Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
Facultad de Psicología
Secretaría

PUCE

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **JENNIFFER ANDREA PONCE PEÑALOZA,** con **CC. 171414856-4,** autora del trabajo de graduación intitulado: **"POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD, COMO ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN DE ALTOS POTENCIALES, EN LA EMPRESA TECNANDINA S.A. DURANTE EL PERIODO 2016-2017",** previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL,** en la Facultad de **Psicología.**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, mayo 2017

JENNIFFER ANDREA PONCE PEÑALOZA
CC. 171414856-4

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

"Políticas de Gestión de la Diversidad, como estrategia para la retención de altos potenciales, en la empresa Tecnandina S.A. durante el periodo 2016 - 2017"

Jenniffer Andrea Ponce Peñaloza

Directora: Karina Silva Jaramillo

2017

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos, por ser el pilar fundamental en cada etapa de mi vida, pero principalmente a mi madre, por todo el esfuerzo que ahora se traduce en un logro tuyo y mío.

AGRADECIMIENTO

A la empresa Tecnandina – Grünenthal por brindarme la oportunidad de aportar en su gestión y darme total apertura para la generación de este proyecto de grado.

De forma especial a Karina Silva, por toda su constancia, paciencia, dedicación y profesionalismo en la guía de este trabajo.

Índice

Resumen Ejecutivo 1
CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO 2
1.1 INTRODUCCIÓN 2
1.2 TEMA 3
1.3 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN: 3
1.4 DIAGNÓSTICO 5
1.5 JUSTIFICACIÓN 6
1.6 ANTECEDENTES 7
1.7 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN 8
1.8 OBJETIVOS 8
1.8.1 Objetivo General 8
1.8.2 Objetivos Específicos 9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 10
2.1 GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD 10
2.1.1 Definición de Diversidad 10
2.1.2 Dimensiones de la Diversidad 12
2.1.3 Diferencias Individuales 16
2.1.4 Cultura Organizacional 21
2.1.5 Políticas de Gestión de la Diversidad 24
2.1.6 Políticas Organizacionales 31
2.1.7 Políticas de Gestión de la Diversidad en las empresas 32
2.1.8 Modelos de Gestión de la Diversidad 35
2.2 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO 39
2.2.1 Definición de Gestión del Desempeño 39
2.2.2 Elementos dentro de un modelo de Gestión del Desempeño 40
2.3 ALTOS POTENCIALES 42
2.3.1 Atraer altos potenciales 43
2.3.2 Identificación de altos potenciales 44
2.3.3 Retención de altos potenciales 46
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO 51
3.1 Metodología 51
3.1.1 Tipo de Investigación 51
3.1.2 Diseño de Investigación 51
3.1.3 Población y Selección de la Muestra 51

3.2 Instrumentos 53
3.3 Resultados 54
3.3.1 Interpretación de los resultados: 57
CAPÍTULO IV: PRODUCTO 60
4.1 Objetivo del proyecto 60
4.1.1 Modelo Diversidad y Desarrollo en Tecnandina (DDT) 60
4.1.2 Políticas del modelo DDT 61
4.2 Actividades 67
4.3 Supuestos 68
4.4 Precondiciones 68
4.5 Indicadores 68
4.6 Fuentes de verificación 69
4.7 Sostenibilidad 69
4.8 Medios o Insumos 70
4.9 Presupuesto 71
4.10 Matriz de marco lógico 72
4.11 Monitoreo 73
4.12 Evaluación 73
4.13 Destinatarios 73
4.14 Cronograma 74
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 75
5.1. Conclusiones 75
5.2 Recomendaciones 76
5.3 Limitaciones del estudio 76
BIBLIOGRAFÍA 77

Índice de Gráficos

Gráfico N° 1: Organigrama institucional 4
Gráfico N° 2: Árbol de problemas 5
Gráfico N° 3: Iceberg de la diversidad 13
Gráfico N°4: Rasgos generacionales 18
Gráfico N° 5: Línea de tiempo GD 24
Gráfico N° 6: Flujo de Responsabilidad Social Corporativa 33
Gráfico N°7: Modelo para la gestión de la diversidad corporativa 35
Gráfico N°8: Modelo MPI 36
Gráfico N°9: Modelo GD en L´Oreal 37
Gráfico N°10: Sistema de Gestión del Desempeño 40
Gráfico N°11: Ecuación de potencial 45
Gráfico N°12: Proceso del grupo focal 54
Gráfico N° 13: Modelo "Diversidad y Desarrollo Tecnandina" (DDT) 60

Índice de Tablas

Tabla N° 1: Datos de la muestra seleccionada 52
Tabla N°2: Análisis de resultados grupo focal 1 55
Tabla N°3: Análisis de resultados grupo focal 2 56
Tabla N° 4: Medios o insumos 70
Tabla N° 5: Presupuesto del proyecto 71
Tabla N° 6: Matriz de marco lógico 72
Tabla N° 7: Cronograma del proyecto 74

Índice de Anexos

Anexo N° 1: Protocolo para Focus Group 2
Anexo N° 2: Presentación PPT utilizada durante Focus Group. 4
Anexo N° 3: Recolección de datos focus group 1. 10
Anexo N° 4: Recolección de datos focus group 2 13
Anexo N° 5: Manual de políticas del modelo DDT 16

Resumen Ejecutivo

La necesidad de gestionar la diversidad dentro de las organizaciones, en la actualidad, como un factor diferenciador y competitivo en el mercado, se ha convertido en un punto clave del desarrollo de las organizaciones. El presente trabajo, muestra la relación entre dos tópicos como parte del tema principal, la Gestión de la Diversidad (GD) y la Gestión del Desempeño (GDs), con un principal enfoque en lo que es identificación y retención de altos potenciales. El objetivo principal del trabajo fue proponer un modelo de Gestión de la Diversidad con sus respectivas políticas a la empresa Tecnandina, planta farmacéutica del grupo Grünenthal, como estrategia para la retención de altos potenciales, considerando como ventaja de esto, el fortalecimiento de su Gestión de Desempeño actual. Para la construcción de este trabajo fueron necesarios grupos focales con dos equipos identificados como clave para el fin del estudio, por la autora y la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa (gerencias y altos potenciales), además se realizó el análisis de documentación interna proporcionada por la organización, tales como políticas, descriptivos de cargo, prácticas de GDs. Los resultados de mayor relevancia, fueron el interés y la necesidad evidente de gestionar la diversidad dentro de la empresa, la notable deficiencia actual de su sistema de gestión del desempeño por falta de procesos o políticas formales, así como la gestión no estructurada con respecto a altos potenciales. La principal limitación dentro del trabajo fue la falta de bibliografía en lo que se refiere a Gestión de la Diversidad, principalmente desde la realidad Latinoamericana.

CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está alineado con una nueva práctica en la gestión estratégica de Recursos Humanos, como lo es la GD dentro de las organizaciones, en este caso como una propuesta que va de la mano a la GDs, de la cual se profundizó específicamente en el tema de retención de altos potenciales.

El tema de investigación surgió a raíz del interés de la investigadora por profundizar conocimientos acerca de la GD y la visión de generar un beneficio en la empresa Tecnandina S.A., al implementar esta nueva práctica. Además, se diagnosticó que una de las deficiencias de la organización es su actual GDs, razón por la cual se decidió relacionar ambos tópicos, y proponer como una oportunidad de ventaja competitiva en el mercado y de fortalecimiento de su gestión actual, el beneficio de implementar ambas prácticas juntas como estrategia para la retención de sus altos potenciales.

El trabajo de campo de esta investigación se realizó en la empresa Tecnandina, planta farmacéutica del grupo Grünenthal, con el objetivo principal de fortalecer sus prácticas en GDs y generar un valor agregado con la propuesta de las políticas de GD. De acuerdo al formato de la PUCE, se estructuró este trabajo en cinco capítulos que se detallan más adelante y se abordaron principalmente los siguientes temas: definición de diversidad y GDs, cultura organizacional, dimensiones y diferencias individuales, políticas de GD en ámbitos generales y específicamente dentro de las organizaciones, modelos de GD y GDs, atraer, identificar y retener altos potenciales.

El presente capítulo es un marco introductorio donde se refleja toda la información inicial de la investigación y lugar de aplicación, el segundo capítulo es el sustento teórico de la

investigación, el tercer capítulo contiene todo el marco metodológico en base al cual se trabaja la parte práctica del proyecto, justificando el uso de determinadas herramientas y técnicas, en el capítulo cuatro se plantea la propuesta para la empresa de un modelo de GD adaptado a su realidad organizacional en base a los resultados obtenidos y adicional las políticas para cada uno de los elementos que se encuentran en el modelo de una forma transversal y enfocadas en ser una estrategia para la retención de altos potenciales. Finalmente, el capítulo cinco a manera de cierre contiene conclusiones, recomendaciones y limitaciones del estudio.

1.2 TEMA: "Políticas de Gestión de la Diversidad, como estrategia para la retención de altos potenciales, en la empresa Tecnandina S.A. durante el periodo 2016 – 2017"

1.3 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN:

1.3.1 Nombre: Tecnandina S.A

1.3.2 Actividad: Planta multinacional del grupo Grünenthal, encargada de la producción y comercialización de productos farmacéuticos.

1.3.3 Ubicación: Av. Manuel Córdova Galarza Km 6 ½

1.3.4 Características: Tecnandina S.A., se encuentra establecida en el Ecuador desde el año 1979 con el objetivo de abarcar el mayor mercado internacional para la comercialización de sus productos. Al ser una planta, su mayor enfoque va hacia el cumplimiento de estándares de calidad en cada uno de sus procesos. (Tecnandina S.A., 2015).

1.3.5 Contexto: Tecnandina S.A., como planta regional de Corporación Grünenthal, es una multinacional con gran volumen de producción y distribución, prestando sus servicios a Grünenthal ecuatoriana, otros países de Latinoamérica, algo de Europa y finalmente presta sus servicios de manufactura y distribución a terceros. (Tecnandina S.A., 2015).

1.3.6 Plan Estratégico:

Misión: "Ser líderes en terapias de innovación basados en nuestra posición única en el sector del dolor" (Tecnandina S.A., 2013).

Visión: "Aspiramos a ser la compañía más enfocada en los pacientes" (Tecnandina S.A.,2013).

Objetivos: Liderar el mercado ecuatoriano en la producción de fármacos. Reducción de costos internos. Aumentar el nivel de participación en el mercado internacional. Desarrollar el potencial humano a través de planes de carrera y sucesión. (Tecnandina S.A., 2013).

1.3.7 Organigrama Institucional

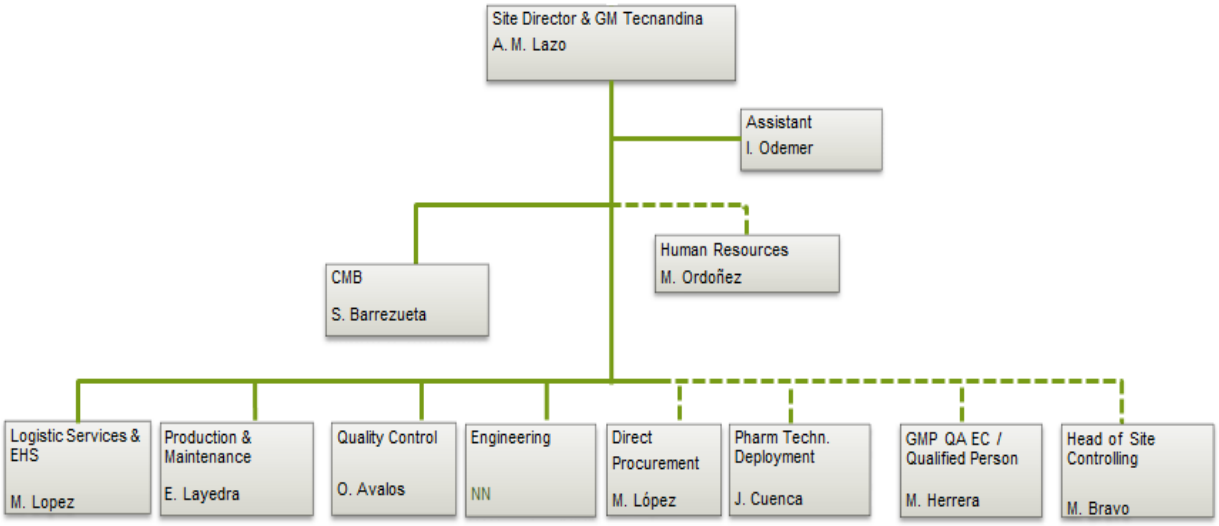


Gráfico N°1: Organigrama institucional

Fuente: (Tecnandina S.A., 2015)

1.4 DIAGNÓSTICO

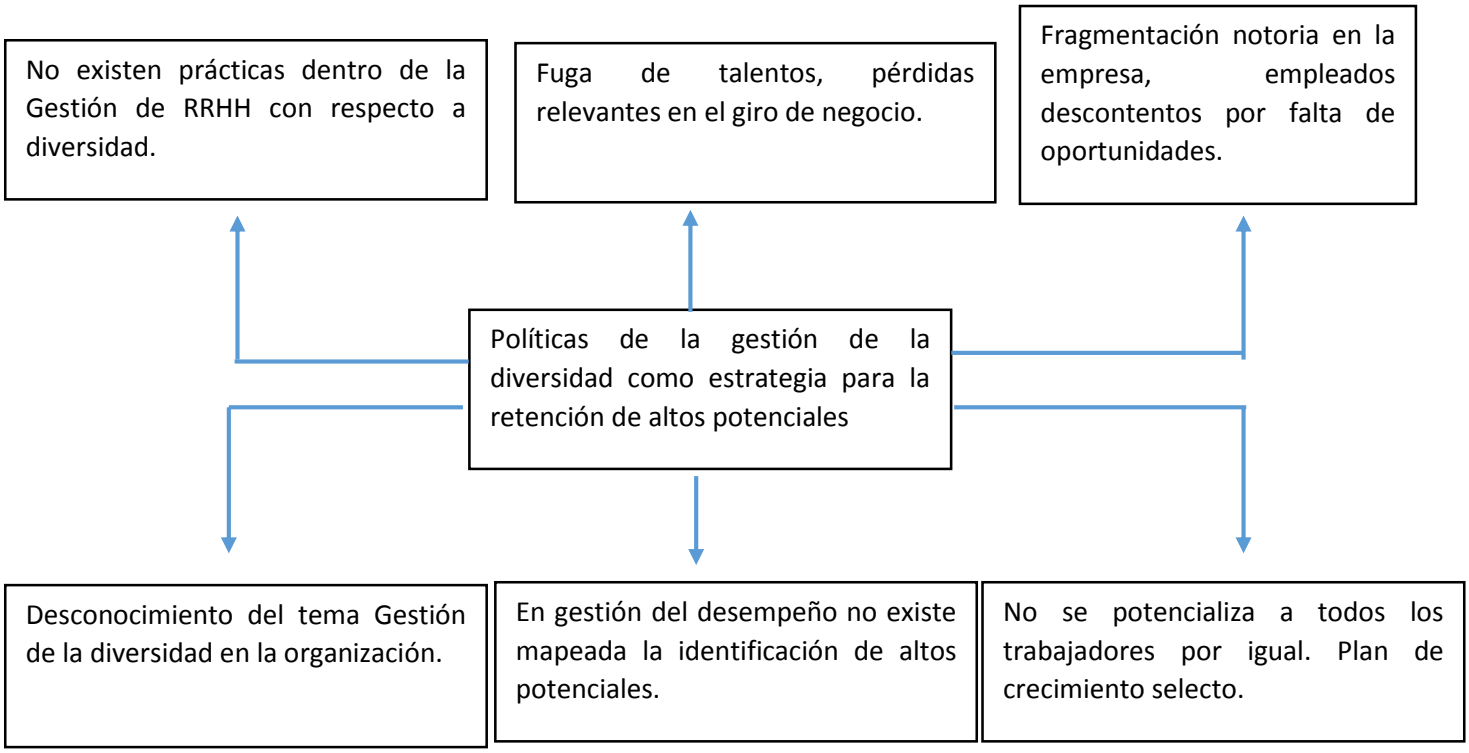


Gráfico N°2: Árbol de problemas

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico N°2, se plantea el diagnóstico inicial de la organización, evidenciando como principales problemas, el desconocimiento y la falta de administración en lo que se refiere a diversidad, la ausencia de procedimientos formales para la identificación y mapeo de altos potenciales y la desigualdad que se percibe al momento de brindar oportunidades al personal. Esto, ha ocasionado descontento en los colaboradores al no sentirse potencializados dentro de sus funciones, y al mismo tiempo se ha perdido personal clave para el giro de negocio. En base a esta información, es clara la necesidad de implementar prácticas orientadas a la gestión de la diversidad, como una ventaja competitiva, que genera valor agregado; además de fortalecer los procesos que se llevan a cabo en GDs, estableciendo procedimientos formales y claros al momento de identificar talentos, que permitan mitigar la desigualdad percibida y por

el contrario se establezca transparencia acerca de la gestión con este grupo específico a quienes se los considera clave para el éxito del negocio y por lo cual la empresa se interesa en potencializarlos y retenerlos.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Los nuevos retos a los cuales se enfrentan las organizaciones durante el siglo XXI, han exigido una serie de transformaciones, numerosos factores en el mundo como la migración de talentos, el ingreso de las mujeres como fuerza laboral, el impacto de las nuevas generaciones en la organización, inserción laboral independientemente de condiciones físicas, intelectuales o sexuales; y demás factores que han revolucionado el campo laboral. (Pin, García, & Gallifa, 2007) A esto se suman nuevos programas de recursos humanos, orientados a retener el potencial humano.

El presente estudio, pretendió realizar un diagnóstico en la organización mediante grupos focales y análisis de documentación, como técnicas para la investigación; con la finalidad de sugerir un modelo de GD que permita administrar, con estrategias de actualidad, la retención de altos potenciales y agregar valor a la organización frente a las transformaciones que año tras año combaten las empresas; y así generar una ventaja competitiva en el mercado entendiendo el beneficio de diversificar su negocio y administrar sus talentos para así impactar en mayor magnitud en la sociedad, quienes a su vez se benefician de esta gestión como principal reflejo de las empresas y viceversa, la relación sociedad – empresa es bidireccional, los empleados, sin duda alguna, se expondrán a un contexto organizacional con mejores oportunidades; y finalmente la investigadora logrará cumplir un parámetro académico, además de sumar conocimientos prácticos y teóricos en su campo profesional.

Tecnandina S.A. expresó a través de un criterio institucional presentado en el plan de disertación, su apertura en el tema y la flexibilidad de brindar los recursos humanos y materiales necesarios para completar dicha investigación; en cuanto a los recursos financieros

para la investigación no fue requerido, en caso de implementarse el proyecto lo asume la organización. De esta forma se consideró factible realizar la investigación contando con todos los recursos necesarios.

1.6 ANTECEDENTES

La participación de diversos grupos dentro de las organizaciones, se ha empezado a hacer evidente con mayor facilidad, pues mujeres, distintas generaciones, personas con discapacidades, diferente orientación sexual y otras diferencias individuales se encuentra a menudo en todas las organizaciones de todo el mundo; realidad que ha obligado a las organizaciones a desarrollarse con la capacidad de apreciar y valorar la diversidad de perfiles que manejan, adoptando dichas características como fuentes potenciales de fortaleza organizacional. (Hellriegel & Slocum, 2012).

Desde los años 60, se evidencian estudios realizados sobre este tema, haciendo frente a las diferencias individuales, a partir del término acción afirmativa que surgió de movimientos sociales que buscaban la igualdad en el ámbito laboral; en aquel entonces se convierte en una ley laboral que tenía que ser cumplida. (Robbins & Judge, 2009). A partir de los años 70 en EEUU, a través de los derechos civiles se empieza a gestionar la diversidad para después ser implementada en Europa considerando que, desde sus inicios partía como un cumplimiento legal. Actualmente las empresas lo gestionan como respetarse a todos por igual; sin embargo, la visión a futuro de esta gestión es ir mucho más allá que tolerar y buscar la igualdad, sino también aprovechar y potencializar a las compañías a través del reconocimiento de las diferencias individuales, identificar estos talentos y sumarle como valor agregado a la sostenibilidad de las empresas. (García, 2012).

En la empresa Tecnandina S.A., miembro del grupo Grünenthal, se maneja hoy en día un código de conducta en donde se expone “prácticas de empleo justas”, basado en el principio 6 del Pacto Mundial de las Naciones Unidas; en este punto, la organización pretende mantener

en sus empleados una conducta que evite toda forma de discriminación, de tal manera que se garantice oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo del talento humano independientemente de las características personales. (Grünenthal GmbH, 2015).

En caso de no realizarse el estudio, los beneficios antes mencionados, para cada una de las partes involucradas se verían limitados o incluso eliminados del ámbito organizacional, social, y personal.

1.7 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

General. - ¿La gestión de la diversidad podría ser una estrategia de retención de altos potenciales?

Específicas. - ¿La empresa Tecnandina, maneja un modelo de gestión de diversidad o únicamente cumple con parámetros legales?

¿Existe en la organización estrategias para la retención de personal?

¿Se ha identificado a los altos potenciales dentro de la organización?

¿Se ha identificado la diversidad de perfiles que existen dentro de la organización?

¿Existen conflictos de diversidad al momento de retener el potencial humano?

1.8 OBJETIVOS

1.8.1 Objetivo General

- Proponer políticas de gestión de la diversidad como estrategia para la retención de altos potenciales en la empresa Tecnandina S.A., con el propósito de fortalecer su gestión del desempeño.

1.8.2 Objetivos Específicos

- Elaborar el estado de arte.
- Realizar un análisis de modelos de Gestión de la Diversidad y Gestión del Desempeño.
- Identificar estrategias de retención de personal y reconocimiento de altos potenciales en la empresa Tecnandina S.A.
- Plantear un modelo de Gestión de la Diversidad pertinente a la realidad de la organización.

Este capítulo permite tener una visión general del trabajo de investigación y los parámetros sobre los cuales debe ir enfocada la investigadora, de tal manera que se logren cumplir con los objetivos y se tenga la línea base para el desarrollo de los siguientes capítulos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

2.1.1 Definición de Diversidad

En el entorno actual las organizaciones tienen demandas exigentes relacionadas con el impacto sobre la sociedad y sostenibilidad del negocio dentro del mercado. Dentro de esta condición, una serie de elementos se han vuelto temas de actualidad en la cultura de las organizaciones, por ejemplo, se encuentra la GD como práctica elemental dentro del sistema de Recursos Humanos.

Para esto, es importante arrancar definiendo la palabra diversidad, para lo cual la principal fuente es la Real Academia de la Lengua Española, la misma que la define como "Variedad, desemejanza, diferencia." (RAE, 2008). Concepto a partir del cual se desglosan tres términos o dimensiones básicas que abarcan la palabra diversidad, que resulta interesante analizarlas para, en lo posterior, entender su contextualización dentro de las organizaciones.

En primera instancia se menciona sobre el término "variedad", entendiendo como tal a lo opuesto a la uniformidad, un conjunto de elementos iguales que si bien demuestran individualidad existen prioridades en común en el centro de éste. Por otro lado, la "desemejanza" establece un punto de referencia frente a la variedad, reconociendo la diversidad desde una perspectiva distintiva, de tal manera que, dentro de un conjunto se reconoce lo distinto bajo un criterio de exclusión. Finalmente, del concepto de diversidad se deriva el término "diferencia", el cual, relacionándolo a un contexto humano, propiamente de personas involucradas, la diferencia lleva implícita diversidad de intereses, criterios, etc. los cuales marcan visiblemente la existencia de diversidad dentro de un grupo base. (Adoración & Gastón, 2009).

Con este análisis básico, no cabe duda mencionar que el término diversidad es actualmente parte de un discurso general en diferentes ámbitos que más adelante serán estudiados, pues grandes organismos internacionales tales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés), Unión Europea (UE) e incluso dentro de la constitución ecuatoriana, han abarcado el concepto de diversidad como un tema central sobre el cual trabajar, dentro de un marco legislativo y social que ampare un matiz de respeto, armonía y convivencia.

Frente a esto, entonces es importante asentar el concepto de diversidad en el objeto de interés de estudio, haciendo referencia a las empresas desde la perspectiva de varios autores. Por un lado (Muñoz & Nevado, 2007) citando a los siguientes autores Gómez-Mejía, Balkin & Cardy (2001) definen la diversidad como el conjunto de características humanas que hacen que las personas sean distintas entre sí. Por otro lado (Bitencourt, 2010) citando a Fleury (2000) definen a la diversidad como un *mix* de personas con identidades diferentes, interactuando en el mismo sistema social, en estos sistemas coexisten grupos de mayoría y de minoría, entendiendo a los grupos de mayoría a aquellos cuyos miembros, históricamente, obtuvieran ventajas en términos de recursos económicos y de poder en relación a otros. Por consiguiente, bajo los mismos términos, los grupos de minoría se consideran a aquellos en desventaja y desfavorecidos dentro de la sociedad.

Finalmente, el Instituto Europeo de GD, plantea que para las organizaciones, gestionar la diversidad debe ser un compromiso corporativo, una estrategia integral basada en la creación de una población laboral de perfiles diversos, cada uno con diversos objetivos, y uno de ellos es atraer, retener y potenciar personas de perfiles diversos que van a aportar ideas innovadoras para el negocio, nuevos puntos de vista, soluciones creativas, y conocimiento de diversidad en la sociedad referente a culturas y economía de los mercados. (IEGD, 2008).

Con los conceptos antes expuestos, se identifica que dentro de las organizaciones el tema de la diversidad viene planteado desde dos enfoques; por un lado, que la condición misma de diferencias en las personas es el punto de partida para el surgimiento de esta temática, mientras que por otro lado resulta importante identificar qué diferencias son relevantes para trabajar dicha temática dentro de las organizaciones. Para esto, analizando varias fuentes de información, como el IEGD (2008), García (2012) y Casanova (2008); coinciden en distinguir dos grupos de características personales que se verán posteriormente reflejadas en el desempeño de los empleados.

- Nivel externo. - aspectos socio-demográficos como etnia, edad, género. Entendiendo a estos como factores externos pero inmutables en la persona.
- Nivel interno. - aspectos invisibles como la formación, la trayectoria, las creencias y valores, preferencias (orientación sexual, convicción política, religiosa) todos estos aspectos se consideran como modificables en las personas.

2.1.2 Dimensiones de la Diversidad

Como se menciona en el párrafo anterior, dentro de la literatura que aborda temas de diversidad y GD en las empresas, existe una gran amplitud y variedad de dimensiones planteadas; sin embargo, al recopilar esta información hay determinadas dimensiones que destacan y se las estudia con mayor énfasis. Para esto, Myrtha Casanova (2008), plantea la metáfora del iceberg en el siguiente gráfico, con la cual reúne las dimensiones visibles y no visibles, profundizando sobre algunas de ellas como relevantes al momento de tratar el tema de diversidad en las organizaciones.

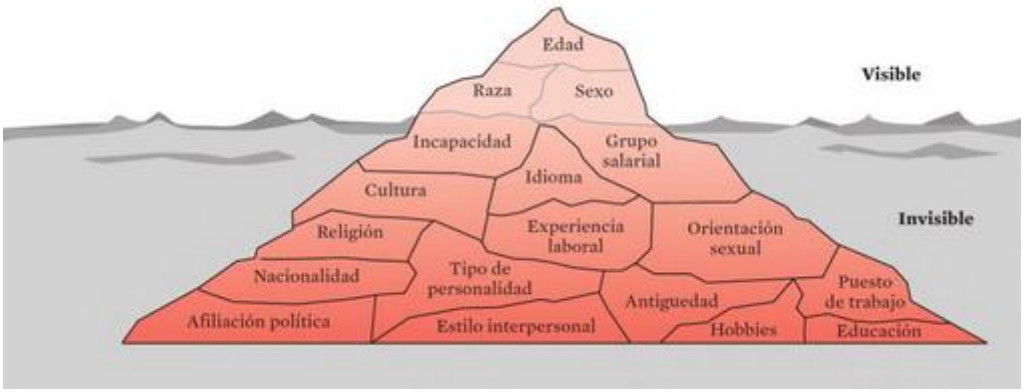


Gráfico N°3: Iceberg de la diversidad

Fuente: (Casanova, 2008)

Como se observa la edad, la raza y el sexo, son aspectos visibles que hacen notoria la diversidad en cualquier ámbito, esto no disminuye el nivel de importancia en su adecuada gestión, pero existen también aspectos como la orientación sexual, el nivel de educación, la experiencia laboral, personalidad, cultura, costumbres, entre muchos otros; que conforman el grupo de lo invisible, según lo expone Casanova (2008). Estos últimos, sin duda son considerados como los de mayor incidencia sobre la comunicación y relaciones de las personas, que, transferido a una organización, repercutirán significativamente en el rendimiento y/o desempeño de los equipos de trabajo; además resulta interesante reconocer que aún en los equipos supuestamente homogéneos, los aspectos no visibles terminarán dando un toque de diversidad entre los miembros. (Adoración & Gastón, 2009).

Dentro de la literatura investigada, autores como (Adoración & Gastón, 2009) , (Muñiz, Jesús, & Ariskuren, 2012); coinciden que las dimensiones más significativas dentro del ámbito organizacional son la edad, el género, etnia/raza, discapacidad y orientación sexual; sobre las cuales se ha puesto mayor énfasis en los últimos tiempos. Sin embargo, existen atributos secundarios que también generan impactos significativos sobre la organización y de

los cuales probablemente no se ha gestionado en gran medida; tales como el nivel educativo, la formación recibida, áreas funcionales de experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas; las cuales a pesar de ser consideradas como secundarias tienen una repercusión mucho más directa en las dinámicas de trabajo. (Muñiz, Jesús, & Ariskuren, 2012).

Analizando las dimensiones mencionadas como primarias o de mayor énfasis cuando se tratan temas de "diversidad", se considera apropiado atribuirle una justificación legislativa por la cual se han posicionado en el status en el que se encuentran, ya que dentro de la legislación de la gran mayoría de países, desde hace ya algún tiempo se han trabajado sobre marcos de referencia que especifiquen claramente la inclusión social y laboral a grupos minoritarios como personas con discapacidad y orientación sexual principalmente; además de profundizar en el reconocimiento de los derechos e igualdad de oportunidades para distintos colectivos. Por ejemplo, en la legislación europea, específicamente española, desde la constitución de 1978 se puso en manifiesto la igualdad ante la ley, explícitamente para sexo, raza y religión; esto atado a campañas publicitarias y esfuerzos legislativos de otros países que apoyan esta coyuntura. (Adoración & Gastón, 2009).

En Ecuador, como parte de su última Constitución en el año 2008, también se manifiestan varios artículos que hacen referencia al trato de grupos minoritarios, a la igualdad de oportunidades, la inclusión social, etc. los mismos que serán tratados más adelante.

Otro de los hitos, importante de reconocer como paso a esta temática de la diversidad, es el fenómeno de la inmigración; los movimientos masivos de gente principalmente de países denominados como en vías de desarrollo, que se han radicado dentro del mercado laboral, espacios públicos y medios de comunicación, poniendo de manifiesto un acelerado movimiento demográfico, lo cual ha contribuido de forma significativa para que las organizaciones le atribuyan mayor importancia al tema de diversidad como factor influyente dentro de sus resultados de negocio. Se considera que, ni la presión legislativa, ha logrado

importantes cambios en las empresas como lo ha hecho este fenómeno que involucra diversidad cultural; lo cual les obliga a las organizaciones a implementar políticas de gestión para darle sostenibilidad al negocio dentro de un mercado globalizado y cambiante.

Al tener esta visibilidad de las dimensiones de la diversidad, las organizaciones podrán gestionar de forma adecuada los perfiles identificados dentro de su propia realidad. Es importante que se tome en cuenta el marco legal, pero lo que genera valor agregado a la organización, es posicionar la diversidad como un eje estratégico de la misma; y esto implica no solamente contabilizar el porcentaje de mujeres que existe dentro de la nómina, o el número de empleados mayores a los 50 años o el cumplimiento de personas con discapacidad; sino también reconocer y valorar las diferencias individuales tales como la cultura, la experiencia, los conocimientos, destrezas, habilidades; entre otras. El dejar de lado esta visión reduccionista, permitirá a las organizaciones construir culturas de alto rendimiento, innovadoras y competitivas.

Bajo este esquema (García, 2012), plantea la GD como un modelo "tridimensional" (3D), de tal manera que las organizaciones puedan ver más allá de lo que se distingue a simple vista. La primera y segunda dimensión que la autora propone, están totalmente relacionadas con lo que arriba veíamos en otros autores como lo "visible" y lo "no visible", pero en su tercera dimensión le añade un punto importante que se refiere al "ir más allá de las diferencias individuales para entender cómo las personas de los distintos grupos de identidad tienen distintas formas de ver y entender el trabajo" (García, 2012). Esta tercera dimensión hace referencia a la interacción persona – empresa, trascendiendo mucho más allá de las diferencias individuales, se enfoca en lo que cada persona hace en su trabajo, el cómo, con quién, para quién y por qué lo hace.

Esta interacción persona – trabajo, obviamente se verá reflejada en importantes tomas de decisiones, oportunidades de negocio, crecimiento en el mercado; entre otras, que sin duda

crean ya un impacto más fuerte sobre el éxito del negocio y por lo cual resulta necesario crear lugares y formas de trabajo diferentes en los que se pasa de un entorno en donde existe un sentimiento de enfrentamiento y competencia; a otro inclusivo donde la división y rivalidad de trabajo da paso a la colaboración y equipos de alto desempeño. (García, 2012).

La tercera dimensión, al igual que la segunda, no es algo estático, por el contrario, es dinámico y cambiante de acuerdo a las experiencias y necesidades organizacionales; esto supone para las empresas, convertirse en un agente de cambio social ya que involucra a los individuos, la comunidad, clientes, proveedores; conocidos como "*stakeholders"*.

En resumen, las dimensiones de la diversidad, como plantean los autores arriba mencionados, involucran diferencias individuales, sean estas visibles o no visibles que forman parte de un bagaje propio de cada individuo, lo cual debe ser el punto de partida para gestionar esta multidimensionalidad dentro de las organizaciones garantizando la igualdad de oportunidades al margen de sus diferencias.

2.1.3 Diferencias Individuales

Debido a la potencial influencia que generan las diferencias individuales en el desempeño de las organizaciones y en la consolidación de su cultura corporativa (tema que se abordará en el siguiente punto) en este apartado se profundizará algunas de las diferencias en el individuo que es de interés para el fin de la investigación.

a. Edad

Principalmente durante el último siglo, la relación entre edad y desempeño en el trabajo ha sido un tema de importancia, considerando ciertas creencias que más allá de ser verdaderas o no válidas, se han presentado en la sociedad. Una de ellas es la disminución de eficiencia en el trabajo a medida que la edad de los empleados incrementa, atado a esto está la realidad de que los países han implementado en su legislación el retiro obligatorio de los colaboradores a

determinada edad. Si bien se valoran fortalezas de los empleados de mayor edad tales como el compromiso con la organización, su experiencia, su ética, entre otras; lo que mayor impacto ha causado es la falta de flexibilidad y adaptación a los nuevos cambios que han tenido que enfrentar las organizaciones. (García, 2012) y como se ha dicho constantemente, para lograr el éxito y sostenibilidad de las empresas en el siglo XXI es indispensable su evolución al ritmo de la sociedad y el mundo en general.

El envejecimiento de un grupo considerable de población económicamente activa, pone en riesgo la estabilidad laboral tanto del individuo como de las organizaciones, por un lado, el individuo se aferra a su empleo por la dificultad de conseguir otro; mientras que las organizaciones perciben una fuga o "merma" de talento joven, comprendido principalmente entre los 18 a los 24 años (Robbins & Judge, 2009). A pesar de que resulta familiar escuchar la inserción laboral de grupos jóvenes como una tendencia nueva en las prácticas estratégicas de las organizaciones, la literatura investigada coincide en que ésta es todavía una razón de conflicto dentro de las organizaciones, probablemente relacionado con las características individuales propias de cada generación que se han ido identificando dentro del campo laboral.

Franklin & Krieger (2011), abordan este tema, considerando algunos de los grupos de edad (generacionales) que han sido críticos en el comportamiento organizacional evidenciado durante el último siglo:

- Veteranos (1922 – 1943) son quienes representan una riqueza de tradición y sabiduría.
- *Baby Boomers* (1940 – 1960) responsables de experimentar nuevos estilos de vida y cuestionar el *"status quo"*. (Franklin & Krieger, 2011).
- Generación X (1960 – 1980) suelen tener un amplio bagaje de conocimientos técnicos y tecnológicos, adoptaron un aire de independencia y escepticismo. Son emprendedores y aprecian el cambio, están más comprometidos con su vocación que

con una organización. Se interesan más por lograr un balance en sus vidas. (Franklin & Krieger, 2011).

- *Nexters* (1980 - 2000) comparten una actitud optimista, producto de su nivel de educación, ponen en duda la justicia de las categorizaciones raciales y sexuales tradicionales, y su desarrollo está fuertemente influido por su cercanía con la tecnología de la información. (Franklin & Krieger, 2011).

La revista EKOS en el año 2015 realizó un análisis más amplio de este tema, caracterizando los principales rasgos de cada uno de los grupos arriba mencionados:

Baby Boomers (1940 - 1960)	Generación X (1960 - 1980)	Millennials (1981 - 1995)
•Son personas comprometidas con su trabajo y motivadas por tener una buena posición económica. •Disfrutan de grandes logros profesionales, creen en el trabajo, prestigio y trayectoria. •Destacan por su seguridad e independencia.	•Crecieron junto a la tecnología y se caracterizan por dominarla pero no abusar de ella •Es considerada como la generación sandwich ya que han vivido etapas de transición significativas •Por lo cual demuestran adaptación al cambio y flexibilidad y compromiso con las relaciones interpersonales.	•Jóvenes entre 20 y 35 años que se hicieron adultos con el cambio de milenio. •Considerados los optimistas frente a la vida. •Dominan la tecnología como una prolongación de su propio cuerpo. •Buscan un trabajo divertido, interés por la colaboración e intercambio de ideas (constante feedback)

Gráfico N°4: Rasgos generacionales

Fuente: Adaptado de (Cabeza - Vanegas, 2015)

En el gráfico N 4, es fácil observar que cada uno de los individuos que se encuentren en estos grupos respectivamente, han atravesado situaciones y épocas distintas que han formado y definido sus características individuales totalmente únicas y diferenciadas de las otras y con ello determinan su comportamiento dentro de las organizaciones lo cual les obliga a volverse más hospitalarios y valorar los diferentes estilos de vida, intereses y estilos de trabajo;

sacando ventaja de cada uno de ellos. Dentro de la gestión es importante capacitar al personal, facilitar la interacción entre las diferentes generaciones, permitir la participación diversa en la toma de decisiones, establecer canales de comunicación, etc. (Cabeza - Vanegas, 2015).

b. Género

Es una de las diferencias individuales que se maneja con mayor frecuencia dentro de los discursos de diversidad, pues sin duda incluso en el tema legislativo se ha hecho mucho énfasis en la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres dentro de las organizaciones. La gran mayoría de estudios y análisis en este tema, se enfocan principalmente en lo que es la diversidad de género. Esfuerzos que han permitido que durante los últimos años las mujeres indiscutiblemente tomen un nuevo rol y figura dentro de las organizaciones, se observa que en muchas de ellas las altas direcciones se encuentran ocupadas por mujeres lo que hace al mismo tiempo que se vuelvan atractivas en el mercado. (Adoración & Gastón, 2009).

A lo largo del tiempo se han venido implementando leyes de igualdad de género en las empresas sobre todo europeas, lo cual en determinado momento se convertía en una desventaja ya que reducía el acceso a la empleabilidad considerando que las organizaciones optaban por reducir sus contrataciones femeninas y así no atenerse a la cantidad de leyes existentes. Por esta razón, la visión de gestionar la diversidad más allá del marco legislativo, ha permitido que ahora las empresas consideren el trabajo femenino como una ventaja competitiva en su mercado y por lo cual han tenido que implementar programas que se ajusten a las necesidades de cada uno de sus géneros, pues, las formas de trabajar, los intereses personales, las motivaciones, etc. deben ajustarse tanto para hombres como para mujeres sin tratar a ambos por igual, sino considerando sus diferencias individuales y actuando sobre ellas. (Franklin & Krieger, 2011).

c. Raza / Nacionalidad

Si bien raza y nacionalidad no tienen la misma definición, en términos de Cultura Organizacional para abordar las diferencias individuales de los miembros de una empresa se los considera dentro del mismo análisis. En particular en aspectos como la toma de decisiones frente a un proceso de selección, desempeño, desarrollo y oportunidades de crecimiento, compensaciones, etc. Pues no cabe duda que la tendencia humana es favorecer a individuos de su mismo grupo racial o nacionalidad, a pesar de los esfuerzos implementados desde el marco legal, principalmente en lo que se refiere a raza, la discriminación dentro de las organizaciones a estos grupos minoritarios sigue siendo un tema de discusión, ya que como se ha mencionado, dicha discriminación parte desde la toma de decisión de no incorporarlo a la organización como parte de su proceso de reclutamiento y selección. (Robbins & Judge, 2009).

d. Otras diferencias individuales

A pesar de que en términos de diferencias individuales se podría abarcar un sin número de literales, para términos de sustento bibliográfico de este trabajo se han considerado únicamente las arriba mencionadas y otras como la antigüedad, la orientación sexual, religión dentro de lo que compone las características visibles del ser humano que lo diferencian del resto.

En lo que se refiere a antigüedad, entran otros factores importantes tales como la experiencia, formación, desempeño; considerando que el concepto que se ha creado dentro de las organizaciones es que a mayor antigüedad – mayor conocimiento del negocio; sin embargo más allá de este conocimiento que la persona que se ha mantenido durante varios años dentro de una misma organización pueda tener, lo que se discute en la actualidad es la relación antigüedad – productividad; intuyendo que el personal antiguo de una organización es importante para la transmisión de conocimientos, sin embargo, su desempeño se ve

limitado debido al cambio generacional que abordamos en el literal de edad. (Robbins & Judge, 2009).

La orientación sexual y religión si bien han estado presentes a lo largo del tiempo como temas de discusión en lo que se refiere a diversidad, durante los últimos tiempos se cree que se ha agudizado por la libertad y apertura con la que se encuentran expresos en la sociedad, por lo cual para las organizaciones se vuelve parte de su gestión el considerar e implementar medidas de acción frente al trato que se le da a estos temas dentro de su cultura organizacional. (García, 2012).

Como se mencionó al inicio de este punto, las diferencias de cada individuo son las que, sumadas a los intereses y estrategias de la organización, conforman la cultura de la misma, también conocida como el ADN o identidad organizacional, tema que se tratará a continuación.

2.1.4 Cultura Organizacional

Para abordar este tema se ha tomado de referencia a autores como Edgar Schein (1988), pudiendo ser considerado como el pionero en estudios relacionados a la Cultura Corporativa, Stephen Robbins & Timothy Judge (2009), quienes plantean supuestos relacionados al comportamiento de los seres humanos dentro de la organización y cómo estos influyen en la creación de una cultura propia de cada empresa; finalmente Franklin & Krieger (2011) son también un referente para estudiar este tópico.

Schein (1988), plantea que la cultura de una organización es el "lenguaje común, categorías conceptuales, límites grupales, criterios de inclusión y exclusión, poder y jerarquía, intimidad, amistad, recompensas y castigos, ideología" (Schein, 1988, p. 79) del lugar donde se desenvuelven los empleados, producto de las experiencias tanto externas como internas que les ha permitido implementar estrategias de adaptación para su medio externo e interno.

Lo arriba planteado, se ve reflejado dentro de la organización en la forma en que se toman decisiones, en su flujo de comunicación, los estilos de liderazgo que se identifican, la flexibilidad de su cultura, las relaciones interpersonales dependiendo del nivel jerárquico, iniciativa, innovación y creatividad; formando un solo conjunto al que se denomina "cultura" y que a través de estos comportamientos expresados dan razón de la identidad propia de cada organización. (Improven Consultores, 2004).

Entender el comportamiento organizacional es de vital importancia dentro de las estrategias de cada una de las empresas según Robbins & Judge (2009), se debe estudiar qué hacen las personas en una organización, cómo se comportan y cómo esto afecta al desempeño de la misma. (Robbins & Judge, 2009).

Dentro del estudio del comportamiento organizacional se establecen tres niveles: individual, grupal y sistemático de la organización. (Franklin & Krieger, 2011) para el fin específico de este estudio, se hará mayor énfasis en el **nivel del individuo** en el cual se lo visualiza como parte integrante de la fuerza laboral, con un bagaje conductual que dependerá de características personales como su edad, sexo, estado civil y condición física, lo que de acuerdo a las dimensiones de la diversidad se mencionaba como "lo visible" o primera dimensión; características de personalidad como emociones, actitud, valores, etc. y características de formación como su nivel de preparación, experiencia, destrezas y habilidades, denominadas como "lo invisible" o segunda dimensión. (Franklin & Krieger, 2011).

El **nivel de grupo**, básicamente hace referencia a la suma de comportamientos cuando los individuos llegan a conformar un grupo, a crear intimidad por el nivel de empatía o simpatía con otros individuos con los cuales se sienten identificados; finalmente el **nivel del sistema** de la organización se refiere a una estructura más formal que ya alcanza un nivel alto, en

donde se considera todo lo que compone e identifica como tal a la cultura interna de la organización. (Robbins & Judge, 2009).

Si bien, cada organización va formando su propia cultura, dependiendo del mercado en el que se desenvuelve, del nivel de competitividad, de las experiencias vividas y otros factores, existen tendencias de **"tipos de cultura"** en función de las estrategias que persiguen las organizaciones hoy en día. Aunque existe una variedad de propuestas en este tema, debido a la información recolectada de la empresa Tecnandina, dentro del marco metodológico, se define en este punto tomar como referencia el planteamiento de Roger Harrison, citado en Improven consultores (2004), considerando que es el que se ajusta a la realidad de la organización.

En el modelo mencionado se proponen cuatro perfiles de organizaciones en función de su cultura:

a) **Organizaciones orientadas al poder** – en este tipo de organizaciones se estudia el tipo de liderazgo con el que se manejan, los objetivos estarán siempre enmarcados en posiciones que refuercen el poder de decisiones centralizadas y control sobre las personas. (Improven consultores, 2004).
b) **Organizaciones orientadas a la norma** – generalmente son aquellas organizaciones de poca flexibilidad y apertura al cambio, únicamente buscan un cumplimiento estricto de normas y procedimientos que aseguren su estabilidad. (Improven consultores, 2004).
c) **Organizaciones orientadas a resultados** – se identifican con el nivel de eficacia y optimización de recursos en el cumplimiento de sus objetivos. El reconocimiento y lo que se valora va en términos de la contribución que el empleado da al objetivo, que tan comprometido se encuentra con eso. (Improven consultores, 2004).

d) Organizaciones orientadas a las personas – Su objetivo es el desarrollo y nivel de satisfacción de sus colaboradores, constantemente los reconocerán y les brindan retroalimentación que les permita la realización personal. (Improven consultores, 2004).

Todo lo que se ha mencionado en el punto 2.1.4 es parte importante de los factores a considerar dentro de una organización al momento de gestionar su diversidad.

2.1.5 Políticas de Gestión de la Diversidad

Para abordar este tema, es importante realizar un recorrido histórico acerca de la GD desde sus orígenes, destacando los principales hitos en la siguiente línea de tiempo:

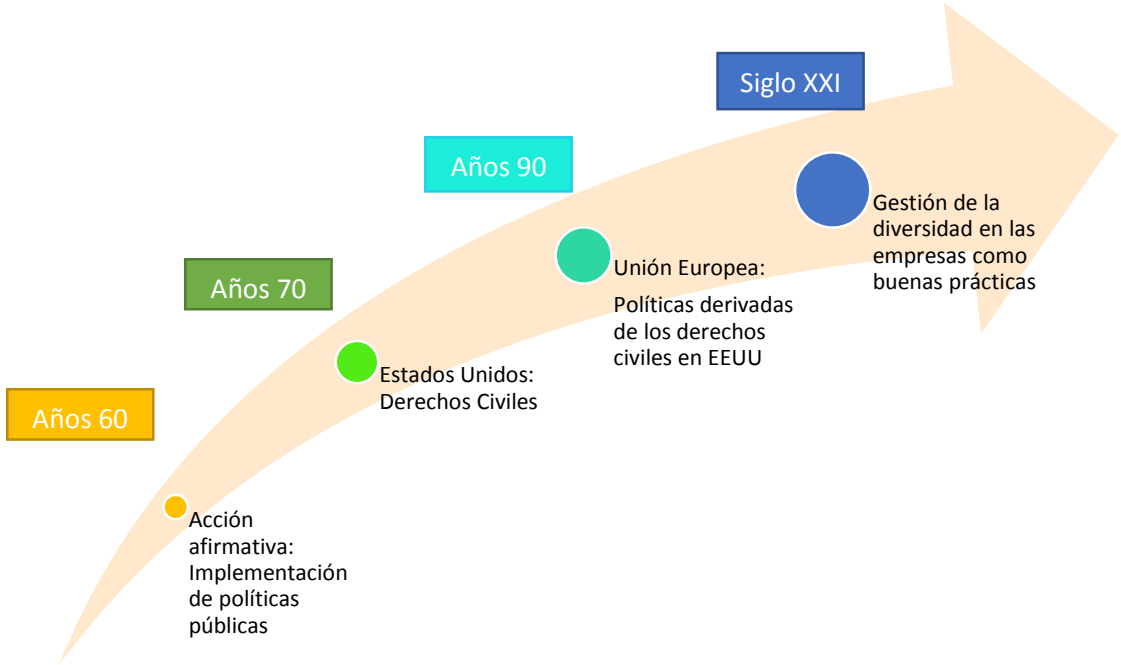


Gráfico N°5: Línea de tiempo GD

Fuente: Elaboración propia

- **Década de los 60: Acción Afirmativa**

Es definida también como "Discriminación Positiva", entendiendo como tal a las políticas públicas implementadas a favor de determinados grupos minoritarios, encaminadas al reconocimiento de las diferencias culturales y de sus expresiones identitarias, esto como un proyecto político que tiene como fin principal el llegar a una sociedad más justa y equitativa, brindando igualdad de oportunidades a los grupos hegemónicos (Velasco, 2007).

Los programas de discriminación positiva que eran implementados, estaban destinados preferentemente dentro del ámbito laboral, educativo y políticas de acceso a vivienda, esto fue después una de las principales críticas recibidas, ya que el objetivo se desvió a una confusión entre el debate de la igualdad de oportunidades a los grupos sociales identificados como minoritarios, versus la desigualdad económica y exclusión social.

Dentro de las iniciativas de diversidad que apostaban estas políticas básicamente se veían ejecutadas en un contexto histórico – social, como parte del marco legal de los países que hagan efectivo el principio de igualdad, erradicando las expresiones de discriminación social, es decir la sociedad debía ser visualizada como una sola igualdad, "todos somos iguales y merecemos el mismo trato", enfoque que fue adoptado principalmente por la segregación racial evidenciada en aquel tiempo en Estados Unidos. De allí surge uno de los principales acontecimientos, la abolición de la esclavitud, amparando principalmente a la raza negra como resultado de la implementación de la normativa decretada por la Decimotercera Enmienda aprobada en 1865. (Velasco, 2007).

En definitiva, lo característico de esta época, fue los innumerables esfuerzos materializados en políticas y leyes que buscaban corregir los tratos discriminatorios, básicamente imponiendo a través de la legislación a empresas, instituciones educativas o públicas al cumplimiento de ciertos parámetros legales como cuotas, preferencia a la hora de seleccionar o brindar oportunidades, entre otras; que al no ser cumplidas serían castigadas;

convirtiéndose así en un sistema de "cumplimiento legal", principal razón para someterse a una multitud de críticas y cuestionamientos de su funcionalidad y efectividad.

- **Década de los 70: Derechos Civiles – Estados Unidos**

Posterior a los primeros esfuerzos por erradicar la discriminación a grupos sociales minoritarios que históricamente fueron tratados como tal, a través de las políticas de acción afirmativa, en Estados Unidos se contextualiza los tratados sobre Derechos Civiles, como raíz de la GD como una disciplina para implementar la igualdad de derechos, haciendo énfasis en la prohibición de la discriminación y la garantía de trato justo en el acceso al empleo. Este primer paso, tuvo lugar en los años setenta, considerando como una fase en la cual se trataban los síntomas, pero no las causas. (Castillo, 2006).

Siguiendo el recorrido histórico, que hasta el momento se origina en Estados Unidos, varios son los hitos que van convirtiendo lo que inició como una obligación a casi la convicción, así pues, García (2012 p. 84) plantea los siguientes acontecimientos como relevantes dentro de esta transición:

- 1963: John Kennedy firma la *"Equal pay Act"* para reducir el gap salarial existente entre hombres y mujeres.
- 1964: Lyndon B. Johson firma el *"Civil Rights Act",* que declaraba como ilegal cualquier forma de discriminación sexual o racial.
- 1972: *"Equal Employment Opportunity Act"* que prohíbe cualquier forma de discriminación en el trabajo y garantiza la igualdad de reglas del juego.
- 1978: *"Civil Service Reform Act"* Introdujo la discriminación positiva y las cuotas.
- 2000: proliferan los *"Chief Diversity Officers"* que gestionan cuestiones legales, sobre todo en reclutamiento y discriminación positiva.

Otros autores como Adoración & Gastón (2009), a pesar de que consideran también que el inicio de GD recae sobre las iniciativas promulgadas en Estados Unidos desde los años 60, no dejan de lado antecedentes como la Carta de las Naciones Unidas publicado en octubre de 1945, donde se iniciaba ya a hablar de derechos humanos y libertades fundamentales de todos, sin hacer distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión. (Adoración & Gastón, 2009).

Además, se menciona también la Declaración de los Derechos Humanos, estableciendo un compromiso claro con la no discriminación en su artículo número 2 que dice: "Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición." (Naciones Unidas, 1948).

Como consiguiente de la Declaración de los Derechos Humanos, varios años más tarde, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relacionados a actividades laborales, publica el Convenio 111, en el cual se norma que "Cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades en el empleo y en la ocupación, será sancionado." (International Labour Organization, 1960). Esta misma entidad, con el paso del tiempo va generando herramientas legales más fuertes en materia laboral tales como el Pacto Mundial para el empleo (instrumento de política global adoptada en junio del 2009), que a su vez manifiesta leyes como la antes mencionada en búsqueda de oportunidades de trabajo decente sin discriminación alguna.

- **Década de los 90: Políticas sobre Diversidad aterrizan en Europa**

Con todo el preámbulo que dejan los acontecimientos en Estados Unidos, Europa decide tomar estas iniciativas y adaptarlas a su realidad, así pues, los primeros antecedentes para combatir la discriminación e igualdad en el empleo se ve reflejado en el Tratado de Ámsterdam, el mismo que entró en vigor en mayo de 1997 plateando los principios de libertad, democracia, respeto de los derechos humanos y de las libertades fundamentales, a su vez la Unión Europea asume el poder para adoptar acciones adecuadas que luchen contra la discriminación por motivos de sexo, origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual. (Comunidades Europeas, 1997).

Cabe destacar que este tratado más allá de lo mencionado, tiene como objetivos el logro de un alto nivel de empleo y de protección social, la elevación del nivel y de la calidad de vida, la cohesión económica y social y la solidaridad; por lo cual se considera que al no poner en práctica los principios de no discriminación, se pondrá en riesgo el cumplimiento de estos objetivos además de asegurar un mercado de trabajo favorable a la integración social y apoyar a los trabajadores de más edad, a fin de prolongar su participación en la población activa. (García, 2012).

Con lo mencionado en el párrafo anterior, es evidente que las políticas administradas en cuestión de diversidad ya tienen una evolución notable, pues se muestran bastante relacionadas a las prácticas justas de empleo, más allá del cumplimiento de una cuota o de un trato igualitario buscan potencializar el talento y con ello el mercado laboral independiente de las condiciones de este talento (empleado), esto ya les da un papel protagonista a las empresas, como agente de creación de valor en la sociedad.

Por esta razón, a inicios del siglo XXI, se establecen directivas específicas para implementar la igualdad de trato, independientemente del origen racial o étnico en los ámbitos de empleo, educación, seguridad social, salud y acceso a bienes y servicios; así también la

igualdad de trato en el empleo y el trabajo en cuanto a religión o creencia, discapacidad, edad y orientación sexual. Y estos principios se ven representados en las legislaciones de cada país de la Unión Europea. España por ejemplo en el Art. 314 de su Código Penal, sanciona con prisión de seis meses a dos años o multa de 12 a 24 meses de remuneración básica, a todos aquellos que produzcan una grave discriminación en el empleo público o privado por cualquiera de las dimensiones arriba mencionadas. (Gobierno de España, 1995).

Además en su Estatuto de los Trabajadores en el Art. 4.2 literal c) y Art. 17 mencionan el derecho a no ser discriminados para o en el empleo por razones de sexo, estado civil, edad, raza, condición social, ideas religiosas o políticas, afiliación o no a un sindicato… entendiendo nulos y sin efecto los preceptos reglamentarios, cláusulas de los convenios colectivos, pactos individuales y decisiones unilaterales del empresario que contengan discriminaciones directas o indirectas en el empleo así como en materia de retribuciones, jornada y demás condiciones de trabajo. (Organización Internacional del Trabajo, 1980).

- **Constitución 2008: ¿Qué existe de diversidad en el Ecuador?**

Con todos los antecedentes históricos a nivel global que se ha revisado en los párrafos anteriores, es importante aterrizar la temática de Diversidad en la realidad del país, si bien en el ámbito laboral probablemente no se evidencian prácticas propias de políticas de Gestión de la Diversidad, al igual que en el resto de países su legislación contempla y ampara parámetros relacionados al manejo o administración de la Diversidad en diferentes ámbitos.

Dentro de la última Constitución publicada en el año 2008, son varios los artículos que abordan el tema de Diversidad e Igualdad de Oportunidades, entre los más relevantes están los siguientes:

- Art. 11.2 manifiesta que

> "Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades. Nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio – económica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, portador VIH, discapacidad, diferencia física; ni por cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos." (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p.21).

- Dentro del capítulo de los Derechos del Buen Vivir en el art. 33 y 34 se abordan los temas de derecho al trabajo como deber social y derecho económico, fuente de realización personal; garantizando el pleno respeto a su dignidad, remuneraciones y retribuciones justas. Además, el derecho a la seguridad social rigiéndose en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, etc.; para la atención de necesidades individuales y colectivas. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).
- Con respecto a grupos vulnerables o de atención prioritaria se encuentran los adultos mayores (personas que hayan cumplido sesenta y cinco años o más) para quienes el Estado en su art. 37.2 garantiza el trabajo remunerado, en función de sus capacidades; además el art. 38.2 menciona el ejecutar políticas destinadas a fomentar la participación y el trabajo de las personas adultas mayores, para que contribuyan con su experiencia.

  Otro grupo prioritario son los jóvenes, para quienes en el art. 39 se plantea que el Estado fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de

sus habilidades de emprendimiento. Así mismo ampara a las mujeres, mujeres embarazadas y personas con discapacidad dentro de otros capítulos del documento. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

- En el art. 329 se consideran también a las comunidades, pueblos y nacionalidades como grupos sobre los cuales se busca eliminar la discriminación que los afecte, garantizando el acceso al empleo en igualdad de condiciones. Así también menciona que los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basarán en requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades, más no de criterios o instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, dignidad e integridad de las personas. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).
- Finalmente, como parte del Régimen del Buen Vivir las políticas de la legislación ecuatoriana se guiarán por los principios de universalidad, igualdad, equidad, progresividad, interculturalidad, solidaridad y no discriminación; este sistema contempla varios ámbitos como la educación, seguridad social, cultura, etc. Así pues, en el art. 341 se plantea las condiciones de protección integral en particular la igualdad en la diversidad y la no discriminación, priorizando su acción hacia aquellos grupos que requieran consideración especial por desigualdades, exclusión o discriminación. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

La Diversidad dentro del marco de lo legal está fuertemente respaldada en el país, sin embargo, esto es apenas un paso de lo que realmente se requiere dentro de las organizaciones para obtener ventaja competitiva de esta disciplina al ser correctamente gestionada.

2.1.6 Políticas Organizacionales

Parte de la administración del recurso humano en las organizaciones exige la implementación de políticas que sean consecuencia de la racionalidad, filosofía y cultura de la

organización; son reglas que se establecen de forma administrativa para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados, a manera de orientación o guía de actuación en como las organizaciones aspiran trabajar para alcanzar a través de sus colaboradores los objetivos tanto individuales como organizacionales y con ello, el éxito del negocio. (Chiavenato, 2000).

2.1.7 Políticas de Gestión de la Diversidad en las empresas

Posterior a dar un vistazo general en el recorrido histórico de la Gestión de la Diversidad y de tratar brevemente las políticas organizacionales, como práctica de la administración del recurso humano, resulta conveniente analizar la GD desde el enfoque de interés, su implementación dentro de las organizaciones. Si bien en la actualidad son muy pocas las empresas que han podido evaluar costos y beneficios de las políticas de gestión de la diversidad como parte de su administración, es una tendencia que sobrepasa los parámetros legales arriba mencionados, que busca más allá de brindar igualdad de oportunidades, identificar las diferencias individuales y diseñar políticas con flexibilidad de tal manera que proporcionen condiciones de trabajo adecuadas a cada trabajador disponiendo su contribución a la organización y diseñadas desde el reclutamiento, la retención y el desarrollo de la diversidad de grupos sociales que forman parte de una organización. (European Comission, 2003).

De esta manera, lo ideal dentro de GD no es únicamente diversificar los equipos de trabajo, sino también las formas de trabajo, cultivando las diferencias como un valor agregado, reflejo de la realidad social. Myrtha Casanova (2008), considera que el hoy y el futuro de las organizaciones dependerá especialmente de la capacidad del personal para gestionar los recursos y procesos, solo grupos humanos de perfiles diversos que trabajan en equipo, son capaces de optimizar los recursos y sistemas de las organizaciones. Solo ellos

generan la innovación y creatividad necesaria para garantizar la permanencia de las empresas en los nuevos mercados globales y competitivos.

En estos mercados, la sostenibilidad y éxito de una empresa se ve desafiada y en términos de diversidad, la visibilidad debe ir mucho más allá del mundo empresarial; pues si se ha dicho que las empresas son el reflejo de una realidad social, entonces son varios los participantes que intervienen en esta gestión con el fin de crear valor compartido entre "stakeholders" o los grupos de interés de la organización. Bajo este esquema surge el concepto de ***Responsabilidad Social Corporativa*** como eje fundamental para el diseño de políticas de GD en las empresas.



Gráfico N°6: Flujo de Responsabilidad Social Corporativa

Fuente: (García, 2012)

Tal como se observa en el gráfico N°6, la responsabilidad social corporativa es un diagrama cíclico en el cual la interacción de varias partes (empresa, sociedad, personas) juega un rol fundamental en la responsabilidad que cada una influye sobre la otra, por esta razón se habla de "creación de valor compartido", pues la gestión de las empresas repercutirá en la sociedad y las personas o terceros que se encuentren afines a la organización, este impacto es bidireccional. De esta manera las políticas diseñadas en determinada organización con el objetivo de gestionar la diversidad, deben ir direccionadas responsablemente a impactar como resultado de ello en estos grupos de interés.

La comisión europea manifiesta que son varias las razones por las cuales las organizaciones deciden implementar dentro de su administración políticas de GD, algunas de ellas lo hacen pensando en beneficios a corto plazo como reducción de costos, apertura de nuevos mercados, resolver crisis laborales, entre otras; mientras que otras invierten en políticas de diversificación como una forma de fortalecer a largo plazo "generadores de valor" como fuentes de ventaja competitiva dentro del mercado y por ende de rendimiento empresarial. (European Comission, 2003).

Entre tantos otros beneficios que trae consigo en la actualidad la implementación de políticas de diversificación, y considerando el enfoque de esta investigación, se abordará principalmente desde el ámbito de gestión del capital humano. Pues, estas políticas parten de un cambio en la cultura de una organización, creando un entorno en el que las capacidades de todos los empleados estén totalmente explotadas y los procesos de reclutamiento, retención y desarrollo van enfocados a personas de calidad independientemente de sus condiciones individuales como sexo, edad, origen, etc. Los principales beneficios que vienen como resultado de esto son: (European Comission, 2003)

- Capacidad de respuesta al cambio y gestión global
- Decisiones estratégicas de alta calidad

- Atender a las necesidades del cliente a través de la atracción y retención de empleados de alta calidad garantizando así el acceso a un grupo más amplio de talento.
- El punto anterior, a su vez genera un nivel de reputación empresarial que atrae la diversificación de perfiles.
- La heterogeneidad en los grupos de trabajo y entre grupos empresariales conducen a una mayor creatividad e innovación.

2.1.8 Modelos de Gestión de la Diversidad

Como se ha planteado en varias ocasiones a lo largo del presente trabajo, cada realidad empresarial es única, por tanto, la implementación de un modelo específico de gestión de la diversidad es bastante subjetivo. Por esta razón, en este apartado se presenta únicamente a manera de ejemplo y guía para el autor ciertos modelos como "buenas prácticas" dentro de las empresas que han vivido ya una experiencia en GD.



Gráfico N°7: Modelo para la gestión de la diversidad corporativa

Fuente: (IEGD, 2008).

El modelo presentado en el gráfico N°7 plantea la idea de implementación de gestión de la diversidad a partir del capital humano de donde se desglosan puntos relevantes a ser administrados para una exitosa implementación, partiendo del compromiso corporativo, es importante aquí considerar sobre todo el de la alta dirección, así pues, se deberá analizar los perfiles existentes en la organización, las barreras presentes en materia de diversidad, establecer programas de concienciación y formación en gestión de la diversidad a todos sus *"stakeholders"*, esto a su vez abarca el sistema de comunicación tanto interna como externa. Finalmente es importante medir o evaluar el impacto sobre el éxito de la organización a través de ROI.

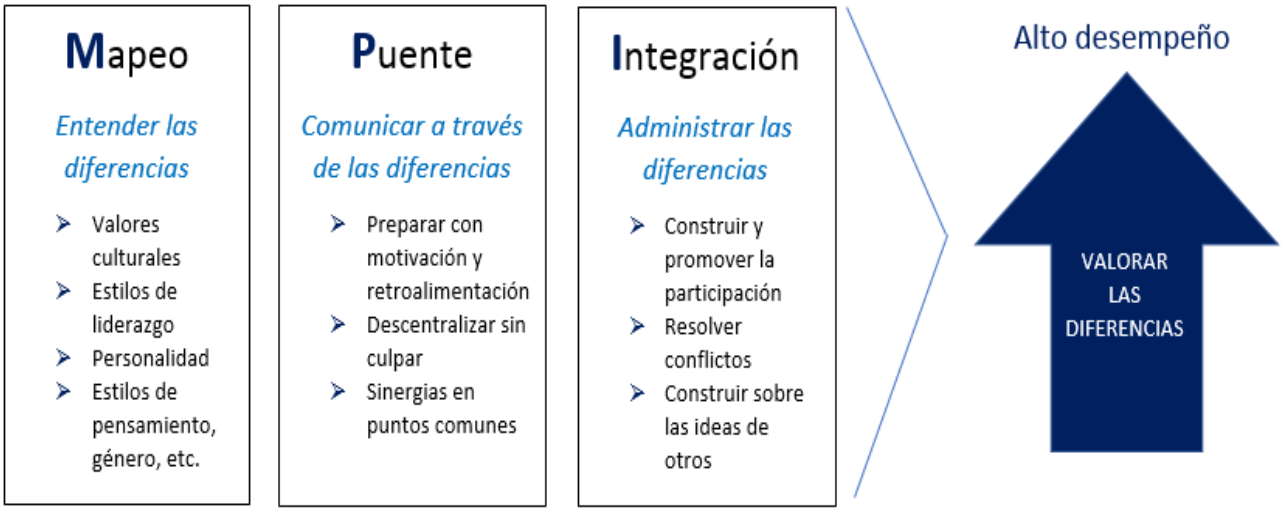


Gráfico N°8: Modelo MPI

Fuente: Adaptado de (DiStefano, 2003).

El modelo del gráfico N°8, plantea un esquema bastante resumido, básicamente de los estadios a seguir para la implementación de una cultura de diversidad que apunte hacia un alto rendimiento. El paso número 1 para el autor consiste en entender las diferencias desde valores culturales, estilos de liderazgo, género, etc. Una vez realizado el mapeo dentro de la

organización se busca construir puentes comunicando a través de las diferencias de forma efectiva transmitir la información considerando las diferencias individuales y por ende posibles diferencias de criterio e interpretación. Finalmente se debe gestionar (integrar) las diferencias, de tal manera que se construya una sinergia entre participantes y así se sumen ideas, contribuciones y resolución de conflictos.

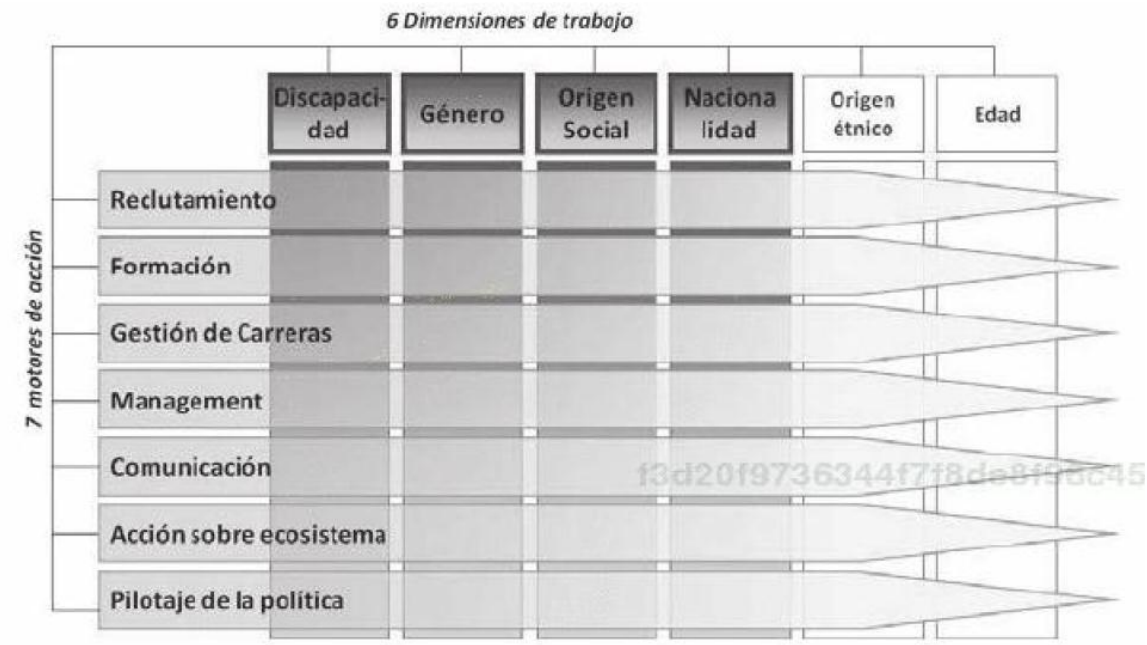


Gráfico N°9: Modelo GD en L´Oreal

Fuente: (L´Oreal, 2009).

El modelo de diversidad que se presenta en el gráfico N°9, es tomado de las iniciativas implementadas por la empresa multinacional L´Oreal, la cual hace varios años mantiene una política de adaptación al entorno, esto debido a su giro de negocio, pues deben innovar en base a las necesidades, gustos, cultura de cada país; y para ello consideran importante partir por la diversificación de sus equipos de trabajo, tomando en cuenta sus diferencias visibles o

no visibles las cuales influyen en sus motivaciones, valores, actitudes y métodos de trabajo. (Muñiz, Jesús, & Ariskuren, 2012).

La definición de una estructura formal dedicada a la GD, es un primer paso para la sostenibilidad en L´Oreal; sin embargo, no es suficiente. El éxito de sus políticas se debe al establecimiento de objetivos globales, claros y medibles sobre un marco definido de actuación. Así, la matriz genérica que propone sus políticas (gráfico N°9) aportan una visión global del valor de la diversidad en sus diferentes motores de acción, que, interpretándolos, son los subsistemas sobre los cuales se debe actuar gestionando la diversidad de equipos, vinculado a la necesidad del negocio y realidad de cada una de las empresas, entre lo cual es importante la legislación del país de aplicación. (Guillot & Anguita, 2012).

Este es un modelo genérico que al establecer seis dimensiones de la diversidad como prioritarias en su gestión, las puso en marcha en cada uno de los siete motores de acción, iniciando por el proceso de contratación, al diversificar las fuentes de reclutamiento que aseguren la suma de talentos individuales como una fuente de riqueza y creatividad. La gestión continúa con el desarrollo continuo en la evolución de los equipos (planes de desarrollo, identificación de talentos, movilidad de talentos, plan de carrera, trabajo de jóvenes, plan de igualdad de género, entre otros.) (Muñiz, Jesús, & Ariskuren, 2012). Cabe recalcar que una vez definidas las dimensiones y motores de acción, el éxito de su implementación dependerá de la formación y sensibilización que se dé a todo el personal tanto de la Diversidad como de sus políticas, pues esto debe quedar marcado en el ADN de la organización, como parte de su cultura, cada colaborador debe sentirse identificado y hacer que funcione en cada uno de sus marcos de acción. (Agon, 2012).

Todo lo que se ha abordado dentro del punto 2.1 del presente marco teórico, comprende el sustento bibliográfico de uno de los tópicos principales de este proyecto de investigación, la Gestión de la Diversidad.

2.2 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Dentro del ámbito organizacional, donde año tras año se trabaja una planificación estratégica enfocada en el cumplimiento de metas u objetivos que garanticen el éxito y la sostenibilidad del negocio, la GDs se convierte en un subsistema clave de Recursos Humanos que soporte el cumplimiento de dicha planificación, considerando todos los factores que fomentan un buen desempeño laboral, direccionando así a los empleados al cumplimiento de los objetivos; de esta forma estarían retribuyendo a la organización. (Moreno, 2016).

2.2.1 Definición de Gestión del Desempeño

La GDs es una práctica permanente del desarrollo organizacional dentro de las empresas que tiene como fin principal optimizar el rendimiento de la organización, a través del desempeño de personas y equipos de trabajo que de forma sistemática y planificada serán monitoreados para garantizar el cumplimiento de los objetivos, esto puede incluir cambios o mejoras dentro la cultura organizacional que se ajusten a la necesidad del negocio. (Pico, 2007).

Tal como se menciona en el párrafo anterior, la GDs forma parte del desarrollo organizacional, por esta razón impacta directamente sobre otros subsistemas de recursos humanos como la formación y el desarrollo, compensación y beneficios, planes de carrera y sucesión, etc. (Alles, 2013) subsistemas que más adelante serán tratados como elementos del proceso que lo conforman.

Gestionar el desempeño es un modelo estratégico dentro de las organizaciones que integra todos los factores que influyen dentro del desempeño de la misma, como por ejemplo las personas, los equipos, procesos y la organización como tal; para buscar favorecer el cumplimiento de los resultados esperados. (Moreno, 2016). Cabe mencionar que, para no descuidar la motivación y el compromiso del personal en esta dinámica, las necesidades de la organización deben ajustarse a las necesidades del individuo y viceversa de tal manera que exista un foco claro por el cual se está trabajando. (Bohlander, 2007).

2.2.2 Elementos dentro de un modelo de Gestión del Desempeño

Como ya se mencionó, la GDs impacta e influye sobre otros subsistemas, para el fin de este trabajo, se ha tomado como referencia la propuesta de Chiavenato (2009), quien plantea cinco procesos sobre los cuales gira la Gestión del Desempeño.

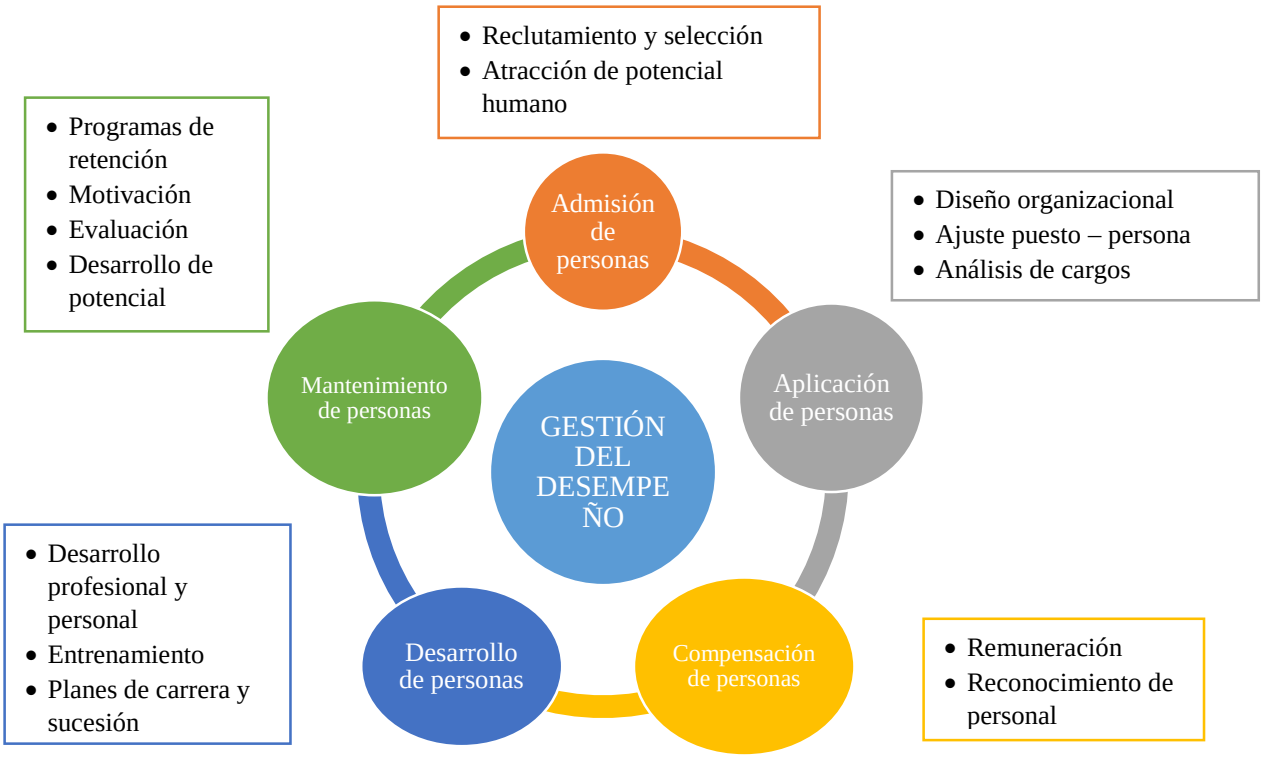


Gráfico N°10: Sistema de Gestión del Desempeño

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2009)

De acuerdo al gráfico N°10 la GDs, cumple con varios elementos dentro de su proceso y en cada uno de ellos se han resaltado actividades relevantes de la gestión del talento humano.

Con respecto a la **admisión de personas**, es claro que parte principalmente del proceso de reclutamiento y selección del personal, entendiendo como tal a la búsqueda de candidatos idóneos que se ajusten a las necesidades del cargo; como parte de esta búsqueda es importante que las organizaciones se enfoquen en atraer al mejor personal dentro del mercado, conocidos como potenciales, quienes generen y agreguen valor a los resultados del negocio. (Alles, 2008).

La **aplicación de personas** se refiere básicamente a la identificación e integración de los empleados en sus respectivos cargos, para esto es indispensable que la organización tenga definido un diseño organizacional, perfiles de cargo, habilidades y competencias necesarias; entre otros aspectos que permitirán evaluar si realmente la persona se ajusta a lo que el cargo requiere y si los cargos a su vez están cubiertos por el personal adecuado. (Chiavenato, 2009).

La **compensación de personas** no se refiere únicamente a una remuneración económica sino a todo lo que de una u otra manera abarca el paquete de recompensa al empleado por su contribución a la organización el mismo que debe motivar, desarrollar sentido de responsabilidad y apoyar el deseo de trabajar mejor. Al mismo tiempo permite a la organización tener una estructura formal para la toma de decisiones con respecto a incrementos, ascensos e incluso despidos. (Chiavenato, 2009).

El **desarrollo de personas** probablemente se considera como uno de los elementos clave dentro de la gestión del desempeño, pues permite identificar fortalezas y debilidades de cada empleado, necesidades de entrenamiento, implementación de programas como coaching o mentoring, pero principalmente le permite al empleado satisfacer su necesidad de crecimiento

profesional y personal, y al mismo tiempo que la organización sea reconocida en el mercado por esta práctica. (Bohlander, 2007).

Si bien implementar o ejecutar cada uno de estos procesos tiene su complejidad, probablemente lo más crítico es el **mantenimiento de personas**, atado a la evaluación de desempeño como base para todo análisis de mantenimiento, utilizando herramientas formales y estructuradas que garanticen una evaluación objetiva. Este proceso permitirá trabajar programas de retención, identificación de altos potenciales y desarrollo de los mismos, incrementos, retroalimentación, etc. (Chiavenato, 2009).

De forma general, se ha plasmado un modelo de Gestión del Desempeño sustentado desde el planteamiento de varios autores, abarcando así de forma íntegra cada uno de los procesos involucrados en la gestión como tal. Es evidente que una adecuada administración de cada uno de estos sistemas y la continuidad de la Gestión del Desempeño, traen innumerables beneficios a las organizaciones y sobre todo le permiten cumplir con los dos propósitos básicos de gestionar el desempeño: Cumplir metas u objetivos corporativos e identificar el comportamiento de los empleados dentro de sus funciones lo cual les permite tomar medidas.

Del modelo arriba planteado se profundizará en el siguiente subcapítulo los puntos relacionados a la atracción, identificación y retención de altos potenciales.

2.3 ALTOS POTENCIALES

En la actualidad, las organizaciones se preocupan por su competitividad frente al futuro inmediato y para ello se cuestionan acerca del talento que están atrayendo y desarrollando como factor clave para implementar las estrategias que permitirán el éxito del negocio. (HayGroup, 2013). A continuación, se presenta la importancia de identificar, atraer y retener a este grupo de colaboradores que representan la sostenibilidad de la organización.

2.3.1 Atraer altos potenciales

Actualmente uno de los desafíos al cual se enfrentan las organizaciones, es el atraer recursos humanos de alto potencial que generen ventajas competitivas para su negocio. Pues, como su categorización lo dice al ser "altos potenciales" y cumplir con requisitos exigentes para ser catalogados como tal, son muy escasos en el mercado y todas las organizaciones buscan tenerlos como parte de su equipo, por lo cual, quienes ya lo tengan se enfrentan a un gran trabajo en crear métodos de retención que generen ese compromiso y pertenencia a la organización y para aquellos que los buscan de igual manera son grandes los esfuerzos que deben hacer para atraerlos. (PWC, 2014).

Según Kim Ruyle (2012) los altos potenciales se diferencian del resto de empleados por ciertas cualidades que las organizaciones buscan en la actualidad como competencias para ser exitosas, entre las características comunes que presenta un alto potencial sin duda está el nivel de desempeño que ha demostrado dentro de sus funciones, a pesar de que no siempre potencial es sinónimo de desempeño, el cumplimiento de objetivos ambiciosos, superar expectativas, manejo de *networking*, fluidez en otros idiomas diferentes al natal, desenvolvimiento público, capacidad *"multitask",* que se refiere a la habilidad de desenvolverse en diferentes tareas y disciplinas; entre otras. (Ruyle, 2012).

A pesar de que lo arriba mencionado son algunas de las características comunes que se han evidenciado entre altos potenciales, es importante que las organizaciones tengan claro que la clave de gestionar talentos empieza desde la revisión de su estrategia de negocio, la misma que debe traducirse en estrategia de personas liderada por recursos humanos que apuntan hacia una misma dirección. (HayGroup, 2013).

Un estudio realizado por Price Waterhouse Coopers (PWC) de Argentina en el año 2014 determinó que las herramientas más utilizadas para atraer empleados de alto potencial son las

referencias en un 24%, el servicio de consultoras externas 20%, las redes sociales 17%, las plataformas de búsqueda *online* 13% y finalmente las universidades con el mismo porcentaje al anterior. (PWC, 2014).

Es indispensable que los líderes de las organizaciones se comprometan con esta meta de identificar y atraer talentos para alcanzar las aspiraciones de la empresa, deben exigirse a sí mismos una dinámica organizacional que les permita identificar sus capacidades, habilidades e intereses personales para contribuir de manera innovadora y comprometida a las exigencias de la compañía. El rol principal de los líderes es formar al personal, preparándolos para asumir esas nuevas exigencias, desarrollarlo continuamente, potencializar sus fortalezas y brindarle oportunidades de mejoramiento. (Lozano, 2007).

No hay duda que realmente resulta complicado atraer a los mejores del mercado, sin embargo, genera mucho valor y reputación a las organizaciones que gestionan estos talentos. Una buena gestión logrará que los empleados que ya se encuentran dentro de la organización se mantengan motivados e involucrados con el éxito de la misma, mientras que aquellos externos elegirán a estas organizaciones como empresas atractivas para trabajar.

2.3.2 Identificación de altos potenciales

Para que las organizaciones puedan desarrollar a su personal e invertir sobre aquellos que consideran como un talento deben considerar sistemas de evaluación que les permita objetivamente identificarlos, pero para esto resulta indispensable primero entender el concepto de "potencial". HayGroup (2013) plantea que el potencial "es la amalgama perfecta entre las capacidades actuales de la persona y los posibles roles futuros, teniendo en cuenta la capacidad a largo plazo de la persona para el crecimiento y sus posibles desvíos potenciales" (HayGroup, 2013, p. 6).

Para hacer más gráfica la definición arriba planteada se detalla la siguiente ecuación:

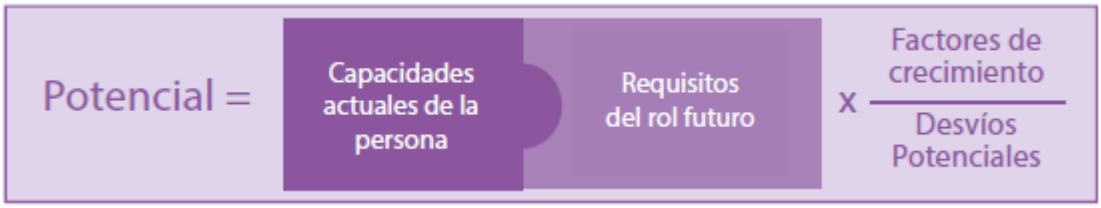


Gráfico N°11: Ecuación de potencial

Fuente: HayGroup (2013).

En el gráfico N°11, el Grupo Hay considera necesario reconocer las capacidades actuales de la persona y claridad en los requisitos de la futura posición hacia la cual podría crecer dicho potencial. Con respecto a los factores de crecimiento, se refiere a rasgos profundamente arraigados en la persona que de una u otra manera afectan a su desarrollo en el tiempo y finalmente, los desvíos potenciales, son aspectos de la persona u organización que interfieren en el crecimiento y desempeño laboral. (HayGroup, 2013).

De acuerdo a lo planteado anteriormente, es evidente que para ser identificado como un alto potencial hay una dualidad de roles, por un lado los rasgos propios del individuo que en una primera instancia ya lo diferencian del resto y lo ponen en ventaja como posible talento, y por otro lado los requerimientos ya estructurados y definidos dentro de la estrategia de la empresa que hacen que busque ajustar a estos talentos a su necesidad, permitiéndole un beneficio tanto personal como profesional al ser desarrollado y cerrando así las brechas tanto de sus colaboradores como de su negocio.

Hay muchas maneras de evaluar el potencial de los colaboradores dentro de una organización y así identificar a nuestros talentos, quizás una de las más comunes ha sido a lo largo del tiempo, la evaluación del desempeño. La consultora PWC, en su estudio realizado en Argentina en el año 2014 presentó el dato de que el 46% de las empresas participantes

gestionaban su talento de una manera formal y las mismas lo hacían a través de la evaluación de desempeño -que aplicaban a todo el personal diferenciándolo únicamente por que a este grupo de "potenciales" se les aplicaba el *feedback* 360°.

Sin embargo, autores como Lozano (2007), consideran que, si bien la evaluación de desempeño puede ser una de las herramientas que soporten la identificación de talentos dentro de la organización, no es recomendable que sea la única, ya que no necesariamente se enfoca en identificar y diferenciar las competencias, comportamientos y mentalidad de los individuos "talentos" para lograr un trabajo excelente. Cualquiera que sea la herramienta utilizada para medir desempeño, al momento de querer identificar los altos potenciales y desarrollarlos, se debe adaptar dicha herramienta a la realidad y necesidad propia de la organización o a su vez complementarla con otras como *assesment centers*, *focus group*, incidentes críticos, etc. (Lozano, 2007).

En conclusión, la identificación de altos potenciales, no es una técnica o práctica universal, pues esta varía de organización en organización, ya que son quienes, a través de un liderazgo comprometido, deben gestionar de forma adecuada el perfil de talento que requieren para alcanzar los resultados de su negocio.

2.3.3 Retención de altos potenciales

Como bien ya se ha planteado, los perfiles con potencial son escasos y valiosos dentro del mercado, por esta razón las organizaciones deben trabajar en métodos que aseguren la motivación y compromiso de los trabajadores talentosos para asegurar su permanencia dentro de la misma, por tanto, es uno de los desafíos estratégicos a los que se enfrentan los encargados de recursos humanos, considerando la complejidad antes mencionada.

En los puntos 2.3.1 y 2.3.2 ya se hizo mucho énfasis en la necesidad de ahondar en aspectos de carácter personal de aquellos, quienes las organizaciones consideran como personas clave o altos potenciales y de considerar el plan estratégico organizacional para entender tanto las necesidades del negocio como las de sus colaboradores que impactarán en el mismo. Por esta razón, dentro de este apartado no se reiterará en lo mismo, únicamente se menciona que, para abordar el tema de estrategias de retención, sin duda el primer paso es considerar ambas variables.

De acuerdo a la bibliografía revisada con relación al tema de autores como Gonzáles (2009), Bedodo & Giglio (2006), Alles (2008) y Hellriegel & Slocum (2012) se ha definido agrupar las principales estrategias de retención en monetarias y no monetarias:

a) Estrategias monetarias - el tema monetario dentro de las organizaciones, si bien es importante como un factor motivacional, que si no estuviera presente sin duda disminuiría la satisfacción del personal; no es definitivo o determinante, es decir los colaboradores no se mantienen dentro de una organización principalmente por un incentivo monetario. (Gonzales, 2009).

   Dentro de este mismo punto, se considera no únicamente la remuneración fija que el colaborador recibe en recompensa a su trabajo, intervienen otros factores como bonificaciones o incentivos extra, generalmente atribuidas a cumplimiento de metas; políticas salariales las cuales muy pocas organizaciones las tienen formalmente, sin embargo, al momento de retener los empleados aprecian mucho el contar con una política formal que justifique su salario dentro de bandas comparadas en el mercado. (Bedodo & Giglio, 2006).

b) Estrategias no monetarias: Dentro de este literal se incluyen todas las estrategias de tipo “emocional” que ya no van atadas a una recompensa en dinero sino en factores

motivacionales que permiten el desarrollo, crecimiento y satisfacción del colaborador en su lugar de trabajo.

- Formación y Capacitación – Principalmente se refiere a las oportunidades de entrenamiento específico para sus funciones o desarrollo de competencias y habilidades. En este se incluyen becas de estudio. (Gonzales, 2009).

  En la recolección de datos durante los grupos focales ejecutados en esta organización, el tema de formación y capacitación fue una de las estrategias que mayor frecuencia tuvo (información que se puede observar en el anexo n°3 y 4), sobre todo por el impacto que causó en los grupos participantes, el entrenamiento específico en un programa de liderazgo que tuvo duración de un año completo con la consultora externa *"Mentally Fit"*, programa que les permitió el desarrollo de habilidades de comunicación, liderazgo, exposición y desenvolvimiento y técnicas de retroalimentación de doble vía. Adicional se mantienen prácticas de *coaching* y *mentoring* interno.

- Calidad de vida – En este punto se considera todo lo referente a flexibilidad de horarios, trabajo en casa, permisos especiales, programas de bienestar, espacios de trabajo adecuados, beneficios como alimentación, seguros médicos, celebraciones de días especiales, entre otros. (Gonzales, 2009).

- Plan de Carrera y sucesión – Si el enfoque es únicamente al plan de carrera como tal, se refiere básicamente a las oportunidades que las organizaciones brindan para promociones internas, independientemente si su decisión recae en un alto potencial o no. Al considerar los planes de sucesión se entiende ya a toda una planeación y procesos que las organizaciones mapean pensando en el desarrollo de su personal clave como potenciales candidatos para reemplazar altos cargos. (Bedodo & Giglio, 2006).

Al ser esta una de las principales deficiencias evidenciadas en el diagnóstico organizacional plasmado en el gráfico N°2 (árbol de problemas), se considera relevante profundizar sobre esta estrategia, principalmente enfocado en las metodologías que tienen como guía dentro de la organización pero que no han sido implementadas de forma adecuada.

Por un lado, se encuentran los planes de desarrollo bajo la metodología 70: 20: 10, la cual consiste en que el desarrollo de personal se lo obtiene, 70% a través de actividades o tareas propias del puesto, por ejemplo, con el liderazgo de proyectos, la rotación eventual por otros puestos, asignación de nuevas tareas (desafiantes), mayor oportunidad de exponer su trabajo. El 20% se refiere al desarrollo a través de otras personas, en este caso se incluyen programas de *coaching*, *mentoring*, tutorías, y otros. Finalmente, solo el 10% del desarrollo de personal recae en entrenamientos o cursos sean estos internos o externos. (Poschen, 2015).

Otra de las metodologías en Tecnandina es el plan de sucesión, en el cual se busca identificar potenciales candidatos que sean reemplazo de posiciones clave dentro de la organización, en tres etapas: aquellos que ya están listos, los que son potenciales candidatos a corto plazo y los que llegarán a serlo con un desarrollo adecuado a largo plazo. Si bien existe un manual regional que establece las directrices para mapear este plan, localmente la metodología no ha sido implementada por falta de un procedimiento formal.

Esta estrategia sin duda es una de las mejores para mantener motivado al personal y de esa manera retenerlo, la organización debe ser responsable de contribuir al desarrollo y crecimiento, sobre todo de aquellos que demuestran talento en su desempeño, independientemente del perfil individual de esta persona (Pérez, 2015) relacionado a sus diferencias individuales.

- Proceso de inducción – Quizás es la primera impresión que el empleado puede percibir de la organización, es importante considerar que en este punto se deben establecer planes para cerrar las brechas identificadas entre lo que requiere la posición y el candidato contratado. Es indispensable generar la sensación de que la empresa atrae solo al personal que cumpla con los perfiles definidos. (Alles, 2008).
- Clima Organizacional – Generar un sentido de pertenencia, hacer sentir al trabajador como si fuera parte de una familia, promover ambientes de respeto y justicia. (Hellriegel & Slocum, 2012).
- Reconocimiento – Es importante que las organizaciones generen espacios de reconocimiento público, que creen programas internos de reconocimiento y de esa manera promuevan el desempeño de sus colaboradores y al mismo tiempo generen motivación. (Bedodo & Giglio, 2006).
- Retos y desafíos – Quizás es uno de los factores que en mayor atracción mantiene al personal, el hecho de que las tareas que les plantean sean direccionadas al mejoramiento continuo y apunten al cumplimiento de la estrategia corporativa hacen que el empleado se comprometa y se sienta parte primordial del negocio, que agrega valor en lo que hace. (Gonzales, 2009).

Las estrategias arriba planteadas, son de las más comunes que se implementan en las organizaciones de alto rendimiento y principalmente las que se han definido considerar para efectos de este trabajo de investigación.

En el punto 2.3 se abordó todos los temas relevantes que se justifican como sustento teórico de lo referente a Altos Potenciales.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología

3.1.1 Tipo de Investigación

De acuerdo a las modalidades de trabajo de titulación que presenta la PUCE, el presente se realizó bajo la modalidad de Proyecto – Producto, cumpliendo con la caracterización de usar fundamentos teóricos junto a aspectos técnico – profesionales que posibilitan una acción directa en la realidad, para solucionar problemas reales y producir cambios pertinentes. (Dirección General Académica, 2007).

3.1.2 Diseño de Investigación

El presente trabajo fue un diseño no experimental de investigación, ya que en ningún momento se manipuló variables, como una investigación de campo de tipo descriptiva, considerando la recolección y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de la situación de estudio.

Al mismo tiempo es una investigación – acción, siendo una técnica a través de la cual se recopiló datos de una situación actual en relación a un objetivo, meta o necesidad de ese sistema (organización) y en base al análisis de los datos emprender acciones enfocadas a la resolución o cambio de dicha situación. (Robbins & Judge, 2009).

3.1.3 Población y Selección de la Muestra

El tipo de muestreo utilizado fue el método no probabilístico por conveniencia, considerando dos grupos de interés a quienes se aplicó el instrumento. Por un lado, el equipo gerencial conformado por 8 participantes, dentro del protocolo se consideraron 10 participantes, sin embargo, en la fecha ejecutada 2 de ellos se encontraban en viaje de

negocios; y por otro lado 7 participantes seleccionados de forma aleatoria del grupo de altos potenciales identificado dentro de la organización.

EQUIPO GERENCIAL					
Participante	**Cargo**	**Género**	**Edad**	**Formación**	**Antigüedad en la empresa**
Sujeto 1	Gerente de Logística y EHS	F	51	Cuarto nivel	20 años
Sujeto 2	Gerente de Finanzas	M	48	Cuarto nivel	12 años
Sujeto 3	Gerente de Producción	M	45	Tercer nivel	20 años
Sujeto 4	Gerente de Aseguramiento de la Calidad	F	38	Tercer nivel	16 años
Sujeto 5	Gerente Control de Calidad	M	36	Cuarto nivel	16 años
Sujeto 6	Gerente Supply Chain	F	50	Tercer nivel	30 años
Sujeto 7	Gerente General	F	52	Cuarto nivel	15 años
Sujeto 8	Gerente Investigación y Desarrollo	M	35	Tercer nivel	8 años
ALTOS POTENCIALES					
Participante	**Cargo**	**Género**	**Edad**	**Formación**	**Antigüedad en la empresa**
Sujeto 1	Jefe de Proyectos	M	31	Tercer nivel	6 años
Sujeto 2	Jefe de Desarrollo	F	30	Cuarto nivel	3 años
Sujeto 3	Técnico de mantenimiento	M	25	Técnico	2 años
Sujeto 4	Jefe de planificación	M	35	Tercer nivel	7 años
Sujeto 5	Asistente de Aseguramiento de la Calidad	F	30	Tercer nivel	4 años
Sujeto 6	Asistente de validaciones	F	28	Tercer nivel	4 años
Sujeto 7	Coordinador de proveedores	F	28	Cuarto nivel	2 años

Tabla N°1: Datos de la muestra seleccionada

Fuente: Elaboración propia

3.2 Instrumentos

Para el levantamiento de información se definió usar como instrumento la entrevista grupal, también conocida como grupo focal, entendiendo las necesidades y propósitos propios del trabajo de investigación. (Escobar & Bonilla, 2008).

Esta herramienta es comúnmente utilizada en investigaciones de tipo descriptivas en donde los resultados esperados serán generalmente cualitativos, la misma consiste en invitar de 6 a 10 personas a una discusión dirigida por un moderador quien será el encargado de promover un debate libre y sencillo, enfocando dicha discusión al propósito de la investigación. El moderador será el encargado de observar la discusión registrando los comentarios por escrito o grabación para estudiarlos posteriormente. (Kotler & Armstrong, 2012).

El propósito principal del grupo focal es hacer que surjan actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y principalmente reacciones en los participantes con respecto al tema central, permitiendo así obtener múltiples miradas y procesos emocionales dentro del contexto del grupo. (Escobar & Bonilla, 2008).

La técnica del grupo focal implica tres pasos lógicos y metodológicos centrales: El reclutamiento, la moderación y la confección del informe. El reclutamiento se refiere a la selección de los participantes cuidando especialmente de los criterios de inclusión y exclusión, así como una distribución equitativa de cada grupo focal; al no cumplirse dichos parámetros se corre el riesgo de grupos demasiado homogéneos o heterogéneos que no permitan la obtención de datos confiables. La moderación es como tal, la sesión dentro del grupo focal considerando aspectos importantes como el ambiente, no distracciones, recursos materiales, etc. Principalmente en esta fase es importante la destreza del moderador para lograr que los participantes brinden su opinión y se genere apertura al tema de forma objetiva, controlando tiempos y enfoque en la discusión. Finalmente, la confección del informe debe

responder al motivo o propósito por el cual se realizó el grupo focal, de tal manera que de una forma breve pero exhaustiva deberá condensar las tendencias generales observadas y opiniones aisladas que considere relevantes, otorgando una interpretación cualitativa de los datos obtenidos. (Juan & Roussos, 2010).

Otros autores como Escobar & Bonilla (2008), establecen de forma más amplia los pasos a seguir en la preparación y ejecución de un grupo focal, presentado en el siguiente gráfico:



Gráfico N°12: Proceso del grupo focal

Fuente: Adaptado de Escobar & Bonilla (2008).

3.3 Resultados

El día miércoles 30 de noviembre del 2016 de 10h00 a 12h00 am. Se realizó el primer grupo focal con el equipo gerencial de la organización (8 participantes) del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta estímulo	Palabras / frases	Frecuencia	Sujetos
1. Defina la cultura de Tecnandina	➢ Orientación a resultados	4	2, 4, 6 y 7
	➢ Basada en retroalimentación de doble vía	2	1 y 8
	➢ Retos ambiciosos	2	3 y 7
	➢ Altos estándares de calidad	2	4 y 5
	➢ Cultura abierta	3	1, 2 y 8
2. Se han identificado grupos diversos y la empresa actúa en base a las necesidades de cada uno?	➢ Equipos bastante diversos de forma natural	6	3, 2, 7, 4, 6 y 8
	➢ No identificados formalmente	3	4, 6 y 8
	➢ No se actúa en base a necesidades específicas	3	2, 7 y 8
3. ¿Las políticas de RRHH (selección y reclutamiento, compensación, promociones internas, etc.) son administradas de forma equitativa?	➢ Decisiones justas, no sesgadas	2	1 y 5
	➢ Potencial del personal	2	8 y 1
4. ¿Tiene la empresa, políticas de diversidad y estas se encuentran explícitas en algún documento formal interno?	➢ Código de conducta	1	3
	➢ Código laboral y reglamento interno	1	4
5. ¿Se encuentra posicionada la diversidad dentro de su estrategia organizacional? De no ser así ¿considera importante posicionarla?	➢ Explícitamente no se encuentra	3	2, 3 y 7
	➢ Beneficio / Ventaja al negocio	3	2, 3 y 7
6. ¿Cómo se asegura de que está atrayendo y reteniendo al mejor talento para su negocio?	➢ Selección considerando habilidades blandas	3	6, 4, y 5
	➢ Estrategias de retención	2	6, y 1
	➢ Desarrollo de personal	3	6, 1 y 5
	➢ Imagen corporativa	2	4 y 1
7. ¿Cuál es la política o procedimiento de identificación de los altos potenciales en su organización?	➢ Evaluación de desempeño y calibración	2	1 y 6
	➢ No se conoce política, proceso o procedimiento	2	1 y 3
8. ¿Este grupo ha sido comunicado a toda la organización y a ellos mismo?	➢ No se comunica	3	6, 2 y 5
	➢ Comunicación informal	3	6, 2 y 7
9. ¿Qué estrategias de retención ha implementado con dicho grupo?	➢ Programas de desarrollo 70:20:10, coaching -mentoring sesiones de feedback, liderazgo de proyectos importantes, certificaciones Yellow y Green Belt, movimientos internos, mayor % de incremento salarial en relación al resto, viajes, entrenamientos internos y externos, mayor oportunidad de visibilidad	8	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8
10. ¿Este grupo es equitativo?	➢ Diversidad natural	2	3 y 5
	➢ Proceso que sustenta	2	3 y 5

Tabla N°2: Análisis de resultados grupo focal 1

Fuente: Elaboración propia.

La información detallada en la tabla n°2 es un análisis de contenido por frecuencia de los datos recolectados en el grupo focal con el equipo de gerentes, la transcripción textual de las participaciones puede ser observada en el anexo n°3.

El día lunes 12 de diciembre del 2016, de 15h00 a 17h00 pm., se realizó el segundo grupo focal con 7 participantes, que son parte del grupo de altos potenciales identificados dentro de la organización, del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta estímulo	Palabras / frases	Frecuencia	Sujetos
1. Defina la cultura de Tecnandina	➢ Orientación a resultados	5	1, 2, 5, 6 y 7
	➢ Cultura fuerte / presión	3	3, 4 y 6
	➢ Empleados comprometidos	2	4 y 7
	➢ Cultura abierta	2	3 y 6
2. Se han identificado grupos diversos y la empresa actúa en base a las necesidades de cada uno?	➢ Grupos no identificados	4	7, 2, 6 y 5
	➢ Diversidad evidente	4	7, 1, 2 y 6
	➢ No se da un trato diferenciado	4	7, 1, 6 y 5
3. ¿Las políticas de RRHH (selección y reclutamiento, compensación, promociones internas, etc.) son administradas de forma equitativa?	➢ No hay equidad	4	3, 1, 4 y 7
	➢ No se conocen las políticas de RRHH	3	1, 4 y 7
	➢ Subjetividad en la toma de decisiones	3	3, 1 y 7
4. ¿Tiene la empresa, políticas de diversidad y estas se encuentran explícitas en algún documento formal interno?	➢ Código de conducta	1	3
	➢ Desconocen	6	1,2,4,5,6 y 7
5. ¿Se encuentra posicionada la diversidad dentro de su estrategia organizacional? De no ser así ¿considera importante posicionarla?	➢ Sí se encuentra posicionada	4	6, 2, 4 y 5
	➢ Pensamientos distintos / diversidad de criterios	2	6 y 5
	➢ Agrega valor / ventaja competitiva	2	4 y 5
6. ¿Cómo se asegura de que está atrayendo y reteniendo al mejor talento para su negocio?	➢ No necesariamente se atrae a los mejores, conocimientos técnicos prevalecen sobre habilidades blandas	3	7, 2 y 3
	➢ Desarrollo de personal	3	4, 2 y 1
7. ¿Cuál es la política o procedimiento de identificación de los altos potenciales en su organización?	➢ Desconocen	7	1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7
8. ¿Este grupo ha sido comunicado a toda la organización y a ellos mismo?	➢ No hay claridad en el proceso de comunicación	3	1, 2 y 6
	➢ Se desconoce cómo fueron identificados como altos potenciales	3	1, 2 y 6
9. ¿Qué estrategias de retención ha implementado con dicho grupo?	➢ Programas de liderazgo, entrenamientos externos, bono de desempeño, consultoría externa, coaching, mentoring, desarrollo interno, exposición o liderazgo de proyectos, viajes al exterior Aumento salarial en mayor %	7	1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7
10. ¿Este grupo es equitativo?	➢ Subjetividad en el proceso	2	1 y 6
	➢ No claridad del proceso de identificación	2	1 y 6

Tabla N°3: Análisis de resultados grupo focal 2

Fuente: Elaboración propia.

La información detallada en la tabla n°3 es un análisis de contenido por frecuencia de los datos recolectados en el grupo focal con el equipo de altos potenciales, la transcripción textual de las participaciones puede ser observada en el anexo n°4.

3.3.1 Interpretación de los resultados:

Al analizar el contenido del instrumento aplicado, considerando la frecuencia de repetición en las respuestas levantadas se interpreta lo siguiente:

- Los empleados de Tecnandina consideran que su cultura es fuertemente orientada a resultados, cada uno está involucrado y comprometido con un solo objetivo y saben el camino que deben seguir para alcanzar las metas planteadas. De acuerdo a esto, se la ubica dentro de la categoría de organizaciones orientadas al resultado, en concordancia con el modelo observado en el punto 2.1.4 (Improven consultores, 2004).
- Se reconoce con claridad que dentro de los equipos de trabajo en la organización existe gran diversidad, pero ésta es identificada únicamente por las dimensiones "visibles" según (Casanova, 2008) es decir, edad, género, nacionalidad, etc. No existe como tal una identificación de grupos por diversidad en dimensiones "no visibles". La organización mantiene la ideología "igual para todos" (García, 2012), pues sus comportamientos, decisiones, estrategias, etc. no son administradas pensando en la necesidad de cada uno de los grupos identificados.
- Existe una gran discrepancia entre los criterios generales del grupo focal N°1 (equipo gerencial) y grupo focal N°2 (altos potenciales) con respecto a la administración de las políticas de RRHH. Por un lado, la interpretación que se obtiene del primer grupo es que dichas políticas en cada subsistema de RRHH son manejadas de forma independiente a cualquier sesgo por diferencias individuales, su administración va

ligada estrictamente al requerimiento y necesidad de la organización en ese momento. Por otro lado, la interpretación del segundo grupo, es que no tienen claro que existan políticas, pues no han recibido información al respecto y de ser así, no son administradas de forma equitativa, en la mayoría de los casos no se han tomado las mejores decisiones principalmente en lo que se refiere a compensaciones y desarrollo interno.

- De forma global hay desconocimiento con respecto a la existencia de documentos internos que amparen el tema de diversidad. Tienen en mente el "código de conducta"; sin embargo, desconocen el contenido con exactitud.
- En ambos grupos se percibe que, a pesar de que la diversidad no se encuentra gestionada de forma estructurada y formal dentro de la organización, es un factor que de forma natural se ha posicionado dentro de su estrategia y sin duda agrega valor a su negocio.
- Hay discrepancia de criterios con respecto a los talentos que se atrae y retiene. Algunos de los participantes consideran que partiendo de un proceso de selección sólido y robusto se atrae a los mejores profesionales en el campo farmacéutico y dentro de la organización se han implementado programas y estrategias de retención; sin embargo, otros participantes consideran que por temas económicos y de conocimiento técnico, la empresa no está lo suficientemente abastecida de talentos. En su gran mayoría todos coinciden en que se han implementado estrategias de retención como entrenamientos y crecimiento profesional, sobre todo.
- Únicamente el equipo gerencial conoce y no con precisión el proceso o política para la identificación de altos potenciales. En el segundo grupo desconocen completamente como éste es administrado.
- De igual manera en lo que respecta a la comunicación de altos potenciales es información que evidentemente lo manejan solo a nivel gerencial, el resto de la

organización lo intuye por una "diferenciación" de oportunidades con ciertos empleados; sin embargo, desconocen la realidad de que hayan sido identificados como potenciales.

- La organización tiene implementadas estrategias de retención, dentro de las cuales principalmente están: entrenamientos, bono de desempeño, programas de liderazgo, *coaching- mentoring*, viajes al exterior, mayor exposición/visibilidad.
- De forma general se considera que la diversidad dentro de los grupos se ha dado de forma natural, no porque así haya sido gestionado; sin embargo, existe total discrepancia con respecto a la subjetividad u objetividad del proceso de identificación de altos potenciales, esto no atribuido a un sesgo por diversidad, sino más bien a la falta de un proceso formal.

En este capítulo se ha planteado todo lo referente a metodología implementada para la recolección de datos y análisis de resultados, como parte de la investigación de campo de este trabajo.

CAPÍTULO IV: PRODUCTO

4.1 Objetivo del proyecto

El objetivo del proyecto es proveer a la organización de un modelo de gestión de la diversidad con sus respectivas políticas con el propósito de formalizar y fortalecer su proceso de identificación, y retención de altos potenciales.

En base a los resultados obtenidos en el capítulo III del presente trabajo, se propone el siguiente modelo de GD, como estrategia para la retención de altos potenciales:

4.1.1 Modelo Diversidad y Desarrollo en Tecnandina (DDT)

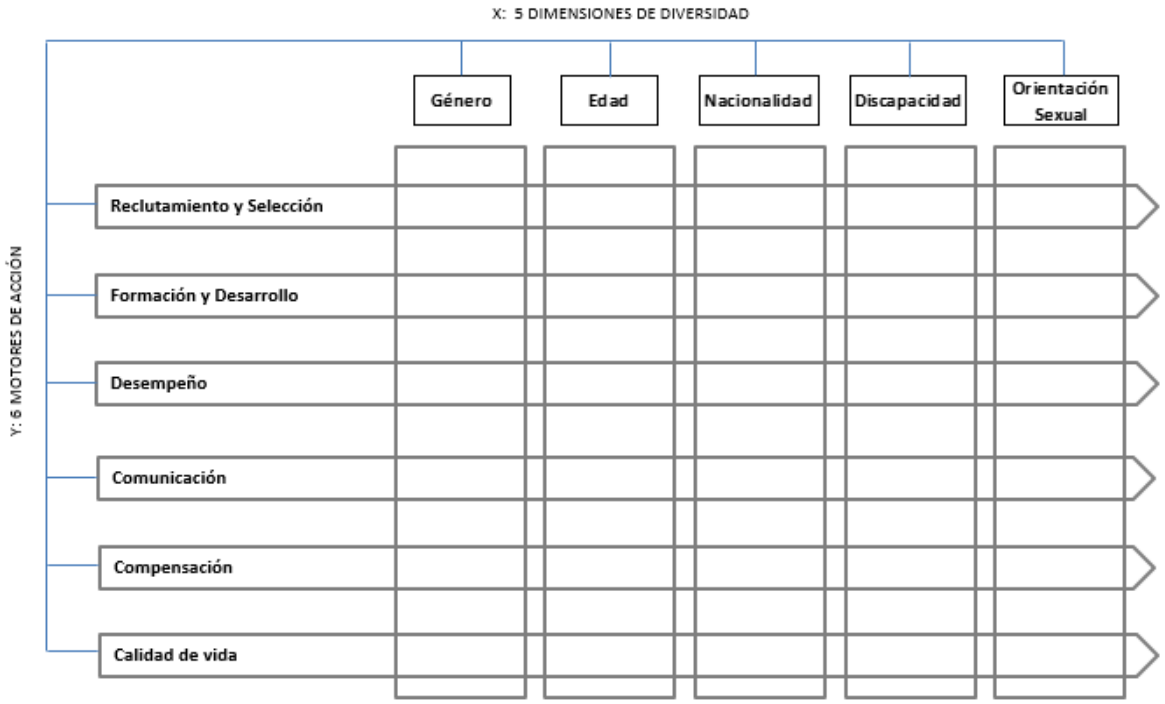


Gráfico N°13: Modelo "Diversidad y Desarrollo Tecnandina" (DDT)

Fuente: Adaptado de (L´Oreal, 2009).

El modelo propuesto en el gráfico N°13, es una adaptación del modelo presentado por L´Oreal en el año 2009 y plantea el esquema general a través del cual se gestionará la

diversidad dentro de Tecnandina, tomando en cuenta dos ejes de acción: Por un lado, en el eje X se han planteado las cinco dimensiones sobre las cuales se trabajaron políticas de diversidad mencionadas más adelante; por el otro lado, en el eje Y se encuentran explícitos seis motores de acción que representan los subsistemas en los cuales se aplicarán dichas políticas.

Este modelo ha sido planteado como una estrategia para la retención de altos potenciales en Tecnandina, razón por la cual, sus políticas van orientadas a dicho propósito, en cada uno de los subsistemas el principal grupo de interés serán los altos potenciales, desde su atracción hasta la retención.

4.1.2 Políticas del modelo DDT

Las políticas planteadas, están alineadas a la estrategia organizacional y realidad de la compañía, ofreciendo una guía de prácticas de empleo justas que garanticen la igual de oportunidades, eliminando en su totalidad cualquier tipo de discriminación por género, edad, nacionalidad, discapacidad, orientación sexual u otras; promulgando una cultura de aceptación y respeto a la diversidad.

A continuación, se presenta de forma breve, el propósito para cada subsistema y las principales políticas en cada dimensión de la diversidad. El documento por extenso, que contiene a detalle las políticas, se encuentra en el anexo N°5 del presente documento.

a) Reclutamiento y Selección

El proceso de reclutamiento y selección en Tecnandina, busca atraer y contratar a los mejores talentos dentro del mercado tanto farmacéutico como de industrias relacionadas, que se ajusten de manera idónea al perfil definido para cubrir las necesidades del cargo, del área y

del negocio, siempre alineado a la estrategia organizacional, contribuyendo así al éxito y crecimiento sostenible de la organización.

Estas políticas se enfocan principalmente en posicionar a la compañía como un empleador atractivo con amplia reputación en la atracción y retención de potenciales a través del respeto y aceptación a la diversidad de perfiles.

Principales políticas:

- Fortalecimiento marca empleador.
- Incremento 10% en atracción y contratación de mujeres en cargos de liderazgo.
- Establecimiento de convenios con universidades para la atracción de los mejores perfiles académicos.
- Atracción de talentos jóvenes con el lema "Pasión por los jóvenes".
- Participación del personal *"senior"* de la organización como *"stakeholder"* con poder de decisión en la contratación de talentos jóvenes.
- Incremento considerable en las contrataciones de pasantes, practicantes, tesistas.
- Programa de intercambio de talentos.
- Incrementar porcentaje de contratación de personal extranjero.
- Participar de las ferias de empleo organizadas por instituciones que se dedican al posicionamiento de personas con discapacidad dentro del mercado laboral.
- El porcentaje de contratación de personas con discapacidad deberá ser 1% adicional al que exige la ley.
- La vinculación de personal con diferente orientación sexual, no será por ningún motivo censurado dentro de la organización.

b) Formación y Desarrollo

El aprendizaje continuo y el desarrollo de habilidades y competencias específicas, es uno de los requisitos principales en la organización para enfrentar retos desafiantes en un mundo dinámicamente cambiante, es el potencial del personal, el que convertirá a Tecnandina en un equipo de alto rendimiento. Por esta razón, es indispensable partir de la revisión interna de talentos, identificando y mapeando el equipo de altos potenciales de la organización, sobre los cuales se trabajará con mayor enfoque programas de formación y se dará seguimiento a la elaboración, ejecución y cumplimiento del plan de desarrollo individual, con el propósito de cerrar brechas identificadas y así garantizar el nivel y la calidad de talento humano que requiere la empresa.

Principales políticas:

- Implementación matriz de identificación y mapeo de altos potenciales.
- Implementación de Planes de Desarrollo Individual en base a la metodología 70:20:10.
- Programas de liderazgo femenino.
- Programas de *mentoring* o tutorías de personal *senior* a profesionales jóvenes.
- Programas de *mentoring* reversible en donde los profesionales jóvenes comparten temas de tecnología, redes sociales, tendencias actuales al personal *senior*.
- Promulgar la movilidad de talentos como parte de su desarrollo.
- Uso de la intranet como herramienta de entrenamientos en línea ajustado a la necesidad de la persona con discapacidad (audio, visual, etc.).
- Sensibilización sobre personal con diferente orientación sexual como fuente de innovación y diversidad de criterios.

c) Desempeño

El nivel de desempeño de la organización deseado, debe estar alineado a la estrategia y al propósito de alcanzar equipos de alto rendimiento, a través de la diversificación de perfiles que promuevan innovación y creatividad en la ejecución de sus funciones. Es importante en la administración del desempeño del personal, establecer de forma transparente y clara las expectativas que como organización esperamos de nuestros colaboradores, de tal manera que se puedan establecer indicadores de medición y evaluar si realmente estamos alcanzando las metas deseadas.

La gestión global de desempeño se encuentra implícita de forma directa o indirecta en cada uno de los subsistemas antes y después mencionados, sin embargo, en este punto se presenta la estructura de evaluación de desempeño.

Principales políticas:

- Establecimiento anual de objetivos SMART que cierren brechas identificadas entre perfil actual y perfil deseado como alto potencial.
- Criterios de evaluación en cinco niveles, de acuerdo a matriz de la política corporativa. (ver anexo N°5).
- Se evalúa el "Qué" y el "Cómo". El "Qué", refiriéndose netamente a una evaluación fría y puntual del cumplimiento como tal de los objetivos planteados y el "Cómo" en donde se consideran comportamientos, ética, código de conducta, valores, entre otros; demostrados para alcanzar dicho resultado.
- Implementación de evaluación 360° para altos potenciales.
- Sesiones de calibración y retroalimentación.

d) Comunicación

El éxito de la gestión de altos potenciales como grupo clave dentro de la organización y el posicionamiento en el mercado, como una empresa ejemplar en la gestión de la diversidad dentro de sus equipos, dependerá en gran medida de una administración adecuada en los procesos de comunicación tanto interna como externa.

Principales políticas:

- Transparencia en la difusión de procedimientos internos, generando credibilidad y claridad en la toma de decisiones.
- Establecimiento de estructura y estrategia formal de comunicación interna.
- Campañas de comunicación que promuevan programas de desarrollo y sensibilización ante la diversidad de perfiles.
- Publicitar externamente las iniciativas y buenas prácticas en GD.
- Posicionamiento externo de la marca organizacional como empleador atractivo.

e) Compensación

El propósito de la política de compensaciones es alinear las prácticas organizacionales de recompensa, de una forma equitativa, efectiva y competitiva respecto al mercado local, como un medio que permite atraer, recompensar y retener al personal adecuado y calificado para el negocio. Proporciona un marco de referencia, alineado a la estrategia organizacional, asegurando la transparencia y objetividad en la administración de las remuneraciones sean éstas monetarios o no monetarias.

Principales políticas:

- Disminuir en un 100% las brechas salariales entre género masculino y femenino.

- Mitigar barreras de género que limiten el crecimiento profesional (salarial) y personal de los colaboradores.
- Promulgar la remuneración de pasantes y practicantes atada a su nivel de desempeño, más allá de lo que exige la ley.
- Estandarizar incrementos salariales sin barreras generacionales.
- Incluir rubros de movilidad, vivienda, legalización en el país, etc; para personal extranjero.
- Seguro de salud particular, ajustado a necesidades específicas del personal con discapacidad.

f) Calidad de vida laboral

Una de las estrategias de retención que mayor efectividad tienen en la actualidad, es la oportunidad que se le brinda al colaborador de mantener un equilibrio o conciliación entre su vida profesional y personal. Por esta razón, Tecnandina se compromete a implementar prácticas que se ajusten a las necesidades de cada uno de los grupos identificados, posicionándose como una compañía responsable del bienestar de su personal, manteniendo un nivel de rendimiento alto con colaboradores altamente comprometidos con la organización.

Principales políticas:

- Programa de maternidad prolongada.
- Otorgar Cinco días adicionales de paternidad.
- Promover la flexibilidad de horarios.
- Implementar espacios de interacción social y deportivas.
- Otorgar días adicionales de vacación.

- Implementación de programas de teletrabajo.
- Brindar oportunidades de movilidad (visitas) del personal extranjero a su país de origen, o de sus familiares directos al país de residencia.
- Garantizar adecuación y facilidades para personal con discapacidad.
- Garantizar espacios de libre expresión para personal de diferente orientación sexual.

Todo lo descrito en el punto 4.1, corresponde a la propuesta planteada de un modelo y sus políticas de GD como estrategia para la retención de ALPOS, para la empresa Tecnandina S.A.

4.2 Actividades

I. Validar la propuesta sugerida del modelo DDT y sus respectivas políticas con la gerencia de Recursos Humanos de la organización.
    a) Analizar la propuesta sugerida en relación a las necesidades de la organización de acuerdo a la información levantada.
    b) Establecer ajustes al modelo definido, en caso de que así se requiera, de acuerdo a la realidad de la organización.
    c) Gestionar la aprobación de la propuesta.

II. Sociabilizar el producto con el equipo de liderazgo y altos potenciales de la organización.
    a) Preparar material didáctico para la sociabilización
    b) Establecer un cronograma / agenda para la sociabilización
    c) Ejecutar taller de sociabilización

III. Implementar la propuesta aprobada.
    a) Preparar un programa de gestión del cambio que garantice una exitosa implementación en la cultura organizacional.

b) Conformar un Comité interno de Diversidad, encargado de monitorear el proceso de implementación y sostenibilidad del proyecto.
c) Evaluar después de un año el impacto y resultados de cambio dentro de la organización después de la implementación.

4.3 Supuestos

- Gerencia de Recursos Humanos comprometida con el proyecto
- Accesibilidad a políticas ya existentes
- Aceptación del modelo propuesto
- Aprobación local y regional de las políticas definidas
- Colaboración y compromiso del equipo de liderazgo y altos potenciales de la organización

4.4 Precondiciones

- Necesidad de gestionar la diversidad dentro de la organización
- Falta de políticas formales que regulen su gestión del desempeño
- El tema está a la vanguardia dentro de la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones
- Resultados obtenidos del levantamiento de información en la organización

4.5 Indicadores

- Modelo "Diversidad y Desarrollo Tecnandina" (DDT) y el Manual de Políticas EC-HR-780-th04, aprobado formalmente por la gerencia general en un lapso de tres meses, posterior a la presentación.
- 100% de los asistentes a la sociabilización del producto.
- Implementación en un 50% del programa de gestión del cambio al finalizar el 2017.

- Posicionamiento de la diversidad como objetivo estratégico para el 2018.
- Comité de Diversidad conformado.
- Nombramiento del comité de diversidad.

4.6 Fuentes de verificación

- Documento con la firma de aprobación del modelo y manual de políticas EC- HR-780-th04.
- Listado de participación / asistencia.
- Material de apoyo, utilizado durante talleres de socialización.
- Cronograma de ejecución de talleres.
- Reporte de status de implementación programa de gestión del cambio.
- Documento formal con los objetivos estratégicos 2018.
- Documento de la designación como miembro del comité de diversidad.
- Registro de altos potenciales que continúan en la organización.

4.7 Sostenibilidad

Será sostenible a través del tiempo, una vez que las políticas hayan sido implementadas y por consiguiente deben ser cumplidas dentro de la gestión de Recursos Humanos y del resto de áreas involucradas.

Adicional, la importancia de su sostenibilidad, recae en la reputación que genera como una compañía socialmente responsable que promueve su marca de empresa gestionando talentos (RSC), posicionada en el lugar n°8 de las mejores empresas para trabajar en el Ecuador, reconocimiento otorgado por el instituto *Great Place to Work.*

Finalmente se conformará un Comité de Diversidad, el cual será el encargado de monitorear, supervisar y garantizar junto a Recursos Humanos, el cumplimiento del proyecto implementado.

4.8 Medios o Insumos

Actividad	Prioridad	Recursos	Responsables	Involucrados
Validar la propuesta sugerida del modelo DDT y sus respectivas políticas con la gerencia de Recursos Humanos de la organización.	Alta	- Agenda de reunión con gerencia RRHH - Modelo DDT y manual de políticas - Resultados de la investigación - Computador	- Investigadora	- Investigadora -Gerente de RRHH
Sociabilizar el producto con el equipo de liderazgo y altos potenciales	Alta	- Producto final - Diapositivas y manual de políticas - Computador - Proyector - Espacio físico	- Investigadora - Gerente de RRHH - Champion Compliance	- Responsables - Equipo de liderazgo (gerentes y jefes) - Altos potenciales
Implementar la propuesta aprobada	Alta	- Manual de políticas y modelo DDT - Programa de gestión del cambio - Comité de Diversidad	- Recursos Humanos - Comité de Diversidad	- Responsables - Equipo de liderazgo (gerentes y jefes) - Altos potenciales

Tabla N°4: Medios o insumos

Fuente: Elaboración propia

4.9 Presupuesto

ACTIVIDADES	Unidad	# de horas empleadas	N° recursos	Costo general	Costo total USD
I. Validar la propuesta sugerida del modelo DDT y sus respectivas políticas con la gerencia de Recursos Humanos de la organización.					
a) Analizar la propuesta sugerida en relación a las necesidades de la organización de acuerdo a la información levantada.	Horas / Hombre	3	**1**	$ 10,12	$ 30,36
b) Establecer ajustes al modelo definido, en caso de que así se requiera, de acuerdo a la realidad de la organización.	Horas / Hombre	3	**2**	$ 64,13	$ 192,39
c) Gestionar la aprobación de la propuesta.	Horas / Hombre	8	**1**	$ 10,12	$ 80,96
II. Sociabilizar el producto con el equipo de liderazgo y altos potenciales de la organización.					
b) Preparar material didáctico para la sociabilización	Horas / Hombre	8	**1**	$ 10,12	$ 80,96
	Material didactico			$ 500,00	$ 500,00
c) Establecer un cronograma / agenda para la sociabilización	Horas / Hombre	2	**1**	$ 10,12	$ 20,24
d) Ejecutar taller de sociabilización	Horas / Hombre	4	**2**	$ 64,13	$ 256,52
III. Implementar la propuesta aprobada.					
a) Preparar un programa de gestión del cambio que garantice una exitosa implementación en la cultura organizacional.	Horas / Hombre	72	**1**	$ 10,12	$ 728,64
	Material didactico			$ 1.000,00	$ 1.000,00
b) Conformar un Comité interno de Diversidad, encargado de monitorear el proceso de implementación y sostenibilidad del proyecto.	Horas / Hombre	2	**1**	$ 10,12	$ 20,24
c) Evaluar después de un año el impacto y resultados de cambio dentro de la organización después de la implementación.	Horas / Hombre	4	**2**	$ 64,13	$ 256,52
					$ 2.910,31

Tabla N°5: Presupuesto del proyecto

Fuente: Elaboración propia

4.10 Matriz de marco lógico

Objetivo	Descripción	Actividades	Insumos	Técnicas	Indicador	Métodos de verificación	Resultado	Supuestos	Precondición	Costo
Proveer a la organización de un modelo de gestión de la diversidad con sus respectivas políticas con el propósito de formalizar y fortalecer su proceso de identificación, y retención de altos potenciales.	Diseño de un modelo de gestión de la diversidad y sus respectivas políticas que sirva como guía a la organización para identificar y retener a los altos potenciales	Validar la propuesta sugeridad del modelo DDT y sus respectivas políticas con la gerencia de RRHH.	- Agenda de reunión con la gerencia de RRHH -Propuesta de modelo y políticas - Computador - Resultados organizacionales	- revisión y análisis de información y documentación - técnica bibliográfica	- Aprobación de la propuesta en un lapso de tres meses	- Documento con firmas de aprobación por parte de la gerencia general	Modelo de GD propio para la empresa	- Gerencia de Recursos Humanos comprometida con el proyecto	- necesidad de gestionar la diversidad en la org. - tema a la vanguardia en gestión de RRHH.	$303,71
		Sociabilizar el producto con el equipo de liderazgo y altos potenciales de la organización.	- material didáctico (diapositivas, manual, etc) - computador - proyector - espacio físico	- capacitación	- 100% de asistentes a talleres	- listado de participación - material de apoyo en talleres - cronograma de ejecución	Personal entrenado en el producto final	- aceptación del producto - colaboración y compromiso del equipo de liderazgo y altos potenciales	- resultados obtenidos del levantamiento de la información	$875,72
		Implementar la propuesta aprobada	-programa gestión del cambio -comité de diversidad	-trabajo en campo -técnica bibliográfica	-50% implementación gestión del cambio al 2017 -comité conformado	-registro de status implementación -nombram. del comité	Sostenibilidad del proyecto	-compromiso miembros del comité	-necesidad de gestión del cambio	$1005.40

Tabla N° 6: Matriz de marco lógico

Fuente: Elaboración propia

4.11 Monitoreo

El monitoreo se realizará a través del sistema de Aseguramiento de la Calidad propio de la organización que verifica el cumplimiento en su totalidad de las políticas implementadas dentro de la empresa.

Adicional el Comité de Diversidad tendrá una reunión trimestral y generará reportes semestrales al equipo de liderazgo y Recursos Humanos.

4.12 Evaluación

- La implementación del modelo DDT se verificará una vez que la organización haya incorporado en sus procesos las políticas establecidas para cada uno de los elementos.
- Al menos después de un año se deberá realizar nuevamente una evaluación sobre gestión de la diversidad e identificación y retención de altos potenciales utilizando las mismas herramientas, para comparar los resultados.

4.13 Destinatarios

El presente trabajo beneficiará directamente a:

- Los colaboradores de la organización
- El equipo de altos potenciales y equipo de liderazgo
- El departamento de Recursos Humanos
- Futuros investigadores que utilicen este trabajo como base de investigación para otras disertaciones o proyectos similares.

4.14 Cronograma

N°	TIEMPO / ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Validación de la propuesta																
2	Aprobación de la propuesta																
3	Ejecución de talleres de socialización																
4	Preparación programa de gestión del cambio																
5	Implementación del proyecto																
6	Conformación de comité de diversidad																

Tabla N° 7: Cronograma del proyecto

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- En el diseño del modelo DDT, con políticas para cada uno de sus elementos fue trascendental conocer la realidad de la organización, analizar documentación interna, realizar grupos focales y así entender la importancia, necesidad y apertura para la gestión de su negocio; logrando una adaptación del modelo, ajustada a la realidad organizacional y al propósito de este trabajo, confirmando que la GD es una estrategia competitiva en el ámbito laboral para atraer y retener altos potenciales que aseguren el éxito de las organizaciones.
- Al analizar modelos de Gestión de la Diversidad junto con Gestión del Desempeño es evidente que ambas se relacionan y se complementan como parte de la gestión de Recursos Humanos dentro de las organizaciones, enlazar ambas prácticas dentro de un solo modelo, sin duda, vuelve más atractiva la gestión organizacional.
- La objetividad y apertura de los participantes en la aplicación de la metodología de este trabajo, permitió identificar las falencias existentes en temas de identificación y reconocimiento de altos potenciales atado a la diversidad de perfiles, así como el descontento en la estructura de comunicación, promoción interna, compensaciones y otros; información que sirvió como base para definir los subsistemas que se abarcarían en el modelo de GD y las dimensiones de diversidad.
- Por el impacto que tiene la Gestión de la Diversidad en la actualidad, es primordial que forme parte de la educación básica del Psicólogo Organizacional para su posterior aplicación dentro de las organizaciones.

5.2 Recomendaciones

- Asegurar el acompañamiento de un programa de gestión del cambio como parte del proceso de implementación de la propuesta presentada, así como el monitoreo exhaustivo para garantizar su sostenibilidad en el tiempo.
- Posicionar la diversidad como parte de los objetivos estratégicos de la organización para los próximos años, generando impacto y atracción dentro del mercado laboral, manteniendo la reputación de una organización socialmente responsable y un gran lugar para trabajar.
- Implementar la matriz de mapeo de altos potenciales definiendo los criterios de identificación, oportunidades de desarrollo y retención de los altos potenciales de la empresa Tecnandina.
- Evaluar después de un año la efectividad y el impacto de contar con un modelo de gestión de la diversidad y un manual de políticas en elementos clave que actúen sobre la identificación y retención de altos potenciales.
- Fortalecer la formación de los estudiantes de Psicología en lo que respecta a Metodología de Investigación para así asegurar mayor fluidez y base técnica en la elaboración de sus trabajos de grado.
- Utilizar esta temática y trabajo de investigación como punto de partida para futuras investigaciones y así aumentar el material bibliográfico disponible en la actualidad sobre todo dentro de organizaciones latinoamericanas.

5.3 Limitaciones del estudio

- A pesar de la relevancia del tema de GD y el impacto que genera en la actualidad, no existe literatura suficiente que permita profundizar teóricamente el tema, sobre todo desde realidades en Latinoamérica, y en especial Ecuador.

BIBLIOGRAFÍA

Adoración, A., & Gastón, M. (2009). *La Gestión de la Diversidad en las empresas españolas.* Madrid: Fundación EOI.

Agon, J. -P. (13 de Junio de 2012). *Diversidad L´Oreal: convertirse en líder mundial.* Obtenido de http://www.loreal.es/el-grupo/diversidad/nuestro-enfoque-de-promoci%C3%B3n-de-las-diversidades/diversidades-en-recursos-humanos

Alles, M. (2008). *Selección por Competencias.* Buenos Aires: Granic.

Alles, M. (2013). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°.* Buenos Aires: Granica.

Asamblea Nacional Constituyente, C. (2008). *Constitución de la República del Ecuador.* Quito .

Bedodo, V., & Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica.* Obtenido de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf?sequence=1

Bitencourt, C. (2010). *Gestao contemporanea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.* Porto Alegre: bookman.

Bohlander, G. (2007). *Administración de Recursos Humanos* . Madrid: Thomson .

Cabeza - Vanegas, L. (2015). Generaciones del nuevo escenario laboral expectativas y necesidades. *EKOS Recursos Humanos*, 19-22.

Casanova, M. (23 de Enero de 2008). *Instituto Europeo para la Gestón de la Diversidad.* Obtenido de http://www.iegd.org/spanish800/diversidad.htm

Castillo, I. (2006). Marco Legislativo de la Diversidad . *International Business Review*, 63.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* . Bogotá, Colombia: McGraw - Hill Interamericana .

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano.* McGrawHill.

Comunidades Europeas, C. (1997). *Tratado de Amsterdam*. Obtenido de http://www.europarl.europa.eu/topics/treaty/pdf/amst-es.pdf

Diccionario de la RAE. (Noviembre de 2008). *Diccionario de la real academia de la lengua española*. Obtenido de http://dle.rae.es/?id=E0b0PXH

Diccionario de la RAE. (2014). *Diccionario de la lengua española.* Madrid: ASALE.

Dirección General Académica. (Julio de 2007). *INTRANET PUCE.* Obtenido de http://www.puce.edu.ec/documentos/disertacionesPUCE.pdf

DiStefano, J. (20 de Mayo de 2003). *Getting High Performance in Diverse Teams - The M.B.I Model.* Obtenido de http://www.iegd.org/spanish800/adjuntos/distefano1.pdf

Diversidad, I. E. (2012). *Gestión de la diversidad en empresas e instituciones*. Obtenido de http://www.iegd.org/spanish800/gestion.htm

EKOS. (2011). El acierto de retener talento. 46 - 59.

Escobar, J., & Bonilla, F. (10 de Noviembre de 2008). *Grupos Focales: Una guía conceptual y metodológica.* Obtenido de http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen9_numero1/articulo_5.pdf

European Comission. (2003). *Methods and Indicators to measure the Cost - Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises.* Employment & Social Affairs.

Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional: Enfoque para América Latina* . Mexico: Pearson Educación.

García, M. (2012). *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas.* Barcelona: Fundación Bertelsmann.

Grünenthal GMBH. (Marzo de 2015). Código de Conducta. Aachen, Alemania.

Gobierno de España, E. (24 de Noviembre de 1995). *Ley Orgánica - Legislación Consolidada*. Obtenido de https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1995-25444&b=469&tn=1&p=19951124#a314

Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45 - 72.

Guillot, D., & Anguita, A. I. (13 de Junio de 2012). *Gestión de la Diversidad en L´Oreal* . Obtenido de http://www.loreal.es/el-grupo/diversidad.aspx

HayGroup. (2013). *Potencial ¿para qué?* Obtenido de http://www.haygroup.com/downloads/cr/wp%20potencial%20para%20que.pdf

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2012). *Comportamiento Organizacional* . Texas - Estados Unidos: THOMPSON.

IEGD, I. E. (2008). *Gestión de la Diversidad en empresas e instituciones* . Obtenido de http://www.iegd.org/spanish800/gestion.htm#

Improven Consultores. (2004). *Gestiopolis.* Obtenido de https://www.gestiopolis.com/tipos-cultura-organizacional/

International Labour Organization, I. (15 de Junio de 1960). *ILO*. Obtenido de http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111

Juan, S., & Roussos, A. (2010). El Focus Group como técnica de investigación cualitativa. *Documentos de Trabajo Universidad de Belgrano*, 1 - 12.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing.* México: PEARSON EDUCACIÓN.

L´Oreal. (2009). Obtenido de http://www.loreal.es/el-grupo/diversidad/nuestras-principales-iniciativas

LambdiConsultores. (28 de Mayo de 2010). *Gestión del Desempeño*. Obtenido de http://lamdiconsultores.bligoo.com/view/496805/GESTION-DEL-DESEMPENO.html

Lozano, L. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales . *Revista Escuela de Administración de Negocios EAN*, 147 - 164.

Moreno, J. (2016). *Evaluación del desempeño laboral.* Ecuador: Asociación de Gestión Humana del Ecuador .

Muñiz, M., Jesús, L., & Ariskuren, A. (2012). *Internacionalización y Capital Humano.* España: Universidad Pontificia Comillas.

Muñoz, R., & Nevado, D. (2007). *El desarrollo de las organizaciones del sigo XXI.* Madrid: Especial Directivos.

Naciones Unidas, N. (Diciembre de 1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Obtenido de http://www.un.org/es/documents/udhr/

Organización Internacional del Trabajo, O. (1980). *National Laws on Labour, social security and related human rights*. Obtenido de http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/37817/64929/S94ESP01.HTM#t1c1

Pérez, O. (20 de enero de 2015). *Beneficios de implementar planes de carrera y desarrollo* . Obtenido de http://blog.peoplenext.com.mx/6-beneficios-de-implementar-planes-de-carrera-y-desarrollo-en-tu-empresa

Pico, J. M. (01 de Abril de 2007). *La importancia de la gestión del desempeño.* Obtenido de http://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-gestion-del-desempeno/

Pin, J., García, P., & Gallifa, Á. (2007). *Libro Blanco sobre la Gestión de la Diversidad en las empresas españolas: Retos, Oportunidades y Buenas Prácticas.* Madrid: CELA.

Poschen, F. (2015). *Manual de implementación metodología 70:20:10.* Miami: Grünenthal HR LatAm.

PWC. (07 de Abril de 2014). *Infobae.* Obtenido de http://www.infobae.com/2014/04/07/1555646-atraer-y-retener-los-empleados-alto-potencial-es-prioridad-las-empresas/

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson Educación.

Ruyle, K. (2012). Leadership & Talent Management Road Show. *Revista Líderes*, 18.

Tecnandina S.A. (30 de Abril de 2015). *Tecnandina Planta Farmacéutica del Grupo Grünenthal*. Obtenido de http://www.tecnandina.com/ecuador.html

Tecnandina S.A. (2013). *Procedimiento de Inducción.* Quito - Ecuador.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo.* Barcelona: Plaza y Janes editores.

Velasco, J. C. (2007). Discriminación positiva, diversidad cultural y justicia. *Revista de Filosofía*, 141.

ANEXOS

Anexo N° 1: Protocolo para Focus Group

Fuente: Elaboración propia

PROTOCOLO PARA FOCUS GROUP

Preparación previa

Reclutamiento:

Para la ejecución del grupo focal se utilizará un muestreo de método probabilístico por conveniencia considerando dos grupos de interés a quienes se aplicará el instrumento. Por un lado, el equipo gerencial conformado por 10 participantes y por otro lado 7 participantes seleccionados de forma aleatoria del grupo de altos potenciales identificados dentro de la organización.

Moderación:

El moderador del grupo focal será la investigadora, acompañada del Gerente de Recursos Humanos de la organización quien estará a cargo de la observación y registro manual de la información durante cada una de las sesiones. El registro será manual debido al permiso de la organización de realizarlo de esta manera para evitar subjetividad en las respuestas de los participantes.

El tiempo propuesto para cada sesión es de dos horas, llevadas a cabo en las instalaciones de la organización dentro de uno de los salones de reunión. Con antelación se comunicará vía correo electrónico a cada uno de los participantes la fecha, hora y lugar de la sesión.

Ejecución:

1. Presentación del moderador
2. Presentación del propósito del Focus Group

   Recolectar datos sobre la gestión de la diversidad dentro de la organización para tener un diagnóstico e interpretación de su situación actual y en base a ello emprender acciones ligadas a la retención de talentos.

3. Explicación de la modalidad en que se llevará a cabo la sesión

PREGUNTAS ESTÍMULO:

DIVERSIDAD:

1. Defina la cultura de Tecnandina
2. ¿Se han identificado grupos diversos en esta cultura y se actúa en base a las necesidades de cada grupo?
3. ¿Las políticas de RRHH (selección y reclutamiento, compensación, promociones internas, etc.) son administradas de forma equitativa?
4. ¿Tiene la empresa, políticas de diversidad y estas se encuentran explícitas en algún documento formal interno?
5. ¿Se encuentra posicionada la diversidad dentro de su estrategia organizacional? De no ser así ¿considera importante posicionarla?

ALTOS POTENCIALES:

1. ¿Cómo se asegura de que está atrayendo y reteniendo al mejor talento para su negocio?
2. ¿Cuál es la política o procedimiento de identificación de los altos potenciales en su organización?
3. ¿Este grupo ha sido comunicado a toda la organización y a ellos mismo?
4. ¿Qué estrategias de retención ha implementado con dicho grupo?
5. ¿Este grupo es equitativo?

Anexo N°2: Presentación PPT utilizada durante Focus Group.

Fuente: Elaboración propia



LA CULTURA EN TECNANDINA ES…

IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DIVERSOS DENTRO DE ESTA CULTURA

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

POLÍTICAS DE DIVERSIDAD EN TECNANDINA

DIVERSIDAD DENTRO DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE LOS MEJORES

IDENTIFICACIÓN Y RECONOCIMIENTO DE ALTOS POTENCIALES

RETENCIÓN DE ALTOS POTENCIALES

DIVERSIDAD EN EL GRUPO DE ALTOS POTENCIALES

GRACIAS!

Anexo N°3: Recolección de datos focus group 1

Fuente: Elaboración propia

1. Defina la cultura de Tecnandina	Sujeto 1	Es una empresa multinacional, de puertas abiertas, generalmente buscamos entablar buenas relaciones independiente del nivel jerárquico, basada en el feedback de doble vía
	Sujeto 2	Es una cultura consolidada y vivencial en base a nuestros "mindsets". De respeto, orientación a resultados, trabajo en equipo, con personas que pueden decir lo que piensan de forma franca y directa.
	Sujeto 3	Ha ido evolucionando en los últimos años, se siente más fuerte y comprendida por todos los empleados. Siempre nos hemos enfocado en retos ambiciosos y logros de los mismos.
	Sujeto 4	Orientada a resultados, enfocada en el cumplimiento, siempre buscamos el mejoramiento continuo, con altos estándares de calidad tanto técnicos como profesionales.
	Sujeto 5	Muy exigente y demandante, que a través de sus logros y altos estándares de calidad busca resaltar su imagen corporativa dentro de su giro de negocio.
	Sujeto 6	Si bien estamos enfocados en el resultado y en el cumplimiento de objetivos, nuestra visión va mucho más allá, buscamos agregar valor en los que hacemos, dar la milla extra desde cada una de nuestras funciones con personal altamente calificado y empoderado de esta cultura.
	Sujeto 7	Considero que somos bastante ambiciosos, orientados al resultado, pero como bien ya dijeron agregando valor a nuestro negocio y principalmente enfocados en el paciente.
	Sujeto 8	Abierta, brindamos total apertura a la retroalimentación tanto entre gerentes como con nuestros colaboradores, siempre buscamos el desarrollo del personal y con ello el crecimiento de la organización.
2. ¿Se han identificado grupos diversos y la empresa actúa en base a las necesidades de cada uno?	Sujeto 3	Sin duda hay una gran diversidad en Tecnandina, por su propia naturaleza contamos con personal de diferente clase social, nivel de educación, últimamente ha ingresado mucho personal joven y eso a la larga nos ha permitido refrescarnos como cultura.
	Sujeto 2 y 7	Me parece que en % es casi mitad, los hombres y mujeres que tenemos, lo cual demuestra que no estamos limitados o sesgados por algún tipo de prejuicio. Totalmente de acuerdo, es un equipo bastante diverso; sin embargo, no considero que estemos actuando en base a las necesidades de cada uno de estos grupos. El trato, comportamiento y decisiones que se toman es igual para todos.
	Sujeto 4	Pienso que los equipos se han ido conformando independientemente de características o rasgos individuales, lo que a la larga nos ha hecho diversos, pero considero que no ha sido porque eso es lo que hemos buscado, simplemente de forma natural se ha ido integrando la empresa.
	Sujeto 6	Al ser una multinacional creo que de forma innata vamos a ser diversos, pero si es muy importante reconocer si en realidad hemos identificado estos grupos. Porque una cosa es que superficialmente sepamos que hay diversidad en las áreas, sin embargo, personalmente no conozco métricas relacionadas a esto o que se haya realizado procesos formales que definan algo así.
	Sujeto 8	Definitivamente estamos conscientes de que hay diversidad, no los hemos identificado formalmente y tampoco actuamos en base a las necesidades de cada grupo. Pienso que esa ya sería una forma de discriminación.
3. ¿Las políticas de RRHH (selección y reclutamiento,	Sujeto 8	No considero que vivamos una ideología de "todos somos iguales", este tema ya va atado a muchos factores como evaluaciones de desempeño, calibración, cuan visible y qué tanto potencial tiene la persona. Es decir, no aplicamos las políticas al pie de la letra, se evalúa cada caso.

compensación, promociones internas, etc.) son administradas de forma equitativa?	Sujeto 1	Las decisiones que se toman, hablando por ejemplo de selección tanto interna como externa, no considero que estén atadas o sesgadas a algún criterio en específico, todo se actúa en base al requerimiento de la empresa y si eso involucra buscar potencial más que conocimiento entonces esa es nuestra discriminación principal.
	Sujeto 5	En la mayor parte de los casos se han tomado decisiones justas, sin embargo, muchos de los empleados perciben lo contrario.
	Sujeto 3	Generalmente las políticas internas están atadas a las políticas globales, de pronto el reto está en ver que tan ajustado a la realidad está eso.
4. ¿Tiene la empresa, políticas de diversidad y estas se encuentran explícitas en algún documento formal interno?	Sujeto 3	El código de conducta tiene un apartado completo de "prácticas de empleo justas" donde se aborda todo el tema de diversidad y no discriminación.
	Sujeto 4	También el código laboral y reglamento interno.
5. ¿Se encuentra posicionada la diversidad dentro de su estrategia organizacional? De no ser así ¿considera importante posicionarla?	Sujeto 2	Explícitamente no está, sin embargo, creo que la cultura por sí misma evidencia total apertura y aceptación a la diversidad de criterios considerando que eso va a agregar valor a la empresa.
	Sujeto 3	No se administra la diversidad de forma estructurada y formal, sin embargo, si se ve el beneficio que trae la diversidad al negocio. Relaciones con personas de otros países. Lenguaje, comunicación, llegada.
	Sujeto 7	Realmente no considero que tengamos dentro de nuestro "speech" la diversidad, no es un tema que topamos comúnmente, pero de forma natural la tenemos y es totalmente evidente que saca ventajas competitivas en el mercado, por nuestra misma imagen corporativa.
6. ¿Cómo se asegura de que está atrayendo y reteniendo al mejor talento para su negocio?	Sujeto 6	Si hablamos de retener, la base parte de un proceso de selección sólido basado en nuestros requerimientos tanto técnicos como "soft skills". Si nos enfocamos en retener tenemos planes de desarrollo, entrenamiento al personal (no a todos, a los mejores), movimientos horizontales y verticales.
	Sujeto 4	Yo si pienso que a pesar de que el mercado no nos arroja, excelentes profesionales con habilidades "soft" en su gran mayoría traemos a los mejores, la imagen de la empresa es bastante atractiva al momento de contratar, sin embargo, en ciertos casos el tema salarial se convierte en una limitante.
	Sujeto 1	Internamente ya existen muchas estrategias de retención y que finalmente se convierten tambien en estrategias de atracción despues, porque la gente comenta, entre colegas se cuentan los beneficios y las oportunidades dentro de la empresa.
	Sujeto 5	Desde mi experiencia pienso que sobre todo en la parte técnica, no muchas veces podemos contratar al mejor que cumpla con todos los requerimientos (sobre todo "soft skills" pero nos preocupamos por desarrollarle a esa persona en eso que le falta y realmente hemos tenido buenos resultados.
7. ¿Cuál es la política o procedimiento de identificación de los altos potenciales en su organización?	Sujeto 1	No tengo exactamente en mi cabeza dibujado el proceso, sin embargo, es claro que va atado a la evaluación de desempeño y calibración.
	Sujeto 6	Partimos sí, de los resultados de la calibración; sin embargo, es importante que tengamos claro que no todo el que haya sido "exceeding/outstanding" es un potencial, hay muchos otros parámetros que se evalúan al momento de proponer a alguien como un potencial y nuevamente se hace una calibración de eso.
	Sujeto 3	Tuve la oportunidad de participar en el proceso de "Talent Review" y nos han entrenado también en eso, sin embargo, es claro que no todo el mundo sabe exactamente cómo y por qué "Juan" o "María" son los altos potenciales de Tecnandina.

8. ¿Este grupo ha sido comunicado a toda la organización y a ellos mismo?	Sujeto 6	La política corporativa te establece que ni los altos potenciales ni la organización debería ser informada, únicamente se trabaja sobre sus planes de desarrollo y se los pone en marcha. Sin embargo, por obvias razones nosotros en ciertos casos sí hemos comunicado a los altos potenciales.
	Sujeto 2	Realmente no hay una comunicación formal, pero considero que informalmente la gente termina sabiendo o "intuyendo", porque sin duda las oportunidades son diferentes si ya eres considerado un potencial.
	Sujeto 7	El tema de informar a la organización creo que, si es una gran cuestión por resolver, no sé hasta qué punto hace sentido que se informe a toda la organización, de pronto como un reconocimiento o motivación al resto; pero es un tema un poco delicado. La forma en que se lo hace debería ser evaluada
	Sujeto 5	En este año no se ha comunicado ni al talento ni a la organización porque todavía no se ha cerrado el proceso
9. ¿Qué estrategias de retención ha implementado con dicho grupo?	TODOS	Programas de desarrollo 70:20:10 Coaching - Mentoring Sesiones de feedback Liderazgo de proyectos importantes para la empresa Certificaciones Yellow y Green Belt Movimientos internos mayor % de incremento salarial en relación al resto viajes entrenamientos internos y externos mayor oportunidad de visibilidad
10. ¿Este grupo es equitativo?	Sujeto 3	No sé si equitativo, pero al menos es lo más objetivo posible, hay todo un proceso detrás de definir quien realmente es un potencial.
	Sujeto 5	Al igual que lo que se ha dicho de la empresa en general, los grupos son "naturalmente variaditos", no hay más hombres o mujeres, jóvenes o con experiencia, simplemente el flujo del proceso ha permitido esa diversidad.

Anexo N°4: Recolección de datos focus group 2

Fuente: Elaboración propia

1. Defina la cultura de Tecnandina	Sujeto 1	Es una cultura centrada en su principal objetivo que es el "paciente", todo lo que hacemos es en pro de ellos sin descuidar el tema humano de los colaboradores, pensando siempre en su bienestar. La empresa busca velar por lo personal y laboral de sus empleados.
	Sujeto 2	Nuestro principal foco es el cumplimiento de objetivos, pienso que todos los líderes llevan a sus equipos a eso, somos orientados al resultado.
	Sujeto 3	Es una cultura bastante fuerte, que realmente se vive. Basada en valores. Muy abierta, independientemente del nivel jerárquico hay total apertura para expresarse.
	Sujeto 4	Si bien las exigencias son bastante fuertes, la gente es muy comprometida con su trabajo, realmente vemos que se ponen la camiseta y se sienten orgullosos de pertenecer a este tipo de cultura. Son ellos los que posteriormente le dan buena reputación al exterior.
	Sujeto 5	Es una cultura muy enfocada y posicionada en sus empleados. Todos vamos en una misma dirección, todos perseguimos un mismo objetivo.
	Sujeto 6	Es una cultura de mucha presión para llegar a los objetivos y superarlos, cumplir lo que prometes sin importar el cómo. Cultura competitiva (de forma negativa), no hay compañerismo, sinergia entre áreas. Sin embargo, no hay segregación jerárquica, es una cultura abierta.
	Sujeto 7	Es una cultura "compliance" muy ética. Orientada a resultados, comprometida que busca cambios y mejoramiento continuo.
2. Se han identificado grupos diversos y la empresa actúa en base a las necesidades de cada uno?	Sujeto 7	Las diferencias individuales que son evidentes son identificadas en el día a día y supongo que como empresa se tiene documentado por ejemplo el % de mujeres, hombres, edades, etc. Pero realmente no me he puesto a pensar ni he tenido la oportunidad de evidenciar que cada uno de estos grupos sea identificado y se actúe de diferente manera con cada uno.
	Sujeto 1	Considero que si hay grupos diversos, como normal en cualquier empresa; sin embargo, no es una diversidad jerárquica o por poder/autoridad y al mismo tiempo no existe un trato diferenciado, el comportamiento como empresa es igual para todos.
	Sujeto 2	Evidentemente hay diversidad, dentro de un mismo equipo cada uno es diferente y su comportamiento individual es en base a eso; pero si la pregunta va orientada a nivel de empresa, no considero que se tenga segmentado por diversidad de grupos.
	Sujeto 6	Desde mi punto de vista hay cosas evidentes como nacionalidad, edad, etc. Sin embargo, no se encuentran grupos identificados en cuanto a experiencia o desempeño o potencial. Por lo cual solo se actúa por actuar no en función de la necesidad de cada uno de estos grupos.
	Sujeto 5	Yo también considero que no hay una diferenciación de grupos, al menos no lo sabemos que la empresa haya clasificado y se actúe en base a las necesidades de cada uno. Pienso que el comportamiento general es en base a otros pilares no a la diversidad que haya en cada equipo.
3. ¿Las políticas de RRHH (selección y reclutamiento, compensación, promociones internas, etc.) son administradas de forma equitativa?	Sujeto 3	Pienso que sí son administradas de forma equitativa, sin embargo, no siempre se han tomado las mejores decisiones. Actualmente han venido muchos compañeros venezolanos quienes por su propia personalidad se venden mucho más y esto les ha permitido mejores oportunidades, pero en el día a día del trabajo tal vez alguien que no se ha vendido lo suficiente como ellos puede hacerlo mejor.

	Sujeto 1	Tomando en cuenta lo que dice (Sujeto 3) yo considero que realmente no hay una equidad, no existen políticas que justifiquen o amparen esta equidad. Por ejemplo, en compensaciones desde mi experiencia no veo que existan rangos salariales que tengan sentido en base a experiencia, posición, etc. En promociones internas es evidente que ya se tiene visualizada a una persona y sin embargo abren un proceso... es claro que si es que existen políticas no están bien reguladas.
	Sujeto 4	Debemos partir del hecho de que no sabemos, no nos han entrenado en políticas de RRHH, supongo que existen, que cada proceso tiene un procedimiento, pero no hay total claridad de cómo se está administrando cada subsistema desde una política. Solo en el día a día.
	Sujeto 7	Totalmente de acuerdo. Pienso que los criterios son bastante subjetivos considerando que hay mucho desconocimiento o desinformación como tal.
4. ¿Tiene la empresa, políticas de diversidad y estas se encuentran explícitas en algún documento formal interno?	Mayoría de sujetos	Desconocen
	Sujeto 3	Tengo entendido que el código de conducta habla algo de diversidad, pero realmente no tengo certeza.
5. ¿Se encuentra posicionada la diversidad dentro de su estrategia organizacional? De no ser así ¿considera importante posicionarla?	Sujeto 6	Totalmente. Es claro en reuniones o eventos que la organización valora pensamientos distintos, que los empleados propongan nuevas cosas, que haya diversidad de criterio, lógicamente siempre con respeto y ajustado a la cultura de la empresa.
	Sujeto 2	Yo pienso que el mismo hecho de ser una multinacional nos abre las puertas a la diversidad y desde casa matriz esto debe ser parte de la estrategia corporativa.
	Sujeto 4	Actualmente sí se encuentra posicionada. Hay total apertura a nuevos grupos, a romper ideologías, estamos liderados por una mujer eso por sí solo ya rompe un paradigma y posiciona a la diversidad como factor que agrega valor dentro de la empresa.
	Sujeto 5	Ahora lo importante es mantener. Si no hacemos equipos diversos, incluso las decisiones serían homogéneas y es evidente que en la actualidad nos ha favorecido tener diversidad de criterios sobre todos para decisiones técnicas.
6. ¿Cómo se asegura de que está atrayendo y reteniendo al mejor talento para su negocio?	Sujeto 7	No aseguraría que se está atrayendo al mejor talento. Últimamente se contrata personal de mano de obra más barata y esto no siempre termina siendo la mejor opción. No quiero decir que sean así todos los casos, sin embargo, los que considero han sido así detienen el proceso porque se requiere mucho tiempo para entrenar, en re procesos, etc.
	Sujeto 4	Es verdad, en algunos casos resulta así. Sin embargo, ahora se da mayor oportunidad de entrenamiento y desarrollo a perfiles bastante Jr. Lo cual considero es una buena estrategia de retención y al mismo tiempo le permite crecer a la empresa.
	Sujeto 2	Yo pienso que la empresa tiene bastante claro el panorama de qué es lo que necesita, pero en la gran mayoría de casos se pone por encima los conocimientos técnicos que no siempre se ajustan al resto de necesidades (soft skills) y son competencias que no todo el mundo tiene la habilidad de desarrollarlas.
	Sujeto 1	Desde mi experiencia, hubo una época en la que lamentablemente perdimos grandes talentos (ej. Jefe de Desarrollo, Analistas Químicos, Jefe de Laboratorio, etc.) y realmente en ese momento no existían estímulos o estrategias para retener al personal. Actualmente he visto y he tenido la oportunidad de participar en varios programas (liderazgo, coaching, etc.) es decir la empresa si se está preocupando por implementar estas medidas.
	Sujeto 3	Pienso que hay un equilibrio saludable, no se ha abandonado la importancia de la parte técnica, pero al mismo tiempo se procura desarrollar al personal en lo que el mundo, no solo la empresa, está exigiendo en la actualidad. Es claro que ya no solo importa cuánto sé del negocio, sino cómo y qué tanto vendo mi trabajo, mi nivel de inglés, mi desenvolvimiento, etc.

7. ¿Cuál es la política o procedimiento de identificación de los altos potenciales en su organización?	TODOS	Desconocen. No tienen claridad si existe un procedimiento y de ser así como es administrado.
8. ¿Este grupo ha sido comunicado a toda la organización y a ellos mismo?	Sujeto 1	Creo que va relacionado al punto anterior. En realidad, al menos yo, no sé si es que existen potenciales identificados como tal… es evidente que el equipo gerencial visualiza a ciertos empleados como destacados dentro de su equipo, sin embargo, eso no quiere decir que se les ha dicho que son considerados como altos potenciales para la organización y menos aún el resto de la compañía se ha enterado.
	Sujeto 2	Considero que es bastante relativo, depende mucho de la cercanía que se tiene con el equipo gerencial, y al mismo tiempo de la comunicación que transmite el jefe directo. Porque se casos en los que sí han sido informados, incluso se han planteado planes de desarrollo; pero sí es claro que no está parame trizado.
	Sujeto 6	Coincido con eso, realmente no hay claridad del alcance, de si se debe comunicar o no, en base a qué fueron catalogados como potenciales, qué significa ser considerados como potenciales. Estoy totalmente de acuerdo que depende de cada paso.
9. ¿Qué estrategias de retención ha implementado con dicho grupo?	TODOS	Programas de liderazgo Entrenamientos externos Bono de desempeño Entrenamientos Mentally Fit Coaching - Mentoring Desarrollo Interno Exposición o liderazgo de proyectos Viajes al exterior Aumento salarial en mayor %
10. ¿Este grupo es equitativo?	Sujeto 1	No hay una segregación, sin embargo, como ya lo hemos mencionado, hay subjetividad en el proceso no hay un proceso formal a través del cual se identifica/ selecciona. O en caso de que lo haya no ha sido informado, pero es la realidad que se deja percibir.
	Sujeto 6	A pesar de que no tenemos bien claro quienes han sido identificados como potenciales, al igual que con toda la organización los grupos son bastante diversos, considero que desde la selección de personal el tema de discriminar por cualquiera que fuera la razón no es parte de las prácticas normales dentro de la organización.

Anexo N°5: Manual de políticas del modelo DDT

Fuente: Elaboración propia

POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD COMO ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN DE ALTOS POTENCIALES

MODELO "DDT"

(DIVERSIDAD Y DESARROLLO TECNANDINA)



Recursos Humanos, 2017

POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD COMO ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN DE ALTOS POTENCIALES

Área(s) regulatoria(s) ☐ GCP ☐ GLP ☒ GMP ☐ GVP

Otras áreas ☒ Recursos Humanos

Idioma de la versión ☒ Original ☐ Traducción

Elaborado por: Jenniffer Ponce
Analista de RRHH
GPS-EC-DP/th

Fecha _____ Firma _____

Revisado por: Mauricio Ordóñez
Gerente de Recursos Humanos
GPS-EC-DP/th

Fecha _____ Firma _____

Mauricio Bravo
Gerente Financiero & Champion Compliance
GPS-EC-FI/gf

Fecha _____ Firma _____

Aprobado por: Ana María Lazo
Gerente General & Director de Planta
GPS-EC-DP/GG

Fecha _____ Firma _____

Este documento es propiedad exclusiva de Grünenthal. Deberá ser tratado de forma confidencial no pudiendo ser reproducido total o parcialmente ni ser distribuido a terceras personas sin autorización.

ÍNDICE

Introducción.....19
Objetivo.....19
Alcance.....19
Modelo de GD “Diversidad y Desarrollo Tecnandina” (DDT).....20
Políticas del modelo DDT.....21
1. Reclutamiento y Selección.....61
2. Formación y Desarrollo.....63
3. Desempeño.....64
4. Comunicación.....65
5. Compensación.....65
6. Calidad de vida laboral.....66
Referencias cruzadas.....37
Anexos.....38
Índice histórico.....38

Introducción

La diversidad en los equipos de trabajo, dentro de las organizaciones, es cada vez más demandante frente a un mundo globalizado que exige estar preparados para el constante cambio y enfrentarse a nuevos retos. De la misma manera, el potencial y talento con el que cuentan las organizaciones en relación a su gente, es probablemente el motor principal para garantizar el éxito y la sostenibilidad de la organización frente a esta realidad.

Tecnandina S.A., como parte de la Corporación Grünenthal, una empresa multinacional posicionada dentro del mercado farmacéutico mundial, encuentra la oportunidad de trabajar activamente en nuevas prácticas mundiales, que se han convertido en un factor diferenciador y competitivo dentro del mercado laboral. La Gestión de la Diversidad (GD), se posiciona en la estrategia de Tecnandina como pilar fundamental para el desarrollo de la organización y el de sus talentos.

Objetivo

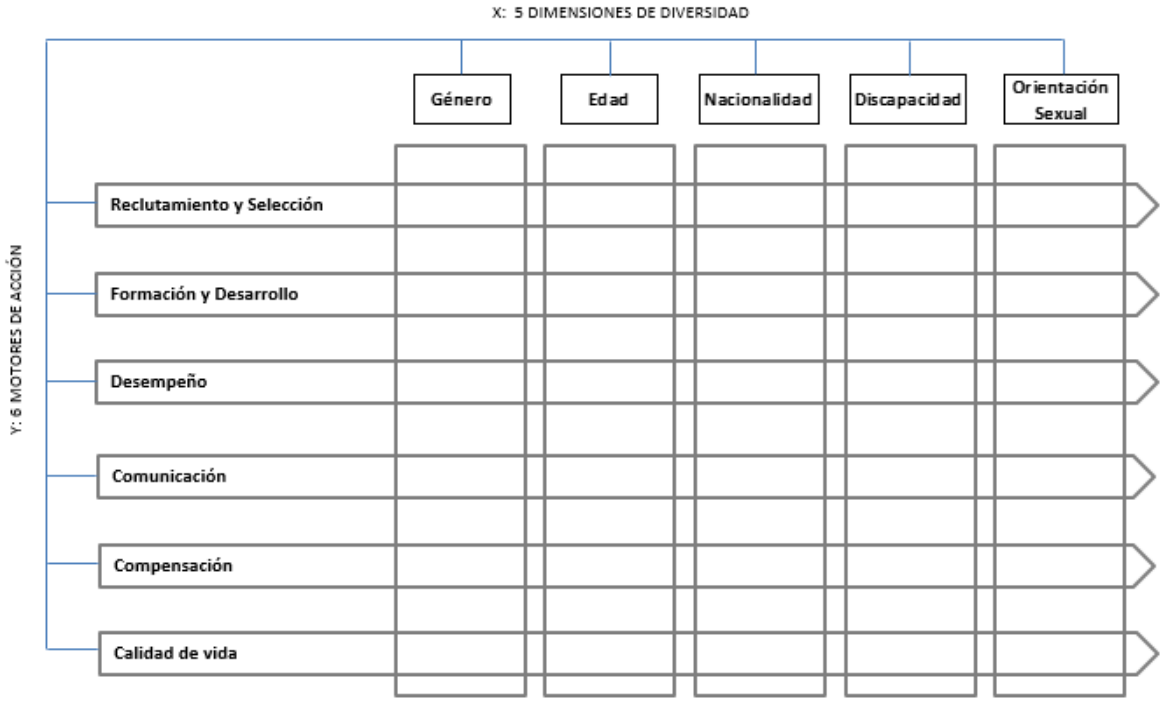
El presente documento, es una guía organizacional que tiene como propósito dar la hoja de ruta a todo colaborador de Tecnandina en lo que respecta a políticas de GD, las cuales han sido trabajadas a partir de un estudio que evaluó las principales necesidades de la organización, enfocándose principalmente en los altos potenciales como factor clave de la compañía y de esta estrategia.

Alcance

El presente documento aplica a todo el equipo de liderazgo y los colaboradores identificados como altos potenciales.

Modelo de GD “Diversidad y Desarrollo Tecnandina” (DDT)

De acuerdo a las necesidades organizacionales se ha definido el siguiente modelo de GD, como estrategia para la retención de altos potenciales:



El modelo DDT plantea el esquema general a través del cual se gestionará la diversidad dentro de la organización, tomando en cuenta dos ejes de acción: Por un lado, en el eje X se han planteado las cinco dimensiones sobre las cuales se trabajaron políticas de diversidad mencionadas más adelante; por el otro lado, en el eje Y se encuentran explícitos seis motores de acción que representan los subsistemas en los cuales se aplicarán dichas políticas.

Este modelo ha sido planteado como una estrategia para la retención de altos potenciales en Tecnandina, razón por la cual, sus políticas van orientadas a dicho propósito, en cada uno de los subsistemas el principal grupo de interés serán ellos, desde su atracción hasta la retención.

Políticas del modelo DDT

Las políticas a continuación planteadas, están alineadas a la estrategia organizacional y realidad de la compañía, ofreciendo una guía de prácticas de empleo justas que garanticen la igual de oportunidades, eliminando en su totalidad cualquier tipo de discriminación por género, edad, nacionalidad, discapacidad, orientación sexual u otras; promulgando una cultura de aceptación y respeto a la diversidad.

1. Reclutamiento y Selección

El proceso de reclutamiento y selección en Tecnandina, busca atraer y contratar a los mejores talentos dentro del mercado tanto farmacéutico como de industrias relacionadas, que se ajusten de manera idónea al perfil definido para cubrir las necesidades del cargo, del área y del negocio, siempre alineado a la estrategia organizacional, contribuyendo así al éxito y crecimiento sostenible de la organización.

Estas políticas se enfocan principalmente en posicionar a la compañía como un empleador atractivo con amplia reputación en la atracción y retención de potenciales a través del respeto y aceptación a la diversidad de perfiles.

1.1 Género

- Fortalecimiento del "*employer branding*" o identidad como empleador, en donde se promocione la imagen de apertura con la cual la organización cuenta dentro de sus procesos de reclutamiento y selección, siendo indistinto el género e independiente al cargo al que aplica.
- Involucramiento y participación activa en grupos o comunidades de género (ejm: mujeres) dentro de redes sociales como fuente de atracción de talento.

- Estudio de mercado anual, que identifique a los líderes extraordinarios o potenciales a futuro (hombres y mujeres)
- Incremento en un 10%, durante los próximos tres años, en la atracción y contratación de mujeres en cargos de liderazgo, toma de decisiones o claves para el negocio.

*Se considera un periodo de tres años, debido a la nueva revisión del plan estratégico en el año 2020.

1.2 Edad

- Participación activa en ferias de empleo de universidades e instituciones en busca de perfiles potenciales para el desarrollo dentro de la organización.
- Establecimiento de convenios con universidades para la atracción de los mejores perfiles académicos en carreras relacionadas a la industria y necesarias dentro del negocio.
- Involucramiento con centros de educación como universidades e institutos ofreciendo charlas para la atracción de talentos jóvenes con el lema "Pasión por los jóvenes", esto incluye guías prácticas desde la parte de talento humano para enfrentarse al mercado laboral ejm: Presentación de la hoja de vida, cómo desenvolverse en la entrevista de trabajo, qué perfiles buscan en la actualidad las organizaciones, etc.
- Contacto directo con bolsas de empleo, plataformas o comunidades de redes sociales que se especialicen en el posicionar a personal adulto (mayores de 40 años) con difícil acceso a una plaza de trabajo.
- Promover la participación de personal experto y de edad superior a los 40 años en los procesos de selección como "*stakholde*r" con poder decisión en la contratación.
- Incrementar considerablemente durante los siguientes tres años el porcentaje de pasantes, practicantes, tesistas; etc. brindando la oportunidad de una plaza a tiempo completo a futuro.

1.3 Nacionalidad

- Las fuentes de reclutamiento externo a través de plataformas virtuales deben incluir y promover la búsqueda de potenciales extranjeros como herramienta de intercambio de conocimientos, competencias, experiencias y prácticas innovadoras.
- Utilizar la intranet corporativa como herramienta para la promulgación de vacantes, de tal manera que se abra oportunidad al movimiento de colaboradores que forman parte del grupo grünenthal.
- Implementar un programa de intercambio de talentos (temporales o permanentes) entre filiales del mismo grupo.
- Incrementar durante los siguientes tres años el porcentaje de contratación de personal extranjero con proyección a su carrera profesional dentro de la organización pudiendo ser considerados dentro del grupo de altos potenciales.
- Garantizar un proceso de inducción y adaptación tanto a la cultura organizacional como de país para el personal extranjero que vaya acompañado de la sociabilización y apreciación de estos talentos por parte del resto de colaboradores de Tecnandina.

1.4 Discapacidad

- Participar de las ferias de empleo organizadas por instituciones que se dedican al posicionamiento de personas con discapacidad dentro del mercado laboral.
- Añadir en el formato de publicación de vacantes la apertura/ disponibilidad, hacia personas con discapacidad.
- El porcentaje de contratación de personas con discapacidad deberá ser 1% adicional al que exige la ley.
- Garantizar previo a la incorporación de la persona con discapacidad que su lugar de trabajo cuenta con todas las medidas necesarias de adaptación a su condición.

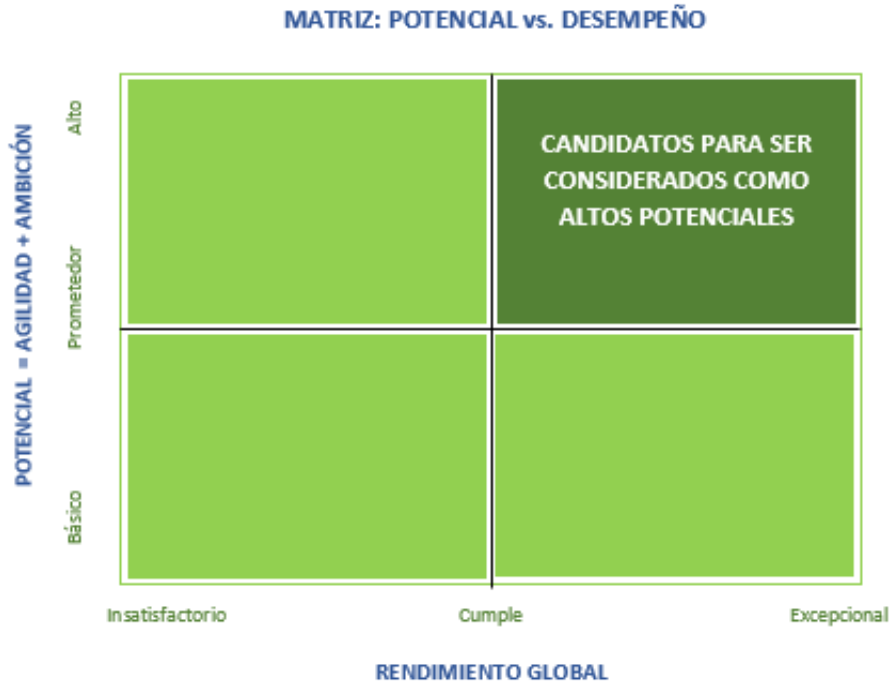
1.5 Orientación Sexual

- La vinculación de personal con diferente orientación sexual, no será por ningún motivo censurado dentro de la organización. Todas las fuentes y herramientas de reclutamiento deberán ser ejecutadas garantizando el involucramiento de grupo diverso en los procesos de selección.
- Todo el personal de la organización, independientemente de su orientación sexual, tendrá la oportunidad de participar en procesos de selección internos y cualquier otro programa implementado en la organización; esto incluye formar parte del grupo de altos potenciales.
- Sensibilizar a toda la organización del trato respetuoso, aceptación y apreciación de estos perfiles como posibles talentos de la compañía.

2. Formación y Desarrollo

El aprendizaje continuo y el desarrollo de habilidades y competencias específicas, es uno de los requisitos principales en la organización para enfrentar retos desafiantes en un mundo dinámicamente cambiante, es el potencial del personal, el que convertirá a Tecnandina en un equipo de alto rendimiento. Por esta razón, es indispensable partir de la revisión interna de talentos, identificando y mapeando el equipo de altos potenciales de la organización, sobre los cuales se trabajará con mayor enfoque programas de formación y se dará seguimiento a la elaboración, ejecución y cumplimiento del plan de desarrollo individual, con el propósito de cerrar brechas identificadas y así garantizar el nivel y la calidad de talento humano que requiere la empresa.

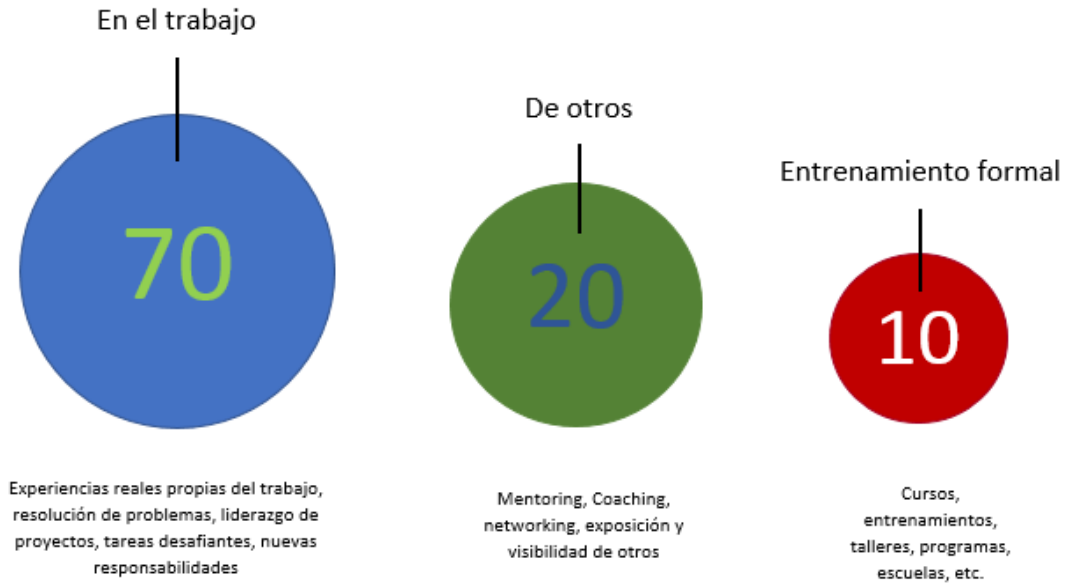
Para la identificación y mapeo de altos potenciales se manejará la siguiente matriz:



*Adaptación de la política corporativa "Talent Development" (2015).

Como se observa en la matriz, los candidatos para ser considerados como altos potenciales, deberán cumplir con criterios que se encuentren dentro de los parámetros medio – hacia arriba tanto en el eje de potencial como en el rendimiento evidenciado; esta será una primera herramienta de identificación y mapeo de altos potenciales, seguido de los procesos que se plantean más adelante en el subcapítulo de desempeño.

Los criterios de formación y desarrollo que se tomarán en cuenta para el Plan de Desarrollo Individual serán en base a la metodología 70:20:10, descrita a continuación:



* Adaptación de la política corporativa "Talent Development" (2015).

La metodología plantea que el desarrollo de personal se lo obtiene, 70% a través de actividades o tareas propias del puesto, por ejemplo, el liderazgo de proyectos, la rotación eventual por otros puestos, asignación de nuevas tareas (desafiantes), mayor oportunidad de exponer su trabajo. El 20% se refiere al desarrollo a través de otras personas, en este caso se incluyen programas de *coaching*, *mentoring*, tutorías, y otros. Finalmente, solo el 10% del desarrollo de personal recae en entrenamientos o cursos sean estos internos o externos.

Tanto la matriz de identificación de altos potenciales como el esquema de la metodología 70:20:10, son generalidades dentro de la política de formación y desarrollo que aplica a todas las dimensiones de la diversidad. A continuación, se plantean las políticas específicas para cada una de las dimensiones.

2.1 Género

- Implementación de programas de liderazgo conformado por equipos multidisciplinarios que asegure un desarrollo transversal y el conocimiento de varias áreas, claves del negocio.
- Participación activa en programas de liderazgo femenino organizado por universidades o institutos internacionales, permitiendo el involucramiento de un mayor porcentaje de mujeres en cargos directivos.
- Asegurar un equilibrio de género en el equipo de altos potenciales, promoviendo perfiles diversos en la generación de iniciativas y proyectos claves de la organización.
- Mapear el plan de sucesión de la organización, en el cual se encuentren posicionados los altos potenciales, promoviendo un equilibrio de género. Se deberá identificar la brecha de desarrollo entre su posición actual y la cual a la que aspira llegar y generar el plan de desarrollo individual de dicho grupo.

2.2 Edad

- Implementación de programas de mentoring o tutorías, en los cuales, los colaboradores de mayor edad y trayectoria profesional acompañen a un profesional joven en su desarrollo dentro del campo laboral.
- Implementación de programas de mentoring o tutorías “reversibles”, esto quiere decir que el grupo de jóvenes profesionales acompañan al grupo de profesionales expertos o “seniors” en temas de tecnología, redes sociales y tendencias actuales, estableciendo así relaciones informales entre generaciones, convirtiendo esta dimensión en una oportunidad de trabajo cooperativo.

- Garantizar que dentro del equipo de altos potenciales y en el plan de sucesión interno existan sinergias entre las generaciones identificadas dentro de la organización, de tal manera que sea un grupo diverso.
- Promulgar iniciativas como la rotación de funciones (temporales), establecimiento de nuevas responsabilidades, "aprender de los mejores", intercambios internacionales (temporales), entre otras; en las cuales se elimine toda barrera generacional.
- Implementar un programa de "trainees" en el cual los pasantes o practicantes que ingresen a la organización roten por diversas áreas generando la oportunidad a un plan de carrera dentro de la organización.

2.3 Nacionalidad

- Promover el intercambio de experiencias, conocimientos y buenas prácticas, de los colaboradores extranjeros, dentro de equipos diversos, desde una realidad de empleo internacional / global.
- Dentro del plan de sucesión del equipo de altos potenciales se deberá mapear la disponibilidad de movilidad, permitiendo así el intercambio cultural y las asignaciones internacionales como parte del plan de desarrollo de dicho grupo.
- Promover programas de intercambio para la formación en otro idioma generando valor a la diversidad de nacionalidades dentro de la organización y considerando la importancia de esta competencia en el desarrollo como un alto potencial.
- Promover el uso de la intranet como herramienta de entrenamientos en línea asegurando su accesibilidad en cualquier lugar / país y en diferentes idiomas.

2.4 Discapacidad

- Formación personalizada y específica para este grupo que garantice una adecuada inserción dentro del campo laboral.

- Enfoque en el desarrollo de habilidades y competencias ajustadas a la realidad del colaborador como oportunidad de crecimiento y participación en el equipo de altos potenciales de la organización.
- Promover el uso de la intranet como herramienta de entrenamientos en línea ajustado a la necesidad de la persona con discapacidad (audio, visual, etc.)
- Identificar competencias y habilidades propias de este grupo, que agregan valor al negocio y al desarrollo personal y profesional de las personas con discapacidad, como estrategia de sensibilización al personal, siendo un "role model" de la organización.

2.5 Orientación Sexual

- Sensibilizar al personal, el aporte de la inclusión a la organización de personas con diferente orientación sexual como fuente de innovación y diversidad de criterios permitiendo el desarrollo personal y profesional de este grupo dentro del campo laboral.

3. Desempeño

El nivel de desempeño de la organización deseado debe estar alineado a la estrategia y al propósito de alcanzar equipos de alto rendimiento a través de la diversificación de perfiles que promuevan innovación y creatividad en la ejecución de sus funciones. Es importante en la administración del desempeño del personal, establecer de forma transparente y clara las expectativas que como organización esperamos de nuestros colaboradores, de tal manera que se puedan establecer indicadores de medición y evaluar si realmente estamos alcanzando las metas deseadas.

Como se plantea en la matriz "Potencial vs Desempeño", la identificación y mapeo de altos potenciales está determinada en uno de los ejes, por el nivel de desempeño logrado. En este punto se presenta la modalidad de evaluación de dicho desempeño:

- Todos los años, el colaborador, alineado con su jefe inmediato deberá establecer los objetivos individuales que, en conjunto con los objetivos corporativos, serán la hoja de ruta para garantizar el éxito del negocio durante el año en curso.
- Los objetivos individuales deben ser fijados con enfoque en las brechas identificadas como alto potencial entre el perfil actual y perfil deseado.
- Los criterios de evaluación son puntuados en 5 niveles, de la siguiente manera:

Escala	Criterio
Excepcional	**Constantemente excede** los requerimientos de su función, de una forma excepcional.
Excede	**Regularmente excede** los requerimientos de su función en diversas áreas.
Cumple	**Cumple completamente** con los requisitos y expectativas del trabajo.
En desarrollo	**Cumple parcialmente** con los requisitos del trabajo, no cumple todavía con todas las expectativas. *considerar tiempo en el puesto
Insatisfactorio	**No cumple** con los requisitos y expectativas esenciales del trabajo.

*Adaptado de la política corporativa "Employee Dialogue" (2015).

- La evaluación del desempeño, considerando estos cinco niveles, está compuesta de dos partes: El "Qué", refiriéndose netamente a una evaluación fría y puntual del cumplimiento como tal de los objetivos planteados.

  Y el "Cómo" en donde se consideran comportamientos, ética, código de conducta, valores, entre otros; demostrados para alcanzar dicho resultado.
- La evaluación de los altos potenciales se realizará en 360°, es decir constará de su autoevaluación, jefe inmediato, pares y subordinados o "stakeholders" en el caso que no tenga reporte de personal.
- Para disminuir la subjetividad de la evaluación y garantizar que los altos potenciales son el equipo clave dentro de la organización, se programará todos los años una sesión

de calibración, conformada por el equipo de liderazgo, en donde se definirá la evaluación final de este grupo.

- El proceso de evaluación finalizará con una sesión de retroalimentación con la jefatura inmediata, en la cual se presentan los criterios evaluados, comentarios emitidos, brechas identificadas y se define el plan de desarrollo individual.
- La evaluación de desempeño, será simplemente un proceso más dentro de la gestión de altos potenciales, sin embargo, la gestión global de desempeño abarca todos los puntos que se mencionan como políticas de retención en esta guía.

4. Comunicación

El éxito de la gestión de altos potenciales como grupo clave dentro de la organización y el posicionamiento en el mercado, como una empresa ejemplar en la gestión de la diversidad dentro de sus equipos, dependerá en gran medida de una administración adecuada en los procesos de comunicación tanto interna como externa.

4.1 Comunicación interna

- El foco principal de la comunicación interna como parte de las estrategias de retención de altos potenciales, es la transparencia con la cual se difunden los procedimientos internos, para así generar credibilidad y claridad de la toma de decisiones.
- Establecimiento de una estructura y estrategia formal de comunicación interna, en donde estén claros los canales de comunicación, el o los responsables de comunicar cada uno de los procesos, el momento en que se debe comunicar, la audiencia, entre otros factores importantes.
- Implementar campañas de comunicación que impulsen y promuevan los programas de desempeño y desarrollo destinado a los altos potenciales.

- Implementar campañas de comunicación para todos los programas de sensibilización arriba mencionados que promueven la aceptación y respeto a la diversidad de perfiles.

4.2 Comunicación externa

- Publicitar las iniciativas que internamente la organización implementa para la gestión de la diversidad.
- Implementar campañas de comunicación y publicidad externa que promuevan la marca organizacional como un empleador atractivo (relacionado a *"employer branding"*).
- Apoyar con material de comunicación a todas las iniciativas que se mencionan en otras políticas ejm: "Pasión por los jóvenes", promoviendo la imagen corporativa como una organización socialmente responsable y que agrega valor en su negocio.
- Compartir las "buenas prácticas" en materia de gestión de la diversidad y desarrollo de altos potenciales a otras organizaciones, posicionando a la compañía como embajadora en estos temas.

5. Compensación

El propósito de la política de compensaciones es alinear las prácticas organizacionales de recompensa, de una forma equitativa, efectiva y competitiva respecto al mercado local, como un medio que permite atraer, recompensar y retener al personal adecuado y calificado para el negocio. Proporciona un marco de referencia, alineado a la estrategia organizacional, asegurando la transparencia y objetividad en la administración de las remuneraciones sean éstas monetarios o no monetarias.

5.1 Género

- Regularizar equitativamente la distribución salarial entre hombres y mujeres, asegurando que en un periodo de tres años se logre el 100% de equidad en la remuneración entregada, mitigando las brechas existentes entre géneros.
- Acompañar los procesos de desarrollo femenino, que promulgan la participación de mujeres en cargos de liderazgo, asegurando que dicho crecimiento vaya acompañado de un incremento salarial acorde al nuevo cargo o nuevas responsabilidades.
- Mitigar toda barrera de género que limite el crecimiento tanto profesional como salarial del colaborador. Las oportunidades que se oferten serán administradas a través de bandas salariales y matriz de incrementos que garanticen la equidad de distribución salarial entre hombres y mujeres.

5.2 Edad

- Garantizar que la remuneración de pasantes, tesistas y practicantes, esté atada a su nivel de desempeño y participación en proyectos organizacionales, de tal manera que sea mayor a lo que exige la ley.
- Implementar reconocimientos por antigüedad a los colaboradores “senior” de la organización que forman parte del equipo de altos potenciales y que han evidenciado acompañar el desarrollo de otros colegas.
- Estandarizar los incrementos salariales, sin barreras generacionales, brindando igualdad de oportunidades a los talentos jóvenes que se encuentran en desarrollo dentro de la organización. Dichos incrementos van atados al nivel de desempeño que demuestre el colaborador.
- Ajustar las compensaciones no monetarias, a cada generación identificada dentro de la organización, acoplando estímulos emocionales que incentiven al personal más allá de su remuneración salarial.

5.3 Nacionalidad

- Garantizar que la recompensa e incrementos se ajusten a la política global de la compañía, sin desigualdad alguna por la nacionalidad del colaborador o realidad de su país de origen.
- Incluir en su paquete salarial, rubros destinados a la movilización, una vez al año a su país de origen o al mismo tiempo la movilización de sus familiares al país de residencia.
- Al tratarse de asignaciones internacionales o intercambios el paquete de compensación y beneficios deberá incluir rubros como vivienda, movilidad, legalización en el país, entre otros; que garanticen el bienestar del colaborador al momento de radicarse en el país.

5.4 Discapacidad

- Ajustar la remuneración del personal con discapacidad de acuerdo a la valoración del puesto, independientemente de lo que exige la ley.
- Implementar en el paquete salarial, un seguro de salud particular, ajustado a las necesidades del personal con discapacidad.
- Establecer un presupuesto anual destinado a las acciones que deban llevarse a cabo con respecto a adaptación de infraestructura, adecuaciones, apoyo familiar, etc. que garanticen el bienestar del personal con discapacidad en su puesto de trabajo.

5.5 Orientación Sexual

- Mitigar toda brecha salarial existente dentro de este grupo, ajustando su remuneración a la valoración del cargo y desempeño.

- Ajustar toda práctica salarial a la política de compensaciones global, independientemente de la orientación sexual del colaborador promulgando una cultura de aceptación y respeto.

6. Calidad de vida laboral

Una de las estrategias de retención que mayor efectividad tienen en la actualidad, es la oportunidad que se le brinda al colaborador de mantener un equilibrio o conciliación entre su vida profesional y personal. Por esta razón, Tecnandina se compromete a implementar prácticas que se ajusten a las necesidades de cada uno de los grupos identificados, posicionándose como una compañía responsable del bienestar de su personal, manteniendo un nivel de rendimiento alto con colaboradores altamente comprometidos con la organización.

6.1 Género

- Implementar un programa de maternidad prolongada, brindándole a la madre la oportunidad de someterse a la modalidad de juntar su periodo de maternidad con el de lactancia y así garantizar mayor tiempo con el recién nacido.
- Otorgar cinco días adicionales a lo establecido por la ley, para el padre de un recién nacido.
- Garantizar total apertura para tiempo de horas laborales que el colaborador requiera por temas personales, estableciendo un control atado a la entrega de resultados, más allá del cumplimiento de horario.
- Garantizar la igualdad de género en las oportunidades de desarrollo profesional y la satisfacción en su ámbito personal implementando un día al mes de trabajo en casa.

6.2 Edad

- Garantizar la flexibilidad de horarios, promulgando una cultura orientada a los objetivos, más allá del cumplimiento de un horario de trabajo.
- Implementar espacios de interacción social o deportiva que permitan a los colaboradores relacionarse fuera de un ámbito netamente laboral.
- Promulgar un ambiente de apertura, transparencia y colaboración entre los distintos grupos generacionales identificados en la organización.
- Otorgar días de vacación adicionales a los establecidos por la ley, además de la oportunidad de tomar la tarde libre del día de su cumpleaños.

6.3 Nacionalidad

- Apertura para la movilización del personal extranjero a su país de origen cuando así lo requiera, dándole la oportunidad de realizar teletrabajo.
- Brindar oportunidades de visita, al menos una vez al año, de sus familiares directos, proporcionando un porcentaje del costo que esto implique.
- Otorgar becas de estudio en un segundo idioma, de interés tanto para la organización como para el colaborador.

6.4 Discapacidad

- Garantizar todas las adecuaciones y facilidades para que el personal con discapacidad sienta bienestar en su lugar de trabajo.
- Generar accesibilidad y acompañamiento a programas médicos que se ajusten a la necesidad del colaborador.
- Brindar acompañamiento social tanto al colaborador como a su familia, para garantizar una adecuada inclusión al ámbito laboral, social y personal.

- Implementar programas de sociabilización y reconocimiento de las habilidades y potencial del personal con discapacidad.

6.5 Orientación sexual

- Garantizar espacios de libre expresión para personal con diferente orientación sexual en un marco de respeto y aceptación.
- Implementar un día de reconocimiento y festejo a la diversidad de orientación sexual.

Referencias cruzadas

- Referencias a documentos de procedimientos estándar

  SOP EC-HR-780-th02 “Reclutamiento y Selección”

  SOP EC-QA-788-ac05 “Inducción técnica personal Nuevo”

  SOP EC-QA-788-ac25 “Programa de entrenamiento”

  Política corporativa *“Talent Development”*

  Política corporativa *“Employee Dialogue”*

- Referencias Normativas

  Código de trabajo

  Código de Conducta

  Reglamento Interno de trabajo

Anexos

Anexo No.	Título	Número de páginas
-	No Aplica	-

Índice histórico

Versión/ documento No.	Descripción de los cambios	Válido desde
01	Documento Nuevo	Ver pág. 1


GRUNENTHAL