



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE TALENTO PARA UNA EMPRESA CONSULTORA DE ALTA DIRECCIÓN

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL
INDUSTRIAL

KAY MICHELLE MANRÍQUEZ PIÉROLA

PROFESOR GUÍA:
JAIME ZÚÑIGA CASTRO

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ALEJANDRA PUENTE CHANDÍA
OMAR CERDA INOSTROZA

SANTIAGO DE CHILE
2022

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE:** Ingeniera Civil Industrial
ESTUDIANTE: Kay Manríquez Piérola
FECHA: 2022
PROFESOR GUÍA: Jaime Zúñiga

FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE TALENTO PARA UNA EMPRESA CONSULTORA DE ALTA DIRECCIÓN

Este proyecto de título abarca la formulación de una estrategia de gestión de talento para una empresa consultora de alta dirección, con el objetivo de contar con lineamientos estratégicos que permitan a la organización identificar, atraer, desarrollar y fidelizar a las personas con talento, evitando la salida de consultores/as analistas que tienen potencial de desarrollo. Para lograrlo, el trabajo se apoya en el marco teórico para definir conceptos claves como lo es talento y la gestión de ello, como también, en el pensamiento estratégico, abarcando el análisis interno y externo de la organización. Así también, se declara la situación ideal de la organización en términos del talento, y se presentan las brechas a partir de lo investigado. Finalmente, se presenta el perfil que debe atraer la firma para el cargo de consultor/a analista, una propuesta para la gestión del talento y su evaluación económica.

A partir de la decisión del cambio de paradigma de la organización, se ha visto una tasa de rotación general en el equipo de analistas constante y en los últimos dos años, ha ido creciendo en un 17% aproximadamente (2 personas al año). El ideal es que se mantenga constante, para la situación de la firma, esto no debiera ser más de una persona al año. Esto, trae problemas en términos de la productividad de los equipos, ya que las nuevas personas que se integran, deben aprender en tiempos acotados todo lo necesario de cada proyecto, además, del tiempo que debe tomar el resto del equipo en enseñarle y entrenarle en las competencias necesarias, de esa forma, tampoco se logra obtener equipos maduros en el tiempo.

Los resultados permiten identificar que la organización no tiene gestión del talento ni definiciones formales sobre ello. Por otro lado, el mercado laboral da cuenta sobre la importancia que las organizaciones cuenten con planes de desarrollo profesional, salarios competitivos y flexibilidad. A partir de la situación ideal declarada, las brechas identificadas se centran en la falta de políticas formales en torno a la carrera que puede lograr el equipo de consultores analistas en la firma, como también, de definiciones formales sobre el cargo y diversidad de perfiles que desean lograr.

Se concluye que se debe priorizar las componentes de Integración, Remuneración y Desarrollo para responder a las necesidades actuales del mercado laboral y los desafíos en la competencia directa. La evaluación económica de dichas componentes compone una inversión de \$35.358.529 y el costo de rotación se estima en \$36.149.928. Con la rotación de al menos dos personas al año que se tiene actualmente, sí se ve necesaria y urgente la inversión de la propuesta.

No dejes que
termine el día sin haber crecido un poco,
sin haber sido feliz, sin haber
aumentado tus sueños.
No te dejes vencer por el desaliento.
No permitas que nadie te quite el
derecho a expresarte,
que es casi un deber.

No abandones las ansias de hacer de
tu vida algo extraordinario.
No dejes de creer que las palabras y las
poesías
sí pueden cambiar el mundo.
Pase lo que pase nuestra esencia está in-
tacta.

Somos seres llenos de pasión.
La vida es desierto y oasis.
Nos derriba, nos lastima,
nos enseña,
nos convierte en protagonistas
de nuestra propia historia.

No te detengas

Walt Whitman

Agradecimientos

Este camino comenzó hace trece años atrás, cuando me cambié de un colegio en Puente Alto, a un colegio particular privado en el centro de Santiago. Ese fue el inicio de un largo camino para llegar a la universidad. Vengo de una familia de mucho esfuerzo que ha logrado ganarle a la vida como se dice popularmente jaja. Aún así, soy una privilegiada, no por estudiar en un colegio de elite, sino, por la familia de oro que tengo. Me saco el sombrero con mi mamá y papá, la entereza y claridad que tuvieron con que este era mi camino y no otro. Les agradezco por los valores que me inculcaron, por apoyarme en cada una de mis decisiones y por ser fuertes cuando flaqueé. Más que todo, les agradezco por todas esas veces, en las que tanto lloraba y ustedes, estoicos, me repitieron un millón de veces: “hija, tú puedes”. A Javier y Tavi les agradezco por cada palabra de aliento, por darme cariño cuando no quería mas guerra, por llevarme un dulcecito en esas largas noches de estudio, por entender que no siempre pude acompañarlos en las salidas familiares, por pasear o darle comida a mi Sayén cuando por semanas, yo no pude. A mis tías y tíos marcianos, por darme siempre palabras de aliento, por entender cuando estaba con el computador estudiando y darme un rinconcito en sus casas mientras se cocinaba el asadito. Gracias de todo corazón.

Agradecer a la familia basquetbolística de Ingeniería, por darme las alegrías y amistades valiosas que tengo hoy. Enzo, Javivi, Jochi, Rocío, gracias por estar en mi vida. Al Julio por convenirme de estudiar esta carrera y ser parte de este tremendo equipo. A mis cabras lindas, que voy a extrañar con el alma, un honor ser su capitana durante estos años pandémicos y de reingreso a la U.

Durante mi paso por la especialidad fui parte de muchos equipos docentes, destaco a los tremendos profesores que me ayudaron a crecer y confiar en mí, por mostrar que el aprendizaje y las personas están primero. Carlos Vignolo, Patricio Valenzuela, Andrés Musalem, Claudio Pizarro y Paula Cabrera, gracias por su apoyo, confianza y cariño.

No puedo dejar atrás a las personas que me acompañaron en los duros años de plan común, a mis amigos Sucios United, que ahora estamos más desunited que united jajaj pero el cariño sigue intacto. A Daniela Schumacher por ser la luz que llegó a iluminar mis momentos más oscuros, con su sonrisa y eterno abrazo. Cami H, Clau SM, Flo C, Callpa, Rubí, Javier S, Valeria L, Alfredo H, Nachin y Toto, gracias por su eterno apoyo, amistad sincera y apañe.

Agradecer a mi Chinito, a quien conocí al inicio de la vida universitaria y volvió a acompañarme a cerrar este proceso. Gracias por tu amor, paciencia, eterna sonrisa y confianza plena en mí. Me inspiras y te admiro profundamente. Por esta vida y las que siguen, siempre.

Le dedico este título a mi mamá, una mujer admirable, de fuerza y entereza inconmensurable, un corazón gigante y una inteligencia envidiable. Gracias por enseñarme a ser una guerrera de la vida, con compasión y empatía. A mi papá, por enseñarme a que nada es imposible, que quien actúa bien, le va bien en la vida, ser honesta y enfrentar la vida con una sonrisa. A mis tatas, que sé que de algún lado me acompañan en el cielo. Gracias a Dios, a los hermanos espirituales, Santa Teresita y Virgencita de Andacollo por acompañarme y guiarme en este camino.

Tabla de contenido

Capítulo 1: Antecedentes generales.....	1
1.1. Organización	1
1.2. Sector industrial	2
1.3. Área de trabajo	3
Capítulo 2: Justificación del proyecto	4
Capítulo 3: Objetivos.....	7
3.1. Objetivo general	7
3.2. Objetivos específicos	7
3.3. Definición de alcances	7
Capítulo 4: Marco teórico.....	8
4.1. Capital humano	8
4.2. Competencias	9
4.3. Modelo de gestión por competencias.....	9
4.4. Gestión del talento.....	11
4.5. Análisis interno de la organización.....	12
4.6. Liderazgo.....	13
Capítulo 5: Metodología.....	14
Capítulo 6: Desarrollo	16
6.1. Organización	16
6.2. Mercado.....	29
Capítulo 7: Resultados.....	35
Capítulo 8: Conclusiones.....	42
Bibliografía.....	43
Anexos	44

Capítulo 1: Antecedentes generales

1.1. Organización

Es una consultora estratégica de alta dirección, con 45 años de historia en el país. Nacen como un grupo de profesionales de la Pontificia Universidad Católica que deciden comenzar a asesorar a las empresas en un periodo de alta incertidumbre (1976), con la idea de lograr influir en las transformaciones de esa época.

Actualmente, cuenta con 3 líneas de negocio principales: Estrategia, Organización y Personas y Procesos Logísticos. En su trayectoria han atendido más de 500 clientes, donde se destacan CCU, Soprole, El Volcán, etc, realizando más de 700 proyectos con presencia dentro de Latinoamérica.

Durante varios años, se mantuvo con una estructura organizacional tal que buscaban contar con profesionales de larga y vasta experiencia asesorando organizaciones o bien, estando en puestos de confianza. Luego, comienzan a contratar profesionales recién egresados para formarlos en consultoría, producto de un cambio estructural que realizaron los socios fundadores de la firma, que se relaciona con la continuidad y la sostenibilidad de la organización. No querían perder la trayectoria y el conocimiento generado a lo largo de los años, por lo que comienza esta nueva era de cambiar el paradigma de consultores de alta calidad de se reúnen y hacen proyectos, sino más bien, avanzar hacia una empresa consultora de tamaño boutique.

La primera contratación ocurrió hace 15 años, y hoy, esa persona, es socia de la empresa. En el año 2018, de manera más formal, se trae un profesional como Managing partner, para dar inicio a esta nueva era, y con ello, se realiza la contratación de dos profesionales recién egresados para el cargo de consultor/a analista. Al ir avanzando los años, fueron rotando y atrayendo más analistas, de tal forma que, en la actualidad, cuentan con 4 consultores analistas.

Declaran tener tres valores como ejes centrales: pasión, rigor y creatividad, buscando construir valor económico, social y ambiental. Su trabajo sigue una visión integrada y estratégica de la gestión, proponiendo soluciones innovadoras y asumiendo liderazgo para producir los cambios necesarios acorde a las necesidades de cada cliente y el mercado nacional e internacional. Actualmente, cuenta con aproximadamente, 25 colaboradores, organizados como se ilustra en el siguiente párrafo; no obstante, la dinámica de funcionamiento se basa en unidades formadas acorde a la naturaleza de los proyectos vigentes (células de trabajo).

- **Directorio:** Está compuesto por los socios fundadores (5 personas) de la organización junto con los actuales socios (3 personas).
- **Managing Partner:** Corresponde a uno de los socios.
- **Consultores asociados/as:** Corresponde a aquellos/as consultores que tienen una vasta experiencia laboral en distintas industrias y que buscan traer proyectos a la organización, asumiendo también, el riesgo que ello implica. (10 personas).

- **Gerentes de proyecto/consultoría:** Son quienes están a cargo de un proyecto pero que no asumen el riesgo del proyecto. (3 personas)
- **Líder de consultoría:** Es la líder del equipo de consultores analistas, también cuenta con responsabilidades de cara al cliente como al equipo interno en los proyectos. (1 persona)
- **Consultor/a analista:** Realizan labores de investigación, análisis y tareas operativas. (3 personas)
- **Administrativos:** Conformado por una asistente ejecutiva y auxiliar administrativo. (2 personas)
- **Marketing:** Conformado por una periodista, quien se preocupa de las redes sociales de la organización y crear contenido para ellas. (1 persona)

1.2. Sector industrial

La organización pertenece al sector de la consultoría, la que contempla los servicios de asesoramiento, según sea su especialización, en distintos campos a las empresas que lo necesitan. Como tal, presenta bajas barreras de mercado lo que permite encontrar un gran número de estas con distintos tamaños y ofreciendo amplitud de servicios: a nivel estratégico, operativo, financiero, legal, analítico, entre otros.

El flujo de la consultoría, inicia con una reunión introductoria entre un potencial cliente interesado, en donde se realiza un primer diagnóstico de brechas y oportunidades profundizando en la problemática como tal, para luego dar pie a la formulación de una propuesta en una instancia de trabajo interna. En esta se definen: objetivos de la consultoría, ámbitos de trabajo, metodología adecuada, valor y composición del equipo para el proyecto, planificación de hitos y plazos y puntos de interés para la empresa, como entregables. Esto da pie a una iteración entre ambas partes hasta lograr un común acuerdo, lo que da pie al desarrollo e implementación del proyecto como tal.

El market share de la firma se desconoce producto del carácter reservado de sus ingresos totales. Los principales actores a nivel mundial son las consultoras Accenture, EY, Deloitte, Bain & Company, BCG, McKinsey, etc, más dado su gran tamaño y presencia no constituyen competencia directa; no así, Vinson, Symnetics, Virtus, Montblanc y The house, quienes ofrecen un servicio orientado hacia la estrategia, tal y como la presente organización.

De acuerdo a un estudio realizado por Mordor Intelligence [1], los principales puntos para tener en cuenta del año 2021 a 2026, relacionados a la industria mundial de la consultoría:

- La pandemia afectó negativamente en múltiples industrias, sin embargo, las consultoras han dividido varias oportunidades de trabajo y nuevas estrategias de negocio.
- Muchas compañías están constantemente tratando de reducir costos y aumentar su eficiencia, de tal manera de transferir los ahorros de costos al cliente y con eso, encarar la intensa competencia. Este factor, está liderando un crecimiento en la demanda por procesos de negocios improvisados y consultoría relacionada a eficiencia operacional.

- Cambios regulatorios como el Brexit y el EU GDPR (General Data Protection Regulation) han impulsado que, organizaciones multinacionales busquen consejos de alto valor, demandando por servicios de gestión en consultoría.
- Por otro lado, la tasa de crecimiento a nivel de regiones mundiales, es liderada por Asia - Pacific, luego con una tasa moderada le sigue Norteamérica y finalmente con una baja tasa de crecimiento Latinoamérica (Ver Anexo A).

En cuanto a la normativa que regula a las organizaciones ligadas al rubro de la consultoría, se encuentran la ley N°18.045, que define los requisitos necesarios para ingresar al mercado y la documentación. Junto con ello, el decreto n°334 que aborda la reglamentación para la contratación de servicios de consultoría y la codificación 24 a la ley de consultorías promulgada el 2004. (*Reglamento Del Registro De Consultores Externos Especializados*, n.d.)

1.3. Área de trabajo

El presente proyecto de título, se enmarca en el área de Organización y Personas, área que se encarga de instalar motivaciones en las y los colaboradores que permitan desarrollar la cultura en la organización. Esta área es liderada por uno de los socios y en apoyo se encuentran dos consultores asociados y un gerente de proyecto. Sumado a lo anterior, este proyecto de título, se comunica directamente con el Managing Partner y socio de la compañía.

Capítulo 2: Justificación del proyecto

En el año 2017, los socios fundadores de la organización se dan cuenta que, si desean mantener la trayectoria de la firma en el tiempo, deben realizar un proceso de cambio que le permitiera a la empresa trascender sin que ellos fueran el elemento central. Así, se comienza un proceso de repensar la organización, ya no desde consultores individuales que comparten oficina sino más bien, desde lo colectivo, viéndolo como una sola organización consultora. A partir de lo anterior, deciden traer de vuelta un profesional que ya había trabajado con ellos como consultor asociado, para que asumiera como Managing partner de la firma. De esta forma, los socios fundadores pasan a un rol más directivo, acompañándole en este proceso de cambio y refundación.

En el año 2018, la firma comienza a incorporar profesionales recién egresados para el cargo de consultor/a analista, con el objetivo de ir apoyándose en profesionales jóvenes, con motor de aprendizaje y así los socios fundadores comienzan a traspasar su experiencia y conocimiento a ellos.

A medida que avanzaba el tiempo, más fue haciendo sentido contar con el cargo de consultor/a analista en la firma, por lo que, a través de la cercanía que tiene el Managing partner con el Departamento de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile, se comenzó a incorporar recién egresados de esta facultad, puesto que, el perfil de egreso de la carrera va en línea con lo que buscaba la organización en ese momento (fuerte formación cuantitativa, analítica y enfoque de procesos, capacidad para enfrentar la toma de decisiones en ambientes complejos, entre otros¹).

Durante el año 2021, se incorporaron por primera vez, dos consultoras analistas de formaciones profesionales distintas a ingeniería civil, una psicóloga y una socióloga, también de casas de estudios distintas a la Universidad de Chile. Esto, trajo desafíos en el equipo de analistas puesto que era primera vez que se trabajaba con personas de formaciones y casas de estudios distintas, desafíos en la comunicación, entendimiento de conceptos, tracción a compromisos, visión sobre los proyectos, entre otros.

En la actualidad, quedan tres consultores analistas, de formación ingenieril y pertenecientes a la Universidad de Chile. Con este contraste, se desprende que ha habido una salida de profesionales en el cargo de consultor/a analista, donde la organización desconoce si fueron pérdidas de talento o no, puesto que no tiene definido que se entiende por talento, ni mediciones que le permita entender el desempeño en su completitud, junto con que, no cuenta con las razones o motivos por las que los consultores analistas, han decidido retirarse de la firma.

Por otra parte, la organización espera seguir creciendo en términos de personas, aumentando el equipo de analistas como de consultores asociados, y también, ampliándose en líneas de negocios nuevas. Con esto en consideración, se plantea ver como ha sido en el tiempo la salida de profesionales analistas en la organización, y con ello, revisar qué cosas puede hacer la organización de forma distinta para lograr un tamaño de 10 a 15 consultores/as analistas en un futuro de 5 años.

¹ <http://www.dii.uchile.cl/~webpgrado2/perfil-de-los-estudiantes/>

Tabla n°1: N° de renunciaciones y el universo promedio de consultores/as analistas en un año.

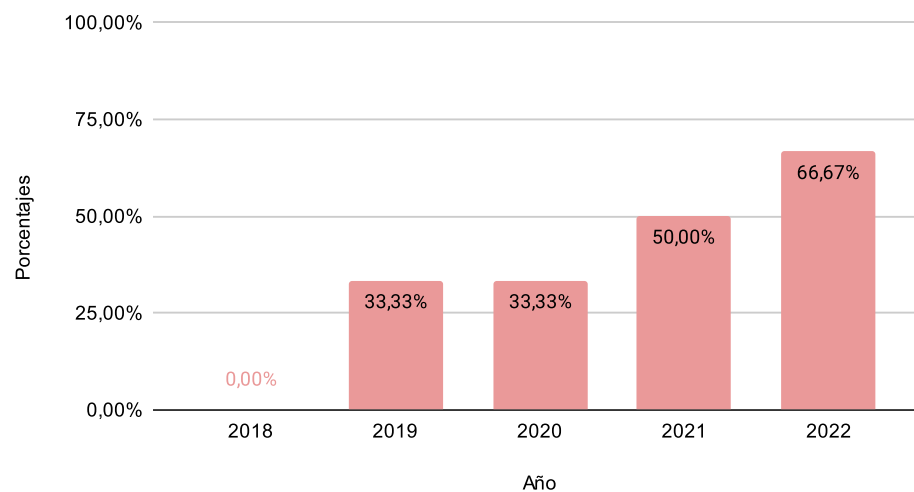
Año	Renunciaciones	Universo promedio de analistas	Tasa de rotación general
2018	0	1,5	0,00%
2019	1	3	33,33%
2020	1	3	33,33%
2021	2	4	50,00%
2022	3	4,5	66,67%

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior, presenta la cantidad de renunciaciones que se realizaron en cada año desde que comenzó la integración de consultores/as analistas en la firma, y, por otro lado, se presenta el promedio de consultores analistas que hubo en el año, calculado como cantidad de analistas al inicio, más la cantidad de analistas disponibles al final, dividido en dos. Con los datos anteriores, se calcula la tasa de rotación general, calculada como la división entre las renunciaciones realizadas en el año, sobre el promedio de analistas que hubo en la misma ventana de tiempo.

Gráfico n°1: Índice de separación en el equipo de consultores analistas en el tiempo.

Tasa de rotación general de consultores analistas en el tiempo



Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior, permite ver que la rotación del equipo de analistas se mantuvo constante por dos años, luego, cada año aumentó en un 17% aproximadamente. Esto permite dar cuenta, que si bien, el tamaño de equipo de analistas ha ido creciendo, también ha ido creciendo la salida de profesionales, uno esperaría que si una firma espera crecer, idealmente es ir aumentando el número de colaboradores, manteniendo una salida controlada e ideal, constante en cada año de ciertos profesionales. En este caso, el esperable de la salida es un analista por año, lo que dista de la realidad desde el año 2021.

Esto permite dar cuenta que hay una problemática que, si no se aborda a tiempo, podría dejar a la firma sin un equipo de analistas, o bien, equipos sin experiencia que no puedan entregar el nivel de calidad que se le promete al cliente.

La conformación de personas en la organización, presenta una alta cantidad de profesionales como consultores asociados y gerentes de proyecto (13 personas en total) en relación a la cantidad de consultores analistas (3 personas), lo que presenta un gran desafío, definido por cómo se le fideliza y visibilice un camino de crecimiento y desarrollo profesional en la organización.

Junto con lo anterior, se entiende que la firma presenta problemáticas en relación a los procesos de personas, puesto que se enfrentan a una situación que no la habían previsto ni vivido antes y que, se acrecienta a medida que se incorporan más colaboradores, independiente de su cargo.

Finalmente, no cuentan con procesos formales de ningún tipo en términos de gestión del talento, por lo que se presenta una problemática para la organización y de desarrollo como proyecto de título para la estudiante.

Capítulo 3: Objetivos

3.1. Objetivo general

Formular una estrategia de gestión de talento alineada con la estrategia de negocios de una empresa de consultoría de alta dirección.

3.2. Objetivos específicos

- Caracterizar la situación actual de la empresa.
- Identificar el mercado del talento, tanto la oferta como la demanda.
- Explicitar las características que espera alcanzar la empresa en relación al talento (situación ideal).
- Establecer brechas y riesgos, a partir de las demandas de los clientes y la situación y estrategia de la empresa.
- Formular líneas de acción estratégicas y un roadmap de implementación.

3.3. Definición de alcances

Los alcances del presente proyecto constan de enfocarse en el cargo de consultor/a analista, puesto que es aquel cargo donde se presenta la fuga de personas en el último tiempo, como también, es el “eslabón” de inicio en la estructura organizacional, es decir, aquel cargo que puede optar a un crecimiento completo en la organización.

Por otro lado, en términos del proceso de gestión de talento, se consideran las etapas de integración, organización, remuneración, desarrollo y fidelización y evaluación del talento para el levantamiento interno de la situación actual. Sin embargo, a partir de todo el trabajo realizado, la propuesta de estrategia en gestión de talento, sólo prioriza algunas de estas componentes, por lo que no todas están incluidas en la propuesta final. Lo anterior se define puesto que no se puede abarcar todas las etapas en el tiempo comprendido disponible para la realización del presente proyecto de título y por el análisis realizado a la organización, se debe disponer de aquellas que son prioritarias.

El presente proyecto de título presenta líneas estratégicas de acción a seguir. Por temas de tiempo disponible del proceso de titulación, no es posible llevar a cabo la implementación de ellas.

Capítulo 4: Marco teórico

El presente trabajo de título se desarrolla desde el ámbito de comportamiento organizacional, enfocado en la gestión de talento. Para esto, es imperante conocer lo que se entiende por “talento”, cómo se gestiona, las componentes que lo conforman y modelos que puedan ser de utilidad.

4.1. Capital humano

Según Chiavenato [2], el talento humano se correlaciona con el concepto de capital humano, donde este último se compone por dos aspectos principales: talentos y contexto.

- **Talentos:** Son aquellos dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Por sí mismo, no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.

Se puede hacer una diferencia entre aquellas personas que cuentan con habilidades de manera innata (que le son dadas) y aquellas personas que han aprendido sus habilidades y conocimiento. Las personas suelen tener un mix de ambos tipos de habilidades. Jericó [3] enfatiza que “una persona tiene talento sólo si es capaz de crear valor a su equipo”, definiendo talento como “la capacidad puesta en práctica de un profesional o grupo de profesionales comprometidos que alcanzan resultados superiores en un entorno y en una organización determinados”.

- **Contexto:** Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. Se determina a partir de tres aspectos: arquitectura organizacional, cultura organizacional y estilo de administración.
1. **Arquitectura organizacional:** Busca ser un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas.
 2. **Cultura organizacional:** Que sea democrática y participativa, que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas.
 3. **Estilo de administración:** Debe ser sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades.

Es necesario tener talentos integrados a un contexto acogedor. Si el contexto es favorable y propicio, los talentos se desarrollan y crecen. Si el contexto no es adecuado, los talentos evitan las ataduras y propician el aislamiento.

4.2. Competencias

Las competencias son claves al momento de identificar, medir, caracterizar, definir, un talento, por ende, se busca conocer este concepto y cómo se puede aplicar.

Este concepto fue definido por primera vez por McClelland [4], en 1973, ante su insatisfacción con las medidas que se usaban en la época para predecir el rendimiento en el trabajo. Esto significó, en el contexto de la psicología laboral, redefinir conceptos tradicionales y formas de evaluación. A lo largo del tiempo, diversos autores han realizado estudios y nuevas definiciones, entre ellas:

“Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” (Spencer y Spencer 1993) [5]. Presentan la “Teoría del Iceberg” argumentando que las habilidades y conocimientos, son las competencias abordadas más frecuentemente ya que son más visibles. El concepto propio, la motivación y los rasgos de personalidad no son visibles y por lo tanto son más difíciles de identificar (Ver Anexo B). Lo anterior responde al modelo conductual de competencias, cuya desventaja recae en que su definición es tan amplia que cuesta poder identificarlas como tal. Además, es un modelo histórico, es decir, relaciona el éxito del pasado con lo esperable en el futuro, sin embargo, no funciona para aquellas organizaciones de cambios constantes y rápidos [6].

Algunos autores incluyen en su definición aspectos objetivos (observables) y otros subjetivos (cuya percepción depende del observador o son difíciles de medir). Para el desarrollo de este trabajo se utilizará la definición de Cardona y Chinchilla (1999) [7]: “Aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función”, ya que permite diseñar un modelo de gestión que pueda ser aplicado objetivamente y con un foco en el puesto de trabajo.

Se considera que las competencias son variables multidisciplinarias que incluyen una combinación de conocimientos, habilidades (experiencia o “know how”) y actitud (comportamiento o acción), en otras palabras: saber, saber hacer y saber ser. Si falta alguno de los tres, se habla de rasgos de personalidad, de formación o de motivación, pero no de competencia. En el fondo, ser competente, es mostrar conductas claves para el alto desempeño.

Cabe destacar que existen distintos modelos para determinar las competencias, no existe un método único para identificarlas y analizarlas, puesto que la implementación dependerá de cada organización. Para utilizarlas en el “Modelo de Gestión por Competencias” se expresarán como comportamientos observables y medibles, los cuáles serán aplicables en un determinado rol y organización bajo una estrategia particular. En otras palabras, las competencias serán contextuales, ya que se observan bajo ciertas condiciones (en un cierto momento y lugar).

4.3. Modelo de gestión por competencias

Para realizar una gestión por competencias exitosa, debe ser sustentada por un modelo que integre los aspectos importantes e influyentes en el desempeño de las personas. De este modo, la

definición de Gestión por Competencias es: “Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente” (Fundación Chile, 2004) [8].

Dado lo anterior, lo primero a realizar es definir la visión de la empresa, misión y los objetivos estratégicos. De esta forma, se desarrolla un lenguaje común, buscando elaborar las competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias (Morales, 2008) [9].

Un modelo de gestión por competencias pretende alcanzar varios objetivos (Morales, 2008) [9], entre los que destacan:

- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.

Finalmente, un modelo de gestión integrado por personas y basado en competencias, considera que los objetivos y la planificación de los recursos humanos deben ser construidos a partir del marco de los objetivos y planes estratégicos de la organización. Por lo tanto, la función de gestión de los recursos humanos se debe alinear con el resto de las funciones de la empresa, siendo las personas y sus conocimientos un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas.

Según Chiavenato [2], la misión y la visión proporcionan los elementos básicos para la definición de los objetivos globales y la formulación de la estrategia organizacional, la cual funciona como medio para realizar la misión y para alcanzar los objetivos de la organización que se derivan de la visión de la empresa. La planificación estratégica de RH es un proceso de decisión referente a los recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo determinado. Se trata de definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para realizar la acción futura de la organización.

Misión

Las organizaciones no son creadas por azar, sino que existen para hacer algo. Todas las organizaciones deben cumplir una misión. Misión, representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir. Una definición de la misión de la organización debe dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿por qué lo hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, por lo general, tiende al exterior de la empresa, a atender las demandas de la sociedad, del mercado y del cliente [2].

Visión

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio. Toda organización debe tener una visión correcta de sí misma, de los recursos que tiene a su disposición, del tipo de relaciones que desea tener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para la continua satisfacción de las necesidades y los deseos de los clientes, de cómo alcanzar sus objetivos, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan y de las condiciones en las cuales opera. El término visión se utiliza para describir un sentido claro de futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo a la brevedad en éxito [2].

Objetivos de la organización

El objetivo es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado. La visión de la organización se refiere a un conjunto de objetivos deseados por ella. Los objetivos globales de la organización conducen a la formulación de su estrategia.

4.3.1. Estrategia organizacional

Toda organización necesita tener una pauta de comportamiento holístico en relación con el mundo de los negocios que la circunda y en el cual opera. Por lo general, la estrategia organizacional implica los siguientes aspectos fundamentales:

La define el nivel institucional de la organización, con la amplia participación de todos los demás niveles y la negociación respecto a los intereses y los objetivos involucrados. Se proyecta para el largo plazo y define el futuro y el destino de la organización. En este sentido, abarca la misión, se enfoca en la visión de la organización y hace hincapié en sus objetivos de largo plazo. Implica a toda la empresa con el fin de obtener efectos sinérgicos. Para obtener sinergia, la estrategia debe ser global y total y no sólo un conjunto de acciones aisladas y fragmentadas.

Es un mecanismo de aprendizaje organizacional, por medio del cual la empresa aprende con la retroalimentación derivada de los errores y los aciertos de sus decisiones y acciones globales.

A partir de la misión y la visión de futuro, la estrategia debe alinear la estructura y la cultura de la organización. Es decir, tanto la estructura como la cultura deben ceñirse a la estrategia para que su ejecución tenga éxito. Además, los procesos de la organización deben alinearse con la estrategia para que se puedan alcanzar los objetivos. La estrategia es la manera racional de aprovechar las oportunidades externas y de neutralizar las amenazas externas, así como de aprovechar las fortalezas potenciales internas y neutralizar las debilidades potenciales internas.

4.4. Gestión del talento

Una vez que se cuenta con la definición de capital humano, es de interés saber cómo se puede gestionar ese talento dentro de una organización, así potenciar la creación de valor dentro de ella y las personas que la conforman.

Según Chiavenato [2], las actividades centrales de la gestión de talento se centran en la forma en que los gerentes y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y recompensar a sus participantes. Dicho lo anterior, propone que la gestión del talento humano, se compone de seis principales procesos:

Integrar personas: *¿Quién debe trabajar en la organización?* Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.

Organizar a las personas: *¿Qué deberán hacer?* Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizan en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

Recompensar a las personas: *¿Cómo recompensar?* Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas y remuneración, prestaciones y servicios sociales.

Desarrollar a las personas: *¿Cómo desarrollar?* Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

Retener/fidelizar a las personas: *¿Cómo mantener?* Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

Evaluar a las personas: *¿Cómo saber lo que hacen y lo que son?* Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Finalmente, en la estrategia organizacional que se presenta en el modelo de gestión por competencias, se incluirá cada una de las componentes antes descritas.

4.5. Análisis interno de la organización

El análisis interno de la organización, requiere examinar el abanico completo de recursos y capacidades con las que cuenta, suponiendo, además, que las otras compañías no cuentan con ella. Los recursos son la fuente de las capacidades, de las cuales, algunas llevan al desarrollo de las competencias centrales, y así, algunas competencias centrales pueden llevar a una ventaja competitiva [10]. Así es como de manera integrada, se llega a tener la estrategia competitiva de la organización (Ver Anexo C).

Los recursos centrales se componen de recursos tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son activos que pueden ser observados y cuantificados, por ejemplo, equipamiento de producción, centros de distribución o estructuras formales de informes, entre otros. Los recursos

intangibles son activos que están profundamente arraigados a la historia de la organización, acumulados a lo largo del tiempo y suelen ser difíciles de analizar para la competencia e imitar. Ejemplos pueden ser como la confianza entre gerentes y colaboradores, capacidades de gestión, rutinas organizacionales, la capacidad de innovación, la reputación de la organización por sus bienes y servicios y cómo interactúan con las personas (colaboradores, clientes, proveedores, etc) y la cultura organizacional son recursos intangibles.

Capacidades: Las compañías combinan individualmente recursos tangibles e intangibles para crear capacidades. En cambio, las capacidades se usan para completar las tareas organizacionales que son requeridas para producir, distribuir o entregar el servicio que la organización provee a los clientes con el propósito de crear valor para ellos. Suelen ser desarrolladas en específicas áreas funcionales (manufactura, marketing, etc). Ver ejemplo en Anexo D.

Competencias centrales: Como ya se ha mencionado anteriormente, las competencias centrales sirven como una fuente de las ventajas competitivas de una organización frente a sus rivales. Permiten distinguir y reflejar la personalidad de la organización. Son aquellas actividades que la compañía hace especialmente bien comparado con su competencia y por la cuales entrega valor agregado a los servicios o productos que vende a sus clientes. Para construir las competencias centrales, existen dos herramientas, la primera es a través de los cuatro criterios de la sustentabilidad de la ventaja competitiva y la segunda es a través del análisis de la cadena de valor. Los cuatro criterios son tales que, si las capacidades son valiosas, raras, difíciles de imitar y no sustituibles, entonces son competencias centrales (Ver Anexo E).

4.6. Liderazgo

En esta sección se presentan dos tipos de liderazgo de interés, con foco en entregar una definición sobre ellos y así poder utilizarlos en la sección de levantamiento y análisis. Además, va en línea con identificar el estilo administrativo de la organización y al que puede llegar a desarrollar.

Liderazgo transformacional: Capacidad de una o varias personas de influir positivamente en el progreso y desarrollo de las personas con las que trabajan. Relación de influencia profesional, no es solo retribución económica sino el trabajo en sí, los desafíos que presenta, aprendizaje. Es inconformista, visionario, carismático. Replantea el modo de hacer las cosas. Gran capacidad de comunicación, arrastra, convence, confianza en sí mismo y su visión.

Liderazgo situacional: “Aquella capacidad de influir en los demás, según la situación, y las características de los empleados” (Hersey, Blanchard & Johnson, 1998). El líder debe ser capaz de: Diagnosticar: comprender e interpretar la situación en la que el líder trata de influir; Adaptarse: adecuar su comportamiento y los recursos que controla a las contingencias; flexibilizar los patrones conductuales; Comunicar: emitir un mensaje que sea fácilmente comprendido y aceptado.

Capítulo 5: Metodología

La metodología consta de cuatro etapas:

- Etapa 1: Levantamiento del entorno interno de la organización
- Etapa 2: Levantamiento del entorno externo de la organización.
- Etapa 3: Definición de la situación ideal de la organización y las brechas que se presentan.
- Etapa 4: Diseño de la estrategia de gestión de talento y el roadmap de implementación.

Las primeras dos etapas se basan en el pensamiento estratégico [14], quienes proponen realizar un análisis del entorno interno y externo de la organización, tal que permita reconocer las competencias centrales, oportunidades y amenazas a la que se enfrenta la organización. De esta forma, se establecen las bases para elegir una o varias estrategias y decidir la forma de implementarlas. Luego, las últimas dos etapas se desarrollan alineadas a los objetivos específicos, con el fin de formular íntegramente la estrategia de gestión del talento de la empresa.

- **Etapa 1: Levantamiento del entorno interno de la organización.**

Esta etapa busca caracterizar la situación actual de la empresa, dando cumplimiento al primer objetivo específico. Se desea recoger los puntos del marco teórico como la misión, visión y estrategia de la organización, junto con levantar el estado de cada componente de la gestión del talento en la firma y los elementos del análisis interno del pensamiento estratégico. Para ello, se realizan las siguientes actividades:

- Levantar la misión, visión y valores de la organización, a través de entrevistas con los socios de la organización y también, a través de material realizado en sesiones estratégicas pasadas.
- Analizar el modelo de negocio, en particular la cadena de valor del negocio, eso a través de entrevistas con el Managing partner, de tal forma, de entender la forma en que crea valor la organización y donde está teniendo pérdida de valor.
- Identificar las competencias centrales de la organización, a partir de entrevistas con el Managing Partner, socios y consultores asociados.
- Levantar las iniciativas del proceso de gestión del talento en la firma, a través de entrevistas del socio que lidera el área de Personas y de las y los consultores asociados que participan en esa línea de negocios.
- Identificar los motivos de salida de los últimos consultores analistas que se retiraron de la organización, a través de entrevistas en profundidad con cada uno.
- Levantar dolores y fortalezas que ve el equipo de consultores analistas de la organización, a través de un focus group con todos los integrantes del equipo.

- **Etapa 2: Levantamiento del entorno externo de la organización.**

Esta etapa busca levantar la situación actual del mercado laboral, dando cumplimiento al segundo objetivo específico. Se planea abarcar las temáticas descritas en el análisis del entorno externo que se presentan a través del pensamiento estratégico, como también, recoger casos de éxito en algunas componentes de la gestión del talento para otras industrias. Para ello, se realizan las siguientes actividades:

- Analizar las tendencias actuales del mercado laboral, a través de un estudio a nivel latinoamericano sobre los intereses al momento de elegir, retirarse o mantenerse en una organización.
- Entender el perfil objetivo Encuesta a profesionales de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile que se encuentran activos laboralmente.
- Realizar un análisis benchmark de la competencia directa de la firma, a través de un levantamiento de las páginas webs de cada una de las firmas.
- Revisar casos de éxitos relacionados a algún proceso de gestión de talento en una industria distinta a la consultoría. Lo anterior, a partir de la revisión de bibliografía relacionada.
- **Etapa 3: Definición de la situación ideal y las brechas que se presentan.**

En esta etapa, se busca definir las características que desea alcanzar la organización en términos de la gestión del talento y las diferencias o brechas que se producen a partir de la situación actual de la firma. Para ello, se realizan las siguientes actividades:

- Levantar la situación ideal de la organización en términos de talento, lo anterior, a partir de una entrevista a Managing partner y al líder del área de Organización y Personas, pidiendo su visión al respecto, dado que no hay un acuerdo a nivel de organización.
- Identificar las brechas a partir de la situación ideal y actual de la firma, a partir de la información recabada en las etapas anteriores y con la definición de la situación ideal.
- **Etapa 4: Diseño de la estrategia de gestión de talento y el roadmap de implementación.**

En esta etapa, se desea entregar la estrategia de gestión de talento para la organización junto con los pasos a seguir para que sea implementada en el futuro.

- Proponer las características del profesional (talento) a atraer para la firma.
- Diseñar la estrategia de gestión de talento partir de las características definidas en el punto anterior.
- Evaluar económicamente el roadmap de implementación y analizar si es viable económicamente, entregando recomendaciones relacionadas.

Capítulo 6: Desarrollo

En esta sección, se presentan los análisis y hallazgos a partir de las actividades descritas en la metodología.

6.1. Organización

6.1.1. Misión, visión y valores de la organización

En noviembre del año 2021, la firma realizó una sesión estratégica donde se levantaron declaraciones estratégicas para el año 2027, en esa instancia, definieron propuestas para el propósito, sello, visión y ambición. Así también, declaran el tipo de clientes que persiguen y las estrategias que tienen contempladas para cumplir con lo anterior. Para conocer propósito y sello, revisar Anexo G

La visión y ambición propuesta para el año 2027 es “Ser reconocidos en el mercado y en nuestros clientes, como un partner estratégico en la sostenibilidad de las organizaciones, en los ámbitos de Estrategia Digital, Gestión de Personas y Gestión Operacional”.

Los valores principales son pasión, rigor y creatividad, donde el sello que caracteriza a la firma, es que es compuesta por un equipo apasionado por lo que hace, con energía, rigurosidad, responsabilidad, organización y flexibilidad ante los cambios.

Las estrategias que se conversaron en la sesión de noviembre 2021 son las siguientes:

- Potenciar la difusión de lo que somos y hacemos a través de redes sociales y por medio de la voz de nuestros clientes.
- Generar mayor vínculo con nuestros clientes actuales y con los que ya no lo son (espacios de encuentro).
- Atracción de talento (multi disciplinas) y potenciar la retención de talento.

De lo anterior, se desprende que la organización no cuenta con una misión y visión definida y declarada como tal, sólo se tiene a nivel de directorio algunas propuestas trabajadas pero que no han sido retomadas en el presente año. Esto presenta una dificultad puesto que se desconoce de forma oficial hacia donde apunta la organización tanto en el corto, mediano y largo plazo. Por otro lado, se cuenta con un lineamiento estratégico relacionado a la atracción y retención del talento, lo que declara interés por parte del directorio en este ámbito.

6.1.2. Análisis del modelo de negocio: Cadena de valor

A partir de las componentes apalancan la cadena de valor de una firma consultora [11], se realiza el análisis por cada línea de negocio de la empresa, con foco en identificar donde se está generando y también, perdiendo valor en la cadena de valor en la firma.

Tabla n°2: Análisis por cada línea de negocio

	Estrategia	Organización y personas	Gestión de operaciones
Construcción del conocimiento	En el inicio del proceso, las tres áreas funcionan de la misma manera, donde el consultor senior que vende el proyecto es el encargado de levantar la información junto con el equipo, pero no hay un procedimiento o proceso formal dentro de la organización para llevarlo a cabo. Depende del consultor/a senior a cargo.		
Definición del problema y preparación de la propuesta	Depende de la naturaleza del proyecto, si es estrategia digital, de gobernanza, etc, para realizar la propuesta técnica. Sin embargo, cuenta con un modelo para estrategia digital, basado en un profesor de Harvard.	Esta área en particular cuenta con un modelo de claridad organizacional definido por etapas y objetivos a alcanzar en cada proyecto	Esta área basa su metodología según el Modelo Sales & Operations Planning, definido por etapas y objetivos a alcanzar en cada proyecto. Así también se apoya en supply chain.
Formulación de la estrategia o de la solución propuesta	Según la naturaleza del proyecto y el levantamiento llevado a cabo en la etapa anterior, se desarrolla el delivery del servicio, a través de entrevistas, levantamiento de información, análisis de datos, etc, según se requiera o se haya definido en la etapa anterior.		
Formulación e implementación del roadmap	Se hace una propuesta de implementación a partir de la solución definida en la sección anterior. En todas las líneas de negocios se ofrece el proyecto de acompañamiento de solución. Este acompañamiento, nuevamente depende del consultor/a que esté a cargo para las etapas que componen el roadmap.		

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la tabla n°2, se identifica que, en todas las etapas de la cadena de valor, el conocimiento o experticia, se encuentra en las personas y no en la organización (procesos), lo que pone en riesgo la continuidad y excelencia del servicio final que se le entrega al cliente, como la continuidad del equipo de trabajo involucrado. Así también, se identifica que las personas que están en la firma, son de alto valor, puesto que mantienen el alto nivel y prestigio de la organización.

Cabe destacar, que se crea valor cuando se le resuelve el problema al cliente y lo desarrolla en el momento que se realiza el delivery del proyecto, con esto se refiere al levantamiento que se realiza, entrevistas, talleres, charlas entre otras.

6.1.3. Análisis de competencias centrales

Las competencias centrales son una combinación de recursos y capacidades de la organización. Con eso en cuenta, se identifican los siguientes recursos y capacidades de la organización.

Los recursos intangibles identificados son: Los 45 años de tradición e historia con la que cuenta la organización, experiencia y red de contactos de socios fundadores y Managing partner, flexibilidad laboral (en términos de tiempo y geografía), horizontalidad y alto nivel de confianza depositada en las y los colaboradores. En esa línea, se destaca también, el nivel de compromiso y

cercanía que tienen consultores con los clientes, transformando a la firma en un partner estratégico de los clientes.

Los recursos tangibles identificados son: La ubicación de la oficina, se cuenta con los implementos necesarios para la realización de talleres y/o reuniones con clientes. Por otro lado, se cuenta con los recursos tecnológicos como Slack para empresas y Google Drive.

Las capacidades identificadas de la organización, se relacionan con el empaquetamiento del servicio de diseño. El nivel de ventas de proyectos, tal que, con la cantidad de socios que existe (6), logra que la organización se sustente año a año.

A partir de lo anterior, las competencias centrales identificadas son las siguientes:

- **Capacidad de vender** y desarrollar **cercanía con los clientes**, volverse un partner estratégico.
- **Red de contactos y experiencia** de los socios fundadores, Managing partner y consultores asociados/as.
- **Cultura horizontal** y cercana entre colaboradores, La horizontalidad, que se puede relacionar de par a par con distintas personas, independiente del cargo que ocupen. Las personas pueden sentarse a conversar y debatir en torno a cualquier tema, independiente de su cargo. Marca de renombre en consultoras boutique.
- **Flexibilidad** que se le ofrece a colaboradores para realizar su trabajo, no se pide horario laboral a cumplir ni obligación de ir a la oficina, se puede estar en Londres y trabajar perfectamente en los proyectos en los que se participa, lo que reafirma la confianza que se deposita en las y los colaboradores.

6.1.4. Levantamiento de iniciativas relacionadas al proceso de gestión del talento

En esta sección, se realiza un análisis que consta de lo propuesto por Chiavenato [3] en el marco conceptual. Se comienza por un análisis de las funciones actuales RH que cuenta la firma y se continúa con un levantamiento de cada proceso que compone a la gestión del talento (Ver Anexo H).

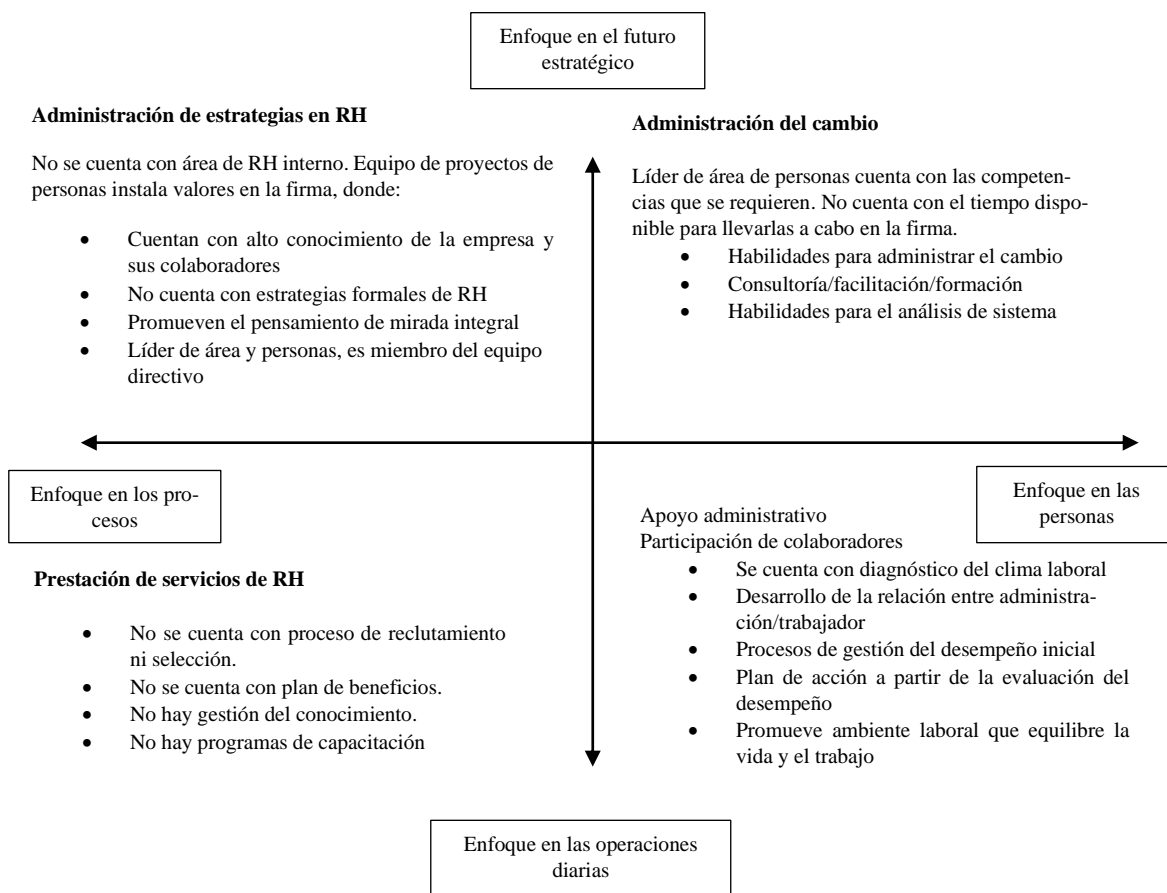
6.1.4.1. Funciones de la gestión del talento humano

Para crear valor y lograr resultados, un área de recursos humanos debe ubicar no sólo las actividades del trabajo a realizar, sino también las metas y resultados que le permitan designar las funciones y actividades a las personas de la organización.

En la figura n°1, se desprende que, al no contar con un área de recursos humanos, la organización sólo cuenta con iniciativas y no con un plan alineado a la estrategia comercial que haga sentido en las funciones principales para mantenerse como una organización competitiva. Por otro lado, se cuenta con personas que buscan instalar procesos de personas y cuentan con las competencias que se necesitan, pero no tienen el tiempo disponible para dedicárselo a la firma.

Por más que haya buenas intenciones, no es suficiente para la sostenibilidad de la organización en términos de personas.

Figura 1: Funciones de la gestión del talento humano de la firma



Fuente: Elaboración propia

6.1.4.2. Integración

Este componente se refiere a la atracción, selección e integración de colaboradores a una organización. En este sentido, a través de una entrevista en profundidad al Managing partner, con foco en entender los actuales procesos definidos en la organización, se descifran los siguientes puntos:

No cuentan con un proceso formal de atracción de talento, lo que hacen es incorporar a estudiantes de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile por cercanía del Managing Partner a la casa de estudios y tampoco existe un perfil definido para el cargo.

No existe un proceso de integración formal a la organización, depende del tiempo disponible y disposición que tengan otros consultores analistas para apoyar al nuevo colaborador/a.

El proceso de selección no está definido, sin embargo, depende del socio que traiga al analista, sí hizo un análisis de su currículo, experiencia, etc. Luego, se presenta el caso al Managing partner en caso de que sea necesario, sino se integra de forma directa.

A partir de esto, con la visión del Managing partner, se identifica la situación actual sobre las componentes de talento y contexto dentro de la firma, esto, apalancado en los conceptos definidos en el marco teórico.

No existe una definición formal sobre talento para el cargo de consultor/a analista, sin embargo, las características de las y los colaboradores que han incorporado a la organización cuentan con las siguientes características:

- Formación universitaria de la Universidad de Chile, de la carrera de Ingeniería Civil Industrial. Se desea que haya más diversidad de carreras, sin embargo, no hay claridad en cuáles carreras.
- Alto nivel de comunicación y relaciones interpersonales, trabajo en equipo, multitasking y autogestión de compromisos. Alta capacidad analítica y de estructuración de problemas. Foco en el aprendizaje y trabajo desafiante. Sentido de comunidad e involucramiento.

En relación al contexto, se presenta el siguiente diagnóstico:

- **Arquitectura organizacional:** La división del trabajo no permite una coordinación fluida de las personas y procesos, puesto que no se cuenta con procesos definidos en torno a la comunicación, asignación de tareas, roles, etc.
- **Cultura organizacional:** Se cuenta con una cultura horizontal, cercana y participativa, donde se potencia la confianza y compromiso en las y los colaboradores. Sobre todo, en el equipo de analistas en el que se destaca el apoyo entre cada colaborador de cara a los proyectos.
- **Estilo de administración:** Se concentra en un liderazgo transformacional, sin embargo, eso es desde la teoría, ya que, en la práctica, no existen acciones que empujen a dicho liderazgo.

De esto, se puede ver que si bien hay nociones sobre características para definir el talento que desea atraer la firma, no es una definición formal en su totalidad, puesto que declaran dentro de sus objetivos específicos contar con diversidad profesional, y la situación actual, no lo considera. Por otro lado, el contexto interrumpe el fluir de dichos profesionales, puesto que la arquitectura organizacional no cuenta con la claridad comunicacional y laboral, junto con un estilo de administración que se desea pero que no se practica realmente.

6.1.4.3. Organización

Este componente incluye los procesos de diseño organizacional y de puestos, análisis y descripción de los mismos, colocación de personas y evaluación del desempeño. A través de una entrevista en profundidad al Managing partner, con foco en entender los actuales procesos definidos en la organización, se destacan los siguientes puntos:

En relación al diseño organizacional, se define como “caótico”, ya que, al ser una comunidad pequeña, busca ser horizontal, cercana y flexible, por lo que no cuenta con protocolos formales para la resolución de conflictos o de propuestas de mejora. Se desea que todas las temáticas se conversen con el socio que le parezca más cercano, sin embargo, desde las conversaciones realizadas con el equipo de analistas, declaran que ha habido situaciones complicadas y difíciles de abordar, que van mermando la relación a medida que pasa el tiempo.

No cuentan con un área de personas interna, consideran que la organización es muy pequeña. Por ende, sólo existe la definición de cargos, más no, su descripción y perfil asociado. En esa línea, como no se cuenta con una estrategia organizacional, no se sabe qué cargo se debe priorizar al momento de incorporar algún profesional, las características y competencias que debe tener, entre otros. Responden a la necesidad de la naturaleza de los proyectos en caso de que se necesite algún perfil específico.

Se cuenta con un proceso de gestión del desempeño, que comenzó el año 2019 y se realiza una vez al año. Este proceso tiene como objetivo generar un plan de acción que permita desarrollar fortalezas y tomar acción sobre las debilidades. Participan los consultores analistas que se encuentran contratados, entre los que trabajan a honorarios, depende de que el Managing Partner les invite a ser parte del proceso. Este proceso mide el nivel de desarrollo que tienen en las competencias transversales y los valores declarados en la organización.

Las competencias transversales son pensamiento estratégico, enfoque sistémico, sentido de urgencia, comunicación efectiva y liderazgo transformacional. La descripción de cada una de ellas, se encuentra en el Anexo I. Independiente del cargo que se asume dentro de la organización, estas competencias se deben desarrollar en todo colaborador/a. No se cuenta con competencias específicas formales para el cargo.

Si bien se ha realizado el proceso de gestión del desempeño desde el 2019, no se puede contar con un análisis del nivel de competencias en el equipo de analistas por la rotación que ha existido. Sólo una persona ha sido parte del proceso desde sus inicios, por lo que no es representativo de la situación actual.

Por otro lado, para entender cómo se conforma la organización hoy en día, se realiza una caracterización etaria y de género, a través de una planilla Excel facilitado por la asistente ejecutiva de la organización. Se obtuvieron tres gráficos en relación a la distribución etaria, de género y n° de personas en cada cargo de la organización. Ver en Anexos J, K y L respectivamente.

La distribución de edades, permite rescatar que la mayoría de personas, se sitúa entre los 46 y 60 años (11) y luego le sigue el tramo de 26 a 30 años (8). Esto se condice con el Anexo K, donde la mayor cantidad de personas se encuentran en los cargos de consultores analistas y consultores asociados. En torno a la distribución de género, hay más hombres que mujeres en la organización, con una diferencia de 7 entre ambos.

De lo anterior, se vuelve a recalcar al desafío que se presenta frente a los paradigmas que viven cada uno de estos rangos y como se convive con ello. Así también, se presenta una baja presencia de mujeres en los altos cargos. Finalmente, es una componente que cuenta con iniciativas claras, más no, con definiciones, procesos y plazos formales.

6.1.4.4. Remuneración

Consiste en los procesos para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas y remuneración, prestaciones y servicios sociales. A través de una entrevista en profundidad al Managing partner, con foco en entender los actuales procesos definidos en la organización, se descifran los siguientes puntos:

En términos de remuneraciones, para consultores analistas contratados, consta de un sueldo que se compone de una parte fija y otra variable (relacionada a la participación en proyectos). Para quién esté independiente (a honorarios), el sueldo es 100% variable. En la medida que asuman más responsabilidades, se gana más dinero. Ver Anexo M para la composición de sueldos para otros cargos como referencia.

En términos de contratación, el proceso comienza con estudiantes en práctica que generalmente, se quedan trabajando de forma independiente. Una vez que estén titulados, se puede llegar a ofrecer contrato formal.

En cuanto a los incentivos, se declara que no se cuenta con beneficios como tal. Lo importante es que cada uno/a, se sienta en un ambiente laboral muy desafiante, de alto nivel de confianza y se sientan apasionados/as por lo que hacen. Se busca que la firma sea un espacio que les encante y que, además, como resultado del proceso, eso sea premiado con dinero.

El proceso de remuneraciones propiamente tal, es llevado a cabo en su página intranet, donde existe una sección llamada “Formularios”, en ella, se encuentran los siguientes procesos según se requiera:

- Gestión de proyectos: Este formulario es rellanado por el gerente de consultoría a cargo del proyecto. Para tener un respaldo sobre todo lo relacionado al cliente o a proveedores de servicios, tales como, facturas, cartas formales, solicitudes de pago, entre otros.
- Pago consultores asociados: Formulario exclusivo para aquellos profesionales que tienen el cargo de Consultor/a asociado/a.
- Pagos profesionales: Corresponde para aquellos cargos como consultor/a analista o gerente de consultoría o proyectos. Se deben rellenar dos formularios y en orden, es decir, no se puede enviar la aprobación liquidación mensual si no se cuenta con la aprobación mensual del jefe de proyecto.
 - Aprobación mensual jefe de proyecto: Esta ficha tiene como propósito el contar con la aprobación del Monto mensual del pago pactado con el jefe del proyecto para los proyectos bajo su cargo y en la que el/la colaboradora se encuentra participando
 - Aprobación liquidación mensual: Esta ficha tiene como propósito el generar la aprobación de la liquidación mensual respecto a los proyectos aprobados por los jefes de cada estudio o proyecto.

Se puede apreciar que es un proceso tedioso en el caso de participar en varios proyectos, puesto que es algo que debe gestionar el analista, avisarle a cada jefe de proyecto para que le apruebe rápido las solicitudes y así el pago se libere dentro del tiempo esperado. Si al analista se le olvida hacer este proceso, no hay una persona que recuerde hacerlo, la consecuencia es que el pago se puede atrasar por varios días, afectando directamente la estabilidad económica.

Los tramos por proyecto se establecen de la siguiente manera para el cargo de consultor/a analista.

Tramo 1: A este tramo se le denomina como “proyecto chico”, que como máximo se le debería dedicar un día a la semana de trabajo.

Tramo 2: Este tramo se le denomina como “proyecto mediano”, en el que se le pueden dedicar 1 a 3 días a la semana de trabajo.

Tramo 3: Finalmente este tramo, se denomina como “proyecto full o grande” y consta de 3 a 5 días a la semana de trabajo.

La escala de pago es tramo 3 = tramo 1 + tramo 2; tramo 2 = 2*tramo 1; tramo 1= \$230.000 (todos los valores en bruto).

Para las personas contratadas, el sueldo fijo es de \$596.032 monto bruto y cuentan con un 25% de gratificación del sueldo fijo (correspondiente a \$149.008). Para el cargo de líder de consultoría, se elimina el tramo 1, por lo que si hay un proyecto que le tome un día a la semana, por definición comienza con el tramo 2. El resto permanece de la misma forma, incluyendo el sueldo fijo. Se espera que un consultor/a analista, en promedio, durante un mes, trabaje en 3 proyectos tramo 2 y un proyecto tramo 1, contabilizando el sueldo base en caso de que esté contratado.

A continuación, se realiza un análisis de posibles escenarios según la cantidad y tramos de proyectos que se pueden tener. Para las personas contratadas, se hace el descuento de un 18% por las leyes sociales al sueldo bruto y para las personas a honorarios, se hace el descuento del 12,25% acorde a lo declarado por el SII. Además, se hace el supuesto que el tramo 1 son 8 horas de trabajo a la semana, el tramo 2 son 16 horas y el tramo 3, 32 horas a la semana.

Tabla n° 3: Escenarios posibles de proyectos para un analista en un mes

Escenarios	Tipo de contrato	# proyectos tramo 1	# proyectos tramo 2	# proyectos tramo 3	# trabajo semanal [horas]	Monto semanal	Sueldo bruto mensual	Sueldo líquido mensual
Escenario pesimista	Contratado					416.260	1.665.040	1.365.333
	Honorario	-	2	-	32	230.000	920.000	807.300
	Contratado					416.260	1.665.040	1.365.333
	Honorario	4	-	-	32	230.000	920.000	807.300
Escenario 45 horas	Contratado					473.760	1.895.040	1.553.933
	Honorario	-	1	1	48	287.500	1.150.000	1.009.125
	Contratado					473.760	1.895.040	1.553.933
	Honorario	2	-	1	48	287.500	1.150.000	1.009.125
Escenario ideal	Contratado					588.760	2.355.040	1.931.133
	Honorario	1	3	-	56	402.500	1.610.000	1.412.775
	Contratado					531.260	2.125.040	1.742.533
	Honorario	1	1	1	56	345.000	1.380.000	1.210.950
Escenario real	Contratado					646.260	2.585.040	2.119.733
	Honorario	2	3	0	64	460.000	1.840.000	1.614.600
	Contratado					588.760	2.355.040	1.931.133
	Honorario	0	2	1	64	402.500	1.610.000	1.412.775

Fuente: Elaboración propia

En la tabla °3, se presentan dos combinaciones de tramos, que suman la misma cantidad de horas trabajadas a la semana. De lo anterior se desprende que, para los escenarios pesimista y de 45 horas, el sueldo es el mismo tanto para contratados como honorarios, la distribución de esfuerzos es la que cambia, ya que se aumenta la cantidad de proyectos que se tienen al mes.

Para el escenario ideal, al trabajar la misma cantidad de horas, el sueldo recibido cambia, por la combinación de proyectos que se tiene, donde el valor de hora promedio disminuye, sin embargo, se dedica la misma cantidad de horas a la organización, la distribución de esfuerzos en proyectos disminuye. Además, la situación ideal, sobrepasa en 11 horas a la semana de lo que la ley estipula para la cantidad de horas trabajadas semanalmente.

El caso real representa la realidad de trabajo a la que se expone en promedio un analista, sobrepasando las 45 horas de trabajo semanales, ahora bien, se entiende que es un aproximado, puesto que hay semanas donde la carga puede llegar a disminuir a 40 horas y otras en las que esté en los límites superiores declarados en la tabla.

En general, se aprecia que no parece monetariamente interesante aceptar un proyecto tramo 3, puesto que disminuye el sueldo final y se cuenta con menos tiempo disponible a optar a más proyectos. Junto con la preocupación de trabajar como mínimo las 45 horas recomendadas para optar a un sueldo líquido acorde al mercado para una persona contratada.

La modalidad que tiene la firma genera inestabilidad y confusión en el equipo de analistas, puesto que las definiciones actuales de los tramos no suelen ser estandarizadas a lo largo de las líneas de negocio, donde en ocasiones se pueden subestimar y pagar menos de lo que realmente se está trabajando. Incluso, depende de la línea de negocio, cómo se cubican y valorizan las horas de trabajo, donde se puede pagar por proyecto tramo 2 y resulta que el tiempo dedicado real, es de un tramo 3. Este modelo posiciona el riesgo de proyectos en el colaborador y no en la organización, donde en el caso que no se tenga proyectos activos, el sueldo base no permite pagar las obligaciones que pueda llegar a tener un colaborador/a en el mes.

6.1.4.5. Desarrollo

Esta componente incluye la formación y desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

En cuanto al proceso de desarrollo, se identifica que no cuentan con un plan de carrera formal. No cuentan con la definición de competencias específicas, hitos o bien, habilidades necesarias a lograr para pasar de un cargo a otro. Sólo se detallan los años de experiencia requeridos para pasar de un cargo a otro. Consultor analista (0 a 3 años), Líder de consultoría y gerente de consultoría (3 a 6 años), consultor asociado/a (6 a 9 años) y socio (10 años).

En relación a la movilidad del cargo de analista, al pasar a líder de consultoría, los cambios que percibe además del económico, se relacionan con tener niveles de proyectos medios a altos en cuanto a complejidad y una mayor exposición con el cliente. Sin embargo, no hay información para medir dichos indicadores en un proyecto.

Para la movilidad de líder de consultoría a los siguientes cargos no está definido. Esto genera una problemática, puesto que el equipo de analistas no puede planificar su carrera individual en el largo plazo si desconoce los hitos que se necesitan para seguir avanzando profesionalmente. Por lo demás, la firma tampoco ofrece formación que permita a sus analistas contar con las competencias necesarias para llegar a cargos de mayor responsabilidad.

En términos de la formación profesional, si bien no existe una declaración que de espacio para que los colaboradores tomen cursos, capacitaciones, entre otros, sí se ha apoyado a algunas personas en esta línea, depende de la persona que lo solicite y el monto relacionado.

En relación a la gestión del conocimiento, no existe plataformas que permitan acceder a proyectos pasados de forma fácil y simple, se tiene que recurrir a las personas que llevan más tiempo en la organización, y velar por que se acuerde por el proyecto que se le está preguntando. Sí se cuenta con repositorio en Drive de donde se pueden obtener algunos libros de interés, sin embargo, no hay alguien que se preocupe de actualizar dicho repositorio.

6.1.4.6. Fidelización

Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

A través de una entrevista en profundidad con un consultor/a asociado, que participa en la línea de negocios de Organización y Personas, con foco en entender los actuales procesos definidos o que se relacionan con la fidelización de colaboradores, se desprenden los siguientes puntos:

Existen los encuentros llamados “Diseño de oportunidades”, hito que se realiza una vez cada quince días, que busca compartir información de valor, generar buenas prácticas, mostrar distintas perspectivas para abordar una problemática, etc. Sin embargo, durante el presente año se han realizado 5 sesiones puesto que falta una gestión detrás que permita desarrollar lo anteriormente descrito.

Otra iniciativa, es un repositorio en Google Drive, en el que se tienen artículos o libros con temáticas relacionadas al liderazgo, rediseño de procesos, estrategia, entre otros, de libre disposición a todo el equipo. También, otras instancias, son las celebraciones de fiestas patrias y navidad, ocasiones en las que la organización ofrece una comida a todos sus colaboradores para que compartan en comunidad.

Son acciones relevantes y que se están logrando establecer de a poco en la cultura de la organización. Sin perjuicio de lo anterior, en dichos encuentros, asisten los mismos colaboradores, que suelen ser del equipo de analistas y uno que otro gerente de proyecto. No hay instancias de reunión con todo el equipo que conforma a la organización.

Por otro lado, no se cuenta con protocolos en caso de colaboradores problemáticos o en caso de algún altercado donde la jerarquía de cargos se ve involucrada. Sólo se cuenta con el clima laboral que está basado en la confianza y cercanía, pero no establece parámetros para las conversaciones difíciles entre consultores analistas y consultores asociados.

De esto se desprende que, si bien hay un clima de confianza y cercanía, no están los procesos para que la fidelización fluya de manera natural, teniendo la probabilidad de ir generando roces a medida que avanza el tiempo entre colaboradores.

6.1.4.7. Evaluación

Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados.

En cuanto a las tecnologías, se cuenta con la herramienta de Google Workspace y todo lo que eso conlleva (sheets, docs, templates, forms, meet premium, etc). También se cuenta con Hubspot para la gestión comercial de los proyectos, manejada solamente por los consultores/as asociados/as.

En relación a la comunicación entre colaboradores, se cuenta con Slack, el cual permite la comunicación con cualquier colaborador, y realizar canales exclusivos para cada proyecto. Se puede utilizar tanto en el celular como en el computador y permite la fácil integración con Google Workspace.

En su página web, en la sección de “intranet”, se puede acceder a una planilla Excel que da cuenta sobre la carga de trabajo que tiene cada colaborador (Ver Anexo N), y así, verificar si se puede sumar un analista a un nuevo proyecto o no. Sin embargo, no es una herramienta que se utilice de manera constante ni esté a cargo de alguien para revisarlo, incluso los colaboradores no tienen el hábito de rellenar cada hoja personal con la carga de cada proyecto. Finalmente, queda a criterio del analista sí acepta o no trabajar en el proyecto que le están ofreciendo.

Finalmente, no se cuenta oficialmente con banco de datos que permitan a una posible área de recursos humanos llevar un registro de los candidatos que postulan a la organización, de los actuales colaboradores, test psicológicos, etc. Esto conlleva problemáticas de confusión de la información, desactualización de los colaboradores activos o no dentro de la organización.

6.1.5. Entrevistas en profundidad para aquellas personas que se retiraron de la organización

El desarrollo de la entrevista se realizó en conjunto con la socióloga de la organización, con el fin de eliminar sesgos. Se definió una entrevista semi estructurada, con lineamientos generales a seguir, pero permitiendo la flexibilidad que cada entrevistado quisiera aportar en distintos tópicos.

El grupo a entrevistar fueron tres analistas/consultores que dejaron la organización durante 2022. La entrevista se estructura en 3 partes, donde la primera parte, se enfoca en su situación laboral actual, luego se da paso al tiempo que estuvo, y así, la tercera y última parte, refiere al momento en el que decide dejar la organización y sus motivos. Por confidencialidad no se revelan los nombres de los entrevistados, sin embargo, sí se entrega la información dada por cada uno de ellos. El cuerpo de las preguntas se puede visualizar en el Anexo O y en el Anexo P, puede ver en detalle el perfil de cada uno/a.

Los factores que destacan en la organización son:

- Visión, calidad y experiencia que tienen las personas.
- Impacto de los proyectos es observable en los clientes.
- Apertura a escuchar las ideas de analistas, permiten entregar la opinión personal y aporte al proyecto.
- Trato como consultor senior, el analista es quien lleva el ritmo del proyecto.
- Nivel de confianza depositada en cada analista.

Aquellos puntos con espacio de mejora, se nombran los siguientes:

- No se visibilizan oportunidades de crecimiento.
- Falta de metodologías para realizar proyectos, depende mucho de la temática y de quien es el jefe de proyecto. Es decir, los procesos de consultoría los hacen dependientes de las personas. Por ejemplo, los proyectos relacionados a Organización y Personas son estructurados, el resto no es claro en los pasos a seguir.
- Falta de inducción a las personas que se integran a la organización. Dependen de la disponibilidad y disposición de sus pares.
- No hay claridad respecto a cuáles son las tareas, roles, propósito del cargo, entre otros. No da espacio para definir los límites y saber hasta dónde se puede llegar.

A continuación, se presentan los motivos por lo que deciden dejar la firma:

La persona n°1 declara que se sentía “estancada”, no veía la posibilidad de moverse de cargo a uno con mayores desafíos y responsabilidades. También, declara que la remuneración que recibía no le entregaba la estabilidad que buscaba y necesitaba. Por otro lado, dice que, según la época del año, no podía tomar vacaciones de forma “tranquila” porque podía perderse la participación de proyectos en esa fecha. Las personas n°2 y n°3 también declaran que la inestabilidad económica fue un gran factor a considerar en otra opción laboral.

Todas las personas declaran estar en conocimiento que la organización estaba trabajando en torno al desarrollo de carrera de la firma, a pesar de eso, sienten que la firma no lo prioriza, incluso, que en general no priorizaba los temas (capacidades, fidelización, desarrollo de colaboradores, etc) de personas internos.

La persona n°2, declara que su primer motivo se relaciona con la poca claridad del rol que cumplía, siempre le dijeron que tenía que aportar desde su perspectiva, pero en el día a día, las actividades eran cosas técnicas que escapaban de su formación profesional y nunca supo cómo entregaba o podía aportar valor al proyecto, dado que no veía el espacio para realizarlo. En segundo lugar, por la estabilidad económica, puesto que, a medida que se toman más proyectos, más dinero tienes. Sin embargo, esta persona no sabía si quería tomar proyectos con la poca claridad del cargo

o bien, de su proyección en la firma. En tercer lugar, se le presenta una nueva oportunidad laboral, atractiva en términos del desafío del cargo y a remuneración asociada.

Finalmente, recalca: “No hay gestión de talento en ningún sentido. De partida, no hay un proceso de atracción y selección, por ende, no hay perfiles del cargo, no hay claridad, tampoco hay contrato ni beneficios. Si bien, se tiene hartos jovenes trabajando, es un área que se tiene que desarrollar sobre todo porque hoy los jóvenes buscan los beneficios de la compañía, cosas chicas hacen que te quedes o te vayas de la compañía.”

Vuelven a recalcar que no hay un proceso específico de cómo lo van a hacer para reclutar gente, o bien, por qué quieren una psicóloga o un ingeniero para algún proyecto. De estas entrevistas, se desprenden puntos importantes a considerar por la organización, puesto que, a partir de su lineamiento estratégico relacionado a potenciar la retención de talento, las razones de salida de estas personas, deben ser inputs directos para pensar en la estrategia organizacional que se desea plantear. De hecho, la organización no cuenta con un proceso para la salida de sus colaboradores, por lo que no cuentan con registro escrito de los principales motivos.

6.1.6. Focus group con el equipo de consultores/as analistas, identificando dolores y fortalezas

Existen sesiones mensuales que realiza el equipo de analistas, como espacio de aprendizaje colaborativo y de reunión del equipo. En una de estas sesiones, se realizó la actividad de levantar aquellos dolores y fortalezas que las y los consultores analistas identifican en la firma. La metodología, consistió en una lluvia de ideas individual, sobre los dolores y las fortalezas, por separado. Luego, se dio paso a una agrupación por ideas similares y así una vez agrupadas, definir grandes temáticas a abordar. En el Anexo Q, se puede observar los posts it ordenados y con los nombres de las grandes temáticas que se asocian.

Los dolores identificados son:

Desestandarización de procesos internos (personas): Involucra que el conocimiento se encuentra en las personas y no en la organización, no hay área de personas interna, no hay gestión del conocimiento o de disponibilidad de la información.

Sistema de remuneraciones y recursos no disponibles: Involucra fallas que se han presentado en la cubicación de proyectos (subestimación de horas hombres), inestabilidad salarial, falta de estándar de cubicación de proyectos (depende de la línea de negocio o bien del jefe de proyecto, como se lleva a cabo), falta de equipamiento (pantallas de apoyo, pc, comodidad de espacio común, etc)

Carga laboral, beneficios y desarrollo de carrera: Nace por temas como: la sobrecarga de trabajo en ciertos colaboradores, o bien, al momento de definir un equipo de trabajo para un proyecto, no es considerada la carga personal que tiene cada colaborador, falta de beneficios y seguridad, para colaboradores contratados como los no contratados. Inexistencia de plan de desarrollo profesional como certificaciones, cursos, mba, etc. Falta de procedimientos y/o procesos para gestión de cargas laborales. Una vez que comienza el proyecto, hay consultores que ofrecen más

actividades de las que están planeadas en la propuesta técnica, y ese tiempo no está considerado dentro de la cubicación de horas. Finalmente, respecto a la definición de tramos y cómo se mide, se encuentra que es poco claro en cuanto a las horas trabajadas y cuando corresponde al segundo o tercer tramo.

Negociación de términos y condiciones: Falta de claridad de condiciones cuando un proyecto se alarga, no hay definición sobre lo que pasa con el pago a consultores analista en ese caso, lo mismo ocurre al inicio de los proyectos, no se establece de manera abierta a que tramo se adjudica y si el analista está de acuerdo o no con esas condiciones, o bien, cambios en los proyectos sin previa conversación y ocurre solo a través de un aviso.

Las fortalezas identificadas son las siguientes (Ver Anexo R):

Ambiente, cercanía y cultura: Involucra el ambiente basado en la confianza, en la cercanía entre colaboradores y la poca jerarquía que existe, una organización muy horizontal. El apoyo que existe entre el equipo de analistas para la resolución de problemáticas de cara a los proyectos.

Red de contactos: Involucra la visibilidad que se permite tener con los clientes, ser parte del desarrollo de confianza, y el mismo hecho de trabajar con consultores asociados a la academia (universidad) permite tener la cercanía a diplomados, cursos, etc.

Modalidad de trabajo: Involucra la oportunidad de poder trabajar desde cualquier parte del país o incluso el mundo, muy flexible ya que permite compatibilizar el estudio con el trabajo o bien, otros emprendimientos o proyectos personales, no existe tope de vacaciones o de días administrativos, y sobre todo el trabajar en base a objetivos y no en cumplir cierto horario laboral.

Espacio de aprendizaje: Se reconoce a la firma como un espacio de alto aprendizaje inicial, continuo y variado en las distintas líneas de negocio. También, hay una preocupación por parte de las y los consultores por el aprendizaje de las y los consultores analistas, como también, apertura de propuestas por parte de analistas a los proyectos.

A partir de esto, se puede ver que las cosas que identificó el equipo de analistas coinciden con los espacios de mejora y fortalezas que declararon las personas que se retiraron de la organización, esto fortalece la propuesta de realizar una estrategia de gestión de talento que pueda abarcar dichas temáticas, de otro modo, la organización enfrenta el riesgo de que siga teniendo fuga de analistas, perdiendo el nivel de experiencia adquirido en el tiempo, la madurez de los equipos formados y la continuidad de cada proyecto.

6.2. Mercado

6.2.1. Análisis del benchmark de mercado laboral

Se presenta un estudio que cubre las tendencias claves del mercado laboral y de reclutamiento en América Latina, de donde se desprenden las siguientes conclusiones. [12]

- Las empresas flexibles podrán retener más talento, este factor está incluso sobre el salario, que se encuentra como el segundo factor para que una oferta sea interesante.
- Los profesionales no están buscando cumplir un horario en una oficina, buscan lugares que les permitan cumplir con metas, tareas y funciones con un manejo propio del tiempo.

En términos de los factores principales que más valoran las y los colaboradores en un sitio de trabajo son: trabajo flexible (33%), salario (32%) y paquete de beneficios (28%), donde se destaca que los profesionales están satisfechos en lugares que les permitan tener un equilibrio entre lo personal y lo laboral, con manejo de tiempos autónomos. (Ver Anexo S)

Por otro lado, los beneficios más valorados en un trabajo, además del salario, que se destacan son flexibilidad horaria (61%), trabajo en casa o remoto (58%) y plan de salud y/o dental (52%). Se confirma nuevamente una búsqueda por la flexibilidad y la posibilidad de conectar la vía fuera de lo laboral. (Ver Anexo T)

Para la sección de remuneraciones y organización, se pregunta sobre cuáles son los principales motivos que influyen en los profesionales para dejar su empleo actual, y el primer lugar es para la oportunidad de crecimiento profesional (36%), luego le sigue el sueldo (20%) y se finaliza con cultura organizacional (7%). Con esto, se puede ver que la fidelización del talento se puede lograr con un plan de carrera claro y consistente.

En términos de las razones o factores que apoyan la posible salida de un colaborador de la organización, se consideran principalmente las razones de una remuneración no competitiva (46%) y falta de oportunidades de crecimiento profesional (42%). (Ver Anexo U)

Para el proceso de integración, lo que realizan las empresas es destacar la cultura de la empresa (56%), promover el avance profesional/oportunidades educativas (38%) y anunciar una política de trabajo a distancia/horario laboral flexible (31%). (Ver Anexo V)

Los cambios realizados en procesos de contratación respecto a los cambios al mercado han sido principalmente: Aprovechamiento de diversas fuentes para encontrar talentos (45%), simplificación de los procesos de entrevistas (31%) y mejora de la marca empleadora (27%). (Ver Anexo W)

Las medidas que han tomado las empresas para mejorar la fidelización del talento, se destacan principalmente la implementación de una comunicación abierta entre colaboradores (49%), Beneficios mejorados/horario flexible (41%) y mayor reconocimiento a los empleados (39%). (Ver Anexo X)

De esto, se analiza que la firma cuenta con un gran valor al ser flexible, componente muy destacada dentro de sus colaboradores. Así también, la modalidad libre que presenta, donde cada colaborador/a elige si desea ir a la oficina o trabajar desde donde quiera, señala a una organización de interés. Por otro lado, uno de los componentes que se destacan dentro del mercado laboral son las oportunidades de crecimiento y formación profesional, como también los beneficios extras que ofrecen, componentes que la firma no cuenta actualmente.

6.2.2. Encuesta a personas de la carrera de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile

Actualmente, la firma busca incorporar ingenieros/as civiles industriales de la Universidad de Chile, se realiza una encuesta enfocada a este segmento, con el objetivo de identificar aquellos factores de interés al momento de elegir un trabajo y en caso de estar trabajando, cuáles son aquellos componentes que contribuyen a la permanencia en su organización. Ver Anexo Y. Se realizó a través de un formulario de Google, en el que se preguntó sobre el rango etario, género con el que se identifica, años de experiencia, carrera que cursa, universidad de origen y luego se da paso a cuatro preguntas donde se debe priorizar 5 componentes del 1 al 5, donde 1 es lo menos importante y 5 lo más importante al momento de tomar la decisión de postular (tipo ranking), negociar remuneración y condiciones, y mantenerse en la organización de la oferta laboral ficticia.

A partir de las 109 respuestas recibidas, se consideran 86 como válidas, ya que hay respuestas donde el rango etario y la experiencia profesional, escapan del grupo objetivo, que está enfocado para el cargo de consultor/a analista. Dentro de estas 86 respuestas, el 50% son hombres y el 50% son mujeres. La distribución de rango etario es tal que de 23 a 24 años hay 49 personas (57%), de 25 a 30 años hay 36 personas (42%) y de 30 a 36 años hay 1 persona (1%). La distribución según años de experiencia presenta a 64 personas (74%) con 0 a 1 año de experiencia, 9 personas (10%) entre 1 a 2 años y 13 personas (15%) con 2 a 3 años de experiencia. Lo anterior permite mostrar que más del 50% de las personas que fueron encuestadas corresponde al perfil que se busca en la firma, por lo que es de interés desarrollar los resultados de dicha encuesta. El 100% de las y los encuestados estudiaron la carrera de Ingeniería Civil Industrial en la Universidad de Chile.

La primera pregunta se vincula con la etapa de Integración. Se pidió a las personas priorizar de 1 a 5, entre un trabajo desafiante, un trabajo que les apasione, que sea un cargo bien definido con sus tareas y responsabilidades asociadas, contar con un proceso de inducción al cargo y empresa, y finalmente, tamaño de la empresa.

Para la etapa de desarrollo y fidelización, se pidió a las personas priorizar de 1 a 5, entre desarrollo de carrera dentro de la misma organización, clima laboral, equilibrio entre la vida laboral y personal, desarrollo profesional, entendiéndolo como capacitaciones, diplomados, etc, y herramientas tecnológicas (licencias de software, etc).

Para la etapa de remuneraciones y condiciones, se realizaron dos preguntas, donde a ambas se les pidió priorizar de 1 a 5 entre los componentes. Para la primera pregunta los componentes fueron modalidad (teletrabajo, presencial, híbrido), beneficios, flexibilidad (horario laboral, trabajar en base a objetivos, etc), bonificación por desempeño laboral y renta competitiva. Para la segunda pregunta, los componentes fueron tipo de remuneración (fijo, variable, mixto), relación laboral (contrato, part time, independiente, etc), equipamiento (computador, celular, etc), espacio de aprendizaje y bonificación por festivos.

Los componentes anteriores fueron elegidos a partir del estudio realizado en la sección anterior, y se complementó con la definición que se presenta en el marco teórico para cada proceso de la gestión del talento humano.

En la tabla n°4, se presentan los resultados principales de la encuesta. Donde lo que más les importa, contabiliza sólo aquellos que marcaron con la opción 5, y lo que menos les importa, se contabiliza sólo aquellas respuestas con la opción 1. En el Anexo Z se pueden ver las tablas de frecuencias y gráficos correspondientes, junto con una tabla más detallada sobre lo que más importa y menos importa por segmento, puesto que independiente del tramo etario, se repiten los componentes de interés.

Tabla n° 4: Resultados encuesta agrupados

Integración	Segmento de 23 a 30 años con 0 a 1 año de experiencia	
	Lo que más importa	Trabajo que les apasione
Lo que menos importa	Tamaño de la empresa	
Desarrollo y fidelización	Lo que más importa	Equilibrio entre vida laboral y personal
	Lo que menos importa	Herramientas tecnológicas
Remuneración	Lo que más importa	Renta competitiva
	Lo que menos importa	Modalidad
Remuneración y condiciones	Lo que más importa	Tipo de remuneración
	Lo que menos importa	Bonificación por festivos

Fuente: Elaboración propia

De esto se desprende que, las componentes de interés se resumen en una oferta laboral atractiva tal que sea apasionante para quien postule, permita tener un equilibrio entre lo laboral y personal, que se le valore al colaborador con una renta competitiva y que estén las condiciones definidas según el tipo de remuneración, si va a ser fija, variable, etc. Esto permite dar luces de lo que le interesa al perfil actual que busca la firma, y cómo eso se contrapone con lo que espera la organización y el posible talento. Por ejemplo, si la firma busca ofrecer un trabajo desafiante y que apasione, que la renta no sea una prioridad para el postulante, se le presenta un desafío de contar con un modelo de remuneración que recoja ambas visiones. Dentro del mismo ejemplo, con el modelo actual de remuneración, donde más proyectos se tomen, mayor es la recompensa, también es mayor el tiempo que se dedica al trabajo. Esto se contrapone con el equilibrio entre vida laboral y personal, entre otros.

6.2.3. Benchmark de empresas consultoras dentro de la competencia de la firma

En el presente estudio, se incluyeron las organizaciones Vinson, Virtus, Montblanc y The house. Se realiza el estudio en las 6 componentes de la gestión del talento y sólo se considerará aquella información que tienen disponible en su página web. La firma, es lo que se entiende como la organización en estudio en el presente trabajo de título.

Tabla n°5: Benchmark de consultoras.

		La firma	Vinson	The House	Virtus	Montblanc
Integración	Perfil transversal	No	Sí	Sí	No	Sí
	Postular a la firma pág web		Sí	Sí	Sí	
	Proceso de selección		No	No	Sí	

Organización	Descripción del cargo	No	Sí	Sí	Sí	Sí
	Requisitos y competencias para cargos		No	No		
	Estructura organizacional	Sí	Sí	Sí		
Desarrollo	Plan de carrera	No	Sí	Sí	No	No
	Plan de desarrollo		No		No	
	Mentoría		No		Sí	
	Programa especial mujeres		No	No	No	Sí
Remuneración	Beneficios	No	No	Sí	Sí	No
	Equipamiento		No	No		
Fidelización	Testimonios	No	Sí	Sí (una entrevista)	Sí	Sí (un párrafo)
	Cultura					
Evaluación	Banco de datos	No	No	No	No	No
	Sistemas de información administrativa					

Fuente: Elaboración propia a partir de páginas web de cada empresa.

De la tabla n°5, se observa que la firma no cuenta con ningún tipo de información relacionado a las componentes de la gestión del talento, lo que hace sentido con lo que ocurre al interior de ella, ya que tampoco cuenta con procesos definidos. Por otro lado, la competencia presenta secciones para postular, el proceso de selección como también, testimonios de sus colaboradores hablando de su experiencia en la firma, entre otros, estos son elementos directos que revisan ya sea los postulantes a la organización o quienes están pensando en irse, ya que en la competencia encuentra más información relacionada al desarrollo de carrera, clima laboral, beneficios, entre otros. Esto abre un abanico de oportunidades y refuerza que la firma debe ponerse al día en términos de la gestión del talento y su página web.

6.2.4. Revisión de casos reales relacionados a algún proceso de gestión de talento en distintas industrias

En esta sección se presenta un caso real de la consultora SHL que llevó a cabo en Microsoft China, que trata sobre el proceso de integración a la empresa [13]. Luego de eso, se presentan diversas recomendaciones a partir de una entrevista que se hizo a distintos CEO's y CHRO's de Estados Unidos en materia de remuneración.

El desafío a abordar fue que Microsoft, necesitaba contratar a los mejores graduados, pero más que brillantes, que fueran el perfecto match a la organización, y hacerlo lo más eficiente posible, así disminuir la presión en el departamento de Recursos Humanos. Buscaban dar un servicio de respuestas rápidas a los aplicantes, porque si no, estaba el riesgo de que los mejores se cansaran del proceso y se acercaran a otro empleador.

Solución: Las evaluaciones de SHL permitieron a Microsoft China medir las competencias de los candidatos más relevantes para el rol y la estrategia de la organización. Y, lo que es más importante, aquellos que tienen más probabilidades de conducir a un alto rendimiento. Al trabajar con SHL, Microsoft China identificó cinco competencias principales que los candidatos necesitan para tener éxito en la empresa. Las personas que obtienen buenos puntajes en estas áreas tienen seis veces (para ejecución) y cuatro veces (para participación) más probabilidades de tener un

desempeño superior. Las evaluaciones alineadas con las cinco competencias permiten a Microsoft China reducir la cantidad de candidatos en un 50 por ciento adicional. Después de una prueba de dominio del inglés, se invita a hasta 50 personas a asistir a un Centro de evaluación de Microsoft, donde los ejercicios grupales, debates y juegos de roles de SHL ayudan a establecer a los candidatos que mejor se adaptan a la función y la organización.

Resultados: Los candidatos que llegan a la etapa del Centro de evaluación ahora obtienen una puntuación significativamente más alta en los ejercicios relacionados con el trabajo, y Microsoft China ha visto una mejora notable en la calidad de la contratación. Además, la productividad del equipo de reclutamiento ha aumentado significativamente. Microsoft China ha visto una reducción promedio de dos semanas en el tiempo de contratación.

De este caso, se visibiliza el nivel de productividad que alcanza el área de recursos humanos para procesar a los postulantes, donde no se pierde la calidad de ellos en el proceso. Así también, el hecho de definir las competencias que buscan en los postulantes y los factores que deben adaptarse (propios de la organización), entrega como resultado, colaboradores con mejor match en la cultura de la organización y rápida adaptación a ella.

A continuación, se presenta el estudio realizado por SHRM junto a Chief executive.net [14] con el objetivo de entregar puntos relevantes de tópicos y estrategias en recursos humanos.

Paul Knopp, director y CEO de KPMG US, declara que se está en una época tal que cuando se tiene que tratar la retención y atracción, realmente se tiene que conocer el mercado cuando se trata de la compensación base, pero el mercado ha cambiado en una forma que también hay que revisar aquellos beneficios que son atractivos para las y los colaboradores en sus carreras.

Para los CEO y CHRO, varios factores nuevos exigen su atención junto con el aumento general en la compensación. Incluyen, por ejemplo, el fin de la retención, ahora el desafío es asumir que se tiene que reemplazar personas, y en esa línea, como se mantienen las personas de la organización y cómo se atrae el próximo grupo.

Necesidad de ecualización, reclutar con compensaciones mayores, también requiere mejorar el pago y beneficios para retención, ya que se debe tener en cuenta el efecto que podría tener traer a una persona con mejores condiciones salariales que las personas que ya trabajan en la firma. Foco en la salud mental, muchas de las compañías de Fortune 500 han ofrecido beneficios relacionados a esta temática, pero desde ahora, se considera como un elemento base para ser competitivo en el mercado de hoy, declara Richard Chaifetz, fundador y CEO de ComPsych, un gran proveedor de programas de asistencia para empleados.

Lo anterior, presenta un nuevo paradigma frente a la retención de colaboradores, donde es importante concebir que no se puede retener a todas las personas. Sin embargo, sí es importante considerar cómo atraer personas para esos cargos y cómo se mantienen fidelizados a quienes permanecen en la firma. Componentes que deben considerarse al momento de definir la estrategia de talento para la empresa.

Capítulo 7: Resultados

En esta sección, se presenta la situación ideal de la organización en cuanto a la gestión del talento. Luego, se presentan las brechas identificadas para finalmente, presentar la estrategia de gestión de talento que recomienda la estudiante, con los respectivos pasos a seguir.

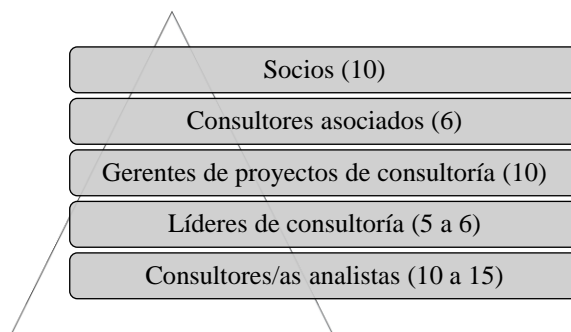
7.1.1. Situación ideal

El directorio no ha realizado conversaciones o definiciones, respecto a lo que esperan en torno al talento. Se presenta la visión del Managing Partner y el líder/socio del área de Organización y Personas.

Les importa que cuatro dimensiones estén a lo largo de la gestión del talento: Desafío, rigor, mirada amplia y sentido de comunidad.

- **Desafío:** Entregar un contexto desafiante, con problemas complejos e interesantes.
- **Rigor:** Debe estar en la forma en que se trabaja.
- **Mirada amplia:** Contar con la visión que se necesita para abordar los problemas estratégicos.
- **Sentido de comunidad:** Fortalecer las relaciones interpersonales, donde la confianza y el cuidado sean elementos centrales.

En términos de crecimiento del tamaño en colaboradores de la organización, planean llegar a un horizonte entre 25 a 45 personas. Donde las personas se distribuyan de la siguiente manera:



En relación a las componentes de la gestión del talento, se presenta lo siguiente:

Tabla n°6:

Integración	Diversidad de perfiles, tanto en carreras de formación como casas de estudio. Formación en ciencias sociales como ciencias exactas.
Organización	Gestión del desempeño definido. Contar con un mapa estratégico de cultura
Remuneración	No presentan ideales
Desarrollo	Entregar apoyo en formación de humanidades y ciencias sociales. Establecer alianzas con universidades, ONGs, fundaciones

	Ofrecer una carrera profesional atractiva, con oportunidad de llegar a ser socios/as de la organización Analistas con participación en proyectos de todas las líneas de negocio
Fidelización	Entregar mayor participación en actividades más interesantes y de mayor responsabilidad. Proyectos probonos. Fortalecer la claridad organizacional
Evaluación	Desarrollar marcos conceptuales en cada línea de negocio Madurar los procesos de gestión del desempeño (people review)

Fuente: Elaboración propia

La situación ideal entrega puntos a considerar para la propuesta de la formulación de estrategia, y también da el espacio para presentar propuestas en aquellas componentes donde no se declaran intenciones.

7.1.2. Brechas

A partir de los análisis realizados en las secciones anteriores, se identifican las siguientes brechas para la empresa:

Tabla n°7: Brechas detectadas en la gestión de talento de la firma.

	Situación actual	Situación deseada	Brecha	Posibles soluciones
Integración	Consultores analistas son todos/as ingenieros/as civiles industriales de la Universidad de Chile. Selección de consultores analistas depende del socio que lo atrae. Inducción al cargo depende de disponibilidad y disposición del equipo de analistas.	Diversidad de profesiones y casas de estudio.	Carencia de un proceso de atracción y selección definidos formalmente. Carencia de un proceso de inducción al cargo y a la firma Carencia de diversidad de perfiles	Definir lineamiento común entre el perfil seleccionado, la estrategia y propósito de la firma. Programa de inducción intensivo al ingreso a la organización. Buscar perfiles complementarios a Ingeniería.
Organización	Confusión en la persona seleccionada, que debe cubrir un cargo que no entiende, o bien distinto a su perfil. Tareas y actividades del analista las define el mismo.	Gestión del desempeño definido. Contar con un mapa estratégico de cultura	Carencias de un perfil del cargo definido Carencias de competencias necesarias para el cargo Carencia de definición oficial de los objetivos estratégicos	Definición del mapa estratégico de cultura. Creación de área de recursos humanos.
Remuneración	Percepción de inestabilidad financiera por parte de analistas. Remuneración 100% variable para no contratados.	No presentan ideas	Carencias de remuneración competitiva.	Definir nuevo modelo de remuneraciones acorde al tipo de colaborador (contratado u honorarios)
Desarrollo	Única instancia de compartir experiencias en proyectos “Diseño de oportunidades”	Programa de mentoría- Entregar formación de humanidades y ciencias sociales. Establecer alianzas con universidades, ONGs, fundaciones. Ofrecer una carrera profesional atractiva, con oportunidad de llegar a	Inexistencia de un plan de desarrollo profesional y de carrera Inexistencia de gestión del conocimiento en proyectos.	Formular un plan de desarrollo y movilidad profesional. Instalación de la gestión del conocimiento a nivel de prácticas básicas en cada proyecto.

		ser socios/as de la organización. Analistas con experiencia en proyectos de todas las líneas de negocio.		
Fidelización	Sólo dos instancias al año de contacto con el equipo completo fuera de lo laboral. Oportunidades de optar a mayor responsabilidad en proyectos depende del jefe de proyecto a cargo, si confía y desea darle el espacio al analista.	Entregar mayor participación y responsabilidad en proyectos. Proyectos pro bonos. Fortalecer la claridad organizacional	Fallas en claridad organizacional	Formular un plan de fidelización, a partir de la identificación de altos potenciales en el cargo de analistas.
Evaluación	Herramienta carta gantt es lo único para la gestión de proyectos.	Desarrollar marcos conceptuales en cada línea de negocio.	Inexistencia de herramientas de medición para la gestión de proyectos Carencia de gestión de proyectos Carencia de base de datos de postulantes, tests psicológicos, etc	Creación de sistema de gestión del conocimiento tanto de proyectos como de personas.

Fuente: Elaboración propia

7.1.3. Definición del perfil de consultor/a analista a atraer

A partir de lo levantado en la organización, independiente de las definiciones estratégicas, tomando en consideración la forma en que captura valor, lo desarrolla y los paradigmas bajo los que vive, se sugiere el siguiente perfil a atraer para el cargo de consultor/a analista, que cuenta con los componentes de interés declarados en la situación ideal y considerando el contexto de la firma.

7.1.3.1. Perfil para cargo de consultor/a analista

Formación en la Universidad de Chile. Idealmente de las carreras de Ingeniería Civil Industrial. Formación complementaria en ciencias sociales y humanidades, si eso no es posible, que declare interés por el área y se comprometa a leer bibliografía relacionada.

Características: Estar titulados/as de su carrera, con interés en la estrategia. Priorizar el aprendizaje como pilar fundamental en su desarrollo de carrera.

Capacidades y habilidades: Alta capacidad analítica, alta capacidad de estructurar problemáticas de carácter estratégico. Contar con experiencia previa que valide sus habilidades interpersonales, de comunicación, coordinación, trabajo en equipo y autogestión. Contar con alguna experiencia relacionada a innovación, desafíos de innovación o proyectos personales, de tal forma que se pueda validar la capacidad de pensar de forma disruptiva, fuera de la caja, etc, en el fondo que pueda desafiar las forma en la que se hacen las cosas actualmente.

En caso de que no se encuentren candidatos con el perfil descrito anteriormente. Se sugiere buscar profesionales que se desarrollen en el área de Innovación, de tal forma que aborden aquellas

capacidades y habilidades en línea de un pensamiento disruptivo, distinto y con conciencia de las ciencias sociales y humanidades.

Además, se propone que los recursos que la organización debe contar en términos de arquitectura organizacional, son realizar la división y coordinación del trabajo entre los socios, es decir, definir que rol tendrá cada uno.

Socio 1: A cargo del proceso de integración de la firma, como también de los practicantes que se integren a la firma.

Socio 2: A cargo de la gestión del conocimiento de la organización, junto con proyectos internos a desarrollar dentro de la empresa.

En términos de cultura organizacional, se propone definir los medios, plataformas y presupuesto, para lograr instaurar y mantener la cercanía, flexibilidad y horizontalidad que destaca en la firma. Finalmente, en cuanto al estilo de administración, se sugiere que antes de trabajar de forma directa con liderazgo transformacional, se instauren hábitos, prácticas y actividades que logren ir pavimentando el camino para llegar a esa dirección.

Se desprende que es un perfil particular y difícil de encontrar, puesto que se pide que sean personas muy estructuradas, y al mismo tiempo, cuenten con una veta disruptiva que busque desafiar el cómo se hacen las cosas.

7.1.4. Diseño de la estrategia de gestión de talento

Según el modelo de gestión por competencias y lo que declara Chiavenato [2], en relación a la planificación estratégica de recursos humanos, lo primero a realizar, antes que cualquier cosa y lo más pronto posible, es definir la misión, visión y la estrategia de la firma. De esta forma, la estrategia de gestión de talento, se enmarcará y alineará en esa dirección.

Se sugiere que los conceptos anteriores, capturen la esencia de la organización, considerando el concepto boutique y de convertirse partners estratégicos de sus clientes, como también, el giro hacia la formación en ciencias sociales y humanidades, dando entender cómo esto les diferencia de su competencia.

A continuación, de las seis componentes de la gestión de talento [2], se sugiere comenzar por integración y remuneración. Debido a que son las componentes que más importan a los perfiles de interés, las personas que se retiraron los nombraron como factores de interés y finalmente, en el levantamiento del mercado laboral y competencia directa, vuelven a ser las componentes que marcan la diferencia. Con la definición de dichas componentes, se espera como resultado, un nivel de fidelización mejore, es decir, mantener la salida de consultores analista en una persona al año.

7.1.4.1. Integración

Atracción: Por la cercanía del Managing partner a la Universidad de Chile, se sugiere que utilice los espacios que le entrega la universidad para publicar las ofertas de empleo. Tales como usar el foro institucional, solicitar a la oficina de prácticas enviar un correo a recién egresados, etc.

De esta forma, se sigue manteniendo la actual cultura y teniendo una descripción del cargo para ofrecer el puesto con mayor detalle de sus funciones y tareas. Cuenta con una duración de un mes por cada semestre.

Selección: Independiente del socio que traiga al postulante, este debe ser entrevistado por cada líder de las líneas de negocio, de esta forma, asegurarse que domina y cuenta con las habilidades necesarias que se necesitan en la consultoría de alta dirección y en cada una de las líneas de negocio. Así también, se propone que esas entrevistas sean idealmente casos aplicados o bien preguntas situacionales para entender el razonamiento que tiene el postulante al enfrentarse a problemas de estrategia, personas u operaciones, validando también el nivel de pensamiento disruptivo. Además, se propone tener dos fechas fijas para el proceso de selección, una por semestre y que máximo dure un mes. Finalmente, se sugiere publicar dicho flujo de selección en la página web, de tal forma que quien esté interesado, pueda saber de antemano cuanto tiempo toma dicho proceso y las etapas que debe enfrentar.

Programa de inducción. Se da vital importancia a este elemento, puesto que en consultoría es muy importante tener la capacidad de integrarse rápidamente a los proyectos y comenzar a trabajar en ellos. Por lo que, para lograr una productividad total en el menor tiempo posible, se sugiere un programa de inducción intensivo y con apoyo directo de consultores asociados y líder de consultoría.

Se propone un programa de inducción de 1 mes intensivo para las personas que se incorporan como consultores/as analistas en proyectos superiores a 3 meses de duración.

Tabla n°8: Calendario de actividades para el programa de inducción intensivo.

	Actividades	Descripción	Plazo	Responsables
S1	Introducción a la empresa	Presentación de la firma. Misión, propósito, sello. Organigrama, líneas de negocio y colaboradores. Paseo en la oficina- Se hace entrega de la tarjeta de entrada.	2 días	Líder de consultoría o consultor analista
	Introducción a las plataformas	Una sesión en la que se le entregue su correo empresarial, introducción a plataformas de uso (Slack y Google Work)	½ día	Líder de consultoría
	Introducción a la consultoría	Presentación de algunos casos de éxito de la organización. Roles que tuvo cada integrante del equipo. Explicitar qué es un proyecto en consultoría y como se trabaja.	½ día	Líder de consultoría o consultor analista
	Oyente de proyectos en curso	Acompañar a algún analista a terreno o una reunión online, para aprender sobre lo que hace en la práctica.	2 días	Líder de consultoría o consultor analista
S2	Inducción a los proyectos que se hará cargo	Según la cantidad de proyectos en los que comience, se le harán sesiones de introducción respecto a las problemáticas a abordar, metodología y roles del equipo. Por cada proyecto, se sugieren 3	4 a 5 días	Gerente de proyecto / Consultor/a asociado

		sesiones de introducción (roles del equipo, problemática y metodología, primeras tareas)		
	Sesión quincenal I	Reunión con líder de consultoría para presentar dudas, experiencia a la fecha, etc.	½ día	Líder de consultoría
S3	Primeras tareas	Se asignan las primeras tareas asociadas a los proyectos respectivos. Se reúne al final del día con el gerente de proyecto para revisar avances y dudas.	5 días	Gerente de proyecto
S4	Sesión quincenal II	Reunión con líder de consultoría para presentar dudas, experiencia a la fecha, etc.	½ día	Líder de consultoría

Fuente: Elaboración propia

7.1.4.2. Remuneración

Se sugiere realizar un estudio de sueldos de mercado, y cómo es la modalidad de trabajo, entiendo si es similar a la firma o no (varios proyectos en paralelo o sólo un proyecto asignado por un periodo de tiempo corto).

Es elemental ofrecer un surtido de beneficios tal que el colaborador que ingrese, pueda elegir dentro de ese pack aquellos beneficios que le sean de interés. Ese surtido debe contener como base seguro complementario de salud, presupuesto de suscripción a revistas o diarios de interés (Harvard Business Review, Diario financiero, La tercera, etc), bonificación por transporte a la oficina, bonificación para el almuerzo, acorde al precio promedio de los restaurantes cercanos a la oficina. Para aquellos consultores analistas a honorarios, tendrán menos beneficios a elegir que aquellos que están contratados, dado que la firma no puede invertir sin tener la seguridad que ese colaborador seguirá en la organización o no. Presupuesto estimado en \$250.000 para contratados y de \$100.000 para contrato a honorarios.

En relación a la composición del sueldo, se sugiere mantener una parte fija y una parte variable, cambiando la distribución entre ellas, es decir, que el riesgo de los proyectos lo absorba la organización y no en el analista. Con esto, la componente fija es mayor, y la parte variable tiene un peso menor dentro del sueldo final.

Se propone una componente fija de \$1.400.000 y una componente variable por proyectos en los que participa. El tramo de proyectos se define de la siguiente forma: Tramo 1: \$230.000, Tramo 2: \$345.000 y Tramo 3: \$460.000.

Para profesionales a honorarios, los tramos cambian en su composición, puesto que se entiende que no cuentan con el sueldo base. Tramo 1: \$460.000 Tramo2: \$690.000 Tramo 3: \$1.035.000

A continuación, se presentan los escenarios posibles de remuneración. Se propone que el colaborador no supere las 45 horas de trabajo a la semana. Por lo que estas serían las posibles combinaciones para los analistas contratados.

Tabla n°9: Posibles escenarios con la propuesta de remuneración

Escenarios	Tipo de contrato	# proyectos tramo 1	# proyectos tramo 2	# proyectos tramo 3	# trabajo semanal [horas]	Sueldo líquido mensual (propuesto)	Sueldo líquido mensual (actual)
Escenario pesimista	Contratado					2.189.400	1.365.333
	Honorario	0	2	0	32	1.210.950	807.300
	Contratado					2.189.400	1.365.333
	Honorario	4	0	0	32	1.614.600	807.300
Escenario 45 horas	Contratado					2.378.000	1.553.933
	Honorario	0	1	1	48	1.513.688	1.009.125
	Contratado					2.378.000	1.553.933
	Honorario	2	0	1	48	1.715.513	1.009.125

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior, se desprende una diferencia notoria en los sueldos finales, con 45 horas legales, se presenta un sueldo acorde al mercado actual en la consultoría, tanto para quienes están contratados como para quienes trabajan a honorarios.

7.1.5. Evaluación económica de la estrategia de gestión de talento

En esta sección, se evaluará económicamente la propuesta descrita en la sección anterior.

El costo de rotación general, es considerado como, el costo en encontrar a una persona, bajo el supuesto que es un socio quien busca al reemplazo del analista y le toma 15 días en realizarlo, más, el costo de seleccionar dicha persona y su inducción. A esto, se le debe sumar el costo de la caída de productividad que se tiene con la nueva contratación, estipulando que los primeros tres meses, tiene una productividad el 25%, los siguientes tres meses tiene un nivel del 60%, luego del mes 6 al 9, se estima que es la productividad de un 75% y finalmente, en el mes 9 logra el 100% de productividad. Las actividades que componen los grandes hitos antes descritos están detalladas en el anexo AA. Finalmente, se estima que el costo de rotación general es de \$35.358.529 por cada colaborador que se retira en un año.

Para estimar la inversión de ambas componentes priorizadas, se describen las actividades por cada temática en el Anexo AB. De esta forma, se calcula que la inversión a realizar es de \$36.149.928

Realizando el análisis de Inversión – Costo, se ve que la propuesta no es de interés para la organización, puesto que la inversión es mayor al costo que se genera, marginalmente. Sin embargo, para el presente año, la rotación ha sido de dos analistas al año, por lo que la inversión se ve necesaria de realizar, si es que no se desea seguir aumentando la rotación.

Capítulo 8: Conclusiones

El equipo de consultores analistas de la organización, del año 2019 al 2021, ha mantenido una rotación del 33% y lo que lleva del presente año, una rotación del 67%, índice que mientras mayor sea, más preocupante es, puesto que se desarrollan problemas en términos de la productividad de los equipos, ya que las nuevas personas que se integran, deben aprender en tiempos acotados todo lo necesario de cada proyecto, además, del tiempo que debe tomar el resto del equipo en enseñarle y entrenarle en las competencias necesarias, de esa forma, tampoco se logra obtener equipos maduros en el tiempo. O bien, que el cliente observe que el equipo al que le está confiando su empresa, está rotando de forma constante, no es una señal que ayude a la reputación de la organización.

El foco de este trabajo es plantear una estrategia y recomendaciones ad hoc a la organización, para contar con una propuesta de valor atractiva para las y los nuevos egresados que desean trabajar en consultoría de alta dirección, y, además, evitar el crecimiento en el nivel de rotación en la firma.

A partir del modelo de gestión por competencias, componentes de la gestión del talento, análisis interno y externo de la organización, se logra realizar un diagnóstico que permite concluir que la firma, no cuenta con una gestión del talento formal, sólo con iniciativas por separado que no responden a ningún objetivo o estrategia definida, lo que genera descontento y confusión en el equipo de consultores analistas. Esto se debe principalmente a que la firma no se había enfrentado a este tipo de problemas en el pasado, puesto que la incorporación de consultores analistas en su estructura es algo relativamente nuevo (2018), por lo que temáticas como el desarrollo de carrera, beneficios, perfiles del cargo, etc, no eran una prioridad ni un problema que se pudiera evidenciar.

A partir del diagnóstico, se puede identificar variables claves a tener en consideración para la propuesta de solución, la cual propone diseñar y definir las tres principales componentes que son urgentes a trabajar en la organización en el corto plazo. Integración, remuneración y desarrollo.

Se espera que, con la implementación de dicha estrategia, se mejore la motivación y compromiso de las personas con potencial de desarrollo, mejorando la fidelización. Se alineen a los participantes con los objetivos estratégicos de la compañía, fomentando el trabajo en equipo. Además, se necesita un esfuerzo en conjunto con todos los niveles de la empresa, que reconozcan el valor de la definición de cada componente y se comprometan con la estrategia. También, se estima que, en el largo plazo, mejorará el clima laboral de la compañía, ya que, al contar con un programa de desarrollo y capacitación profesional, se genere un círculo virtuoso de aprendizaje y motivación.

Se recomienda realizar al menos una vez al año una reunión estratégica con los directivos para calibrar los criterios de evaluación, validar a quienes ingresan al equipo y definir las líneas de acción. En esta instancia también se debe velar por mantener la propuesta alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Finalmente, el costo para la firma de la rotación de un analista se estima en \$35.358.529 aproximadamente, y la inversión de la propuesta es de \$36.149.928 al año. Con esto, se desprende que la propuesta no es rentable para un analista. Sin embargo, la situación actual es de una rotación de dos analistas al año, por lo que la inversión se ve necesaria de realizar.

Bibliografía

1. Consulting Service Market | 2022 - 27 | Industry Share, Size, Growth. (n.d.). Mordor Intelligence. Consultado en marzo 30, 2022, from <https://mordorintelligence.com/industry-reports/consulting-service-market>
2. Chiavenato, I. (2008). Gestión del talento humano (P. Mascaró Sacristán, Trans.). McGraw-Hill.
3. Jericó, P. (2011). La nueva gestión del talento (e-book): Construyendo compromiso. Pearson
4. McClelland, D. Testing for Competencies rather than intelligence. 1973.
5. Spencer L. y Spencer S. Competence at Work. Nueva York 1993.
6. EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS Y SUS APORTES EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS - MAYELINE BECERRA GÁLVEZ FRANCISCA CAMPOS AHUMADA Memoria para optar al título de Psicólogo Profesor Patrocinante: Carlos Díaz Cánepa. (2012). Repositorio Académico - Universidad de Chile. Consultado en Mayo 12, 2022, from <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>
7. Cardona, P. & Chinchilla, N. (1999) “Evaluación y desarrollo de las competencias directivas”. Harvard Deusto Business Review
8. Díaz Y. y Sánchez, A. La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. Revista de empresa 10, 2004.
9. Morales, O. (2008). Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias. República Dominicana. Extraído de <http://www.gestiopolis.com>
10. Robert E. Hoskisson. Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos. 12a. edición. Consultado en Marzo 23, 2022.
11. Richter, Ansgar & Schmidt, Sascha & Vogt, Patrick. (2005). Good News and Bad News: The Strategy Consulting Value Chain Is Breaking Up. Consulting to Management.
12. Hays (Ed.). (2022). Análisis de tendencias y salarios 2022 [Un enfoque del trabajo remoto como parte de lo cotidiano]. Brasil.
13. Microsoft. (n.d.). SHL. Consultado en Mayo 23, 2022, from <https://www.shl.com/resources/by-type/case-studies/microsoft/>
14. Buss, D. (2022, Enero 26). 12 Case Studies of Companies that Revised How They Compensate Employees. SHRM. Consultado en Mayo 23, 2022, from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/compensation/pages/12-case-studies-of-companies-that-revised-how-they-compensate-employees.aspx>

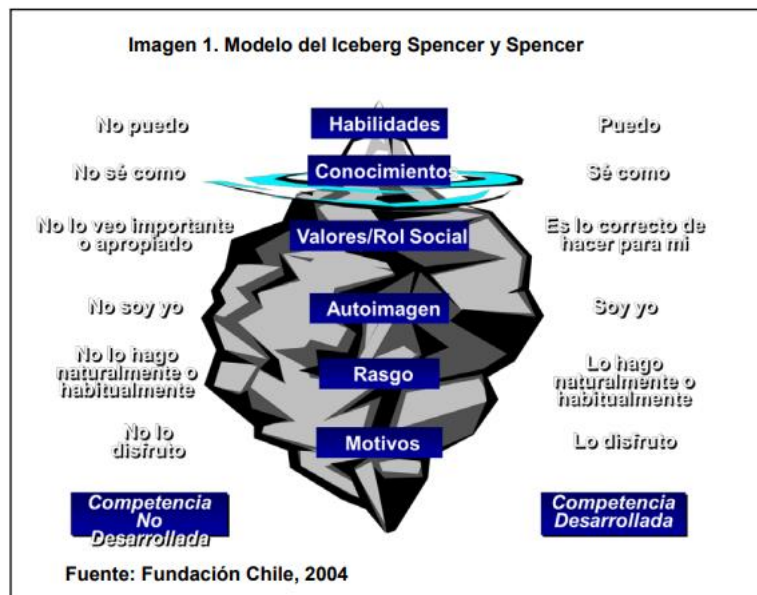
Anexos

Anexo A



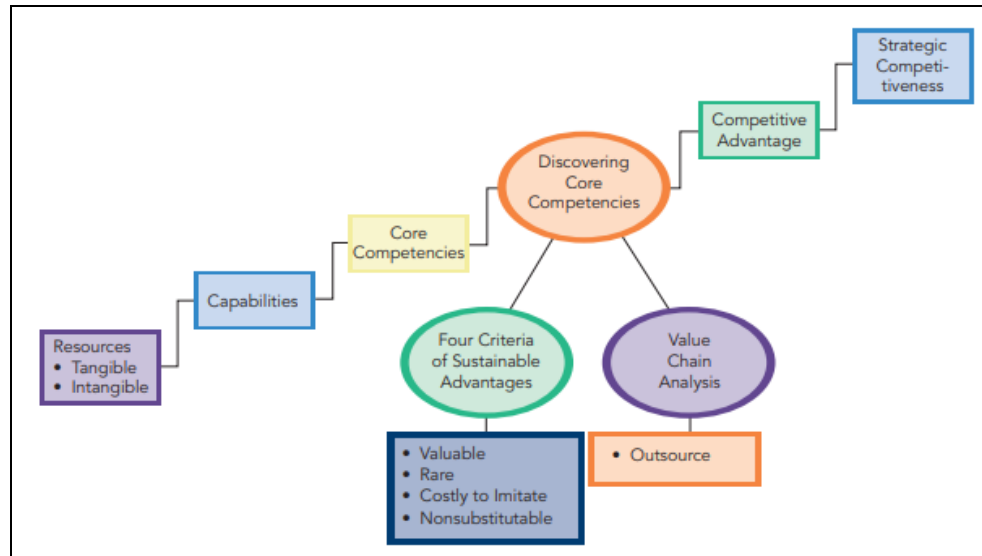
Fuente: (Consulting Service Market | 2022 - 27 | Industry Share, Size, Growth, n.d.)

Anexo B



Fuente: (EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS Y SUS APORTES EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS - MAYELINE BECERRA GÁLVEZ FRANCISCA CAMPOS

Anexo C



Fuente: Robert E. Hoskisson. Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos. 12a. edición. Consultado en Marzo 23, 2022.

Anexo D

Functional Areas	Capabilities	Examples of Firms
Distribution	<ul style="list-style-type: none"> Effective use of logistics management techniques 	<ul style="list-style-type: none"> Walmart
Human Resources	<ul style="list-style-type: none"> Motivating, empowering, and retaining employees 	<ul style="list-style-type: none"> Microsoft
Management Information Systems	<ul style="list-style-type: none"> Effective and efficient control of inventories through point-of-purchase data collection methods 	<ul style="list-style-type: none"> Walmart
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Effective promotion of brand-name products Effective customer service Innovative merchandising 	<ul style="list-style-type: none"> Procter & Gamble Ralph Lauren Corp. McKinsey & Co. Nordstrom Inc. Crate & Barrel
Management	<ul style="list-style-type: none"> Ability to envision the future of clothing 	<ul style="list-style-type: none"> Hugo Boss Zara
Manufacturing	<ul style="list-style-type: none"> Design and production skills yielding reliable products Product and design quality Miniaturization of components and products 	<ul style="list-style-type: none"> Komatsu Witt Gas Technology Sony
Research & Development	<ul style="list-style-type: none"> Innovative technology Development of sophisticated elevator control solutions Rapid transformation of technology into new products and processes Digital technology 	<ul style="list-style-type: none"> Caterpillar Otis Elevator Co. Chaparral Steel Thomson Consumer Electronics

Fuente: Robert E. Hoskisson. Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos. 12a. edición. Consultado en Marzo 23, 2022.

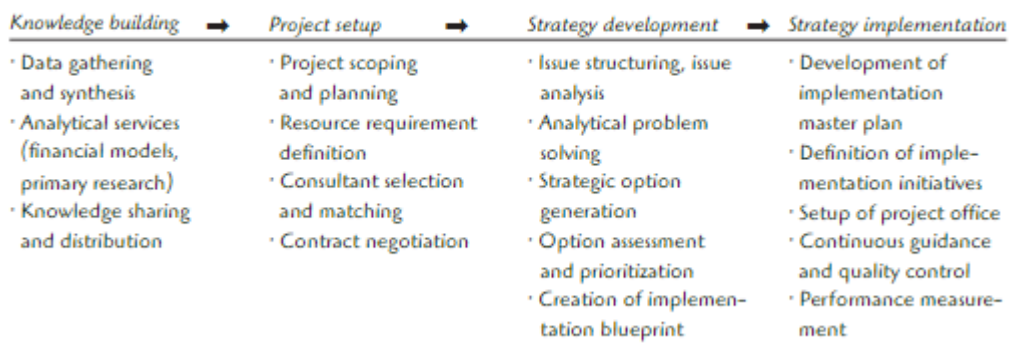
Anexo E

Is the Capability Valuable?	Is the Capability Rare?	Is the Capability Costly to Imitate?	Is the Capability Nonsubstitutable?	Competitive Consequences	Performance Implications
No	No	No	No	• Competitive disadvantage	• Below-average returns
Yes	No	No	Yes/no	• Competitive parity	• Average returns
Yes	Yes	No	Yes/no	• Temporary competitive advantage	• Average returns to above-average returns
Yes	Yes	Yes	Yes/no	• Sustainable competitive advantage	• Above-average returns

Fuente: Robert E. Hoskisson. Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos. 12a. edición. Consultado en Marzo 23, 2022

Anexo F

Figure 1. COMPONENTS OF THE STRATEGY CONSULTING VALUE CHAIN



Fuente: Richter, Ansgar & Schmidt, Sascha & Vogt, Patrick. (2005). Good News and Bad News: The Strategy Consulting Value Chain Is Breaking Up. Consulting to Management. 16. 1-6.

Anexo G

La propuesta de propósito es: “Hacer de las organizaciones que acompañamos un mejor lugar, impactando en la calidad de vida de las personas y las comunidades e impulsando la sostenibilidad del ecosistema en el que están insertas”

La propuesta de su sello es:” Somos un equipo apasionado por lo que hacemos, con mucha energía, rigurosos, responsables, organizados y flexibles ante los cambios. La curiosidad forma parte de nuestro día a día, buscando estar constantemente actualizados.

Generamos lazos de confianza con nuestros clientes y colaboradores, basados en la tolerancia, respeto y honestidad, entregando servicios que integran elementos prácticos y teóricos, provenientes del mundo académico y de nuestro equipo multidisciplinario”

Anexo H

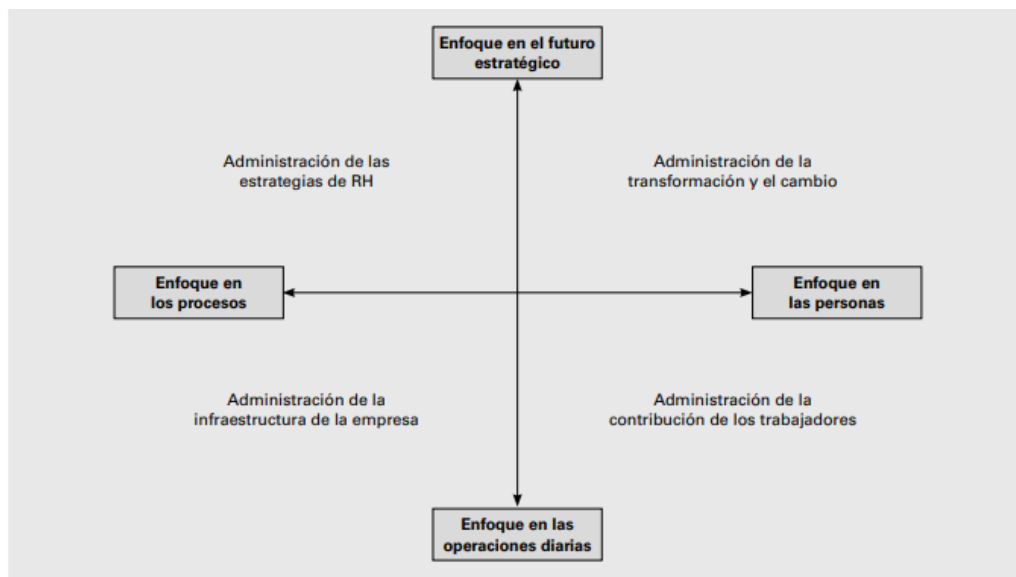


Figura 2.9 Las funciones de la ARH para la construcción de una organización competitiva.⁸

Fuente: Chiavenato, I. (2008). Gestión del talento humano (P. Mascaró Sacristán, Trans.). McGraw-Hill.

Función de RH	Resultado	Característica principal	Actividad
Administración de estrategias de recursos humanos	Ejecución de la estrategia	Asociado estratégico para ayudar a alcanzar los objetivos de la organización	Ajuste de las estrategias de RH a la estrategia empresarial: diagnóstico de la organización para detectar sus fortalezas y debilidades
Administración de la infraestructura de la empresa	Construcción de una infraestructura eficiente	Especialista administrativo para reducir costos y aumentar valor	Reingeniería de los procesos de la organización: servicios en común para la mejora continua
Administración de la contribución de los trabajadores	Aumento de participación y capacidad de los trabajadores	Defensor de los trabajadores para formar e incentivar a las personas	Escuchar y responder a los trabajadores: proveer recursos a los trabajadores para incentivar sus contribuciones
Administración de la transformación y el cambio	Creación de una organización renovada	Agente de cambio e innovación para mejorar la capacidad para cambiar	Administrar la transformación y el cambio: asegurar la capacidad para el cambio y la identificación y solución de problemas

Figura 2.10 Definición de las funciones de la ARH.

Fuente: Chiavenato, I. (2008). Gestión del talento humano (P. Mascaró Sacristán, Trans.). McGraw-Hill.

Anexo I

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: El cliente está primero. Es el punto de partida de nuestro actuar. Demuestra en sus opiniones y propuestas una visión global de la interrelación entre teoría de competencias, humanidades y ciencias sociales. Prevee posibles escenarios, considerando variables evidentes y no evidentes, planifica acciones ante cada uno de éstos e implementa aquellas hacia el logro del escenario deseado

ENFOQUE SISTÉMICO: Identifica patrones en las relaciones entre diversas partes del sistema, facilitando la comunicación entre éstos- Considera en sus decisiones el impacto de éstas a nivel de personas, procesos, rentabilidad, comunidad y ecosistema. Influye positivamente en el sistema, realizando pequeños cambios focalizados

SENTIDO DE URGENCIA: Se caracteriza por tener un gran enfoque a los resultados. No deja que los hechos salten a la vista. Maneja asertivamente las malas noticias, hace visibles los problemas rápidamente e intenta solucionarlos, estimulando su discusión abierta

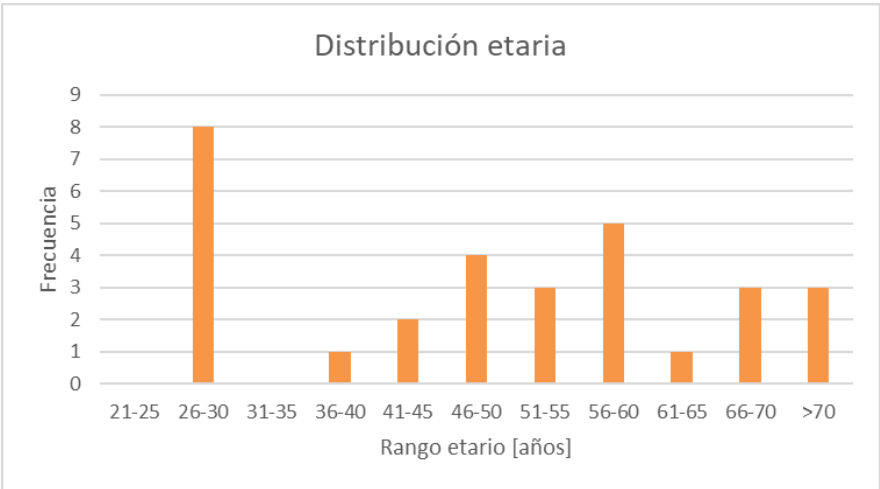
COMUNICACIÓN EFECTIVA: Usa el lenguaje y expresión en forma impecable, de acuerdo al público objetivo y al contexto relevante. Escucha de manera activa y profunda con todos los sentidos, identificando las necesidades y expectativas de su interlocutor. Los mensajes son completos, claros, oportunos y precisos

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: Inspira a las personas con que interactúa, mostrando escenarios desafiantes y logrando lo mejor de cada persona para ir detrás de objetivos

ambiciosos. Colabora haciendo buenas peticiones y conversando difícil cuando sea necesario. Se preocupa de desarrollar a las personas del equipo, retroalimentando oportuna y permanentemente, acordando planes de acción para potenciar fortalezas y disminuir brechas de desempeño

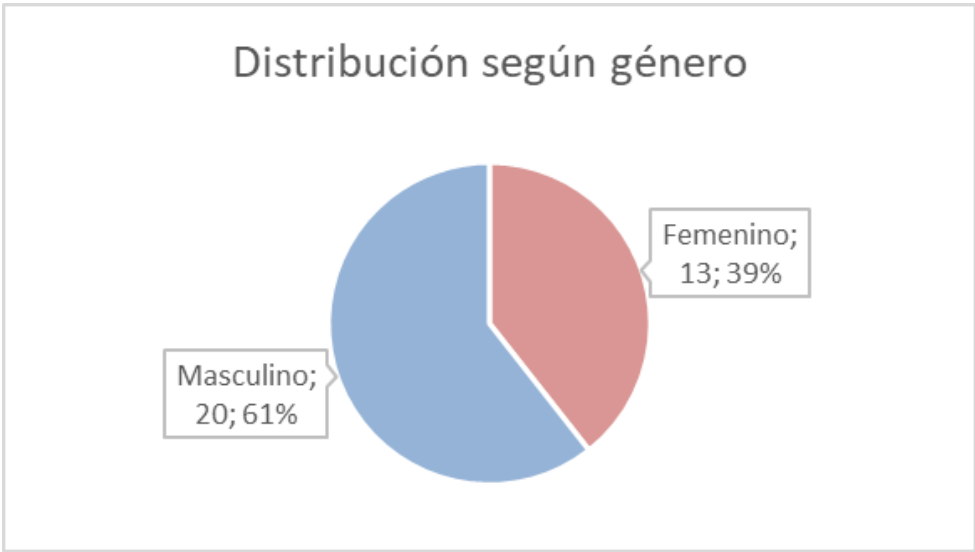
Fuente: Presentación privada de la organización

Anexo J



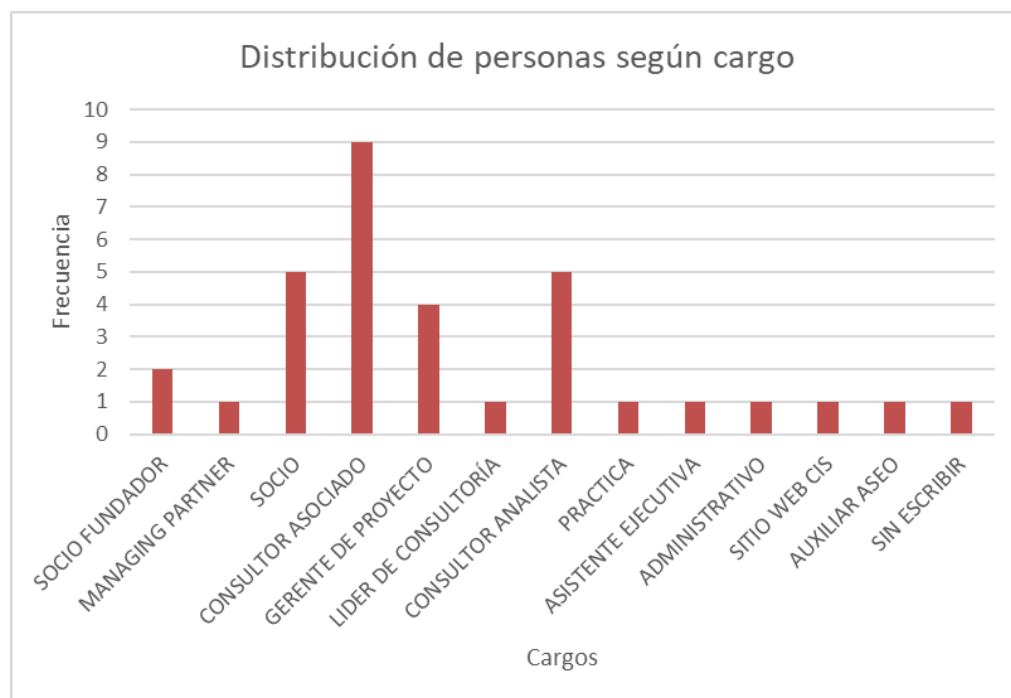
Fuente: Elaboración propia a partir de una planilla Excel facilitada por la secretaría administrativa

Anexo K



Fuente: Elaboración propia a partir de una planilla Excel facilitada por la secretaría administrativa

Anexo L



Fuente: Elaboración propia a partir de una planilla Excel facilitada por la secretaría administrativa

Anexo M

	Contratado	No contratado
Auxiliar y asistente administrativa	sueldo fijo	
Consultores/as analistas	sueldo fijo + componente variable (por participación en proyectos)	variable = por participación en proyectos
Líder de consultoría	sueldo fijo + componente variable (por participación en proyectos; sólo le dan proyectos medianos o grandes)	
Gerente de consultoría	sueldo fijo + componente variable (por participación en proyectos)	variable = participación en el excedente del proyecto
Consultores asociados/as		variable = participación en el excedente del proyecto
Socios		variable = participación en el excedente del proyecto + utilidades de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Anexo N

	2022											
Proyecto	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
	1,65	2,55	2,85	2,25	1,75	1,75	1,75	1,15	1,15	1,15	1,15	0,40
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	0,60	0,90	0,90	0,60	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	0,85	1,15	1,45	1,15	1,15	1,15	1,15	0,85	0,85	0,85	0,85	0,10
	0,20	0,50	0,50	0,50	0,30	0,30	0,30	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Información privada de la organización. Se borraron los nombres por información privilegiada.

Anexo O

Objetivo de la entrevista: Identificar factores que son de interés al momento de elegir una organización al momento de trabajar.

Presentación: Soy Kay Manríquez, estudiante de ingeniería civil industrial de la universidad de Chile y en el marco de mi proyecto de título “Formulación de una estrategia de gestión de talento para una organización consultora” quiero entrevistar a aquellos colaboradores que por alguna razón u otra ya no trabajan en esta firma. Cabe destacar que esta entrevista será 100% anónima y confidencial y que será solo para uso de la memoria.

Dicho lo anterior, me gustaría saber sobre tu situación laboral actual.

¿A qué te dedicas actualmente, cuál es tu cargo y en qué organización?

¿Qué trabajo es este? ¿el primero? ‘el segundo? etc.

cuanto tiempo llevas, etc. cargo en el que está, responsabilidades asociadas.

¿Cómo lo has pasado? en términos de personas, herramientas, recursos, ¿etc?

¿Hay alguna cosa que destagues de tu trabajo actual?

¿Hay algo que te gustaría mejorar?

Muchas gracias, ahora pasando a tu experiencia en la firma, cuéntame:

¿Cuánto tiempo fuiste parte?

¿En qué cargo estuviste? ¿Cuáles eran tus responsabilidades?

¿Fue tu primer trabajo?

¿Hay alguna cosa que destagues de tu tiempo en la firma?

¿Hay algo que te habría gustado mejorar?

Ahora retomando el objetivo inicial de esta entrevista, me gustaría preguntar sobre la forma en que llegaste a la organización.

¿Cómo fue? Llegaste porque te lo recomendaron, Porque necesitabas trabajo, Porque te invitó algún colaborador, Porque era tu sueño, etc

En ese momento, ¿Por qué decidiste trabajar en esta empresa? ¿Por qué lo elegiste como oportunidad laboral?

Identifique aquellos factores/ facilitadores que valoró o que le hicieron aceptar la oferta en la firma

Ahora bien, siguiendo tu camino recorrido en la organización, ya pensando en la parte final...

¿Por qué motivo sales de ella?

¿En qué momento decides salir? ¿Cuál era tu estado emocional? ¿Qué ocurrió, un hecho puntual, una situación para que decidieras dejar la empresa? Si fue una oportunidad laboral, ¿por qué te llamó la atención? ¿Y tú, sabes si esos aspectos o elementos, las ofrecen en esta empresa?

Hay algo que me quieras comentar sobre este proceso, o algo que quieras profundizar y que quedó en el tintero, etc.

Dejar con asteriscos alguna pregunta que quiero retomar

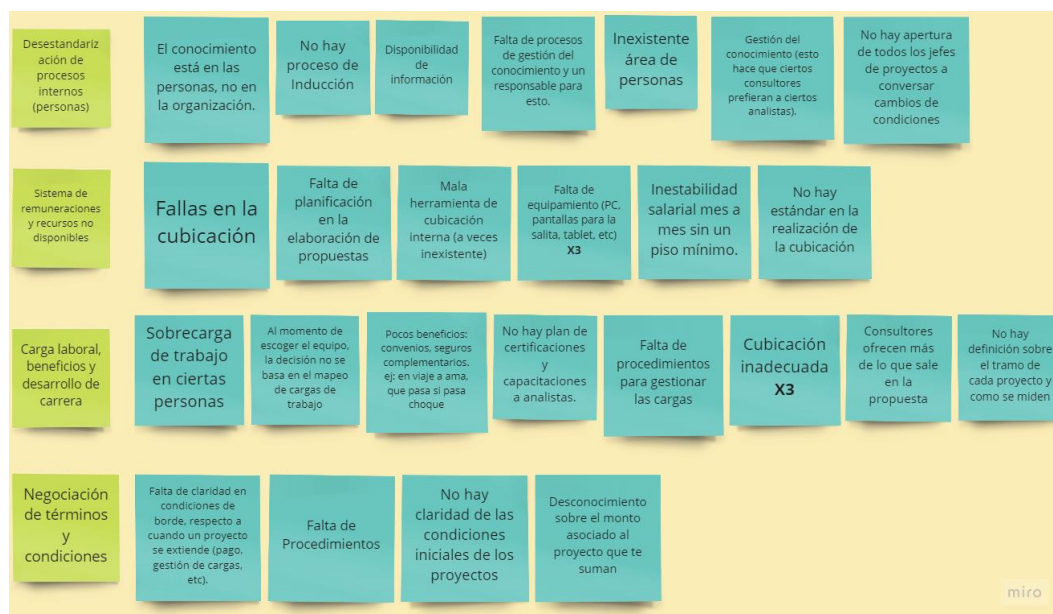
Agradecer por su tiempo.

Anexo P

	Persona 1	Persona 2	Persona 3
Carrera	Ing. Civil Industrial	Psicología	Ing. Civil Industrial
Universidad	U. de Chile	U. Diego Portales	U. de Chile
Cargo actual	Ingeniero de proyectos senior	Encargada de reclutamiento y selección	Ingeniero de proyectos
Tiempo	7 meses	4 meses	1 mes
Rubro en el que trabaja	Consultoría	Construcción	Consultoría
¿esta firma fue su primer trabajo?	Sí	No	No
Tiempo en la firma	5 años	1 año	3 años
Cargo en la firma	Consultor/a analista	Consultor/a analista	Consultor/a analista
¿Ascenso?	No	No	No
¿Contrato?	Sí	No	No

Fuente: Elaboración propia

Anexo Q



Fuente: Elaboración a partir de una sesión con el equipo de consultores/as analistas

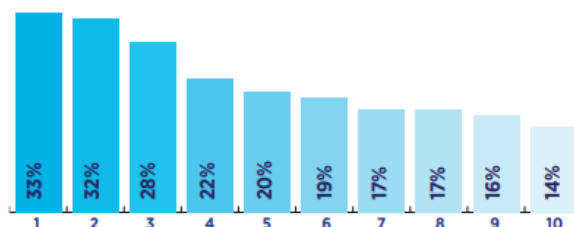
Anexo R



Fuente: Elaboración a partir de una sesión con el equipo de consultores/as analistas

Anexo S

PERSPECTIVA DE LOS PROFESIONALES ¿QUÉ ES LO QUE MÁS VALORAN EN EL SITIO DE TRABAJO?



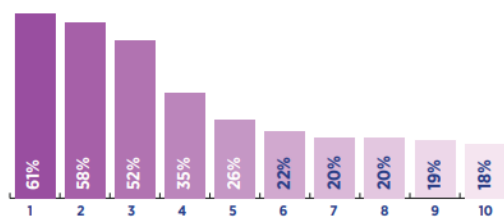
La flexibilidad laboral y el salario priman sobre los demás aspectos, los profesionales están satisfechos en lugares que les permitan tener un equilibrio entre lo personal y lo laboral, con manejo de tiempos autónomos.

- 1 Trabajo flexible
- 2 Salario
- 3 Paquete de beneficios
- 4 Compañeros de trabajo
- 5 Líder directo
- 6 Oportunidad de crecimiento profesional
- 7 Oportunidades de bonificación
- 8 Actividad del día a día
- 9 Seguridad en el empleo
- 10 Formación y desarrollo continuo

Fuente: Hays (Ed.). (2022). Análisis de tendencias y salarios 2022 [Un enfoque del trabajo remoto como parte de lo cotidiano]. Brasil.

Anexo T

PERSPECTIVA DE LOS PROFESIONALES ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS MÁS VALORADOS EN UN TRABAJO?



- 1 Flexibilidad horaria
- 2 Trabajo en casa o remoto
- 3 Plan de salud y/o dental
- 4 Días extra de vacaciones
- 5 Alimentos subsidiados
- 6 Automóvil de la empresa
- 7 Viernes corto
- 8 Apoyo educativo para hijos
- 9 Seguro de vida
- 10 Cursos de idiomas

Diferente a la pregunta anterior, las respuestas que vemos en esta se refieren a los beneficios adicionales al salario que a los profesionales les gustaría tener en cualquier sitio de trabajo. Se sigue presentando una búsqueda por la flexibilidad y la posibilidad de gozar más de la vida fuera de lo laboral, como se ve a través de los beneficios de "Días extra de vacaciones" (4º lugar) y "Viernes corto" (7º lugar).

Fuente: Hays (Ed.). (2022). Análisis de tendencias y salarios 2022 [Un enfoque del trabajo remoto como parte de lo cotidiano]. Brasil.

Anexo U

¿CUÁLES SON LOS POSIBLES MOTIVOS POR LOS QUE LOS EQUIPOS ABANDONA LAS ORGANIZACIONES?



Fuente: Hays (Ed.). (2022). Análisis de tendencias y salarios 2022 [Un enfoque del trabajo remoto como parte de lo cotidiano]. Brasil.

Anexo V

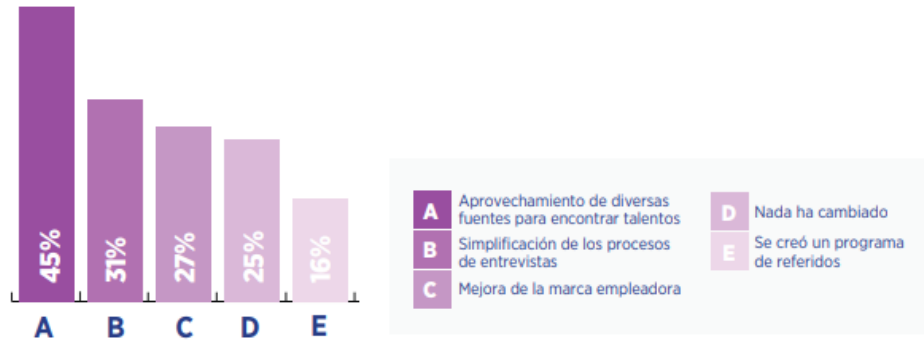
¿QUÉ HACEN LAS EMPRESAS PARA ATRAER NUEVOS TALENTOS?



Fuente: Hays (Ed.). (2022). Análisis de tendencias y salarios 2022 [Un enfoque del trabajo remoto como parte de lo cotidiano]. Brasil.

Anexo W

¿QUÉ HA CAMBIADO EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN RESPECTO A LOS CAMBIOS EN EL MERCADO?



Fuente: Hays (Ed.). (2022). Análisis de tendencias y salarios 2022 [Un enfoque del trabajo remoto como parte de lo cotidiano]. Brasil.

Anexo X

¿QUÉ MEDIDAS HAN TOMADO LAS EMPRESAS PARA MEJORAR LA RETENCIÓN DEL TALENTO?



Fuente: Hays (Ed.). (2022). Análisis de tendencias y salarios 2022 [Un enfoque del trabajo remoto como parte de lo cotidiano]. Brasil.

Anexo Y

		Segmento 23 a 24 años con 0 a 1 año de experiencia	Segmento de 25 a 30 años con 0 a 1 año de experiencia
Integración	Lo que más les importa	Trabajo que les apasione (27)	Trabajo que les apasione (18)
	Lo que menos les importa	Tamaño de la empresa (17) Contar con proceso de inducción (13)	Tamaño de la empresa (13)
Desarrollo y fidelización	Lo que más les importa	Equilibrio entre vida laboral y personal (18)	Equilibrio entre vida laboral y personal (9) Clima laboral (8)
	Lo que menos les importa	Herramientas tecnológicas (30)	Herramientas tecnológicas (16)
Remuneración	Lo que más les importa	Renta competitiva (24)	Renta competitiva (15)
	Lo que menos les importa	Modalidad (18)	Modalidad (7) Flexibilidad (6) Bonificación por desempeño laboral (5)
Remuneración y condiciones	Lo que más les importa	Tipo de remuneración (13) Relación laboral (12) Espacio de aprendizaje (12)	Tipo de remuneración (10)
	Lo que menos les importa	Bonificación por festivos (25)	Bonificación por festivos (9)

Fuente: Elaboración propia.

Anexo Z

Tabla de frecuencias para 23 a 24 años, 0 a 1 año de experiencia para proceso de integración y remuneración

Integración	1	2	3	4	5
Trabajo desafiante	8	5	8	16	6
Trabajo que te apasione	3	1	2	10	27
Cargo definido	2	14	13	8	6
Contar con proceso de inducción al cargo y empresa	13	14	11	5	0
Tamaño de la empresa	17	9	9	4	4

Remuneración	1	2	3	4	5
Modalidad	18	10	6	4	5
Beneficios	2	5	10	23	3
Flexibilidad	8	13	12	4	6
Bonificación por desempeño laboral	13	13	8	4	5
Renta competitiva	2	2	7	8	24

Fuente: Elaboración propia

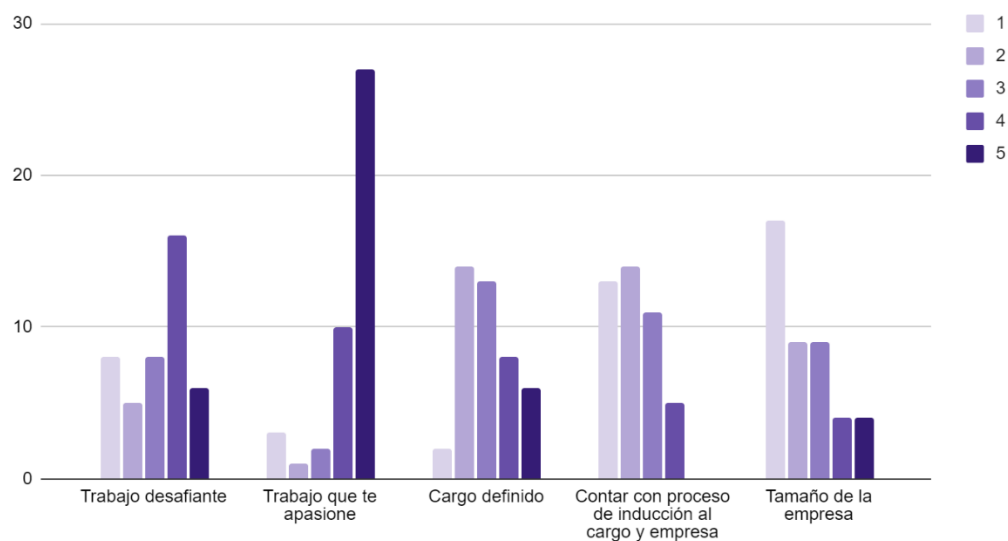
Tabla de frecuencias para 23 a 24 años, 0 a 1 año de experiencia para proceso de desarrollo y retención, remuneración y condiciones.

Condiciones	1	2	3	4	5
Tipo de remuneración	3	8	12	7	13
Relación laboral	3	3	15	10	12
Equipamiento	8	16	8	6	5
Espacio de aprendizaje	4	8	3	16	12
Bonificación por festivos	25	8	5	4	1

Desarrollo y retención	1	2	3	4	5
Desarrollo de carrera en la misma organización	2	10	18	7	6
Clima laboral	2	6	10	16	9
Equilibrio entre lo laboral y calidad de vida	3	7	4	11	18
Desarrollo profesional	6	13	8	9	7
Herramientas tecnológicas	30	7	3	0	3

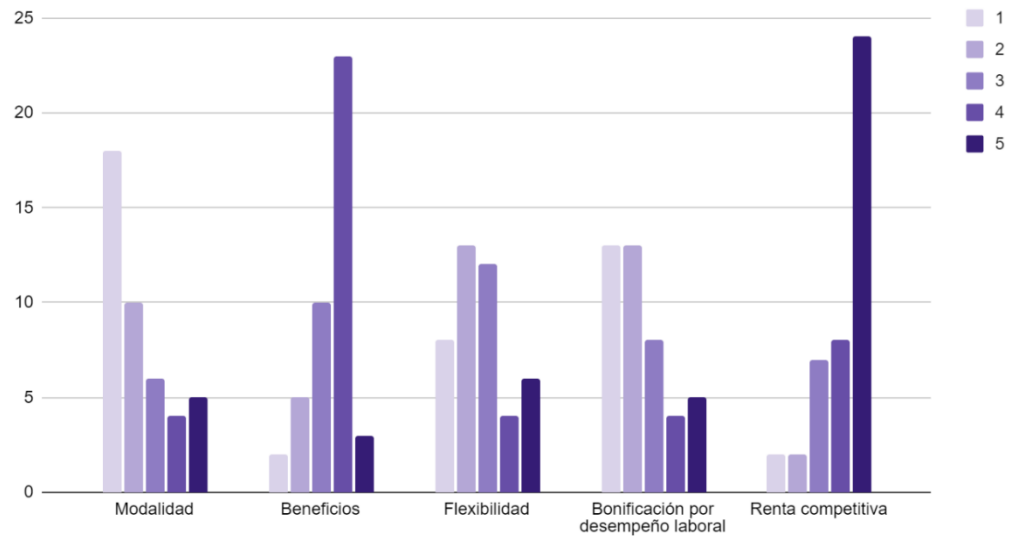
Fuente: Elaboración propia

Jerarquización de componentes de "Integración" para el rango etario de 23 a 24 años y con 0 a 1 año de experiencia



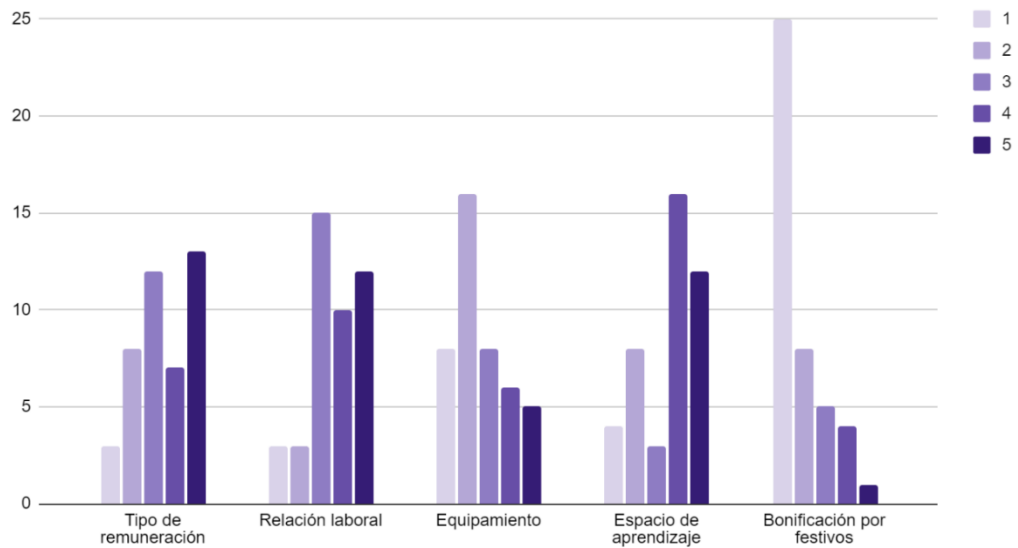
Fuente: Elaboración propia

Jerarquización de componentes de "Remuneración" para el rango etario de 23 a 24 años y con 0 a 1 año de experiencia



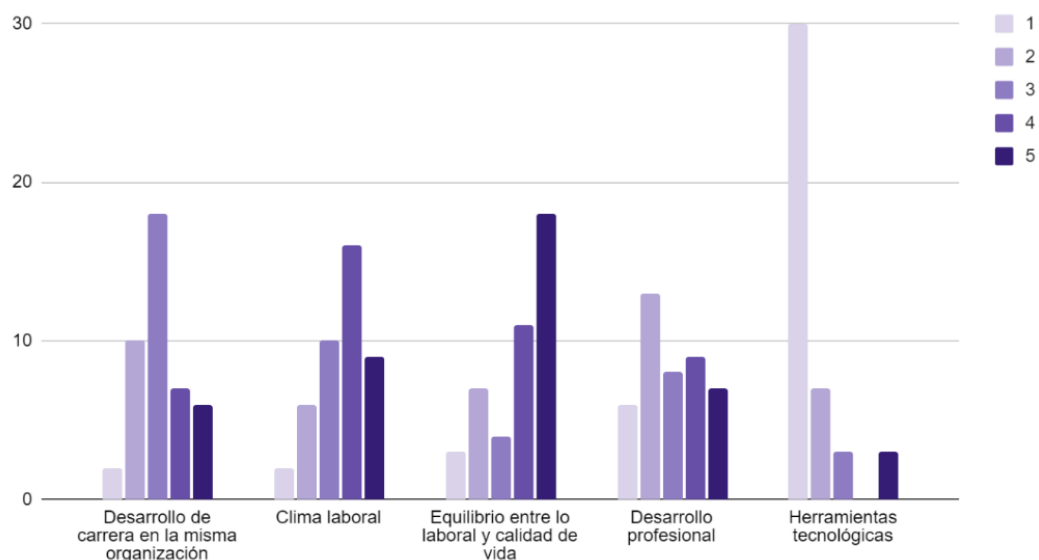
Fuente: Elaboración propia

Jerarquización de componentes de "Remuneración y condiciones" para el rango etario de 23 a 24 años y con 0 a 1 año de experiencia



Fuente: Elaboración propia

Jerarquización de componentes de "Desarrollo y fidelización" para el rango etario de 23 a 24 años y con 0 a 1 año de experiencia



Fuente: Elaboración propia

Tabla de frecuencia de 25 a 30 años con 0 a 1 año de experiencia para el proceso de integración y remuneración

Integración	1	2	3	4	5
Trabajo desafiante	4	7	3	7	0
Trabajo que te apasione	0	0	1	2	18
Cargo definido	1	5	4	9	2
Contar con proceso de inducción al cargo y empresa	3	6	8	3	1
Tamaño de la empresa	13	3	5	0	0

Remuneración	1	2	3	4	5
Modalidad	7	7	2	3	2
Beneficios	2	4	5	9	1
Flexibilidad	6	2	6	5	2
Bonificación por desempeño laboral	5	7	7	1	1
Renta competitiva	1	1	1	3	15

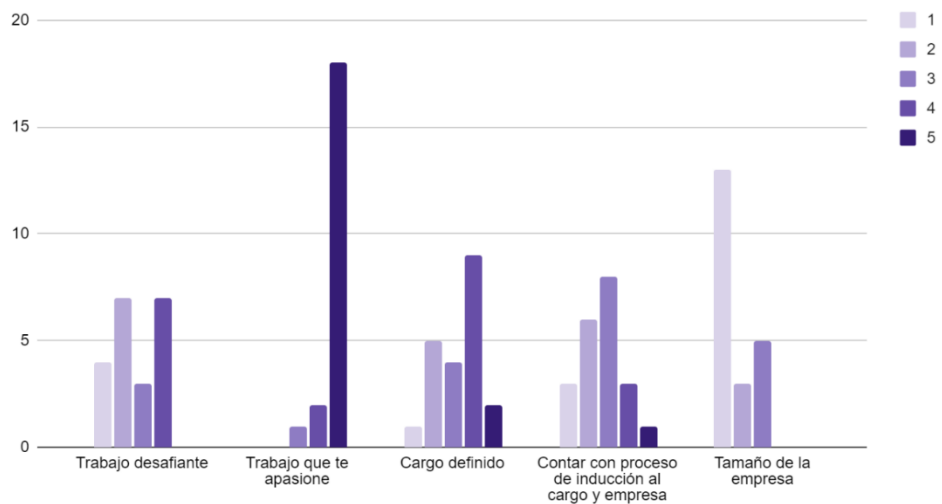
Fuente: Elaboración propia

Tabla de frecuencia de 25 a 30 años con 0 a 1 año de experiencia para el proceso de desarrollo y fidelización, remuneración y condiciones.

Condiciones	1	2	3	4	5
Tipo de remuneración	3	2	2	4	10
Relación laboral	0	0	5	10	6
Equipamiento	6	7	8	0	0
Espacio de aprendizaje	3	3	5	6	4
Bonificación por festivos	9	9	1	1	1
Desarrollo y retención	1	2	3	4	5
Desarrollo de carrera en la misma organización	3	4	5	7	2
Clima laboral	0	3	6	4	8
Equilibrio entre lo laboral y calidad de vida	0	0	7	5	9
Desarrollo profesional	2	11	2	4	2
Herramientas tecnológicas	16	3	1	1	0

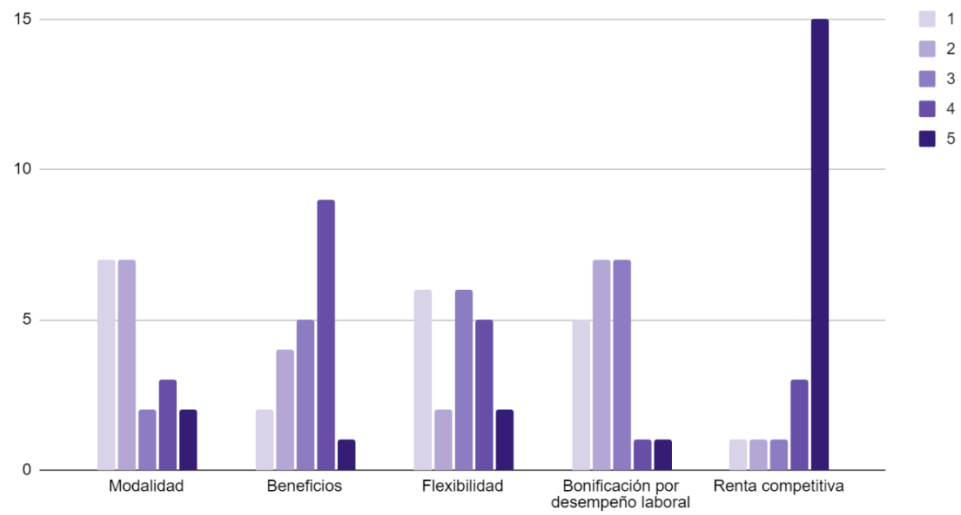
Fuente: Elaboración propia

Jerarquización de componentes de "Integración" para el rango etario de 25 a 30 años y con 0 a 1 año de experiencia



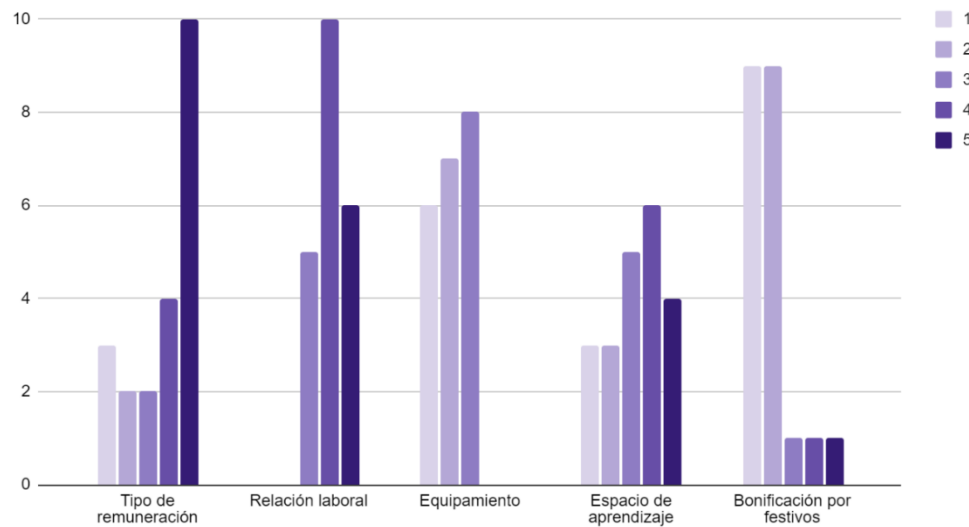
Fuente: Elaboración propia

Jerarquización de componentes de "Remuneración" para el rango etario de 25 a 30 años y con 0 a 1 año de experiencia



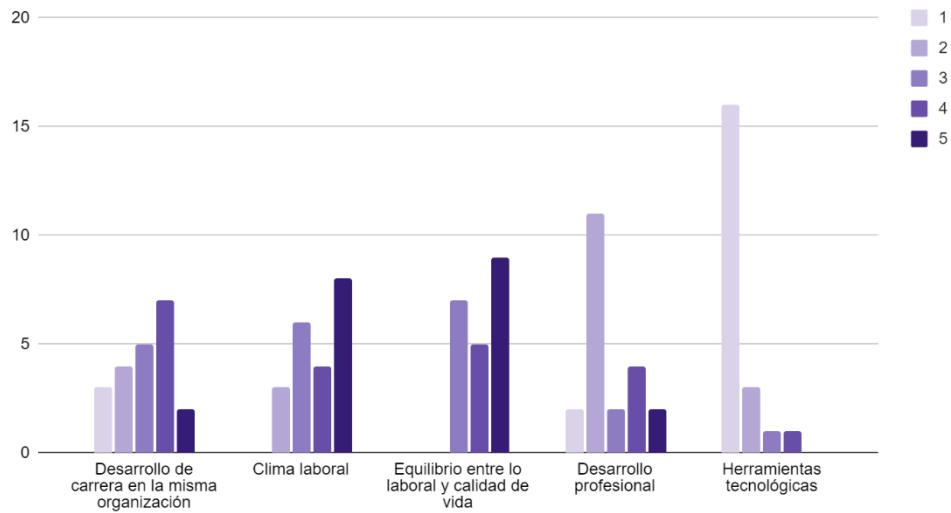
Fuente: Elaboración propia

Jerarquización de componentes de "Remuneración y condiciones" para el rango etario de 18 a 24 años y con 0 a 1 año de experiencia



Fuente: Elaboración propia

Jerarquización de componentes de "Desarrollo y fidelización" para el rango etario de 25 a 30 años y con 0 a 1 año de experiencia



Fuente: Elaboración propia

Anexo AA

Tabla de supuestos para realizar la estimación de costos de rotación

Supuestos		
Valor UF a fecha 26/08	33.760,72	Valor hora total
# [UF] por hora Consultor Senior	2	67.521
# [UF] por hora Gerente de proyectos	1,5	50.641
# [UF] por hora Líder de consultoría	1	33.761
# [UF] por hora Analista	0,7	23.633

Fuente: Elaboración propia

Supuestos	días	¿Quién lo busca?	# de horas que dedica diaria	Semana	\$		
Encontrar un analista de reemplazo	15	Senior	1	15	1.012.822		
Entrevistar candidatos de reemplazo (max 3 canddiatos)	3	Senior	1	3	202.564		
Entrevistar candidato final x 3 líneas de negocio	3	Senior	1	3	202.564		
Correo de selección a candidato final	1	Líder de consultoría	0,5	0,5	16.880	total	1.434.831

Fuente: Elaboración propia

Programa de inducción al tercio del programa. Dado que actualmente no hay inducción formal	2025643,2				
Sueldo promedio anual es 1898 aprox	22.784.325			Costo total	Costo de encontrar + inducción + caída de productividad
Productividad a 3 meses es de 25%	5.696.081	-17.088.244	perdida primeros 3 meses		35.358.529
Productividad 3 a 6 meses es de 60%	13.670.595	-9.113.730	perdida mes 3 al 6		
6 a 9 logra un 75%	17.088.244	-5.696.081	pérdida del 6 al 9		
9 al 12 al 100%	22.784.325	0	9 añ 12 estamos al 100, no se pierde		

Fuente: Elaboración propia

Anexo BB

Integración de 1 colaborador				
Atracción				
Actividad	Cargo	Horas al mes	Anual	\$ Valor
Preparación charlas, posts, etc	Senior	4	48	3.241.029
Lectura y análisis de CV	Senior	16	32	2.160.686
			Total anual	5.401.715
Selección				
Actividad	Cargo	Horas al mes	Anual	\$ Valor
Entrevistas de postulantes	Senior	12	24	1.620.515
Tiempo en elegir	Senior	1	2	135.043
Enviar correos con respuesta resolutive	Líder de consultoría	2	4	135.043
			Total anual	1.890.600
Inducción				
Actividad	Cargo	Horas al mes	Anual	\$ Valor
Horas de seguimiento	Gerente de proyectos	20	40	2.025.643
Horas de acompañamiento	Líder de consultoría	60	120	4.051.286
			Total anual	6.076.930

Fuente: Elaboración propia

Integración					Selección + inducción
Atracción + selección + inducción				13.369.245	15.259.845
Remuneración					
Beneficio complementario + ajuste de sueldos				36.149.928	
			Total propuesta	49.519.174	

Fuente: Elaboración propia

Remuneración	Colaboradores actuales		4		
Actividad	Cargo	Horas al mes	Anual (1 vez al año)	\$ Valor	
Beneficio complementario	Analista	-	175.000	700.000	
Capacitación	Analista	-	1.000.000	4.000.000	
Ajuste de sueldo			Anual(11 meses)	\$ Valor	
Delta sueldo mensual entre contratado y honorario	714.771	-	7.862.482	31.449.928	
			Total remuneración	36.149.928,40	

Fuente: Elaboración propia