

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
PSICÓLOGA INDUSTRIAL**

**“IDENTIFICACIÓN DE ALTOS POTENCIALES Y PLAN DE  
DESARROLLO PARA OCUPAR PUESTOS CRÍTICOS EN UNA  
EMPRESA DE INGENIERÍA, PROCURA Y CONSTRUCCIÓN  
(EPC) EN QUITO”**

**SARA MARÍA LEGUÍSAMO MILLA**

**DIRECTORA:**

**PSCL LUCÍA GONZÁLEZ**

**QUITO, 2010**

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
<b>CAPÍTULO I</b>	
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
1.2 Planteamiento del Problema: .....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.1 Problema:.....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.2 Diagnóstico:.....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.3 Justificación: .....	¡Error! Marcador no definido.
1.3 Objetivos de la Investigación .....	¡Error! Marcador no definido.
1.3.1 Objetivos Generales y específicos .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>CAPÍTULO II</b>	
MARCO REFERENCIAL .....	8
2.1 Datos de la Organización:.....	8
2.2 Datos del Proyecto.....	14
<b>CAPÍTULO III</b>	
MARCO TEÓRICO .....	23
3.1. Talent Management o Gestión del Talento .....	23
3.1.1. Definición .....	24
3.1.2. Talento y permanencia en la organización .....	26
3.1.3 Programas para el desarrollo del talento .....	27
3.1.4. Mapa conceptual de la Gestión del Capital Humano.....	27
3.2 Identificar y evaluar talentos.....	27
3.2.1 Herramientas de evaluación.....	28
3.2.2. Pool de Talentos o Inventario de talentos.....	33
3.2.3 Conceptos principales .....	34
3.2.4 Modelo de Potencial .....	35
3.2.5 Beneficios del Talent Management .....	37

<b>3.3. Plan de Retención.....</b>	<b>37</b>
<b>3.3.1 Planes Individuales de Desarrollo.....</b>	<b>38</b>
<b>3.3.2 Planes de Retención e Incentivo.....</b>	<b>39</b>
<b>3.3.3 Plan de Sucesión.....</b>	<b>44</b>
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>47</b>
<b>4.1Flujograma del proyecto.....</b>	<b>47</b>
<b>4.2 Desarrollo y aplicación del proyecto.....</b>	<b>47</b>
<b>4.2.1 FASE I. Identificación de posiciones críticas y gente clave.....</b>	<b>44</b>
<b>4.2.2 FASE II. Identificación de talentos para posiciones críticas.....</b>	<b>46</b>
<b>4.3 FASE III. Plan de Retención.....</b>	<b>82</b>
<b>4.3.1 Análisis de motivación.....</b>	<b>82</b>
<b>a) Entrevista con altos potenciales.....</b>	<b>83</b>
<b>b)Análisis de Resultados.....</b>	<b>83</b>
<b>4.3.2 Estrategias de retención.....</b>	<b>87</b>
<b>Procedimiento.....</b>	<b>97</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>102</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>104</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>105</b>

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la actividad empresarial ha sufrido una gran transformación. La globalización, uso del internet, creación de nuevas empresas, innovación en procesos productivos y la adopción de nuevas tecnologías, son factores que han impuesto la necesidad de cambio en las empresas, lo que las ha llevado a desarrollar estrategias de acción eficientes como respuesta a las nuevas exigencias y era.

En este ámbito, el Talento Humano juega un rol primordial para el éxito de la organización. Puesto que los seres humanos son quienes toman las decisiones sobre el uso de los recursos y son ellos los únicos capaces de enfrentar los retos que se derivan de la modernidad y competencia en todos los factores económicos, políticos, sociales, etc. Es por esto que las Organizaciones se ven en la necesidad de contar con personas que tengan un alto nivel potencial, y cuya meta sea el desarrollo y el mejoramiento continuo, logrando así la excelencia en todo nivel.

Por lo señalado anteriormente, la Gerencia de Desarrollo Humano de SANTOS CMI ha considerado la importancia del talento humano en la organización y se ha propuesto identificar colaboradores con alto potencial con miras a retenerlos y ofrecerles crecimiento y desarrollo personal, a través de alternativas y oportunidades internas de progreso, mediante las cuales dicho personal tenga la posibilidad de movilizarse y crecer en la empresa.

Una persona con alto potencial sin perspectiva de desarrollo y motivación, será fácilmente seducida por la competencia; por ello, SANTOS CMI, desea desarrollar e implementar un procedimiento de identificación y retención de sus mejores colaboradores para que ocupen posiciones críticas. Desarrollarlos para que asuman responsabilidades retadoras en posiciones estratégicas y así mantener una línea de sucesión para puestos gerenciales.

Lo mencionado me motivó a realizar un proyecto en el que se diseñe un plan de identificación de altos potenciales y de retención para ocupar posiciones críticas para el área de Proyectos e Ingeniería de SANTOS CMI.

El proyecto se estructuró de la siguiente manera:

- Planteamiento y formulación del problema: contiene las razones que justifican la necesidad del proyecto en la organización.
- Objetivos: contiene los fines últimos a los que se quiere llegar con el presente trabajo.
- Marco Referencial: Incluye la información descriptiva de la empresa y del proyecto.
- Marco Teórico: Contiene información que permite profundizar conocimientos sobre los modelos teóricos, aplicados en el proyecto.
- Marco Metodológico: Contiene el desarrollo de las herramientas y aplicación de las herramientas utilizadas en el proyecto, y el análisis e interpretación de resultados.
- Conclusiones: basadas en la visión del problema y en análisis de los resultados obtenidos.
- Recomendaciones

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### **1.1 Tema:**

“Identificación de empleados con alto potencial y plan de retención para ocupar puestos críticos en las áreas de Ingeniería, Proyectos y Construcción, de la empresa SANTOS CMI, Sede Quito”

### **1.2 Planteamiento del Problema:**

#### *1.2.1 Problema:*

Hoy en día, el talento humano constituye el más valioso y dinámico recurso de toda la organización, ya que buena parte del éxito y crecimiento de la misma, recae en el adecuado manejo de su personal. Además el recurso humano es la base y motor de toda organización; su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma.

El departamento de Desarrollo Humano de SANTOS CMI, ha identificado como un problema; el tecnicismo en las posiciones, especialmente para las áreas de Ingeniería y Proyectos. Algunos cargos en estas áreas son complejos, críticos y difíciles de conseguir en el mercado. Las personas con experiencia en este tipo de posiciones tienen una gran demanda tanto a nivel nacional como internacional. Y por esta razón, es una necesidad contar con personas que puedan ocupar posiciones críticas en momentos de transición y que en general sean referentes en la organización.

#### *1.2.2 Diagnóstico:*

El departamento de Recursos Humanos de SANTOS CMI, desarrollaba principalmente actividades operativas. A partir del 2004 Recursos Humanos empieza a posesionarse en la empresa y hace dos años da un giro estratégico. Implementando varios procedimientos entre estos: la gestión por competencias.

Se utilizó la información de cargos para la revisión de descriptivos agregando las competencias e indicadores organizacionales. Se reestructuró los procedimientos de contratación, selección, inducción y capacitación. En este año se implementó el procedimiento de evaluación de desempeño por competencias, también se cambió el nombre del departamento a Desarrollo Humano y se plantearon algunos objetivos, entre estos el desarrollo e implementación del procedimiento de Talent Management o Gestión del Talento.

### *1.2.3 Justificación:*

Se ha elegido este tema porque en la actualidad la capacidad para atraer, desarrollar y mantener talentos es una de las mayores exigencias competitivas para las organizaciones.

“El Talent Management o Gestión del Talento es un proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además los retiene.”<sup>1</sup> Es un subsistema de Recursos Humanos que empieza a tomar forma y fuerza tanto en empresas multinacionales como nacionales; en la actualidad la figura de expatriación es más común de lo que se piensa, los profesionales talentosos son identificados por la competencia tanto en el país de origen como fuera de él.

Este proceso de atracción y retención de colaboradores exitosos, se ha vuelto una herramienta clave para Desarrollo Humano. La fuga de talentos es un factor amenazante en las organizaciones, y es por esto que se debe identificar acciones que mantenga a los colaboradores claves y desarrolle reemplazos.

La importancia y factibilidad de este proyecto nace en el 2008, como resultado de la revisión del plan estratégico, en el que se decidió realizar un cambio a Desarrollo Humano de SCMI, de ser un departamento operativo a uno estratégico, planteando algunas metas entre estas la implementación del Talent Management o Gestión del Talento. Puesto que una de las necesidades de la organización es contar con personas que puedan ocupar

---

<sup>1</sup>Alles Marta, Construyendo Talento, Buenos Aires, Granica 2009, Página. 29

posiciones críticas en momentos de transición y que sean referentes. Con esta nueva visión del área, se planteó como objetivo crear un plan de identificación y desarrollo de talentos, que puedan cubrir posiciones con un alto grado de tecnicismo como Control de Presupuestos, Control de Proyectos, Gerente de Sitio, Superintendentes, Líder de Área, Técnico Especialista, Ingeniero de Proyecto.

Estas posiciones son consideradas críticas por los costos de selección, contratación y entrenamiento. Las fuentes tradicionales de reclutamiento para estas posiciones son ineficaces (por ejemplo, en mayo del 2009, se publicó un anuncio para la posición de Superintendente Eléctrico, llegaron 107 hojas de vida, se preseleccionaron 10, y en el segundo filtro se eligió solo un cv para entrevista). Santos CMI, es consciente del valor de las personas que ocupan cargos técnicos/estratégicos, por ende es de su interés brindar apoyo e información al proyecto.

A manera personal, considero que la gestión del talento está relacionada con tendencias modernas como la competitividad y estrategias organizacionales utilizadas para mantener empresas de pie y generando rentabilidad. Por varios factores como el desarrollo tecnológico, globalización y otros, estamos atravesando una brecha generacional en la que los intereses personales van más allá de los organizacionales, los talentos consideran que ya no necesitan permanecer en una empresa para ser exitosos.

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### *1.3.1 Objetivos Generales y específicos*

- Diseñar un proceso en el que se identifiquen altos potenciales y plan de retención para que puedan ocupar las posiciones críticas en el área de Ingeniería y Proyectos.
- ✓ Analizar e identificar el perfil ideal de las posiciones críticas de la organización.
- ✓ Evaluar personal para identificar pool de talentos.
- ✓ Realizar un análisis de brechas entre las posiciones críticas y los talentos.
- ✓ Elaborar un diseño de plan de retención para los altos potenciales.

### *1.3.2 Objetivo del Proyecto*

- Establecer un procedimiento de Recursos Humanos que permita identificar y desarrollar ejecutivos en el Área Técnica con el perfil, potencial y competencias necesarias para ocupar las posiciones críticas que SANTOS CMI requiera en el futuro.

## CAPÍTULO II

### MARCO REFERENCIAL

#### **2.1 Datos de la Organización:**

##### *2.1.1 Nombre: SANTOS CMI*

“Es una empresa EPC (Ingeniería, Procura y Construcción). Ofrece servicios de diseño, construcción y gestión de compras, muchas veces en lugares remotos y bajo plazos acelerados. Las principales líneas de negocio están orientas hacia el sector de Energía, Petróleo y Gas Civil e Industrial.

1.- Ingeniería: Ofrece servicios completos de ingeniería (diseños). Los cuales pueden ser desde una Central de generación de energía o de producción de petróleo, a una planta de procesamiento de gas o industrial. El resultado de este servicio es un verdadero soporte a los equipos de construcción en sitio, porque sus ingenieros entienden genuinamente los retos de construir una planta, instalar un cable y soldar un accesorio de tubería.

2.- Gestión de compras: se ofrece el suministro de materiales y equipos a lugares remotos, como varias islas del Caribe y del Pacífico, las sierras Chilena y Boliviana y las selvas de Ecuador, Bolivia y Brasil. La empresa se apoya en un sistema de control desde la Requisición de Material, siguiendo por la evaluación de ofertas y la Orden de Compra, hasta el embarque, desaduanización y entrega en sitio. La empresa mantiene oficinas de compras regionales en Buenos Aires, Quito, México DF y Santiago de Chile.

3.- Construcción: SANTOS CMI se ha identificado como una empresa que ejecuta proyectos “llave en mano”; ágiles tiempos de reacción, mejorando los tiempos de entrega y permitiendo a los clientes iniciar su operación más temprano. ”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Historia. Internet: <http://santoscmi.com/company-historyhtml>. Acceso: 2/12/0

SANTOS CMI tiene sedes ubicadas: en Quito (Av. Eloy Alfaro N30-341 y Amazonas, Edif. Finandes), Guayaquil (Km 16.5 vía a Daule calle Cobre y Rosavin), en Houston - Estados Unidos, en Astoria - México, y Santiago de Chile - Chile.

Es una empresa ecuatoriana con “más de 30 años de experiencia tanto en proyectos nacionales como en Centro y Sur América. Nace a raíz de la unión de dos empresas; la Constructora Aníbal Santos e Hijos S.A de Guayaquil (1970) y la Compañía de Montajes Industriales CMI de Quito (1976)”<sup>3</sup>.

En sus inicios por falta de trabajo en el país, radicaron sus operaciones al exterior. Ha participado en varios proyectos, entre estos Barrancabermeja (Colombia), Santa Cruz (Brasil), Los Pinos (Chile), San Pedro (República Dominicana) entre otros.

En la actualidad tiene proyectos a nivel nacional e internacional vinculados con la ingeniería de detalle, procura de bienes, y ejecución de obras. Los cuales son:

- 1.- Petroamazonas, Bloque 15; Ecuador: Desarrollo de la ingeniería de detalle, procura de bienes y la ejecución de las obras de construcción "IPC" de las zonas de carga y descarga del Río Aguarico, vías de acceso, plataformas para perforación y producción, edificios del campamento permanente de operación y campamento del destacamento militar, para el desarrollo del campo Pañacocha ubicado en la provincia de Orellana, y cuyo plazo de ejecución es de 13 meses.
- 2.- Hidro Mazar, Ecuador: Construcción de una parte del proyecto Paute Mazar- Molino Sopladora, en la provincia del Azuay y en forma específica para el montaje de equipos electromecánicos cuya duración estimada en su conjunto de las diversas fases de ejecución y montaje, es de 24 meses.
- 3.- Refinería de Esmeraldas, Ecuador: Rehabilitación de las facilidades temporales Fase I, plazo de ejecución 3 meses.
4. Celec, Pascuales y Manta, Ecuador: Diseño, suministro, construcción de obras civiles y electromecánicas de unidades de generación. Tiempo de ejecución 3 meses.

---

<sup>3</sup>Historia. Internet: <http://santoscmi.com/company-historyhtml>. Acceso: 2/12/09

- 5.- Compañía Astoria Energy II LLC, México: Ensamble electromecánico de dos calderas de recuperación de calor (HRGS)-gas natural en Tampico, México; y el posterior traslado e instalación de estas calderas en Queens, NY, duración estimada es de 12 meses
- 6.- Compañía MAN Diesel, Costa Rica: Construcción de las obras civiles de Planta Térmica Garabito, duración 10 meses.
- 7.- Compañía Colbun, Central Termoeléctrica, Chile: Implementar tendido eléctrico para la alimentación y funcionamiento de las maquinarias que formarán termoeléctrica de 350 Mw, duración estimada es de 14 meses.

En la actualidad el número de personas enroladas en las sedes es de 294, distribuidas en departamentos de: Ingeniería, Procura, Tecnología, Operaciones, Financiero, Contabilidad, Desarrollo Humano, Servicios Generales, Comercial, Legal, y Soporte y Desarrollo de Proyectos.

Los principales clientes de Santos CMI son: Petroecuador, Petrobras, Agip Oil, Encana, Repsol YPF, Ecopetrol, Pluspetrol, General Electric, Caterpillar, Siemens, Wärstilä, Estado Ecuatoriano entre otros. Sus competidores directos son Azul, Conduto, Consermin. Aparte hay los constructores particulares quienes por lo general ofrecen servicios por costos menores, y por separado.

La ventaja competitiva de Santos CMI es que es la única empresa a nivel nacional que ofrece los servicios EPC (Ingeniería, Procura y Construcción), es decir vende proyectos completos en varios sectores principalmente en generación termoeléctrica.

Acorde al artículo TOP 225 INTERNATIONAL CONTRACTORS de la revista ENR, Engineering News Records, publicado a finales del mes de Agosto del 2009, SANTOS CMI se encuentra en el número 215 entre las mejores constructoras internacionales, siendo sus principales competidores a nivel mundial HidroChina Corp, Beijing, Mushrif Trading & Constructing, Kuwait entre otros.<sup>4</sup> El ranking del año pasado fue el número 232.

---

<sup>4</sup>ENR, "The 225 Top International contractors", NY, Agosto 2009. Página 72

La situación actual de la empresa acorde al el diagnóstico FODA<sup>5</sup>, realizado para el período 2008 – 2009 es:

### **Diagnóstico Interno de Santos CMI**

#### **Fortalezas:**

1. Experiencia y capacidad probada en la ejecución de proyectos EPC en Latinoamérica y el Caribe.
2. Ser una empresa EPC (Ingeniería, Procura y Construcción) que se originó de una constructora.
3. Tener una cultura y un excelente récord de cumplimiento de las obligaciones contractuales.
4. Empresa multidisciplinaria (Civil, Mecánico, Eléctrico, Procesos, Instrumentación).
5. Calidad en la presentación de ofertas.
6. Conocimiento y capacidad de adaptación a las empresas internacionales (idioma, cultura, métodos de trabajo) a diversos mercados geográficos.
7. Ingeniería especializada en los sectores que aborda la empresa (termoeléctrico y petróleo & gas: estaciones de bombeo). Mantener mercados diversificados (geográficos y sectores).

#### **Debilidades:**

1. Capacidad financiera y estructura patrimonial.
2. Deficiencias en la evaluación de riesgos de los proyectos.
3. Falta de liderazgo único y de una consolidación operativa y cultural entre las Sedes principales de la empresa.
4. Duplicidad y heterogeneidad de políticas, procesos y sistemas en Sedes y proyectos.

---

<sup>5</sup>Santos Marita, Plan Estratégico SANTOSCMI 2008 -2009, Quito, 2009

5. Concentración del conocimiento en pocas personas y ausencia de un sistema de registro y manejo del Know how.
6. Ausencia de un programa de formación y sucesión del personal clave.
7. Concentración de personal en Ecuador que muestra cierta inflexibilidad a la movilización.
8. Contingencias tributarias y laborales.
9. Sistema de control de proyectos corporativo.
10. Control de costos y productividad a nivel corporativo.

### **Diagnóstico Externo de Santos CMI**

#### **Oportunidades:**

1. Potencial en Latinoamérica para el desarrollo de proyectos de generación termoeléctrica durante los próximos 5 años.
2. Relativamente pocas empresas (versus la demanda de trabajo actual en el mercado latinoamericano con capacidades EPC para abordar proyectos en los sectores de petróleo, gas y termoeléctrico).
3. Complejidades geopolíticas y operativas que desincentivan participaciones directas y generan desventajas competitivas en los mercados de Latinoamérica para las empresas EPC de mayor tamaño provenientes de países desarrollados por tanto, estas buscan socios competitivos operativos locales.
4. Proyectos en el sector de eléctrico, petróleo, gas y minería represados en Ecuador, y requerimientos económicos para desarrollarlos en los próximos 3 años para sostener el gasto corriente y planes del gobierno. Existen pocas empresas en Ecuador para abordar estas oportunidades.

#### **Amenazas:**

1. Exigencias contractuales en ciertos mercados meta de SCMI para demandar garantías bancarias.
2. Incrementos de costos impositivos y limitaciones para transferencia de capitales.
3. Encarecimiento y restricción del crédito en Ecuador en los mercados latinoamericanos.

4. Deterioro de la imagen de las matrices operativas de SCMI (efecto en la confianza).  
Debilitamiento de la imagen en Ecuador.

### **FODA Desarrollo Humano<sup>6</sup> 2008 – 2009**

#### **Fortalezas:**

1. Muy buena imagen de liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Humano.
2. Conocimiento del negocio por parte de la Gerencia de Desarrollo Humano.
3. Claridad en lo que se quiere.
4. Entrega, profesionalismo.
5. Capacidad de análisis.
6. Conocimiento de las necesidades de los colaboradores.
7. Accesibilidad de los colaboradores hacia el área.
8. Servicio al cliente interno.
9. Rapidez en el servicio.

#### **Debilidades:**

1. Imagen de área como transaccional.
2. No hay claridad en el concepto de gestión de Desarrollo Humano.
3. Comunicación Organizacional.
4. Sistemas y Subsistemas aislados y no integrados.
5. No se “cree” que el área puede dar valor agregado al negocio.
6. Falta de homogeneidad de procedimientos de trabajo entre las sedes.
7. Sin planificación estratégica.
8. Reactivos.

#### **Oportunidades:**

1. Reestructuración del área.
2. Apoyo del nivel Directivo a la gestión del departamento.
3. Crecimiento del área, de la mano del crecimiento de la empresa.
4. Clima laboral.

#### **Amenazas:**

1. Contingencias laborales y tributarias.

---

<sup>6</sup>Santos Marita, Objetivos Estratégicos Desarrollo Humano, Guayaquil, 2009

2. Robo de talento humano por parte de la competencia.
3. Falta del plan de carrera, sucesión y retención.
4. Falta de automatización en los procesos.

Tanto en el análisis interno del área como en el de la empresa se considera que SCMI tiene la concentración del conocimiento en pocas personas, razón fundamental por la que se cree necesario identificar potenciales y desarrollarlos con la finalidad que el conocimiento y experiencia no se quede enfrascado y peor aún carecer de colaboradores que puedan ocupar vacantes claves cuando sus ocupantes se retiren de la empresa, o se necesite abrir una posición con características similares.

Por otro lado Desarrollo Humano ha identificado que los líderes actuales tienen un excelente nivel técnico, gracias a su formación y capacitación continua. Sin embargo, las habilidades administrativas y gerenciales, relacionadas al manejo de gente, comunicación, liderazgo, y otras competencias necesitan ser fortalecidas. Es importante identificar y desarrollar altos potenciales no solo para la parte técnica sino también en el área administrativa.

#### *2.1.2 Misión:*

“Somos una compañía EPC (Ingeniería, Gestión de compras y Construcción) que ejecuta proyectos en Latinoamérica y el Caribe, para los sectores energético, petróleo y gas e industrial; reconocida por la calidad de nuestros productos y servicios y por el cumplimiento de nuestros compromisos. Trabajamos con estándares internacionales de calidad, seguridad y protección al medio ambiente, para maximizar los beneficios de nuestros accionistas, clientes y la comunidad. Fundamentamos nuestras operaciones en un estricto código de ética, en el desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores y en la continua búsqueda de eficiencia e innovación en todos los ámbitos de nuestro negocio”<sup>7</sup>

#### *2.1.3 Visión:*

---

<sup>7</sup>Servicios, Intranet: <http://uio.santoscmi.com/plan-estrategico.html> Acceso:30/01/2010

“Ser reconocida en Latinoamérica y el Caribe como la Compañía Contratista EPC, líder en generación termoeléctrica y con un sólido posicionamiento en los sectores de petróleo, gas e industrial especializado”<sup>8</sup>

#### *2.1.4 Indicadores Estratégicos*

“Los diferenciadores estratégicos que SANTOS CMI debe consolidar y transmitir en sus mercados meta son:

- 1.- Poseer capacidades técnicas-operativas comprobables con las empresas líderes EPC internacionales.
- 2.- Empresa reconocida por su ética, confiabilidad y calidad.
- 3.- Respuesta efectiva y oportuna a las necesidades de los clientes.
- 4.- Capacidad de trabajo y gestión en lugares remotos y complejos operativamente.
- 5.- Capacidad de cohesión de la cultura del cliente con el medio local.

### **2.2 Datos del Proyecto:**

#### *2.2.1. Resultados*

Al finalizar el proyecto SANTOS CMI contará con un procedimiento para identificar y retener altos potenciales que le permitirá:

1. Disminuir que la competencia se lleve personas clave.
2. Identificar a la gente talentosa que hay en la organización.
3. Tener acciones que permitan desarrollar y retener a colaboradores identificados como altos potenciales.

#### *2.2.2. Actividades*

##### a) Identificación de puestos críticos

1. Reunión con Coordinadora de Desarrollo Humano para analizar y determinar las posiciones críticas, y personal clave. Fuente: descriptivos de cargos y costos de selección.

---

<sup>8</sup>Servicios, Intranet: <http://uio.santoscmi.com/plan-estrategico.html> Acceso:30/01/10

b) Identificación de candidatos a evaluar

1. Revisar las hojas de vida de los colaboradores y los resultados de la evaluación de desempeño para determinar las personas a evaluar. Los indicadores son: educación, experiencia, conocimientos técnicos e inglés.

2. Diseño de herramientas de evaluación: Assessment Centre y Ficha de conocimiento.

c) Evaluación de los colaboradores

1. Evaluación 180<sup>a</sup>

2. Assessment Centre

3. Ficha de conocimientos

d) Análisis de resultados e identificación de Altos potenciales

e) Análisis de brechas

f) Plan de retención

1. Entrevista individual con el pool de talentos para conocer su grado de motivación en la empresa y los incentivos para su retención.

2. Reunión con Gerencia de Desarrollo Humano y Financiera para presentar las acciones de retención.

*2.2.3 Hipótesis y Supuestos:*

Los factores externos que pueden favorecer al desarrollo del proyecto son:

- La empresa ha ganado buena reputación para efectuar proyectos llave en mano; en lugares remotos y bajo plazos acelerados, esto ha generado interés y compromiso en la alta dirección para identificar a personas con talento que puedan colaborar en este tipo de proyectos. Para ello se asignará tiempo y recursos para el cumplimiento del proyecto.
- Pocas empresas tienen un procedimiento formal de Talent Management. La identificación y retención de altos potenciales motiva a los colaboradores a tener un buen desempeño.

Los factores externos que pueden perjudicar al desarrollo del proyecto son:

- Perdida de licitaciones, dado que si no hay proyectos nuevos no es necesario realizar ejercicios de identificación o retención de colaboradores talentosos. Si la competencia gana proyectos, ofrecerían propuestas interesantes a los colaboradores.
- Los gerentes suelen poner en stand by o no dar la prioridad necesaria a los proyectos de Desarrollo Humano.
- En las fases iniciales de proyectos el área de Desarrollo dedica más del 70 por ciento del tiempo a temas operativos.

#### 2.2.4 Precondiciones

La principal precondición para el desarrollo de este trabajo es que existan mínimo 4 proyectos anuales, y que se cumpla el margen de utilidad planificado para cada uno de los proyectos. Con esto se garantiza el tener trabajo para los colaboradores y rentabilidad neta para invertir en el programa.

#### 2.2.5 Indicadores

<b>INDICADOR</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESULTADO</b>
Posiciones críticas	Análisis de información de los perfiles de puestos	Posiciones críticas identificadas
Personas claves	Análisis y recopilación de información de evaluaciones de desempeño anteriores	Personas claves identificadas
Evaluación de colaboradores	Filtrar información en cuanto a desempeño y experiencia, y aplicar evaluaciones a los elegidos.	Gente evaluada

Resultados evaluación	Análisis comparativo de los resultados de evaluaciones	Pool de talentos
Brechas con posición críticas	Identificar los gaps entre el perfil ideal de posiciones críticas, y las personas identificadas como talentosas	Brechas entre el perfil del altos potenciales y las posiciones
Plan de retención	Recopilación y análisis de información de motivación e incentivos	Diseño de plan

#### 2.2.6 Fuentes de verificación

Las fuentes que permitirán comprobar cómo se realizó el proyecto son los informes y resultados y análisis de la Evaluación de 180°, Ficha Técnica, y Assessment Center. El proyecto será monitoreado en sus diferentes fases por las jefaturas implicadas, con la finalidad de manejar la misma información y evitar inconvenientes que se puedan presentar en el desarrollo del proyecto.

#### 2.2.7 Sostenibilidad

El proyecto es uno de los objetivos estratégicos del área, sin embargo los principales encargados de darle sostenibilidad y permanencia en el tiempo son los Vicepresidentes y Gerencia de Desarrollo Humanos.

#### 2.2.8 Medios e insumos

Los insumos que se necesitan para cada una de las actividades son los siguientes:

<b>TEMA</b>	Identificación altos potenciales y plan de retención para ocupar posiciones críticas en el área de Ingeniería y Proyectos, se Santos CMI, sede UIO	<b>FECHA</b>	may-10	
<b>LUGAR</b>	Santos CMI	<b>ENCARGADO</b>	SL	
<b>PARTICIPANTES</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>MEDIA Y MÉTODO</b>	<b>ENCARGADO</b>	<b>LUGAR</b>
Desarrollo humano	Identificación de posiciones críticas y personas claves	Reportes de selección y descriptivos de cargo	SL	Oficinas
Todos los colaboradores	Evaluación por competencias	Formularios establecido por la empresa	Desarrollo humano	Oficinas
Colaboradores preseleccionados	Evaluación de conocimientos técnicos	Ficha Técnica, elaborada	SL	Oficinas
Colaboradores preseleccionados	Assessment Center	Ejercicios para identificar competencias, material visual y papelería. Evaluadores	SL	Hotel Howard Jhonson
Desarrollo humano	Análisis de Brechas	Resultado de evaluaciones	SL	Oficinas
Altos Potenciales	Diseño plan de retención	Encuesta de motivación	SL	Sala de entrevistas

### 2.2.9 Costos – Presupuesto

No hubo presupuesto asignado para la realización del proyecto, sin embargo el análisis de costo se hizo en relación a las horas de trabajo en oficina para el proyecto, gastos de hotel y suministros. No se agregó el costo de horas de trabajo fuera de oficina y las de los observadores internos que participaron en el Assessment.

Para determinar el valor de Horas Hombre, se utilizó la siguiente fórmula:

HH: Sueldo del colaborador/30\*Número de horas trabajadas en el proyecto

El costo total se especifica en el siguiente cuadro:

ACTIVIDAD	COSTO	TOTAL
Evaluación de desempeño	Horas Hombre	140
Evaluación de conocimientos técnicos	Horas Hombre	140
Assessment Center	Salón Hotel+ Horas hombre	750
Análisis de brechas	Horas Hombre	186,67
Plan de retención	Horas Hombre	186,67

<b>TOTAL</b>	1403,34
--------------	---------

### 2.2.10. Matriz Marco Lógico

	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>OBJETIVO DE PROYECTO</b>	Diseñar un proceso en el que se identifiquen altos potenciales que puedan ocupar posiciones críticas en el área de Proyectos e Ingeniería, y plan de retención para los mismos			
	Identificar trabajadores con alto potencial, quienes podrían ocupar posiciones difíciles de llenar, por varios componentes entre estos tecnicidad y experiencia.	1. Posiciones críticas 2. Personas claves 3. Evaluación de colaboradores	1. Matriz y perfil ideal de posiciones críticas. 2. Personas claves identificadas 3. Resultados de evaluaciones	1. Reputación que posee SANTOS
	Elaborar un plan con estrategias que permiten retener al personal cuando la competencia se los quiera llevar.	4. Identificación de talentos 5. Brechas 6. Plan de retención	4. Pool de talentos 5. Análisis de brechas 6. Acciones de retención	2. Nivelarse al nivel de la competencia 3. Licitación de Proyectos 4. Carga de trabajo
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	1. Poseer posiciones críticas identificadas.			
	2. Tener potenciales identificados.			
	3. Diseño del plan de retención			
<b>ACTIVIDADES</b>		<b>INSUMOS</b>	<b>COSTOS</b>	<b>PRECONDICIONES</b>
Identificación posiciones críticas		Reporte de selección y descriptivos de cargos	140 USD	Mínimo 4 proyectos anuales. Cubrir margen de utilidad. Rentabilidad neta
Evaluación de desempeño		180 <sup>h</sup>	140 USD	
Evaluación de conocimientos técnicos		Ficha técnica	140 USD	
Assessment Center		Ejercicio grupales	750 USD	
Análisis de brechas		Perfiles de puestos	186 USD	
Plan de retención		Información entrevista	186 USD	

### 2.2.11 Monitoreo

Al ser un objetivo departamental, es parte de las responsabilidades del área, por ende se ha entregado informes y resultados de las evaluaciones, más reportes y avances de proyecto a la Coordinadora de Desarrollo Humano. El proyecto final será entregado a la Vicepresidencia de Ingeniería y Gerencia de Desarrollo Humano.

### 2.2.12 Evaluación

La efectividad del proyecto se verá reflejada si es que se logra implementar como el procedimiento de Talent Management de la organización.



profesionales talentosos no se aferran a una organización, tratan de innovar negocios propios o formas de generar rentabilidad. Es así como han surgido compañías pequeñas y medianas de alta competitividad. Por ende es necesario que los empresarios de hoy tengan conocimiento sobre las brechas generacionales por las que atraviesan las personas que trabajan en sus organizaciones y en base a esto ir desarrollando planes de acción para las demandas del futuro. Para explicar de mejor manera este punto se hará un análisis de las Generaciones.

**1.-“Baby Boomers:** Nacidos en EEUU y Europa, después de la Segunda Guerra Mundial. Pertenecen a una generación criada bajo el exitismo, de la reconstrucción acelerada, la disciplina, el sentido del deber, una ilimitada confianza en la racionalidad y el progreso. Su etapa de formación fue analógica. Por ejemplo: cuando el hombre llegó a la luna, ya habían pasado primaria, secundaria y algunos la universidad, tenían 23 años.

**2.- Generación X:** nace en 1964 hasta 1980. Es la generación esforzada por conseguir equilibrio vida/ trabajo. El trabajo es considerado como empleo. Son adoptivos y reflexivos ante el cambio, su preferencia hacia el lugar de trabajo es informal, cuidadosos en dar confianza y lealtad. Pesimistas y críticos del gobierno e instituciones públicas. No confían en jerarquías. No están dispuestos a permanecer en una empresa si no satisface sus necesidades.

**3. Generación Y:** 1980 en adelante. Han crecido con computadoras, no le tienen miedo a la tecnología, toman riesgos, conocen a fondo los medios de comunicación. Acostumbrados a comprobar que nada es imposible, le dan más importancia a los desafíos que a la estabilidad. Les agrada un lugar de trabajo informal pero no la falta de estructura que éste implica”.<sup>10</sup>

Considerando lo expuesto, las empresas inteligentes deben formar desde ya los equipos de líderes o sucesores de los baby boomers y de las siguientes generaciones. También se deben ocupar de atraer a los mejores individuos con alto potencial y prepararlos para responsabilidades mayores en la organización. Los colaboradores con talento buscan oportunidades laborales dentro o fuera de la organización.

---

<sup>10</sup>“Talento: el petróleo del futuro”Internet: [www.mercado.com.ar/nota.php?id=359831](http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=359831). Acceso Abril 2009

### 3.1.1. Definición

La gestión del Talento o Talent Management “es un enfoque a nivel estratégico de los altos mandos cuyo objetivo o meta principal es obtener la mayor cantidad de valor para todas las áreas y departamentos de una empresa. Es el foco de la organización para atraer, motivar, fidelizar, y desarrollar a los colaboradores más competentes, capaces, comprometidos, y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual en organizacional”.<sup>11</sup>

Es importante tomar en cuenta algunos términos como:

a) Talento:

- Según David Gandía, Talento es: CapacidadxCompromisoxExpectativas alineadas. Hay mucha gente con capacidad, pero sin compromiso. O con expectativas que no cuadran con la cultura de su empresa<sup>12</sup>
- El talento es la suma de las habilidades de una persona, sus dotes intrínsecas, conocimiento, experiencia, inteligencia, juicio, carácter y manejo. También incluye su habilidad para aprender y desarrollarse.<sup>13</sup>

b) Desempeño:

- Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período de tiempo.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Martínez María. “Estrategias de Retención de Talentos con Alto Potencial y Planes de Incentivo”. TBL The Bottom Line, Quito 2008: Página. 8

<sup>12</sup>“Talento: el petróleo del futuro”Internet: [www.mercado.com.ar/nota.php?id=359831](http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=359831) Acceso Abril 2009

<sup>13</sup>Martínez María. “Estrategias de Retención de Talentos con Alto Potencial y Planes de Incentivo”. TBL The Bottom Line, Quito 2008. Página 8

- Resultados históricos, el primer foco para medir resultados, involucra el pasado y presente.<sup>15</sup>

La gestión del talento es la integración de diferentes procesos e iniciativas dentro de un procedimiento estructurado. “Sus componentes son:

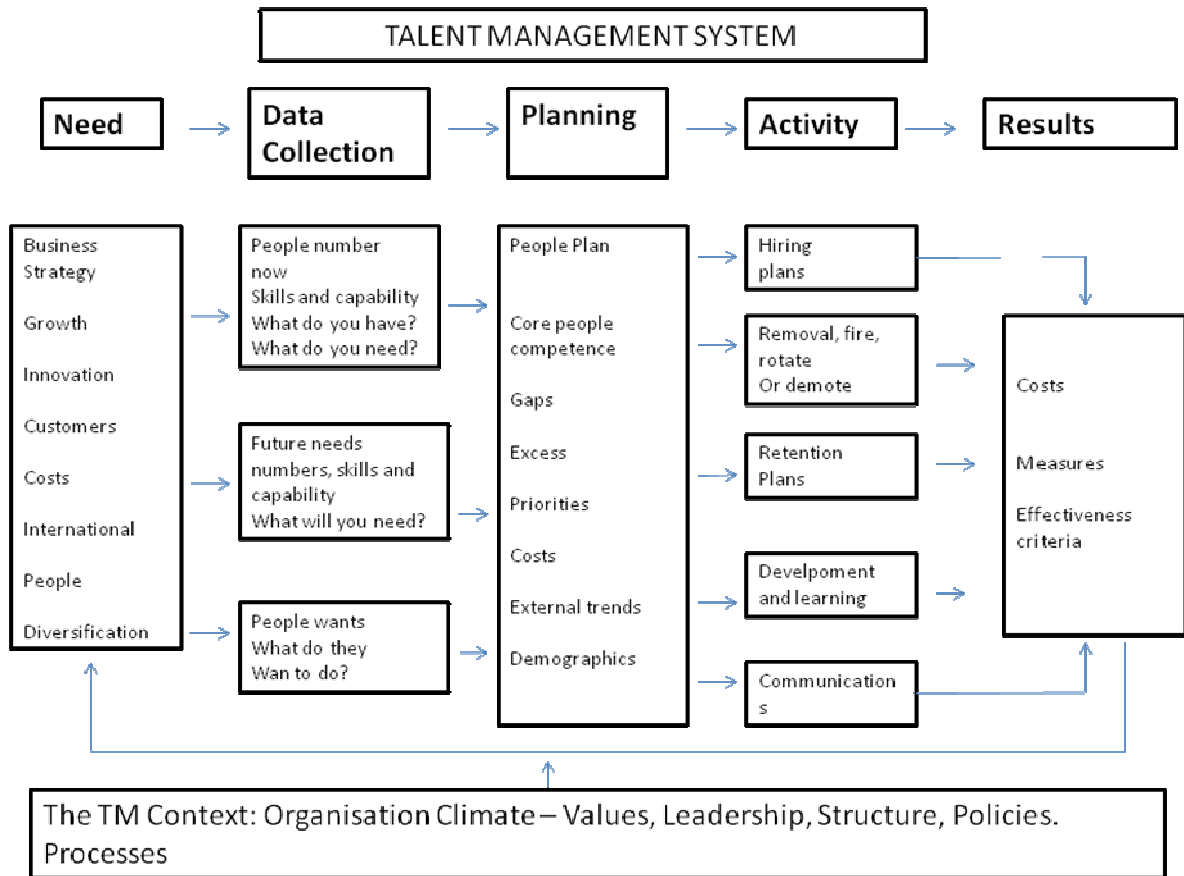
1. Ethos: en relación al comportamiento y valores. Todas las personas tienen potencial que vale la pena desarrollarlo.
2. Focus: identificar las posiciones críticas y estar seguros de las personas que los ocupan en el tiempo que lo hacen.
3. Posicionamiento: El Talent Management tiene que ser una decisión estratégica de Directivos y Gerentes que debe ser difundida a manera de cascada por toda la organización.
4. Estructura: Desarrollo de herramientas, procesos y técnicas con presupuesto propio que asegure que es un buen trabajo.
5. Sistema: debe ser a largo plazo y con acercamiento holístico para generar cambio”<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup>Alles Martha, Construyendo Talento, Buenos Aires, Gránica 2009. Pág 383

<sup>15</sup> Ashton Chris, “Managing talent for competitive advantage”, Melcrum Publishing 2005: Página 30

<sup>16</sup> Ashton Chris, “Managing talent for competitive advantage”, Melcrum Publishing 2005: Página 30



FUENTE: The CRF Talent Management System, Managing talent for competitive advantage, 2005, Pág31

### 3.1.2. Talento y permanencia en la organización

Se ha definido al personal con talento como aquél que alcanza resultados superiores dentro de una organización. El talento es la capacidad aplicada para crear un valor que los propietarios, directivos y clientes; reconocen y recompensan. El colaborador con talento alcanza resultados superiores, pero necesita estar en una organización que se lo permita y que lo motive.<sup>17</sup>

a) Cómo hacer para que los talentos permanezcan en la organización:

<sup>17</sup>Martínez, María. “Estrategias de Retención de Talentos con Alto Potencial y Planes de Incentivo”. *TBL The Bottom Line*, Quito 2008. Página. 8

*“En 10 años, una organización talentosa será la que hoy haga un trabajo serio de detección de talentos, y sean ellos mismos quienes, en una década, cuenten su propia historia dentro de la misma”<sup>18</sup>*

- Identificar los que es importante para los talentos y ubicarlos en situaciones y entornos donde logren estimular la oportunidad de desarrollo gerencial evitando que emerja la insatisfacción o las condiciones que la propicien.
- No suponer como regla de hierro que la persona más calificada internamente es la que debe ocupar la nueva posición.
- A veces, para estimular el crecimiento y desarrollo del ejecutivo lo mejor que se puede hacer es sacarlo de su zona de confort.
- Generar ambiente para desarrollo de talento organizacional.
- Facilitar la movilidad de los empleados con mejor desempeño. Evaluación periódica: feedback, coaching, de quienes están en posiciones claves y de los que están en la media o por debajo.
- Actualizar de forma permanente el inventario de talentos; incorporar a los planes cuadros de sucesión y reemplazo, planificar el desarrollo y la capacitación de quienes están en el inventario.
- Generar una propuesta de valor laboral reconociendo y premiando con ecuanimidad.

### *3.1.3 Programas para el desarrollo del talento*

Los principales objetivos o finalidades de los programas para el desarrollo de talentos son preservar el capital humano y la retención de los mejores. En el caso del colaborador permite el desarrollo y la realización personal.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup>Martínez, María “Estrategias de Retención de Talentos con Alto Potencial y Planes de Incentivo”. TBL The Bottom Line, Quito 2008. Página. 9

<sup>19</sup>Alles Martha, Construyendo Talento. Buenos Aires, Gránica 2009. Página. 54

Los programas vinculados con el desarrollo se basan en las capacidades, conocimientos, experiencia y competencias requeridas para un determinado puesto y lo que los colaboradores evidencian. Es decir se analizan las dos perspectivas, la de la organización y la del colaborador. Para poner en práctica este tipo de ejercicios se requiere planificación y un cierto grado de inversión.<sup>20</sup> Los programas de desarrollo de las personas son: Planes de carrera, Plan de jóvenes profesionales, Personas claves y talentos.

Además de los programas de desarrollo existen otros ejercicios que están relacionados y que deberán trabajar conjuntamente para la consecución de los resultados esperados.

- a) Sucesión y promociones, donde el objetivo principal es mantener el capital intelectual, para garantizar continuidad. Los programas que abarca son: Planes de sucesión, Diagramas de reemplazo, carrera gerencial y especialista<sup>21</sup>.
- b) Entrenamiento, relacionado con el desarrollo de personas, se actúa sobre las jefaturas: Mentoring, entrenamientos experto y Jefe entrenador.<sup>22</sup>

La falta de programas de desarrollo puede generar que:

- El colaborador no conocerá cuáles son las capacidades (conocimiento, experiencia y competencias) que necesita desarrollar, reforzar o mantener.
- Los puestos serán cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias.
- La organización no hará una inversión en capacitación, por el contrario hará un gasto.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup>Alles Martha, Pág. 57

<sup>21</sup> Alles Martha, Pág. 63

<sup>22</sup>Alles Martha, Pág. 63

<sup>23</sup>Alles Martha, Pág. 56

### 3.1.4. Mapa conceptual de la Gestión del Capital Humano<sup>24</sup>



### 3.2 Identificar y evaluar talentos

Las capacidades deberán ser medidas en relación al puesto actual o futuro según corresponda, y pueden ser clasificadas en:

1. Conocimientos
2. Competencias y valores
3. Experiencia

<sup>24</sup>Quidimil, Diego. “Gestión de Recursos Humanos Basada en Competencias.” OBA. Buenos Aires, Pág. 37

“Se deberá observar las competencias, actitudes y características de personalidad, como:

- Actitud/ Autonomía
- Demostrar ganas de aprender y orientación al cambio.
- Concretar trabajos y lograr objetivos.
- Buscar innovar, experimentar asumiendo riesgos controlados.
- Orientación estratégica.
- Aceptar desafíos, involucrarse y participar activamente.
- Adaptar ideas o conceptos a la realidad en la que se mueve.
- Tener capacidad de planificar, anticiparse y organizarse.
- Resolver conflictos y problemas.
- Influir en los otros formal o informalmente.
- Utilizar argumentos sólidos para convencer.
- Ser capaz de integrar las partes en una totalidad.
- Organizar tareas y personas con foco a resultados.
- Realizar tareas extracurriculares.
- Demostrar capacidad para crecer y desarrollarse.”<sup>25</sup>

Para identificar talentos se deberá analizar algunos factores los cuáles pueden ser:

- Factores Generales: edad, educación, lateralidad y experiencia
- Evaluación de desempeño y competencias: rango y resultado de las evaluaciones.

---

<sup>25</sup>Martínez, María, Pág. 22

### 3.2.1 Herramientas de evaluación

Las herramientas más ocupadas para la medición de conocimientos y competencias son: Evaluación de desempeño (vertical), Evaluación 360°, Evaluación 180°, Fichas de conocimiento, Evaluación por un experto, Assessment Center Method, Entrevista por incidentes críticos.<sup>26</sup>

A continuación se detallaran las herramientas que se utilizarán para este proyecto:

**Evaluación 180° por competencias:** Es un proceso estructurado que mide las competencias de los colaboradores de una empresa. En el cuál participan múltiples evaluadores. El colaborador es evaluado por sus superiores y autoevaluación.<sup>27</sup>

**Ficha de conocimiento:** Es un documento de medición de comportamientos/conocimientos estructurado basado en el modelo de competencias/valores/conocimientos de la organización. Es diseñada a medida de la empresa.<sup>28</sup>

**Assessment Center Method:** Método o herramienta situacional en la que se evalúa competencias (comportamientos, actitudes y conocimientos) por medio de administración de casos y ejercicios, se pide a los participantes que den solución práctica a situaciones conflictivas similares a las que deberán enfrentar en sus puestos de trabajo.<sup>29</sup> Esto permite sacar conclusiones acerca de cómo sería o es una persona en una situación real de trabajo.

Se pueden utilizar varios tipos de ejercicios como<sup>30</sup>:

- Ejercicios de pendientes: para simular una situación problemática. Los participantes reciben varios documentos, cada uno de los cuales describe una situación que necesita una respuesta urgente. Se ven obligados a tomar decisiones bajo presión y determinar prioridades.

---

<sup>26</sup>Alles, Martha, Pág. 72

<sup>27</sup>Alles, Martha, Pág. 72

<sup>28</sup>Alles, Martha, Pág. 82

<sup>29</sup>Alles, Martha Pág379

<sup>30</sup>Bohlander George, Administración de Recursos Humanos, México 2008. Pág 196

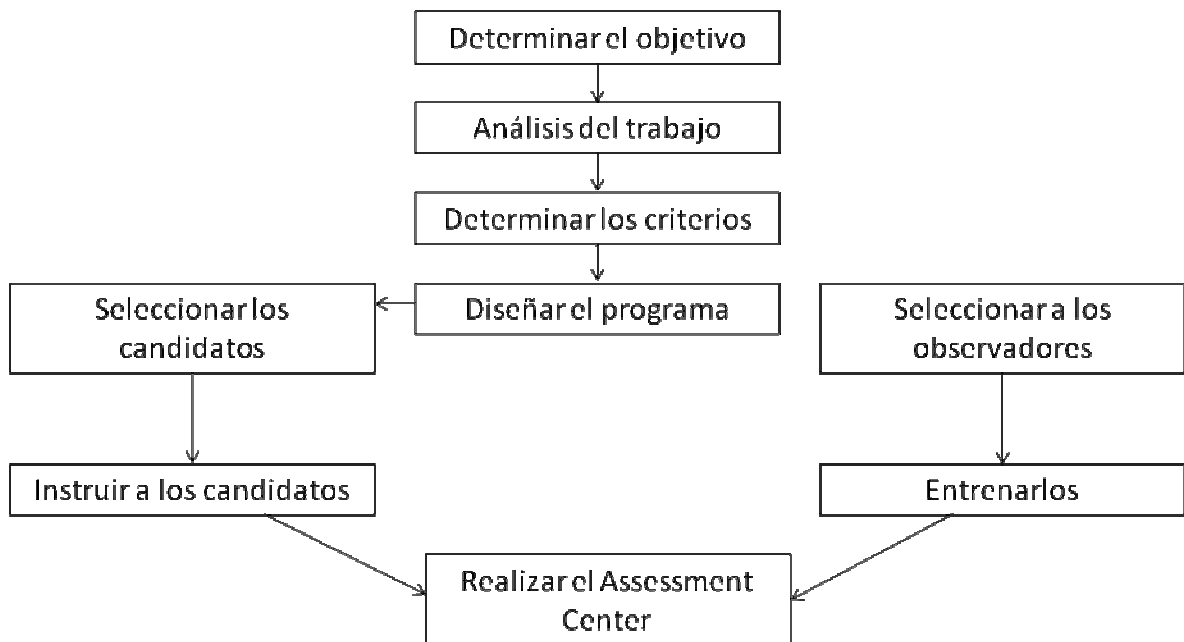
- Grupos de discusión sin guía: se reúne a los evaluados para analizar un tema, cada uno tiene o no un rol designado para desempeñar dentro del grupo. Se les proporciona poca o ninguna instrucción sobre cómo empezar a tratar el tema, ni tampoco a donde tienen que llegar. Los miembros del grupo son evaluados por iniciativa, habilidades de liderazgo y capacidad para trabajar de manera efectiva en un grupo establecido.
- Juego de roles: puede implicar preparar una reunión con algún líder y sus subordinados, y participar en ella. Al final un asesor evalúa al participante utilizando una escala de valoración estructurada.
- Entrevistas conductuales: el entrevistador plantea preguntas acerca de lo que haría en ciertas circunstancias de trabajo. Se puede combinar con videos y se pide que comenten que harían en las situaciones mostradas.

Al final del Assessment las observaciones de los evaluadores se combinan y se integran para desarrollar una visión completa de los puntos débiles y fuertes de los participantes. Por lo general se presenta un informe.

a) Claves para utilizar al aplicar la herramienta

- Tener claro para que se lo va a emplear.
- Definir el alcance (cuantas personas van a participar).
- Seleccionar las dinámicas en función del objetivo y el diseño en función al tiempo disponible.
- Entrenar al equipo de observadores (mixto con personal interno y externo).
- Procesamiento externo (para garantizar transparencia).
- Grupos de hasta 10 personas.
- Un coordinador y observadores.

## b) Flujograma



A pesar que se ha probado que los Assessment Centers son muy valiosos para identificar talento y ayudar al desarrollo de personas, se debe mencionar que la metodología tiende a favorecer a las personas que tienen fuertes habilidades interpersonales y la capacidad de influir en otros. Para algunas personas es difícil dar lo mejor en una situación que para ellos es amenazante. La manera en que las personas que desarrollan, dirigen y proporcionen retroalimentación del ejercicio desempeñarán un papel importante en la reacción de las personas que participan.

### 3.2.2. *Pool de Talentos o Inventario de talentos*

El Pool o inventario de talentos está constituido por personas con alto potencial, ubicados en posiciones desarrollables. Además de ser parte del plan de capacitación los designados al pool tienen acciones individuales o selectivas de capacitación, son tomados en cuenta

para aprovechar oportunidades de alto aprendizaje o desarrollo. Un pool de Talentos sirve para:

- Establecer políticas y planes de retención.
- Identificar Key position y Key people.
- Anticipar las brechas de talento a futuro para la cobertura de ciertas funciones.
- Establecer reubicaciones.
- Identificar diagramas de reemplazo.
- Desarrollar planes de carrera funcionales a las necesidades de la organización y al potencial de sus empleados.
- Concentrar la inversión en desarrollo.<sup>31</sup>

### *3.2.3 Conceptos principales*

**High Potential / Alto Potencial (HP):** Son los colaboradores que poseen un horizonte de carrera futura dado que tienen un alto nivel de desempeño sostenido en el tiempo, pueden estar o no en posiciones claves. Reúnen un puntaje alto en las categorías relacionadas con lateralidad, edad y resultados de evaluaciones.<sup>32</sup>

**Key people (gente clave):** Son aquellos colaboradores que ocupan funciones claves desde el punto de vista de la operación del negocio, tiene un buen desempeño, y su costo de reemplazo es alto. Puede no ser potencial, es decir no tienen valores de HP en edad y educación. Reúnen puntajes altos en las categorías: resultados en competencias, costo de reemplazo y experiencia.<sup>33</sup>

**Posición clave:** son aquellas posiciones de suma importancia en la organización para poder gestionar los procesos y actividades más relevantes del negocio.

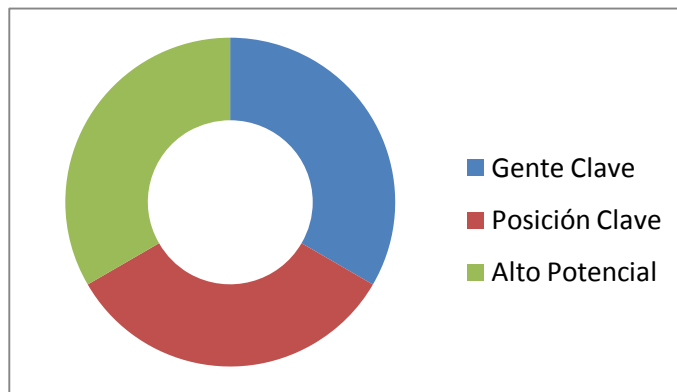
---

<sup>31</sup>Martínez María. Pág. 15

<sup>32</sup>Martínez, María. Pág. 19

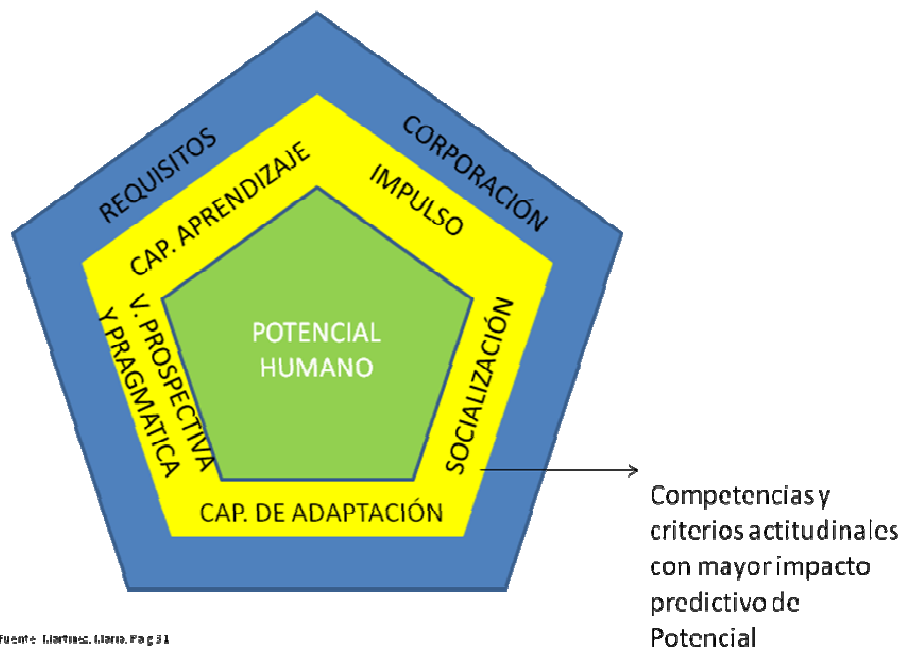
<sup>33</sup>Martínez, María. Pág. 19

a) Balance del equipo de trabajo:



### 3.2.4 Modelo de Potencial

El modelo de Potencial articula 2 ejes: las competencias o criterios actitudinales y los requisitos de la organización.

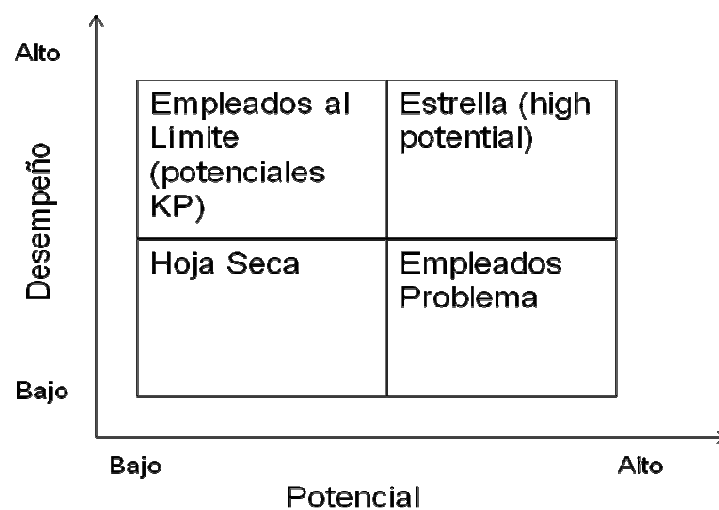


Fuente: Martínez, María. Pág 31

Se deberá analizar documentos estratégicos, realizar entrevistas a personal clave de la compañía en relación a sus carreras, criterios de evaluación, perspectiva del futuro de carrera y características que facilitan la asunción de responsabilidades complejas<sup>34</sup>.

Una vez identificados estos parámetros, competencias y criterios actitudinales se podrá identificar a los trabajadores en base a la matriz de Odiorne.

### Matriz de Odiorne<sup>35</sup>



1. Hoja seca. No da los resultados esperados y no se adapta efectivamente a nuevas situaciones.
2. Empleado al límite: constantemente da buenos resultados y tiene un alto desempeño en un área definida. Conoce muy bien las funciones del cargo que ocupa actualmente. Es bueno, técnicamente, pero prefiere no hacer nada más allá de su zona de confort.
3. Empleado problema. Ha demostrado tener potencial pero no cumple con las expectativas de desempeño en su rol actual.

<sup>34</sup>Martínez, María. Pág. 32

<sup>35</sup>Quindimil, Diego. Pág. 37

4. Alto Potencial: tiene un excelente desempeño en todas las actividades encomendadas. Aprende rápidamente, hace las cosas, con calidad, cumpliendo metas rígidas.

### *3.2.5 Beneficios del Talent Management*

- Las decisiones de selección son más acertadas si se trata de candidatos internos.
- Es un mecanismo tanto para desarrollar al talento así como para retenerlo.
- Los programas de sucesión promueven la diversidad.
- Mejora el clima laboral a través de propiciar la promoción interna.
- Posiciona a la empresa como un empleador más atractivo.
- Capacidad efectiva de respuesta frente a las vacantes de posiciones críticas.
- Reduce los costos directos e indirectos: selección, salarios, curva de aprendizaje.

### **3.3. Plan de Retención**

Para que los talentos permanezcan en las empresas, la organización deberá tomar medidas y realizar planes en los que pueda identificar qué es importante para ellos y generar un ambiente adecuado para el desarrollo del talento organizacional.

En la Gestión del Talento, existen varios programas que se pueden utilizar para desarrollar al personal, como planes de carrera, sucesión, diagramas de reemplazo, incentivos, jóvenes profesionales entre otros.

Con estos programas se trata de tener personal motivado y disponer de personas formadas y listas para ocupar otros puestos, ya sea dentro o fuera de su área de trabajo. Para el plan de retención se hará énfasis en los planes individuales de desarrollo e incentivos.

#### *3.3.1 Planes Individuales de Desarrollo*

“Es el procedimiento sistemático y planificado para clasificar, valorar, desarrollar y encuadrar, de acuerdo a las necesidades detectadas, a un número suficiente de hombres capacitados para ocupar diferentes posiciones en la organización”.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup>Canonicini, Aldo. “Adiestramiento y formación de personal”. Pág. 34

El PID es el proceso en el que se planifica el trabajo futuro de una persona. En este proceso, los individuos analizan sus intereses, valores, metas y capacidades; consideran las oportunidades presentes: toman decisiones que pueden afectar las actividades relacionadas con su trabajo y establecen planes de desarrollo personal para obtener los resultados deseados.<sup>37</sup> Con él PID, el personal con potencial de ascenso en la organización es sometido a distintas acciones secciones y procesos de adiestramiento, a fin de prepararlo para ocupar cargos de mayor responsabilidad.

Entre los objetivos que persigue el PID, se suelen señalar los siguientes:<sup>38</sup>

- Desarrollar al personal con potencial, para asumir posiciones de más alto nivel en la organización.
- Dotar de experiencia y conocimientos previos a las personas que van a desarrollar posiciones críticas y claves.
- Mantener y retener al personal.
- Dirigir el adiestramiento hacia las necesidades precisas de las posiciones críticas o claves.
- Asegurar que la organización disponga del personal idóneo.
- Satisfacer las expectativas del personal.

Existen ciertos aspectos que caracterizan al PID como por ejemplo; es personalizado, esta en función del potencial, evaluación de la persona, oportunidades que están por crearse y las necesidades de la organización. Se pueden desarrollar planes de trabajo a destajo, plan de horas de trabajo normales, plan de incentivos, plan de incentivos para gerencia.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup>Walker, James. “Human Resources Planning”, McGraw HILL. USA. 1980. Página 327

<sup>38</sup>Walker, James. Pág 333

<sup>39</sup>Martinez, María, Pág. 31

### 3.3.2 Planes de Retención e Incentivo

La mejor manera de retener a una persona en la organización es motivándolo. Los métodos dependerán principalmente de la alineación de los objetivos de la persona con los objetivos de la organización. Algunas sugerencias para motivar son:

- Reconocer las diferencias individuales: los colaboradores tienen necesidades diferentes. No los trate igual a todos.
- Utilizar metas y la retroalimentación: deben tener metas difíciles y específicas, así como retroalimentación sobre como se esfuerzan para lograrlas.
- Permitir que los colaboradores participen en las decisiones que los afectan: resolver problemas, establecer metas. Esto incrementa la productividad.
- Vincular las recompensas con el desempeño: las recompensas deben ser contingentes con el rendimiento.
- Comprobar la equidad del sistema: las recompensas deben ser percibidas como igualitarias, de acuerdo con las aportaciones que hagan a su trabajo.
- Modelar el camino: dar ejemplo a través de conductas coherente con los valores compartidos.
- Lograr pequeños triunfos que generen compromiso y un avance uniforme y parejo.
- Reconocer las contribuciones individuales al éxito del proyecto: ser creativo con el reconocimiento y brindarlo en forma individual, hacerlo público, diseñar un sistema de recompensa y reconocimiento en forma participativa.
- Celebrar los logros del equipo en forma regular: programar celebraciones.
- Inspirar una visión compartida.
- Habilitar a que otros actúen: fortalecer a la gente, delegar el poder, proporcionar alternativas, desarrollar competencia, asignar tareas críticas y ofrecer apoyo visible.

En el artículo publicado por Deloitte, “Los desafíos en el manejo del capital humano: Entrevista a los líderes de Recurso Humano del país”, se hace referencia a los programas que algunas empresas a nivel nacional utilizan para atraer, desarrollar y retener el talento. Entre estos encontramos<sup>40</sup>:

<b>EMPRESA</b>	<b>PROGRAMA</b>
<b>AMANCO PLASTIGAMA</b>	Plan general de capacitación
	Plan de reforzamiento de competencias de liderazgo
<b>ARTEFACTA</b>	Planes de postgrados y masterados
	Planes de capacitación técnica
<b>BANCO DEL PACIFICO</b>	Sistema de trabajo orientado a resultados
	Convenios especiales con universidades para descuentos en estudios de pre y post grado
	Movilidad interna
	Plan de capacitación y desarrollo permanente
	Incentivos: actividades culturales, deportivas
<b>BAYER</b>	Plan de carrera formalmente establecido a nivel local e internacional
	Plan de sucesiones
	Incentivos: actividades culturales, deportivas
	Programas de capacitación y desarrollo en temas técnicos y organizacionales(ej: líderes en acción, líderes emergentes, talleres, clases de inglés, post grados etc)
	Cooperativa mutua de inversión(el empleado ahorra una parte y la compañía le da otra parte)
	Horario flexible
<b>DOLE</b>	Estrategía comunicacional que posibilite socializar los retos que la empresa mantiene
	Proyectos de capacitación enfocados a la estrategia
	Becas de estudios superiores en inglés y ayuda para graduación profesional
	Entrenamiento en competencias de liderazgo, comunicación y negociación.
<b>EBC</b>	Plan de capacitación
	Desarrollo Profesional
	Préstamos especiales para vehículos y vivienda
	Sistema de valoración de cargos - información salarial del mercado
	Medición de clima laboral y desempeño
<b>ENAP SIPETROL</b>	Programas de reconocimiento
	Cultura Organizacional arraigada
	Incentivos variables

<sup>40</sup>Deloitte, Los desafíos en el manejo del capital humano: Entrevista a los líderes de Recurso Humano del país, Quito 2010

<b>GLOBAL CROSSING</b>	Entrega de acciones (stock options) es discrecional en la compañía, pagar el variable en acciones
	High Potentials, es anual. Se apoyan en la alta dirección y consultor externo
	Remuneración variable
<b>GRUPO DIFARE</b>	Bonificaciones por resultados
	Programa de formación permanente
	Clima laboral
	Plan de carrera
<b>HOLCIM</b>	Eventos de integración para el empleado y su familia
	Programas de capacitación
	Plan de pensiones
	Transferencias internacionales del personal
	Asociación de empleados (para ahorro y ayudas)
<b>IDEAL ALAMBREC</b>	Plan de beneficios(seguro de vida y accidentes)
	Sólido paquete salarial y beneficios
	Visión clara del futuro
<b>INTERAGUA</b>	Buen ambiente laboral
	Programas formativos internos orientados a desarrollo de habilidades gerenciales
	Curso de certificación de competencias técnicas
<b>ITABSA</b>	Plan de asensos internos
	Promover internamente talentos antes de contratar personal externo
	Estimular intercambio entre departamentos, buscar generalistas más que especialistas
	Asignaciones internacionales
	Plan de capacitación a largo plazo abarca aspectos de liderazgo, capacidad analítica, conocimientos técnicos.
<b>PETROBRAS</b>	Principio 70/20/10 el jefe esta obligado a enseñar a su equipo, esa competencia es clave para que sea promovido
	Política de remuneraciones
	Buen plan médico
	Sistemas eficientes de seguridad industrial
	Actualización de conocimientos y refrescamiento de actitudes
<b>PETROAMAZONAS</b>	Clima laboral; el sentimiento de la fuerza laboral y sus percepciones sobre los asuntos que son importantes para ellos, se generan planes de acción en base a lo recopilado
	Programa de oportunidades internas
	Plan anual de capacitación
	Plan de carrera y sucesión
	Desarrollo de competencias técnicas y de gestión
	Apoyo en programas de formación
<b>PRODUBANCO</b>	Programas de gerenciamiento de clima laboral
	Facilidad para acceder a estudios universitarios en condiciones preferenciales
	Primero los nuestros, movilidad interna
	Escuelas de formación en productos, servicios, ventas y liderazgo
	Programas de formación humanista: talleres para padres, liderazgo para jóvenes, hágalo usted puede

<b>PRONACA</b>	Planes de carrera
	Planes de desarrollo en competencias
	Sistema de remuneración equitativo y competitivo
	Programa de Trainees de Alto Potencial
	Proideas: buzón de sugerencias
<b>REPSOL</b>	Gestión por competencias
	Planes de formación y aprendizaje
	Gestión del talento
	Movilidad interna a nivel local e internacional
	Retribución y reconocimiento sobre la mediana del mercado
	Gestión por comportamientos
	Plan de ahorro
	Actividades extracurriculares club de cocina, campeonato de bolos, etc

Para elaborar un sistema efectivo de incentivos o recompensas, se deberá tener en cuenta<sup>41</sup>:

#### **Medición del Rendimiento:**

- Elaborar técnicas para determinar los comportamientos deseados y esclarecer los objetivos de la empresa.
- Utilizar procedimientos de evaluación que reconozcan la naturaleza multidimensional del rendimiento.
- Crear un sistema de evaluación del rendimiento fiable y válido, basado en los resultados o en normas de actuación.
- Formar a los supervisores en el uso adecuado de los sistemas de evaluación del rendimiento y conocer las fuentes posibles de sesgos.
- Definir claramente las consecuencias a largo plazo de las prácticas de recompensa dependientes y no dependientes del rendimiento.

#### **Identificación de recompensas valoradas:**

- Concientizar a la gerencia de los efectos de las recompensas sobre el rendimiento y satisfacción de los empleados.

---

<sup>41</sup>Martínez, María. Pág. 32

- Formar a los gerentes para que puedan identificar las recompensas adecuadas para sus subordinados.
- Administrar recompensas de magnitud suficiente.
- Administrar las recompensas tan rápidamente como sea posible.

**Tipos de incentivos:**

**Remuneración fija<sup>42</sup>**

Pros	Contras
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita el equilibrio interno.</li> <li>• Homogeniza y estandariza los salarios de la organización.</li> <li>• Facilita la administración de salarios y el control centralizado.</li> <li>• Permite una base lógica y racional para distribución de salarios.</li> <li>• Se enfoca en la ejecución de las tareas y la búsqueda de la eficiencia.</li> <li>• Afecta directamente los costos fijos de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No proporciona motivación intrínseca.</li> <li>• No incentiva el espíritu emprendedor.</li> <li>• Sirve como elemento de conservación de la rutina y el status quo.</li> <li>• Remunera a las personas en función del tiempo del que disponen para la organización y no en función del desempeño o de la consecución de metas y resultados.</li> </ul>

**Remuneración variable:** El componente variable de la compensación total se refiere a las remuneraciones sujetas a resultados, objetivos u otro tipo de performance de la organización y/o individuo.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup>Quindimil, Diego. Pág. 78

Ejemplos de variable cuantitativas: Indicadores de eficacia, calidad, crecimiento, satisfacción, logros específicos.

Ejemplos de variables cualitativas: vinculadas con el personal acciones de desarrollo del personal a cargo, motivación del personal.

### 3.3.3 Plan de Sucesión

Sucesión es la “entrada o continuación de una persona o cosa en lugar de otra y prosecución, continuación ordenada de personas, cosas o sucesos.” En pocas palabras es lo que ha de entenderse por los planes de sucesión: la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características. A diferencia de los planes de carrera, los de sucesión no prevén el crecimiento o desarrollo profesional del empleado basado en años de permanencia en un cargo o de acuerdo a los niveles académicos obtenidos; los planes de sucesión parten principalmente del mapa de competencias desarrolladas o potenciales del individuo y las comparan con los mapas correspondientes a las diferentes vacantes que puedan existir en alguna unidad, aquella que más se aproxime se convierte de manera inmediata en el futuro sucesor sin importar para ello si el candidato posee tres meses o tres años en la empresa”<sup>44</sup>.

Los planes de sucesión están vinculados con el Talent Management, dado que el orden o estructura del proceso esta representado en el mapa de competencias y se planifica en función de la persona que posea el talento para ocupar el cargo.

#### **Ventajas<sup>45</sup>:**

- La responsabilidad del desarrollo de las competencias es del empleado y no de la empresa, quien bajo este concepto es más un facilitador y orientador que responsable de ello.

---

<sup>43</sup>Quindimil, Diego. Pág. 78

<sup>44</sup>Internet: [www.gestiopolis.com/canales3/ger/plansuc.htm](http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/plansuc.htm). Acceso: Febrero 2010

<sup>45</sup>Internet: [www.gestiopolis.com/canales3/ger/plansuc.htm](http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/plansuc.htm). Acceso: Febrero 2010

- La empresa ofrece los mecanismos para que sus empleados puedan conocer los mapas de competencias existentes o esperada para cada puesto de la organización y compararlos con los propios, siendo ellos quienes deciden qué competencia desarrollar para alcanzar el nivel jerárquico o de conocimiento que desean en la empresa.
- Las organizaciones facilitan las herramientas, las actividades de formación y desarrollo de las competencias, orientando y alineando las expectativas de los colaboradores con las de la empresa.
- Se puede designar varios posibles sucesores y estos participar en la sucesión de más de un puesto.

**Desventajas:**

- No existe una fecha cierta en el que él sucesor ocupará el puesto en cuestión, y puede darse o no la sucesión.
- Lo organización no asume ningún compromiso con los colaboradores.
- Genera oportunidad de crecimiento y desarrollo para un grupo de personas y en cascada, repercuten a toda la organización. Por lo que si los integrantes de la organización no lo ven de forma positiva se generan dudas y frustraciones.

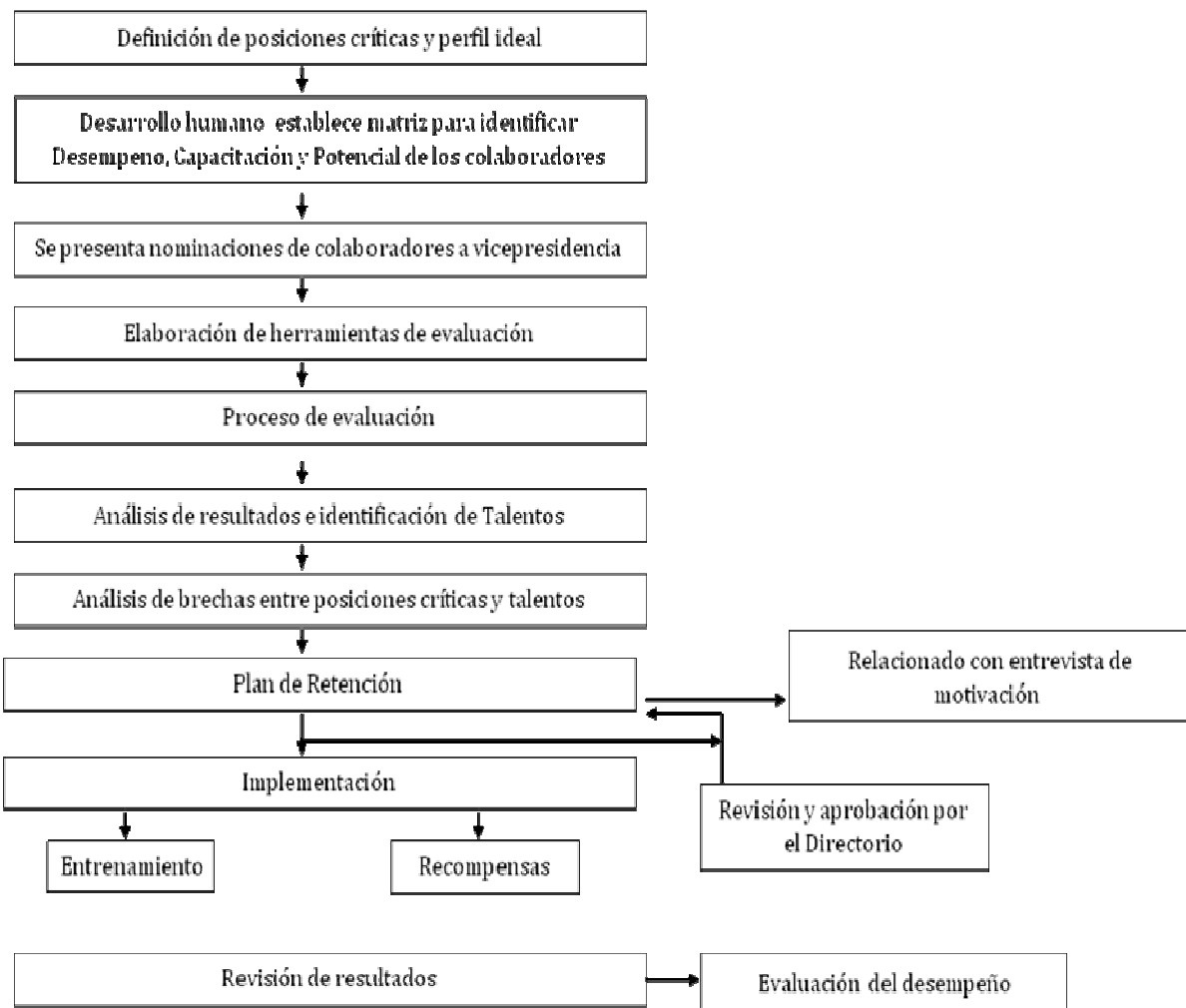
a) Para elaborar un plan de sucesión se debe:

1. Identificar las competencias y clarificar los valores de la empresa para planificar y administrar un programa de sucesión.
2. Planificar con agilidad y rapidez el desarrollo necesario para las posiciones que son cruciales en la empresa. Considerar todos los niveles desde la alta gerencia hasta el personal operativo.
3. Desarrollar y retener los mejores talentos. Es necesario construir y preservar el capital intelectual de la organización.
4. Evaluar las necesidades actuales y futuras de sus recursos para preparar su plan de sucesión.

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1 Flujograma del proyecto



#### 4.2 Desarrollo y aplicación del proyecto

##### 4.2.1 FASE I. Identificación de posiciones críticas y gente clave

###### a) Posiciones Críticas

Para identificar estas posiciones se mantuvo una reunión con la Gerente y Coordinadora de Desarrollo Humano. En ésta se analizó cuales son las posiciones que son difíciles de

contratar o de reemplazar. En primer lugar se realizó un análisis de la situación de la empresa, partiendo de que, la organización constantemente se encuentra licitando para la adjudicación de proyectos, y que acorde a las concesiones se determina el personal que se necesita y las vacantes que hay que cubrir con mayor agilidad. Tomando en consideración este factor se utilizó la información de los reportes mensuales de selección, costos, y tiempos para cubrir una vacante. En base a esta información se determinó las posiciones críticas en función de dos indicadores costos y tiempo de reemplazo.

**Costos:** se uso de referencia el reporte mensual de selección. En SANTOSMI se utiliza la siguiente fórmula para sacar el costo de un proceso de selección:

*(Salario del analista/30\* el número de días desde el inicio del proceso hasta el final o fecha actual).*

A este valor se suma los costos de anuncio de prensa, internet o cualquier otro medio que se utilice.

**Frecuencia:** no hay un tiempo estimado o determinado, dado que en cuanto se cierre la negociación de un proyecto se necesita de inmediato cubrir vacantes, es decir es variable en cuanto a cantidad y a tiempo. En ocasiones se ha adjudicado más de un proyecto al tiempo. Por ende se necesita tener personal preparado y listo para involucrarse a proyectos en cualquier momento.

Después de los análisis correspondientes, se llegó a la conclusión que las posiciones críticas son: Control de Costos, Control de Proyectos, Ingeniero de Proyectos, Líder de Área, Ingeniero de Presupuestos Gerente de Sitio, Gerente de Proyecto, Gerente de Construcción, Superintendente y Administrados de obra. Se realizó un análisis comparativo de las mismas en base a los descriptivos de cargo. Se encontró similitudes entre posiciones lo cuál fue un factor importante para poder determinar un perfil ideal para posiciones críticas en base a conocimientos y habilidades. Se realizó un ejercicio en el que se ponderó experiencia, estudios y competencias de las posiciones. Finalmente se tuvo una reunión con la Vicepresidencia de Ingeniería y Proyectos, donde se analizó los componentes técnicos de las posiciones y el grado de experiencia y desarrollo. De esta manera se determinaron 5 posiciones (Control de Costos, Control de Proyectos, Líder Departamental, Ingeniero de Proyectos, Ingeniero de Presupuestos), ya que son posiciones que se pueden

desarrollar a un mediano plazo y que abarcan conocimientos y experiencias que se debe tener para ocupar Gerencias o Superintendencias, las cuales pueden ser desarrolladas a largo plazo. (Anexo 1)

### **Key people/ Gente Clave**

Aunque no se haya realizado un procedimiento formal los vicepresidentes y el departamento de Desarrollo Humano, de forma confidencial tienen identificado personal clave en la organización.

SANTOS CMI cuenta con personas que han crecido y se han desarrollado con la empresa; han tenido experiencia a cargo de proyectos de diferente índole en todos los sectores que brinda servicios.

Las personas identificadas como key people actualmente ocupan las posiciones de Gerencia de Proyectos, Superintendente Mecánico, Gerencia de Proyectos. Cuando terminan el trabajo en proyectos regresan a la SEDE y permanecen en el área de Proyectos, a manera de consultores para otros proyectos, o para aprobación y elaboración de procedimientos.

Es importante mencionar que las personas identificadas como clave han estado con la empresa desde sus inicios y han sido parte de proyectos de toda índole y han rotado por más de 3 posiciones diferentes.

#### **4.2.2 FASE II. Identificación de talentos para posiciones críticas**

Para identificar personas talentosas, se realizó varias actividades divididas en dos partes la primera la valoración del perfil de los colaboradores y la otra la evaluación de los mismos.

##### **4.2.2.1 Valoración del perfil de los colaboradores**

Para identificar a los altos potenciales, se tuvo que partir de la valoración del personal que trabaja en el área de Ingeniería. Se evaluó a las personas que ocupan las posiciones de Diseñador Junior, Diseñador Senior, Ingeniero Junior e Ingeniero Senior, siendo un total de 42 personas.

Se realizó una matriz de evaluación en la que se tomó en cuenta los siguientes factores:

- Nivel de Educación

- Experiencia
- Idioma
- Conocimientos requeridos para el cargo
- Edad

(Anexo 2)

Los indicadores se eligieron y ponderaron en función al perfil ideal de posiciones críticas determinado en la fase anterior. Para valorar se utilizó las hojas de vida actualizadas del personal de ingeniería.

Después de calificadas las hojas de vida, las personas pre seleccionadas para formar parte del pool de talentos fueron las que sacaron un puntaje mayor a la media, entre 39 y 50. Quedaron 17 finalistas de 42 personas evaluadas.

**4.2.2.2 Evaluación de colaboradores:** consistió en dos partes la elaboración de las herramientas de evaluación y su aplicación.

1. Elaboración de las herramientas de evaluación, se plantearon 3 herramientas.

*Evaluación de Competencias 180°:* en la organización la evaluación de desempeño por competencias fue implementada en este año. Por lo que no fue necesario crear la herramienta. La evaluación de desempeño por competencias 180° de SANTOS CMI, valora las competencias generales de la organización las cuales son Integridad y confianza, aprendizaje continuo, establecer prioridades, orientación al cliente, orientación a resultados de calidad, pro actividad, perseverancia y trabajo en equipo. De acuerdo al estadio o nivel se aplica un modelo de evaluación, es decir hay una para Asistentes, Especialistas, Jefaturas – Gerencia y Dirección. Los colaboradores a evaluar se encuentran en el estadio de Especialistas. (Anexo 3)

*Ficha de conocimiento técnico:* La empresa no cuenta con este tipo de evaluación, por lo que se realizó una ficha en base a los conocimientos técnicos que aparecen descritos en los descriptivos de puestos de las posiciones que fueron identificadas como críticas. Una vez

levantados los conocimientos y realizada la ficha se presentó a la Coordinación de Desarrollo Humano, para su revisión y cambios respectivos. (Anexo 4)

*Assessment Center:* En función a los descriptivos de cargo de posiciones críticas se determinaron las competencias funcionales que serían evaluadas. Liderazgo, Planificación y Ejecución, Orientación a Resultados y Trabajo en Equipo. Después de identificar las competencias se escogió las dinámicas, se preparo la guía para observadores y matriz de evaluación. (Anexo 5)

Una vez listas las dos últimas herramientas se coordinó con Vicepresidencia y Gerencia de Desarrollo Humano, la fecha de aplicación.

## 2. Aplicación de evaluaciones:

### *Evaluación 180 °*

Se empezó el procedimiento con la aplicación anual de la evaluación de desempeño 180° por competencias, manteniendo el orden regular, en el mes de mayo.

Primero, se presentó el cronograma de evaluación a todos los colaboradores. La aplicación de evaluación se realizó por medio de la intranet. Se dividió en fases: las evaluaciones y autoevaluación, feedback entre colaborador y jefe inmediato y cierre. Una vez vencido el plazo, el sistema lanzo automáticamente los resultados. Hubo un inconveniente con las evaluaciones del personal del departamento Civil puesto que el líder renuncio sin realizar las mismas. La fecha de cierre de evaluaciones es incierta.

Puesto que es la primera vez que se utiliza la herramienta de evaluación por competencias hubo varios inconvenientes, como: no se cumplió con el cronograma, por lo que no se cerraron todas las evaluaciones. El departamento de Desarrollo Humano, tuvo que presionar a los líderes para que realicen las mismas.

Como se mencionó en el análisis FODA, los líderes son excelentes técnicos sin embargo no tienen desarrolladas sus habilidades gerenciales y administrativas, se identificó que la mayoría de evaluadores asignaron puntuaciones altas a casi todos los colaboradores.

Por otro lado, la autoevaluación pareció ser más una aceptación a la calificación del jefe, no hubo consensos, ni muchos comentarios. Los colaboradores no están acostumbrados a ser evaluados, se vio que aceptaron la calificación de sus líderes, faltó retroalimentación.

### *Assessment Centre*

Una vez terminada la evaluación de desempeño, se invitó a las 17 personas pre seleccionadas, al Assessment Center que se realizó en el Hotel Howard Johnson el 24 de Junio.

Se escogió 4 observadores 2 internos y 2 externos y se entregó la guía e inducción. Cada observador evaluó entre 3 o 4 personas respectivamente.

El número total de participantes fue de 15.

El orden del día se llevo con la siguiente agenda:

HORARIO	ACTIVIDAD
9h15	Apertura, Bienvenida y Marco General del Assessment.
9h20	Presentación de observadores y de candidatos
9h30-10h00	1er Ejercicio: Recursos Desiguales
10h05-10h45	2do Ejercicio: Habilidad de Análisis Sistémico
11h00- 11h30	3er Ejercicio: Terremoto
11h30-11h45	Break
11h45-12h45	4to Ejercicio: Toma de decisiones Administrativas
12h45 – 12h50	Agradecimiento y cierre con participantes

12h50 – 14h15	Reunión con observadores
---------------	--------------------------

**Forma del salón:**

Se trabajó en un salón con tres mesas de 5 sillas cada una, para los participantes.

**Descripción de las actividades:**

Los observadores fueron citados a las 8h30 am para solventar cualquier duda y entregar las hojas de evaluación y material.

Conformen iban llegando los participantes se les colocó su nombre para que los observadores los puedan identificar.

Una vez que estaban las personas que confirmaron su asistencia, se dio la bienvenida a cargo de la Coordinadora de Desarrollo Organizacional quien hizo una breve explicación sobre la finalidad del ejercicio. Después se presentó a los observadores y se presentaron los participantes.

**Primer Ejercicio: Recursos Desiguales**

En este ejercicio se trabajo con las competencias de liderazgo, orientación a resultados y trabajo en equipo. Se dividió al grupo pidiendo que se organicen en mesas de cinco personas cada una, de la manera que deseen. Se entregó el material correspondiente al ejercicio número 1 y se empezó con la actividad, cumpliendo con el tiempo programado. Los observadores se situaron alrededor de las mesas donde estaban sus observados.

**Segundo Ejercicio:**

Se trabajo con las competencias de Planificación y Organización, Orientación a resultados y Comunicación. Se dividió al grupo pidiendo que se enumeren del 1 al 3. Se entregó el material correspondiente al ejercicio 2 y realizó la actividad en el tiempo planificado. De igual manera que el ejercicio anterior los observadores se ubicaron alrededor se las mesas donde están ubicados los participantes.

**Tercer Ejercicio:**

Se midieron las mismas competencias que en el ejercicio 1. A diferencia de los otros ejercicios se ubicó en una misma mesa al observador y sus participantes. Con la finalidad que los observe interactuando entre ellos y los comparen. Se cumplió con la finalidad del ejercicio y con el tiempo planeado.

Cuarto Ejercicio:

Se midieron las mismas competencias que en el ejercicio 2. Se organizó grupos formados por personas que no habían trabajado juntas. Se cumplió con la finalidad del ejercicio y tiempo establecido.

Una vez terminados los ejercicios se agradeció y despidió a los participantes.

Finalmente, se tuvo una reunión con los observadores en la que se conversó sobre la puntuación otorgada a los participantes, comentarios y retroalimentación necesaria por competencia y del grupo en general.

Las principales conclusiones en cuanto desempeño del grupo fueron:

*Liderazgo:* Se mantuvo algunos comportamientos en pocas personas sin embargo el nivel del grupo en general fue bajo. No hubo una persona que haya mantenido el mismo comportamiento en los diferentes grupos, que organice actividades, gente, se pudo ver que les gusta seguir lineamientos pero necesitan recibirlos de alguien.

*Orientación a resultados:* en esta competencia se identificó que los participantes en general, están acostumbrados a que les digan que hacer. Cuando tenían que buscar información para clarificar y cumplir el objetivo, se perdían en la actividad. Motivo por el que no analizaron los detalles, ni leyeron bien las instrucciones. Se los calificó como buenos operativos, buscan una fórmula.

*Trabajo en Equipo:* Se evidenció colaboración, participación y en algunos casos conciliación. Se noto más que en las otras competencias, sin embargo faltaron aportes individuales y consensos generales.

*Planificación y Organización:* se encontró en algunas personas, sin embargo como en el grupo en general no hubo orientación a resultados, se les complicó planificar y organizar.

*Comunicación:* hubo una buena actitud de comunicación, en algunas personas falto técnica.

Las conclusiones generales del ejercicio fueron:

- El alto grado de tecnicismo de los participantes les llevo a fijarse y mantenerse en lo específico, en el porque o formula, en lugar de identificar el macro o el objetivo
- Son buenos ejecutores, requieren órdenes, explicaciones concretas o una persona que les indique como se debe hacer.
- Hay una diferencia notable entre hombre y mujeres (80% Hombres, 20% Mujeres). A las mujeres les costo conseguir atención a pesar que sus criterios eran los correctos.
- Se notó interacción y participación entre ellos, faltó llegar a consensos en base a criterios. Muchos se dejan llevar por la mayoría o lo que diga la persona que dio mayor aporte en el ejercicio.
- Se espero mayor nivel y aportaciones del grupo.

#### *Ficha de conocimiento Técnico*

La ficha se aplicó al día siguiente del Assessment. Se envió por email y se pidió a los participantes que llenen y entregan la evaluación a Desarrollo Humano.

A pesar que es una evaluación cerrada, hubo un poco de subjetividad por ser una autoevaluación de conocimientos. Las personas que obtuvieron un buen resultado en la evaluación por competencias fueron más sinceras en sus respuestas, aunque esto implique que no carezcan del conocimiento o experiencia.

#### **4.2.2.3 Análisis de resultados**

Una vez concluidas las evaluaciones se recopiló la información de la evaluación 180°, Assessment Centre y Ficha de Conocimiento en una matriz comparativa, en las que se pudo identificar a los trabajadores con mayor potencial, que conformarían el pool de talentos.

Para mantener la confidencialidad de los colaboradores se los ha identificado con las iniciales de sus nombres en las matrices y en los gráficos.

#### *Matriz Evaluación 180°*

Esta matriz contiene el nombre del colaborador, cargo, edad, genero, formación, años de experiencia en el cargo actual, y las 7 competencias generales de SANTOS CMI. Las cuales tienen un peso total de 20, a cada competencia se asignó un valor en función al perfil ideal de competencias para posiciones críticas a nivel de Jefatura. La evaluación no se aplicó al personal Civil por problemas internos en la empresa, independientes a la ejecución del proyecto.

NOMBRE	RDC				RC				TT			
CARGO	ING JUNIOR				DISENADOR				ING SENIOR			
EDAD	28 AÑOS				33 AÑOS				33 AÑOS			
GENERO	MASCULINO				MASCULINO				MASCULINO			
EXPERIENCIA EN EL CARGO ACTUAL	2 AÑOS				8 AÑOS				3 AÑOS			
FORMACIÓN	INGENIERO ELECTRICO				INGENIERO ELECTRONICO				INGENIERO CIVIL			
COMPETENCIAS GENERALES	Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido	
	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso
Integridad y Confianza	5	3	4	2,4	5	3	3	1,8	5	3	0	0
Aprendizaje Continuo	5	3	3	1,8	5	3	3	1,8	5	3	0	0
Establecer Prioridades	5	3	2	1,2	5	3	2	1,2	5	3	0	0
Orientación al Cliente	5	3	4	2,4	5	3	2	1,2	5	3	0	0
Proactividad	5	3	3	1,8	5	3	2	1,2	5	3	0	0
Resolución de Problemas	5	3	3	2	5	3	2	1	5	3	0	0
Perseverancia	5	2	3	2	5	2	1	1	5	2	0	0
	20		13,6		20		9,2		20		0	

PG				SC				AB				ABA			
ING SENIOR				DISEÑADOR				INGENIERO JUNIOR				INGENIERO JUNIOR			
28 AÑOS				31 AÑOS				30 AÑOS				29 AÑOS			
MASCULINO				MASCULINO				MASCULINO				MASCULINO			
3 AÑOS				4 AÑOS				2 AÑOS				3 AÑOS			
INGENIERO CIVIL				ARQUITECTO				INGENIERO CIVIL				INGENIERO MECANICO			
Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido	
Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso
5	3	0	0	5	3	0	0	5	3	0	0	5	3	4	2,4
5	3	0	0	5	3	0	0	5	3	0	0	5	3	3	1,8
5	3	0	0	5	3	0	0	5	3	0	0	5	3	3	1,8
5	3	0	0	5	3	0	0	5	3	0	0	5	3	3	1,8
5	3	0	0	5	3	0	0	5	3	0	0	5	3	3	1,8
5	3	0	0	5	3	0	0	5	3	0	0	5	3	3	2
5	2	0	0	5	2	0	0	5	2	0	0	5	2	3	2
20		0		20		0		20		0		20		13,6	

DP				LFC				RA				PC			
INGENIERO JUNIOR				DIBUJANTE				INGENIERO SENIOR				INGENIERO JUNIOR			
29 AÑOS				27 AÑOS				38 AÑOS				29 AÑOS			
MASCULINO				MASCULINO				MASCULINO				FEMENINO			
3 AÑOS				2 AÑOS				7 AÑOS				3 AÑOS			
INGENIERO MECANICO				INGENIERO MECANICO				INGENIERO MECANICO				INGENIERA MECANICA			
Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido	
Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso
5	3	4	2,4	5	3	4	2,4	5	3	4	2,4	5	3	4	2,4
5	3	4	2,4	5	3	4	2,4	5	3	3	1,8	5	3	3	1,8
5	3	3	1,8	5	3	2	1,2	5	3	4	2,4	5	3	3	1,8
5	3	4	2,4	5	3	3	1,8	5	3	3	1,8	5	3	4	2,4
5	3	3	1,8	5	3	3	1,8	5	3	3	1,8	5	3	4	2,4
5	3	3	2	5	3	4	2	5	3	3	2	5	3	3	2
5	2	4	2	5	2	3	2	5	2	3	2	5	2	4	2
20		14,8		20		13,6		20		12,2		20		14,8	

*Assessment Centre:*

A esta herramienta se asignó mayor valor, puesto que recopiló mayor información sobre el desempeño, tiene un peso total de 60. La matriz esta conformada por competencias funcionales de las posiciones críticas, el puntaje asignado es en función al perfil ideal, para el estadio de jefatura.

NOMBRE	RDC				RC				TT						
CARGO	ING JUNIOR				DISEÑADOR				ING SENIOR						
EDAD	28 AÑOS				33 AÑOS				33 AÑOS						
GENERO	MASCULINO				MASCULINO				MASCULINO						
EXPERIENCIA EN EL CARGO ACTUAL	2 AÑOS				8 AÑOS				3 AÑOS						
FORMACIÓN	INGENIERO ELÉCTRICO				INGENIERO ELECTRÓNICO				INGENIERO CIVIL						
COMPETENCIAS GENERALES	Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido				
	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso			
Trabajo en Equipo	5	10	4	8	5	10	4	8	5	10	2	4			
Orientación a resultados de calidad	5	10	3	6	5	10	4	8	5	10	2	4			
Planificación y Organización	5	10	4	8	5	10	3	6	5	10	4	8			
Comunicación	5	10	5	10	5	10	3	6	5	10	2	4			
Liderazgo	5	10	4	8	5	10	3	6	5	10	3	6			
	60		40		60		34		60		26				
5	3	5	3	5	3	4	2,4	5	3	4	2,4	5	3	4	2,4
5	3	5	3	5	3	4	2,4	5	3	4	2,4	5	3	4	2,4
5	3	5	3	5	3	4	2	5	3	4	2	5	3	4	2
5	2	5	2	5	2	5	2	5	2	4	2	5	2	4	2
20	19,4		20		16		20		16		20		16		

PG				SC				AB				ABA			
ING SENIOR				DISEÑADOR				ING JUNIOR				ING JUNIOR			
28 AÑOS				31 AÑOS				30 AÑOS				29 AÑOS			
MASCULINO				MASCULINO				MASCULINO				MASCULINO			
3 AÑOS				4 AÑOS				2 AÑOS				3 AÑOS			
INGENIERO CIVIL				ARQUITECTO				INGENIERO CIVIL				INGENIERO MECÁNICO			
Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido	
Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso
5	10	5	10	5	10	3	6	5	10	3	6	5	10	2	4
5	10	4,5	9	5	10	3	6	5	10	3	6	5	10	2	4
5	10	4	8	5	10	3	6	5	10	1	2	5	10	3	6
5	10	4	8	5	10	2	4	5	10	3	6	5	10	2	4
5	10	4	8	5	10	3,5	7	5	10	1	2	5	10	1	2
60		43		60		29		60		22		60		20	

DP				LFC				RA				PC			
ING JUNIOR				DIBUJANTE				ING SENIOR				INGENIERO JUNIOR			
29 AÑOS				27 AÑOS				38 AÑOS				29 AÑOS			
MASCULINO				MASCULINO				MASCULINO				FEMENINO			
3 AÑOS				2 AÑOS				7 AÑOS				3 AÑOS			
INGENIERO MECÁNICO				INGENIERO MECANICO				INGENIERO MECANICO				INGENIERA MECANICA			
Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido	
Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso
5	10	4,5	9	5	10	3	6	5	10	1	2	5	10	4	8
5	10	4,5	9	5	10	3	6	5	10	3	6	5	10	5	10
5	10	3	6	5	10	1	2	5	10	2	4	5	10	5	10
5	10	4	8	5	10	2	4	5	10	2,5	5	5	10	4	8
5	10	4	8	5	10	1	2	5	10	1	2	5	10	4	8
60		40		60		20		60		19		60		44	

CB		CR				MM				AV					
INGENIERO JUNIOR		INGENIERO JUNIOR				INGENIERO SENIOR				INGENIERO JUNIOR					
26 AÑOS		31 AÑOS				36 AÑOS				27 AÑOS					
MASCULINO		MASCULINO				FEMENINO				MASCULINO					
3 AÑOS		4 AÑOS				6 AÑOS				2 AÑOS					
INGENIERO ELECTRONICO		INGENIERO ELECTRONICO				INGENIERA QUIMICA				INGENIERO MECANICO					
Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido	
Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso
5	10	4	8	5	10	2	4	5	10	3	6	5	10	3	6
5	10	3	6	5	10	2	4	5	10	2	4	5	10	3	6
5	10	4	8	5	10	3	6	5	10	2	4	5	10	3	6
5	10	4	8	5	10	2	4	5	10	3	6	5	10	3	6
5	10	3	6	5	10	3	6	5	10	1	2	5	10	2	4
60		36		60		24		60		22		60		28	

*Matriz de Conocimientos Técnicos:*

El peso asignado a esta matriz fue de 20. Esta conformada de los conocimientos técnicos para las posiciones críticas. Se manejó a manera de autoevaluación, obteniendo lo siguientes resultados.

NOMBRE	RDC				RC				TT			
CARGO	ING JUNIOR				DISEÑADOR				ING SENIOR			
EDAD	28 AÑOS				33 AÑOS				33 AÑOS			
GENERO	MASCULINO				MASCULINO				MASCULINO			
EXPERIENCIA EN EL CARGO ACTUAL	2 AÑOS				8 AÑOS				3 AÑOS			
FORMACIÓN	INGENIERO ELÉCTRICO				INGENIERO ELECTRONICO				INGENIERO CIVIL			
COMPETENCIAS GENERALES	Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido	
	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso
Control de Proyectos	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	3	3
Control de Costos	5	5	3	3	5	5	1	1	5	5	2	2
Calidad, Seguridad y Medio Ambiente	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	2	2
Oferas y Proyectos	5	5	3	3	5	5	4	4	5	5	4	4
	20		12		20		11		20		11	

PG				SC				AB				ABA			
ING SENIOR				DISEÑADOR				INGENIERO JUNIOR				INGENIERO JUNIOR			
28 AÑOS				31 AÑOS				30 AÑOS				29 AÑOS			
MASCULINO				MASCULINO				MASCULINO				MASCULINO			
3 AÑOS				4 AÑOS				2 AÑOS				3 AÑOS			
INGENIERO CIVIL				ARQUITECTO				INGENIERO CIVIL				INGENIERO MECANICO			
Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido	
Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso
5	5	0	0	5	5	3	3	5	5	2	2	5	5	3	3
5	5	0	0	5	5	2	2	5	5	2	2	5	5	3	3
5	5	0	0	5	5	3	3	5	5	1	1	5	5	4	4
5	5	0	0	5	5	4	4	5	5	3	3	5	5	3	3
20		0		20		12		20		8		20		13	

DP				LFC				RA				PC			
INGENIERO JUNIOR				DIBUJANTE				INGENIERO SENIOR				INGENIERO JUNIOR			
29 AÑOS				27 AÑOS				38 AÑOS				29 AÑOS			
MASCULINO				MASCULINO				MASCULINO				FEMENINO			
3 AÑOS				2 AÑOS				7 AÑOS				3 AÑOS			
INGENIERO MECÁNICO				INGENIERO MECANICO				INGENIERO MECANICO				INGENIERA MECANICA			
Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido	
Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso
5	5	1	1	5	5	3	3	5	5	2	2	5	5	2	2
5	5	1	1	5	5	2	2	5	5	1	1	5	5	1	1
5	5	2	2	5	5	2	2	5	5	4	4	5	5	2	2
5	5	4	4	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3
20		8		20		10		20		12		20		8	

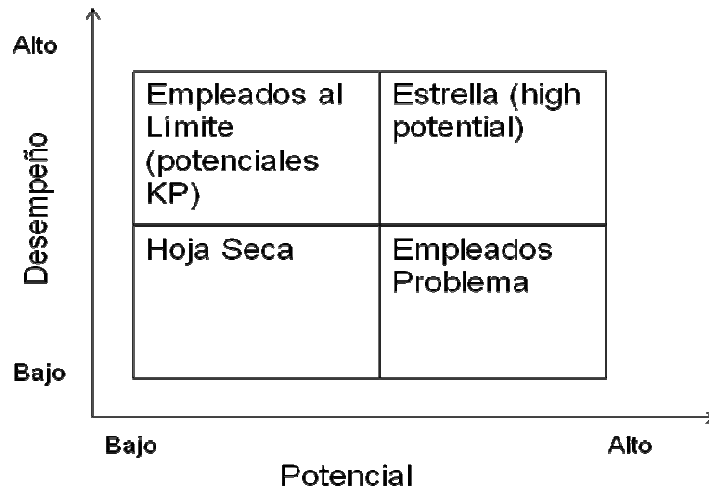
CB				CR				MM				AV			
INGENIERO JUNIOR				INGENIERO JUNIOR				INGENIERO SENIOR				INGENIERO JUNIOR			
26 AÑOS				31 AÑOS				36 AÑOS				27 AÑOS			
MASCULINO				MASCULINO				FEMENINO				MASCULINO			
3 AÑOS				4 AÑOS				6 AÑOS				2 AÑOS			
INGENIERO ELECTRONICO				INGENIERO ELECTRONICO				INGENIERA QUIMICA				INGENIERO MECANICO			
Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido		Perfil Ideal		Resultado obtenido	
Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso
5	5	1	1	5	5	1	1	5	5	2	2	5	5	3	3
5	5	2	2	5	5	1	1	5	5	1	1	5	5	2	2
5	5	2	2	5	5	2	2	5	5	4	4	5	5	2	2
5	5	3	3	5	5	2	2	5	5	3	3	5	5	3	3
20		8		20		6		20		10		20		10	

### Altos Potenciales

En las tres matrices hay información referente a competencias y conocimientos. Para identificar altos potenciales se sumó los resultados de las tres matrices los cuales daban un total de 100. Después se ubicó a los colaboradores evaluados en la matriz de Odiorne. Las personas elegidas como altos potenciales fueron quienes obtuvieron el mayor porcentaje en medición de desempeño y potencial, y que se ubicaron en el cuadril de Alto Potencial.

CANDIDATOS		Assessment	Ficha de Conocimiento	Evaluación	TOTAL
1	RDC	45	12	13	70
2	RC	38	11	9	58
3	TT	28	11	0	39
4	PG	48	0	0	48
5	SC	32	12	0	44
6	AB	25	8	0	33
7	ABA	22	13	13	48
8	DP	45	8	15	68
9	LFC	23	10	13	46
10	RA	20	12	13	45
11	PC	50	8	15	73
12	CB	43	8	19,4	70,4
13	CR	26	6	17	49
14	MM	25	10	16	51
15	AV	31	10	16	57

Matriz de Odiorne:



1. Hoja seca: No da los resultados esperados y no se adapta efectivamente a nuevas situaciones.
2. Empleado al límite: constantemente da buenos resultados y tiene un alto desempeño en un área definida. Conoce muy bien las funciones del cargo que ocupa

actualmente. Es bueno, técnicamente, pero prefiere no hacer nada más allá de su zona de confort.

3. Empleado problema: Ha demostrado tener potencial pero no cumple con las expectativas de desempeño en su rol actual.
4. Alto Potencial: tiene un excelente desempeño en todas las actividades encomendadas. Aprende rápidamente, hace las cosas, con calidad, cumpliendo metas rígidas

### **Conclusiones:**

- De las personas evaluadas se identificaron a tres como altos potenciales quienes pasaron a formar parte del pool de talentos de Santos CMI,
- De los tres una fue mujer.
- La herramienta que proporcionó mayor información sobre el desempeño de los colaboradores fue el Assessment.
- La mayoría evaluados permanecen en su zona de confort.
- En cuanto a desempeño funcional o técnico son buenos.

### **4.2.3 Análisis de Brechas**

Con los resultados obtenidos se realizó un análisis de brechas por persona y posición tomando en cuenta el siguiente orden:

- Análisis con el perfil ideal de la posición actual del colaborador
- Análisis con el perfil ideal de competencias para jefaturas
- Análisis con el perfil ideal de las posiciones críticas

Al igual que en la fase anterior para mantener la confidencialidad de los colaboradores, se los ha denominado con las iniciales de sus nombres.

#### **4.2.3.1 Análisis con el perfil ideal de la posición**

Para realizar el análisis comparativo del perfil ideal de la posición y el actual de los colaboradores se utilizó un cuadro en que se detalla el perfil del cargo en general, el peso ideal, el perfil actual del colaborador y la brecha entre los dos. El peso total para la posición de Ingeniero Junior es de 71, equivalente a 100. Como se podrá observar la brecha con el cargo actual es mucho menor que la brecha con las posiciones críticas. Y los tres colaboradores cumplen aproximadamente el 80% del perfil.

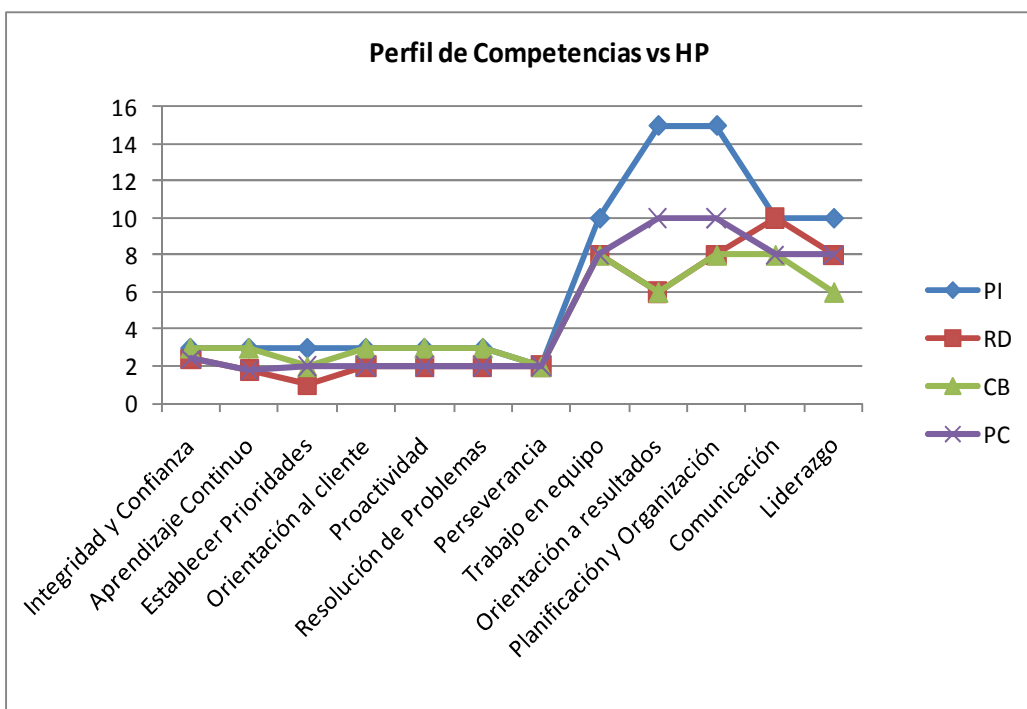
PERFIL ACTUAL & PERFIL IDEAL INGENIERO JUNIOR									
NOMBRE	RDC			CB			FC		
CARGO	Ingeniero junior			Ingeniero junior			Ingeniero junior		
	Puntaje	Perfil Ideal	Brecha	Puntaje	Perfil Ideal	Brecha	Puntaje	Perfil Ideal	Brecha
<b>EDUCACIÓN</b>									
Bachiller									
Técnico									
Universidad Completa	11	11	0	11	11	0	11	11	0
Post- Grado									
<b>EXPERIENCIA</b>									
0- 2 AÑOS									
3- 5 AÑOS	2	5	3	3	5	2	3	5	2
5- 7 AÑOS									
7 - 10 AÑOS									
MAS DE 10 AÑOS									
<b>IDIOMAS (Inglés)</b>									
Básico									
Intermedio	5	5	0	5	5	0	5	5	0
Avanzado									
<b>COMPETENCIAS</b>									
Integridad y Confianza	2,4	4	1,6	3	4	1	2,4	4	1,6
Aprendizaje Continuo	1,8	4	2,2	3	4	1	1,8	4	2,2
Establecer prioridades	1	2	1	2	2	0	2	2	0
Orientación hacia el cliente	2	3	1	3	3	0	2	3	1
Proactividad	2	2	0	3	2	-1	2	2	0
Resolución de problemas	2	2	0	3	2	-1	2	2	0
Perseverancia	3	3	0	2	3	1	2	3	1
Trabajo en equipo	2	2	0	2	2	0	2	2	0
Orientación a resultados	3	3	0	3	3	0	3	3	0
Planificación y Ejecución	5	6	1	6	6	0	4	6	2
Comunicación	4	4	0	4	4	0	3	4	1
Liderazgo	4	5	1	3	5	2	4	5	1
<b>CONOCIMIENTOS</b>									
Seguridad Industrial	3	5	2	4	5	1	4	5	1
Gestión de Calidad	3	5	2	4	5	1	3	5	2
<b>TOTAL</b>	<b>56,2</b>	<b>71</b>	14,8	<b>64</b>	<b>71</b>	7	<b>56,2</b>	<b>71</b>	14,8

#### 4.2.3.2 Análisis de Brechas por competencias

A continuación se presenta el análisis entre el perfil ideal de las competencias para el estadio de jefatura en relación al perfil de los colaboradores.

Análisis de brechas Competencias									
NOMBRE	RDC			CB			PC		
CARGO	Ingeniero junior			Ingeniero junior			Ingeniero junior		
	Puntaje	Perfil Ideal	Brecha	Puntaje	Perfil Ideal	Brecha	Puntaje	Perfil Ideal	Brecha
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>									
Integridad y Confianza	2,4	3	0,6	3	3	0	2,4	3	0,6
Aprendizaje Continuo	2	3	1	3	3	0	1,8	3	1,2
Establecer prioridades	1	3	2	2	3	1	2	3	1
Orientación hacia el cliente	2	3	1	3	3	0	2	3	1
Proactividad	2	3	1	3	3	0	2	3	1
Resolución de problemas	2	3	1	3	3	0	2	3	1
Perseverancia	2	2	0	2	2	0	2	2	0
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES</b>									
Trabajo en equipo	8	10	2	8	10	2	8	10	2
Orientación a resultados	6	15	9	6	15	9	10	15	5
Planificación y organización	8	15	7	8	15	7	10	15	5
Comunicación	10	10	0	8	10	2	8	10	2
Liderazgo	8	10	2	6	10	4	8	10	2
<b>TOTAL</b>	53,4	80	26,6	55	80	25	58,2	80	21,8

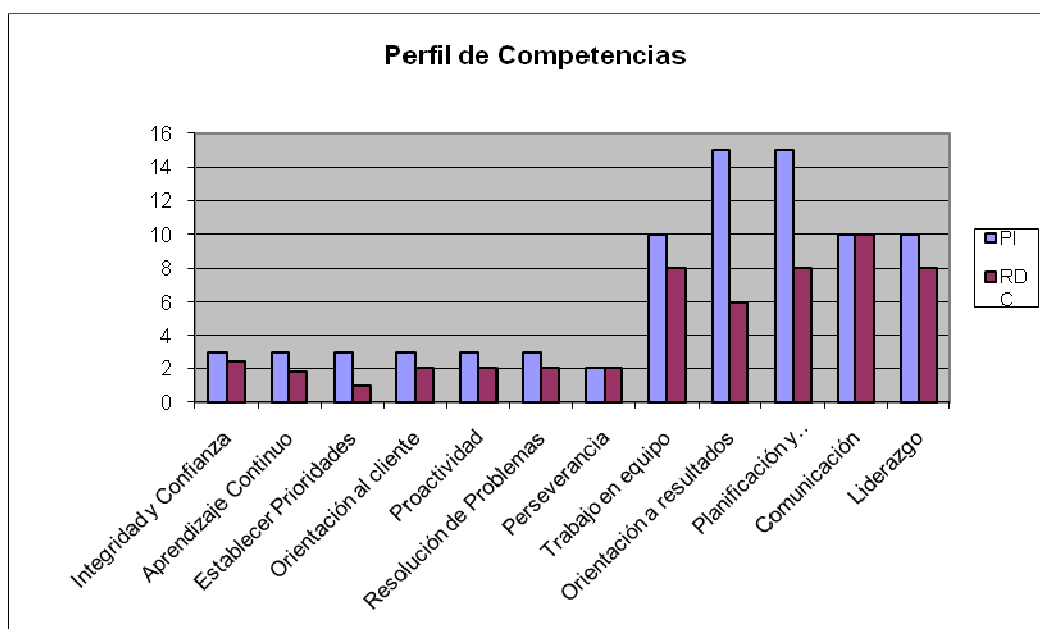
En el gráfico se puede observar que los tres colaboradores tienen un buen perfil en relación con las competencias generales, sin embargo en las funcionales se puede ver una brecha marcada.



## a) Análisis Individual

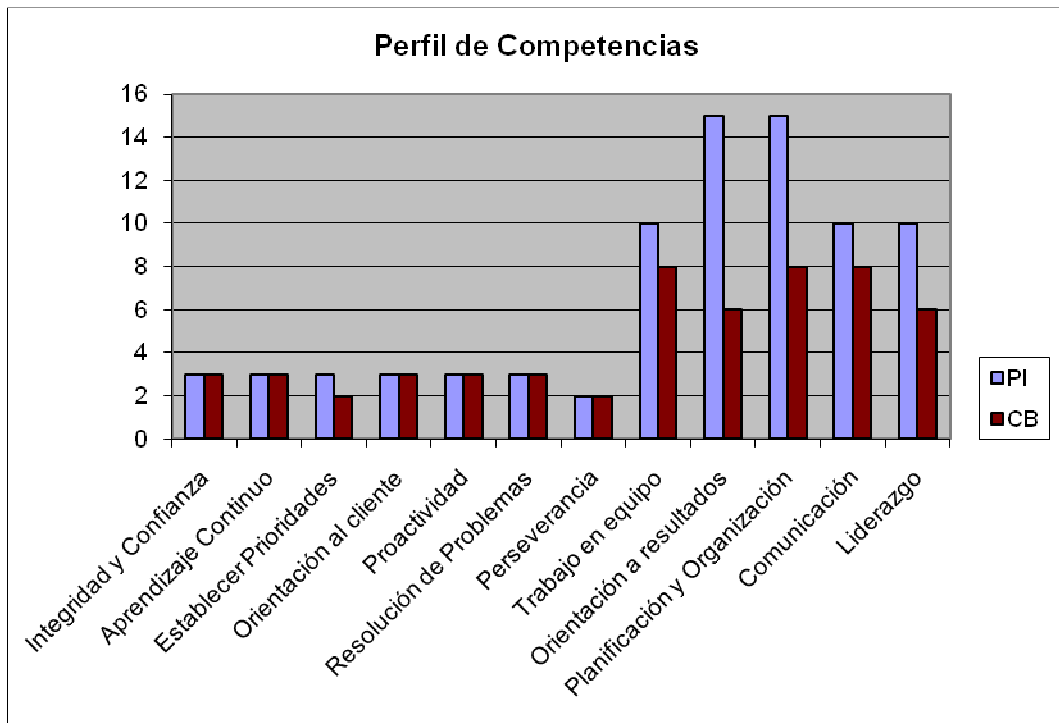
RDC:

En competencias tiene una brecha de 27 puntos, por lo que el colaborador cumple con el 66,5% del perfil ideal. Principalmente, hay una brecha con las competencias funcionales. Que son las relacionadas con temas estratégicos como es la orientación a resultados y planificación y organización. En cuanto a las competencias generales tiene un resultado promedio.



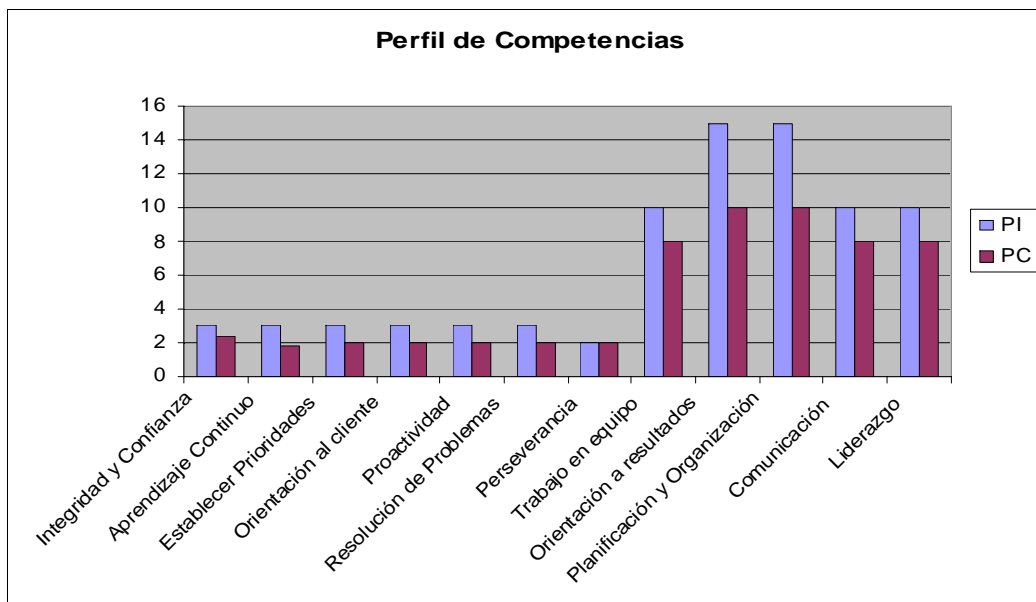
CB:

En este caso en competencias tiene una brecha de 25, es decir cubre con el 68,75% del perfil. Se puede observar que casi no existe brecha con las competencias generales, sin embargo se dispara la diferencia con las funcionales, especialmente en Orientación a Resultados y Planificación y Organización.



PC:

La colaboradora tiene una brecha de 22 puntos, por lo que posee el 72,75% del perfil ideal de competencias. En las competencias generales hay una brecha normal. En cuanto las funcionales también hay una brecha pero no tan marcada como en los casos anteriores.



#### **4.2.3.3 Análisis de Brechas para posiciones críticas**

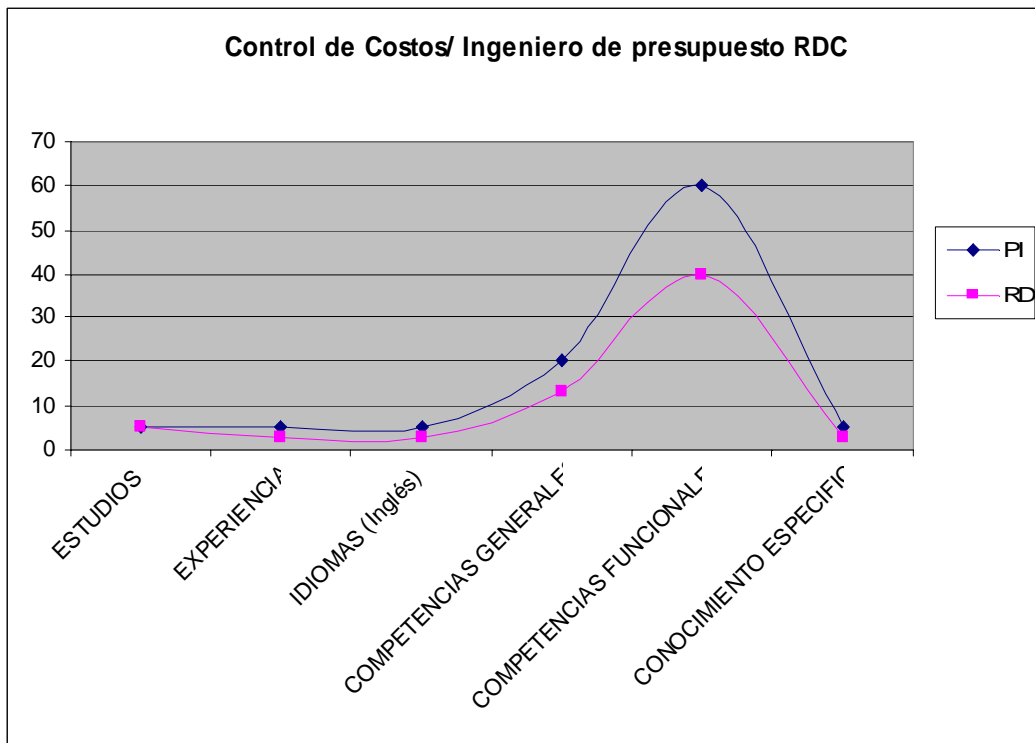
1. CONTROL DE COSTOS / INGENIERO DE PRESUPUESTOS: En el cuadro que se presenta a continuación se puede indica la brecha existente entre el perfil ideal de las posiciones y el perfil de los tres colaboradores. Quién tiene un puntaje mayor de aproximación es PC.

Perfil Actual & Control de Costos/Ingeniero de Presupuestos									
NOMBRE	RDC			CB			PC		
CARGO	Ingeniero junior			Ingeniero junior			Ingeniero junior		
	Puntaje	Perfil Ideal	Brecha	Puntaje	Perfil Ideal	Brecha	Puntaje	Perfil Ideal	Brecha
<b>EDUCACIÓN</b>									
Bachiller									
Técnico									
Universidad Completa	5	5	0	5	5	0	5	5	0
Post- Grado									
<b>EXPERIENCIA</b>									
0 - 2 AÑOS									
3 - 5 AÑOS	3	5	2	3	5	2	3	5	2
5 - 7 AÑOS									
7 - 10 AÑOS									
MAS DE 10 AÑOS									
<b>IDOMAS (Inglés)</b>									
Básico									
Intermedio	4	5	1	5	5	0	5	5	0
Avanzado									
<b>COMPETENCIAS</b>									
Integridad y Confianza	2,4	3	0,6	3	3	0	2,4	3	0,6
Aprendizaje Continuo	1,8	3	1,2	3	3	0	1,8	3	1,2
Establecer prioridades	1	3	2	2	3	1	2	3	1
Orientación hacia el cliente	2	3	1	3	3	0	2	3	1
Proactividad	2	3	1	3	3	0	2	3	1
Resolución de problemas	2	3	1	3	3	0	2	3	1
Perseverancia	2	2	0	2	2	0	2	2	0
Trabajo en equipo	8	10	2	8	10	2	8	10	2
Orientación a resultados	6	15	9	6	15	9	10	15	5
Planificación y Ejecución	8	15	7	8	15	7	10	15	5
Comunicación	10	10	0	8	10	2	8	10	2
Liderazgo	8	10	2	6	10	4	8	10	2
<b>CONOCIMIENTOS</b>									
Seguridad Industrial	1,8	3	1,2	1,2	3	1,8	1,2	3	1,8
Gestión de Calidad	1,8	2	0,2	0,4	2	1,6	0,4	2	1,6
<b>TOTAL</b>	<b>68,8</b>	<b>100</b>	31,2	<b>69,6</b>	<b>100</b>	30,4	<b>72,8</b>	<b>100</b>	27,2

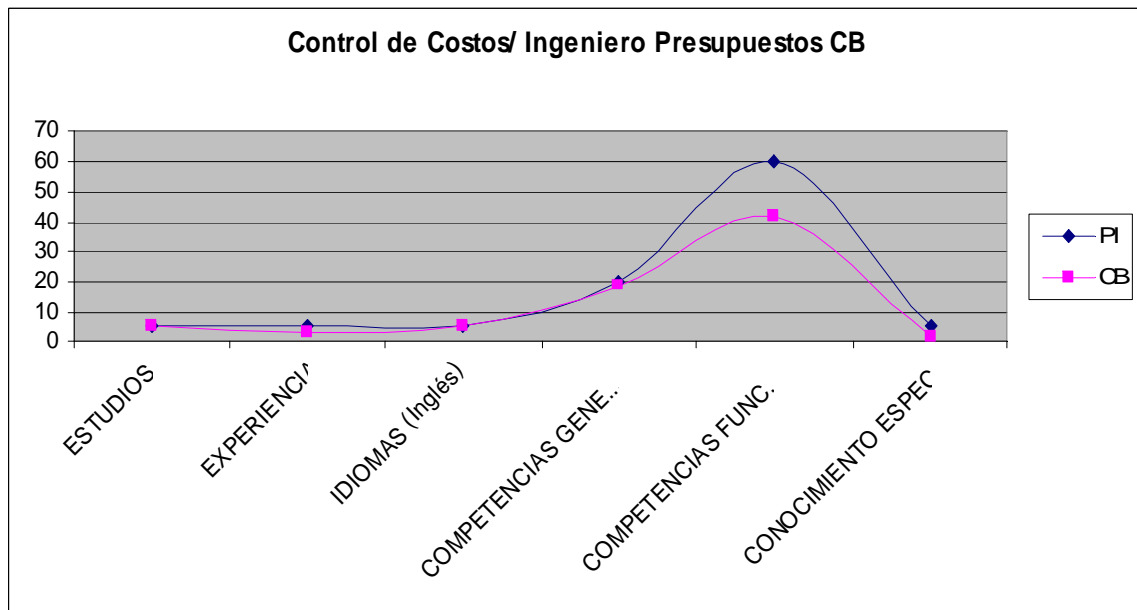
a) Análisis Individual

RDC: En relación al cargo de control de costos& ingeniero de presupuesto el colaborador tiene una brecha de 30.2 puntos, cumpliendo con el 69 % del perfil del puesto. Como se puede observar la brecha principal se encuentra en las competencias funcionales. Sin

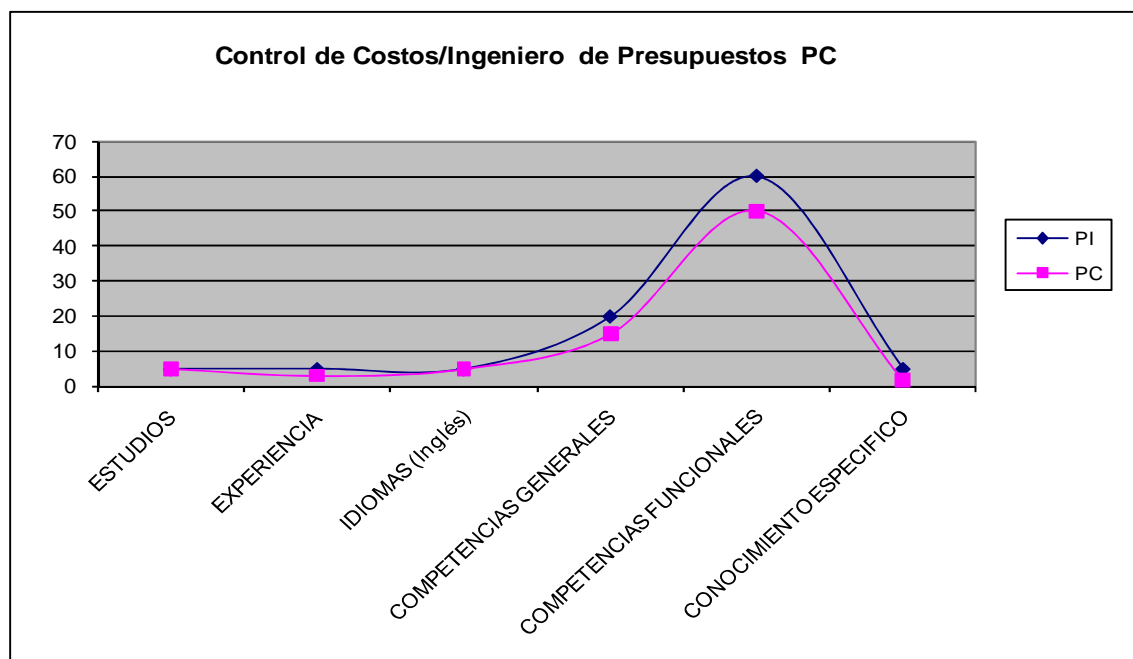
embargo es importante tomar en cuenta la brecha entre años de experiencia y conocimiento técnico.



CB: El colaborador tiene una brecha de 30.4 puntos y cumple con el 70 % del perfil, se encuentra una diferencia marcada entre las competencias funcionales. Y una brecha pequeña en la experiencia y conocimiento técnico igual que en el caso anterior pero menor proporción.

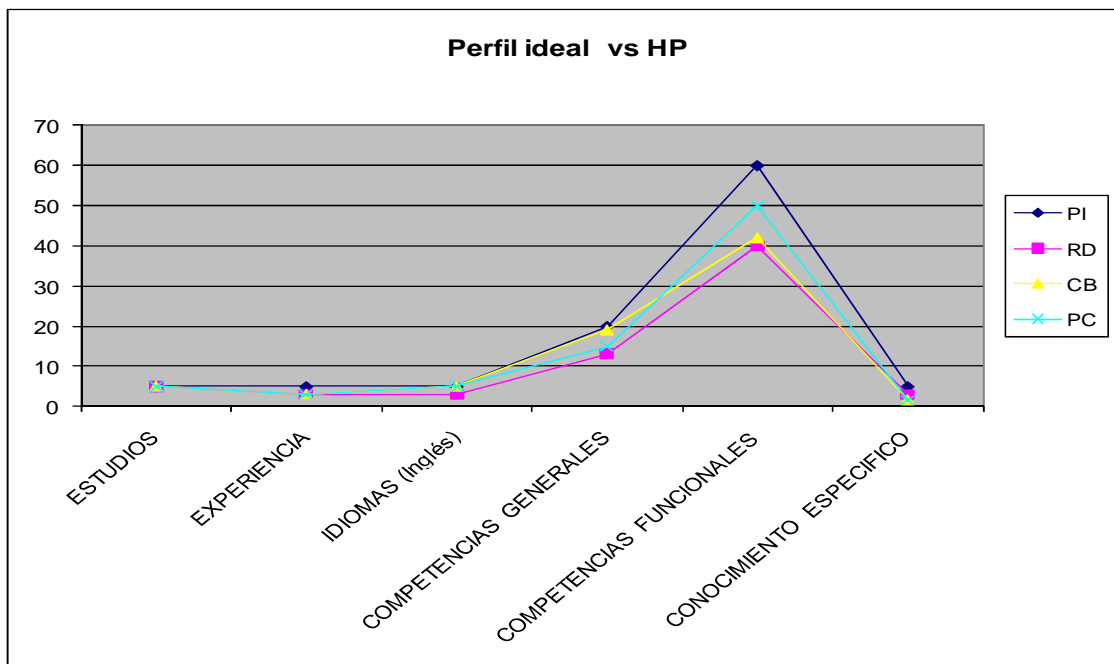


PC: Tiene una brecha de 27.2 puntos y cumple con el 73% del perfil de la posición. La brecha principal es la de competencias funcionales y tiene una diferencia pequeña en conocimiento técnico.



## b) Análisis Grupal

- La brecha entre la posición crítica y el perfil del colaborador se encuentra principalmente en las competencias.
- Es importante tomar en cuenta el conocimiento técnico, dado que es el factor en que todos tienen brecha a pesar que el peso no es muy alto, al igual que la experiencia.
- Comparando los tres perfiles se puede evidenciar que la persona idónea para desarrollar y ser back de la posición, es PC.

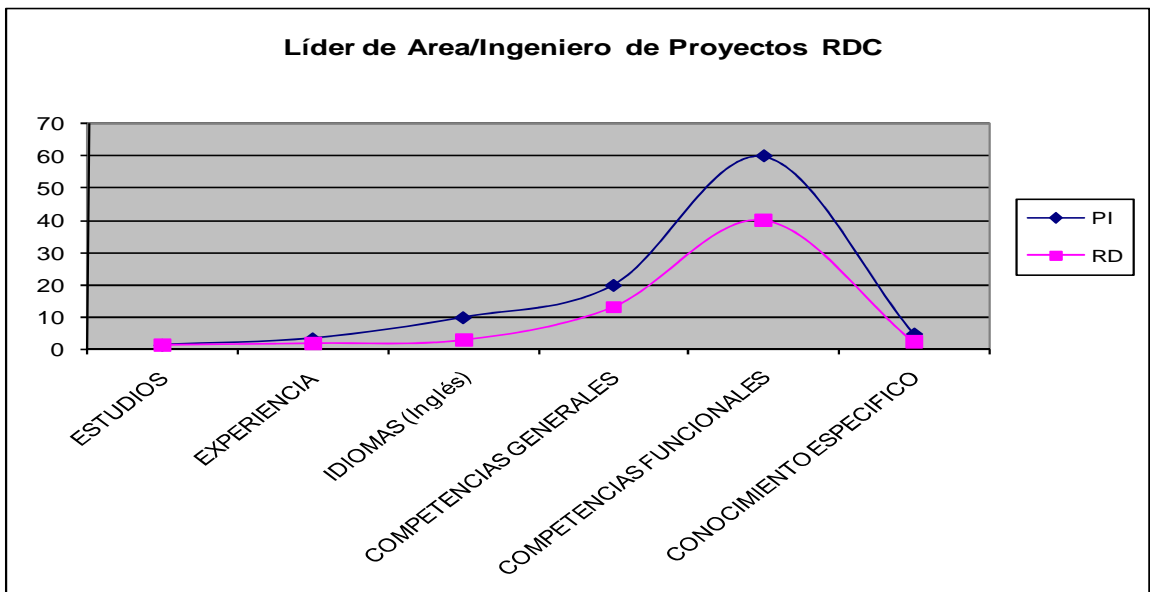


2.- LÍDER DE AREA/INGENIERO DE PROYECTOS: en el cuadro se puede ver las brechas entre el perfil ideal y los colaboradores para esta posición.

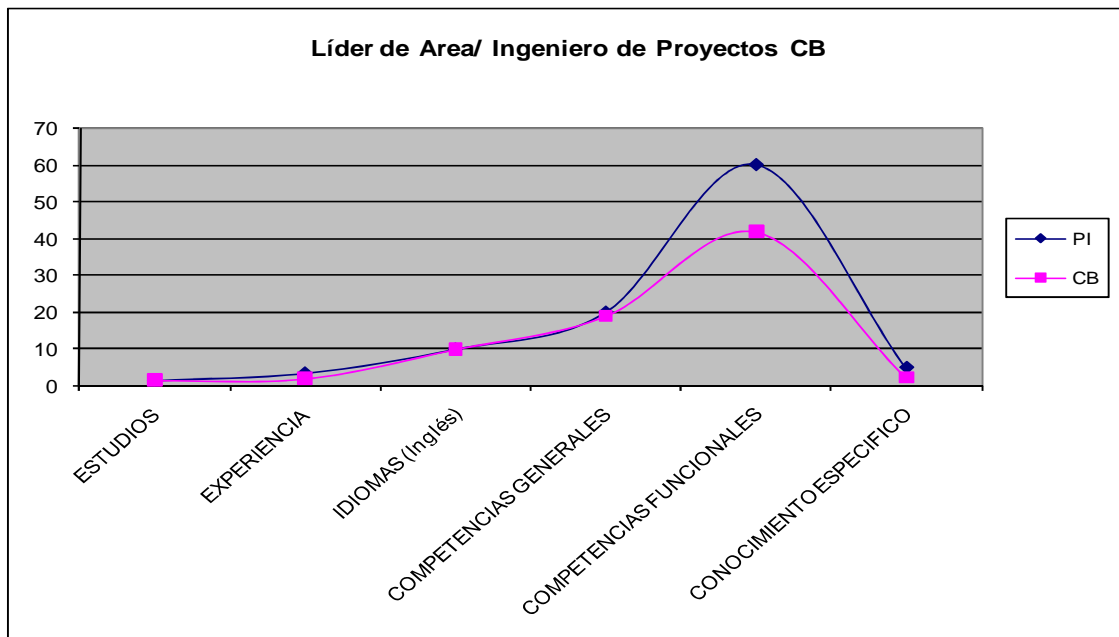
Perfil Ideal & Líder de Area/Ingeniero de Proyectos									
NOMBRE	RDC			CB			PC		
CARGO	Ingeniero junior			Ingeniero junior			Ingeniero junior		
	Puntaje	Perfil Ideal	Brecha	Puntaje	Perfil Ideal	Brecha	Puntaje	Perfil Ideal	Brecha
<b>EDUCACIÓN</b>									
Bachiller									
Técnico									
Universidad Completa	1,5	1,5	0	1,5	1,5	0	1,5	1,5	0
Post- Grado									
<b>EXPERIENCIA</b>									
0 - 2 AÑOS									
3 - 5 AÑOS	2	3,5	1,5	2	3,5	1,5	2	3,5	1,5
5 - 7 AÑOS									
7 - 10 AÑOS									
MAS DE 10 AÑOS									
<b>IDIOMAS (Inglés)</b>									
Básico									
Intermedio	4	10	6	10	10	0	5	10	5
Avanzado									
<b>COMPETENCIAS</b>									
Integridad y Confianza	2,4	3	0,6	3	3	0	2,4	3	0,6
Aprendizaje Continuo	1,8	3	1,2	3	3	0	1,8	3	1,2
Establecer prioridades	1	3	2	2	3	1	2	3	1
Orientación hacia el cliente	2	3	1	3	3	0	2	3	1
Proactividad	2	3	1	3	3	0	2	3	1
Resolución de problemas	2	3	1	3	3	0	2	3	1
Perseverancia	2	2	0	2	2	0	2	2	0
Trabajo en equipo	8	10	2	8	10	2	8	10	2
Orientación a resultados	6	15	9	6	15	9	10	15	5
Planificación y Ejecución	8	15	7	8	15	7	10	15	5
Comunicación	10	10	0	8	10	2	8	10	2
Liderazgo	8	10	2	6	10	4	8	10	2
<b>CONOCIMIENTOS</b>									
Análisis de costos, elaboración presupuestos	1,2	2,5	1,3	1,2	2,5	1,3	1,2	2,5	1,3
Control y Administración de proyectos	1,2	2,5	1,3	0,9	2,5	1,6	0,9	2,5	1,6
<b>TOTAL</b>	<b>63,1</b>	<b>100</b>	36,9	<b>70,6</b>	<b>100</b>	29,4	<b>68,8</b>	<b>100</b>	31,2

a) Análisis Individual

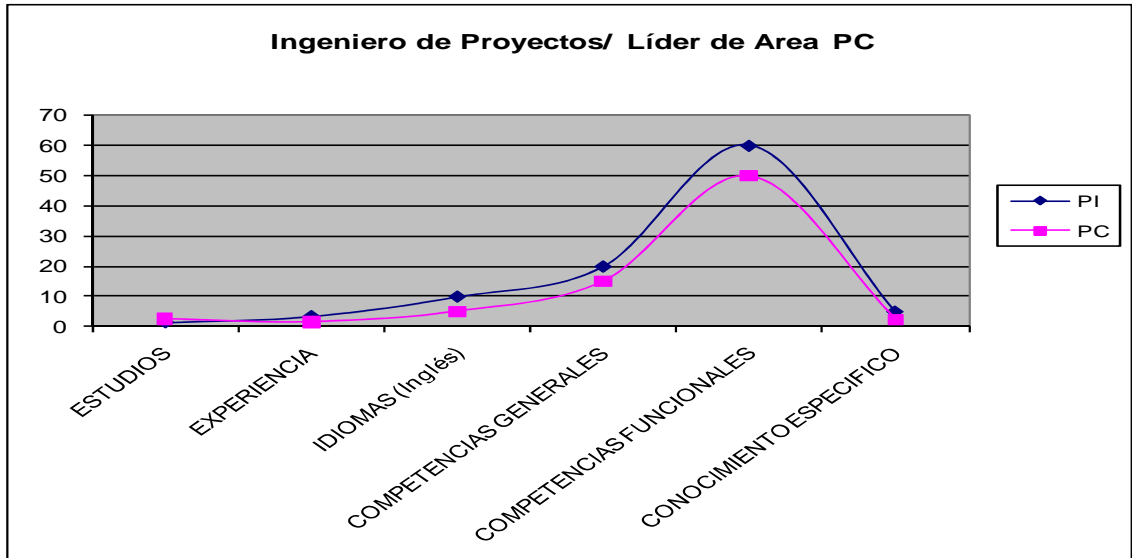
RDC: El colaborador tiene una brecha de 37 puntos, cumple con el 63.1% del perfil. La brecha principal es con las competencias funcionales. Adicional hay una diferencia con el inglés.



CB: Tiene una brecha de 29 puntos, cumple con el 70.6% del perfil de la posición. Hay una diferencia en el perfil de competencias y una pequeña en conocimientos técnicos.

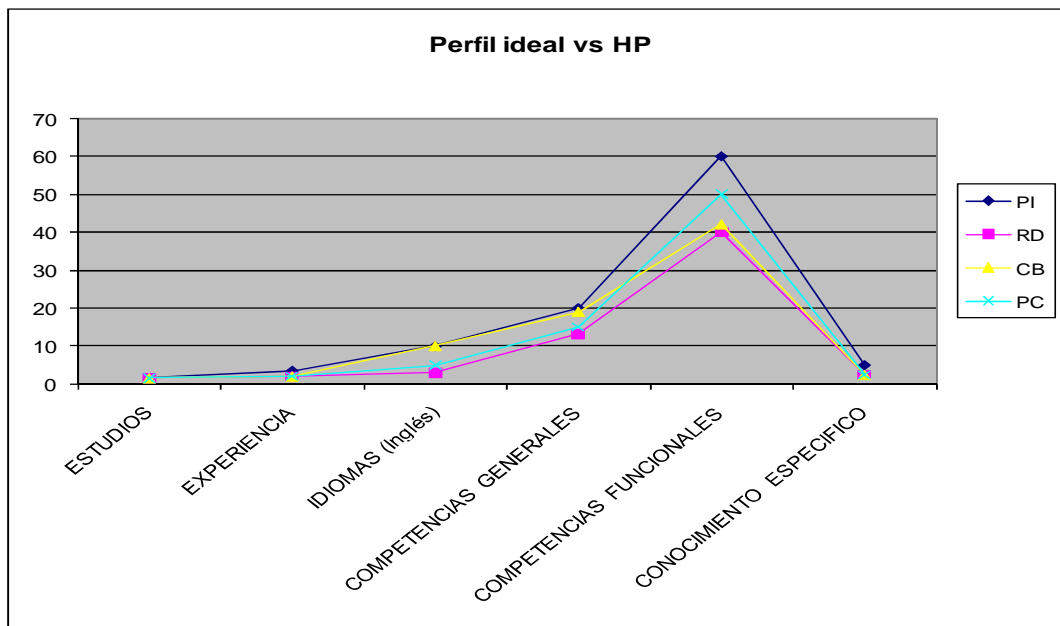


PC: Tiene una brecha de 31 puntos, cumple con el 68.8% del perfil del puesto. Las diferencias encontradas fueron con competencias e idioma.



b) Análisis Grupal

- La brecha entre la posición crítica y el perfil del colaborador se encuentra principalmente en las competencias.
- En dos casos hay brecha con el idioma inglés.
- Comparando los tres perfiles la persona idónea para desarrollar y ser back de la posición, es CB.

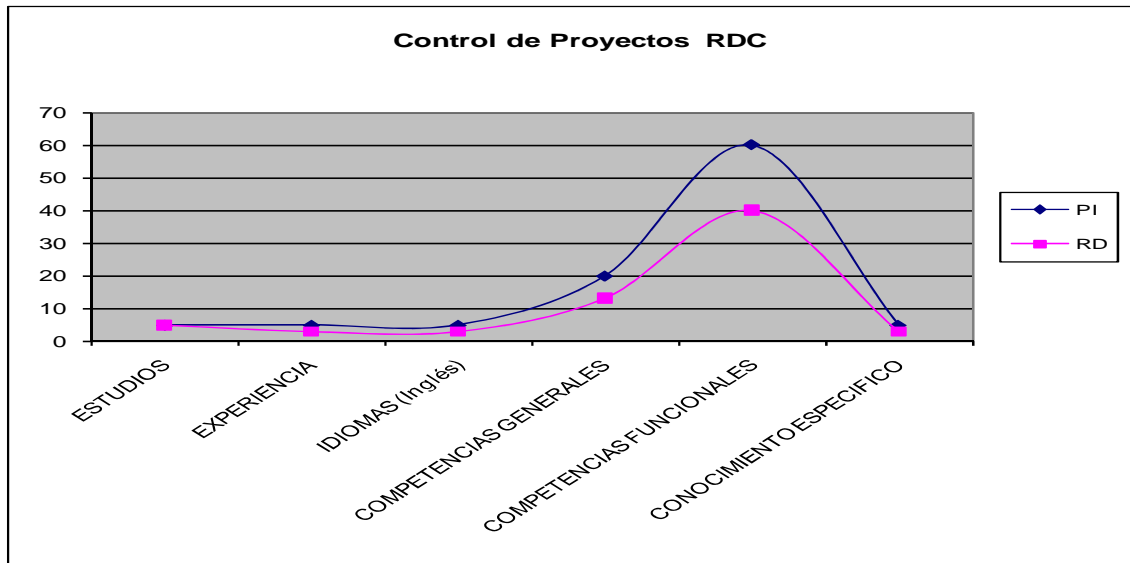


3.- CONTROL DE PROYECTOS: Se pueden encontrar las siguientes brechas:

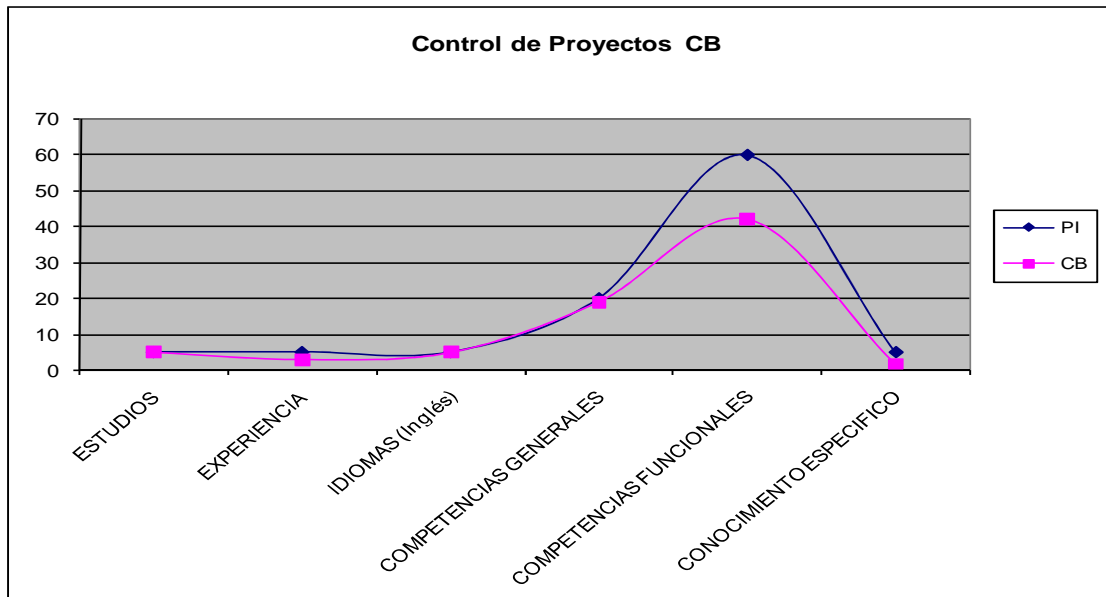
Perfil Actual & Control de Proyectos									
NOMBRE	RDC			CB			PC		
CARGO	Ingeniero junior			Ingeniero junior			Ingeniero junior		
	Puntaje	Perfil Ideal	Brecha	Puntaje	Perfil Ideal	Brecha	Puntaje	Perfil Ideal	Brecha
<b>EDUCACIÓN</b>									
Bachiller									
Técnico									
Universidad Completa	5	5	0	5	5	0	5	5	0
Post- Grado									
<b>EXPERIENCIA</b>									
0 - 2 AÑOS									
3 - 5 AÑOS	3	5	2	3	5	2	2,5	5	2,5
5 - 7 AÑOS									
7 - 10 AÑOS									
MAS DE 10 AÑOS									
<b>IDOMAS (Inglés)</b>									
Básico									
Intermedio	4	5	1	5	5	0	5	5	0
Avanzado									
<b>COMPETENCIAS</b>									
Integridad y Confianza	2,4	3	0,6	3	3	0	2,4	3	0,6
Aprendizaje Continuo	1,8	3	1,2	3	3	0	1,8	3	1,2
Establecer prioridades	1	3	2	2	3	1	2	3	1
Orientación hacia el cliente	2	3	1	3	3	0	2	3	1
Proactividad	2	3	1	3	3	0	2	3	1
Resolución de problemas	2	3	1	3	3	0	2	3	1
Perseverancia	2	2	0	2	2	0	2	2	0
Trabajo en equipo	8	10	2	8	10	2	8	10	2
Orientación a resultados	6	15	9	6	15	9	10	15	5
Planificación y Ejecución	8	15	7	8	15	7	10	15	5
Comunicación	10	10	0	8	10	2	8	10	2
Liderazgo	8	10	2	6	10	4	8	10	2
<b>CONOCIMIENTOS</b>									
Seguridad Industrial	1,2	2	0,8	1,2	2	0,8	1,2	2	0,8
Gestión de Calidad	1,8	3	1,2	0,6	3	2,4	0,6	3	2,4
<b>TOTAL</b>	<b>68,2</b>	<b>100</b>	31,8	<b>69,8</b>	<b>100</b>	30,2	<b>72,5</b>	<b>100</b>	27,5

a) Análisis Individual:

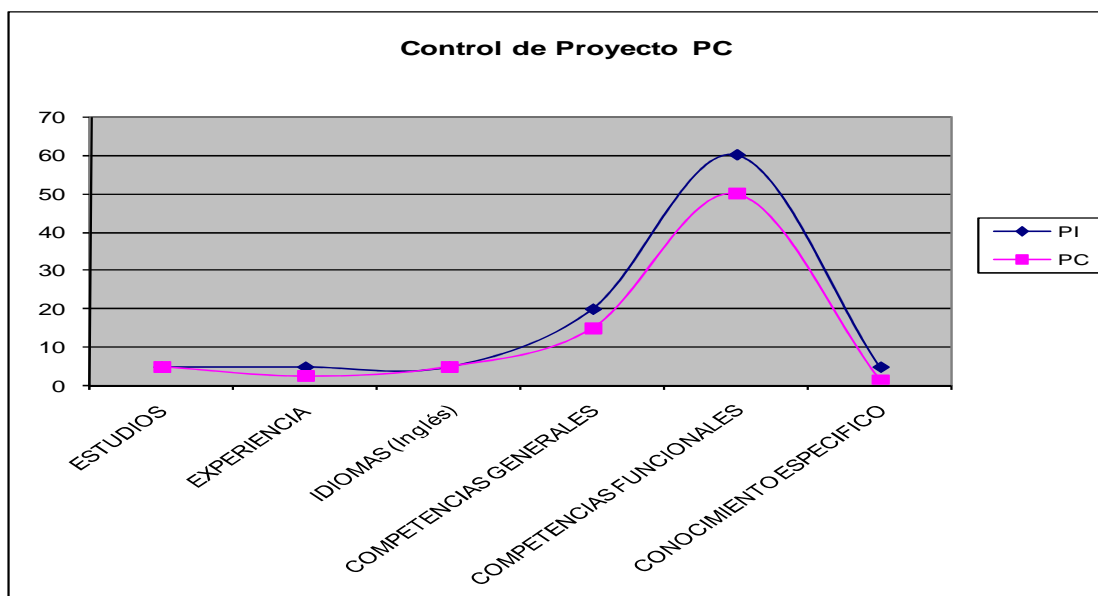
RDC: Posee brecha de 32 puntos, cumple con el 68% del perfil del puesto. Hay brecha entre experiencia, idioma, conocimiento específico. Por otro lado, hay una diferencia mayor con competencias funcionales.



CB: Tiene una brecha de 30 puntos, cumple con el 69,8% del perfil del puesto. En estudios e idioma cumple con el perfil. Hay brecha con experiencia, conocimiento específico y competencias funcionales.

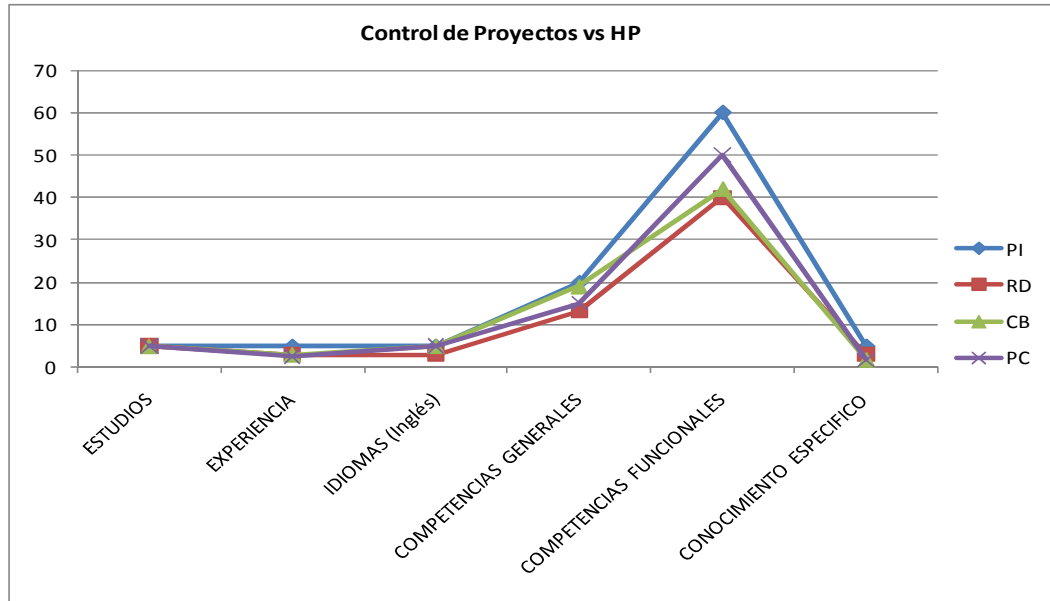


PC: Tiene brecha de 28 puntos, cumple con el 73% del perfil del puesto. Hay una brecha importante entre competencias generales y funcionales. Y una no tan marcada con experiencia y conocimiento específico.



a) Análisis Grupal

- La brecha entre la posición crítica y el perfil del colaborador se encuentra principalmente en las competencias funcionales.
- Adicional existe brecha con experiencia y conocimiento específico, reflejado en las tres posiciones principalmente porque es una posición de campo y los colaboradores trabajan la mayoría de tiempo en oficinas.
- Comparando los tres perfiles se puede evidenciar que la persona idónea para desarrollar y ser back de la posición, es PC.



#### Conclusiones Generales:

- La brecha entre el perfil ideal de las posiciones críticas y de los colaboradores no es muy grande, puede ser desarrollada en un mediano plazo.
- En cuanto a estudios todos cumplen con el perfil requerido para la posición.
- La brecha con la experiencia y conocimiento específico es la correspondiente a los años de experiencia en el puesto.
- En cuanto al inglés es un conocimiento que tienen que desarrollar dos colaboradores.
- Tienen un buen nivel en cuanto a conocimiento técnico.
- No tienen desarrollado las competencias funcionales relacionadas a habilidades necesarias para posiciones estratégicas en las que tengan que planificar y tomar decisiones.

### **4.3 FASE III. Plan de Retención**

#### **4.3.1 Análisis de motivación**

##### *a) Entrevista con altos potenciales*

Se tuvo una reunión individual con los HP a manera de encuesta. Fue necesario explicar la finalidad del proyecto para no generar expectativas antes de tiempo.

La reunión fue dividida en dos partes. En la primera se hizo una encuesta para conocer el grado de motivación o expectativas que tienen en relación a las recompensas que da la empresa. Se utilizó un cuestionario de expectativas. (Anexo)

El cuestionario pretendía conocer las creencias sobre la probabilidad de recibir recompensas o premios deseados si alcanza un cierto nivel de desempeño (nexo entre

desempeño y recompensa). Y obtener información sobre la importancia que tienen los diferentes premios o recompensas (valor percibido). También permite conocer, si el colaborador realizando su trabajo especialmente bien, se siente motivado, es decir si las recompensas que recibe se relacionan con las que desea, siempre y cuando éstas se produzcan. La realización de este análisis desde la percepción individual del trabajador, permite identificar la eficacia de las recompensas que le ofrece la empresa y orientar una estrategia de mejora de los agentes motivadores. Facilitando el diseño de políticas de recompensa en la empresa que permitan posicionarse en la zona motivante.

### *1. Análisis de Resultados*

## **I PARTE**

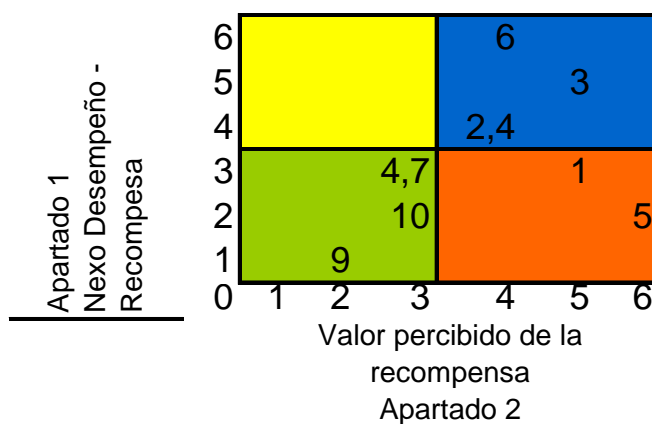
Expectativa de valor que le aporta su trabajo. Es expresada en una escala de 0 a 36.

4. RDC: Puntuación directa: 13,4. Resultado menor al promedio significa que probablemente el colaborador no es recompensado cuando realiza un trabajo especialmente bien, ni las posibles recompensas que pudiera alcanzar tienen valor para él.
5. CB: Puntuación directa: 19,8. Resultado promedio, significa que se siente recompensado en algunas ocasiones cuando realiza su trabajo especialmente bien, y que en algunos casos los premios o recompensas que recibe tienen un valor importante para él.
6. PC: Puntuación directa a 15. Resultado menor al promedio significa que probablemente la colaboradora no es recompensada cuando realiza un trabajo especialmente bien, ni las posibles recompensas que pudiera alcanzar tienen valor para ella.

## **II PARTE**

Coincidencias y diferencias entre las recompensas que espera recibir de su trabajo y el valor que les concede.

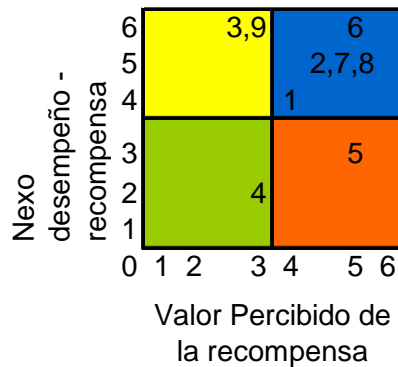
RDC: en los resultados del cuestionario el colaborador se encuentra en dos zonas. La zona motivante e inútil, en base a la entrevista mantenida y sus expectativas se podría decir que está pasando a la zona potencial. Comenta que cuando el trabajador ve que puede dar más y la empresa lo subutiliza, lo desplaza, lo ignora y lo reemplaza, y que esto es fatal. Cuando la empresa ve algo de potencial en un trabajador y lo desarrolla, lo pule, le exige, le impone retos, fomenta su crecimiento y sobre todo lo valora, sin dudas ese trabajador no solo se siente comprometido, sino que se siente parte de la empresa, le ve futuro a su vida profesional en la compañía, ve mejorías económicas, por ende será menos probable que se vaya. A su criterio todos quieren ganar más, pero a pocos se le da la oportunidad de que trabajen más para que merezcan ganar más. El se cambiaría de trabajo si le propusieran más responsabilidad y nuevos retos, no se iría a hacer lo mismo. Los salarios son similares en todas las empresas de la misma rama. Considera que es muy probable que el personal que se va de la compañía, va a tener un cargo superior, y mayor responsabilidad, por lo que la compañía pierde no solo un recurso que ella desarrollo, sino que asumió un riesgo trayendo personal nuevo a ocupar posiciones superiores o reemplazar al personal que se le fue.



	ZM: Zona motivante, soy recompensado cuando realizo especialmente bien mi trabajo y los premios o recompensas que recibo tienen un valor importante para mí. Por tanto, me siento motivado y soy consciente de que el esfuerzo que realizo merece la pena.
	ZP: Zona potencial, la recompensa es importante para mí pero no percibo que trabajar y esforzarme sea sinónimo de conseguirla
	ZI: Zona inútil, ni soy recompensado cuando realizo mi trabajo especialmente bien, ni las recompensas que pudiera alcanzar tienen valor atractivo para mí.
	ZD: Zona derroche, aunque percibo que mi esfuerzo y mi trabajo es recompensado, el premio que alcanzo no me atrae y no tienen valor para mí.

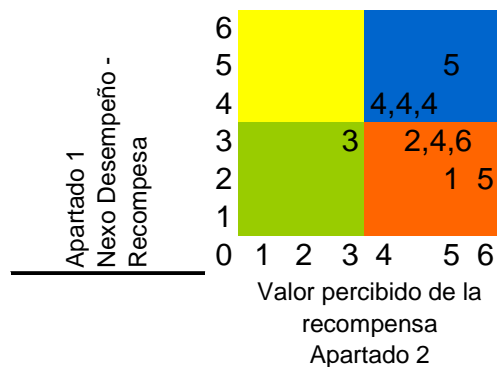
CB: En los resultados del cuestionario se encuentra en la zona motivante. Es decir siente que la empresa ha recompensado su trabajo con premios o recompensas que han sido significativas para él. Comenta que algo que le retuviera en la empresa o por lo aceptaría una propuesta laboral es un plan de carrera, definido claramente con fechas, plazos y movi­lidades, por otro lado capacitación en el extranjero. Es un colaborador que ha sido identificado como talentoso por la Vicepresidencia y Líder de área. Le han asignado a proyectos internacionales, se revisó su salario, y ha recibido bonos de campo. Le interesa trabajar en el área de Ingeniería y quisiera ser Ingeniero de Proyecto. No le parece una

propuesta interesante trabajar en construcción, aceptaría realizar pasantías eventuales en campo para aprender temas de construcción pero no por períodos largos de tiempo.



	ZM: Zona motivante, soy recompensado cuando realizo especialmente bien mi trabajo y los premios o recompensas que recibo tienen un valor importante para mí. Por tanto, me siento motivado y soy consciente de que el esfuerzo que realizo merece la pena.
	ZP: Zona potencial, la recompensa es importante para mí pero no percibo que trabajar y esforzarme sea sinónimo de conseguirla
	ZI: Zona inútil, ni soy recompensado cuando realizo mi trabajo especialmente bien, ni las recompensas que pudiera alcanzar tienen valor atractivo para mí.
	ZD: Zona derroche, aunque percibo que mi esfuerzo y mi trabajo es recompensado, el premio que alcanzo no me atrae y no tienen valor para mí.

PC: en los resultados del cuestionario la colaboradora se encuentra en la Zona Potencial. Para ella es importante tener un panorama claro de hacia dónde va y como. Considera que se ha complicado estar al nivel o ser tratado como los otros Ingenieros por ser mujer. La empresa está formada por un 80% de hombres, ha sido más difícil posesionarse en proyectos y campo. Comenta que ella no tiene problema con adquirir nuevos retos, proyectos o responsabilidades. Cree que necesita mayor capacitación y oportunidades de desarrollo.



	ZM: Zona motivante, soy recompensado cuando realizo especialmente bien mi trabajo y los premios o recompensas que recibo tienen un valor importante para mí. Por tanto, me siento motivado y soy consciente de que el esfuerzo que realizo merece la pena.
	ZP: Zona potencial, la recompensa es importante para mí pero no percibo que trabajar y esforzarme sea sinónimo de conseguirla
	ZI: Zona inútil, ni soy recompensado cuando realizo mi trabajo especialmente bien, ni las recompensas que pudiera alcanzar tienen valor atractivo para mí.
	ZD: Zona derroche, aunque percibo que mi esfuerzo y mi trabajo es recompensado, el premio que alcanzo no me atrae y no tienen valor para mí.

#### 4.3.2 Estrategias de retención

En base a la información recopilada en las entrevistas con los HP, se consideró importante establecer acciones que permitan posicionar al colaborador en la zona motivante.

Para esto, se tuvo una reunión con la Coordinadora de Desarrollo Humano con el fin de identificar posibles acciones de retención. Se revisó algunas estrategias y se presentó al Gerente Financiero, quien aprobó seis que serán presentados a Directorio. Puesto que es

una decisión Gerencial y que implica una cantidad de dinero considerable, queda en manos del Directorio la implementación del plan.

Los planes e incentivos propuestos no están relacionados con el paquete de compensación negociado con el colaborador. Se propone ofrecer al colaborador identificado como alto potencial y que trabaje más de un año en la empresa, un paquete de beneficios que contiene las siguientes acciones:

- Plan de Sucesión/Carrera
- Capacitación
- Proyectos Internacionales
- Plan de ahorro
- Plan auto
- Plan de Vacaciones

**1.- Planes de Sucesión/Carrera:** Es un beneficio voluntario en el cual el Gerente Técnico y Gerente de Desarrollo Humano establecen un plan de sucesión para llegar a una posición crítica y con el tiempo la opción a un plan de carrera para una posición gerencial. La cuál deberá ser planificada en función a experiencia en el puesto, conocimientos y tiempo.

**Propósito:** Dar al colaborador un horizonte claro de lo que empresa espera de él. Hacia dónde va, el camino y tiempo para llegar a ocupar una posición estratégica. Ofrecer opciones para ocupar un puesto sin tener que pasar por la estructura formal presentada a todos los colaboradores.

**Alcance:**

- Posiciones Críticas
- Posiciones Gerenciales

**Dirigido:**

Altos Potenciales

**Tiempo para alcanzar la posición:**

- 1 Posiciones Críticas: 2 a 3 años
- 2 Posiciones Gerenciales 5 – 8 años

**Uso:**

Obligatorio, debe firmar un convenio, para garantizar la permanencia en la empresa.

**Condiciones:**

Capacitación: planteada por Gerencia Técnica y Desarrollo Humano. Se recomienda tres cursos técnicos y un congreso o seminario anual, y capacitación constante en inglés.

Tiempo de permanencia en una posición: para adquirir experiencias y conocimiento del puesto se recomienda un tiempo no mayor a un año.

Si el colaborador decide salir de la empresa antes del tiempo estipulado será descontado de su liquidación el valor correspondiente a los costos del programa.

**Rutas:**

- Control de Proyecto.

**Posición base:** Ingeniero Junior

**Posición crítica:** Control de Proyecto

**Posición a desarrollar:** Gerente de Proyecto.

**Ruta:**

Ingeniero Junior - Asistente de control de proyectos (PMO) –Asistente SGI- Asistente de Ingeniero de Proyectos - **Control de Proyectos** – Segundo a bordo del Gerente de Sitio – Gerente de Sitio – Segundo a bordo del Gerente de Proyecto – Gerente de Proyecto.

- Ingeniero de Presupuestos

**Posición base:** Ingeniero Junior

**Posición crítica:** Ingeniero de Presupuestos

**Posición a desarrollar:** Jefe de Presupuestos.

**Ruta:**

Ingeniero Junior – Asistente de Ingeniería – Asistente SGI- Asistente Control de Costos–  
**Ingeniero de Presupuestos** – Jefe de Presupuestos

- Control de Costos

**Posición base:** Ingeniero Junior

**Posición crítica:** Control de Costos

**Posición a desarrollar:** Gerente de Proyecto

**Ruta:**

Ingeniero Junior – Analista de Presupuestos – Asistente SGI- Asistente de Control del  
proyectos (PMO)-**Control de Costos** - Administrador de proyecto – Segundo abordó  
Gerente de Sitio – Gerente de Sitio – Segundo abordó Gerente de Proyecto – Gerente de  
Proyecto.

- Líder de Área

**Posición base:** Ingeniero Junior

**Posición crítica:** Líder de Área

**Posición a desarrollar:** Gerente Técnico

**Ruta:**

Ingeniero Junior – Asistente de Ingeniería – Asistente SGI - Asistente de Control de Costos  
– Ingeniero Senior - **Líder de Área** – Segundo abordó Gerente Técnico –Gerente Técnico.

- Ingeniero de Proyecto

**Posición base:** Ingeniero Junior

**Posición crítica:** Líder de Área

**Posición a desarrollar:** Gerente Técnico

**Ruta:**

Ingeniero Junior – Asistente de Ingeniería – Asistente SGI - Asistente de Control de Proyecto – **Ingeniero de Proyecto** - Segundo aborde Gerente Técnico –Gerente Técnico.

**Costos anuales:**

Sueldo: USD 24000 (2000USD mensual)

Otros: USD 3000

Total: USD 27000 por colaborador

**2.- Capacitación:** Es un beneficio voluntario, el cuál deberá ir alineado con plan de carrera, y será propuesto en base al DNC (sugerencias del colaborador y jefe inmediato), Gerente Técnico y Gerente de Desarrollo Humano

**Propósito:** Desarrollar los conocimientos y habilidades técnicas y administrativas de los colaboradores en relación al puesto que están ocupando y a la posición que tienen que llegar.

**Alcance:** De acuerdo a la posición

**Dirigido:** Altos Potenciales

**Uso:** Obligatorio, deberá firmar un convenio de permanencia de tiempo en relación al costo de la capacitación

**Condiciones:**

Se recomienda un curso técnico, un curso administrativo o de competencias anual, y un seminario o congreso internacional/Certificación o Diplomado

Capacitación constante en el idioma inglés.

Si el colaborador decide salir de la empresa antes del tiempo estipulado será descontado de su liquidación el valor correspondiente a costos de la capacitación.

**Costos anuales:**

Cursos técnicos hasta USD 1000

Cursos Competencias hasta USD 1000

Curso Internacional/Certificación o Diplomado hasta USD 7000

Inglés hasta USD 1800

Total: USD 11000 por colaborador

**3.- Proyectos Internacionales:** Es un beneficio voluntario en el que se afecta al colaborador/a a un proyecto internacional anualmente por un lapso no mayor a 60 días, a manera de pasantía.

**Propósito:** Generar en el colaborador una visión real de operaciones internacionales.

**Dirigido:** Altos Potenciales

**Tiempo:** Anual, por un lapso de 60 días

**Uso:** Obligatorio

**Condiciones:**

El jefe inmediato propondrá el proyecto y el período del año en el que el colaborador se afectará al proyecto.

El administrador de campo deberá realizar un cronograma en el que se organizará la estancia del colaborador en cada una de las áreas del proyecto, otorgando mayor tiempo a la operación en sí.

Los costos de hospedaje, alimentación y vivienda serán otorgados por el proyecto.

Los costos de viáticos y pasajes serán otorgados por el programa.

El colaborador no se puede quedar mayor tiempo del programado, y no podrá ser pedido

por el proyecto, dado que esta en un programa de desarrollo.

**Costos:**

Pasaje aéreo variable de acuerdo al lugar referencial 800 USD

Viático 800 USD

Total: 1600 USD

**4.- Plan de ahorro:** Es un beneficio voluntario en el cual los empleados pueden aportar el 3%, el 6% y el 9% y la compañía les retribuye en un mismo valor, que va a ser manejados por un fideicomiso.

**Propósito:** Generar en el colaborador un incentivo de ahorros a largo plazo

**Dirigido:** Altos Potenciales

**Tiempo:** El fondo más intereses se pueden sacar a partir del tercer año de aportación.

**Uso:** Obligatorio, deberá firmar documento de conocimiento del beneficio.

**Condiciones:**

Si el colaborador retira el fondo al 3er año recibe sus fondos, los aportes de la empresa, más los intereses correspondientes.

Si el colaborador renuncia, únicamente se entrega los fondos de sus aportaciones más intereses correspondientes.

Si la empresa termina la relación laboral, se da los aportes de la empresa y los del colaborador.

**Costos anuales:**

De acuerdo el salario y al porcentaje que firme 5%, 7% y 9%

Ejemplo.

Salario:

2000USD por colaborador

3% 720

6% 1440

9% 2160

**5.- Plan Auto:** Es un beneficio voluntario en el que se entrega un auto al colaborador. El mismo que estará prendado a SANTOSMI por un período de 48 meses, a través de un contrato de Mutuo y Prenda Industrial.

**Propósito:** Acción específica a nivel de premio para uso personal del colaborador.

**Dirigido:** Altos potenciales, que ocupen posiciones al nivel de: Diseñador Senior, Ingeniero Junior, Ingeniero Senior, Jefe de Documentación, Líder de Área, Ingeniero de Proyecto, Gerente Técnico.

**Tiempo:** El auto estará prendado a la empresa por 48 meses. Pasado este tiempo el colaborador puede comprar el auto.

**Uso:** Obligatorio, el colaborador deberá firmar el convenio de plan auto.

**Condiciones:**

En caso de salida del empleado, antes de cumplir el período de 48 meses estipulado, el colaborador, deberá devolver el vehículo o pagar el mismo, con el valor establecido en los libros contables.

La empresa mantendrá una póliza colectiva de seguro

Los gastos de matriculación y circulación del auto serán reembolsados anualmente por la empresa al empleado, en un 80%.

El valor comercial del auto ira relacionado con el cargo del colaborador.

**Costos:**

Cargos	Valor Máximo de Préstamo
Gerente Técnico	USD. 22.999
Ingeniero de Proyecto, Líder departamental,	USD. 18. 290
Ingeniero Senior	USD 16.990
Ingeniero Junior, Diseñador Senior, Jefe de Documentación	USD. 13.790

**6.- Plan de vacaciones:** es un beneficio voluntario en el que se entrega un pasaje aéreo al colaborador para que haga uso del mismo en su período de vacaciones.

**Propósito:** Acción específica a nivel de premio para uso personal del colaborador

**Dirigido:** Altos Potenciales

**Tiempo:** Uso del pasaje anual. Es decir no se podrá acumular pasajes.

**Uso:** Obligatorio. El colaborador deberá conocer el uso de pasajes

**Condiciones:**

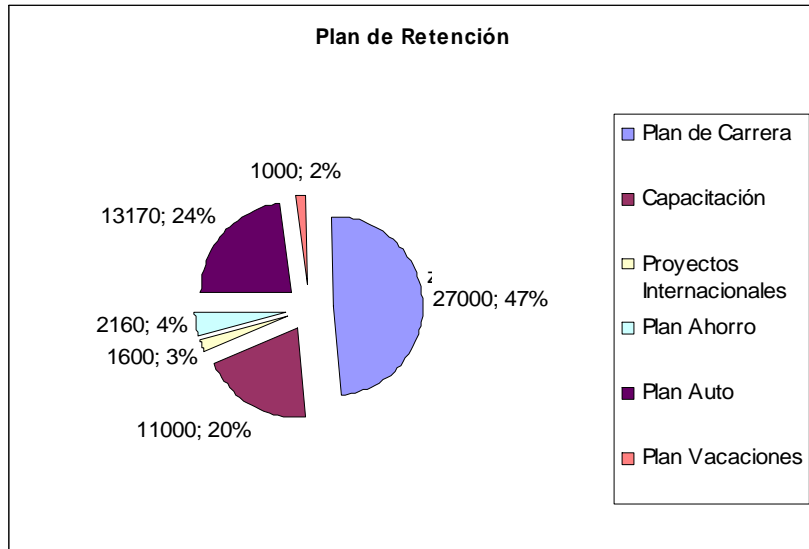
Se otorgará uno o dos pasajes anuales por el monto máximo de 1000 USD

La compra del pasaje se realizará por medio de logística de personal, no se entregará el dinero en efectivo, ni se aceptará la compra en una agencia de viajes particular.

El colaborador asumirá los costos o penalidades relacionadas a cambios de fecha e impuestos aeroportuarios.

El boleto aéreo es intransferible. En el caso de adquirir dos, uno de ellos debe pertenecer al colaborador.

**Inversión por colaborador:**



Plan de Carrera	27000
Capacitación	11000
Proyectos Internacionales	1600
Plan Ahorro	2160
Plan Auto	13170
Plan Vacaciones	1000
<b>TOTAL</b>	<b>55930</b>

El monto de la inversión para retener un alto potencial es de 55930 USD anual por colaborador. Es importante destacar que es una inversión que a largo plazo traerá varios beneficios como tener a colaboradores que puedan asumir posiciones gerenciales; líderes mejor preparados que cumplan con el perfil ideal de la empresa (competencias, conocimientos técnicos, experiencias, atributos personales definidos por la compañía), mayor retención y nivel de desempeño de los altos potenciales, cambios positivos en los resultados de evaluaciones de desempeño por competencias y procedimientos de Desarrollo Humano en el tiempo.

#### **a) Conclusiones**

- Es un plan a nivel estratégico, necesita soporte continuo de la Dirección con recursos y cumplimiento del plan de carrera y otras acciones de retención.
- Es importante alinear los objetivos organizacionales con los personales, se deberá plantear el plan de carrera en base a las necesidades de la compañía, y el interés que tenga el colaborador por alcanzar la posición propuesta.
- Se deberá presentar el plan como un paquete entero al colaborador; las condiciones de cada una de las acciones deben quedar claras, y de ser el caso firmar convenios.
- Las acciones de retención deberán ser sostenidas en el tiempo.

## **PROCEDIMIENTO DE IDENTIFICACIÓN Y DE RETENCIÓN DE ALTOS POTENCIALES EN POSICIONES CRÍTICAS**

### ▪ **OBJETIVO**

Establecer acciones que permitan identificar talentos para que cubran posiciones críticas y generar planes de retención, garantizando la continuidad de los colaboradores en la organización dado que constituyen el mayor capital intelectual de la empresa.

### ▪ **ALCANCE**

El presente procedimiento es aplicable a las personas que trabajan en las áreas de Ingeniería y Proyectos de SANTOSMI.

### ▪ **DEFINICIONES Y ABREVIATURAS**

1. **DH.-** Desarrollo Humano
2. **Talent Management:** Manejo del Talento
3. **Pool de talentos:** colaboradores seleccionados en base a parámetros definidos (desempeño y potencial) los cuales se considera relevantes para la organización. A este grupo se les evaluará para identificar potenciales.
4. **Key People:** Personas valiosas que poseen una habilidad sobresaliente en áreas claves de la organización.
5. **Posiciones Críticas:** son aquellas posiciones de suma importancia en la organización para poder gestionar los procesos y actividades más relevantes del negocio.
6. **Alto potencial (AP) / High Potential (HP):** personas que tienen la capacidad personal y profesional de aprender, crear, instruir, asumir responsabilidades y hacer operativas sus competencias, obteniendo resultados notables en cualquier tipo de entorno y situación.
7. **Análisis de Brechas/ Gaps:** Brechas encontradas entre el perfil idóneo definido y el perfil del colaborador

## **RESPONSABILIDADES**

### **1. Implementación**

Los responsables de la implementación de este procedimiento son:

- Gerente de Desarrollo Humano
- Coordinador de Desarrollo Organizacional
- Analista de Desarrollo Organizacional
- Vicepresidencia de Ingeniería y Construcción

### **2. Mantenimiento.**

El responsable del mantenimiento es:

- Vicepresidencia de Ingeniería y Construcción
- Directorio

## **PROCEDIMIENTO**

El proceso de Talent Management, comienza con la identificación del pool de talentos y de las posiciones claves y críticas dentro del área de Ingeniería.

### **1. Identificación de posiciones críticas**

El proceso de identificación de posiciones críticas se realiza una vez al año, partiendo de la reunión de planificación estratégica del área de DH.

El departamento realiza un análisis de las posiciones que han generado mayor demanda y que han sido difíciles de contratar en base a costos selección, frecuencia del requerimiento y tiempo de duración del proceso de selección.

Se presenta a la Vicepresidencia el análisis de cargos, y la matriz de posiciones críticas.

## **2. Identificación de altos potenciales**

El proceso de identificación de talentos se realiza anualmente, en el mes de mayo, partiendo de la evaluación de desempeño.

Para que los colaboradores sean considerados dentro del pool de talentos, deberán tener más de un año trabajando en la empresa.

Desarrollo Humano, identifica a los colaboradores que van a formar parte del pool de talentos, evaluando factores específicos relacionados con posiciones críticas: educación, competencias, desempeño, y experiencia. Una vez identificados estos factores, los califica de acuerdo a la matriz establecida (Anexo 1 matriz de evaluación)

La Gerencia de DH y Vicepresidencia discuten y aprueban la matriz, las personas identificadas en la misa, son evaluados por de DH, utilizando las siguientes herramientas: Assessment Center, Ficha de conocimientos, evaluación 180 grados.

Una vez obtenidos los resultados de las diferentes herramientas, se realiza un análisis de resultados de las diferentes evaluaciones y se compara y encaja los resultados de los evaluados en la matriz de Odiorne y se selecciona a los que tienen un alto desempeño y alto potencial.

## **3. Análisis de Brechas**

Se identifica GAPS o brechas entre en el perfil de las personas elegidas como potencial y el perfil ideal de las posiciones críticas.

Se encuentra las similitudes y diferencias entre el perfil del colaborador y el ideal y se identifica a cuál se aproxima el colaborador.

#### **4. Plan de Retención**

Desarrollo Humano prepara el plan de desarrollo e incentivos que la organización ofrecerá a los colaboradores que han sido identificados como Alto Potencial, con la finalidad de mantenerlos en la empresa y cerrar las brechas encontradas entre el alto potencial y la posición crítica, así como para identificar y desarrollar áreas de mejora.

La elaboración del plan de retención inicia cuando se identifica el alto potencial, partiendo de la entrevista de medición de la motivación del colaborador en relación a las recompensas y a la empresa (Anexo)

Una vez identificado el grado de satisfacción del colaborador, se elabora un plan en base a incentivos y sucesión, de acuerdo a los intereses del potencial y a lo que la empresa puede proporcionar.

#### **Planes de Incentivos y reconocimientos**

Se refiere a todos los componentes que han sido creados para reconocer a los colaboradores por sus contribuciones (esto incluye reconocimientos monetarios y no monetarios) y esquemas de retención para buscar que permanezcan a largo plazo en la empresa.

Los incentivos y reconocimientos son otorgados a los colaboradores de manera discreta, dado que no están relacionados con el paquete de compensación negociado con el colaborador.

Los planes de incentivos y reconocimiento deben ser aprobados por la Gerencia Financiera y Vicepresidencia de Ingeniería y Construcción.

Al colaborador se ofrece un plan que contiene las siguientes acciones:

- Plan de sucesión para una posición crítica y plan de carrera para una posición gerencial.

- Acciones concretas de capacitación, vinculadas con el plan de sucesión y de carrera
- Participación en proyectos internacionales.
- Plan de ahorro
- Plan auto
- Plan de vacaciones

**Planes de Sucesión y carrera:** Se refiere a la ruta que puede tomar un colaborador para ocupar una posición crítica y las posibles rutas que por medio de intervención y desarrollo le puede llevar a una posición gerencial. Requiere de evaluación constante.

**Capacitación:** Desarrollo de los conocimientos y habilidades técnicas y administrativas de los colaboradores en relación al puesto que están ocupando y a la posición a que tiene que llegar. Es obligatoria la formación en inglés.

**Participación en proyectos Internacionales:** Busca generar en el colaborador una visión real del manejo de proyectos a nivel internacional.

**Plan de ahorro:** Busca incentivar en el colaborador un incentivo de ahorros a largo plazo

**Plan auto y vacaciones:** Acciones específicas a nivel de premio para uso personal del colaborador

## ANEXOS

3. Matriz de evaluación de pool de talentos
4. Matriz de Competencias
5. Entrevista de motivación

## CONCLUSIONES

En el marco contextual, de las nuevas etapas que atraviesa la organización, la Gestión del Talento es considerado como uno de los métodos más importantes dentro de la planificación estratégica de Recursos Humanos y de la organización en general, ya que a través de ella se busca garantizar el desarrollo y permanencia del personal talentoso, ofreciéndole acciones específicas de retención, las cuales involucran plan de carrera y/o sucesión y beneficios monetarios y no monetarios.

Es necesario destacar que para la elaboración del proyecto se necesitó información de varios subsistemas de Recursos Humanos; empezando por descriptivos de cargos, reportes de selección; para la identificación de posiciones críticas. Después se utilizó la evaluación de desempeño, Assessment center y fichas de conocimiento, para la identificación de altos potenciales. Finalmente para el Plan de Retención; información de motivación y capacitación. A través de dichas herramientas, se obtuvo información referente a las funciones, competencias, conocimientos inherentes al puesto, así como las estrategias de formación, entrenamiento y motivación necesarias para el desempeño eficiente en cada puesto.

Es importante señalar que a través de esta investigación, se pudo identificar las posiciones críticas de la organización, las cuales pueden ser cubiertas en un mediano plazo con acciones de formación y de entrenamiento de los altos potenciales.

Se pudo observar, después de aplicadas las evaluaciones, que la mayoría de colaboradores son buenos técnicos, sin embargo es necesario desarrollar la parte administrativa y habilidades de liderazgo. Muchos permanecen en su forma de confort.

Se debe mencionar que para desempeñar posiciones de Gerencia, se requiere que los ocupantes sean profesionales que hayan pasado por posiciones de campo y de oficina, preferiblemente críticas y además que tengan conocimiento del idioma inglés y experiencia en operaciones internacionales.

Se considera pertinente destacar, que las acciones de retención determinadas en el plan han sido realizadas en base a las preferencias de los colaboradores y al análisis de las mismas en el Departamento de Desarrollo Humano, sin embargo como el costo de la aplicación del plan es alto, deberá ser aprobada por el CEO en revisión estratégica.

Para finalizar, gracias a la elaboración de este proyecto se ha presentado una metodología de identificación y retención de altos potenciales, basado en posiciones críticas y competencias para la empresa SANTOS CMI, el mismo que será revisado, e implementado a sus procedimientos.

## RECOMENDACIONES

Consciente de la importancia y dificultad al momento de implementar el procedimiento, considero pertinente presentar las siguientes recomendaciones:

- El éxito de los programa y procedimientos van a depender del posicionamiento del departamento de Desarrollo Humano ante la gente y la alta dirección.
- Los directivos de la empresa tendrán que aprobar y darle continuidad al procedimiento. Es importante que le asignen los recursos y el tiempo para que se sostenga en el tiempo
- Información continua y transparente es un factor importante para el éxito y transparencia del proyecto.
- Puede generar impacto y desmotivación en la gente que no ha sido elegida, no debe ser el único programa de desarrollo con el que cuenta la empresa.
- Es un programa costoso se debe garantizar la sostenibilidad y rentabilidad en función de las acciones de retención.

En cuanto a las limitaciones que se puede señalar hubo las siguientes:

- Al implementar este año la evaluación de desempeño por competencias, los resultados no fueron muy objetivos. La mayoría de colaboradores tuvieron puntajes altos, hubo poca autoevaluación, se demoró en cerrar y un departamento no la terminó. Si se va utilizar la evaluación de desempeño como herramienta para identificación de altos potenciales se la debe posesionar mejor. Proporcionar mayor instrucción a los evaluadores; sobre efecto de halo y errores comunes al momento de evaluar. Clarificar los objetivos y familiarizar la herramienta a los colaboradores.
- Las políticas de capacitación, remuneración y promoción no son claras en la empresa, los colaboradores creen que no están definidas de la misma forma

para todos, es importante que el Departamento de Desarrollo Humano se posea en la empresa cumpliendo los ofrecimientos y principalmente clarificando e informando los procedimientos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles Martha. Construyendo Talento Buenos Aires, Gránica, 2009.
- Alles Martha. Gestión por Competencias. Buenos Aires, Gránica, 2007.
- Alciro, Daniel. Talento: el petróleo del futuro. Mercado, Abril 2008
- Alcor Consultores. Herramientas para Gestionar Personas. España 2008
- Ashton Chris. Managing talent for competitive advantage. Melcrum Publishing.2005
- Bohlander George, Administración de Recursos Humanos, México, Cengage Learning, 2008.
- Canonicini, Aldo. ”Adiestramiento y formación de personal”. Fondo editorial Legis. Colombia 1991
- Deloitte, Los desafíos en el manejo del capital humano: Entrevista a los líderes de Recurso Humano del país, Quito 2010
- ENR, “The 225 Top International contractors”, NY, Agosto 2009.
- Guthridge Matthew. The people problema in talent management.McKinsey Quarterly, 2006.
- Harvard Business Review. Contratar y retener a los mejores empleados. Barcelona, Devisto, 2003.
- Martínez María. Seminario Internacional “Estrategias de Retención de Talentos con Alto Potencial y Planes de Incentivo.. TBL The Bottom Line. Quito 2008

- McCoy Horacio. Atraer, desafiar, maximizar, reconocer. Harvard Business Review, Octubre 2007
- Quidimil, Diego. “Gestión de Recursos Humanos Basada en Competencias.” OBA. Quito,Abril 2010
- Santos Marita, Plan Estratégico SANTOSCFMI 2008 -2009, Quito, 2009
- Stuart, Crainer y Dearlove, Des. La guerra por el talento. Gestión, Noviembre 1999
- Walker, James. “Human Resources Planning”,McGraw HILL. USA. 1980.
- Internet: [www.gestiopolis.com/canales3/ger/plansuc.htm](http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/plansuc.htm). Acceso: Febrero 2010
- Internet: [www.gestiopolis.com/canales3/ger/plansuc.htm](http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/plansuc.htm). Acceso: Febrero 2010
- Internet: <http://santoscsmi.com/company-historyhtml>.Acceso:2/12/0
- Internet: [www.mercado.com.ar/nota.php?id=359831](http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=359831). Acceso Abril 2009