. Esto te lo tendría que decir tu jefe inmediato. Pero hace aprox. 02 años que la empresa no lo realiza.	No he pasado por ninguna evaluación de desempeño, sé que la política de la empresa es aplicarlo cada 2 años, la última fue aplicada en el 2020. En otras empresas sí me han evaluado, pero no hubo un feedback, pero por la cultura de Vicsa sé que aquí si lo tendré.	Bueno, sí sé que hay una evaluación de desempeño que nos realizan, con la cual evalúan nuestro trabajo y la forma en que hemos venido desarrollándonos, con ello luego nos hacen una retroalimentación.	La evaluación de desempeño que nos realizan tiene como objetivo evaluarnos respecto a cómo venimos haciendo nuestro trabajo, ven la forma en que gestionamos nuestras funciones y cómo trabajamos con nuestro equipo a cargo.	Yo he evaluado a mi jefe y también me evaluaron, mi jefe me felicitó por el desempeño que tengo, y me mencionó los aspectos que debía mejorar el cumplimiento de nuestros objetivos, pero si me hubiese gustado que me diga que haremos para que realmente en la siguiente mejore.	En realidad no estoy muy segura que tenga un objetivo, porque en la última que tuve, si la completamos, pero no hubo un plan de acción para mejorar los puntajes que salí con una evaluación menor.

Preguntas	Coordinadora de desarrollo	Jefe de Finanzas	Jefe Comercial	Jefe de Contabilidad	Analista de Valor Humano	Coordinador Logístico	Jefe del área técnica	Coordinador Jr. de servicio	Coordinadora de Marketing
Menciona los aspectos positivos por los cuales tú continuarás trabajando en la organización.	Me siento muy motivada por la oportunidad que me dieron, al ser encargada de esta nueva área. Otro aspecto es que, al estar en una gran corporación, tenemos la oportunidad de crecer no sólo aquí sino en otros países como la chica de SGI que ahora es coordinadora de diversos países y viaja y conoce las buenas prácticas de otros países para implementarlos aquí y también llevar las buenas prácticas de Vicsa Perú a otros países.	Para mi es el clima y la cultura que tenemos en Vicsa, somos como una familia, muchos espacios informales con jefe donde podemos conversar de diversos aspectos y que me ayudaron a mejorar.	Vicsa es una empresa donde el ambiente laboral es bueno , uno se siente como si fuera lo más cercano a decir una familia, tiene buenos beneficios y sobre todo la gente busca un mismo objetivo en común . Además, da facilidades para que puedas estudiar o capacitarte y también nos permite movernos en distintas áreas si es que cumplimos con el perfil, por ejemplo, mi caso yo pase del área de Logística al área comercial.	Vicsa es una empresa donde te deja crecer, obtienes muchos conocimientos , me gusta mucho el tema de las pasantías en Colombia y ver como el grupo se preocupa por los resultados, y es ahí donde uno demuestra realmente sus habilidades. Tengo acá 9 años los cuales siempre nos han tratado bien, el clima laboral es bueno y me siento a gusto trabajando, tengo la experiencia de que en otras empresas no se siente el mismo ambiente.	No cabe duda que el clima laboral, y siento que mi jefa me escucha y aprueba mis propuestas , se puede trabajar, no hay trabas, porque en realidad son beneficios para los colaboradores, por ejemplo, en 2 semanas traeremos campaña de masajes, haremos una campaña de reciclaje, he invitado a diversos proveedores para la venta de diversos artículos. Tenemos diversos convenios, entre otras actividades que hacemos por mejorar el clima y también porque es un ambiente de reconocimiento.	Vicsa es una empresa donde me siento feliz de trabajar porque, primero llevo 10 años trabajando y es una empresa que me ha permitido crecer a nivel profesional , entré a trabajar solo por un mes y sin embargo pude lograr ingresar a la planilla de VICSA y siento que vieron mi potencial y eso me hizo sentir valorado, segundo, me emociona el hecho de poder viajar al extranjero a alguna de las sedes de la empresa, eso me motiva a continuar en la empresa.	Trabajar en Vicsa ha sido y es un gran reto para mí como persona y como profesional, y si me quedo en la empresa es porque sé que puedo seguir dando lo mejor de mí, me entusiasma poder lograr tener a futuro a cargo una gerencia y además poder realizar un intercambio cultural con algunas de las sedes que tiene VICSA, así poder aprender más y contribuir con mi experiencia.	Continuo trabajando aquí porque siento que hay mucha confianza en nosotros, el equipo es muy comprometido , y esto existe porque considero que los jefes son flexibles y comprenden alguna situación complicada y entre todos brindamos el apoyo necesario.	Me gusta trabajar aquí porque mis propuestas son escuchadas, y las hacemos, me gusta sentir que mis proyectos tienen buenos resultados , y existe el reconocimiento. También me gusta el clima laboral, Vicsa en si no es una empresa grande, pero pertenece a una corporación que si lo es, y que tiene mucho más procedimientos y políticas que nos motiva a seguir para poder encontrar una oportunidad de crecimiento.

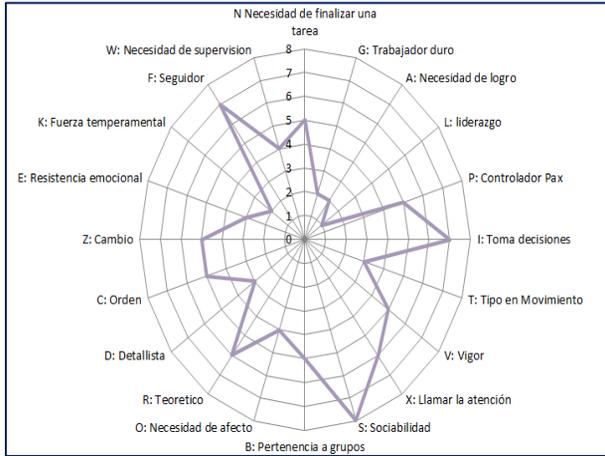
Nota: Elaborado con datos tomados de las entrevistas presenciales a los líderes de proceso de Vicsa, 2022.

Anexo 12. Matriz FODA de Vicsa Safety Perú

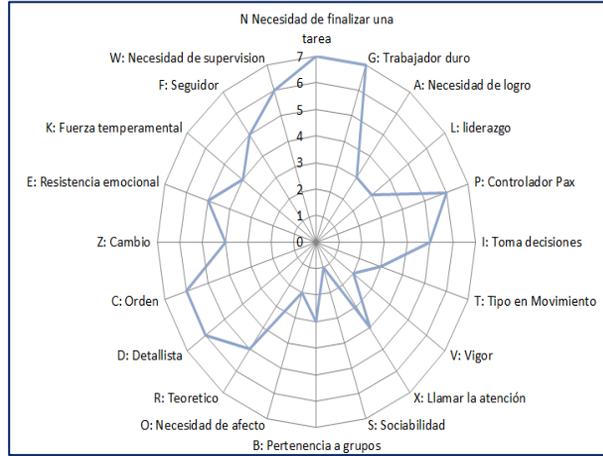
MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Respaldo financiero de la casa matriz Bunzl y alianzas con otros Vicsa dentro de Latinoamérica.	D1: Baja participación de innovación en el canal retail.
	F2: Líneas de productos certificados internacionalmente.	D2: Profesionalización del recurso humano.
	F3: Inversión destinada a la innovación y desarrollo de productos alineados a la estrategia de diversificación (3M)	D3: Implementación tardía del equipo de I+D (3 personas)
	F4: Excelente gestión del clima laboral.	D4: Bajo nivel de posicionamiento de marca.
	F5: Equipo ágil para afrontar desviaciones del mercado.	D5: Dependencia directa de los proveedores chinos
	F6: Cultura de sostenibilidad y adopción de prácticas de ecoeficiencia.	D6: Centralización del inventario en Lima.
	F7: Bajo índice de rotación de personal.	D7: Desarrollo de nuevas competencias (transformación digital).
	F8: Soporte técnico especializado	D8: Estructuración de línea de carrera.
	F9: Buena prácticas de almacenamiento, control y prevención de accidentes laborales.	
OPORTUNIDADES	Estrategias F – O	Estrategias D-O
O1: Proyección de crecimiento del PBI en 2.0% para el 2022 y 2.8% para el año 2023.	F2, O1: Expandir con productos certificados la oferta de nuevas líneas de negocio, en sectores en recuperación y crecimiento: minería, agricultura, pesca, confecciones. F1, O2: Contar con el respaldo de Bunzl con inversión en inventario y capital de trabajo soporta las operaciones ante el surgimiento de una nueva pandemia. F4, O4: Promover un excelente clima que permita la apertura al cambio para impulsar una cultura de transformación, contando con equipos ágiles. F8, O5: Lograr que el equipo de soporte técnico especializado realice trabajos de prospección de nuevos mercados/clientes aprovechando el incremento de fiscalizaciones por el cumplimiento de Ley de seguridad.	D1, O4-O6: Aprovechar el canal digital para mitigar la reducción de venta en el canal retail. D2-D7, O4: Capacitar al recurso humano para optimizar tiempos de trabajo y tener la posibilidad de reforzar el nivel de competencias y desarrollar nuevas habilidades en el personal a través de planes de desarrollo de carrera. D4, O6: Utilizar las visitas técnicas a nuevos clientes y segmentos de mercado para incrementar el posicionamiento de marca Steelpro. D6, O1: Descentralizar la venta en región Sur (minería) y Norte (agricultura) con el fin de descentralizar la cadena de abastecimiento y mejorar los tiempos y nivel de servicio.
O2: Rebrote de la Covid-19, por el surgimiento de nuevas variantes.		
O3: Disminución de la tasa de desempleo y reactivación de negocios.		
O4: Transformación digital.		
O5: Incremento de fiscalizaciones por la ley de seguridad y salud en el trabajo, ley 29783.		
O6: Apertura de nuevos nichos de mercado (población socialmente responsable) - Incremento movimientos ecologista.		
AMENAZAS	Estrategias F – A	Estrategias D –A
A1: Inflación por la guerra entre Rusia y Ucrania.	F3, A1: Diseñar nuevos productos que sean fabricados por otros proveedores en LATAM (Brasil) para reducir costos y tiempos de entrega. F9, A3: Asegurar el stock de productos, envíos a provincia y brindar el nivel de servicio dando soporte para la no afectación de la venta ante huelgas y paros de transporte en las regiones. F1, A4: Aprovechar el respaldo financiero del corporativo (Bunzl) para contener el incremento de fletes internacionales y posibilidad de desarrollo para nuevos proveedores. F6, A6: Utilizar nuevas tendencias de productos verdes para la incorporación en el portafolio de productos y negocios sostenibles en sectores construcción y minería (ejemplo: guantes con fibra PET).	D6, A3: Buscar un nuevo almacén en la zona sur (Arequipa) para reducir centralización y huelgas por conflictos sociales y transportes. D5, A5: Identificar nuevas fuentes de abastecimiento en LATAM, por ejemplo: Brasil y México, debido a las nuevas sanciones a las importaciones provenientes de China. D3, A1: Agilizar la innovación y desarrollo de productos enfocados a nuevas líneas: deporte y salud, considerando el incremento de competencia y precios en productos commodities por la guerra y conflicto social.
A2: Incertidumbre, desconfianza y corrupción en el gobierno.		
A3: Conflictos sociales en la actividad minera, transportes e hidrocarburos.		
A4: Estancamiento de las embarcaciones en China por el confinamiento/Retraso en la llegada de embarcaciones.		
A5: Derechos de Antidumping para productos provenientes de China.		
A6: Movimientos sociales en contra del uso de productos no reciclables - EPP's nueva forma de polución.		

Nota: Basado en Análisis DAFO de A. Humphrey, 1960.

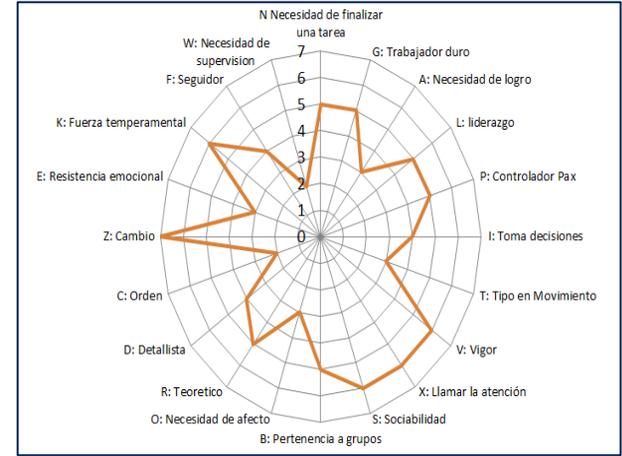
Anexo 13. Resultados Test P.A.P.I. (gráfico radial) a los líderes de procesos y dimensionar las brechas existentes (Parte 1)



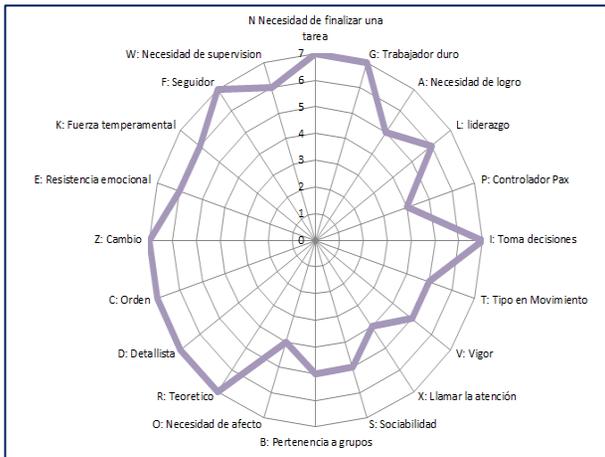
C1- Jefe Especialista Técnico



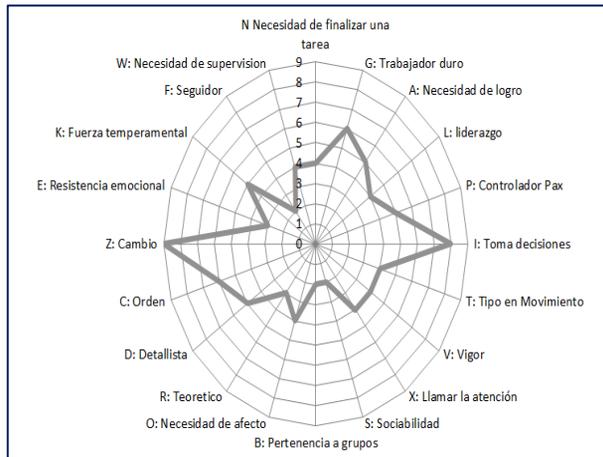
C2- Analista de Valor Humano



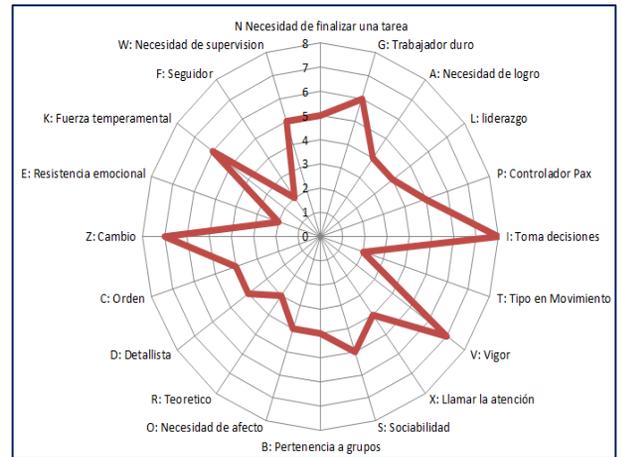
C3- Coordinador de Logística



C4- Coordinadora de Marketing

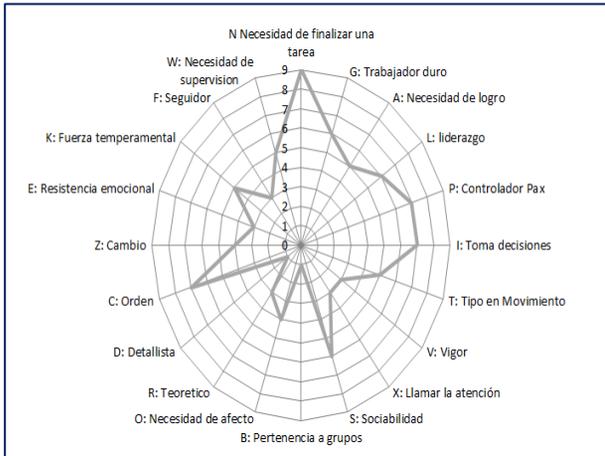


C5- Jefe de Finanzas

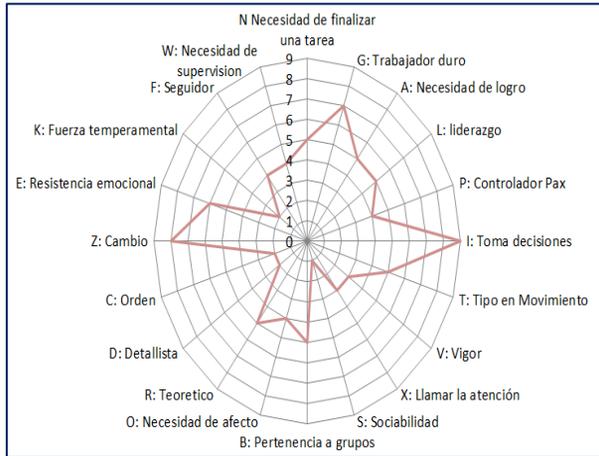


C6- Coordinadora comercial y SAC

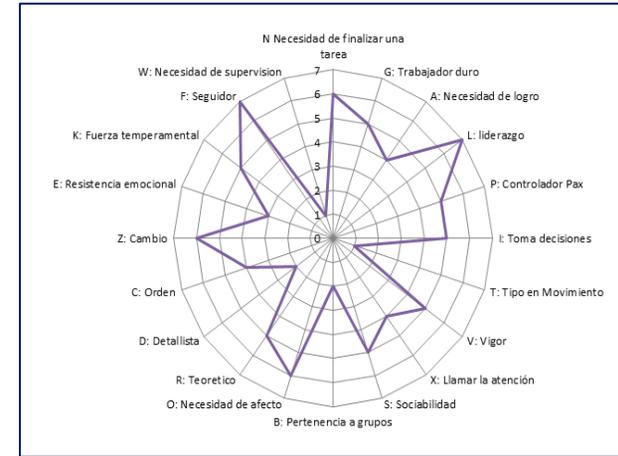
Anexo 14. Resultados Test P.A.P.I. (gráfico radial) a los líderes de procesos y dimensionar las brechas existentes (Parte 2)



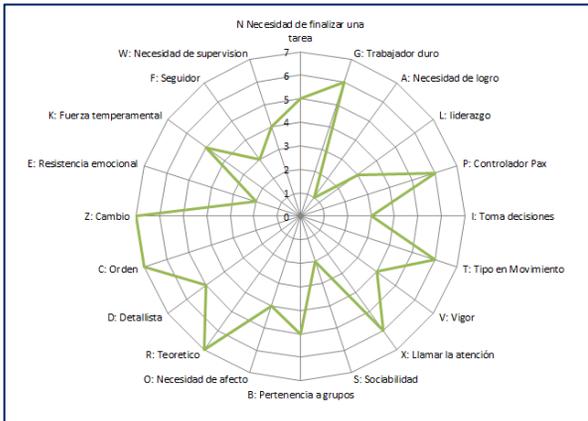
C7- Jefe de Contabilidad



C8- Coordinadora de Desarrollo



C9- Coordinador Almacén



C10- Jefe Comercial

Anexos 15. Cronograma propuesto para la implementación

Nº	Etapas	Actividades	Entregable	Duración	Mes 1		Mes 2				Mes 3				Mes 4		Recursos
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2			
1	Planeamiento	Conformación del Comité dentro de Vicsa Safety Perú, que participará y decidirá sobre el proyecto (tres personas de nivel gerencial, incluyendo a RR.HH.)	Comité	15 días													Consultores Externos, Gerente General, Gerente de Operaciones y Gerente de Valor Humano
		Presentación de la metodología que se utilizará en la intervención, así como la sensibilización al Comité sobre la consultoría.	Acta reunión de kick off	1 día													
		Despliegue del plan de consultoría a los colaboradores	Presentación de informe	1 día													
2	Identificación de línea de carrera	Validación del organigrama de la empresa		2 días												Consultores Externos	
		Identificación de la totalidad de líneas de carrera de cada posición de la empresa.	Primera versión de mapa de líneas de carrera.	10 días												Consultores Externos	
		Validación de mapas de línea de carrera con los gerentes de cada área (5 áreas).												Consultores Externos, gerentes (otras áreas) y gerente de Valor Humano			
		Identificación de los puestos a los cuales podrían ser promovidos los posibles sucesores.	Matriz de posibles puestos.	5 días												Consultores Externos	
		Validación de la carrera propuesta para líderes de procesos con la gerente de valor humano.													Consultores Externos y Gerente de Valor Humano		
Validación de los mapas de línea de carrera con el comité.	Mapa de líneas de carrera de los líderes de procesos.	3 días												Consultores Externos, Gerente General, Gerente de Operaciones y Gerente de Valor Humano			
3	Identificación del nivel de desarrollo de las personas	Diseño y aplicación de la evaluación de desempeño a todos los líderes de procesos.	Información de desempeño sistematizada.	5 días												Consultores Externos	
		Aplicación de pruebas para medir el potencial a todos los líderes de procesos de Vicsa Safety Perú.	Resultados de pruebas de potencial.	5 días												Consultores Externos y Gerente de Valor Humano	
		Calibración de resultados de evaluación de desempeño con cada Gerente de área.	Resultados de la calibración de resultados de evaluación de desempeño.	5 días												Consultores Externos y gerentes del área	
		Ubicación de las personas en la matriz Nine Box, de acuerdo con los resultados de desempeño y potencial.	Primera versión de matriz Nine Box	2 días												Consultores Externos	
		Validación de la ubicación de las personas en la matriz Nine Box y de los high potential con el Comité.	a) Matriz Nine Box de los líderes de procesos validada. b) Lista de personas con alto potencial	2 días												Consultores Externos, Gerente General, Gerente de Operaciones y Gerente de Valor Humano	
4	Plan de desarrollo Individual	Recopilación y revisión del perfil de los puestos de cada uno de los líderes de procesos con el nuevo planteamiento de la línea de carrera propuesta.	Perfiles y Matrices de los puestos de los líderes de procesos.	5 días												Consultores Externos	
		Comparación del perfil de los puestos con la información de los líderes de procesos e identificación de posibles sucesores.	a) Cuadros comparativos del perfil de los puestos y los líderes de procesos. b) Posibles sucesores.	5 días												Consultores Externos y Gerente de Valor Humano	
		Elaboración del plan de desarrollo Individual para los líderes de procesos	PDI por líder de proceso identificado como posibles sucesores.	8 días												Consultores Externos	
		Presentar al Comité la propuesta los PDI y la identificación de los posibles sucesores.	Presentar los resultados del proyecto.	15 días												Consultores Externos	

Nota: Elaboración basada en el diseño de la propuesta de consultoría, 2022.

Notas Biográficas

Sra. Lelis Anahí Guerrero Yesán

Nació en Piura. Licenciada en Ciencias de la Educación por la Universidad de Piura. Cuenta con más de 10 años liderando el área de recursos humanos en gestión del cambio y transformación cultural. Actualmente se desempeña como Coach Ontológica.

Sr. Walter Alejandro Gaitán López

Nació en Lima, es Bachiller en Administración de la Universidad Ricardo Palma, con especialización en compensaciones por la Universidad del Pacifico. Cuenta con más de 10 años de experiencia en el área de Gestión Humana, actualmente se desempeña como jefe corporativo de gestión Humana en Textil San Ramon.

Srta. Marlee Emily Guzman Castillo

Nació en Lima. Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con más de 9 años de experiencia laborando en procesos de gestión humana. Actualmente se desempeña como supervisora corporativa de remuneraciones en Intercorp Retail.

Srta. Nadia Patricia Loo Arias

Nació en Lima. Licenciada y Colegiada en Psicología de la Universidad De San Martin De Porres. Cuenta con 10 años de experiencia en el área de Gestión y Desarrollo Humano, actualmente se desempeña como Jefe de Gestión y Desarrollo Humano en S&C Soluciones Integrales SAC.