



**PLAN ESTRATÉGICO
EMPRESA INTERNACIONAL DEL SECTOR DE CONSULTORÍA
DE RECURSOS HUMANOS.**

MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**Presentado por:
D. Paolo Michele Alegría Granados**

**Dirigido por:
D^a. AGUSTINA GÓMEZ RODRÍGUEZ**

Perú, Lima, 09 de setiembre de 2020.

PROPUESTA TFM

La filial en Lima (Perú) de una **empresa internacional del sector de consultoría de recursos humanos**, ha presentado retrasos en su primer proyecto que consta de la virtualización de 40 cursos en el lapso de 3 meses para una universidad reconocida a nivel nacional.

Esta demora crítica ha llegado a oídos de potenciales clientes del sector educativo perjudicando la reputación y rentabilidad futura de la compañía.

Con toda esta problemática, el director de operaciones ha decidido contratarme para que, como experto profesional en Recursos Humanos, me ocupe de todos estos temas, cumpliendo el cargo de Jefe de Comunicación y Gestión del Talento.

Para darle pronta solución aplicaré un plan estratégico que permita diagnosticar el problema y formular las acciones a realizar gestionando al personal y optimizando los procesos necesarios para recuperar el status del proyecto y la imagen de la compañía de cara al cliente actual y al mercado potencial.

ÍNDICE RESUMIDO

1. PLAN ESTRATÉGICO General.	5
2. PLAN DE MARKETING	17
2.1. Marketing Estratégico.	17
2.2. Plan de Marketing Operativo (Marketing – Mix).	20
3. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.	23
CONCLUSIONES.	43
Estructura Propuesta.	43
Beneficios del Plan Estratégico.	43
BIBLIOGRAFÍA/Webgrafía	44

ÍNDICE DETALLADO

1. PLAN ESTRATÉGICO General	5
1.1. Análisis del entorno.	5
1.1.1. Entorno Indirecto.	5
1.1.1.1. Variables de orden económico, socio-cultural, político-legal, tecnológico.	5
1.1.2. Entorno directo.	6
1.1.1.2. Variables que afectan a los usuarios, proveedores, política sectorial, competencia y tecnología apropiada.	6
1.2. Análisis Organizacional.	7
1.2.1. Descripción del proyecto.	7
1.3. Estrategias alternativas.	7
1.3.1. Identificación de la visión, la misión y valores.	7
1.3.2. Análisis de situación D.A.F.O. (Matriz).	8
1.4. Objetivos y estrategias.	10
1.4.1. La Matriz MCPE.	10
1.4.2. Definir las estrategias corporativas.	14
1.4.3. Definir las estrategias competitivas.	14
1.5. Implantar la Estrategia.	14
1.5.1. Designar el o los responsables de la implantación estratégica.	14
1.5.2. Elaborar un cronograma de las acciones propuestas.	15
1.5.3. Designar los recursos para la ejecución de la estrategia.	16
1.5.4. Elaborar un cuadro de mando integral.	16
2. PLAN DE MARKETING	17
2.1. Marketing Estratégico.	17
2.1.1. Definición del producto y el mercado objetivo.	17
2.1.2. Estudio de mercado, preferencias del consumidor.	17
2.1.3. Localización de competidores.	18
2.1.4. Identificación de segmentos atractivos.	18
2.1.5. Identificación de segmentos a atender.	19
2.1.6. Fijación de estrategia de posicionamiento y diferenciación.	19
2.2. Plan de Marketing Operativo (Marketing – Mix).	20
2.2.1. Estrategia del producto.	20
2.2.1.1. Necesidades que satisface el producto.	20

2.2.1.2.	Características del producto o servicio (técnicas, calidad, etc.).	21
2.2.1.3.	Posicionamiento del producto frente a la competencia.	21
2.2.2.	Estrategia de comunicación.	22
3.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS.	23
3.1.	Organigrama. Estructura organizativa de la empresa local.	23
3.2.	Análisis de las necesidades de los puestos de trabajo.	23
3.3.	Creación y descripción de puestos.	24
3.4.	Plan de Formación.	25
3.4.1.	Propuesta del Plan de Formación.	25
3.4.2.	Identificar las necesidades formativas.	26
3.4.2.1.	Análisis de la persona. Áreas de mejora.	27
3.4.2.2.	Análisis del puesto.	28
3.4.2.3.	Análisis organizativo.	29
3.4.3.	Objetivos de la Formación.	31
3.4.4.	Diseño del Plan de Formación.	31
3.5.	Evaluación de Desempeño.	33
3.5.1.	Objetivos de la Evaluación de Desempeño.	34
3.5.2.	Ventajas de la entrevista de evaluación.	38
3.6.	Clima Laboral	40
	CONCLUSIONES.	43
	Estructura Propuesta.	43
	Beneficios del Plan Estratégico.	43
	BIBLIOGRAFÍA/Webgrafía	44

1. PLAN ESTRATÉGICO General.

1.1. Análisis del entorno.

Para un mejor entendimiento del caso y a la par iniciar con la elaboración del plan estratégico se detallan a continuación los factores correspondientes al macroambiente y el microambiente de la organización, que permitirán esclarecer las causas de la problemática identificada y plantear futuras soluciones.

La empresa es una filial de un grupo transnacional, ubicado en la ciudad de Lima Perú, enfocado al desarrollo de servicios de capacitación e-learning a través de herramientas de producción multimedia, que ha logrado su primer gran contrato, en corto tiempo.

1.1.1. Entorno Indirecto.

Dentro del macroentorno de la empresa se hallan las variables que influyen a distancia en el actuar de la empresa. Teniendo en cuenta que se ha dado el inicio de operaciones hace pocas semanas este análisis facilitará el corroborar qué tan exacta ha sido la medición de estos factores para el óptimo desarrollo de las actividades empresariales.

1.1.1.1. Variables de orden económico, socio-cultural, político-legal, tecnológico.

En la variable de orden económico se puede asegurar que se cuenta con la inversión necesaria de parte de la central, ubicada en Italia, para organizar un equipo de 10 personas como personal inicial de la empresa. Todos ellos con sus respectivos implementos, así como solventar los costos de alquiler y servicios de la oficina alquilada para la filial por el lapso de 6 meses.

Adicional a ello, se inauguró la filial en enero del 2020, teniendo en cuenta que los primeros meses del año son propicios para calzar con la demanda de potenciales clientes en búsqueda de proveedores que ofrezcan las mejores soluciones de capacitación para la elaboración del plan anual que siempre sucede en el primer trimestre del año.

En la variable de orden socio-cultural la sucursal radica en Lima, ciudad capital del país que se caracteriza por tener una población en su mayoría laboralmente activa. La inauguración de la filial apareció como noticia en varios medios de comunicación destinados a un público empresarial, de los cuales se obtuvo, en general, buenos comentarios y agrado puesto que reconocen su llegada como parte de la gran cantidad de inversión extranjera que sucede en el país, en los últimos años, lo cual fomenta el crecimiento económico sostenible.

En la variable de orden político y legal, el estado y las leyes nacionales no ejercen mayor inconveniente para el funcionamiento de la labor. El único impase documentado

el año pasado es que a comienzos de este año está prohibida toda forma de capacitación e-learning para el tema de salud y seguridad ocupacional, la cual fue retirada de la oferta de servicios desde un comienzo como parte de la estrategia de lanzamiento.

En la variable de orden tecnológico se tienen mapeados el hardware y software que se necesita para la producción de los materiales multimedia como cursos virtuales, videos institucionales, simuladores, etc.

El único inconveniente ha sido la demora en seleccionar y contratar a un proveedor de confianza puesto que no se cuenta con ningún empleado con experiencia previa en este tipo de proceso de selección.

1.1.2. Entorno directo.

En el microambiente de la compañía se han recabado cuales son las interdependencias con las que se cuenta para llegar a cumplir cabalmente con las actividades empresariales desde proveedores a consumidores, además del escenario competitivo en el que se encuentra que influye directamente en la posibilidad de conseguir contratos que hagan sostenible el trabajo a futuro como empresa consultora de soluciones e-learning en capacitación de personal.

1.1.1.2. Variables que afectan a los usuarios, proveedores, política sectorial, competencia y tecnología apropiada.

En las variables que afectan a los usuarios, que son los clientes, se identifica en primer lugar la imagen reputacional que se cuenta gracias a la casa matriz, que sin duda aporta confianza de cara a las negociaciones con los clientes potenciales. Esto, sumado a la propuesta de valor novedosa y los costos asequibles por inauguración de la filial, convierten a la oferta de la empresa en una opción muy atractiva tanto para potenciales clientes como para potenciales trabajadores de la compañía. El impacto positivo que se pueda tener en la aceptación del mercado propiciará reevaluar la proyección de crecimiento de la sucursal para los primeros 3 meses.

En las variables que afectan a los proveedores está principalmente su influencia en las actividades de soporte de la empresa, puesto que gestiones como el soporte máquinas, telecomunicaciones, planillas, mantenimiento, entre otros son tercerizadas lo cual se presenta como un fuerte gasto que asume la filial en los primeros 3 meses, lo cual se planea asumir a futuro según se vaya creciendo en rentabilidad o, de ser el caso, realizar una nueva selección de proveedores cumplida la fecha establecida.

En cuanto a la política sectorial del estado, la creación de contenido multimedia para la consecución de cursos virtuales, es relativamente un rubro nuevo dentro del mercado profesional o poco conocido, lo cual ofrece un escenario por explorar con una cada vez más creciente necesidad de virtualización del conocimiento por parte de instituciones educativas (colegios, institutos, universidades) y empresas consolidadas que buscan ampliar sus propuestas de capacitación para sus trabajadores.

En términos de competitividad, se ha identificado que la mayoría de empresas que se dedican a la actividad antes mencionada, son transnacionales con sucursales en la ciudad de Lima, ante este escenario se plantea realizar una comparación referencial sobre sus distintas ofertas, público objetivo, opiniones y proyecciones a fin de definir una estrategia que permita destacar la empresa, por sobre las demás. Cabe indicar que la imagen corporativa que aporta la casa matriz es una de las más sólidas en el rubro.

El requerimiento tecnológico de la empresa se relaciona íntimamente con la calidad de productos destinados a elaborarse. El Core del negocio se basa en la producción de recursos multimedia, animación y producción de videos, por lo cual se necesita contar con ordenadores de última tecnología que faciliten el desarrollo de estos productos bajo los softwares de autor para cumplir con las entregas en las fechas estipuladas. Adicional a ello, también se debe tener en cuenta el mantenimiento periódico de toda la tecnología a fin de evitar retrasos e inconvenientes.

1.2. Análisis Organizacional.

1.2.1. Descripción del proyecto.

Para realizar el análisis organizacional de la empresa, debemos tener en cuenta los siguientes escenarios, primero la necesidad de la filial con afianzarse como la opción en términos de desarrollo de productos multimedia para capacitación en el mercado, segundo la creciente demanda que se ha identificado de este servicio en el entorno empresarial y por último la problemática de no estar cumpliendo con las entregas prometidas al primer cliente grande de la empresa, lo cual la posiciones en una mala perspectiva de cara a sus potenciales clientes.

Estos escenarios surgen principalmente por la carencia de personal con la que cuenta la empresa para dedicarse a actividades específicas como marketing, gestión del personal, soporte, entre otros.

Si bien la empresa cuenta con el respaldo, el conocimiento y la reputación para enfrentar estos cambios, sin duda el retraso en el tiempo para tomar estas decisiones es lo que le ha sumergido en esta situación crítica sobre todo de cara a las expectativas del cliente. Por ello, se plantean el siguiente plan de acción para corregir el abordaje inicial de la compañía.

1.3. Estrategias alternativas.

EL presente Plan estratégico debe primero definir la identidad empresarial de la filial identificando la Misión, Visión y Valores que la conforman y que den paso, luego, a establecer la matriz DAFO.

1.3.1. Identificación de la visión, la misión y valores.

MISIÓN:

La misión de la compañía es: **“Brindar un producto multimedia de formación óptimo a todas aquellas empresas e instituciones educativas que busquen potenciar su oferta de capacitación y desarrollo de profesionales de manera oportuna e innovadora”**.

El espíritu de la misión, en este caso, está enteramente relacionada con la satisfacción del cliente, de allí podemos desprender la importancia de solucionar la problemática suscitada que estaría contradiciendo por completo la misión de la empresa.

VISIÓN:

Acorde a las expectativas de la trasnacional y el gerente de operaciones a cargo de la filial, la visión que se tiene es: **“Ser la empresa líder en proyectos de virtualización del aprendizaje a nivel nacional, y referente del rubro, en un máximo de 5 años”**.

VALORES:

- **Orientación al servicio:** se relaciona con la convicción y la actitud de ayudar a las personas cuando lo necesiten. Esto involucra no solo a nuestros clientes, sino también a nuestros compañeros de trabajo sin importar el área o cargo.
- **Responsabilidad:** Es la capacidad de ser autónoma en las labores asignadas, cumpliendo los plazos de entrega con calidad, priorizando los objetivos de la compañía y el equipo.
- **Trabajo en equipo:** Es la facilidad de trabajar de forma cohesionada y armoniosa con los demás miembros de la empresa generando sinergias que permitan lograr los objetivos de cada uno eficazmente.
- **Creatividad e innovación:** Es la capacidad de materializar satisfactoriamente las ideas novedosas en productos de calidad, atractivos y con potencial de implementación.

De identificar la misión y valores de la empresa podemos reconocer que una problemática, como la planteada en el caso, es todo aquello que atente contra la filosofía organizacional y que, por ende, atente contra el logro de la visión propuesta.

Entonces la solución a esta problemática ayudará también a restablecer la misión y valores de la empresa frente a los trabajadores, clientes y clientes potenciales de la organización.

1.3.2. Análisis de situación D.A.F.O. (Matriz)

A continuación, se procederá a enumerar a detalle los factores internos y externos que influyen en la empresa y que representan una ventaja o desventaja de la organización frente a su microambiente o macroambiente actual y futuro.

El objetivo de esta estrategia es reconocer las herramientas con las que cuenta la filial para afrontar los retos a corto y largo plazo que se le presenten en la consecución de la misión y visión asumidas.

Por tal motivo se procederá a indicar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

Factores internos:

Fortalezas	Debilidades
Formar parte de un grupo transnacional reconocido en la ciudad donde se encuentra.	Falta de conocimiento de los mejores proveedores en cuanto a servicios de soporte (planilla, TI, selección, entre otros).
Contar con un gerente de operaciones que es reconocido en el rubro.	Falta de personal en producción para abastecerse con la creciente demanda de trabajo.
Contar con un presupuesto asignado para nuevas mejoras/contrataciones.	Falta de personal calificado en gestión de personal.
Adquisición de una licencia de autor para la producción multimedia.	Falta de personal calificado en comunicación interna y externa.
Personal joven con potencial de desarrollo en la organización.	

Tabla 1 – Fuente: Elaboración Propia.

Para lograr solucionar la problemática la filial necesitará apoyarse en sus fortalezas y minimizar o eliminar las debilidades como parte de las acciones a tomar dentro del presente Plan estratégico de la organización.

Factores externos:

Oportunidades	Amenazas
Crecimiento de la demanda a corto y largo plazo.	Ingreso de competidores locales e internacionales.
Ubicarse en un edificio empresarial nuevo, que facilite una ampliación en infraestructura.	Futura recesión económica debido a la pandemia COVID-19.

Disposición de los usuarios finales (millennials) a aprender habilidades y conocimientos bajo la modalidad virtual.	Mala percepción de la empresa debido al retraso generado con el primer cliente.
Alto nivel de conectividad a internet.	
Mayor cantidad de escuelas e institutos de diseño gráfico y animación.	

Tabla 2 – Fuente: Elaboración Propia.

De la matriz DAFO elaborada se obtiene, principalmente, que el plan de acción a seguir involucra las presentes estrategias a ejecutar:

- **Contratar al personal idóneo:** la aceptación del gran requerimiento de la virtualización 40 cursos por parte de la filial, significa ampliar su área de producción y las correspondientes de soporte antes de lo esperado para cumplir con las expectativas del cliente.
- **Impulsar la imagen reputacional de la empresa:** si bien es cierto la empresa cuenta con el respaldo de la transnacional de la que forma parte, es necesario que la filial empiece a desarrollar su propia marca empleadora y atractibilidad de cara al mercado local del que forma parte.
- **Fomentar la cultura organizacional:** la dotación de nuevo personal calificado para las labores de producción multimedia, gestión humana y tecnologías de la información, requerirá no solo de una mayor infraestructura, sino también de asegurarse que el total de trabajadores logre interiorizar la filosofía de la compañía y desarrolle un sentido de pertenencia hacia la misma, si se busca el crecimiento sostenido de la organización.

1.4. Objetivos y estrategias.

Para delimitar los objetivos y estrategias primero debemos elaborar la matriz de planeación estratégica cuantitativa.

1.4.1. La Matriz MCPE.

De las estrategias generadas de la matriz DAFO, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Contratar 7 diseñadores gráficos y 5 diseñadores multimedia, para el área de Producción; 1 comunicador y 1 psicólogo adicional para el área de Gestión del Talento; y 1 profesional de informática para la nueva área de TI.

- Elaborar un plan de marketing para impulsar la imagen de la filial en el mercado.
- Desarrollar un plan comunicacional para interiorizar la misión, visión y valores de la compañía en los nuevos y actuales trabajadores.

Cabe destacar que como nuevo responsable del área de Recursos Humanos se tiene como labor velar por el cumplimiento de los objetivos propuestos puesto que son transversales al desempeño de la organización centrada en la gestión del personal.

Matriz MCPE

a. Etapa 1: Matriz de Evaluación Interna (EFI)

La **matriz del EFI** contiene el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa definidos en la matriz DAFO. Cada factor tiene una ponderación (0 a 100%) que permitirá establecer con más claridad las acciones a seguir.

Factores internos		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1.	Formar parte de un grupo transnacional reconocido en la ciudad donde se encuentra.	20%	3	0.6
2.	Contar con un gerente de operaciones que es reconocido en el rubro.	20%	4	0.8
3	Contar con un presupuesto asignado para nuevas mejoras/contrataciones.	10%	3	0.3
4	Adquisición de una licencia de autor para la producción multimedia.	5%	3	0.15
5	Personal joven con potencial de desarrollo en la organización.	5%	3	0.15
Debilidades				
1.	Falta de conocimiento de los mejores proveedores en cuanto a servicios de soporte (planilla, TI, selección, entre otros).	5%	2	0.1
2.	Falta de personal en producción para abastecerse con la creciente demanda de trabajo.	15%	1	0.15
3	Falta de personal capacitado en gestión de personal y comunicación externa.	10%	1	0.1
4	Falta de personal calificado en comunicación interna y externa.	10%	1	0.1
5		0%		0
Total		100%		2.45

Tabla 3 – Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados obtenidos en el presente cuadro es la suma ponderada de cada factor el cual puede ubicarse en el rango de 1 a 4, obteniéndose el resultado de 2.45,

que es por encima de la media indicando la influencia considerable del factor interno en la problemática actual de la compañía.

b. Etapa 2: Matriz de Evaluación Externa (EFE)

La matriz del EFE contiene el análisis de las oportunidades y amenazas de la empresa definidos en la matriz DAFO. Cada factor tiene una ponderación (0 a 100%) que permitirá establecer con más claridad las acciones a seguir.

Factores externos		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades				
1.	Crecimiento de la demanda a corto y largo plazo.	20%	4	0.8
2.	Ubicarse en un edificio empresarial nuevo, con oficinas contiguas sin ocupar que faciliten una ampliación en infraestructura.	10%	2	0.2
3.	Disposición de los usuarios finales (Millenials) a aprender habilidades y conocimientos bajo la modalidad virtual.	5%	2	0.1
4.	Alto nivel de conectividad a internet.	5%	3	0.15
5.	Mayor cantidad de escuelas e institutos de diseño gráfico y animación.	10%	1	0.1
Amenazas				
1.	Ingreso de competidores locales e internacionales	20%	2	0.4
2.	Futura recesión económica debido a la pandemia COVID-19.	10%	1	0.1
3.	Mala percepción de la empresa debido al retraso generado con el primer cliente.	20%	2	0.4
4.				0
Total		100%		2.25

Tabla 4 – Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados obtenidos en el presente cuadro es la suma ponderada de cada factor el cual puede ubicarse en el rango de 1 a 4, obteniéndose el resultado de 2.25, que es por encima de la media indicando la influencia considerable del factor externo en la problemática actual de la compañía. Sin embargo, es menor que el impacto que generan los factores internos.

c. Etapa 3: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

Acorde a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos en la evaluación de los factores externos e internos de la compañía en las matrices EFI y EFE se elabora la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica.

Sin duda los resultados obtenidos convicciones irresolutamente a desarrollar todas las estrategias planteadas, destinando principal énfasis en **Impulsar la imagen reputacional de la empresa** que es la estrategia con mayor puntaje en la evaluación de la matriz MCPE, que se describe a continuación.

			Estrategias alternativas						
			Contratar personal idóneo		Impulsar imagen empresa		Fomentar cultura organizacional		
FACTORES EXTERNOS	Oportunidades		Ponderación	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
	1	Crecimiento de la demanda	20%	4	0.8	2	0.4	1	0.2
	2	Facilidad para ampliación en infraestructura	10%	1	0.1	1	0.1	2	0.2
	3	Disposición de los usuarios finales (millenials) a aprender bajo la modalidad virtual.	5%	1	0.05	1	0.05	0	0
	4	Alto nivel de conectividad a internet.	5%	0	0	1	0.05	0	0
	5	Mayor cantidad de escuelas e institutos de diseño gráfico y animación.	10%	3	0.3	3	0.3	1	0.1
	Amenazas								
	1	Ingreso de competidores locales e internacionales	20%	1	0.2	2	0.4	2	0.4
	2	Futura recesión económica (COVID-19)	10%	1	0.1	2	0.2	1	0.1
	3	Mala percepción de la empresa debido al retraso generado con el primer cliente.	20%	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Total		100%							
FACTORES INTERNOS	Fortalezas								
	1	Formar parte de un grupo transnacional reconocido en la ciudad donde se encuentra.	20%	3	0.6	3	0.6	4	0.8
	2	Gerente de operaciones reconocido	20%	2	0.4	3	0.6	1	0.2
	3	Presupuesto para mejoras/contrataciones	10%	4	0.4	2	0.2	3	0.3
	4	Adquisición de una licencia de autor	5%	0	0	1	0.05	1	0.05
	5	Personal joven con potencial (talento)	5%	3	0.15	3	0.15	4	0.2
	Debilidades								
	1	Falta de conocimiento de los mejores proveedores en cuanto a servicios de soporte	5%	0	0	1	0.05	1	0.05
	2	Falta de personal en área de producción	15%	4	0.6	4	0.6	4	0.6

3	Falta de personal en gestión de personas	10%	4	0.4	2	0.2	4	0.4
4	Falta de personal calificado en comunicación interna y externa.	10%	4	0.4	2	0.2	4	0.4
Total		100%						
Puntaje TOTAL				4.7		4.95		4.2

Tabla 5 – Fuente: Elaboración Propia.

1.4.2. Definir las estrategias corporativas.

Como se plantea en el caso, se ha perjudicado notablemente la imagen de la empresa por los retrasos en la entrega de los cursos a la institución educativa. Para subsanar esta situación y acorde a los resultados de la Matriz MCPE se procederá a realizar las siguientes estrategias en orden de importancia.

- **Contratar al personal idóneo:** Se iniciará el proceso de reclutamiento y selección del personal necesario para cubrir el área de producción, reforzar el área de RRHH e implementar el área de TI en la filial.
- **Fomentar la cultura organizacional:** Se iniciará el desarrollo de una identidad comunicacional en las oficinas de la filial para motivar al personal mediante la creación de un proceso de inducción a la empresa, de la que ellos puedan ser partícipes aprovechando sus habilidades para el diseño y animación.

1.4.3. Definir las estrategias competitivas.

En cuanto a la estrategia competitiva, sabemos por los resultados de la matriz MCPE que es el punto más relevante dentro de la planificación estratégica a seguir, por lo cual se desarrollará la siguiente.

- **Impulsar la imagen reputacional de la empresa:** Se elaborará un plan de marketing orientado a un evento de presentación mediante un desayuno corporativo en el cual se invitará a los principales gerentes decisores de instituciones educativas y entidades privadas que se haya identificado que estén en búsqueda de una propuesta de desarrollo virtual para que conozcan a detalle, el respaldo, experiencia y conocimientos actuales de la filial de cara a sus objetivos organizacionales.

1.5. Implantar la Estrategia.

Para implantar las tres estrategias seleccionadas que ayuden a recuperar la confianza del cliente, elimine el prejuicio formado en cuanto a los tiempos de entrega y recobre la confianza en la filial y su desempeño como proveedor de cursos virtuales se plantean las siguientes consideraciones para implementar cada estrategia.

1.5.1. Designar el o los responsables de la implantación estratégica.

De primera línea, por la naturaleza de cada una de las estrategias y la experiencia recaba anteriormente en la contratación, el principal líder de estas acciones sería el profesional de RRHH de la organización.

El profesional de RRHH asumirá el rol de supervisor, gestor, facilitador, líder, negociador, consultor y vocero de cada una de las estrategias en su etapa inicial hasta que los verdaderos responsables puedan hacerse cargo de cada proceso al ingresar a la compañía.

1.5.2. Elaborar un cronograma de las acciones propuestas.

El cronograma que se propone para las actividades que supone el inicio, desarrollo e implementación de cada estrategia ha sido estructura para su cumplimiento en dos semanas (10 días laborales) y es el siguiente.

Impulsar la imagen reputacional de la empresa										
Elaborar el Plan de Marketing del evento corporativo	■	■	■							
Enviar las invitaciones y hacer el seguimiento de confirmación				■	■	■	■	■	■	
Preparación interna: adecuar la oficina, preparar la presentación									■	■
Contratar un catering y elaborar merchandising para invitados, hacer seguimiento de la entrega.				■	■	■	■	■	■	■
Contratar al personal idóneo										
Detallar el perfil de puesto de cada vacante necesaria en la compañía	■	■	■							
Publicar la oferta en portales de empleo, RRSS, difundir entre los contacto, etc.				■						
Entrevistar y seleccionar a los candidatos idóneos						■	■	■	■	■
Fomentar la cultura organizacional										
Diseñar el programa de inducción de la empresa	■	■								
Elaborar un concurso interno para diseñar un personaje corporativo			■	■						
Comunicar el nuevo proceso de inducción y ejecutar para todos los trabajadores					■	■	■	■	■	■
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8	Día 9	Día 10

Tabla 6 – Fuente: Elaboración Propia.

1.5.3. Designar los recursos para la ejecución de la estrategia.

Para el cumplimiento del Plan Estratégico es adecuado recordar que parte de las fortalezas identificadas en la matriz DAFO, es justamente que se cuenta con presupuesto para aplicar mejoras y contrataciones, lo cual permite asumir los gastos y costos logísticos en tecnología y recursos para llevar a cabo las acciones indicadas en el cronograma (elaboración de merchandising, contratación de catering, contratación de nuevo personal, compra de materiales para el día del evento, etc.).

También es adecuado resaltar que este presupuesto designado surge del compromiso de la transnacional a impulsar las actividades de la filial puesto que nuevamente en este Plan Estratégico se ha reconocido la creciente demanda de cursos virtuales en la localidad, por lo que es necesario avocar todos los esfuerzos y recursos económico a generar una buena primera impresión que después facilite la captación de nuevos cliente, la formación de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas, entre otros para fortalecer y asegurar la sostenibilidad del negocio.

1.5.4. Elaborar un cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral nace de la definición de misión, visión y valores indicadas en el presente plan estratégico en relación a los objetivos a cumplir desde las perspectivas de RRHH, Procesos Internos, Clientes y Finanzas.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
Perspectiva	Objetivo	Acción
Financiera	Mayores ingresos	Cerrar contratos con nuevos clientes, aumentando así la venta de nuestros productos.
	Optimizar costos	Adquirir licencias y equipos en paquetes anuales para reducir los gastos en un 20%.
Clientes	Satisfacción	Entregar los productos contratados con calidad antes del tiempo estimado.
	Fidelización	Ofrecer paquetes corporativos a menor costo a aquellos clientes que ya hayan contrato un paquete anterior, comunicación de nuevos productos propios.
Procesos internos	Producción	Mejorar la eficiencia de los tiempos de entrega de las subáreas internas apoyados en la experiencia progresiva de los nuevos trabajadores.
	Tecnología	Revisar la posible adquisición de nuevos equipos con mejores capacidades técnicas para aminorar el tiempo de producción.
	Innovación	Trabajar en el desarrollo de nuevos productos multimedia que ofrezcan una oferta atractiva a potenciales clientes.
RRHH	Selección	Llevar la marca empleadora a instituciones educativas que promuevan a la organización como una escuela.

	Capacitación	Instaurar un proceso de inducción de personal y capacitación interna en manejo de las herramientas de diseño.
	Desarrollo	Involucramiento de los trabajadores en actividades de clima laboral y feedback interno.

Tabla 7 – Fuente: Elaboración Propia.

2. PLAN DE MARKETING

2.1. Marketing Estratégico.

2.1.1. Definición del producto y el mercado objetivo.

Los productos Core del negocio son los **recursos multimedia de capacitación** cuyos tipos y características son las siguientes:

Cursos virtuales: recurso didáctico de gran utilidad en la formación de personal y profesionales que trata de forma atractiva e interactiva material teórico amplio facilitando su óptimo aprendizaje.

Videos de formación: recurso didáctico ideal para el aprendizaje de flujos de trabajo o procedimientos específicos mediante la animación de vectores y personajes.

Simuladores: recurso didáctico que permite el aprendizaje del usuario mediante la resolución de un ejercicio práctico, siguiendo una ruta de interacción definida.

Juegos interactivos: recurso didáctico que permite evaluar el aprendizaje del usuario mediante preguntas y ejercicios en forma de retos gamificados.

Flipping book: manual digital diagramado de forma interactiva para facilitar su lectura a modo de revista virtual.

En cuanto al mercado objetivo los productos mencionados se utilizan principalmente para satisfacer las expectativas del público objetivo identificado en la misión de la organización que corresponden a “... **empresas e instituciones educativas que busquen potenciar su oferta de capacitación y desarrollo de profesionales de manera oportuna e innovadora**”. Cuidando este mercado es que se tiene la diversidad de productos de formación que desarrolla la filial para cumplir cabalmente con sus objetivos de negocio y por ende con su misión y visión.

2.1.2. Estudio de mercado, preferencias del consumidor.

Para esclarecer las preferencias del consumidor, primero se debe identificar cual ha sido el comportamiento del mercado en cuanto al negocio de la organización, que es el desarrollo de productos e-learning.

De acuerdo con un estudio publicado por El Economista América (2019), la formación virtual en América Latina ha venido teniendo un crecimiento sostenido los últimos años, y en el caso del Perú un alza significativa del 18% en el 2018 ocupando el cuarto puesto dentro Latinoamérica.

En la misma publicación se argumentan también algunos datos que soportan este crecimiento sostenido del e-learning en el Perú, en referencia al consumidor final:

- El Perú tiene una penetración del internet en un 67% de la población.
- El 33% de los peruanos realiza al menos un curso online al año.
- Se proyecta que, en 10 años, por lo menos el 40% de la capacitación en el mercado peruano se realizará mediante el e-learning.

Estas estadísticas confirman el futuro crecimiento del mercado y dan luces de la predisposición del usuario peruano a llevar un aprendizaje virtual para su formación profesional y laboral lo que beneficia en gran medida a la organización y su sostenibilidad futura.

2.1.3. Localización de competidores.

A nivel geográfico la mayoría de empresas competidoras que se dedica a la producción de contenido e-learning se encuentran alojadas en los distritos de San Isidro, Surco y Miraflores; en el departamento de Lima, pues es allí donde se concentran los principales centros empresariales y educativos del país. Algunos de ellos llevan operando hace casi 10 años, siendo los de mayor reconocimiento en el mercado, pero la gran mayoría lleva funcionando hace menos de 5 años, lo que sumado a lo incipiente del rubro y al relativo reconocimiento que se ha logrado en el contexto de la pandemia, que dispone a las empresas en general a avocarse a la formación online, configura un escenario propicio para la incursión de la filial (y la transnacional), a pesar de la existencia de competidores con más años en el mercado local.

2.1.4. Identificación de segmentos atractivos.

Acorde al mercado objetivo identificado en la misión, se procede a segmentarlo en base a las siguientes categorías:

Segmentación geográfica: la filial se ubica en la capital del Perú, Lima, puesto que en esa ciudad se ubica la mayor cantidad de empresas del país, tanto nacionales como internacionales, además, en ella también se concentran la mayor cantidad de instituciones de educación superior, institutos y universidad, principalmente en los distritos de San Isidro, Miraflores y San Borja.

Segmentación demográfica: si bien es cierto los clientes directos son las empresas e instituciones educativas, el usuario final del producto son los empleados y estudiantes respectivamente. Por lo cual, de ser necesario compararlos y establecer un rango, se podría afirmar que se trata de jóvenes, hombres y mujeres, de 18 a 30 años; y adultos de 30 a 45 años.

Segmentación psicográfica: en primer lugar, los clientes son entidades cuya actividad primaria y de soporte se relaciona con la formación de personas por lo que sus creencias y valores están orientadas al desarrollo de las potencialidades del ser humano a través del aprendizaje.

En cuanto al usuario final se trata de personas estudiantes o empleados cuya motivación es desarrollarse profesionalmente por ello llevan un estilo de vida enfocado en su centro de trabajo/académico para potenciar su aprendizaje y expertise y que son en su mayoría nativos digitales.

Segmentación de la conducta: en cuanto al usuario final se trata de personas estudiantes o empleados cuya motivación es desarrollarse profesionalmente mediante el aprendizaje a través de medios digitales. Además, que tengan un uso habitual del internet en sus otras formas de consumo de contenido (streaming, videotutoriales, etc.) pues eso los vuelve usuarios más predispuestos a llevar una formación online.

2.1.5. Identificación de segmentos a atender.

Como responsable de RRHH, y gracias al análisis de los segmentos realizados es posible discernir a profundidad los segmentos a atender, los cuales deben estar íntimamente relacionado con las características y atributos del producto.

En base al reconocimiento de cada uno de los segmentos atractivos, el producto, los clientes y usuarios finales, y teniendo en cuenta que la formación online mediante el uso de recursos multimedia es una herramienta poderosa en el engagement del aprendizaje se puede definir que: **El mercado objetivo a los clientes, actuales y potenciales, son aquellos que residen en la capital del Perú, principalmente en la zona este de Lima, cuyo propósito está orientado al desarrollo de sus usuarios, quienes son, en su mayoría, hombres y mujeres jóvenes, de 18 a 30 años; y adultos de 30 a 45 años. Estudiantes y trabajadores, nativos digitales acostumbrados a consumir contenidos variados a través de internet.**

Gracias a esta definición se puede resaltar que el producto trabajado por la organización posee las características necesarias para satisfacer tanto a clientes como usuarios finales al ser un recursos atractivo, flexible y didáctico el cual puede llevarse a través de cualquier dispositivo que permita conexión a internet.

2.1.6. Fijación de estrategia de posicionamiento y diferenciación.

A continuación, se plantearán las estrategias a realizar para el posicionamiento de marca y la diferenciación del producto.

Es menester recordar que la marca de la empresa es todo aquello que el cliente y consumidor final pueden experimentar de la misma y la recordación que se genere en esta experiencia. Esta acción está muy relacionada con la percepción que se tenga de la empresa, por lo tanto, es indispensable que las actividades de publicidad, marketing y comunicación estén orientadas a impulsar el posicionamiento de marca a través de los elementos representativos de la filial.

Adicional al nombre, logo, colores, y demás elementos visibles de la compañía, las estrategias de posicionamiento también deben transmitir los valores, comportamientos y filosofía de la organización a fin de crear fuertes conexiones con los clientes y consumidores finales, que despierten sentimientos únicos y positivos hacia la empresa lo que se traducirá después en tratos potenciales con nuevos clientes y, por ende, en una mayor rentabilidad para la filial.

En cuanto a la diferenciación del producto, como se ha mencionado anteriormente; la flexibilidad, atractibilidad y prontitud de los recursos multimedia producidos por la organización son los atributos que deben verse reflejados en las estrategias para lograr destacarnos de la competencia y asumir un rol de líder en el rubro de la producción de recursos multimedia para la formación de personas.

2.2. Plan de Marketing Operativo (Marketing – Mix).

2.2.1. Estrategia del producto.

Al referimos a un producto enteramente digital, el actuar del marketing mix debe estar enfocado también en esta modalidad, por lo tanto, habrá que considerar las necesidades y deseos del cliente, así como lo que esté dispuesto a pagar por el valor de la oferta en relación con la utilidad que este tenga y la forma en la que se genere el engagement comunicativo para construir la relación consumidor - empresa.

2.2.1.1. Necesidades que satisface el producto.

Principalmente el adquirir, publicar y llevar una formación online mediante recursos multimedia, satisface las siguientes necesidades en los consumidores:

- Potenciar el aprendizaje de nuevas habilidades/conocimientos satisface la necesidad de autorrealización, que poseen todos los seres humanos al desarrollar estas nuevas destrezas y aplicarlas exitosamente para el logro de sus objetivos personales.
- Los cursos virtuales son una forma de satisfacer la necesidad de seguridad al ser herramientas para cimentar el ámbito académico/laboral de una persona que luego sirve para asegurar el empleo, recursos, salud, entre otras, de la misma índole.
- La formación online satisface una necesidad de reconocimiento al ser su culminación un elemento de logro en las organizaciones, cuya certificación ayuda a cortar las brechas de capacitación del personal y facilita la selección y promoción de los empleados.

Como responsable de RRHH es menester conjugar todas las variables involucradas en el valor del producto y formalizar una presentación del mismo que genere impacto trascendiendo las dudas de los potenciales clientes asegurando la contratación del servicio en beneficio de la organización.

2.2.1.2. Características del producto o servicio (técnicas, calidad, etc.).

Cuando nos referimos a un recurso multimedia de capacitación son muchos los tipos y características que pueden poseer. Para el caso de los productos de la filial, estos se desarrollan bajo las siguientes características:

- La creación de los productos se realiza mediante la herramienta de autor Articulate 360° en sus programas Storyline y Rise.
- Los productos se trabajan mediante gráficos vectorizados de diseño flat, a los que después se les agrega animación e interacciones en los programas indicados.
- Las interacciones colocadas sirven para ordenar la información que se presenta en el recurso y facilitar su aprendizaje.
- Finalizada la producción del recurso este puede anidarse en cualquier plataforma de formación como Moodle, Blackboard, entre otros.
- El proceso para la realización de un recurso multimedia de formación involucra el diseño instruccional del material de estudio, la guionización del recurso a trabajar, la gráfica del guion y por último la programación del guion graficado.
- El modelo de trabajo utilizado para el área de producción es el modelo ADDIE que contempla todas las etapas necesarias para la producción de los recursos y la experiencia de aprendizaje.
- Una vez validado el producto este se entrega al cliente según la naturaleza y requerimientos del mismo, pudiendo exportarse en formato MP4, SCORM, PDF, entre otros.
- En cuanto a los cursos virtuales, estos se pueden producir en tres tipos de niveles (I, II y III) dependiendo del grado de interacción y animación que conlleven.

En general las características del producto facilitarán la diferenciación de la empresa y su oferta de valor frente a la competencia, aunados a los demás diferenciales que se tocarán en el siguiente punto.

2.2.1.3. Posicionamiento del producto frente a la competencia.

Para operar sobre el posicionamiento de la marca frente a la competencia debemos aplicar todas las fortalezas de filial y el producto empezando por el prestigio y reconocimiento de la organización al ser parte de un grupo transnacional de destacado performance en temas de RRHH en conocidos empresas de distintos sectores que también cuentan con sus propias filiales en Perú. Este prestigio ubica positivamente la percepción de la filial y la resalta de cara sus competidores más cercanos y los clientes potenciales.

Otro punto a favor, relacionado con el prestigio de la organización es la presencia del gerente de operación, quien es un reconocido profesional de destacada trayectoria gerenciando proyectos y áreas de RRHH en diversas empresas, lo que sin duda aporta valor a la oferta y confianza en su liderazgo y, en consecuencia, en los resultados que se pueden esperar de filial a pesar de ser nueva en el rubro.

Sobre el producto se destacan el diseño de la experiencia de aprendizaje, la cual prioriza en todo momento tener una presentación fluida y armónica del contenido, sin importar cuan denso puedan ser los temas a virtualizar, la flexibilidad en las sugerencias, cambios y correcciones que puedan surgir del cliente una vez iniciado el proyecto, y la reducción en costos que propone la filial al adquirir paquetes de producción contemplando así aun ahorro en el presupuesto destinado del cliente, y por último el aseguramiento de entregar un producto calidad en el tiempo estimado.

Estas características en el servicio del producto, sobretodo la flexibilidad y los paquetes de servicio son diferenciales importantes de cara a la competencia que coloca a la filial entre las mejores opciones de contratación.

2.2.2. Estrategia de comunicación.

Para definir los ejes principales de la estrategia de comunicación es necesario recordar algunos aspectos claves.

Primero, la problemática actual de la organización de cara a su primer gran proyecto es el marcado retraso en las entregas de la primera etapa lo cual ha dejado una gran duda de su capacidad de producción y cumplimiento.

Luego en base al análisis del segmento realizado se entiende que los clientes, compradores del servicio, son empresas e instituciones educativas enfocadas en el desarrollo de las personas a través del aprendizaje que se relacionan a través de canales formales de comunicación.

La naturaleza del producto es netamente virtual por lo que la estrategia de comunicación debe estar centrada a plataformas digitales de comunicación profesional.

De esta forma se define que la comunicación se realizará principalmente a través de internet y, acorde al público objetivo, mediante la red social LinkedIn, la cual es considerada la red número uno de profesionales a nivel mundial en la cual intercambian conocimientos, contactos, servicios y futuros proyectos además de ser uno de los portales en crecimiento y más visitados por las áreas de Recursos Humanos en cuanto a temas de contratación de personal y servicios varios relacionados a gestión del talento.

La segunda estrategia para potenciar la presencia institucional es la realización de un desayuno corporativo con los responsables decisores de las áreas de Recursos Humanos y Calidad Educativa de los clientes potenciales para reforzar y recuperar, si fuese el caso, la imagen de la filial de cara a su nivel de producción, calidad y tiempos de entrega. Este evento servirá para cimentar la confianza en la organización y estrechar los lazos importantes en el mercado comunicando efectivamente las principales fortalezas y ventajas de trabajar con la organización.

3. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

3.1. Organigrama. Estructura organizativa de la empresa local.

Contemplando la estructura necesaria para cumplir los retos asumidos a corto y largo plazo, se ha configurado el nuevo organigrama de la organización de la siguiente forma:

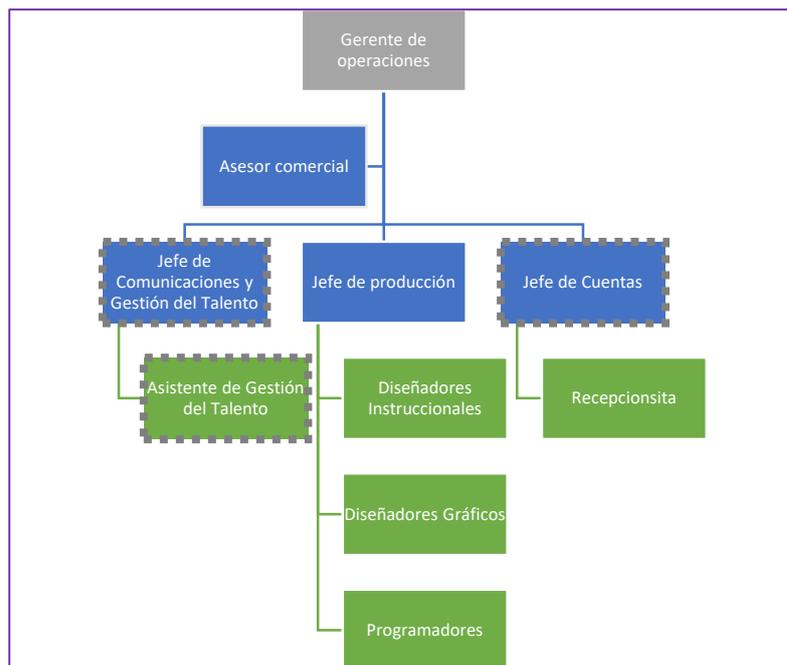


Tabla 8 – Fuente: Elaboración Propia.

A diferencia de la propuesta de lanzamiento de la filial que contaba inicialmente solo con el área de producción, se han añadido los cargos de Jefe de Comunicaciones y Gestión del talento, Asistente de Gestión del Talento y Jefe de Cuentas cuya necesidad e importancia serán explicados en el siguiente punto.

3.2. Análisis de las necesidades de los puestos de trabajo.

A continuación, se versará sobre la necesidad y cantidad de cada uno de los puestos de trabajo en la organización desde los existentes antes de la problemática hasta los nuevos puestos creados como parte de la estrategia de solución.

- Gerente de operaciones (1): es el responsable de asegurar la producción de la empresa y el cumplimiento de los servicios que ofrece la organización, así como de tomar las decisiones necesarias para velar por el cumplimiento de los objetivos ligados a la misión y visión de la empresa.
- Asesor comercial (1): su necesidad es primordial para el crecimiento de la empresa, es el encargado de lograr las ventas de los servicios que ofrece la filial y cerrar el trato con los clientes sobre los contratos de

producción a asumir. Su buen performance es clave para asegurar la rentabilidad futura del equipo.

- Jefe de producción (1): Se encarga de monitorear el funcionamiento del equipo y el cumplimiento de las metas diarias, así como la entrega de los recursos multimedia con calidad y prontitud, solucionar problemas operativos e implementar mejoras en el proceso productivo.
- Diseñadores Instruccionales (5): su necesidad radica en el entendimiento del material académico y teórico del cliente y, luego, plasmarlo en un guion instruccional que será graficado y programado bajo su supervisión y seguimiento sobre el estilo, estructura, interacción y ortografía.
- Diseñadores gráficos (10): Se encargan de conceptualizar y elaborar el arte gráfico e ilustraciones en base al guion instruccional.
- Programadores (7): Se encargan de elaborar el guion graficado en la herramienta de autor Storyline e insertar las interacciones, capas y animaciones acorde a lo indicado por el diseñador instruccional.
- Jefe de cuentas (1): Se encarga de gestionar el contacto con los clientes una vez iniciada la producción, presenta informes y reporte de los avances y es capaz de generar nuevos negocios con los clientes captados en base al buen cumplimiento de los servicios ofrecidos.
- Jefe de Comunicación y Gestión del Talento (1): su necesidad radica en darle importancia al capital humano de la organización, el responsable de RRHH se encargará de implementar las estrategias de desarrollo y capacitación de personal vitales para comunicar la cultura de la filial, potenciar y retener a los empleados valiosos, y preservar el conocimiento de la empresa.
- Asistente de Gestión del Talento (1): apoyar en las labores operativas propias de la gestión de personas a cargo del Jefe de Gestión del Talento, así como a las propuestas de comunicación externa e interna.
- Recepcionista (1): Encargada de la documentación y labores operativas propias de los contratos de alquiler, servicios, entre otros.

Una vez esclarecida la necesidad para la existencia de cada uno de los puestos en pos del logro de los objetivos trazados se procederá a describir los nuevos puestos orientados a solucionar la problemática planteada en el caso y potenciar la capacidad productiva de la filial para el crecimiento proyectado, de la mano de la adquisición de nuevos contratos.

3.3. Creación y descripción de puestos.

Como es de conocimiento los puestos claves propuestos por el Gerente de Operaciones para solucionar la problemática actual de la filial son el Jefe de Comunicación y Gestión del Talento y el Jefe de Cuentas; los cuales, como responsable de RRHH se ha diseñado y descrito a medida de los requerimientos y necesidades de la organización, de la siguiente manera:

Puesto	Jefe de Comunicación y GDT	Jefe de Cuentas
Formación	Licenciado de las carreras de Psicología, Recursos Humanos o Administración. Contar con 3 años de experiencia en puestos similares.	Licenciado en las carreras de Comunicación, Marketing, Publicidad o afines. Contar con 3 años de experiencia en puestos similares.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el proceso de selección e incorporación y el plan de formación anual. • Gestionar la evaluación de desempeño y las actividades de clima laboral. • Formalizar los mapas de puestos, línea de carrera y promociones. • Diseñar y supervisar la ejecución del Plan Anual de Comunicación. • Definir y ejecutar la estrategia de marca empleadora de la filial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y gestionar las solicitudes de los clientes asignados. • Participar en las reuniones con los clientes. • Monitorear el trabajo del área de producción a fin de brindar una respuesta oportuna a los clientes asignados. • Desarrollar estrategias comerciales para el incremento de las ventas con los clientes asignados. • Conocimiento de las tendencias del mercado y la competencia.
Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de puestos, diseño de Plan Anual de Capacitación. • Plan de Marketing, gestión de eventos. • Excel intermedio • Inglés intermedio 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de venta • Contar con una cartera de clientes potenciales. • Marketing digital y estrategias comerciales. • Excel intermedio • Inglés intermedio
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y comunicación • Orientación a la persona. • Proactividad • Inteligencia emocional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación a todo nivel. • Liderazgo y Negociación. • Orientación a resultados. • Trabajo bajo presión.

Tabla 9 – Fuente: Elaboración Propia.

La construcción de los puestos tiene como objetivo principal solucionar la problemática del caso a corto plazo y afrontar la carga de trabajo de nuevos clientes.

3.4. Plan de Formación.

3.4.1. Propuesta del Plan de Formación.

En vista del crecimiento exponencial de trabajadores de la filial, que antes contaba con solo 10 empleados (Gerente de Operaciones, Asesor Comercial, Jefe de producción, 2 Diseñadores Instruccionales, 3 Diseñadores Gráficos, 2 Programadores y 1 recepcionista) y que ahora está potenciando el equipo con un total de 28 trabajadores, como responsable de Recursos Humanos se ha diseñado un plan de formación enfocado en líneas temáticas destinadas principalmente al área de producción, que ha sido sin lugar a dudas el área de mayor crecimiento. Los talleres y cursos a desarrollar no deberán exceder las 4 horas lectivas para no afectar la semana laboral, pues se realizarán en horas de trabajo, y éstas deben ser de preferencia mediante formación interna. Al culminar la sesión se entregará a cada participante un certificado digital que avale la formación llevada y complementemente su hoja de vida profesional. Las mencionadas líneas temática son las siguientes:

- **Proceso productivo:** centrado en cursos y talleres que mejoren el flujo de trabajo y la expertise del equipo de producción de cara al trabajo de elaboración de los recursos multimedia.
- **Innovación:** centrado en el aprendizaje de metodologías que agilicen la producción, responsabilidad y la gestión del tiempo dentro del equipo.
- **Desarrollo Personal:** centrado en talleres que potencien las habilidades socioemocionales del equipo a fin de lograr la cohesión e integración de cada miembro mejorando así las relaciones y el trabajo en equipo.

A continuación, se identificarán las necesidades formativas incluidas en cada una de las líneas temáticas definidas para la ejecución del Plan de formación.

3.4.2. Identificar las necesidades formativas.

Las necesidades formativas incluidas en cada una de las líneas temáticas definidas para la ejecución del Plan de formación, las cuales están relacionadas con el manejo de las herramientas, metodologías y técnicas de trabajo en beneficio de los trabajadores y la organización han sido recogidas mediante sesiones de entrevista llevadas a cabo con el jefe de producción para estar alineados lo más posible al aprendizaje necesario que requiere el equipo para asumir y superar satisfactoriamente los retos actuales y futuros que supongan la culminación de 40 cursos asignados desde el inicio y la llegada de nuevos clientes con las respectivas cargas de trabajo que eso conlleva.

La primera necesidad es en cuanto al manejo de la herramienta. Para la realización de los recursos multimedia se utilizan los programas de autor Adobe Illustrator, Articulate Storyline y Articulate Rise, para lo cual es necesario incluir talleres de aprendizaje pues al ser herramientas de pago o suscripción, muy pocos de los diseñadores y programadores tienen un conocimiento total del manejo de estos programas. Siendo así es indispensable tenerlo en cuenta para la línea temática de Proceso Productivo.

La segunda necesidad es en cuanto metodologías de trabajo, al ser un equipo nuevo, por más que la empresa forme parte de una transnacional, también es una empresa nueva y más allá de contar con algunas directrices y procedimientos de casa matriz es necesario que, como parte de su identidad, encuentren una metodología de trabajo propia que pueda ser interiorizada a todos los trabajadores. Es por eso que, nuevamente, en reunión con el Jefe de Producción Multimedia y teniendo en cuenta los valores de la organización descritos en el Plan Estratégico se ha decidido capacitar al personal en metodologías ágiles, puesto que al trabajar productos digitales en gran medida y para diversos clientes, las metodologías ágiles son la mejor opción para no caer en retrasos y mantener un buen ritmo en los tiempos de entrega. Principalmente el KANBAN, SCRUM y, por la naturaleza creativa del producto, Gamification y Design Thinking serán las metodologías a capacitar.

Como tercera necesidad está relacionada con las habilidades socioemocionales del equipo. En temas de recursos humanos es bien sabido que un equipo nuevo puede presentar muchas dificultades para su integración y más uno que el de este caso que cuenta ya con una gran carga de trabajo encima. Es por ello que es de suma importancia brindar acompañamiento para procurar la buena cohesión del equipo. Está comprobado también que los talleres en habilidades blandas son espacios idóneos para eliminar malas percepciones, prejuicios y falta de confianza entre los miembros y enrumbar al equipo hacia un objetivo común a fin de lograr los retos profesionales y personales.

De la identificación de estas necesidades se confirma entonces la validez de las líneas temáticas propuestas, se validan los temas a capacitar y se confirma que la modalidad de formación será mediante talleres presenciales de manejo interno. Para la capacitación en herramientas de autor el formador será el Jefe de Producción que tiene un manejo total de ambas herramientas. Para la capacitación sobre metodologías ágiles el formador será el Gerente de Operaciones que presente una amplia especialización en estos temas y finalmente para la capacitación en habilidades socioemocionales el formador será el responsable de RRHH que posee también un vasto conocimiento en el empleo de técnicas y estrategias para fomentar la cohesión efectiva de grupos de trabajo.

3.4.2.1. Análisis de la persona. Áreas de mejora.

El responsable de RRHH designado como el nuevo Jefe de Comunicación y Gestión del talento de la filial es un profesional de 31 años de edad con más de 7 años de experiencia en empresas de consultoría, automotriz, construcción y educación, que ha trabajado principalmente en las áreas de selección, capacitación y desarrollo, y que además ha realizado talleres de capacitación en las empresas donde ha laborado y ha ejercido también la docencia en educación superior.

Adicional a ello, se ha especializado los últimos años en temas de capacitación e-learning por lo que conoce la propuesta de servicios del negocio y el flujo de trabajo del área de producción en líneas generales, lo cual lo faculta para analizar a profundidad la naturaleza y necesidad de cada puesto

En cuanto a las áreas de mejora se puede indicar que esta es la primera vez en la que el profesional de RRHH asume el liderazgo oficial de un equipo tanto a nivel de procesos como de personal, anteriormente ha liderado equipo de manera informal y temporal obteniendo buenos resultados.

Sin embargo, en esta ocasión la responsabilidad por el desarrollo y cumplimiento de las estrategias y objetivos propuestos es directa por lo que puede influir como un elemento de trabajo bajo presión que habrá que tener en cuenta sobre todo en su desenvolvimiento en los primeros 3 meses de adaptación al puesto.

A su vez es la primera ocasión en la que el responsable de RRHH afronta la implementación del área de Recursos Humanos, pues siempre ha trabajado en empresas con procedimientos y lineamientos ya establecidos en cuanto a la gestión de

personas, lo cual puede significar un retraso o posible falta de confianza en cuanto a las prácticas y modelos de trabajo que pueda implementar para el desarrollo de esta nueva área en la filial.

En resumen, el profesional de RRHH posee potencial para afrontar satisfactoriamente las labores encomendadas, y los conocimientos técnicos y la experiencia necesaria también, pero debido a la falta de experiencia oficial para las actividades encomendadas es necesario que reciba el acompañamiento y validación de su superior directo, el Gerente de Operaciones, al menos las primeras semanas de actividad, para reforzar su confianza y seguridad en las medidas y procesos a implementar.

3.4.2.2. Análisis del puesto.

Usualmente un análisis de puestos es requerido en una organización cuando se presentan las siguientes situaciones:

- Fundación de la empresa
- Creación de nuevos puestos
- Cuando se actualiza el sistema de compensación y salarios de la empresa
- Cuando se añaden nuevas tecnologías y procedimientos que requieren un cambio significativo en algunos puestos.

Para el caso de la filial la necesidad esta relaciona a los dos primeros puntos, fundación de la empresa, pues la filial es relativamente nueva y no consideró en sus inicias identificar y diferenciar los puestos a utilizar y creación de nuevos puestos que surgió en base a la problemática del retraso en los tiempos de entrega del área de producción. Un correcto análisis de puestos permite uniformizar y distribuir el trabajo equitativamente considerando factores como experiencia, formación y competencias, evitando confusiones y conflictos sobre las labores a realizar por parte de cada uno de los trabajadores y áreas que componen la empresa.

Para clarificar la ubicación y responsabilidades del puesto de Jefe de Comunicación y Gestión del Talento dentro de la organización se realiza en el siguiente cuadro el análisis del puesto respectivo.

Nombre del puesto:	
Jefe de Comunicación y Gestión del Talento	
Objetivo General:	
Gestionar los procesos de selección, capacitación y desarrollo de la empresa, aplicar estrategias para la retención del personal y las estrategias de comunicación interna y externa de la organización.	
Departamento	Recursos Humanos

Categoría	Jefatura
Jefe directo	Gerente de Operaciones
Salario	\$1500
Tareas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el proceso de selección e incorporación • Gestionar el Plan de Formación Anual. • Gestionar la evaluación de desempeño y las actividades de clima laboral. • Formalizar los mapas de puestos, línea de carrera y promociones. • Diseñar y supervisar la ejecución del Plan Anual de Comunicación. • Definir y ejecutar la estrategia de marca empleadora 	
Recursos a utilizar	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop, útiles de escritorio. • MS Office • Escritorio • Impresora
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y comunicación • Orientación a la persona • Proactividad • Inteligencia emocional
Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional licenciado de las carreras de Psicología Organizacional, Administración, Comunicación, Recursos Humanos, afines.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • 3 años liderando equipos de Recursos Humanos, proyectos de capacitación e-learning o planes de desarrollo. • 1 año realizando labores de comunicación interna y/o externa.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Personal a cargo: 1 Asistente • Manejo de presupuesto propio
Modalidad de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo de oficina

Tabla 10 – Fuente: Elaboración Propia.

Habiendo realizado el análisis del puesto podemos reconocer ahora la importancia del responsable de RRHH como eje central de la filial, al procurar el equilibrio entre las obligaciones ligadas a los resultados con aquellas ligadas al valor de la persona/trabajador dentro de la empresa.

3.4.2.3. Análisis organizativo.

Este análisis permitirá identificar fortalezas y debilidades de cada una de las áreas de componen la empresa y en qué nivel de adecuación se encuentran actualmente con respecto a los objetivos del negocio y el organigrama propuesto en cuestión de roles, funciones y responsabilidades descritas en los mapas de puestos de cada una de las posiciones dentro de la compañía.

El valor del área para el funcionamiento del negocio Primero analizaremos al área de operaciones:

ÁREA: OPERACIONES			
Puestos	Fortalezas	Debilidades	Plan de acción
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Operaciones • Asesor comercial • Jefe de Cuentas • Recepcionista 	Es el área con más experiencia ligada al negocio, también posee una fuerte base de clientes potenciales.	Debido a la reciente fundación de la filial sus labores están repartidas entre la venta de servicios y labores administrativas.	Una vez solucionada la problemática, se evaluará la contratación de un coordinador.
ÁREA: RECURSOS HUMANOS			
Puestos	Fortalezas	Debilidades	Plan de acción
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Comunicación y Gestión del Talento • Asistente de Gestión del Talento 	Es una área nueva por lo que hay expectativas de trabajadores y gerencia de implementar procesos de gestión de personas.	Posible resistencia al cambio y falta de experiencia oficial del Jefe a cargo de las estrategias de RRHH.	Seguimiento e impulso de las medidas iniciadas por parte del Gerente de Operaciones.
ÁREA: PRODUCCIÓN			
Puestos	Fortalezas	Debilidades	Plan de acción
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Producción • Diseñador Instruccional • Diseñador Gráfico • Programador 	Personal joven y con experiencia en e-learning motivados, con ganas de aprender y predisposición a tomar a la filial como su empresa escuela.	Poco personal para afrontar la carga de trabajo actual y futura	Contratar y capacitar al personal para salvar los retrasos en las entregas.

Tabla 11 – Fuente: Elaboración Propia.

El análisis organizativo corrobora las acciones tomadas para el plan formativo de la empresa, de ella podemos extraer que el área más crítica de la filial en estos momentos es el área de producción y es principalmente a este departamento al que deben ir avocados todos los esfuerzos de la nueva área de Recursos Humanos en sus estrategias de capacitación y desarrollo para procurar que la incorporación del nuevo personal y la adaptación del equipo en general se lleve de la mejor manera posible en beneficio de los trabajadores y, por ende, de la filial.

3.4.3. Objetivos de la Formación.

Definida la propuesta de formación y los temas a capacitar es necesario también que reconozcamos cuales son los objetivos tanto general como específicos del plan formativo, pues esto permitirá realizar un seguimiento adecuado y una evaluación periódica y oportuna a fin de corroborar que éstos se están cumpliendo de forma correcta.

El **objetivo general** del plan formativo es acortar las brechas de desempeño de los empleados del área de producción (en los que están incluidos los actuales y nuevos trabajadores) para, luego, en base a la mejora de su performance acortar los tiempos de entrega de los materiales multimedia solicitados por los clientes.

Dentro de los **objetivos específicos** que forman parte de los indicadores de gestión de del área de Recursos Humanos, tenemos los siguientes:

- Todos los colaboradores sin excepción deben llevar el curso de inducción.
- Todos los colaboradores del área de producción deben realizar al menos 2 cursos o talleres correspondientes a cada una de las líneas temáticas propuestas en el plan formativo.
- En total se debe acumular 8 horas hombre de capacitación por empleado en el área de producción.
- Se debe obtener más del 85% de satisfacción de los trabajadores en las encuestas de satisfacción aplicadas al final de cada curso o taller.

Estos son los objetivos que se perseguirán en el plan de formación anual y que serán de responsabilidad del profesional de RRHH conjuntamente con el Gerente de Operaciones quien solicitará el status de las capacitaciones realizadas periódicamente.

Cabe resaltar que la disponibilidad de las horas para el dictado de estos talleres estará supeditada a la carga de trabajo del área de producción, por lo que también será labor del responsable de RRHH transmitir la importancia y relevancia de la ejecución de estas sesiones formativas a cada uno de los involucrados para asegurar su disposición y cumplimiento.

3.4.4. Diseño del Plan de Formación.

Como se mencionó anteriormente, el diseño del plan formativo se ha estructurado en base a las líneas temáticas definidas por el responsable de RRHH. En el siguiente cuadro se indican cada uno de los cursos, horas, responsables y modalidad en la que se realizaran los cursos para el esquema de capacitación dentro de la filial.

Se contempla que los futuros nuevos empleados deben ser incorporados a este plan formativo como corresponde para lo cual se cubriría la necesidad apoyados en las diversas modalidades de abordaje que presenta el plan.

PLAN FORMATIVO				
Modalidad (Mod): Presencial (P), Online (O) y Blended (B)				
Línea temática	Curso / Taller	Mod.	Horas	Responsable
Incorporación	Inducción a la cultura de la empresa	P	4	Jefe de Comunicación y Gestión del Talento
Proceso Productivo	Adobe Illustrator – Experto I	V	4	Jefe de Producción
	Adobe Illustrator – Experto II	B	4	
	Articulate Storyline – Experto I	V	4	
	Articulate Storyline – Experto II	B	4	
	Articulate Rise – Experto I	V	4	
	Articulate Rise – Experto II	B	4	
Innovación	Metodología Kanban	P	4	Gerente de Operaciones
	Principios del SCRUM	V	4	
	Equipos de trabajo con SCRUM	P	4	
	Principios del Design Thinking	V	4	
	Proceso creativo con Design Thinking	B	4	
	Gamification para cursos virtuales	B	4	
Desarrollo Personal	Motivación y compromiso	P	4	Jefe de Comunicación y Gestión del Talento
	Inteligencia emocional	P	4	
	Trabajo en equipo I	P	4	
	Trabajo en equipo II	P	4	
	Comunicación Efectiva	P	4	

Tabla 12 – Fuente: Elaboración Propia.

Además de diseñar y ejecutar el plan formativo, se propone que, al cabo de 6 meses, muy aparte del seguimiento de los objetivos cumplidos y el avance de los cursos realizados, se estudie la efectividad del diseño propuesto y, de ser necesario, se aplique los cambios respectivos a fin de mejorar el Plan Anual de Formación de la empresa.

3.5. Evaluación de Desempeño.

Dentro de los procesos de recursos humanos en las empresas uno de los más reconocidos es sin duda la evaluación de desempeño, la cual es un sistema de medición que permite estimar el nivel de contribución que ha logrado cada uno de los trabajadores de la empresa en relación con los objetivos propuestos por sus respectivas áreas al comienzo del año.

Sin embargo, también mide el grado de pertenencia e identificación que posee el colaborador con relación a la cultura y filosofía de la empresa, para luego a partir de estos resultados plantear estrategias de mejora a la medida de cada trabajador que luego se verán aterrizadas en un plan de acción que deberá cumplir en un periodo de tiempo determinado.

Este plan de acción es un compromiso asumido tanto por el colaborador como por su jefe directo, pues ambos son los principales interesados para que este mejore su performance dentro de la organización y pueda sentirse identificado con la misma.

Es así como se puede afirmar que este proceso presente muchas ventajas para el empleado, el jefe y la organización:

- Para el empleado es beneficioso, puesto que le da un mayor conocimiento sobre las competencias más valoradas para su puesto y como miembro de un equipo, también le brinda mayor seguridad al estar consciente de cuáles son las expectativas que se tiene respecto a su performance y en base a ello le permite hacer una autoevaluación de su desempeño hasta el momento refrescando el compromiso con sus tareas, equipo, jefe directo y la empresa.
- Para el jefe es beneficioso, puesto que le brinda herramientas para evaluar de manera objetiva el desempeño de sus trabajadores, le aporta KPIs adicional para su gestión, y si se lleva el proceso correctamente mejora la comunicación, transparencia y sinergia del equipo, lo que evita deserciones, ausentismo y falta de motivación.
- Para la organización es beneficioso, puesto que en base a sus resultados permite elaborar estrategias de crecimiento de cada área y desarrollo de los empleados, así como ejecutar acción de reconocimiento y recompensa a los trabajadores más valiosos, mejorando la retención y aumentando los niveles de productividad de la empresa en base a indicadores objetivos de evaluación.

Existen diversas formas de realizar la evaluación de desempeño en base a cuantas perspectivas involucradas se desea medir, la primera de ellas es la autoevaluación, que es la medición realizada por el mismo empleado sobre su

desempeño, luego se encuentra la evaluación del jefe directo, que al ubicarse en un nivel superior jerárquicamente se le denomina evaluación de 90° grados.

En algunos casos se incluye también la evaluación de colegas pares o clientes internos, en ese momento, al encontrarse esos cargos en una jerarquía horizontal con respecto al evaluado, se le denomina evaluación de 180° grados. Por último, si trabajador a evaluar cuenta con subordinados, la inclusión dentro del sistema de evaluación se denomina evaluación de 360°, la cual se considera la evaluación más completa que puede realizarse en el entorno empresarial.

En este caso, la evaluación de desempeño, luego de varias sesiones de entrevista con el Gerente de Operaciones, será de 90° grados pues es la primera que se realizará en la filial y es un buen inicio para ir recabando información de manera eficiente y fidedigna.

Además, se medirá en base a dos competencias: las competencias generales, ligadas a los valores de la filial, y las competencias específicas relacionada con las competencias propias de cada puesto.

3.5.1. Objetivos de la Evaluación de Desempeño.

Para definir los objetivos de la evaluación de desempeño, primero se debe escoger un elemento que sea capaz de medirse de manera objetiva. Para esto, es necesario aterrizar cada una de las competencias, incluidas en la evaluación, en comportamientos transversales que sean identificables, observables y calificables y que permitan luego, elaborar planes de acción a partir de ellos.

Comencemos entonces por redactar las competencias generales, que como se mencionó anteriormente están ligadas a los valores de la empresa, mediante el presente cuadro

VALORES	COMPETENCIAS GENERALES	DEFINICIÓN
Orientación al servicio	Orientación al servicio	Es la convicción y la actitud de ayudar a las personas cuando lo necesiten. Esto involucra no solo a nuestros clientes, sino también a nuestros compañeros de trabajo sin importar el área o cargo.
Responsabilidad	Responsabilidad	Es la capacidad de ser autónomo en las labores asignadas, cumpliendo los pasos de entrega con calidad, priorizando los objetivos de la compañía y el equipo.

Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Es la facilidad de trabajar de forma cohesionada y armoniosa con los demás miembros de la empresa generando sinergias que permitan lograr los objetivos de cada uno eficazmente.
Creatividad e innovación	Creatividad e innovación	Es la capacidad de materializar satisfactoriamente las ideas novedosas en productos de calidad, atractivos y con potencial de implementación

Tabla 13 – Fuente: Elaboración Propia.

Como se mencionó anteriormente cada competencia debe relacionar se con comportamiento observables y medibles. Para lo cual se ha establecido evaluar 4 comportamientos por cada competencia bajo la escala Likert que puntúa del 1 al 5 siendo 1 en total desacuerdo con la presencia del comportamiento y 5 totalmente de acuerdo con la presencia del comportamiento.

COMPETENCIAS GENERALES	COMPORTAMIENTO	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
Orientación al servicio	Adapta su accionar a las necesidades de su entorno.					
	Ofrece una respuesta integral, eficaz y a tiempo cuando se le solicita.					
	Escucha activamente los requerimientos de los demás.					
	Se mantiene al tanto de futuros requerimientos sin que se lo soliciten.					
Responsabilidad	Cumple con las labores asignadas en el tiempo que se le indica.					
	Evalúa contratiempos que puedan surgir para el cumplimiento de sus labores.					
	Asume retos confiando en sus capacidades y sentido del compromiso.					
	Se muestra autónomo en sus actividades, demandando mínima o nula supervisión.					
Trabajo en equipo	Ofrece y pide ayuda a sus compañeros de trabajo.					
	Se muestra atento y cordial con los demás.					
	Participa de manera activa en los compromisos y labores del equipo					

	Comparte información, experiencias y prácticas que facilitan el cumplimiento de las labores del equipo.					
Creatividad e innovación	Propone nuevas prácticas o procedimientos para lograr los objetivos.					
	Se mantiene actualizado en cuanto a las últimas tendencias de su área o funciones.					
	Propone diversas alternativas de solución					
	Identifica oportunidades de mejora en su área o labor.					

Tabla 14 – Fuente: Elaboración Propia.

De igual forma se procede a redactar los comportamientos a evaluar para las competencias específicas de cada categoría de puestos. En la categoría Jefatura, que se compone de los puestos: Jefe de Cuentas, Jefe de Producción y Jefe de Comunicación y Gestión del Talento los comportamientos a evaluar son:

CATEGORÍA: JEFATURA						
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	COMPORTAMIENTO	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
Comunicación	Hace preguntas y responde inquietudes de sus subordinados, pares y demás colaboradores.					
	Expresa peticiones y obligaciones de forma clara y cordial.					
	Brinda feedback formal e informal a sus subordinados.					
	Favorece un entorno comunicativo en el que se pueden solucionar problemas a través del diálogo.					
Liderazgo	Transmite la misión, visión y valores de la empresa a sus subordinados.					
	Mantiene la motivación y enfoque del equipo en los objetivos del área y el negocio.					
	Gestiona la diversidad de caracteres y opiniones de su equipo evitando conflictos y desavenencias.					
	Guía y realiza un seguimiento al desarrollo profesional de los miembros de su equipo.					
Capacidad de gestión	Planifica a corto y largo plazo las actividades de su área.					

	Monitorea el cumplimiento de las actividades diarias de su equipo de trabajo.					
	Valida la calidad y eficiencia de los productos y procesos de los que es responsable.					
	Optima los recursos de su área sin descuidar la calidad de los entregables ni el desempeño de su equipo.					

Tabla 15 – Fuente: Elaboración Propia.

En la categoría Diseñadores, que se compone de los puestos: Diseñador Instruccional, Diseñador gráfico y Programador, las competencias específicas y comportamientos a evaluar son:

CATEGORÍA: DISEÑADORES						
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	COMPORTAMIENTO	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
Capacidad técnica	Presenta un manejo avanzado de los programas de autor que opera para el cumplimiento de su labor.					
	Es capaz de entregar un producción sin errores u omisiones.					
	Levanta las observaciones y correcciones en el tiempo estimado.					
	Se mantiene informado de las mejores prácticas o técnicas para mejorar su manejo técnico.					
Pensamiento crítico	Procura investigar diariamente temas relacionados con sus funciones y los objetivos de su área.					
	Relaciona conceptos e identifica estructuras para realizar una presentación ordenada y atractiva.					
	Analiza contenidos y decide su plan de trabajo en base a la información recibida.					
	Es capaz de elaborar y argumentar ideas y concepciones.					

Tabla 16 – Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, en la categoría Asistente, que se compone de los puestos: asistente de Gestión del Talento y Recepcionista los comportamientos a evaluar son:

CATEGORÍA: ASISTENTE						
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	COMPORTAMIENTO	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
Disposición al aprendizaje	Siempre se muestra atento a adquirir nuevos conocimientos y habilidades.					
	Interioriza sugerencias y feedbacks de forma cordial y receptiva.					
	Asiste oportunamente a su mentor en las labores que se le encomienden.					
	Presenta capacidad de síntesis y atención a los detalles.					
Pensamiento crítico	Procura investigar diariamente temas relacionados con sus funciones y los objetivos de su área.					
	Relaciona conceptos e identifica estructuras para realizar una presentación ordenada y atractiva.					
	Analiza contenidos y decide su plan de trabajo en base a la información recibida.					
	Es capaz de elaborar y argumentar ideas y concepciones.					

Tabla 17 – Fuente: Elaboración Propia.

La evaluación de desempeño en la organización se realizará con una periodicidad anual, el cual es el tiempo adecuado para medir con objetividad cada uno de los comportamientos registrados en las competencias generales y específicas. Así mismo, para participar de la evaluación de desempeño el colaborador deberá contar con al menos 3 meses de labores en la empresa para evitar sesgos y prejuicios sobre su desempeño real.

3.5.2. Ventajas de la entrevista de evaluación.

Una vez realizada la evaluación de desempeño y con los resultados obtenidos en un documento, se debe proceder a agendar las entrevistas de evaluación que están a cargo de cada uno de los jefes directos de la organización. Se entiende entonces que en el caso de la filial los jefes directos son embajadores del proceso, y que las entrevistas deben realizarse con los siguientes actores:

RESPONSABLES DE ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN	
JEFE DIRECTO	EVALUADO
Gerente de Operaciones	Jefe de Comunicación y Gestión del Talento
	Jefe de Cuentas
	Jefe de Producción
Jefe de Comunicación y Gestión del Talento	Asistente de Gestión del Talento
Jefe de Producción	Diseñadores Instruccionales
	Diseñadores Gráficos
	Programadores

Tabla 18 – Fuente: Elaboración Propia.

Luego de agendadas la fecha y hora de entrevista se deben tener las siguientes consideraciones para su correcto desarrollo:

- Se debe tener a la mano los documentos con los resultados de la evaluación de desempeño.
- Se debe contar ya con una lista de preguntas clave preparadas con antelación
- Se debe procurar buscar un ambiente cómodo y libre de reuniones e interrupciones.
- Es necesario ser netamente objetivos, eliminar los prejuicios y falsas percepciones.
- Se debe establecer un ritmo entre las intervenciones del jefe directo y el evaluado.
- Es preferible comenzar resaltando las fortalezas del evaluado, para luego tocar las oportunidades de mejora.
- Se debe invitar al evaluado a que participe luego de la intervención del jefe directo.
- Se debe finalizar la reunión llegando a acuerdos aterrizados en un “borrador” del plan de acción a trabajar por el evaluado.
- Al finalizar el evaluado debe asumir el compromiso de revisar el plan de acción, hacerle los ajustes pertinentes y validarlo una vez más con su jefe directo, para luego asumir el compromiso de cumplirlo.
- Al finalizar se debe acordar un tiempo estimado para una próxima reunión de seguimiento sobre el plan de acción elaborado.

Teniendo en cuenta todas estas contemplaciones, la entrevista de evaluación es la mejor herramienta para culminar el proceso de evaluación de desempeño que se continuará, después, con las reuniones de seguimiento del plan de acción, por lo que es muy importante que el jefe directo, quien es la persona que en todo momento debe

guiar la entrevista, este capacitado sobre cómo llevar esta entrevista a buen puerto. Bajo esta circunstancia es responsabilidad de profesional de RRHH planificar toda una campaña de comunicación y concientización sobre la importancia de este proceso y cómo se debe llevar adecuadamente dentro de la organización.

Es por ende que las entrevistas de evaluación presentan las siguientes ventajas para los empleados y la organización:

- Fomenta el involucramiento voluntario del colaborador en la mejora de su propio desempeño.
- Facilita a ambas partes (jefe y subordinado) un mejor entendimiento del puesto en cuestión.
- Permite al colaborador entender su ubicación como profesional dentro de la empresa en términos de brechas de formación, línea de carrera y promociones.
- Elimina las dudas, sesgos y posibles malentendidos en relación con los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.

Sin duda el feedback cotidiano antes, durante y después del proceso de evaluación de desempeño, tanto formal como informal, es la mejor práctica que pueden tener las empresas para desarrollar una cultura de aprendizaje y mejora continua por el bien del desarrollo profesional de sus trabajadores y la organización.

3.6. Clima Laboral

El clima laboral es el ambiente de trabajo que se desarrolla gracias a la interacción de los trabajadores con la filosofía y cultura de la empresa (misión, visión, valores, etc.) y que determina también su motivación y grado de satisfacción y pertenencia a la empresa de la que se forma parte.

Para procurar un buen nivel de productividad e integración es necesario que prevalezca un ambiente de armonía que no afecte la estabilidad psicoemocional de los empleados, sino por el contrario, que fortalezca su vínculo con sus compañeros y el compromiso con sus funciones cotidianas. Está demostrado en diversos estudios que un mal clima laboral afecta indiscutiblemente los resultados de la compañía, provocando estrés, deserción, ausentismo y una alta rotación en los trabajadores.

Teniendo todos estos aspectos en consideración, es responsabilidad del profesional de RRHH elaborar un Plan de Clima Laboral que sea capaz de fomentar este sentimiento de unión y camaradería a todos los miembros de la organización. Para esto, se ha tenido a bien desarrollar las siguientes actividades:

- Proceso de inducción: también es considerado una actividad de clima laboral pues propicia el conocimiento del nuevo empleado sobre la organización de la que forma parte, su historia, filosofía, actividades, beneficios, etc. Es el primer contacto con la cultura de la organización.
- Celebración de cumpleaños: es una de las actividades más conocidas que fomentan el clima laboral, dependiendo de la empresa puede ser

desde un almuerzo con los integrantes del área hasta un reconocimiento público a toda la organización.

- Empleado del mes: es una práctica también muy conocida dentro de las actividades de clima laboral, en la que se escoge a un trabajador referido por su jefe directo debido al buen desempeño evidenciado en las últimas 4 semanas.
- Política de puertas abiertas: es la actividad en la que todos los jefes y gerentes de una organización acuerdan mantener la puerta de sus oficinas siempre abiertas como símbolo de su disposición de recibir a cualquier trabajador que tenga dudas sobre sus funciones, procedimientos o cualquier tema relacionado a la empresa.
- Viernes de integración: es un compartir que se realiza para todo el personal, la última hora del día, para fomentar la unión, liberar el estrés y afianzar los lazos de camaradería entre áreas.
- Horario flexible: es la posibilidad de todo trabajador de tomar horas de oficina para atender asuntos personales, sin que esto afecte su productividad, cabe resaltar que para el éxito de esta medida se necesita del compromiso y responsabilidad del trabajador.
- Desayuno del mes: es una práctica cada vez más aceptada en las empresas, puesto que aparte de fomentar integración también es el espacio propicio para comunicar cambios, contratos, próximos proyectos, entre otros relacionados con el estado actual y futuro de la empresa.
- Cursos externos: es la inscripción de un curso externos a cuenta de la empresa para beneficio de un trabajador, se usa principalmente para acortar brechas de desempeño o conocimiento técnico de manera rápida para el cumplimiento de alguna contratación o participación en licitaciones a los que postula la empresa.

Una vez seleccionadas las actividades de clima laboral, éstas se deben aterrizar en un plan de acción que servirá para monitorear su cumplimiento y efectividad. Para el caso de la filial se tiene, entonces, el presente cuadro:

PLAN DE CLIMA LABORAL				
ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIALES	FECHA	INDICADOR
Proceso de inducción	Dar a conocer los principales elementos de la organización	PPT, videos.	Al ingreso de personal nuevo	Número de trabajadores capacitados
Celebración de cumpleaños de los trabajadores	Fomentar el interés y el reconocimiento de cada trabajador	Presupuesto, tarjeta de felicitación	Según la fecha de cumpleaños	Totalidad de empleados reconocidos
Empleado del mes	Destacar a los empleados con buen desempeño en toda la organización	Correo de felicitación, Fotografía	El primer lunes de cada mes	12 empleados reconocidos a la largo del año

		impresa en la pared		
Política de puertas abiertas	Fomentar la comunicación y minimizar las dudas de los empleados	Correo de comunicación	Desde el lanzamiento del plan de clima laboral	Número de consultas recibidas por cada uno de los jefes
Viernes de integración	Generar un compartir para la integración de los trabajadores	Presupuesto para la compra de snacks	El tercer viernes de cada mes	En cuesta de satisfacción de clima laboral
Horario flexible	Fomentar la autonomía en el trabajo	Ninguno	A solicitud del empleado	Número de solicitudes realizadas
Desayuno del mes	Comunicar nuevos contratos o noticias de la empresa	Presupuesto	El primer lunes de cada mes	Número de reuniones realizadas
Cursos externos	Impulsar el desarrollo de los trabajadores	Presupuesto	A solicitud de Gerencia	Número de cursos externos matriculados

Tabla 18 – Fuente: Elaboración Propia.

Las actividades de clima laboral ayudan a los trabajadores a salir de la rutina impulsando la comunicación y unión entre ellos, gracias a los espacios libres de temas laborales que en su mayoría fomenta, dándole importancia a la persona más allá del puesto de trabajo que es una de las misiones que debemos tener siempre en mente como responsables de RRHH y líderes de procesos de gestión de personas.

CONCLUSIONES.

Estructura Propuesta.

1. La estructura propuesta en el plan estratégico cumple a cabalidad con solucionar la problemática planteada en el caso mediante la aplicación de un plan de marketing y un plan de recursos humanos que aplican las alternativas de solución propuestas por el responsable de RRHH.
2. La evaluación del estado actual de la empresa mediante la matriz DAFO resulta vital e indispensable para entendimiento del micro y macro entorno de la filial y de qué manera sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas pueden servir de impulso o limitante al momento de solucionar cualquier problemática dentro de la organización.
3. La elaboración del plan formativo en líneas temáticas facilita en gran medida las estrategias de capacitación planteadas ante la necesidad de acortar las brechas de los nuevos empleados frente a los actuales y el desempeño total del área de producción frente a los marcados retrasos que se evidenciaron en la producción de los 40 cursos asignados.

Beneficios del Plan Estratégico.

1. El plan estratégico propuesto ayuda a minimizar los riesgos de tiempo y costos de las acciones a tomar para la solución de la problemática planteada en el caso.
2. El plan estratégico ayuda a identificar las prioridades del negocio en materia de áreas, procesos, puestos, funciones y personal core al que deben ir enfocados los esfuerzos internos de la organización.
3. El plan estratégico brinda una mayor visión y experiencia al responsable de RRHH y a la gerencia de la compañía sobre cuáles son las directrices y el rumbo a tomar para asegurar, en el corto y mediano plazo, la efectividad de las medidas propuestas en el plan.
4. La ejecución de un plan estratégico mejora la estructura organizativa de la empresa y la imagen corporativa de cara a los clientes actuales y potenciales.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2016). *Diccionario de competencias: La Trilogía-VOL I (Nueva Edición): Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias* (Vol. 1). Ediciones Granica.

WEBGRAFÍA

El Blog de Ceupe. Recursos Humanos. (2019). Evaluación de Desempeño. Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/evaluacion-de-desempeno.html>

El Blog de Ceupe. Recursos Humanos. (2019). ¿Cómo analizar y diseñar los puestos de trabajo?. Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/como-analizar-y-disenar-los-puestos-de-trabajo.html>

El Blog de Ceupe. Recursos Humanos. (2019). La empresa y la formación interna. Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/la-empresa-y-la-formacion-interna.html>

El Peruano. (2019). El 60% de capacitaciones se realizarán en e-learning. Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia-el-60-capacitaciones-se-realizaran-elearning-83467.aspx>

Mercasturias. Ejemplo de una empresa Misión, Visión, Valor. Recuperado de <http://www.mercasturias.com/mision-vision-valores.pdf>

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

D. PAOLO MICHELE ALEGRÍA GRANADOS

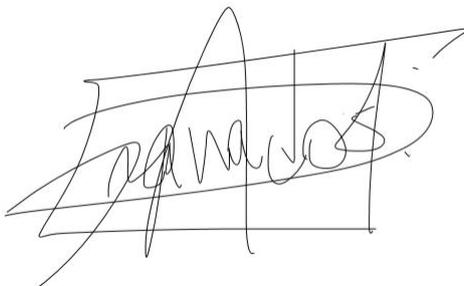
CON DNI/PASAPORTE 70432603

ALUMNO DE LA **UNIVERSIDAD de ALCALÁ DE HENARES** Y REALIZANDO SU **MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS** EN EL CURSO ACADÉMICO **2020**.

DECLARA

QUE EL TRABAJO FIN DE MÁSTER (TFM) TITULADO: PLAN ESTRATÉGICO PARA EMPRESA DEL SECTOR DE CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS.

CUYO AUTOR ES EL DECLARANTE, ES UNA OBRA ORIGINAL Y NO EXISTE PLAGIO EN SU ELABORACIÓN.



Fdo. Paolo Michele Alegría Granados

En Alcalá de Henares, a día 09 de setiembre de 2020.

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD ENTRE EL/LA ESTUDIANTE, PAOLO MICHELE ALEGRIA GRANADOS, DEL MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Y LA EMPRESA CEUPE

En Alcalá de Henares, a día 09 de setiembre de 2020

DE UNA PARTE, D. PAOLO MICHELE ALEGRÍA GRANADOS con DNI. 70432603, estudiante del Máster Universitario en DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS de la UNIVERSIDAD DE ALCALÁ, en su propio nombre y representación, con domicilio a efectos de notificaciones en Jirón Lérica 246, San Luis, Lima – Perú. En adelante, “el estudiante”.

- DE OTRA PARTE, D/D^a. Esther Baquedano Cabezas en nombre y representación de CEUPE- CENTRO Europeo de Postgrado. (en lo sucesivo, la empresa), con CIF B86256419, domiciliada C/ Costanilla de San Pedro, 2. 28005. Madrid, que actúa como representante legal de la institución en calidad de Responsable de Coordinación Académica, En adelante, “la empresa”.

Los intervinientes, se reconocen recíprocamente plena capacidad jurídica para contratar y, en el caso de representar a terceros, cada uno de ellos asegura que el poder con el que actúa no ha sido revocado ni limitado, y que es bastante para obligar a sus representados en virtud de este acuerdo y, a tal efecto

EXPONEN

I. Que es voluntad de las partes mantener conversaciones, reuniones y/o intercambio de información en el marco de las labores de investigación requeridas para la realización de un Trabajo Fin de Máster consistente en EMPRESA INTERNACIONAL DEL SECTOR DE CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS.

II. Que, en virtud de lo anterior, la empresa y el/la estudiante, intercambiarán información de naturaleza confidencial.

III. Que, la empresa y el/la estudiante, desean proteger tal información confidencial de su uso y divulgación no autorizado, y a tal efecto, están interesados en firmar el presente acuerdo de confidencialidad, en relación con la información que las partes van a tener que intercambiar, para lo cual pactan las siguientes

CLÁUSULAS

PRIMERA.- Objeto

A los efectos previstos en este acuerdo será considerada como información confidencial aquella que las partes, previamente a su puesta en común, se comuniquen por escrito que tiene este carácter por motivos de interés empresarial, estratégico, o de otro tipo.

No obstante, lo anterior, será considerada en todo caso como información confidencial, salvo que las partes expresamente acuerden lo contrario, toda aquella información, ya sea científica, técnica, financiera y comercial, los gráficos, los planos, los dibujos y cualquier otra información contenida en cualquier soporte que, fuera propiedad de cada una de las partes y no hubiera sido divulgada o comunicada al público por ningún medio.

SEGUNDA.- Confidencialidad

Nada más recibir la información confidencial, la parte receptora deberá:

a) Utilizar dicha información confidencial en forma reservada. Esta obligación se entenderá cumplida si la

parte receptora utiliza para esta información el mismo nivel de protección que emplea para evitar la revelación, publicación y divulgación de su propia información confidencial de naturaleza similar.

b) Restringir el acceso a la información confidencial únicamente a aquellas personas que participan en las labores de desarrollo del Trabajo Fin de Máster en el caso del estudiante y a aquellos trabajadores de la empresa que por sus funciones deban acceder a la misma en el caso de la empresa, las cuales deben estar convenientemente informadas de este carácter confidencial.

c) No usar la información confidencial para fines distintos de las labores de desarrollo del Trabajo Fin de Máster del estudiante.

d) No revelar la información confidencial a tercero, sin el previo consentimiento por escrito de la parte suministradora.

TERCERA.- Exclusiones

Las obligaciones y restricciones establecidas en la cláusula segunda no serán aplicables a la información revelada entre las Partes siempre que ésta:

(i) Esté o pase a ser de dominio público sin infracción de este Acuerdo por la parte Receptora.

(ii) Sea conocida por la Parte Receptora en el momento de ser recibida, pudiendo ser demostrado por

medio de registros escritos que obren en poder de la Parte Receptora.

(iii) La Parte Receptora haya recibido la información, de buena fe, de tercero sin similares restricciones, teniendo éste el derecho a transferirla; o.

- (iv) Se demuestre que ha sido desarrollada independientemente por la Parte Receptora.
- (v) Deba revelarse por ministerio de la ley o a requerimiento de autoridad judicial o administrativa legalmente facultada para exigir su revelación.
- (vi) Haya sido excluido expresamente por las partes su carácter confidencial.

CUARTA.- Trabajo Fin de Máster con contenido protegido

El estudiante pondrá, en su caso cuando el Trabajo Fin de Máster contenga información confidencial de la empresa que no pueda ser revelada a terceros, en conocimiento de la Universidad de Alcalá el presente acuerdo con la finalidad de que, en el marco de lo establecido en el artículo 14.6 del Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se regulan las enseñanzas universitarias oficiales (BOE n.º 260 de 30 de octubre de 2007), así como el Reglamento de Trabajo Fin de Máster de la UAH, su Trabajo Fin de Máster sea tratado como un Trabajo con contenido protegido; de modo que la UAH habilite los procedimientos oportunos para que se asegure la no publicidad de la información confidencial objeto del presente acuerdo.

La empresa, por su parte, se compromete a facilitar la defensa y la evaluación del Trabajo Fin de Máster y su publicación posterior, en los términos previamente establecidos por las partes.

QUINTA.- Derechos de propiedad

Este acuerdo no supone la concesión, expresa o implícita, de derecho alguno sobre la información confidencial que se suministre, salvo el que en cada caso sea otorgado previa y expresamente por la parte emisora en relación con el proyecto.

En consecuencia, el suministro de dicha información no podrá entenderse, en ningún caso, como concesión de patente, licencia o derecho de autor alguno, considerándose que aquella permanecerá en todo momento en el ámbito de propiedad de la parte emisora o del tercero a quien pertenezca.

SEXTA.- Duración

La obligación de confidencialidad se mantiene en vigor mientras se mantenga el carácter confidencial y secreto de la información. En este sentido, el carácter secreto de la información atenderá a razones objetivas técnicas o de interés comercial, sin ser utilizado por parte de la empresa de forma abusiva.

Cualquier parte podrá requerir de la otra la devolución de la documentación, publicación, material o antecedente sustentado en cualquier tipo de soporte, que constituya una información confidencial o secreta, que habrá de remitirle inmediatamente, comprometiéndose a la destrucción de cualquier copia tangible de la misma.

SÉPTIMA.- Actuación ante conocimiento de usos indebidos

Las partes se obligan a informarse inmediatamente de cualquier actuación contraria a los pactos contemplados en este acuerdo de la que tengan conocimiento y a poner todos los medios a su alcance para bloquear los usos indebidos de la información confidencial.

OCTAVA.- Modificación o cancelación

Este acuerdo sólo podrá ser modificado con el consentimiento expreso de ambas partes, en documento escrito y mencionando la voluntad de las partes de modificar el presente acuerdo.

NOVENA.- Jurisdicción

Las partes se comprometen a resolver de manera amistosa cualquier desacuerdo que pueda surgir en el desarrollo o interpretación del presente acuerdo.

En caso de conflicto, ambas partes acuerdan el sometimiento, a todos los efectos, a los Tribunales de Madrid, con renuncia a su fuero propio.

Y en prueba de conformidad con cuanto antecede, firman por duplicado el presente documento, en el lugar y fecha que aparece en el encabezamiento.

Por el estudiante de Máster Universitario



Fdo. Paolo Michele Alegría Granados

Por Esther Baquedano Cabezas



CEUPE
ESTUDIOS EUROPEOS DE
POSTGRADO Y EMPRESA S.L.
CIF. B86256419

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD ENTRE LA PROFESORA AGUSTINA GÓMEZ RODRÍGUEZ Y EL/LA ESTUDIANTE, [NOMBRE DEL ALUMNO/A], DEL MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En Alcalá de Henares, a día 09 de setiembre de 2020

DE UNA PARTE, D^a AGUSTINA GÓMEZ RODRÍGUEZ, con NIF. 05.318.401L, profesora del Centro Europeo de Postgrado, en su propio nombre y representación. En adelante, “la profesora”.

DE OTRA PARTE, D. PAOLO MICHELE ALEGRÍA GRANADOS con DNI. 70432603, estudiante del Máster Universitario en Dirección Y Gestión De Recursos Humanos de la UNIVERSIDAD DE ALCALÁ, en su propio nombre y representación. En Adelante, “el estudiante”; y a quien el profesor anteriormente mencionado dirige el Trabajo Fin de Máster.

Los intervinientes, se reconocen recíprocamente plena capacidad jurídica para la suscripción del presente acuerdo, y a tal efecto

EXPONEN

I. Que en el marco del Trabajo Fin de Máster consistente en EMPRESA INTERNACIONAL DE CONSULTORIA EN RECURSOS HUMANOS que el estudiante va a realizar bajo la dirección del profesor; el estudiante tiene la intención de mantener conversaciones, reuniones y/o intercambio de información en las labores de desarrollo objeto del mismo, con la empresa Centro Europeo de Postgrado (en adelante, “la empresa”).

II. Que para hacer posible dicho intercambio de información el estudiante ha suscrito con la empresa un Acuerdo de confidencialidad que se acompaña como Anexo I.

III. Que, habida cuenta de que el profesor, como consecuencia de su labor de dirección del Trabajo del estudiante, va a tener acceso a dicha información confidencial de la empresa Centro Europeo de Postgrado, suscribe con el estudiante el presente acuerdo pactando las siguientes

CLÁUSULAS

PRIMERA.- El profesor se compromete con el estudiante a tratar la información confidencial que la empresa le haya facilitado al alumno en el marco del Acuerdo de confidencialidad que se acompaña como Anexo I de la forma prevista en el mismo.

SEGUNDA.- El profesor adoptará en el tratamiento de la información confidencial objeto del presente acuerdo las medidas tendentes a garantizar su protección y no divulgación en los términos previstos en el Acuerdo de confidencialidad que se acompaña como Anexo I.

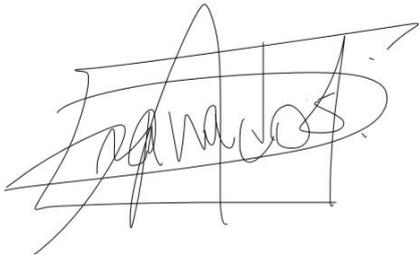
TERCERA.- Las partes se comprometen a resolver de manera amistosa cualquier desacuerdo que pueda surgir en el desarrollo o interpretación del presente acuerdo.

En caso de conflicto, ambas partes acuerdan el sometimiento, a todos los efectos, a los Tribunales de Madrid, con renuncia a su fuero propio.

Y en prueba de conformidad con cuanto antecede, firman por duplicado el presente documento, en el lugar y fecha que aparece en el encabezamiento.

Por el estudiante

Por el profesor



Fdo. PAOLO M. ALEGRÍA GRANADOS
DNI. 70432603

Fdo. AGUSTINA GÓMEZ RODRÍGUEZ
NIF. 05.318.401L