

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**RUTAS DE CARRERA COMO MEDIO DE RETENCIÓN DE  
TALENTO JOVEN: ESTUDIO DE CASO DE UN GRUPO DE  
MILLENIALS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE  
TELECOMUNICACIONES**

**Tesis presentada para obtener el título en profesional de Licenciado en Gestión,  
con mención en Gestión Empresarial presentada por:**

**DEL BARCO CORTEZ, Claudia Mayela**

**20073142**

**LIÑAN ACOSTA, Karen Eliana**

**20078076**

**Lima, 2 de julio de 2015**

La tesis

**RUTAS DE CARRERA COMO MEDIO DE RETENCIÓN DE TALENTO JOVEN:  
ESTUDIO DE CASO DE UN GRUPO DE MILLENIALS EN UNA EMPRESA DEL  
SECTOR DE TELECOMUNICACIONES**

ha sido aprobada

---

Mg. Paloma Martínez – Hugue  
Presidente de Jurado

---

Mg. Mónica Bonifaz Chirinos  
Asesor de la Tesis

---

Mg. Regina Soriano Rivera  
Tercer Jurado

A mis padres y hermanos por creer en mí, por su cariño, confianza y motivación constante. A esa persona especial, por su apoyo en este tiempo. A Dios por darme la bendición de tenerlos en mi vida.

**Claudia Del Barco**

A las personas que más quiero y que me apoyaron durante este duro camino. A mi padres Oscar y Pilar por apostar y confiar en mí; por sus sacrificios del día a día para que pueda recibir una buena educación. A mi hermano André, al que amo con todo el corazón, para que sea aún mejor que yo y comprenda que todo se logra con esfuerzo y perseverancia. A mí enamorado Jimmy por su apoyo en momentos complicados, y a mi Dios porque siempre está junto a mí. Sin ellos a mi lado sería imposible llegar hasta aquí.

**Karen Liñan**



## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCION .....	1
CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES, OBJETIVOS Y METOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. ANTECEDENTES .....	3
1.1. El mercado laboral corporativo y la guerra de talento en la actualidad .....	3
1.2. El talento en el sector de telecomunicaciones en el Perú .....	8
2. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
3. JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD DEL ESTUDIO.....	12
4. DISEÑO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO DE CASO.....	14
4.1 El estudio de caso.....	14
4.2. Etapas del proceso de elaboración del estudio de caso .....	17
CAPITULO 2: MARCO CONCEPTUAL SOBRE LAS RUTAS DE CARRERA Y LA GENERACIÓN Y .....	22
1. LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES CONTEMPORÁNEAS .....	22
1.1. Cambios en la gestión de los recursos humanos y sus actuales retos.....	22
1.2. La gestión de personas desde la perspectiva de F. Longo.....	23
1.3. La gestión de personas identificadas como “talentosas” .....	25
2. LOS PROGRAMA DE RUTAS DE CARRERA EN LA GESTIÓN DEL DESARROLLO Y SU POTENCIAL EN LA RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL PERSONAL CONSIDERADO TALENTOSO .....	27
2.1. Alcances generales de los programas de rutas de carrera .....	29
2.2. Diseño de un programa de ruta de carrera.....	32
3. LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y LA DIVERSIDAD GENERACIONAL EN LA VIDA LABORAL.....	34
3.1 Características mentales de los diferentes grupos generacionales .....	35
3.2 Características generaciones y su impacto en el trabajo .....	37
3.3. Aspectos relevantes para retener y motivar a los jóvenes talentosos pertenecientes a la Generación Y .....	42

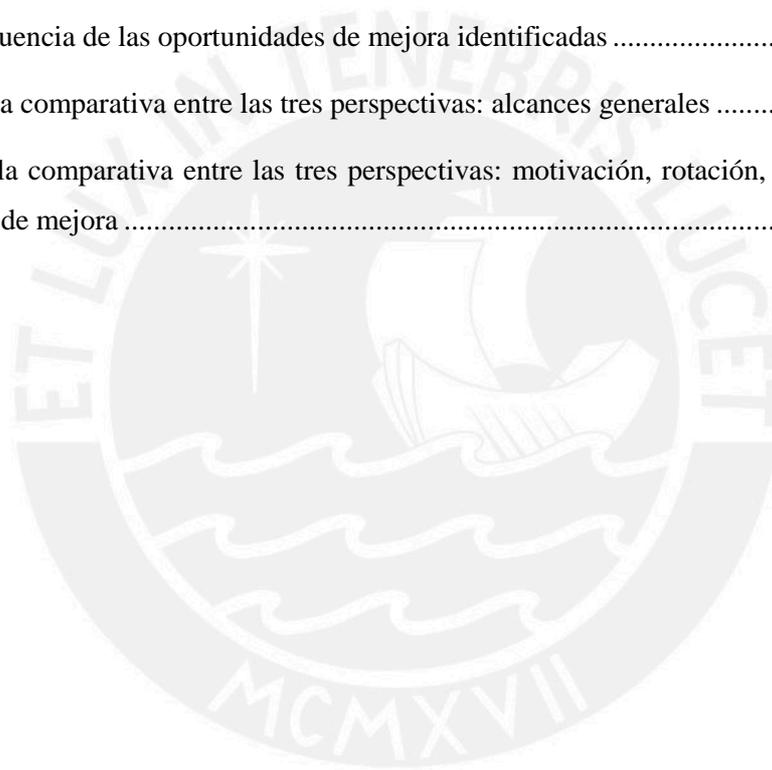
CAPÍTULO 3: PROGRAMA DE RUTAS DE CARRERA EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES: ESTUDIO DE CASO .....	44
1. ALCANCES GENERALES DE LA EMPRESA DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES (EST) .....	44
2. DESCRIPCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL PROGRAMA DE RUTAS DE CARRERA.....	47
2.1. Estructura del área de recursos humanos .....	47
2.2. Diseño y aplicación del programa de <i>Rutas de Desarrollo</i> en la EST .....	51
3. APLICACIÓN DEL PROGRAMA EN LA GERENCIA MARKETING CLIENTES RESIDENCIALES: FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS.....	55
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS CUALITATIVO DEL PROGRAMA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS RESPONSABLES DEL DISEÑO Y DE LOS BENEFICIARIOS.....	60
1. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS A LOS RESPONSABLES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: SUPUESTOS Y FUNDAMENTOS DEL <i>PROGRAMA RUTAS DE DESARROLLO</i> .....	61
1.1. Antecedentes del programa y perfil de los entrevistados .....	61
1.2. Sistematización de resultados de las entrevistas semi-estructuradas .....	62
2. ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DEL GERENTE DEL ÁREA BENEFICIARIA: BENEFICIOS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA .....	71
2.1 Perfil de la gerencia caso de estudio .....	71
2.2. Sistematización de resultados de la entrevista semi-estructuradas al gerente del área beneficiaria.....	72
3. VENTAJAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS BENEFICIARIOS DIRECTOS.....	77
3.1. Perfil de los beneficiarios.....	77
3.2. Análisis de resultados de los cuestionarios aplicados a los beneficiarios directos del programa .....	78
4. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO EN CAMPO .....	91
5. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES .....	94
5.1. Hallazgos.....	94
5.2. Recomendaciones surgidas a partir del estudio: .....	97
CONCLUSIONES .....	100
REFERENCIAS .....	102

GLOSARIO.....	106
ANEXO A: GUÍA DE ENTREVISTAS A LÍDERES EXPERTOS .....	110
ANEXO B: MATRIZ DE ENTREVISTAS A LÍDERES EXPERTOS .....	111
ANEXO C: CONSENTIMIENTO INFORMADO DE LÍDERES EXPERTOS .....	112
ANEXO D: GUÍAS DE ENTREVISTAS A LÍDERES DE RECURSOS HUMANOS EN LA EST.....	114
ANEXO E: MATRIZ DE ENTREVISTAS A LÍDERES DE RECURSOS HUMANOS EN LA EST .....	119
ANEXO F: CUESTIONARIO PARA BENEFICIARIOS .....	120
ANEXO G: MATRIZ DE CUESTIONARIOS A LOS BENEFICIARIOS .....	123
ANEXO H: GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE DE LA UNIDAD .....	124
ANEXO I: MATRIZ DE ENTREVISTA AL GERENTE DE LA UNIDAD .....	125
ANEXO J: COMPETENCIAS DE LA EST .....	126
ANEXO K: CICLO DE DESARROLLO DE PERSONAS (CDP).....	128
ANEXO L: HEADCOUNT DE LA EST.....	131

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro resumen del análisis comparativo por perspectiva .....	16
Tabla 2: Líderes expertos entrevistados .....	17
Tabla 3: Líderes de recursos humanos de la EST entrevistados .....	19
Tabla 4: Clasificación de competencias emocionales basadas en Jericó .....	26
Tabla 5: Tipos de rutas de carrera y características.....	32
Tabla 6: Hechos históricos que impactan en las características generacionales .....	37
Tabla 7: Postura de las generaciones con respecto a la vida laboral .....	39
Tabla 8: Postura de las generaciones con respecto al desarrollo.....	40
Tabla 9: Postura de las generaciones respecto a forma de trabajo .....	41
Tabla 10: Evolución de las Telecomunicaciones en el periodo 1994-2013 .....	44
Tabla 11: Comportamientos Be More .....	46
Tabla 12: Descripción de las áreas: Gerencia de Experiencia del Empleado.....	48
Tabla 13: Descripción de las áreas: Gerencia de Talento, Desarrollo, Compensaciones y Cultura, Gerencia de Gestión de Aliados y Salud Ocupacional y Gerencia de Relaciones Laborales .....	49
Tabla 14: Beneficios de la EST: capacitaciones, convenios institucionales y becas carolina.....	50
Tabla 15: Cantidad de colaboradores en la EST según grupo generacional .....	56
Tabla 16: Colaboradores pertenecientes a la Generación Y según categoría.....	56
Tabla 17: Cantidades de colaboradores por grupo generacional en la Gerencia Marketing Clientes Residenciales.....	57
Tabla 18: Distribución de cargos en la Gerencia Marketing Clientes Residenciales .....	58
Tabla 19: Personal de la Gerencia Marketing Clientes Residenciales por tipo de ocupación.....	58
Fuente: Base de datos (2014) .....	58
Tabla 20: Líderes de Recursos Humanos entrevistados en la EST .....	61
Tabla 21: Oportunidades de mejora y fortalezas en el Programa de Rutas de Desarrollo .....	70
Tabla 22: Cuadro comparativa de la valoración en la EST .....	72
Tabla 23: Estrategias de retención .....	75

Tabla 24: Sexo, edad y categoría de los beneficiarios .....	78
Tabla 25: Menciones en relación a la pregunta: ¿Por qué sí estuviste motivado por pertenecer al Programa de Rutas de Desarrollo? .....	84
Tabla 26: Menciones en relación a la pregunta: ¿Por qué no estuviste motivado por pertenecer al Programa de Rutas de Desarrollo? .....	85
Tabla 27: Menciones en relación a la pregunta ¿Por qué si estás motivado de pertenecer al Programa de Rutas de Desarrollo? .....	85
Tabla 28: ¿Por qué no estás motivado de pertenecer al Programa de Rutas de Desarrollo?.....	86
Tabla 29: Frecuencia de fortalezas identificadas .....	88
Tabla 30: Frecuencia de las oportunidades de mejora identificadas .....	89
Tabla 31: Tabla comparativa entre las tres perspectivas: alcances generales .....	92
Tabla 32: Tabla comparativa entre las tres perspectivas: motivación, rotación, comunicación y oportunidades de mejora .....	93



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tendencias económicas y del mercado laboral.....	6
Figura 2: Practicas con mayor impacto para retener el talento .....	7
Figura 3: Participación del mercado de Telecomunicaciones 2011 .....	8
Figura 4: Mercado de Telecomunicaciones al detalle 2015 .....	9
Figura 5: Esquema de la metodología .....	21
Figura 6: Modelo de la Gestión de Recursos .....	24
Figura 7: Relación de Rutas de Carrera con otros programas .....	28
Figura 8: Etapas de carrera de D.T. Hall.....	31
Figura 9: Elementos de las rutas de carrera.....	33
Figura 10: Organigrama de la EST .....	47
Figura 11: Organigrama de Recursos Humanos.....	48
Figura 12: Rutas de carrera en la empresa EST .....	51
Figura 13: Política integral del programa Rutas de desarrollo.....	53
Figura 14: Categorías del Programa de Rutas de Desarrollo de la EST.....	53
Figura 15: Tiempo definido en los movimientos horizontales y las promociones.....	54
Figura 16: Malla formativa del Programa Rutas de Desarrollo .....	54
Figura 17: Proceso de evaluación del Programa Rutas de Desarrollo.....	55
Figura 18: Presencia de colaboradores de "Generación Y" en la EST según categorías .....	56
Figura 19: Estructura del análisis .....	60
Figura 20: Proceso de implementación del programa en un área.....	66
Figura 21: ¿Qué es lo que valoras más en la EST? .....	79

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación para optar por la licenciatura en Gestión y Alta Dirección con mención en Gestión Empresarial, plantea la necesidad de explorar y revisar si los mecanismos utilizados en la gestión del desarrollo, específicamente el programa de rutas de carrera, están sirviendo para retener y fidelizar a las personas más valiosas dentro de las empresas, específicamente aquellas que pertenecen a la Generación Y.

Esta investigación, de carácter exploratorio, se aproxima al tema en mención a través de un estudio de caso en una empresa perteneciente al sector de telecomunicaciones en el Perú; la empresa en estudio pertenece a un sector altamente competitivo por lo que necesita de manera particular retener a su mejor talento para la continuidad y sostenibilidad de la misma.

Por tal motivo, el presente estudio de caso analiza la situación actual de la empresa y, en especial, de su programa de rutas de carrera, el cual ha sido definido a nivel corporativo como *Programa de Rutas de Desarrollo*. El público objetivo para el desarrollo del presente estudio de caso pertenece a una de las gerencias clasificadas como estratégica para el negocio, la Gerencia de Marketing de Clientes Residenciales. En las gerencias de Marketing y Recursos Humanos, se realiza un análisis comparado entre los supuestos y la percepción de los responsables del diseño del programa pertenecientes al área de recursos humanos y los beneficiarios directos e indirectos del programa (los jóvenes profesionales y su gerente de línea respectivamente). Luego del análisis para cada grupo y de la revisión comparada de resultados entre los grupos, se realiza un análisis a profundidad que toma como fundamento el marco teórico propuesto.

Como resultado del estudio se exponen, en primer lugar, los hallazgos relativos al desfase entre las percepciones de quienes diseñan el programa y de los beneficiarios del mismo, para posteriormente proponer recomendaciones para mejorar el impacto del programa, aprovechar las oportunidades de mejora y afianzar las fortalezas determinadas en el análisis y tener mejores resultados a largo plazo. Finalmente, se presentan las conclusiones, las cuales abarcan todo el trabajo de investigación.

## INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo corroborar si el programa de *Rutas de Desarrollo*, desarrollado por una empresa del sector telecomunicaciones en el Perú, es un medio eficaz de retención y fidelización del talento joven perteneciente a la Generación Y. El trabajo de investigación presenta el estudio de caso realizado en una gerencia estratégica de una empresa de telecomunicaciones con la finalidad de evaluar la pertinencia y eficacia del programa de rutas de carrera, llamada *Programa de Rutas de Desarrollo*, e identificar espacios de mejora al programa actual de manera que pueda ser atractivo y logre retener a los colaboradores de mayor potencial en la empresa, en un contexto de mercado laboral peruano altamente competitivo. Cabe señalar que, debido a la solicitud de reserva del nombre comercial, la empresa sobre la que se desarrolla la investigación es denominada, a lo largo del estudio, Empresa Sector Telecomunicaciones (EST). Así mismo, se presenta un glosario que tiene como objetivo aclarar algunas definiciones que son utilizados a lo largo del trabajo de investigación.

Para aproximarse a este caso de estudio, el primer capítulo además de exponer los objetivos y preguntas que guiarán la investigación, desarrolla y analiza el contexto laboral local, haciendo énfasis en las tendencias actuales de retención del talento y la especial importancia de estas para el sector de telecomunicaciones. Así mismo, se detalla la metodología que sigue el presente documento, mencionando las fuentes primarias y secundarias, el diseño metodológico y sus respectivos instrumentos y herramientas para el recojo, sistematización y análisis de la información. De esta manera se explican también las tres etapas del proceso de investigación: la etapa descriptiva, la etapa analítica y la etapa propositiva.

El segundo capítulo, siguiendo la metodología planteada, expone el marco conceptual de la investigación, el mismo que define los conceptos, términos y enfoques seleccionados para analizar el caso en estudio. Dicho marco se divide en tres partes; la primera expone las principales nociones relacionadas al desarrollo de la gestión de personas en las organizaciones; el segundo elemento tratado es la función de gestión del desarrollo como parte del sistema de gestión de personas, profundizando los alcances de los programas de rutas de carrera y las herramientas que utiliza; y, en tercer, lugar se exponen diferentes teorías y enfoques sobre la Generación Y, y sus diferencias con otros grupos generacionales al interior de las organizaciones. Dado el alcance y la naturaleza del presente estudio de caso, y de su marco conceptual, se ha elaborado un glosario de términos usados a lo largo del estudio, el mismo que permite homologar el uso de los términos utilizados para el presente estudio, y que son recurrentemente usados por los expertos entrevistados y los especialistas del área de recursos humanos de la empresa estudio de caso.

Una vez expuestos los antecedentes y el marco conceptual, en el tercer capítulo se presenta y analiza la empresa en estudio, la EST. Se inicia dicho capítulo describiendo de manera general la estructura y composición de personal de la empresa, para luego enfocarse en la descripción del área recursos humanos y en el *Programa de Rutas de Desarrollo*. Luego de ello, se hace una descripción detallada de la gerencia en estudio y su importancia para la investigación.

Finalmente, en el cuarto capítulo, se detalla el proceso de trabajo de campo de (recojo y organización de la información) y sus principales resultados, tanto en lo referido al diseño del programa por el área de recursos humanos, como de la percepción y valoración del programa por parte de los colaboradores beneficiarios y su gerente de línea. Con la información recogida y sistematizada, en base a siete categorías definidas para el presente estudio, se realiza un análisis comparativo que da lugar a las conclusiones preliminares del trabajo de investigación. Entre los principales hallazgos del estudio de caso, destaca el desalineamiento entre los supuestos con los que el área de recursos humanos diseña el programa y las expectativas de los beneficiarios del mismo, pertenecientes a la Generación Y. Igualmente, se identifica la necesidad de hacer más participativo el proceso de selección e implementación del programa con el gerente de línea, principal responsable del desarrollo de sus colaboradores.

Finalmente, se plantean las conclusiones generales de la elaboración del estudio de caso, así como del análisis específico de caso de estudio en la EST, y se procede a realizar las recomendaciones pertinentes para el *Programa de Rutas de Desarrollo* en la empresa.

## CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Los cambios en los mercados de trabajo, tanto a nivel local como global en contextos de recesión (Estados Unidos y Europa) así como de acelerada expansión (algunos países de América latina, entre ellos el Perú), han motivado el interés de la presente investigación. En el caso peruano, el crecimiento económico ha impulsado la demanda laboral por jóvenes profesionales cada vez más capacitados para enfrentar mercados más competitivos e innovadores; por ello el presente estudio plantea la necesidad de explorar cómo algunas empresas, pertenecientes a sectores altamente competitivos, están enfrentado en reto de retener talento joven. En este contexto, el primer capítulo describe la situación actual del mercado laboral peruano respecto a la retención y fidelización del talento y cómo actualmente las grandes corporaciones lo están enfrentando. Hace especial énfasis en el sector telecomunicaciones, por ser este uno de los sectores más dinámicos y más competitivos en el Perú. A partir de esta comprensión del contexto se procede a detallar el alcance y la pregunta de investigación, así como la justificación y viabilidad del presente estudio de caso.

### 1. Antecedentes

#### 1.1. El mercado laboral corporativo y la guerra de talento en la actualidad

Según la encuesta mundial del CEO presentada por el especialista La Torre (2014), socio de PricewaterhouseCoopers (PwC) del Perú, actualmente la gestión del recurso humano resulta crucial para sostenibilidad y competitividad de las empresas. A nivel mundial un 63% de gerentes generales encuestados, en el citado estudio, indican que existe una gran preocupación por contar con los recursos y talentos claves para el futuro de sus empresas.

De la misma manera, las encuestas anuales realizadas por ManpowerGroup, reiteran año a año, la preocupada percepción de los directivos sobre la escasez de profesionales y técnicos con talento y capacidad para contribuir con el logro de las metas de las organizaciones. La encuesta realizada el año 2013 señaló lo siguiente:

En promedio 35% de los empleadores tienen dificultad para cubrir los puestos debido a la falta de talento disponible. Esta es la escasez más alta desde el comienzo de la recesión global. En el mundo del 2013, la única certeza es la incertidumbre. El cambio demográfico, la evolución tecnológica y el mundo propenso a un shock político, económico y social han creado un ambiente global donde la escasez de talento es una regla más que una excepción (ManpowerGroup, 2013, p. 2).

Para el año 2015, la encuesta de Escasez de talento de ManpowerGroup (2015) señala que la crisis se presenta a nivel global, pero destaca en ella que esta situación es especialmente crítica para países como Perú, Brasil y Japón, donde del total de CEOs entrevistados, los porcentajes para Japón (83%), Perú (68%) y Brasil (61%), resultan significativamente superiores a los de otros países como España y Reino Unido (con 14%) e Irlanda (11%) (ManpowerGoup, 2015, p.4).

El número de empleadores globales que indica escasez de talento en 2015 alcanzó un porcentaje de 38%, el mayor en siete años. El 83% y 68% de los empleadores en Japón y Perú, respectivamente, muestran la mayor dificultad para cubrir sus vacantes, mientras que sólo el 11% de los empleadores en Irlanda reporta dificultad para captar talento. El número de empleadores que registran escasez de talento se incrementa de manera más drástica en Singapur (40%), Sudáfrica (31%), Rumania (61%) y Grecia (59%). En contraste, el número de empleadores argentinos es el que más disminuye y se reporta con un 37%. (ManpowerGroup, 2015, p.3)

Al respecto, Arellano (2013) señala que ante el actual crecimiento económico de nuestro país, cada vez se demanda más jóvenes talentosos que puedan contribuir con las empresas y, con ello, apoyar el crecimiento económico. En este sentido el autor señala que frente a esta situación las empresas experimentan una oferta profesional calificada cada vez más escasa.

Por otra parte, el especialista de PwC, La Torre (2014) precisa que el Perú además enfrenta el desafío de la retención del talento. Según el estudio “Tendencias de retención de talento Perú 2014” realizado por PwC (2014), en el que se entrevista a 170 gerentes de recursos humanos, se señala que “el 91% de las empresas desearía tener una rotación menor al 10% y un 67% de ellas una menor de 5%. No obstante solo el 50% logra obtener la rotación deseada” (La Torre, 2014).

En este ambiente empresarial de rotaciones no deseadas, juega un papel relevante el factor generacional; el estudio antes citado estima que para el año 2020 la Generación Y representará el 50% de la fuerza laboral mundial, y esta generación plantea un reto crítico a los gerentes de recursos humanos con sus actitudes no tradicionales. Así lo afirma también la Directora de Recursos Humanos de EY Perú, Verónica Mesones, quien afirma que “estamos lidiando con una generación nueva, los *millennials*, que en su mayoría se caracterizan por ser una generación de resultados muy inmediatos y que no apuestan por quedarse mucho tiempo en una misma empresa” (comunicación personal, 07 de noviembre, 2014). Por su parte, la Gerente

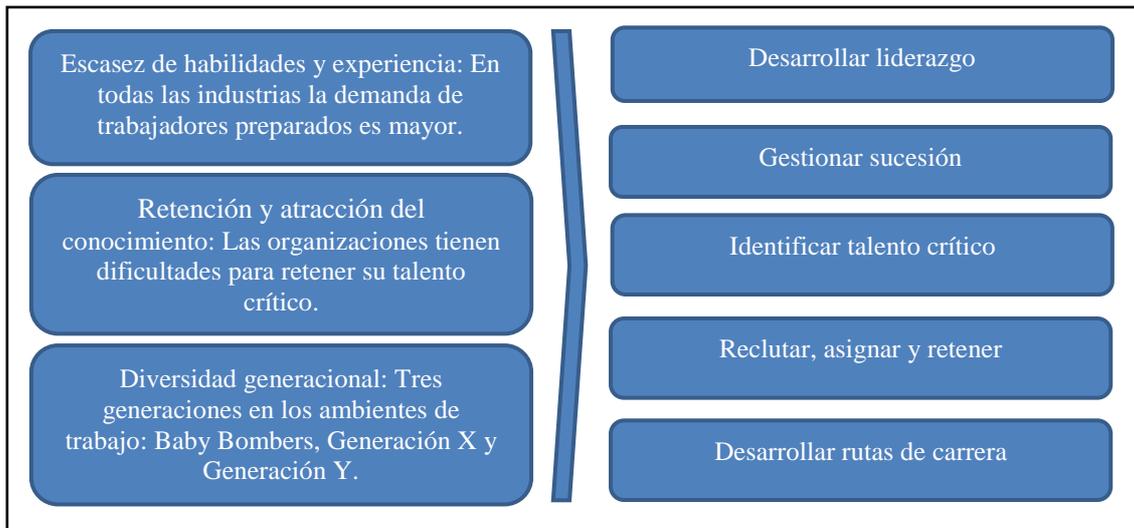
de Capacitación y Desarrollo de LAN Perú, Mónica Obando, menciona que “esta guerra de talento ha hecho que la rotación de talentos sea más acelerada ya que la cantidad de empresas que quieren al mismo perfil de joven talento, hace que las estrategias de captura sean más agresivas” (comunicación personal, 05 de noviembre, 2014).

Con el objetivo de aclarar y precisar el panorama antes descrito, en especial la situación del Perú al respecto, la presente investigación ha contado con la opinión de seis (6) líderes de gestión de recursos humanos en los sectores que tienen alta rotación<sup>1</sup>. Coincidentemente todos ellos afirmaron que en la actualidad existe talento en el Perú pero que este es cada vez más escaso. En primer lugar, los expertos coincidieron que el egreso de profesionales de las diversas universidades no garantiza la misma calidad de formación y profesionalismo; en segundo lugar, señalaron que los egresados profesionales no cuentan con las habilidades blandas requeridas por sus empresas. Por último, precisaron que existe además un factor generacional (refiriéndose a los más jóvenes) que hace que las personas sean cada más fieles a sus metas personales, antes que a los objetivos y compromisos de largo plazo con las empresas empleadoras. Uno de los expertos entrevistados, directivo en el sector retail, destacó que más que retener lo que realmente importa es contar con un plan de formación adecuado para que las profesionales puedan rendir óptimamente el tiempo que se quedan en la empresa (comunicación personal, 10 de noviembre, 2014). Por su parte, los otros cinco (5) expertos entrevistados consideraron que la retención del talento es hoy en día clave para la continuidad y éxito de la empresa.

Si bien son pocas las investigaciones relativas a la disponibilidad o escasez de jóvenes profesionales con el perfil y talento deseado por los empleadores del sector corporativo, los estudios conducidos por PwC (2014), Arellano (2014) y Deloitte (2013), y las entrevistas realizadas, señalan que no solo no es fácil reclutar jóvenes con el perfil deseado sino que además existe la dificultad para retener al talento disponible en la empresa y que la diversidad generacional es un factor crítico que influye en la capacidad de las empresas para retenerlo. Deloitte (2013) resume las tendencias económicas y del mercado laboral en la siguiente figura:

---

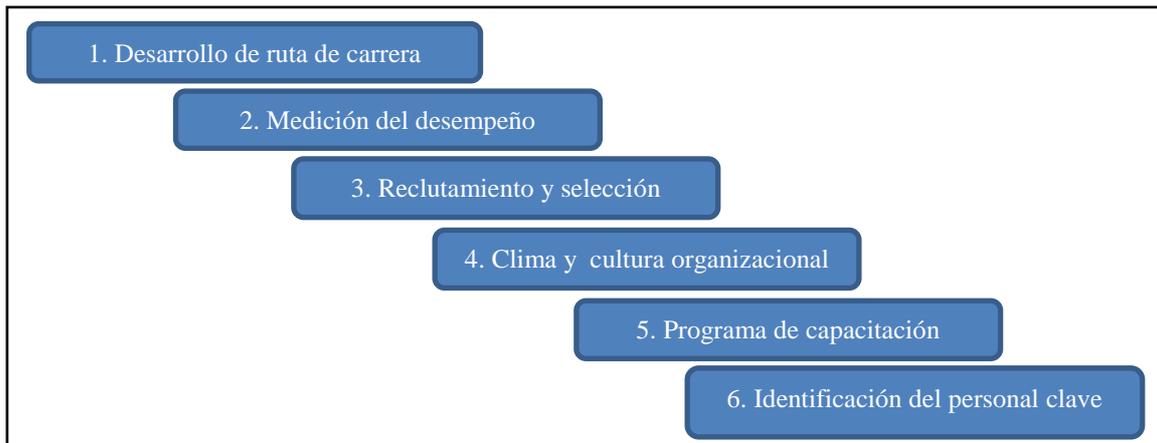
<sup>1</sup> Dichas empresas son parte de la una muestra en la que se identificaron 20 empresas del sector corporativo principalmente empleadores de jóvenes profesionales; de esta muestra se solicitaron entrevistas a 10, de las cuales se lograron 6 efectivamente.

**Figura 1: Tendencias económicas y del mercado laboral**

Fuente: Deloitte (2013)

El análisis de Deloitte (2013) ilustra cómo estas tendencias están impactando en las estrategias y enfoques de la gestión de los recursos humanos dentro de las empresas. Cabe resaltar que una de estas tendencias, la diversidad generacional, es cuestionada por algunos autores y estudios, como es el caso de Rolando Arellano, quien afirma: Para hablar de generaciones, la población de esas edades tiene que ser homogénea y compartir una característica distintiva. Pero, en el Perú, no existe tal homogeneidad. (Valdiviezo, 2014). Así mismo, en el último estudio de Imagen Corporativa entre la Opinión Pública (ICOP, 2014) de Pisos Perú, se menciona que no existe grandes diferencias entre los jóvenes y las generaciones anteriores solo que su forma de comunicarse es distinta.

A pesar de los argumentos que aseguran que no existe una diferencia generacional en el Perú, resulta interesante observar que las empresas están diseñando nuevos mecanismos para retener a su joven talento, y uno de ellos es conocido como desarrollo de “rutas de carrera” el cual es un programa de desarrollo profesional que se diseñan como línea progresiva mediante la cual el profesional se va desplazando en su carrera laboral. Este concepto se define a detalle en el capítulo correspondiente al marco teórico del presente estudio de caso. Por su parte, PwC (2014) identifica las principales prácticas que las empresas reconocen como de mayor impacto para retener el talento, entre las cuales figura como primera opción, desarrollo de rutas de carrera:

**Figura 2: Prácticas con mayor impacto para retener el talento**

Fuente: PwC (2014)

Retomado las entrevistas con los expertos de cada sector, resulta interesante observar cómo la representante de la empresa LAN Perú así como de la consultora EY Perú, se han concentrado en la formación de sus líderes (gerentes y jefes) para que éstos puedan manejar las relaciones en sus equipos, y puedan desarrollar una visión de gestión de talento que contemple las rutas de carrera como una alternativa pertinente para la retención y fidelización. Sin embargo, los otros cuatro (4) expertos mencionaron que métodos mixtos como los programas de desarrollo de personas, que implican capacitación, acceso a financiamientos, *cochino* y *mentaron*, clima laboral, nuevos retos y el conocimiento de las necesidades de cada colaborador, resultan más efectivos. Por último, los seis (6) entrevistados coincidieron que los programas de desarrollo profesional pueden ser efectivos para retener y fidelizar siempre que vayan de la mano con una remuneración atractiva, es decir con salarios competitivos en el mercado laboral, en especial en el sector al que corresponde.

En términos generales, los entrevistados reconocen que entre las funciones claves de la gestión de recursos humanos destacan: garantizar que se cuenta con las personas adecuadas, que el desarrollo de las mismas en la empresas está garantizado y, en particular, que es posible establecer rutas de carrera como mecanismo para la retención y fidelización de los profesionales talentosos y la disminución de la rotación no deseada. Se puede decir, hoy en día, que las empresas se encuentran en una "guerra por el talento"; quienes más se esfuerzan por retener a los mejores, proponiendo distintas prácticas para retenerlos, son los que más destacarán en el futuro.

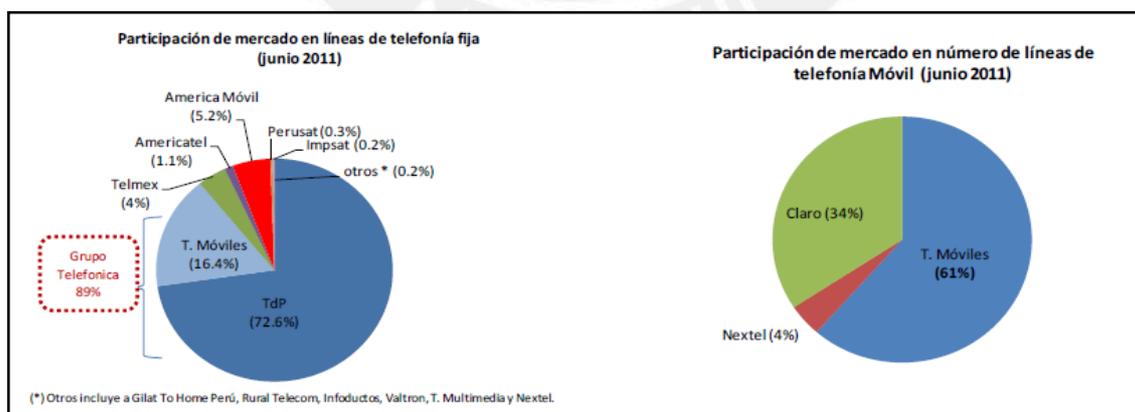
## 1.2. El talento en el sector de telecomunicaciones en el Perú

Para el presente proyecto de titulación se ha elegido al sector de telecomunicaciones puesto que este es un sector altamente dinámico y competitivo, que requiere de personal especializado que esté a la vanguardia de la tecnología y de las innovaciones que el mercado de servicios necesita. Así, algunos datos evidencian que este sector es uno de los que más impulsa la demanda laboral; resulta importante señalar que sólo durante el primer semestre del año 2014, las empresas de telecomunicaciones fueron las que más oferta de trabajo presentaron en los sitios asociados a la Comunidad Laboral, pese al poco crecimiento del empleo en Perú (El Portal del Capital Humano, 2014). Así mismo, de acuerdo a la opinión de Velarde, las inversiones de las empresas del sector de telecomunicaciones aumentaron cada año, y se caracterizaron por la presencia de nuevos competidores, lo que ha impulsado que cada año se presente un mayor demanda de recursos humanos (citado en Diario Gestión, 2014).

Respecto al perfil del profesional deseado en las empresas de telecomunicaciones, la Gerente de Talento de Telefónica del Perú, indica que las incorporaciones que busca su empresa están enfocadas en jóvenes profesionales de las principales universidades del Perú (Diario Gestión, 2015).

Con respecto a la participación en el mercado, resulta relevante precisar que en el año 2011 el sector de telecomunicaciones en relación a los servicios de telefonía fija estaba conformado principalmente por el Grupo Telefónica (compuesto por Telefónica Móviles y Telefónica del Perú), seguido por América Móvil y Telmex. Respecto a comunicaciones móviles el mercado estaba conformado por Telefónica Móviles, Claro y Nextel.

**Figura 3: Participación del mercado de Telecomunicaciones 2011**



Fuente: Departamento de Ingeniería PUCP (2014)

Este panorama ha cambiado radicalmente durante el año 2014, en el que entraron más competidores al mercado de las comunicaciones móviles. Por un lado, la empresa Viettel inició sus operaciones en el Perú en julio del 2014 bajo la marca comercial Bitel, siendo hasta ese

momento el cuarto operador de telefonía móvil en el país, gana la licitación de la banda 900 MHz en agosto del 2012 (Diario El Comercio, 2014). Por otro lado, Entel compró la marca Nextel en el país, empezando a operar desde octubre del 2014 teniendo como objetivo prioritario duplicar su capacidad para así obtener una doble participación (8%) en sus primeros años. Además, en un mediano plazo, espera captar el 30% del mercado de la telefonía móvil del país (El Comercio, 2014). Hoy en día el sector está conformado por Movistar (Grupo Telefónica), Claro, Entel y Bittel, ofreciendo cada una de ellas distintos servicios, planes y precios haciendo más agresiva la competencia en el sector.

Para el año 2015 se estima que nuevos competidores ingresarían al mercado; entre estos los siguientes: Tuenti, Virgin Mobile y Móvil Falabella, bajo la modalidad de operador Móvil Virtual (DN Consultores, 2015).

Figura 4: Mercado de Telecomunicaciones al detalle 2015



Fuente: DN Consultores (2015)

Con respecto al sector, el artículo “Perú: mayor mercado de telecomunicaciones” menciona lo siguiente:

El dinamismo de las líneas de negocio de baja penetración (como la banda ancha) y el mayor poder adquisitivo de las familias impulsarán el mercado de las

telecomunicaciones en los próximos años. En este escenario, el ingreso de dos nuevos operadores (Entel y Viettel), la licitación realizada de dos bloques de la banda 4G al finalizar el 2T13, así como la próxima licitación de la Red Nacional de Fibra Óptica (4T13) intensificarán la competencia en el sector y permitirán que los operadores expandan rápidamente su infraestructura (Perú Económico.com, 2013).

## 2. Objetivos y preguntas de la investigación

En el contexto de lo expuesto se plantean en el presente acápite los objetivos y preguntas de investigación que motivan el presente estudio de caso<sup>2</sup>.

El objetivo general del presente proyecto para la titulación es que mediante un estudio de caso en una de las principales empresas del sector telecomunicaciones, se pueda observar y verificar (para dicho caso particular) si el programa de rutas de carrera resulta un método eficaz<sup>3</sup> para la retención y fidelización de los jóvenes profesionales talentosos, tanto desde la perspectiva de los responsables de gestión de recursos humanos, así como desde la perspectiva de los propios beneficiarios del programa.

Para ello, el presente estudio de caso precisa seleccionar una empresa que ofrezca este tipo de programas de retención, realizar una descripción detallada del programa dentro de la empresa, y analizar el posible impacto del mismo en las decisiones de permanencia del talento joven. Por ello se requiere trabajar en base a dos públicos objetivo: los implementadores del programa (ejecutivos de recursos humanos de la empresa) y una muestra de beneficiarios (pertenecientes a un área clave de la organización que permita observar y analizar el efecto del programa en un segmento claramente definido y concebido como estratégico, por ejemplo una gerencia comercial). Este trabajo de análisis se concentrará en profesionales hombres y mujeres pertenecientes a la Generación Y que, como se expuso previamente es el grupo profesional que plantea mayores riesgos de rotación no deseada en las empresas. La descripción del programa así como el análisis del mismo podrá dar origen a una serie de propuestas de mejora para la organización y para el mismo programa de rutas de carrera.

Descrito el objetivo general del presente estudio de caso, se plantean a continuación los objetivos específicos que contribuyen al logro del objetivo general. Estos son:

---

<sup>2</sup> En el presente capítulo en el numeral 4, se precisa el alcance del estudio de caso y su aproximación metodológica de tipo cualitativo.

<sup>3</sup> Se entiende por eficaz a la capacidad de lograr lo que se desea, o de acuerdo a las diversas acepciones en la administración, de alcanzar los objetivos propuestos.

- a. Entender cómo está organizada la empresa seleccionada desde la perspectiva funcional de recursos humanos y cómo esta concibe y gestiona un programa de rutas de carrera dirigido a sus mejores colaboradores.
- b. Conocer las herramientas que utiliza la empresa (responsables de recursos humanos) para decidir quiénes deben pertenecer al programa de rutas de carrera.
- c. Sistematizar e identificar, desde la perspectiva de los responsables del programa (recursos humanos), los principales supuestos del diseño y resultados de la gestión en los dos últimos años.
- d. Sistematizar e identificar las fortalezas y oportunidades de mejora del programa de rutas de carrera a partir de las opiniones y perspectivas de los beneficiarios indirectos (gerente de línea / líder del equipo) y beneficiarios directos (los colaboradores incorporados al programa).
- e. Identificar las principales limitaciones del programa de rutas de carrera y sus posibilidades de ajuste y mejora en relación a los objetivos del programa (retención del talento joven).

Definidos los objetivos, general y específicos, se plantea la pregunta general y las preguntas específicas que guían el desarrollo de la presente investigación.

La pregunta general para el presente trabajo de investigación es la siguiente:

¿Son las rutas de carrera, como método de gestión del desarrollo, un medio adecuado para retener y fidelizar a los jóvenes talentosos perteneciente a la Generación Y, en la empresa de telecomunicaciones seleccionada para el estudio de caso?

Las preguntas específicas que sustentan la estructura del presente trabajo de investigación para la titulación, son las siguientes:

- ¿Cuál es el mejor diseño metodológico para atender la pregunta de investigación?
- ¿Cómo recursos humanos, en la empresa de telecomunicaciones seleccionada para el estudio de caso, diseña el programa de rutas de carrera?
- ¿Cuál es el comportamiento de la Generación Y frente a las rutas de carrera en el caso de estudio?
- ¿Cuáles son las fortalezas y las oportunidades de mejora del programa de rutas de carrera para el caso de estudio?

### 3. Justificación y viabilidad del estudio

En esta sección se expone la justificación y la viabilidad de la presente investigación. La justificación hace explícita la relevancia del presente trabajo para la titulación; mientras la viabilidad precisa la disponibilidad de los recursos requeridos para realizar el estudio de caso.

Respecto a la justificación resulta oportuno precisar lo siguiente:

De acuerdo a un estudio efectuado en América Latina, durante el año 2012, un 10% de colaboradores migró a otro lugar de trabajo. El porcentaje en nuestro país supera al registrado en la región y llega al 20%. Según refiere el especialista de CENTRUM Católica Graduate Business School, de ese grupo de trabajadores, el aspecto salarial alcanzó el 15% mientras que el 50% decidió ingresar a otra organización con miras a incrementar su desarrollo personal (Espinoza, 2014, pp.46-47).

En este contexto, los responsables de la gestión de los recursos humanos ven en el programa de rutas de carrera un medio para retener a los colaboradores más valiosos para la organización. La relevancia de retener a los colaboradores, según Allen (2010, citado en Fuchs, 2012) está directamente asociada a los costos derivados de reclutar, seleccionar y entrenar nuevos empleados. Los mismos que con frecuencia exceden el salario anual de las posiciones que se buscan contratar; además la rotación no deseada del personal valioso significa una fuga de talento hacia otras empresas del mismo o diferente sector. Asimismo, retener al talento asegura a la empresa tener una línea de sucesión en la alta gerencia; estos profesionales con alto potencial podrán ser desarrollados para que a largo plazo ocupe puestos directivos (Fuchs, 2012). Frente a estos motivos es importante para las empresas retener el talento, dedicarle tiempo, atención y parte de la inversión de la empresa.

La Cámara de Comercio Peruano Americana realizó el año 2010 un estudio en el que ciento sesenta (160) gerentes de recursos humanos fueron entrevistados y ante la pregunta cuál es el tema que les demanda mayor inversión de tiempo, la respuesta fue que, en promedio, le dedicaban el 23% de su tiempo a la atracción y retención de personal (Fuchs, 2012).

Por otra parte, para poder conocer si el presente estudio de caso es viable (factible de desarrollar) fue necesario analizar ciertos factores que pueden afectar de manera indirecta o directa la investigación, entre ellos los recursos de información, entrada y contactos dentro de la organización caso de estudio y la sensibilidad del tema.

- **Recursos de información:** Dada la importancia de los recursos humanos en las empresas de hoy en día, son múltiples los estudios e investigaciones publicados al respecto, entre los principales autores destacan Chiavenato (2009), Alles (2009,2012),

Cheese (1998), Hatum (2013), entre otros. Los mismos que han sido consultados para el presente estudio, así como las investigaciones de Kultalahti (2015), Lowe (s/f), y otros referidos en la sección Referencias del presente estudio. Adicionalmente, se ha utilizado estudios de mercado e informes elaborados por consultoras de prestigio en el sector de consultoría y recursos humanos, entre ellas: PwC (2014), Arellano (2014), IPSOS (2014).

- **Entrada y contactos a la empresa caso de estudio:** El sector a investigar presenta barreras para realizar la investigación, ya que la empresa seleccionada puede plantear restricciones por aspectos de seguridad de la información y control burocrático. No obstante, los contactos laborales y los colegas laborando en la empresa seleccionada del sector de telecomunicaciones, han facilitado los contactos y la recolección de información cualitativa y cuantitativa. Asimismo, los expertos en el tema de investigación han mostrado disponibilidad para ser contactados y entrevistados. Para cada caso se ha solicitado el consentimiento formal para el uso de información y sus respectivas referencias.
- **Sensibilidad del tema:** La gestión estratégica de personas y dentro de ella el desarrollo del programa de rutas de carrera en las organizaciones corporativas es un tema importante para lograr la retención de los talentos jóvenes, permitiendo vías de desarrollo y así generar un factor diferenciador dentro del mercado. La competitividad y sostenibilidad de las empresas depende cada vez más de la capacidad de las mismas por desarrollar el potencial y retener a su joven talento humano.

Se puede observar que los factores a tener en cuenta son alcanzables y no son un impedimento para realizar la presente investigación. Sin embargo, a pesar de la viabilidad, se tienen algunas restricciones de uso de información confidencial estratégica interna de la empresa; además, siendo el sector altamente competitivo y considerando el valor de marca la empresa ha solicitado el uso restrictivo de su nombre comercial en el título como en el texto de la investigación, por lo tanto en el desarrollo de la misma se referirá a ella como Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST). Así mismo, se mantendrá la confidencialidad de los nombres de las personas entrevistadas que así lo han requerido.

No obstante lo expuesto, cabe indicar que para la realización del presente estudio de caso, se cuenta con el consentimiento expreso y firmado de la EST (Ver CD), tanto para obtener los datos del programa, así como sobre los procedimientos necesarios para el desarrollo del estudio caso, de manera exclusiva.

#### 4. Diseño metodológico del estudio de caso

La aproximación metodológica que se utiliza para realizar el presente trabajo de investigación aplicada para la titulación es el estudio de caso, con enfoque exploratorio cualitativo. Para ello, se utilizan herramientas de recojo de información basadas en entrevistas semi estructuradas y cuestionarios, que permiten obtener la información y datos necesarios para realizar la descripción, análisis crítico y las propuestas de mejora de ser el caso, para el programa de ruta de carrera en la empresa del sector de telecomunicaciones caso de estudio.

##### 4.1 El estudio de caso

Para la presente investigación, el estudio de caso se define como:

Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos (Yin, 1994, p.13 en Martínez, 2006).

En un estudio de caso, como menciona Hernández (2010) se puede utilizar una metodología cuantitativa, mixta o cualitativa; la elección dependerá de diversos factores como el tamaño del universo, la muestra o el alcance del estudio, recordando que para un estudio de caso, el análisis está usualmente enfocado en el análisis y descripción de un problema en un determinado caso o contexto, para identificar posibles soluciones. Para el presente trabajo de investigación se utiliza una metodología de enfoque cualitativo que de acuerdo a lo referido por Chetty (1996, citado en Martínez, 2006) permite una adecuada relación a un estudio de caso:

- Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren.
- Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.

Asimismo, Martínez (2006) señala que es importante tener en cuenta las limitaciones de un estudio de caso:

- Debilidad de rigor, puesto que puede verse afectado por el punto de vista del investigador, quien puede influir en la dirección de los encuentros y en las conclusiones de la investigación.

- No proporciona datos ni evidencias suficientes que permitan sentar bases para la generalización.

El estudio de caso se puede dividir en holístico o instrumental; el primero hace referencia a un estudio en particular, mientras que el segundo quiere darnos a entender una comprensión general de un fenómeno mediante un determinado caso (Harling, 2002). En la presente investigación se utiliza un caso de estudio instrumental.

#### **4.1.1. Fuentes primarias y secundarias**

Resulta necesario precisar que el presente estudio de caso considera como fuentes primarias para el presente estudio de caso las siguientes:

- Entrevistas semi estructuradas a los cinco (5) jefes directos de recursos humanos de la EST responsables de diseñar, implementar y hacer seguimiento al programa de rutas de carrera. Una (1) entrevista al líder encargado de la gerencia.
- Cuestionarios a diez (10) ejecutivos pertenecientes a la Generación Y, todos ellos beneficiarios del programa de rutas de carrera, pertenecientes a la Dirección de Valor, y específicamente a la Gerencia de Marketing Clientes Residenciales dentro del segmento comercial en la EST.

Cabe resaltar que los diez (10) ejecutivos constituyen el 100% del público objetivo programa de rutas de carrera en una de las principales gerencias estratégicas de la EST. Dado que no es objetivo de la presente investigación generalizar los resultados ni en todas las áreas de la empresa ni en todas las empresas de este sector, la observación específica que la gerencia comercial resulta pertinente para analizar, describir y proponer mejoras al programa.

#### **4.1.2. Recojo y sistematización de información**

Para el recojo de la información respecto a recursos humanos y al gerente se utilizaron entrevistas semi estructuradas y para los beneficiarios se aplicaron cuestionarios para poder obtener información a detalle sobre el programa en estudio.

La entrevista semi estructurada fue escogida como instrumento para recojo de la información a nivel gerencial, debido a que es considerada una herramienta flexible y abierta que permite recabar información sobre temas previamente definidos, con la posibilidad de ampliar las opciones de respuestas y sus enfoques, dado el expertise y la especialización de los entrevistados. A este tipo de instrumento se define como una reunión o encuentro para intercambiar información entre un entrevistador y el entrevistado sobre temas y aspectos previamente definidos para los fines del estudio (Hernández, 2014). La ficha técnica de las entrevistas puede ser consultada en los Anexos A y C.

El cuestionario fue el instrumento seleccionado para recoger la información requerida de los beneficiarios del programa. El cuestionario resulta una herramienta pertinente para recolectar datos concretos y comparables que permitan construir, de manera objetiva, un mapa de las percepciones y expectativas de los beneficiarios del programa. Para el presente estudio, el cuestionario se define como la herramienta que consolida un conjunto de preguntas, usualmente de tipo cerrado, respecto a una o más variables a medir (Hernández, 2014). La ficha técnica del cuestionario aplicado puede ser consultada en el Anexo E.

La sistematización de los datos e información recogida, se realiza a partir de la definición y organización de siete categorías de datos relevantes para responder las preguntas de investigación. El procesamiento de la información de las entrevistas y cuestionarios se realiza mediante el uso de hojas de cálculo Excel, que permiten estructurar la información en matrices (filas / columnas) que registran las similitudes y discrepancias entre los grupos y en relación con cada perspectiva, para posteriormente consolidar una matriz con los siete temas comunes para los tres grupos de contactados (gerentes de recursos humanos, gerente de unidad como beneficiario indirecto y colaboradores como beneficiarios directos). Los resultados del proceso de organización de información, así como la sistematización final puede revisarse en los anexos B, E, G y I disponibles en formato Excel en el CD adjunto, de acuerdo a lo establecido en los Estándares Académicos para la elaboración de tesis y proyectos profesionales de la Facultad de Gestión y Alta Dirección (2015).

A continuación se presenta de manera resumida la tabla resultante del proceso de organización y sistematización de las entrevistas y cuestionarios, categorías y grados de coincidencia (Coincide, Coincide parcialmente, No coincide) (Tabla 1).

**Tabla 1: Cuadro resumen del análisis comparativo por perspectiva**

	Recursos Humanos	Gerente del área	Beneficiarios directos
Objetivos del programa	Coincide	Coincide	Coincide parcialmente
Perfil	Coincide	Coincide	Coincide parcialmente
Propuesta de valor	Coincide	Coincide	No coincide
Motivación	Coincide	Coincide parcialmente	No coincide
Rotación	Coincide	Coincide	No coincide
Comunicación	No coincide	No coincide	No coincide
Oportunidades de mejora	Coincide parcialmente	Coincide parcialmente	No coincide

## 4.2. Etapas del proceso de elaboración del estudio de caso

Tomando en consideración lo antes expuesto, para la presente investigación se plantean tres etapas: descriptiva, analítica y propositiva.

### 4.2.1. Primera etapa: descriptiva

La investigación se inicia con una etapa descriptiva la cual está conformada por tres partes: primero se presenta la aproximación al contexto en el cual se considera la descripción del mercado laboral peruano corporativo y la descripción del sector de telecomunicaciones. Las fuentes primarias, sólo utilizadas para la descripción del mercado laboral, están compuestas por seis (6) entrevistas semi estructuradas (Ver anexo A y C), las cuales presentan un total de diez (10) preguntas. Estas entrevistas fueron realizadas a expertos de diferentes sectores para poder corroborar información de las fuentes secundarias y ampliar el contexto sobre la retención y fidelización del talento.

**Tabla 2: Líderes expertos entrevistados**

Nombre	Empresa	Cargo	Fecha
Frida Marticorena	Consultora DHO	Directora de Recursos Humanos	31-oct
Mónica Obando	LAN Perú	Gerente de Selección y Desarrollo	05-nov
Verónica Mesones	EY Perú	Associate Director Human Resources	07-nov
Daniel Pizarro	Supermercados Peruanos	Coordinador de Desarrollo Organizacional	10-nov
En reserva	Empresa financiera	Jefe de Cultura	13-nov
En reserva	Empresa de consumo masivo	Gerente de Desarrollo Organizacional	19-nov

Cabe destacar que dichas empresas fueron elegidas ya sea por pertenecer a sectores competitivos o por ser consideradas como grandes empresas. Se elige la empresa EY Perú por ser una empresa perteneciente al sector de consultoría, el cual se caracteriza por su alta rotación. Así mismo, se consideró a la consultora DHO tomando en cuenta la opinión de la directora, dueña y fundadora de la misma. También son seleccionadas las empresas LAN Perú, Supermercados Peruanos S.A., una empresa de consumo masivo y del sector financiero por estar consideradas entre las cien (100) primeras empresas TOP del Perú (Ver anexo B en el CD adjunto). De todas las empresas mencionadas anteriormente servirá conocer los métodos que se llevan a cabo para retener el talento en los diferentes sectores. Para la sistematización de la información obtenida a partir de las entrevistas, se realiza una matriz que contiene un pequeño resumen de todas las respuestas los expertos por pregunta y así poder comparar y sacar una conclusión por cada uno de los aspectos considerados para realizar la herramienta.

Las fuentes secundarias que son utilizadas para el caso de la descripción del mercado laboral corporativo y el sector de telecomunicaciones son:

- Encuesta anual de Escasez de Talento – ManpowerGroup (2015)
- Tendencias de retención de talento – PwC (2014)
- Estudio sobre retención de talento - Deloitte (2014)
- Informe especial sobre la Generación Y – Arellano Marketing (2015)
- Estudio de Mercado de Telecomunicaciones 2015 – DN Consultores
- Participación del mercado de Telecomunicaciones 2011 –Departamento de Ingeniería PUCP
- Artículos periodísticos sobre el sector de telecomunicaciones – Diario Gestión, Diario El Comercio

En segundo lugar, se realiza la aproximación teórica compuesta por la gestión del desarrollo, el programa de rutas de carrera y la Generación Y. Se utilizan fuentes secundarias, siendo los principales autores: Martha Alles, Idalberto Chiavenato, Simon Dolan, Mondy, Molinari, Hatum y Peirano.

En tercer lugar, se realiza la descripción de la EST en donde se toman en cuenta los alcances generales de la empresa y la descripción de la Gerencia de Marketing Clientes Residenciales en donde se encuentra el público objetivo seleccionado, y la descripción del programa de rutas de carrera dentro de la EST. Para esto se utilizan las propias fuentes de la EST:

- Culture Audit 2014
- Presentaciones corporativas de la EST
- Base de datos de Recursos Humanos de la EST a noviembre 2014
- Folletos informativos de la EST

Las fuentes aludidas han sido correctamente referidas en la presente investigación en la sección Referencias.

#### **4.2.2. Segunda etapa: Analítica**

Esta etapa analítica consiste de dos partes: el análisis desde la perspectiva del área de recursos humanos y el análisis desde la perspectiva de los beneficiarios. Por un lado, se toma en cuenta la perspectiva de los líderes del área de recursos humanos porque son ellos los responsables de la creación, ejecución y evolución del programa de las rutas de carrera dentro de la EST. Para esta etapa se hace uso de fuentes primarias:

- Cinco (5) entrevistas semi estructuradas a líderes del área de recursos humanos, estas entrevistas están conformadas por diecinueve (19) preguntas generales y específicas defendiendo del responsable del área a entrevistar (Ver anexo D). Para la sistematización de la información obtenida a partir de las seis (6) entrevistas se ha realizado una matriz que organiza todas las preguntas realizadas y sistematiza las respuestas de cada uno de los expertos para analizar las posibles coincidencias o divergencia entre las mismas. Esta sistematización consiste en elaborar una tabla de doble entrada con todas las preguntas y las respuestas por líder para luego hacer un análisis comparativo por pregunta. Cabe destacar que no se elaboró la tabla con la transcripción de las preguntas sino con la síntesis de las mismas. (Ver anexo E en el CD adjunto).

**Tabla 3: Líderes de recursos humanos de la EST entrevistados**

Nombre	Cargo	Fecha
En reserva	Jefe de Talento y Selección	08-dic
En reserva	Jefa de Formación y Desarrollo	11-dic
En reserva	Jefe de Compensaciones	05-dic
En reserva	Jefe de Transformación Cultural	12-dic
En reserva	Gerente de Talento, Desarrollo, Compensaciones y Cultura	12-dic

- Diez (10) cuestionarios dirigidos a los colaboradores de la Gerencia de Marketing Clientes Residenciales, siendo este el 100% del público objetivo ya que sólo estos pertenecen al programa de rutas de carrera. Para el recojo de información se utilizó como herramienta las encuestas (Ver anexo F) conformadas por diecinueve (19) preguntas las cuáles fueron realizadas en base a siete aspectos los cuales se desarrollarán más adelante. Para la sistematización de las encuestas, que consistió en elaborar una tabla de doble entrada con todas las preguntas y respuestas de cada colaborador para luego hacer un análisis comparativo por pregunta. Esta matriz no sólo dejara ver las respuestas cualitativas sino también cuantitativas ya que al ser una pequeña muestra se tiene que tomar en consideración toda la información necesario (Ver anexo G en el CD adjunto).
- Una (1) entrevista semi-estructurada al gerente de unidad de caso de estudio la cual servirá para corroborar algunas respuestas de los beneficiarios. La entrevista semi estructurada está conformada por catorce (14) preguntas abiertas (Ver anexo H), para

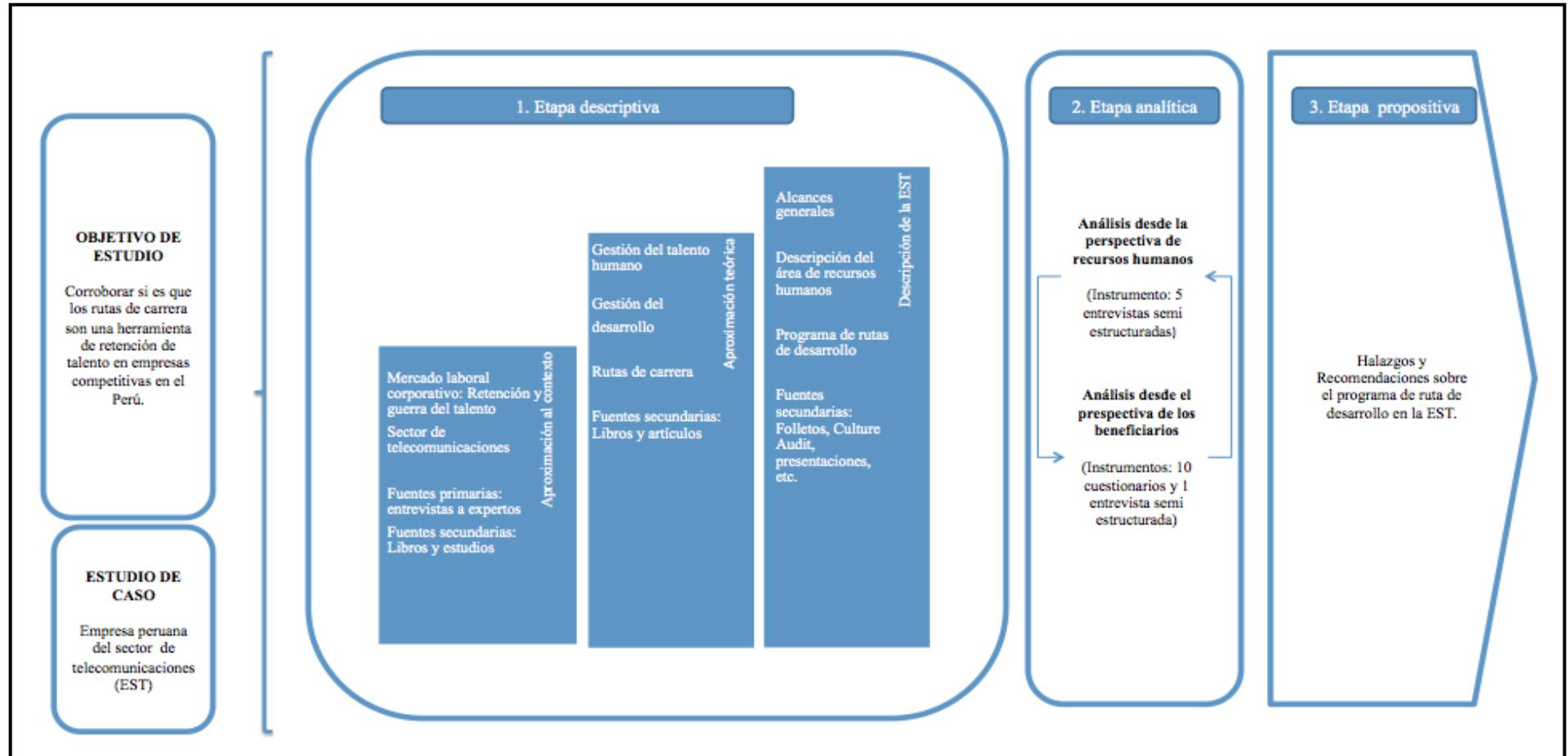
lograr la sistematización de la misma se elaboró una matriz (Ver anexo I en el CD adjunto).

#### **4.2.3. Tercera etapa: propositiva**

En la etapa propositiva, se organizan y exponen los hallazgos y recomendaciones. Los hallazgos se realizan en base a la etapa analítica del caso y así también tomando en cuenta lo desarrollado en la etapa descriptiva. Las recomendaciones se realizan en base al trabajo de investigación. A continuación se muestra el esquema metodológico seguido en la presente investigación:



Figura 5: Esquema de la metodología



## **CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL SOBRE LAS RUTAS DE CARRERA Y LA GENERACIÓN Y**

El presente capítulo expone el marco conceptual<sup>4</sup> que permite realizar el análisis y la posterior interpretación de los resultados del trabajo de campo realizado para recoger información sobre la pertinencia del programa de rutas de carrera en la empresa caso de estudio, en especial sobre el grupo de beneficiarios (talentos jóvenes) pertenecientes a la Generación Y (profesionales jóvenes nacidos a partir de 1981). El marco conceptual se construye en base a tres temáticas claves para el análisis del estudio de caso: (a) los cambios en la gestión de los recursos humanos y la nueva perspectiva de la gestión de personas en la organización; (b) la relevancia de la gestión del desarrollo, en especial de los programas de rutas de carrera como mecanismos para retener y fidelizar al personal más valioso; y (c) la aparición de una nueva generación de trabajadores, definida como la Generación Y, cuyo perfil y aspiraciones están desafiando las concepciones modernas de la gestión de las personas en la organización hoy en día.

### **1. La gestión de las personas en las organizaciones contemporáneas**

#### **1.1. Cambios en la gestión de los recursos humanos y sus actuales retos**

Las primeras investigaciones y sistematizaciones de información en relación a la administración del personal y los obreros de las fábricas aparecen en la década del 50, definida como la era de la industrialización clásica. Estas primeras aproximaciones se orientaron básicamente hacia la especialización de las funciones de gestión de personas, donde éstas eran definidas como los recursos claves para la producción y posibles de administrarse bajo una lógica de reducción de costos (Chiavenato, 2009). La segunda era fue definida como era la neoclásica, entre la década de 1950 a 1990, esta época se caracterizó por reemplazar los antiguos departamentos de relaciones industriales por los departamentos de recursos humanos encargados de desarrollar funciones operativas y tácticas, claramente definidas, entre las que figuran las siguientes: selección de personal, formación, evaluación, remuneración, higiene y la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales. La tercera era, Chiavenato (2009) menciona que, es definida como la era del conocimiento, que inicia en la década de 1990, y se basa en primer lugar en tres pilares fundamentales: los conocimientos, habilidades y

---

<sup>4</sup> Para el presente estudio se entiende por marco conceptual el conjunto de conceptos y propuestas que, conjugadas con perspectivas teóricas, proveen el marco de información que permite analizar e interpretar el fenómeno a estudiar. El presente capítulo expone las ideas y argumentos de autores seleccionados para, que de forma sencilla, se pueda analizar y describir el objeto a estudiar.

capacidades de los seres humanos; en segundo lugar, define a los seres humanos como activadores inteligentes de los recursos organizacionales; y tercero el reconocimiento de las personas que trabajan como socios de la organización (Chiavenato, 2009).

El inicio del siglo XXI se ha caracterizado por sus cambios acelerados, en todo sentido, pero en particular en el sector tecnología y telecomunicaciones. El fenómeno de la globalización, en gran medida dependiente de la conectividad y la simultaneidad de las comunicaciones, ha tenido un fuerte impacto en las empresas y la forma en las que estas se organizan y funcionan (Werther y Davis, 2008, p.32). Los cambios acelerados obligan a las organizaciones a adaptarse y aprender cada vez más y más rápido, por lo que cada vez se hace más importante gestionar correctamente a las personas y sus capacidades para hacer frente a los cambios del entorno (Cheese, 2008, p.3).

Según Werther y Davis (2008) las empresas tienen que enfrentar hoy en día desafíos externos tanto internos como externos entre ellos:

- Desarrollar en las personas las habilidades para trabajar en ambientes virtuales.
- Preparar al personal para interactuar en mercados menos estables, con mayor competencia y surgimiento de nuevas empresas.
- Generar innovaciones en procesos a través de redes.
- Dar espacios de aprendizaje a las comunidades pues de ellas depende la generación rápida de nuevo conocimiento.
- El desarrollo de nuevos perfiles directivos que faciliten lo previamente identificado.

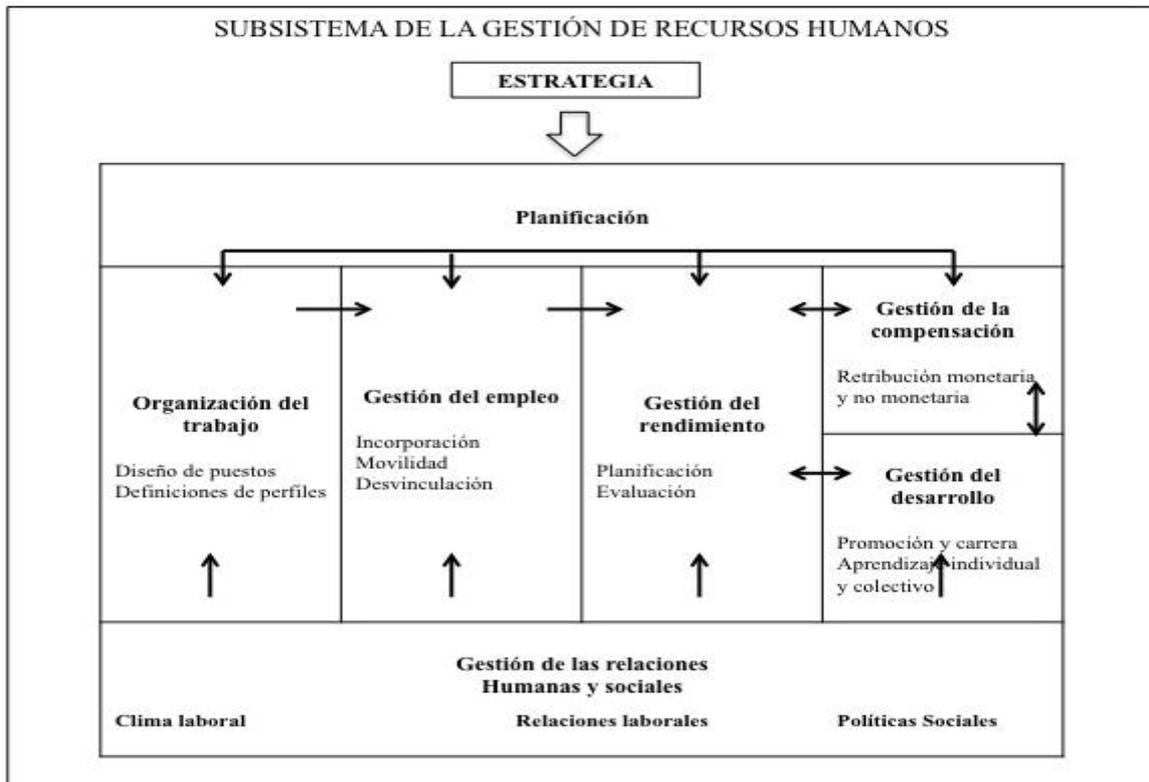
## 1.2. La gestión de personas desde la perspectiva de F. Longo

No obstante los cambios expuestos, aún hoy en día los sistemas de gestión de personas se sustentan en modelos planteados desde finales de los 90's. Entre ellos destacan los modelos propuestos por autores como Chiavenato (2009), Alles (2009) y Longo (2012) quienes coinciden en la definición de funciones básicas y especializadas que definen una profesionalización en la gestión de las personas<sup>5</sup>. No obstante la similitud entre modelos, para fines de la presente investigación se utilizará el Modelo de Longo pues este expresa con mayor detalle la función especializada del área de desarrollo como un subsistema clave que permite a la organización aprender gracias a capacidad para retener y la promover a los mejores.

---

<sup>5</sup> Los autores mencionados coinciden en que la gestión contemporánea de los recursos humanos comprende por lo menos las siguientes funciones: organización, reclutamiento, selección, desarrollo, evaluación.

Figura 6: Modelo de la Gestión de Recursos



Fuente: Longo (2004)

El valor adicional del modelo propuesto por Longo (2004) está en que se presenta como un sistema integrado que se despliega en diferentes componentes, los cuales operan como subsistemas que están conectados e interrelacionados.

El primer subsistema que se puede apreciar es la planificación de recursos humanos, el sub sistema más grande que permite la planificación de los restantes subsistemas a los que está conectado. El segundo subsistema es la de organización del trabajo, el cual implica el diseño y perfiles de los puestos que la organización necesita a partir de los resultados del proceso de planificación. El tercer subsistema es el de gestión del empleo cuyo objetivo es garantizar adecuado ingreso y salida de las personas de la organización. El cuarto subsistema, es el de la gestión del rendimiento, que permite gracias a la evaluación regular y objetiva que los trabajadores encuentren los estímulos correctos para mejorar su contribución con los objetivos y metas de la organización. El quinto subsistema, es la gestión de la compensación, función que se encarga de la retribución tanto monetaria como la no monetaria. El sexto componente del sistema de gestión de personas en la organización está relacionado a la gestión del desarrollo, cuyo propósito “es estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los colaboradores” (Longo, 2012, p.54).

Finalmente, en la base se encuentran las relaciones humanas y sociales, que deberán garantizar las adecuadas relaciones entre los trabajadores y los directivos y dueños de las empresas.

Para los fines del presente estudio de caso, nos centramos en la función de desarrollo que incluye el programa de rutas de carrera como medio para retener a retener a los de mayor desempeño. En particular se revisan las opciones que ofrecen las empresas del sector de telecomunicaciones para la retención y fidelización de su personal más valioso. En este sentido es necesario resaltar que son dos los procesos más importantes y necesarios para llevar a cabo un programa de rutas de carrera, estos son la política de promoción y carrera, y la política de formación (Longo, 2004).

De acuerdo Alles (2009), para complementar las ideas propuestas por los estudios de Longo, las funciones clave del área de recursos humanos se dividen en dos grandes grupos; por un lado se encuentran las actividades denominadas *hard* (o duras), que son la referidas a las actividades administrativas (contrataciones, nóminas), normativas (legales) y de relaciones sindicales. Por otro lado, están las actividades de tipo *soft* (o blandas) que son aquellas que velan por el desarrollo de las personas, como la selección, atracción y compensaciones. El presente estudio de caso tiene un enfoque de tipo *soft*, es decir está orientada a las actividades relativas al desarrollo de personas dentro de la compañía.

### 1.3. La gestión de personas identificadas como "talentosas"

Si bien las empresas más competitivas cuentan con sistemas de gestión de personas que les permite contar con profesionales idóneos y correctamente seleccionados, resulta relevante mencionar que, si bien las empresas se ocupan de la gestión de todo su personal, se enfocan de manera segmentada en aquellos que más valor aportan o cuyos resultados son más valorados por la dirección. A estas personas se las gestiona de manera diferenciada por desempeñarse por encima del promedio, y se las suele denominar como personas de "alto desempeño", "alto potencial" o "personal talentosos", o "talento"<sup>6</sup>.

De acuerdo a Jericó (2011) se define como talentoso a aquel "profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados" (Jericó, 2011, p. 51). De acuerdo a esta autora, que coincide y refiere además a Ulrich (2008), un profesional es talentoso cuando es extraordinario, cuando se hace necesario para la empresa, y cuando al desarrollarse alcanza resultados superiores dentro de la misma. Cabe resaltar que los conocimientos y las habilidades que poseen

---

<sup>6</sup> Para los fines del presente estudio de caso se utilizará la denominación "personal talentoso" toda vez que el alcance del estudio no alude a las nuevas definiciones y estudios sobre la "gestión del talento", o las recientes investigaciones sobre los alcances y las nuevas definiciones de la noción "talento".

las personas son muy importantes, sin embargo el hecho de poseer más de uno o del otro no los diferencia del resto o no los define necesariamente como una persona con talento.

Los profesionales talentosos tienden a lograr resultados gracias a sus interacciones con los demás y para ello utilizan sus competencias emocionales. De acuerdo a Jericó (2011) las personas con talento poseen diferentes tipos de competencias tanto intelectuales como emocionales. A continuación se presenta la clasificación propuesta por Jérico (2011):

**Tabla 4: Clasificación de competencias emocionales basadas en Jericó**

Dominios de la Inteligencia Emocional	Competencias emocionales
Conocer las propias emociones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciencia emocional</li> <li>• Valoración adecuada de uno mismo</li> <li>• Autoconfianza</li> </ul>
Gestionar las propias emociones (capacidad de expresar las emociones más convenientes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol</li> <li>• Integridad</li> <li>• Adaptabilidad/flexibilidad</li> <li>• Innovación</li> </ul>
Motivarse uno mismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación hacia el logro de objetivos</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Optimismo</li> </ul>
Reconocer las emociones en los demás (capacidad para entender lo que otras personas piensan o sienten)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compresión interpersonal</li> <li>• Orientación hacia el cliente</li> <li>• Aprovechamiento de la diversidad</li> <li>• Conocimiento de la organización</li> </ul>
Gestionar relaciones personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Catalizador de cambio</li> <li>• Resolución de conflictos</li> <li>• Colaboración y cooperación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>

Adaptado de: Jérico (2011)

Para los fines del presente estudio de caso, se puede definir a una persona con talento cuando logra transformar, innovar y con ello hacer más competitiva a la empresa para la que trabaja:

(Una persona con talento)...alcanza resultados superiores. Sin embargo, en nuestra actual economía, el mejor resultado, el superior es la innovación. La innovación no se alcanza con la tecnología, ni con el capital, sino con los profesionales que están detrás y que cuestionan lo establecido... (...) los profesionales con talento son capaces de fracturar el *statu quo* de las organizaciones, provocar cambio y reinventar la empresa.

Son la mejor ventaja competitiva de las empresas y sus resultados difieren cada vez más del resto de profesionales (Jericó, 2011, p. 62).

En la actualidad resulta muy importante para las empresas identificar los diferentes tipos de talentos que se necesitan; por ejemplo, las organizaciones requieren de talento directivo, o comercial, o técnico – operativo. Para cada uno de estos casos serán necesarias diferentes competencias y habilidades. Sin embargo, las empresas han aprendido a identificar al talento innovador y emprendedor, a los profesionales que otorgan valor agregado a las empresas, pero que a su vez presentan nuevos problemas para las mismas, pues cada vez son más escasos o son muy difíciles de reclutar en el mercado laboral. Adicionalmente, no todas las empresas han aprendido a desarrollar y fidelizar al talento, de tal modo que este no se queda mucho tiempo en la organización (Jericó, 2011).

Las nociones actuales de talento se sustentan en los conceptos planteados por Ulrich (2008) quien definió inicialmente que las personas con talento eran aquellas que presentaban tres (3) componentes claves: la capacidad, el compromiso y la acción. El primero, señala el autor, hace referencia los conocimientos, actitudes y competencias que se describieron al comienzo, el compromiso es la entrega que tiene el personal en los proyectos y/o actividades que realizan y la tercera significa la velocidad de la innovación constante, en la rapidez de la toma de decisiones. Por ello, toda persona con talento debe cumplir estos tres componentes claves.

La gestión del desarrollo en la empresa debe entenderse, por lo tanto, como un subsistema particularmente importante pues es gracias a este que las empresas tienen la posibilidad de desarrollar sus talentos, fidelizarlos, retenerlos y hacerlos crecer conjuntamente con el crecimiento de la empresa. Hay varias maneras de desarrollar a los talentos, para la presente investigación nos basaremos en el programa de rutas de carrera.

## **2. Los programa de rutas de carrera en la gestión del desarrollo y su potencial en la retención y fidelización del personal considerado talentoso**

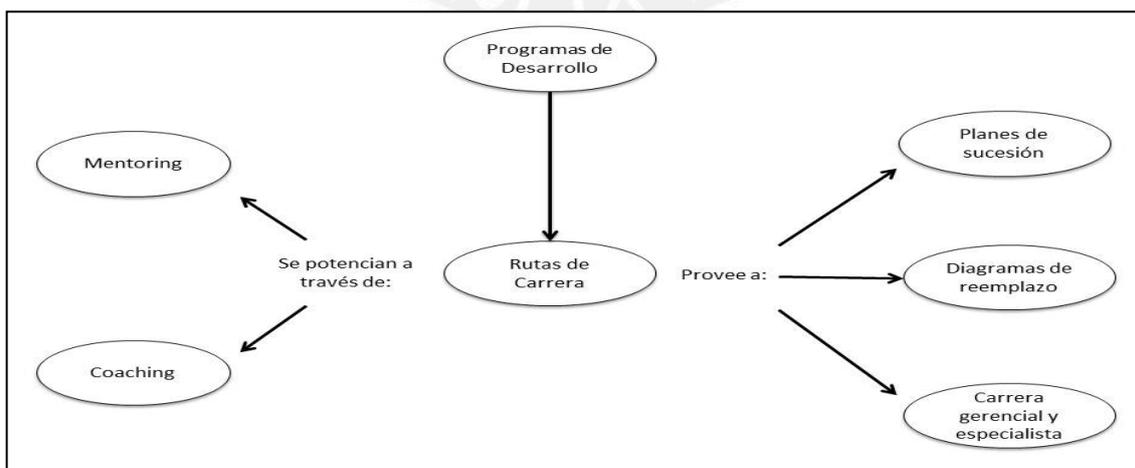
A continuación se presentan los alcances generales de la gestión del desarrollo en relación al programa de rutas de carrera, para luego detallar los objetivos, características y beneficios del mismo.

Respecto a la gestión del desarrollo, se puede decir que hace referencia al esfuerzo proactivo que realiza una organización para desarrollar las habilidades que le sirvan para el futuro (Dolan, 2010). La gestión del desarrollo “implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al

ritmo de la organización a medida que esta evoluciona y crece” (Mondy, 2010, p. 198). Chiavenato (2009) señala que esta está enfocada al crecimiento personal del empleado, no solo en el puesto actual sino que vela por la carrera futura del colaborador.

Entre los principales objetivos de la gestión del desarrollo destacan los siguientes: el desarrollar las competencias o conocimientos de los colaboradores para que sigan creciendo en la carrera profesional y mejorar sus capacidades personales a través de la aplicación de herramientas de evaluación. Para lograr ambos objetivos es necesario tener en cuenta los deseos y motivaciones de los colaboradores, las evaluaciones y expectativas de los superiores inmediatos, las evaluaciones del entorno y las necesidades propias de la organización (Alles, 2012). La gestión del desarrollo tiene varios beneficios. En primer lugar, ayuda a transmitir a los colaboradores la estratégica, cultura y valores organizacionales. En segundo lugar, colabora con la retención del talento ya que persigue la satisfacción a los empleados al ofrecerles estabilidad laboral. En tercer lugar, bajo un actual contexto globalizado, permite a la empresa generar una fuente interna de candidatos para procesos de selección (Universia Business Review, 2012). Dentro de la gestión del desarrollo existen distintos programas que apoyan al proceso de desarrollo de los colaboradores en una empresa. Según los autores Bonache (2006), Mondy (2010), y Alles (2012), estos pueden ser: promoción, rotación de puestos, capacitación *on-line*, *coaching*, *mentoring*, plan de sucesión, diagrama de reemplazo y rutas de carrera o planes de carrera (para la presente investigación se utilizará el nombre de rutas de carrera). Sobre este último se va a centrar la presente investigación. Al respecto resulta pertinente mencionar cómo se da la relación entre las rutas de carrera y los otros programas. Según Alles (2009), los programas de rutas de carrera proveen de personas formadas y capacitadas a otros programas, mientras que a su vez se ven potenciadas por el *mentoring* y *coaching*.

**Figura 7: Relación de Rutas de Carrera con otros programas**



Fuente: Alles (2009)

## 2.1. Alcances generales de los programas de rutas de carrera

Las rutas de carrera representan una línea flexible de movimiento a través de la cual una persona se desplaza al interior de una organización durante su vida laboral. Este programa puede ser flexible adecuándose a la realidad de la organización y a las capacidades, habilidades o competencias del colaborador. Al seguir una ruta de carrera establecida, el individuo puede emprender el desarrollo de su carrera con la asistencia de la empresa. Sin embargo, desde la perspectiva del empleado la ruta de carrera tal vez implique cambios de puestos o cambios de la empresa con finalidad de incrementar conocimientos y experiencias (Mondy, 2010). Asimismo, “Las carreras han dejado de seguir una trayectoria recta y ascendente en la escalera corporativa; ahora es más común que sigan una trayectoria ondulatoria de ascensos y de movimientos laterales” (Benko, 2008, citado en Mondy, 2010).

Son varios los principales beneficios de las rutas de carrera; en primer lugar, las rutas de carrera deben apoyar en la retención del personal clave en la organización. Si bien las rutas no son necesariamente el elemento clave a la hora de que un colaborador decida mantenerse o no en una empresa, sí representa factor importante a la hora de hacer las comparaciones con otras ofertas laborales. Esta situación se explica porque las relaciones laborales se dan en dos planos: un contrato laboral (formal) y un contrato psicológico (emocional)<sup>7</sup> (Alles, 2009). Un segundo beneficio es asegurar la continuidad gerencial, cuando una persona de cargo gerencial o por debajo de ello se va de la compañía; es importante que la empresa esté preparada para enfrentar esta situación con sus propios recursos, es decir tener la posibilidad de buscar el reemplazo dentro antes que con otro candidato de afuera. De esta manera, además, se puede potenciar y fidelizar a los colaboradores de la propia empresa (Alles, 2012). Este punto es particularmente importante en las empresas del sector telecomunicaciones, dado que en este hay pocas empresas grandes y estas son muy competitivas. Por ello es necesario que las empresas del sector estén preparadas ante la eventualidad de una renuncia voluntaria y no prevista que pueda impactar en sus resultados. Continuando con Alles (2012), el tercer y último beneficio es posibilitar el desarrollo y realización del personal, ya que es importante balancear los objetivos de la empresa junto con el desarrollo de sus colaboradores (Alles, 2012).

Según Mondy (2010), el desarrollo de las rutas de carrera en una empresa tiene los siguientes objetivos:

---

<sup>7</sup> El concepto “contrato psicológico” hace referencia a la suma de expectativas no escritas que retienen a los colaboradores (Alles, 2009).

- Lograr el desarrollo eficaz del talento disponible.
- Contar con oportunidades de autoevaluación para los empleados que consideran rutas de carreras nuevas o no tradicionales.
- Tener programas que demuestran un compromiso tangible con el desarrollo de un ambiente laboral diverso.
- Garantizar satisfacciones de las necesidades específicas de desarrollo de los empleados.
- Mejorar el desempeño.
- Incrementar la lealtad y motivación de los empleados, lo cual conduce a un decremento en la rotación.
- Atraer a los mejores candidatos en el mercado.

Asimismo, se puede mencionar como objetivos: el dotar de mayores conocimientos y competencias a su capital humano para cubrir puestos de trabajo que en un futuro quedarán vacantes; establecer una eficaz comunicación interna acerca de las trayectorias profesionales potenciales en la empresa; y maximizar la eficiencia de los programas actuales de recursos humanos, integrando actividades orientadas a la gestión de carreras dentro de la planificación estratégica de la organización (Universia Business Review, 2012).

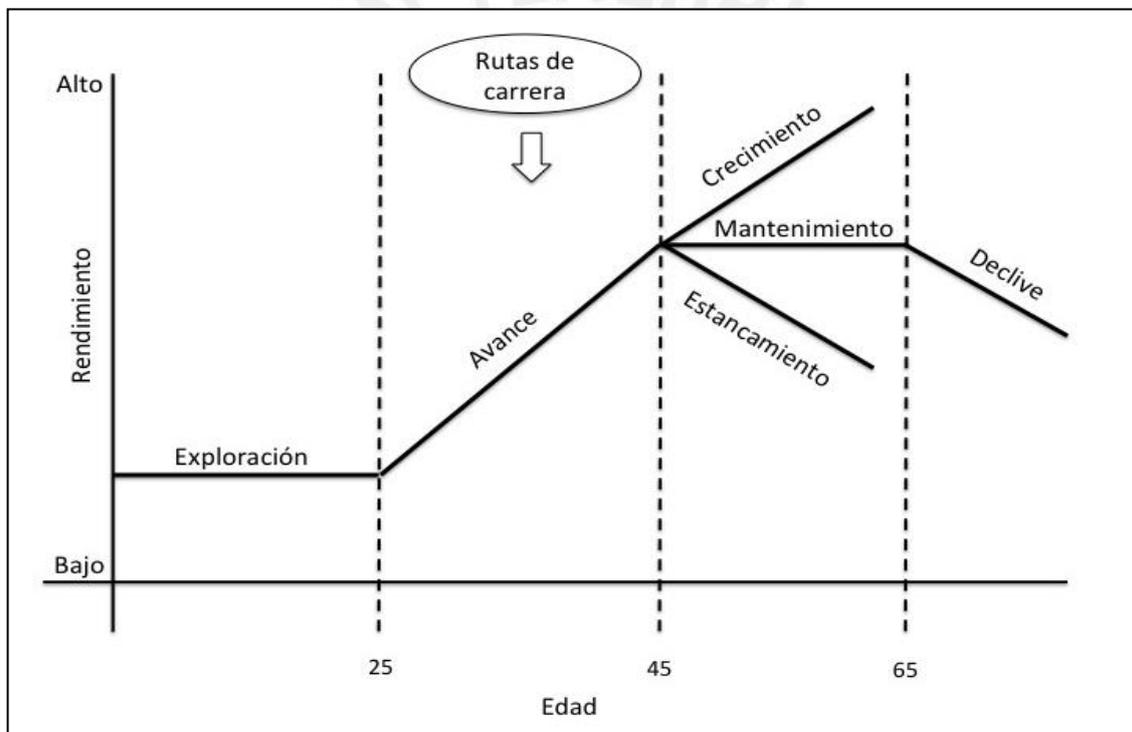
Mondy (2010) menciona que los colaboradores tienen que notar que la empresa se preocupa por el desarrollo de su ruta de carrera si es que quiere retener a los mejores y más brillantes colaboradores; estos se sentirán motivados y comprometidos con la organización y cuentan con programas concretos para ellos. Los programas deben incluir oportunidades para hacer cosas distintas y darles oportunidades de aprendizaje; de este modo la empresa se beneficia pues logra desarrollar un grupo que puede avanzar y prosperar con la organización en un futuro. Además, los procesos de reclutamiento y contratación deben asegurar que el personal que ingrese pueda estar en ruta para asegurar futuras posiciones de liderazgo. Los colaboradores de alto potencial tienen más oportunidades de prosperar en la empresa ya que estos últimos invertirán en su desarrollo.

Respecto a los aspectos a tomar en cuenta para un programa de rutas de carrera, Alles (2009) menciona que es importante que tanto los colaboradores, los participantes y los jefes lo conozcan en detalle; también tiene que estar muy claro para todos que contar con este programa y ser parte del mismo, no implica la promesa de ascenso. Al respecto señala que “si bien las rutas de carrera son programas en los cuales se describe una carrera estándar y los pasos necesarios para alcanzarla no significa una promesa por parte de la empresa a otorgar un puesto superior” (Alles, 2009, p. 224). Así mismo, es importante que el programa de rutas cuente con un buen plan de formación o capacitación fuera de la empresa, por ello es importante diseñar

cursos de capacitación para que el colaborador adquiriera nuevos conocimientos y así mejorar la forma en que trabaja de tal manera que ayude a construirse un mejor futuro dentro de la organización (Alles, 2012).

Las rutas de carrera, como programa de gestión del desarrollo, se generan dentro de la etapa de "avance" de una carrera profesional; esta etapa según la teoría de Douglas T. Hall, mencionado en Dolan (2003) se da entre los veinticinco (25) y cuarenta y cinco (45) años de edad y se caracteriza porque la persona empieza a jugar papeles relevantes dentro de la organización, alternando su proceso de aprendizaje con el de aportaciones a la empresa. Esta etapa también se caracteriza porque la persona empieza a ser reconocida y valorada por sus supervisores (Dolan, 2003).

**Figura 8: Etapas de carrera de D.T. Hall**



Adaptado de: Dolan (2003)

Según Mondy (2010), el programa de rutas de carrera presenta diferentes tipos de rutas con las siguientes características principales:

**Tabla 5: Tipos de rutas de carrera y características – Ruta tradicional y Ruta de carrera en forma de red**

Tipo de Rutas	Características
Ruta tradicional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La progresión es en forma vertical ascendente avanzando de un puesto específico al siguiente.</li> <li>• Dirección recta hacia adelante</li> <li>• Ruta claramente trazada</li> <li>• El colaborador conoce la secuencia específica que debe pasar para progresar.</li> <li>• Dificultada para alcanzar las posiciones</li> </ul>
Ruta lateral de habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desplazamientos laterales dentro de la empresa para revitalizar y enfrentarse a nuevos desafíos.</li> <li>• No implica promociones ni aumentos salariales.</li> <li>• Se puede optar por una remuneración basada en el número y en el tipo de habilidades que poseen.</li> </ul>
Ruta de carrera en forma de red	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye una secuencia vertical de puestos como una serie de oportunidades horizontales.</li> <li>• Promueve la intercambialidad de la experiencia en ciertos niveles y la necesidad de ampliar la experiencia en un nivel antes de ser promovido a un puesto mayor.</li> <li>• Disminuyen la probabilidad de un bloqueo en un puesto de trabajo.</li> <li>• Dificultad de explicación a los empleados sobre una ruta específica que deben seguir.</li> </ul>

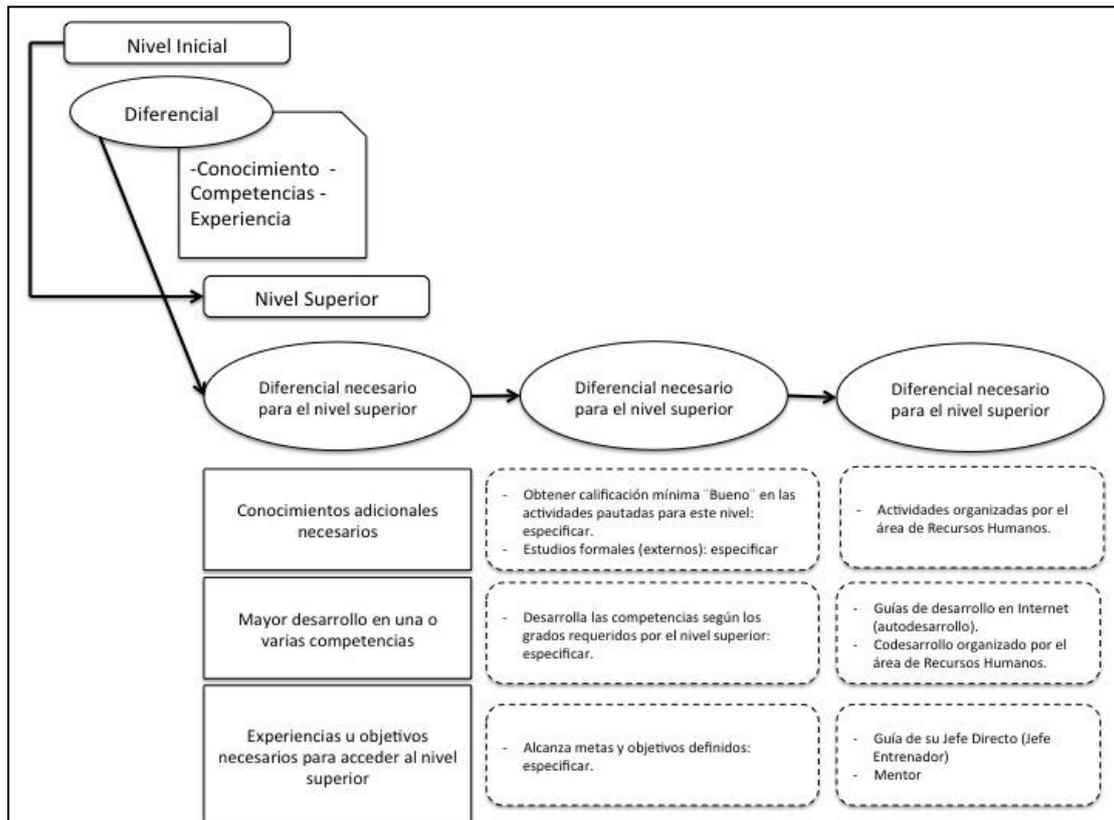
Adaptado de: Mondy (2010)

Se tiene que tener en cuenta que el desarrollo de las rutas de carreras se logra cuando las empresas integran este proceso con otros procesos de gestión de recursos humanos, como la administración del personal o la evaluación del desempeño, por ejemplo. Dichos procesos son unilaterales sino que buscan tomar las necesidades de la organización como de los colaboradores (Chiavenato, 2009).

## 2.2. Diseño de un programa de ruta de carrera

Para el diseño de un programa de rutas de carrera, según Alles (2009), se debe tomar en cuenta los requisitos para pasar de un nivel laboral a otro; estos niveles están compuestos por conocimientos, competencias y experiencia previa necesaria para pasar de un nivel a otro.

Figura 9: Elementos de las rutas de carrera



Fuente: Alles (2009)

Respecto a las diversas herramientas para identificar y evaluar a las personas que formarán parte de las rutas de carrera las siguientes, basadas en los modelos de Alles (2012) y Chiaventato (2009) son las más conocidas:

- Entrevistas por incidentes críticos (BEI) sirven para explorar incidentes críticos tanto positivos como negativos y las competencias de un colaborador.
- Assessment Center Method (ACM) son evaluaciones de competencias que son realizadas en diferentes momentos del año para evaluar si es que los colaboradores cumplen con el nivel de competencia deseado para formar parte de las rutas de carrera de una empresa o evaluar si es el colaborador está apto para una promoción interna. Esta herramienta consiste en ejercicios dirigidos y simulaciones para seleccionar a los colaboradores destacados.
- Evaluaciones de desempeño sirve para ver en qué nivel los colaboradores están cumpliendo con las funciones de su puesto.
- Las pruebas psicológicas son herramientas que sirven para dar referencia de los colaboradores y conocer sus intereses, competencias y habilidades.

- *Feedback 360°* consiste en la autoevaluación, evaluación de los pares y subordinados y clientes internos y/o externos. Respecto al último, las personas pueden ser de distintos niveles de la organización y/o a veces a personas con algún tipo de vinculación, como los proveedores y clientes.
- Evaluación de puestos es un proceso que determina el valor relativo de un puesto de trabajo en relación a otro, dicha evaluación se realiza con finalidad de diferenciar puestos por la equidad interna según la estructura de la organización.
- Matriz desempeño/potencial sirve para identificar esta relación de desempeño<sup>8</sup> y potencial<sup>9</sup>, permite estructurar a las personas dentro de ella para conocer quiénes son las personas con buen desempeño y con proyección en ella.

Las rutas de carrera son uno de los métodos que más emplean las empresas para potenciar la gestión del desarrollo dentro de las mismas. Este método cuenta con sus propios elementos y herramientas de evaluación que le permita proponer mejoras, implementar y evaluar la ruta de carrera propuesta. El principal objetivo de este tipo de programa es desarrollar y retener al personal, pero en particular a aquel que es considerado de mayor talento y potencial. Por ello, también resulta relevante conocer, además de las herramientas del programa, el perfil de los beneficiarios a los que va dirigido.

### **3. La gestión de las personas y la diversidad generacional en la vida laboral**

Actualmente no solo el entorno y las condiciones laborales han cambiado; son múltiples y variados los aspectos que una organización debe tener en cuenta si pretende mantenerse competitiva en su sector y contar con el mejor talento. La diversidad es un reto para las empresas contemporáneas; esta tiene que ver con el género, la cultura, las creencias, y con la edad. Esta última característica es cada vez más relevante, pues las generaciones más jóvenes se han desarrollado en condiciones sociales muy diferentes a quienes ahora ostentan los cargos gerenciales y directivos.

Existen, a pesar de las tendencias a globalizar la diversidad generacional, posturas que aseguran que en el Perú no existe la diversidad generacional tal como es planteada en el mundo europeo o anglosajón. En el reporte especial elaborado por Arellano Marketing en junio 2014,

---

<sup>8</sup> Se entiende por desempeño a las personas que se desenvuelven bien en su puesto de trabajo (Fischman, s/f).

<sup>9</sup> Se entiende por potencial tienen la capacidad de aprendizaje rápido y tienen la posibilidad de seguir avanzando en la empresa. (Fischman, s/f)

titulado *La generación Y*, Valdiviezo (2014) señala que el especialista Rolando Arellano explica que los expertos y la literatura que se produce en torno a las nuevas generaciones son sesgadamente orientados a una cultura y antecedentes de Estados Unidos, cuyas características no parecen comparables a las características y antecedentes en el Perú. Así mismo señala que para hablar de generaciones, estas tienen que presentar características que los hagan homogéneos y tener un aspecto distintivo, situación que no se da en nuestro país.

A pesar de las limitaciones que presenta una postura global frente a las existencias de determinados grupos generacionales, las organizaciones (especialmente las corporaciones transnacionales) identifican como parte de su diversidad generacional hasta tres (3) generaciones interactuando y trabajando juntas. Según los especialistas en recursos humanos, el factor generacional obliga hoy en día a redefinir o adaptar muchas de las prácticas de atracción, retención y desarrollo del talento (Hatsumi, 2013). Así “la mejor empresa es aquella que se adapte a las diferentes necesidades de las diferentes generaciones de su empresa” (Torrado, 2015). Según Torrado (2015) la mejor empresa será aquella que mejor adapte su estrategia y la que cuente con los mejores planes de retención para las diferentes generaciones. Al respecto, estudios sobre la diversidad generacional en la organización han permitido identificar los siguientes grupos de trabajadores según su rango etéreo: los Tradicionalistas, o también conocidos como los silenciosos, son los nacidos entre 1900 – 1945; los *Baby Boomers* o la generación posguerra, nacida entre 1946 – 1965; la Generación X que corresponde a los nacidos entre 1966 – 1980, y la Generación Y, también conocida como los *Millennials* son los nacidos entre 1981 – 1994. Cabe indicar para la presente investigación se está tomando un rango de edades referencial en base las diversas fuentes consultadas.

### 3.1 Características mentales de los diferentes grupos generacionales

Para diseñar programas de gestión de personas es necesario tener en cuenta las diferencias generacionales que pueden existir dentro de una organización; de esta manera se puede conocer mejor cuáles son los principales comportamientos y características. A continuación se muestra las características más relevantes identificadas para cada grupo generacional:

#### a. Tradicionalistas

Dichas personas tienen una mentalidad austera, esfuerzo, patriotismo y fe en las instituciones. Son personas aplicadas a las reglas no discuten el *status quo*, conformistas y ahorrativas. Para ellos, tener un trabajo es un logro y la jubilación se percibe como una liberación. Son personas que confían mucho en las instituciones. En cuanto a lo laboral, tienen un estilo militar, prefieren obedecer, no asumen riesgos y la descripción de puesto es la base

para su trabajo. De esa manera, se inhibe el pensamiento crítico y la flexibilidad en el trabajo (Molinari, 2011).

b. Baby Boomers

Hijos de los tradicionalistas, son los primeros en sus familias en tener una carrera universitaria. Son de mentalidad optimista, idealista y competitiva lo que conlleva a desplazar a los tradicionalistas y, a diferencia de estos últimos, tienen iniciativas para cambiar las cosas. Se caracterizan por ser colaboradores muy fieles y comprometidos con sus organizaciones, los cuales buscan retrasar su retiro de la vida laboral lo máximo posible (Peirano. s/f). A partir, de la incorporación de esta generación, las empresas comienzan a estructurarse por niveles jerárquicos y espacios geográficos de acuerdo a su nivel. Además, el término jubilación tiene una connotación negativa, en lugar de ello prefieren el retiro. Pese a ello, esta generación se enfrenta a las adquisiciones, fusiones y *downsizing*, lo que conlleva a la expulsión por reducción de costos, reingenierías y racionalización de recursos (Molinari, 2011).

c. Generación X

Son hijos de los *Baby Boomers* y algunos tradicionalistas, son víctimas de las frustraciones de sus padres ante la globalización y cambios. Dicha generación tiene desprecio por la burocracia y pierden la fe hacia las instituciones. Así, valoran la informalidad en la vestimenta y en el trato (Molinari, 2011). Las personas de esta generación se caracterizan por ser bastante individualistas, autónomos y por buscar la inmediatez en todo lo que emprenden. A diferencia de sus predecesores, ya no viven para trabajar sino trabajan para vivir, buscan tener un equilibrio de vida laboral y personal. El compromiso no se basa en la cantidad de horas de permanencia en la oficina, sino por los resultados del trabajo (Peirano. s/f).

d. Generación Y

Son la generación virtual, debido a su cercanía y comodidad con la tecnología. Se caracterizan por ser cuestionadores, desafiantes, seguros de sí mismos. Tienen preferencia por trabajar en base a proyectos, son multitareas y se motivan cuando saben qué es exactamente lo que se espera de ellos. Lo que busca esta generación es la tener oportunidades para desarrollar sus capacidades y competencias, rehuendo a cualquier trabajo rutinario (Peirano. s/f).

Si bien esta clasificación no resulta taxativa, sí se apoya en algunos hechos históricos que han propiciado el desarrollo de los perfiles y las características antes mencionadas. Resulta importante precisar que dichas características responden más bien a un análisis en un contexto anglosajón que puede diferenciarse de procesos históricos diferentes en nuestra región. A continuación se muestra un cuadro resumen de las mismas:

**Tabla 6: Hechos históricos que impactan en las características generacionales**

	Tradicionalistas	Baby boomers	Generación X	Generación Y
Principales eventos presenciados	Primera Guerra Mundial Gran Depresión New Deal Segunda Guerra mundial Guerra de Corea	Guerra Fría Guerra de Vietnam Watergate Primer hombre en la luna Asesinato de Kennedy Lucha por los derechos civiles	Caída del Muro de Berlín Sida Drogas Guerra del Golfo	Caída de las Torres Gemelas Guerra de Afganistán Escándalos corporativos
Evolución tecnológica	Radio	Long plays	Computadora personal Teléfono celular	Mensajes de texto Redes sociales La era "I" (iPod, iPhone, iPad) Internet DVD , Blue Ray

Fuente: Adaptación de Hatum, 2015

Como se puede apreciar en el cuadro, los tradicionalistas vivieron la Primera Guerra Mundial por lo que los valores más resaltantes para ellos son la lealtad, el respeto y el honor. Con respecto a los *Baby Boomers*, que vienen de una formación verticalista, pero aprender a vivir en consenso. Con respecto a la Generación X, esta es pequeña y han presenciado cambios tecnológicos como computadoras, teléfono celular, etc. también han visto varios divorcios y corrupción.

### 3.2 Características generaciones y su impacto en el trabajo

Hasta ahora se ha descrito las características de las distintas generaciones y los hechos históricos que las respaldan. Para la presente investigación es necesario entender cómo se comportan dichas generaciones en el trabajo y cómo responden a los modelos que se aplican a todos los grupos por igual. Según Molinari (2011) en las empresas es aún frecuente que un porcentaje mayoritario del total de trabajadores pertenezca a las generaciones de *Baby Boomers* y de la Generación Y.

A continuación, de acuerdo a Molinari (2011) se muestra en las diferencias generacionales en el ambiente de trabajo según diez (10) concepto. Como se puede ver en la Tabla 6 con respecto a la vida laboral, hay una clara diferencia entre la Generación Y y las demás ya que estas últimas no toman en cuenta el individualismo sino la empleabilidad. Asimismo, con respecto al trabajo la Generación X y la Y son generaciones más dinámicas quienes están más interesados en su vida personal y sus proyectos ya que saben lo que les gusta realmente. También con respecto a la calidad de vida, la Generación X y la Y, en especial esta última quieren tener un balance de vida- trabajo por lo que valoran la flexibilidad. En cuanto al

desarrollo y al *feedback*, las dos últimas generaciones valoran el aprendizaje constante, sobre todo la generación Y quienes quieren tener un trabajo con sentido con impacto; esto difiere con los tradicionalistas y *baby boomers* quienes no se ven tan atraídos de desarrollarse en una organización. Por último, con respecto a la Tabla 9 los que pertenecen a la Generación Y al ser nativos tecnológicos les gusta estar siempre conectados e interconectados con personas por ello les gusta las organizaciones horizontales.



**Tabla 7: Postura de las generaciones con respecto a la vida laboral**

	Tradicionalistas	Baby boomers	Generación X	Generación Y
Seguridad laboral	Busca su continuidad y beneficios.	Busca su continuidad y beneficios.	Empleabilidad	Individualismo
Trabajo	Sacrificio para ganarse la vida. Carreras tradicionales. Cree en el trabajo por antigüedad mostrando lealtad.	Medio para un fin ulterior. Por su dedicación absoluta al trabajo, no hicieron caso a sus vocaciones.	No interfiere con la vida personal. Buscan desplegar sus intereses de trabajo. El trabajo en parte de su proyecto de vida.	Suelen renunciar al trabajo cuando no se sienten cómodos. Quieren encontrar lo que les gusta realmente.
Calidad de vida	No existía, tener un trabajo era una bendición. Disfrute percibido como lealtad.	Solo cambian su estilo de vida después de una situación traumática. Se retiran de la oficina después del jefe, sienten que la presencia física es clave para el impulso ascendente.	Trabaja para vivir. La calidad de vida no está vinculada al trabajo, sino al proyecto personal. Tener una buena vida es tener la posibilidad de hacer lo que importa. Realizan un balance entre el desafío, el dinero, el tiempo personal, y hacer lo que les gusta.	Siguen la tendencia de la Generación X. Les interesa el clima en el trabajo, las relaciones con los compañeros y el disfrute. Tienen claridad de las cosas importantes para ellos, sobre lo que buscan en el trabajo y lo que no quieren soportar. Prefieren los tiempos flexibles de los tiempos.

Adaptado de: Molinari (2011)

**Tabla 8: Postura de las generaciones con respecto al desarrollo**

	Tradicionalistas	Baby boomers	Generación X	Generación Y
<i>Feedback</i>	No existía interacción jefe – trabajador y cuando ocurría solo para cosas negativas.	Se asocia a la gestión del desempeño, a la comunicación del aumento del año o bonus. No se concibe como fuente de aprendizaje sino de información.	Se independiza de la gestión del desempeño. Piden <i>feedback</i> continuo y se convierte en el relacionamiento entre el jefe y el trabajador. Es un vínculo fundamental de aprendizaje.	El <i>feedback</i> informal se vuelve más valioso que el formal. Se busca <i>feedback</i> continuo y transparente, con foco en el reconocimiento y aprendizaje. Los jefes desarrollan habilidades de coaching. Clave para aumentar el compromiso.
Desarrollo	Delegan al empleador quienes les daban protección y seguridad a cambio de trabajo duro y lealtad. No le preocupa su desarrollo personal.	Buscan desafíos en posiciones de mayor responsabilidad y dinero. Buscan una carrera vertical ascendente para alcanzar el desarrollo profesional. Nacen los planes de carrera.	Prefieren aprendizaje, oportunidades y una mayor compensación. Buscan aprender nuevas habilidades. Prefieren las oportunidades de educación formal con credenciales y jefes que transmitan conocimiento. No les gusta estancarse en un lugar de trabajo donde no aprende.	El aprendizaje sigue siendo central. Quieren aprendizaje permanente en el trabajo. Piden coaching y <i>feedback</i> . Autodidactas. Buscan diversidad en la formación e innovación en la especialización. Tiene un anclaje holístico e integrador. (carreras paralelas) Cuando el trabajo que realiza tiene sentido, marcando una diferencia para alguien o para algo. Es importante que conozcan cuál es su contribución en la cadena de valor y saber cómo impacta su trabajo.

Adaptado de: Molinari (2011)

**Tabla 9: Postura de las generaciones respecto a forma de trabajo**

	Tradicionalistas	Baby boomers	Generación X	Generación Y
Gestión presencial o por resultado	El esfuerzo se mide por horas de trabajo	El esfuerzo se mide por horas de trabajo	Gestión por resultados, el trabajo es algo independiente al lugar de trabajo	Gestión por resultados, el trabajo es algo independiente al lugar de trabajo
Tecnología	Resistencia a los cambios	Se convirtió en símbolo de status.	Cuando ingresa ya existe teléfono y computadoras para todos.	Nativa tecnológica Vive en un mundo móvil Valoran las empresas con alta tecnología.
Reconocimiento	Satisfacción de un trabajo bien hecho. Se conforman con conservar su trabajo, como retribución de la empresa hacia su lealtad.	Promoción, status, dinero como reconocimiento al trabajo.	Libertad para manejar sus tiempos y su forma de trabajo.	Son iguales a la Generación X pero con énfasis en lo grupal, son gregarios. Valoran el intercambio con su equipo por eso prefieren los reconocimientos grupales.
Compromiso	Lealtad incondicional, acatan todas las órdenes y estar siempre disponible.	Lealtad por misión compartida. Nace el perfil <i>workaholic</i>	Se asocia con el contrato, el compromiso se rompe cuando el contrato también.	Bajos niveles de compromiso. Problemas en la retención de trabajadores.
Trabajo en equipo	No existe, el jefe decide y el trabajador obedece	Se inicia el trabajo en equipo pero con muchas reuniones o con mail con copia a decenas de personas	No les gustan las reuniones en donde no tienen participación. Existe la repartición de tareas compromisos con acuerdos.	Colaboración horizontal sin límite de tareas o sectores, trabajo virtual y distribución de tareas en base al aporte que pueden tener.

Adaptado de: Molinari (2011)

### 3.3. Aspectos relevantes para retener y motivar a los jóvenes talentosos pertenecientes a la Generación Y

Según diversos autores y estudios (Kultalahti 2015; Valdiviezo 2014; Hatum 2015; Torrado 2015), los *millennials* son jóvenes que se caracterizan por su conocimiento en la tecnología, por exigir meritocracia, por su alta rotación y búsqueda constante de nuevas experiencias, por no estar dispuestos a esperar que el trabajo que realizan las satisfaga. En lugar de ello, buscan asumir nuevas responsabilidades sin importar cambiar de empleador constantemente; desean que se les tome en cuenta para proyectos especiales que impacten directamente en las empresas, en donde quieran y en lugar que les sea más cómodo. Son personas que cuestionan y les gusta un equilibrio entre vida-trabajo.

Los hallazgos de un estudio cualitativo, publicado por Kultalahti (2015) señalan que los jóvenes de la Generación Y muestran una clara preferencia hacia los trabajos con retos que permita la realización personal; además, toman la experiencia de trabajo con una aventura. Les gustan los trabajos que permitan flexibilidad en las horas y métodos de trabajo. Asimismo, toman en cuenta el ambiente de trabajo y el clima. Además, buscan un ambiente agradable y abierto con colegas entusiastas y alentadores. Los *millennials* desean tener tiempo para sus aficiones, ejercicio físico, la familia y amigos, en particular, un buen balance entre vida y trabajo. Por el contrario, la desmotivación laboral proviene del estancamiento, pocas oportunidades para desarrollarse y salarios bajos en relación con el esfuerzo realizado. Al respecto, Hatum (2015) especifica que así como *millennials* son multitareas también se distraen con facilidad por lo que requieren trabajos que les entusiasmen. Un aspecto interesante y destacado es que esta generación desea trabajar en una empresa que tenga un impacto socialmente responsable con el medio ambiente y su comunidad. Según Torrado (2015) el mejor lugar para trabajar dependerá a qué grupo generacional pertenece el colaborador, así como el grado de desarrollo tecnológico de la empresa en relación al perfil de sus colaboradores.

Dada las características antes mencionadas, Lowe (s/f) menciona que para aumentar el compromiso de la Generación Y, en primer lugar se tiene que proporcionar trabajos desafiantes y significativos dándoles la responsabilidad de un proyecto, ellos quieren saber cómo su trabajo repercutirá en la empresa; de esa manera, los jóvenes pueden participar con aportes e ideas a la empresa lo que les generará nuevos retos. En segundo lugar, se necesita la gestión del *feedback* por parte del jefe directo y el reconocimiento del trabajo que realizan; y, en tercer lugar, ofrecer un trabajo flexible. Para retener y motivar a la Generación Y, las empresas deben trabajar en la comunicación, formación y desarrollo, crear una cultura de diversión y actualizar el espacio físico (Lowe, s/f).

Con respecto a la comunicación interna, los colaboradores de la Generación Y, necesitan estar bien informados y tener una participación activa en la recepción de la información si es que no se quieren perder su interés (Lowe, s/f). El área de formación y desarrollo debe ayudar a los colaboradores a definir sus objetivos de carrera y cómo se podrían alcanzar de esa manera podrán tener un compromiso con ellos a largo plazo y lograrán la retención. A la Generación Y, le resulta muy atractiva la oferta de las capacitaciones que el empleador pone a su disposición (Castor y Hutching, 2005, citado en Lowe, s/f).

Asimismo, de acuerdo a Torrado (2015) un elemento clave para reducir la movilidad y rotación de los jóvenes talentos de la Generación Y, se requiere diseñar planes de carrera claros y transparentes que les permitan aumentar sus responsabilidades con la empresa. Por otro lado, Lowe (s/f), señala que también es muy importante crear una cultura organizacional de diversión ya que esta es esencial para incrementar la productividad, reducir el estrés y aumentar la satisfacción. Por último, es importante remodelar el ambiente físico de trabajo para que tenga un ambiente de hogar-trabajo y puedan interactuar y trabajar en equipo.

Finalmente, es pertinente recordar a la gestión de personas que actualmente las empresas trabajan con varias generaciones, lo que genera un reto para las prácticas y procesos de recursos humanos en la creación de programas que satisfagan sus necesidades. Es importante conocer y reconocer las características de la Generación Y para poder ofrecerles programas atractivos para retenerlos ya que son una generación que busca el aprendizaje, los retos, la flexibilidad y sobre todo sentir que lo que hacen tenga sentido para que se perciba valor.

## CAPÍTULO 3: PROGRAMA DE RUTAS DE CARRERA EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES: ESTUDIO DE CASO

En un contexto de rápido cambio del entorno, impactado por la globalización y el acelerado desarrollo de las TICs, resulta pertinente conocer los posibles efectos de la aplicación de un programa de rutas de carrera en una empresa privada transnacional del sector telecomunicaciones. El objetivo es analizar, bajo la perspectiva del estudio de caso, cómo la empresa diseña el programa y los efectos que este logra en las poblaciones beneficiarias del mismo. Esta observación puntual, específicamente relacionada al grupo etéreo más joven (Generación Y), permitirá identificar algunas oportunidades de mejora vinculadas básicamente al modelo de gestión de recursos humanos de la empresa y su adaptación a los diversos grupos de trabajadores que hay en ella.

### 1. Alcances generales de la Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST)

La Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) seleccionada para el presente estudio de caso, es una corporación transnacional del sector telecomunicaciones<sup>10</sup> que se ha consolidado como la mejor empresa del país en su rubro. Se encuentra presente en veinticinco países en los que participa activamente poniendo a disposición de las personas y las empresas los servicios de conectividad (EST, 2014a).

La EST inició sus operaciones en el Perú el año 1994; actualmente ofrece los servicios de telefonía móvil, telefonía fija, acceso a Internet y TV cable; adicionalmente ofrece conectividad en zonas rurales, y brinda apoyo para la modernización de las pequeñas empresas del país (EST, 2014a).

**Tabla 10: Evolución de las Telecomunicaciones en el periodo 1994-2013**

	1994 (en miles)	2013 (en miles)
Líneas Móviles	30	20 700
Líneas Fijas	159	2 700
Teléfonos Públicos	13	205
Clientes TV Paga	5.8	388
Acceso Banda Ancha	No había	1 300

Adaptado de: OSIPTEL (2013)

<sup>10</sup> Para la presente investigación se ha considerado la solicitud de confidencialidad del nombre comercial por parte de la empresa, por ello se la ha denominado a lo largo del documento con el nombre de Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST).

Hoy en día la EST tiene la visión de convertirse en una “Telco Digital”<sup>11</sup>, acercando lo mejor de la tecnología a las personas, este concepto se define en el capítulo 2. Muestra de ello se presentan las siguientes cifras (EST, 2014e):

- 22 millones de clientes
- 7800 millones de dólares en infraestructura de telecomunicaciones
- 13 mil kilómetros de fibra óptica
- 1800 dólares en el programa de inversiones del 2014 al 2016 destinadas a la construcción de infraestructura.
- Lanzamiento de la red 4G LTE

La misión de la EST se define como:

“Brindar a través de nuestros productos y servicios en el sector de las telecomunicaciones la óptima satisfacción a nuestros distribuidores y clientes. Sustentados por una empresa económicamente próspera y comprometida con el desarrollo de su personal y de la sociedad donde se ubica” (Información General – Culture Audit, 2014).

Por otro lado, la visión se define como:

“Situarnos como altos líderes en el mercado de telecomunicaciones, a través de nuestros productos, servicios, calidad e innovación, teniendo como meta la satisfacción de nuestros clientes. Siempre guiados por una actitud ética y honesta, nuestro personal es calificado y ha sido inculcado con la directriz de prestar servicios de alta calidad” (Información General – Culture Audit, 2014).

Los valores que rigen dentro de la empresa son: fortaleza, honestidad, confianza, respeto a la ley, integridad total, igualdad, derechos humanos, liderazgo, talento y compromiso. (Ver anexo J) Según la página oficial de EST: “Una Telco Digital es aquella que combina activos telco tradicionales con activos digitales para ayudar a la gente a acceder y disfrutar de lo mejor que la tecnología puede ofrecer.” (EST, 2014a)

La estrategia organizacional de la EST (denominada BE MORE) se alinea con la transformación cultural que quieren lograr para ser una Telco Digital; para ello la EST ha definido una serie de comportamientos que están alineados a la estrategia empresarial y que son el paraguas de la organización; estos son fundamentales para la gestión de los recursos humanos y el diseño de los procesos vinculados a la gestión de las personas. A continuación, en la Tabla 10 se señala los tres comportamientos y las conductas que los colaboradores la

---

<sup>11</sup> Término aplicado por la EST en referencia a liderar en el sector de empresas de telecomunicaciones digitales, es decir entre las empresas que combinan sistemas tradicionales con sistemas digitales.

organización espera de sus colaboradores. Como se puede apreciar, un grupo significativo de conductas están vinculados a características propias a la generación más joven ; por ejemplo, ser un profesional digital, sin miedo a equivocarse, que valora la diversidad, hace más de lo que se espera de él o ella, busca la excelencia y piensa de manera global.

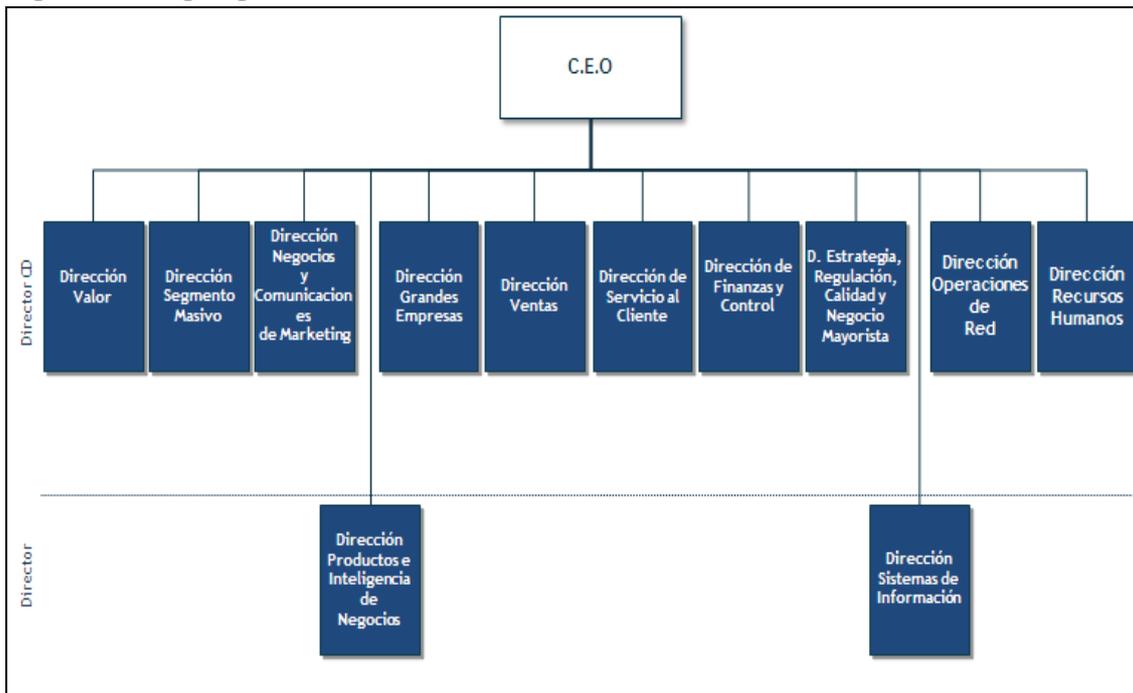
**Tabla 11: Comportamientos Be More**

Comportamiento BE MORE	Conductas Específicas por Comportamiento
<b>Discover</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le apasiona trabajar para el cliente de forma cercana, aprendiendo de sus necesidades y retos.</li> <li>• Adopta las últimas tendencias del mundo digital y experimenta sus beneficios antes que otros.</li> <li>• Investiga, aprende y comparte las mejores prácticas a través de sus redes internas y externas.</li> <li>• No tiene miedo a equivocarse porque sabe que puede aprender de sus errores.</li> <li>• Valora la diversidad y busca activamente oportunidades para aprender de ella, dejándose inspirar e inspirando a otros.</li> </ul>
<b>Disrupt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Va más allá de lo que se espera de él /ella proponiendo nuevas ideas que generan valor.</li> <li>• Supera los límites que marca la forma tradicional de hacer las cosas.</li> <li>• Cuestiona y desafía paradigmas, animándose a reescribir las reglas.</li> <li>• Encuentra nuevos caminos y soluciones para poner la tecnología al servicio del trabajo y de los clientes, y contribuye a mejorar las comunidades y el mundo en el que vivimos.</li> </ul>
<b>Deliver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca la excelencia, actuando con integridad y transparencia en todo lo que hace.</li> <li>• Crea un ambiente que inspira a los demás a asumir riesgos y tomar decisiones valientes.</li> <li>• Pone foco en ejecutar de manera simple las decisiones que se toman, dejando de hacer aquellas que no agregan valor.</li> <li>• Consigue que las cosas pasen, aprovechando los beneficios de nuestra escala global, experiencia y conocimiento.</li> </ul>

Adaptado de: Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014n)

Si bien la EST es una empresa con aspiraciones de transformación, mantiene una estructura organizacional tradicional, alineada a su modelo transnacional y que se sustenta en las funcionales organizacionales. Como se puede apreciar en la Figura 11, Gerencia General dependen doce direcciones con funciones comerciales (4), de responsabilidad funcional (5) y de soporte y control (3), entre estas tres últimas está ubicada la Dirección de Recursos Humanos, a cargo de la gestión del talento y la estrategia de retención. Entre las direcciones comerciales se encuentra la gerencia objeto de estudio: la Gerencia de Marketing de Clientes. Resulta importante destacar que en diez de estas doce direcciones se designan Directores que participan en el Consejo Directivo.

**Figura 10: Organigrama de la EST**



Fuente: Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014h)

Con respecto al clima laboral la EST ha participado en los últimos cuatro años en la encuesta de Great Place to Work, ubicándose regularmente entre los primeros 20 puestos. El año 2011 ocupó el primer puesto en el ranking; en el 2014, ha ocupado el puesto 13° de 45 (cuarenta y cinco) grandes empresas (Las mejores empresas de Perú, 2014). Por otra parte, según un estudio de Marca Empleadora llamada “En donde quiero trabajar”, realizado por Arellano Marketing y Laborum, la EST ocupa el primer lugar por segundo año consecutivo en el rubro de telecomunicaciones; dicha encuesta se aplicó a 7 178 personas con educación secundaria, técnica, profesional y postgrado a nivel nacional (Proactivo, 2014).

## 2. Descripción de los Recursos Humanos y el programa de rutas de carrera<sup>12</sup>

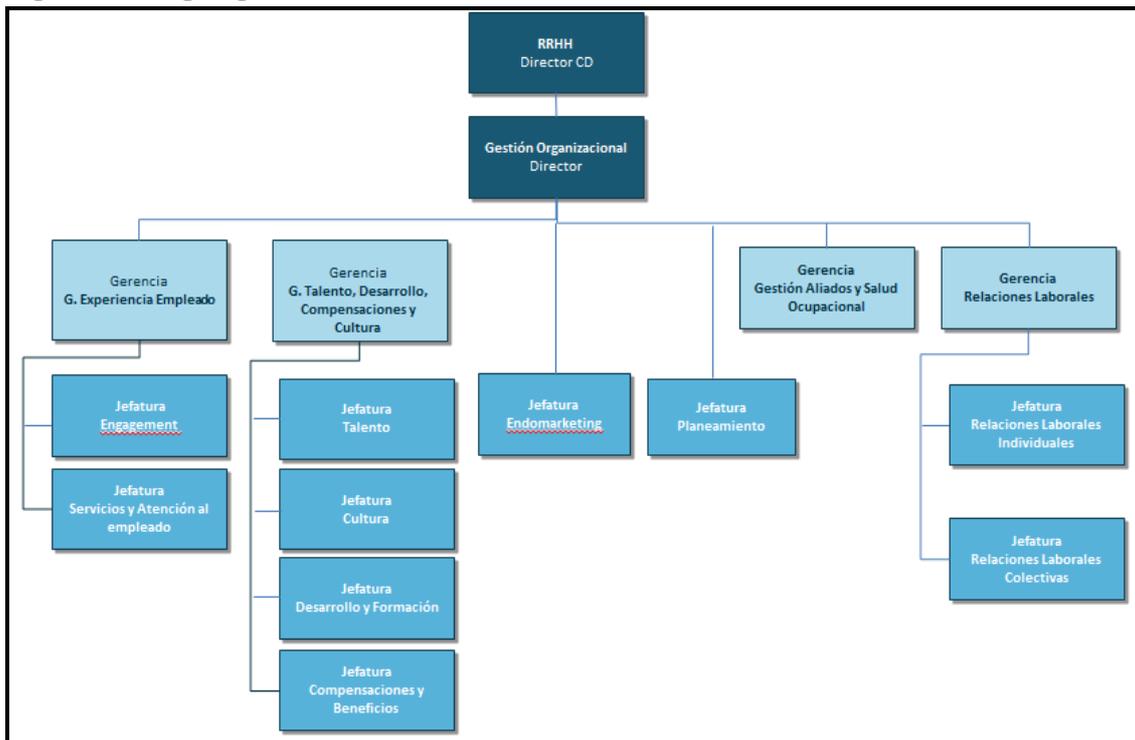
Dado el alcance del presente estudio de caso, a continuación se describe la Dirección de Recursos Humanos, cómo está compuesta y las áreas que la conforman; se explica los distintos beneficios que tiene el colaborador, en especial aquellos contemplados en el programa de rutas de carrera.

### 2.1. Estructura del área de recursos humanos

En esta parte se describe la estructura del área de Recursos Humanos dentro de la EST, presentando las principales funciones en cada una de las áreas.

<sup>12</sup> Cabe reiterar que el término rutas de carrera hace referencia al nombre genérico de los programas de este tipo, mientras que “Rutas de Desarrollo” es el nombre comercial del programa que ha aplicado la EST para la implementación del programa.

**Figura 11: Organigrama de Recursos Humanos**



Fuente: Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014h)

Cada una de las Gerencias mostradas en la figura anterior cuenta con funciones específicas que serán descritas a continuación en la Tabla 11.

**Tabla 12: Descripción de las áreas: Gerencia de Experiencia del Empleado**

Áreas	Descripción
Gerencia de Experiencia del Empleado	<p>Esta gerencia está dividida en dos jefaturas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jefatura de <i>Engagement</i> que se encarga de la segmentación y diseño de la oferta de valor al empleado, que permita reposicionamiento como una empresa “flexible”, además, la mejora de satisfacción de empleados, a través del diagnóstico del ambiente laboral.</li> <li>La Jefatura de Servicio y Atención al empleado se preocupa por la optimización de la relación con la empresa tercera (Tgestiona) y gestión del presupuesto. Además, mejora tres procesos de administración de personal, identificados como prioritarios: Jornada laboral, Horarios, Vacaciones, boletas (Comité de <i>Business Partner</i>, 2014)</li> </ul>

Adaptado: Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014g)

**Tabla 13: Descripción de las áreas: Gerencia de Talento, Desarrollo, Compensaciones y Cultura, Gerencia de Gestión de Aliados y Salud Ocupacional y Gerencia de Relaciones Laborales**

Áreas	Descripción
Gerencia de Talento, Desarrollo, Compensaciones y Cultura	<p>Esta gerencia tiene a carga cuatro jefaturas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Jefatura de Talento el cual busca reclutar y seleccionar a las personas talentosa que aporten a la consecución de objetivos de la compañía y que cuenten con proyección para desarrollarse dentro de la misma.” (Información Talento, 2014)</li> <li>• La Jefatura de Cultura, o mejor dicho Transformación Cultural tiene el reto de transformar a la organización para poder ser más digital Telefónica asume este gran reto con finalidad de agilizar los procesos y hacer dar soluciones rápidas. (Brochure, EST - Cultura Digital, 2014)</li> <li>• Desde la Jefatura de Desarrollo y Formación se cuenta con un ambiente de aprendizaje permanente para todos los colaboradores, que pone en práctica sus habilidades y destrezas, propiciando crecimiento continuo. En esta área se gestionan las becas, convenios, planes de carrera, descuentos corporativos, Financiamiento de estudios, etc. (Convenio corporativo, 2014)</li> <li>• La Jefatura de Compensaciones y Beneficios se encarga de realizar las políticas salariales para los colaboradores, valorización de puestos y velar por beneficios monetarios de los mismos.</li> </ul>
Gerencia de Gestión de Aliados y Salud Ocupacional	<p>Esta gerencia se encarga de gestionar con las contratas, proveedores, terceros que tengan servicios con la EST. Dentro de sus gestiones implican toma de auditoría, absolución de consultas, capacitaciones, para que se cumpla con la normativa laboral de seguridad y salud y tercerización e intermediación.</p> <p>Con respecto a la Salud Ocupacional se encargan de implementar y hacer seguimiento del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la empresa. Dentro de sus gestiones implica implantación de políticas, procedimientos de trabajo seguro dentro de la compañía y la atención de casos de salud relacionadas al trabajo.</p>
Gerencia de Relaciones Laborales	<p>Esta gerencia tiene dos jefaturas, la primera es la Jefatura de Relaciones Colectivas cuyo fin es gestionar e intermediar diversos temas sindicales entre la empresa y los sindicatos de la EST, de manera que brinden la paz laboral por medio de negociaciones colectivas, agendas sindicales y comisiones bipartitas.</p>

Adaptado: Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014g)

La EST “es una empresa que descubre y desarrolla el talento de sus trabajadores, desafiándolos profesionalmente, gestionando sus carreras e impulsando su crecimiento personal, así implementa acciones para incrementar el desarrollo y crecimiento de los trabajadores dentro de la empresa” (Culture Audit de la ETS, 2014). Para lograr el desarrollo y otorgarles beneficios a sus colaboradores, la EST los siguientes beneficios:

**Tabla 14: Beneficios de la EST: capacitaciones, convenios institucionales y becas carolina**

Áreas	Descripción
Capacitaciones	<p>La EST cuenta con planes de aprendizaje y formación, a través de los cuales buscan potenciar los conocimientos y desarrollar competencias que generen comportamientos de excelencia para cumplir los objetivos de la organización y promover el desarrollo de cada persona dentro de la organización. Estos planes reciben el soporte de instituciones educativas, escuelas de negocio de alto prestigio y en el ámbito interno, se cuenta con instructores y referentes de las áreas quienes tienen todo el conocimiento y experiencia en los diferentes cursos que son dictados (Culture Audit de la EST, 2014).</p> <p>La capacitación e-learning se da a través de la plataforma corporativa a+-. En ella, todos los trabajadores de la EST pueden encontrar más de cien cursos actualizados que les ayudarán a potenciar sus habilidades en el trabajo. Además, esta es una herramienta para movilizar a la compañía hacia la nueva era digital (Culture Audit de la EST, 2014).</p>
Convenios institucionales	<p>La EST “mantiene en la actualidad relaciones con las principales universidades, escuelas de postgrado, institutos superiores y consultoras del país, con el objetivo de brindar un beneficio exclusivo para los colaboradores de la empresa que deseen incrementar sus conocimientos y desarrollarse en temas relacionados al trabajo o a conocimientos nuevos por adquirir para su formación profesional. Se manejan descuentos que van entre el 5% al 25%, disponibles tanto para el colaborador telefónico como para sus familiares directos” (Culture Audit de la EST, 2014).</p>
Becas Carolina	<p>La EST, en alianza con la Fundación Carolina, brinda a sus colaboradores con alto potencial y excelente desempeño, becas para los programas de maestrías en las más prestigiosas universidades de España, con el fin de contribuir al desarrollo profesional de los trabajadores de la organización con dicho perfil. (Culture Audit de la EST, 2014)</p>
Rutas de Carrera	<p>Alineado con la estrategia del negocio y en línea con el gran reto de Ser la mejor Telco Digital. Hoy están orientados a fortalecer los perfiles de la compañía a través de propuestas de valor las cuales buscan generar más oportunidades para nuestros profesionales.</p> <p>Los objetivos de las rutas de carrera son: contar con los mejores profesionales, evolucionar la propuesta de desarrollo para nuestros profesionales, invertir más recursos de la compañía en planes tangibles, ser más exigentes en la asignación de oportunidades.</p> <p>La EST cuenta con 4 tipos de planes de carrera, en donde evalúan a las personas y son invitadas al plan de carrera según el perfil de cada persona, estos planes de carrera son los siguientes: La Ruta de Liderazgo, La Ruta de Desarrollo, La Ruta de Especialistas y la Ruta Comercial.</p>
Rotaciones internacionales	<p>El programa de Intercambio entre las diferentes operadoras del Grupo, permite enriquecer y fortalecer el crecimiento profesional de sus participantes a través de la ejecución de proyectos de alto valor para la organización, donde los rotantes pueden compartir y adquirir mejores prácticas. Los rotantes se involucran en proyectos de alto impacto, a fin de estimular su creatividad y proactividad al asumir los nuevos retos de la organización.</p> <p>De la edición 2013-2 llegaron tres rotantes y partieron seis a diferentes países. En la edición 2014-1 viajaron dos rotantes y vinieron doce. (Culture Audit de la EST, 2014)</p>

Adaptado de: Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014d)

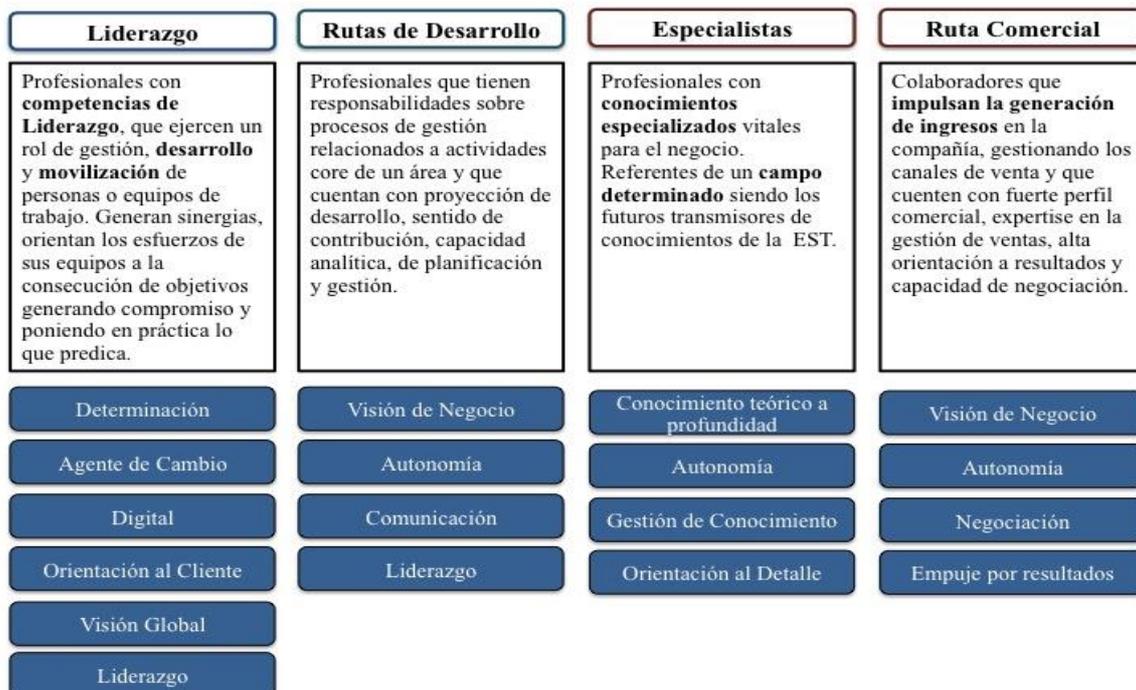
## 2.2. Diseño y aplicación del programa de *Rutas de Desarrollo* en la EST

La EST, como parte de su estrategia de gestión de recursos humanos, ha desarrollado su propio programa rutas de carrera, al que ha denominado *Programa de Rutas de Desarrollo*; éste nace a partir de la transformación natural que existe dentro del sector de telecomunicaciones, buscando lograr los siguientes objetivos:

- Implementar una herramienta que permita diferenciar y reconocer a sus mejores profesionales.
- Construir una propuesta de valor tangible que module las expectativas de sus profesionales, potencie sus capacidades y contribuya a su fidelización.

(Culture Audit 2014 – Desarrollo)

Figura 12: Rutas de carrera en la empresa EST



Fuente: Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014I)

Este programa reconoce la experiencia profesional de aquellas personas que tienen responsabilidad sobre procesos de gestión *core* de sus respectivas áreas y que cuentan con proyección de desarrollo, sentido de contribución, capacidad analítica, de planificación y gestión. Ante ello, el programa proporciona una alternativa de crecimiento para quienes desean seguir desarrollándose profesionalmente en la EST. Comprende, además, el ingreso a una carrera ejecutiva que permita a los colaboradores ir creciendo profesionalmente, en función a su contribución con los objetivos de la empresa. Así mismo, incluye un plan formativo

diferenciado, producto de la identificación de funciones transversales (macro funciones). De ellas se derivan, nivel a nivel, los conocimientos con los que los profesionales deben contar para pasar al inmediato superior, como una certificación (2014L)

El programa está dirigido a jóvenes profesionales con formación universitaria que tengan responsabilidad sobre los procesos de desarrollo de sistemas, planeamiento y gestión de demanda y aseguramiento de la calidad, producción TI y *Business Intelligence*. Los colaboradores seleccionados deben cumplir con un perfil específico, relativo al tiempo en la categoría, la formación, la meritocracia *High/Outstanding* y las competencias diferenciadas (véase la presentación de Proceso de Rutas de Desarrollo).

Al formar parte del *Programa Rutas de Desarrollo*, el colaborador de la EST debe asumir nuevos retos:

- Nivel de sus responsabilidades y desafíos mayores
- Nivel de contribución esperado y la exigencia en resultados mayores
- Las expectativas que la empresa tiene en ellos ya que deben de ser consistentes con su posición en el *Programa de Ruta de Desarrollo*.
- La valoración de su desempeño y el *feedback* que sus jefes directos les brindan debe reflejar dicha exigencia.

Hay que tener en cuenta que existe una distribución de entrada que implica que sólo el 20% de los profesionales jóvenes en la categoría de analistas se convierten en Ejecutivos Asociados (categoría del Programa Rutas de Desarrollo) al entrar al programa. Este es el porcentaje que se considera para lograr los objetivos estratégicos en recursos humanos, para que sea sostenible en el largo plazo, genere aspiración y sentido de competencia y sea consistente en la evolución de las jerarquías.

Dentro del *Programa de Rutas de Desarrollo* de la EST existe una política integral que busca abarcar todos los aspectos para el desarrollo de los colaboradores, según se muestra en el siguiente cuadro:

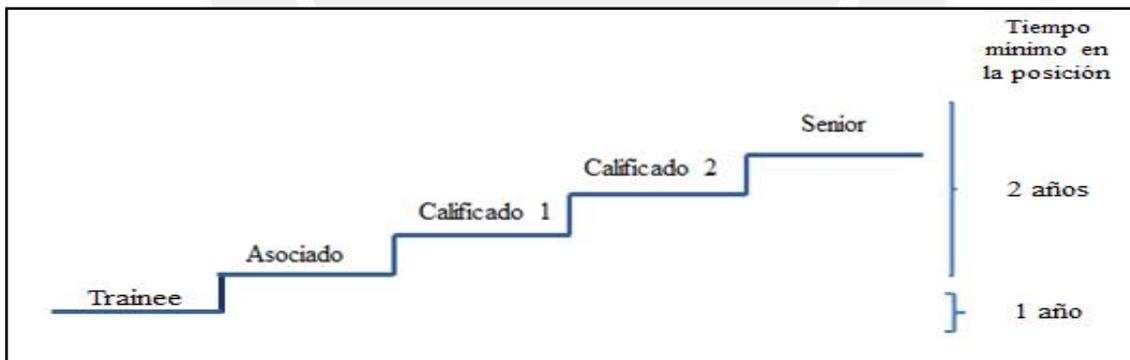
**Figura 13: Política integral del programa Rutas de desarrollo**

Desarrollo	Compensación	Selección	Formación
- Se incorporan al CDP con evaluación por nivel - Valoración de competencias diferenciadas. - Feedback y plan de desarrollo.	- Cada nivel de la ruta está asociado a una banda salarial. - Plan de revisión salarial anual. - Se incorporan los beneficios de: política salarial/convenio colectivo. - Se posicionan al inicio de la banda con un incremento máximo del 40%.	Revisión anual de promociones considerando: - Tiempo mínimo en la posición - Desempeño óptimo - Perfil de competencias	Diseño de un plan formativo certificado a 2 años (Presencial + Digital).

Fuente: Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014k)

- Desarrollo: En este frente la EST considera el Ciclo de Desarrollo de Personas (CDP) y evaluación de las mismas como sus principales procesos. El CDP tiene las siguientes etapas: planear y alinear, evaluar, *feedback*, plan de desarrollo, *feedback* competencias. (Ver anexo K)
- Compensación: El *Programa de Rutas de Desarrollo* están compuestas por varias categorías que se presenta en el siguiente figura:

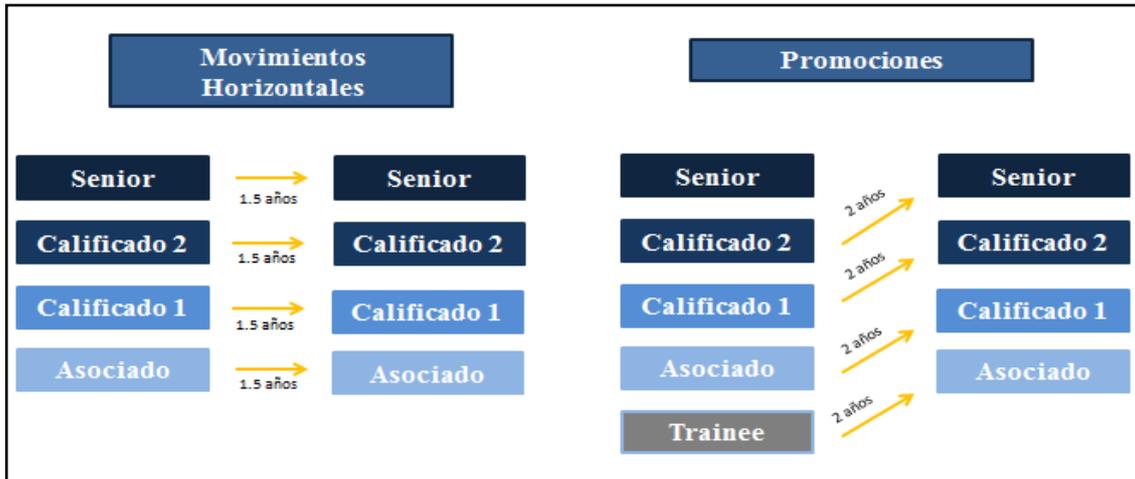
**Figura 14: Categorías del Programa de Rutas de Desarrollo de la EST**



Fuente: Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014k)

En el año 2014 se ha incluido la categoría de *Professional Trainee*, la cual es anterior a la categoría de analistas. El tiempo mínimo en la posición para realizar alguna promoción es de dos años y la de *trainee* de un año. Así también, existe un tiempo en la posición para poder acceder a movimientos horizontales.

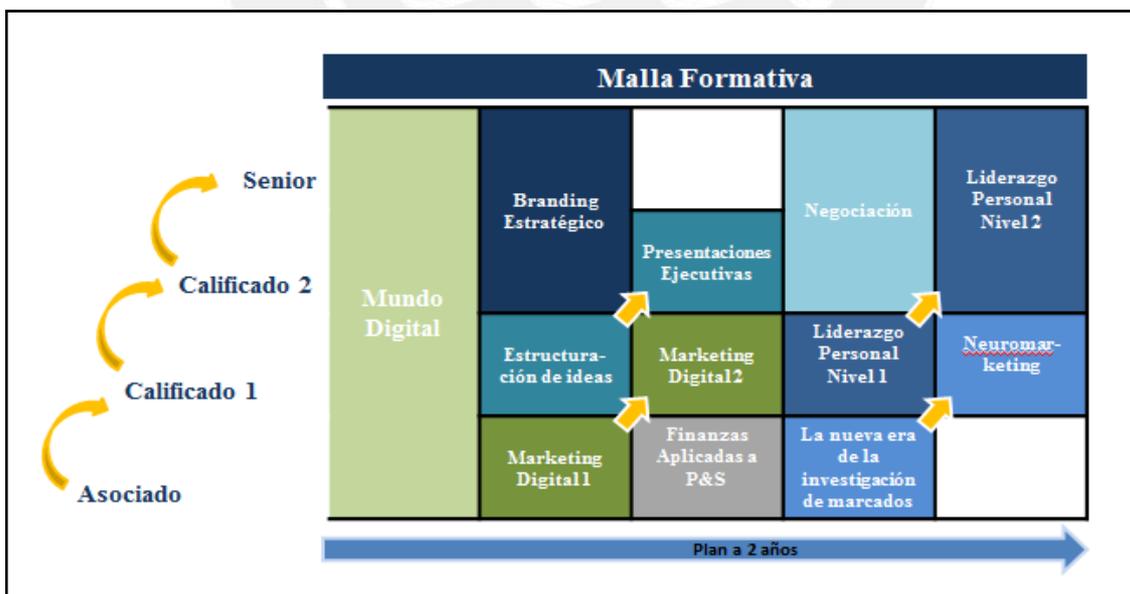
Figura 15: Tiempo definido en los movimientos horizontales y las promociones



Fuente: Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014k)

Formación: Existe una malla formativa que dura dos (2) años que busca abarcar distintos aspectos. En la primera etapa, se trata sobre el mundo digital en donde se les busca inculcar la cultura digital que todo colaborador debe tener. La segunda etapa, abarca capacitaciones sobre *branding* estratégico, estructuración de ideas y marketing digital. Estas dos últimas cuentan con otros cursos más avanzados que se ve en la siguiente etapa. Esta malla formativa también abarca temas de liderazgo en dos (2) niveles. El objetivo es que durante el desarrollo de la malla los colaboradores continúen su ruta de desarrollo.

Figura 16: Malla formativa del Programa Rutas de Desarrollo



Fuente: Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014k)

- Selección

Para pertenecer al *Programa de Rutas de Desarrollo* es necesario pasar por un proceso de evaluación conformado por las siguientes etapas:

**Figura 17: Proceso de evaluación del Programa Rutas de Desarrollo**



Adaptación de: Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014K)

De acuerdo al diseño del programa, este responde a una necesidad entre los colaboradores por tener la oportunidad de una línea de carrera que les permita un desarrollo profesional y crecimiento dentro de la EST. Con la finalidad de conocer de qué manera el programa responde a las necesidades y expectativas de los beneficiarios, se ha seleccionado una gerencia que permitirá analizar cómo es que funciona el *Programa de Rutas de Desarrollo* y cuál es la valoración de la misma respecto a la perspectiva del área de recursos humanos y los beneficiarios directos e indirectos. Además, conocer si el programa promueve la fidelización de los colaboradores de la gerencia para evitar la rotación no deseada.

### **3. Aplicación del programa en la Gerencia Marketing Clientes Residenciales: funciones y características**

La EST está constituida por 6 062 colaboradores de los cuales son 4 528 son personal corporativo, 1345 técnicos y 189 en Fuerza Laboral Juvenil; 4 720 trabajan en Lima y 1 342 lo hacen en provincias. Cabe resaltar que del total de trabajadores en la EST, 188 se desempeñan en cargos Directivos (Director CD, Director y Gerente), 1 729 con categoría de Ejecutivos (Jefes y personas en los diferentes planes de carrera), 3 943 con categoría de Empleados (analista, asistente, secretaria, auxiliar, técnicos y supervisor) y 189 en proceso de Formación Laboral Juvenil.

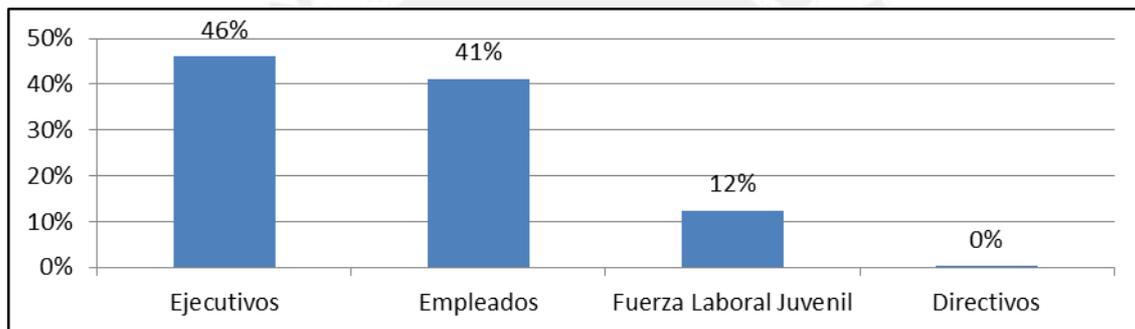
Resulta interesante identificar a qué grupos etéreos, o generaciones pertenecen los diferentes grupos de colaboradores de la EST, pues de esta manera se puede segmentar la fuerza laboral en grupos que presentan diferentes características y expectativas, tal como se expone en el capítulo II.

**Tabla 15: Cantidad de colaboradores en la EST según grupo generacional**

	Rangos de años	Cantidad de trabajadores	Porcentaje
Tradicional	1990 -1945	11	1%
Baby Bombers	1946-1965	2086	34%
Generación X	1966-1980	2451	40%
Generación Y	1981- 1994	1514	25%
Total		6062	100%

De acuerdo a los cuadros previos, se observa que una cuarta parte de los colaboradores pertenecen a la generación Y, es decir, el 25% del personal está entre el rango de 35 años a menos, seguido por la generación de los Baby Boomers con 34% y la Generación X con un 40%, todos ellos del total de los colaboradores de la EST. A continuación se muestra el siguiente gráfico de cómo está distribuida las categorías en la EST de la generación Y:

**Figura 18: Presencia de colaboradores de "Generación Y" en la EST según categorías**



Fuente: Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014b)

**Tabla 16: Colaboradores pertenecientes a la Generación Y según categoría**

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Ejecutivos	697	46%
Empleados	624	41%
Fuerza Laboral Juvenil	189	12%
Directivos	4	0%
Total	1 514	100%

Fuente: Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014b)

El 41% de los colaboradores en la categoría “Empleados” que pertenecen a la Generación Y; estos son, analistas, auxiliares, técnicos, y otros. El 46% de los ejecutivos pertenecen a la generación “Y” y son colaboradores que pertenecen a las distintas rutas de carrera de la EST. Cabe resaltar que dentro del grupo Empleados, recursos humanos evalúa quienes podrían estar en el *Programa de Rutas de Desarrollo*, mientras que los Ejecutivos, son personas ya evaluadas y revaluadas dentro del plan de carrera y sobre el que se basará la presente investigación.

Con respecto al *headcount* manejado por la EST (Ver anexo L) la Dirección de Operaciones de Red tiene la mayor cantidad de colaboradores. Por otro lado, la dirección comercial está conformada por la Dirección de Ventas, Dirección de Productos e Inteligencia de Negocios, Dirección de Negocios y Comunicaciones de Marketing, Dirección Masivo y la Dirección de Valor, dichas direcciones tienen 1 565 colaboradores, las demás direcciones forman parte del corporativo.

De acuerdo a lo expuesto en los antecedentes de la presente investigación, la misma se enfoca a la Dirección Valor, ahora llamada Dirección Residencial, Postpago y Negocios, debido a que esta convoca el mayor número de colaboradores y aporta más del 60% del margen de la compañía. Esta dirección es responsable del negocio de:

- Residencial: telefonía fija, internet y televisión
- Postpago móvil
- Clientes negocios

Dentro de esta dirección se eligió como muestra para el estudio de caso a la Gerencia de Marketing Clientes Residenciales la cual tiene a cargo la gestión de los clientes residenciales. Esta gerencia tiene a cargo aproximadamente 2.5 MM de clientes de los tres servicios que se comercializan dentro de la dirección. La gestión se basa en acciones de marketing sobre los clientes para comercializar servicios adicionales (TV, velocidad, svas) y gestionar proactivamente la permanencia de los clientes, asegurando la generación de valor e ingresos en el tiempo. Sobre clientes hay más de 1 MM de acciones comerciales al año, sin considerar las interacciones que el cliente tiene con nosotros: consultas, averías, etc.

Para conocer el público objetivo del presente caso de estudio se realiza un análisis demográfico de los colaboradores de la gerencia, la cual está conformada por diecinueve (19) colaboradores. Este análisis está compuesto por la clasificación generacional, distribución de cargos y tipos de colaboradores.

**Tabla 17: Cantidades de colaboradores por grupo generacional en la Gerencia Marketing Clientes Residenciales**

	Rango de años <sup>13</sup>	Edad	Cantidad de trabajadores
Tradicional	1900 -1945	69 a más	0
Baby Bombers	1946 -1965	Entre 49 a 68 años	0
Generación X	1966 -1980	Entre 35 a 48 años	2
Generación Y	1981 – 1990	de 34 a menos	17

Fuente: Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014b)

<sup>13</sup> El rango de años utilizado en el presente estudio fue definido en base al Capítulo 2.

Según la tabla anterior, hay con diecisiete (17) personas que pertenecen a la Generación Y representando la mayor cantidad de colaboradores y solo dos (2) personas en la Generación X. Asimismo se muestra cómo está distribuidos los cargos (categorías de Rutas de Desarrollo y otras):

**Tabla 18: Distribución de cargos en la Gerencia Marketing Clientes Residenciales**

Cargo	Cantidad
Analista	1
Ejecutivo Asociado	4
Ejecutivo Calificado	5
Ejecutivo Calificado 2	1
Experto	1
Gerente	1
Jefe	3
Profesional Trainee	3
<b>Total general</b>	<b>19</b>

Fuente: Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014b)

Respecto a la distribución de cargos en la Gerencia de Marketing Clientes Residenciales la mayoría de personas son Ejecutivo Calificado 1, quienes pertenecen al segundo eslabón del *Programa de Rutas de Desarrollo*, seguido por los cuatro (4) Ejecutivos Asociados siendo el primer eslabón del programa.

Para verificar cuántas de los colaboradores de la gerencia están en algún programa de rutas de carrera, se divide a las personas según el tipo de empleado:

**Tabla 19: Personal de la Gerencia Marketing Clientes Residenciales por tipo de ocupación**

Tipo de colaboradores	Cuenta de Tipo de empleado
Directivo	1
Ejecutivos	17
Empleados	1
<b>Total general</b>	<b>19</b>

Fuente: Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014b)

De acuerdo a lo que la tabla identifica, existen diecinueve (19) personas trabajando en la Gerencia de Marketing Clientes Residenciales, de los cuales diecisiete (17) personas pertenecen a la categoría de ejecutivos. Dentro de esta categoría, se encuentran las diez (10) personas que pertenecen al *Programa Rutas de Desarrollo*. Por tanto, se observa que más de la mitad de la gerencia en estudio pertenece al *Programa Rutas de Desarrollo*.

Una vez descritos los principales alcances de la EST y las características generales del área de Recursos Humanos, también se menciona las características de los colaboradores de la

empresa prestando especial atención a la gerencia de estudio. Con esta información preliminar se analiza en el siguiente capítulo los resultados obtenidos en el trabajo de campo, presentando el análisis desde la perspectiva de recursos humanos y de los beneficiarios (primarios y secundarios).

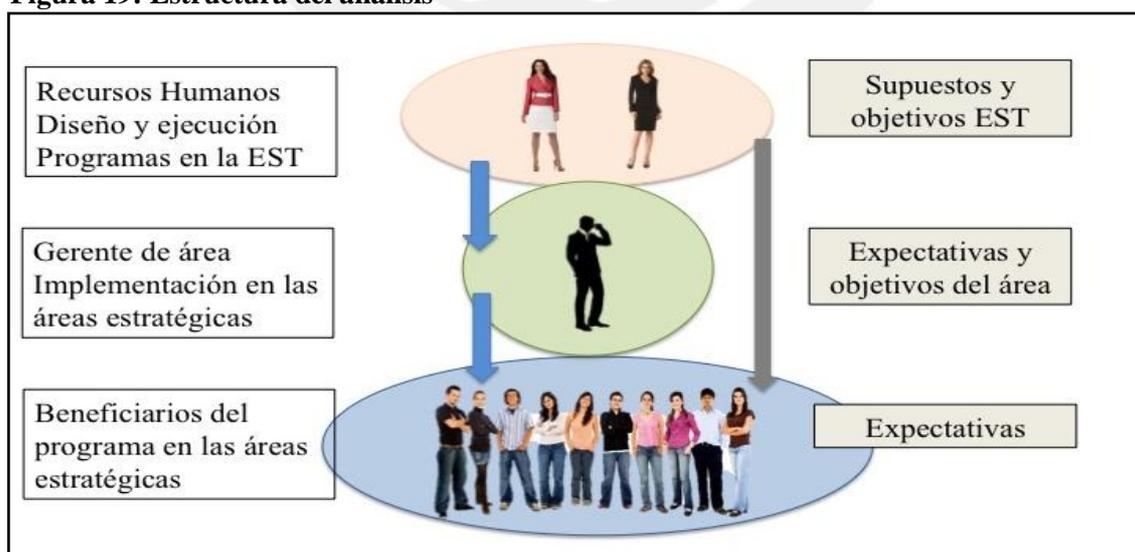


## CAPÍTULO 4: ANÁLISIS CUALITATIVO DEL PROGRAMA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS RESPONSABLES DEL DISEÑO Y DE LOS BENEFICIARIOS

El presente capítulo tiene como objetivo exponer de manera comparada los resultados del trabajo de campo realizado en los tres niveles: responsables del área recursos humanos, gerente del área y beneficiarios. Este análisis resulta de la sistematización del recojo de información mediante entrevistas semi-estructuradas a los responsables de recursos humanos y gerente del área y del cuestionario aplicado a los diez (10) beneficiarios del programa; para mayor detalle del método de organización y sistematización de las respuestas a las preguntas aplicadas, tanto en las entrevistas como en los cuestionarios, puede revisarse el capítulo 2, punto 4.1.1, referido a diseño metodológico y forma de sistematización.

La estructura del análisis presenta cuatro partes. En primer lugar, el análisis desde la perspectiva de los responsables del área de recursos humanos, en donde se especifican los antecedentes del programa, perfil de entrevistados y la sistematización de los resultados. En segundo lugar, el análisis desde la perspectiva del gerente del área que presenta el perfil de la gerencia como caso de estudio y la sistematización de la entrevista semi-estructurada. En tercer lugar, se muestra el análisis desde la perspectiva de los beneficiarios, compuesto por el perfil de los mismos y la sistematización de resultados de las encuestas. Por último, los resultados del trabajo de campo se presentan por medio de un cuadro comparativo, para luego exponer las conclusiones preliminares sobre el análisis.

**Figura 19: Estructura del análisis**



## 1. Análisis de las entrevistas a los responsables de la gestión de recursos humanos: supuestos y fundamentos del *Programa Rutas de Desarrollo*

### 1.1. Antecedentes del programa y perfil de los entrevistados

El *Programa de Rutas de Desarrollo* empezó a implementarse el año 2012 de manera progresiva en las diferentes direcciones estratégicas de la EST. Es así que una de las primeras direcciones en la que se pone en práctica el programa es la Dirección Valor, a la que pertenecen ciento sesenta y cinco (175) personas. En esta dirección se ubican siete (7) gerencias, una de ellas es la Gerencia de Marketing Clientes Residenciales, en la que se realiza el análisis del presente trabajo de investigación.

En este punto se presenta el análisis desde la perspectiva de los líderes responsables de la planificación y ejecución del *Programa de Rutas de Desarrollo*. Para el mismo se ha tomado en consideración los resultados de las entrevistas de: (1) Gerente de Talento, Formación, Desarrollo, Compensaciones y Cultura, y de cuatro (4) jefes: Jefe de Cultura, Jefe de Formación y Desarrollo, Jefe de Compensaciones y al Jefe de Talento. Cabe resaltar que estos son los profesionales responsables de todas las áreas que participan del programa. Cabe la precisión al señalar que la Gerente y el Jefe de Cultura participaron activamente en la creación *Programa de Rutas de Desarrollo* desde sus inicios.

**Tabla 20: Líderes de Recursos Humanos entrevistados en la EST**

Puestos de los líderes de Recursos Humanos
Gerente de Talento, Formación, Desarrollo, Compensaciones y Transformación Cultural
Jefe de Transformación cultural
Jefe de Talento
Jefe de Formación y Desarrollo
Jefe de Compensaciones

Para analizar el programa a mayor profundidad se han aplicado cinco (5) entrevistas semi-estructuradas, con una aproximación cualitativa. Las cinco (5) entrevistas cuentan con diecinueve (19) preguntas (Ver anexo D) que van desde preguntas generales sobre el programa hasta preguntas específicas sobre objetivos y procesos del mismo. Las preguntas generales se aplicaron a todos los entrevistados para, posteriormente, poder revisar comparativamente las respuestas. Las preguntas específicas responden a las funciones del área en donde se desempeñan los entrevistados. Para facilitar el análisis de las preguntas y sus respectivas respuestas, las mismas se han agrupado en los siguientes cinco (5) aspectos: antecedentes del programa, objetivos y perfil de beneficiarios, propuesta de valor, implementación, fidelización, retención y supuestos de valoración por parte de los beneficiarios. De esta manera se facilita la

síntesis de respuestas entre los tres grupos analizados (responsables de recursos humanos, gerente de área y beneficiarios directos del programa).

## 1.2. Sistematización de resultados de las entrevistas semi-estructuradas

### a) Sobre los antecedentes del programa y las motivaciones de la EST

Para analizar el origen del programa se preguntó, al Gerente de Selección, Desarrollo, Cultura y Compensaciones y Jefe de Cultura, sobre el cómo y el por qué se crea y desarrolla el *Programa de Rutas de Desarrollo* en la EST. Respecto a esta primera pregunta, ambos entrevistados coincidieron que previamente la empresa tenía una estructura rígida con pocas oportunidades de desarrollo frente a una demanda, acompañada de mayores retos y mejores remuneraciones.

La segunda pregunta específica estuvo referida a las particularidades en el diseño e implementación de la ruta de carrera en empresas del sector telecomunicaciones. Ambos coincidieron que los programas de rutas o desarrollo de carrera son muy similares entre diferentes sectores, que las diferencias se dan de acuerdo a las condiciones del entorno, así como de los riesgos y las oportunidades en la empresa. Al respecto, el Jefe de Transformación Cultural precisó que el programa tuvo que considerar, de manera particular, el perfil profesional deseado por la empresa, en este caso la EST busca jóvenes profesionales muy familiarizados con el mundo digital, con el desarrollo con las nuevas tecnologías, con capacidad de gestión en base a proyectos, capaces de gestionar el cambio y manejarse en entornos de incertidumbre.

Según lo expuesto por los entrevistados, el *Programa de Rutas de Desarrollo* responde a una demanda de los colaboradores de la EST, quienes sentían un estancamiento laboral y la ausencia de oportunidades de crecimiento; frente a lo cual se recibió un mayor riesgo de incremento de la rotación no deseada<sup>14</sup>.

### b) Objetivo del programa y perfil de la población beneficiaria

Para conocer los objetivos del programa se realizó, a los cinco (5) especialistas de recursos humanos, la siguiente pregunta: ¿Cuál es el objetivo del *Programa de Rutas de Desarrollo*? Con ella se buscó validar el objetivo principal del programa desde la perspectiva de los diferentes responsables del área de Recursos Humanos. Los cinco (5) entrevistados coincidieron en que el *Programa de Rutas de Desarrollo* tiene como objetivo general el garantizar oportunidades de crecimiento al grupo de jóvenes de mayor talento y potencial, muy

---

14 La rotación no deseada es una expresión vinculada a la necesidad de fidelizar a los jóvenes talentosos y de alto potencial. En la EST no se pudo acceder a datos históricos sobre la rotación en este grupo pues el programa recién se implementó en el 2012.

importante para la EST, con la finalidad de proporcionarles una línea de desarrollo y crecimiento profesional en la empresa, y con ello fidelizarlos, y reducir la rotación no deseada de este grupo en particular.

El programa, desde la perspectiva de los especialistas de recursos humanos, contribuye a que el colaborador sienta desde su ingreso a la empresa que tiene una línea de carrera para él o ella.

“La idea es diferenciar para fidelizar y retener a los mejores, por eso es que los programas de desarrollo están dirigidos a las personas que aportan más valor a la empresa.”

(Jefe de Talento, Comunicación personal, 8 de diciembre, 2014)

Con la finalidad de conocer a qué se refieren los especialistas con los mejores colaboradores, o los colaboradores talentosos, se plantea una pregunta general sobre las principales características y el perfil del público objetivo del *Programa de Rutas de Desarrollo*. Al respecto, todos coincidieron que el programa está dirigido exclusivamente a los analistas y jóvenes profesionales que reportaron un desempeño por encima del promedio en los últimos dos años de evaluación de desempeño; es decir, que hayan sido considerados como *High Potencial*, *Outstanding* y con algunas excepciones *Good*, que tengan un año o más en la posición, que tengan formación universitaria y que tengan un perfil *multiskills*, características que los define como colaboradores con proyección de crecimiento.

Adicionalmente se preguntó a los tres (3) jefes de Talento, Compensaciones y Formación y Desarrollo, sobre las características de las funciones de las personas que pertenecen al programa; los tres (3) coincidieron que las funciones de las personas que pertenecen al *Programa Rutas de Desarrollo* son definidas como estratégicas para la organización y se enfocan a cumplir los MCIs<sup>15</sup>. Es decir que son personas que tienen desafíos y retos más grandes. En otras palabras, las personas incluidas en el programa no realizan actividades de tipo operativas.

### c) Propuesta de valor del programa

Para poder identificar y analizar la propuesta de valor del *Programa de Rutas de Desarrollo*, se preguntó a los jefes especialistas de recursos humanos, cómo desde cada una de sus jefaturas aportaban al programa. Las respuestas fueron las siguientes:

- **Respecto del frente de desarrollo y formación:** La Jefe responsable de formación y desarrollo explicó que se trabaja básicamente en reuniones con los líderes de las áreas a

<sup>15</sup> MCI: Metas crucialmente importantes

fin de que ellos puedan orientar, dar un buen *feedback* y hacer un plan de desarrollo según las necesidades de los colaboradores de su área dentro del programa. Así mismo, explicó que para los beneficiarios del programa tienen una medición del desempeño diferenciada; por ejemplo se les mide en base a las competencias deseadas tales como: autonomía, visión de negocios, liderazgo y comunicación.

En cuanto a los beneficios que proporciona formación estos están trazados de manera escalonada en la ruta de desarrollo, y los programas de formación dependerá del escalafón que se encuentren.

- **Respecto de las compensaciones:** El responsable del área de compensaciones explicó que los colaboradores del programa tienen una estructura salarial diferenciada, con un esquema de compensación mayor en comparación con el resto de la EST. Para ello, explicó, se ha realizado un *benchmark*<sup>16</sup> con relación a los competidores del sector. Asimismo, según la Jefa de Compensaciones y Beneficios, precisó que para este segmento es necesario tener un esquema diferenciado ya que el mercado así lo exige. Las personas que están en rutas tienen unas bandas salariales con un percentil de 75%, mientras que las otras personas tienen una banda salarial de acuerdo al promedio del mercado, con 50% (más conocido como la mediana). Con respecto a las bandas salariales por categoría, en primer lugar, se establece un perfil en base a competencias y también en relación a las exigencias del rol, para ello se aplica la metodología HAY<sup>17</sup>.
- **Sobre la segmentación del talento:** El especialista de esta área, explicó que su jefatura es responsable de identificar los perfiles profesionales, identificar las características y competencias de las personas, evaluar la segmentación y proponer la mejor proyección dentro de la EST. Así también, como realizar la revisión anual de promociones. Si bien “cultura” no forma parte de los cuatro frentes que se destacan dentro del programa, para la EST el rol de cultura es importante dentro del programa ya que marca las líneas de comportamiento y actuación de los colaboradores, ya que no sólo se quiere que las personas crezcan en conocimientos sino también con la asimilación de los comportamientos.
- **Otros beneficios adicionales:** También se quiso conocer qué beneficios adicionales ofrecía el programa por lo que se consultó sobre la existencia de beneficios adicionales para los colaboradores que están dentro del programa. Dos (2) de los cinco (5)

---

<sup>16</sup> Es el proceso en donde se recopila información y se obtiene nuevas ideas comparando aspectos de tu empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado.

<sup>17</sup> Evaluación de puestos que realizan las empresas para definir y diseñar el rol del puesto con la metodología Hay Group.

entrevistados, a los que se les planteó la pregunta, coincidieron que los beneficios adicionales se presentan en cuatro frentes:

- 1) Revisión anual de promociones por parte de la Jefatura de Talento.
- 2) Una propuesta salarial diferenciada por parte de la jefatura de Compensaciones.
- 3) Un esquema de formación transada escalonada en la ruta de desarrollo, por parte de la jefatura de Desarrollo.
- 4) Desarrollo y evaluación de desempeño diferenciado también por parte de la Jefatura de Desarrollo.

Por su parte la gerente mencionó otros beneficios adicionales como la asignación de Laptop, estacionamiento, herramientas de trabajo, destacando que todo beneficio se da en función al desempeño diferencial y al proceso de revisión del Global Performer anual.

A raíz de expuesto se puede interpretar que el *Programa de Rutas de Desarrollo* esta alimentado por otros subsistemas de recursos humanos para poder dar un valor agregado al mismo. Asimismo, todos los líderes están de acuerdo que los beneficios adicionales que todo beneficiario debe tener esta en los frentes que se trabajan desde cada área. No obstante la gerente opina que como beneficio adicional se encuentran las facilidades y herramientas de trabajo que tienen los colaboradores.

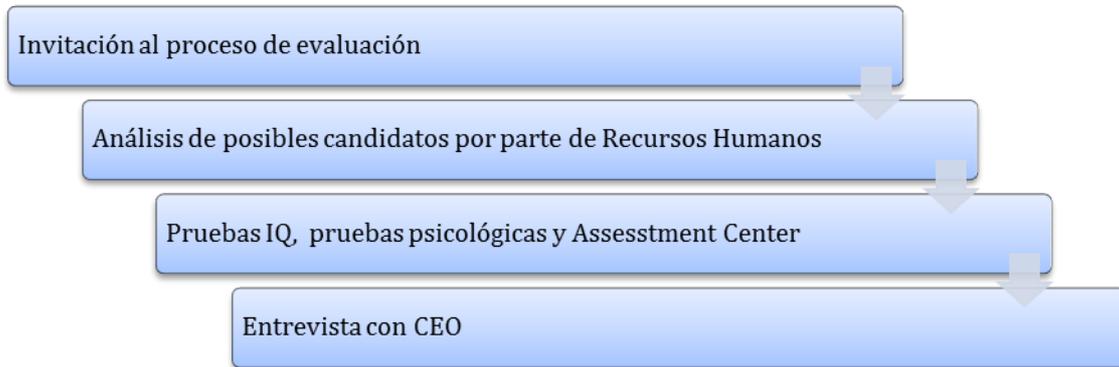
#### **d) Estrategia de implementación del programa**

Para analizar el proceso de ingreso al *Programa de Rutas de Desarrollo*, se realizó una pregunta general: ¿Cuál es el procedimiento del *Programa de Rutas de Desarrollo*? El objetivo fue conocer el procedimiento del programa desde las diferentes perspectivas de sub áreas. Se entrevistó a los cuatro responsables: Gerente de Talento, Formación, Desarrollo, Compensaciones y Cultura, Jefe de Capacitación, Jefe de Formación y Desarrollo, Jefe de Talento y Jefe de Compensaciones.

La encargada de la Jefatura de Desarrollo indicó que los *input* para este programa son las meritocracia realizadas en febrero y marzo del año anterior, la cual tiene que estar alimentada con los MCIs. Es decir, a lo largo de cada año hay un *global performer* son medido con el “qué” y “cómo”, estos son resultados que lograste en base a los MCIs, cómo lo hiciste y si es que se tiene el nivel exigido en cuanto a competencias por el nivel de rutas.

El procedimiento para que el programa entre a una vicepresidencia es el siguiente:

**Figura 20: Proceso de implementación del programa en un área**



- **Invitación al proceso de evaluación**

Primero, se realiza una reunión con el Vicepresidente<sup>18</sup> de la dirección para mostrarle el programa y pueda dar pase para la ejecución. Segundo, se hace una reunión con los reportes directos del Vicepresidente para comunicarles que el programa se ejecutará, también se comunica a jefes y expertos y analistas para que sea un proceso transparente y claro. Paralelamente se hace un estudio de las macro funciones del área, que va a estar asociado a un perfil del puesto y de proyectos retadores en el área donde va a entrar el programa.

- **Análisis de posibles candidatos por parte de Recursos Humanos**

Se identifica a todos los analistas y hace un mapeo de las personas para ver que cumplan con los requisitos indispensables: tiempo en la empresa, meritocracia y formación universitaria. Con respecto a la participación, solo el 20% de una gerencia puede entrar al *Programa de Rutas de Desarrollo*, así como dice la Jefa de Formación y Desarrollo “no entran todos, por ejemplo, si hay 10 analistas, solo dos pueden ser y de ahí se elige al candidato” (comunicación personal, 11 de diciembre, 204).

Es necesario mencionar que la herramienta que se usa para la evaluación del desempeño es el Ciclo de Desarrollo de Personas (CDP). Esta evaluación es en 90° en donde los jefes evalúan a los colaboradores, midiendo el cumplimiento de objetivos y comportamientos basados en la estrategia BE MORE de la empresa.

- **Evaluación de los pre seleccionados**

La Jefa de Desarrollo precisó que, en primer lugar, se hace una evaluación IQ test<sup>19</sup> en línea; en segundo lugar, se realiza en *assesstment center*, en la cual se resuelve un caso

<sup>18</sup> La EST se divide en varias direcciones, el Vicepresidente es la máxima autoridad de dicha dirección.

<sup>19</sup> El IQ test son evaluaciones en línea en donde miden el coeficiente intelectual de una persona.

en particular en grupo para identificar las competencias requeridas del programa; y, finalmente se realiza una entrevista personal con el CEO de la empresa.

Con respecto a las fechas en que se realiza esta evaluación, todos los entrevistados coincidieron que no existe fecha exacta, estas se dan durante todo el año ya que el programa tiene un poco más de dos años de implementación. Así lo afirma la Gerente de Talento, Compensaciones, Desarrollo y Cultura: “Debería llegar a ser ordenado y súper limpio donde en primer trimestre del año uno pueda realizar las evaluaciones y ver la continuidad de estas en el programa; sin embargo, se han dado en todo el año habilitando nuevas áreas en las que funciona el esquema del *Programa de Rutas de Desarrollo*” (Comunicación personal, 04 de diciembre, 2014).

Sobre las herramientas que utilizan durante el proceso de evaluación del *Programa de Rutas de Desarrollo*, se puede resumir las siguientes, en base a las respuestas de los líderes de recursos humanos:

- Pruebas psicotécnicas y psicológicas
- Evaluación del desempeño
- IQ en línea
- *Assesstmente center*
- Entrevistas personales
- *Feedback*
- Metodología *HayGroup* para valorizar el puesto
- Evaluación de 90° con jefes y gerentes

Cuando se preguntó a los cuatro responsables del proceso de rutas si es que las personas que pertenecen a rutas son consideradas talento, se obtuvieron respuestas diferentes. Por un lado, la Jefa de Desarrollo y Formación aseguró que sí son considerados talentos ya que solo puede ingresar el quinto superior de cada dirección, al igual que la Jefa de Compensaciones y Beneficios quien aseguró que son la cantera para el futuro de la empresa. Por otro lado, la Jefa de Talento así como la Gerente de Talento, Compensaciones, Desarrollo y Cultura aseguran que no todos los pertenecientes a rutas son talento, hay muchos que crecen hasta cierto nivel y hay otros que sí son los sucesores. El talento tiene un concepto distinto desde la visión de la empresa, así lo indica el Gerente:

“es un esquema mucho más diferenciado, tienen que ver con identificar personas claves en la organización que aseguren el hoy y mañana y la expectativa sea transversal a todos los niveles de la compañía, es extraer un grupo mucho más selecto para garantizar la continuidad de negocio. Hoy en día se mapea talento a nivel directivo porque es más crítico en este momento a nivel compañía ya que se tiene que hacer lo que el negocio

necesita, hoy en día es importante la línea de sucesión directiva, como eso se vuelve crítico, el foco de talento está en ese nivel” (Comunicación personal, 12 de diciembre, 2014).

A raíz de lo expuesto anteriormente se puede interpretar que no se tiene una fecha específica de ingreso a una dirección ni tampoco fecha para reevaluar a los participantes del programa. Con respecto a la cantidad máxima de colaboradores que puede haber por área, se puede decir que actualmente la gerencia en estudio tiene más del 20% dentro del programa.

El proceso empieza con la invitación al programa en una vicepresidencia. Luego recursos humanos evalúa los requisitos que deben cumplir. Así, se procede a un examen de IQ y Assesstent Center para luego pasar una entrevista con el CEO. Solo pueden ser el 20% de una gerencia.

#### e) **Expectativas del programa en relación a la retención y fidelización de los colaboradores valiosos del programa**

Para analizar el impacto de rotación se preguntó ¿Crees que el *Programa de Rutas de Desarrollo* es importante para la retención de los colaboradores valiosos? ¿Por qué? Pregunta general realizada a todos los representantes entrevistados del área de Recursos Humanos. El objetivo es conocer si es que el *Programa de Rutas de Desarrollo* es visto y usado como un método de retención. En esta pregunta todos afirmaron la pregunta ya que el programa identifica a las personas con mayor valor y genera oportunidades de crecimiento, acompañada de retos y desafíos diferenciada al mercado; además la Jefa de Formación y Desarrollo afirma que “el programa es una de las herramientas, cada vez que entramos a una dirección, los vicepresidentes lo ven como una herramienta para que ellos puedan retener a los talentos (Comunicación personal, 11 de diciembre, 2014). Por su parte, Jefe de Cultura, dice que “con esto las personas se pueden sentir más fidelizadas con la empresa y de alguna medida frenar la rotación y salida de personas” (Comunicación interna, 12 de diciembre, 2014).

Asimismo, se plantea la pregunta: ¿Ha existido alguna variación en el nivel de rotación antes y después de la implantación del programa? Esta es una pregunta que se realiza a todos los representantes del área de Recursos Humanos, sin considerar al Jefe de Cultura y a la Jefa de Compensaciones. El objetivo es verificar si es que ha existido alguna variación en el nivel de rotación desde la implementación del programa de rutas de desarrollo. La respuesta tiene una tendencia afirmativa, además, a octubre del 2014 la rotación fue de 11.11%, según la Jefa de Formación y Desarrollo.

Asimismo, cuándo se preguntó cómo impactaba el programa a la estrategia organizacional, los líderes de recursos humanos comentaron que se evalúan y retienen perfiles necesarios, asegurándose de tener los mejores que cumplan con dicho perfil y las competencias que la compañía necesita estén alineados con las estrategias. Reconocen que para ser la mejor Telco del Perú es necesario contar con los mejores perfiles. Así, lo afirma la jefa de Talento:

Al final la rotación impacta en los resultados del negocio, cuando una persona se va tienes que buscar su reemplazo, trabajar en su curva de aprendizaje, hay costos involucrados de hecho fidelizar ayuda en términos cuantitativos evidentes, pero además si se te van los mejores estas arriesgando por la pérdida de información, capacidad de transformar e incluso va perdiendo de valor tu marca, porque la gente se pregunta por qué se va en lugar de querer quedarse (Comunicación personal, 8 de diciembre, 2014).

El programa ayuda a reducir la rotación, así a octubre del 2014 fue de 11.11%. También, los líderes afirman que el programa facilita la retención de los mejores colaboradores.

Como se puede entender para los líderes de recursos humanos, las personas que pertenecen al *Programa de Rutas de Desarrollo* son una cantera de futuros sucesores y son importantes para la continuidad de la EST por lo mismo que el programa busca fidelizarlos. Así, la rotación es 11.11% reportada por los responsables de recursos humanos parece estar dentro de los márgenes promedio reportados por el estudio de PwC, que señala que el porcentaje promedio de rotación es 10%.<sup>20</sup>

#### **f) Supuestos sobre la valoración del programa por parte de los beneficiarios directos**

Para concluir la primera parte del análisis se toma en cuenta dos preguntas. Por un lado, ¿Qué crees que los colaboradores valoran más en la empresa? Pregunta realizada a todos los representantes del área de Recursos Humanos, sin considerar al Jefe de Cultura y a la Jefa de Compensaciones debido a que ellos no se involucran de manera directa con los frentes del programa. El objetivo es conocer la percepción del área de Recursos Humanos con respecto a la valoración de los colaboradores hacia la EST. Los entrevistados coinciden en que lo más valoran los colaboradores es la propuesta de aprendizaje. Adicionalmente, la Jefa de Desarrollo y Formación adiciona la ruta de carrera y el clima laboral.

---

<sup>20</sup> Cabe precisar que la cifra 11% no tiene un correlato previo u otros datos históricos en la EST que permitan corroborar mejoras logradas por el programa. Sin embargo permite observar que los responsables de recursos humanos consideran adecuado estar alrededor del 10% de rotación promedio, según lo reportado por PwC.

Por otro lado, se preguntó sobre las fortalezas y oportunidades de mejora, a continuación se presenta los resultados sistematizados de las seis (6) entrevistas de los responsables de recursos humanos:

**Tabla 21: Oportunidades de mejora y fortalezas en el Programa de Rutas de Desarrollo**

	Oportunidades de mejora	Fortalezas
Gerente de Talento, Compensaciones, Desarrollo y Cultura	Comunicación y la llegada a los beneficiados. Aún falta estructurar mejor la propuesta de valor.	Fidelización
Jefe de Formación y Desarrollo	La propuesta de valor, los frentes que sean más competitivos en el mercado. La evaluación más estricta para entrar al programa.	Presencia y apoyo del CEO en el procesos de selección Propuesta atractiva y a los beneficiarios les llama la atención.
Jefe de Talento	Comunicación al comienzo del programa. Falta venderlo mejor	La propuesta de valor, hacer cosas diferenciadas, que sea una compañía justa coherente y la persona que da más sea la que más recibe.
Jefe de Cultura	Estrategia formativa y planes de desarrollo totalmente diferente al reto de la compañía Planes de desarrollo personales con su jefe (mentoring o coaching) que también impulse el desarrollo.	Crecimiento salarial diferenciado, realizado en función a su desempeño.
Jefe de Compensaciones	Comunicación en el programa de rutas de desarrollo. Los nombres de las categorías no son vendedores.	Propuesta de valor agregado para los colaboradores con los cuatro frentes de Recursos Humanos.

La mayoría de líderes afirma que lo que más valoran los colaboradores es la propuesta de aprendizaje que pueden tener en la EST. Con respecto al programa, la oportunidad de mejora más resaltante es la comunicación del programa hacia los beneficiarios y profundizar la propuesta de valor. En cuanto a la mayor fortaleza es la propuesta de valor diferenciada también.

Como se puede observar en la tabla 3 responsables dicen que les falta mejorar el tema de comunicación del programa y los nombres de las categorías, así como mejorar los frentes asociados al programa; sin embargo, algunos lo perciben como una fortaleza ya que es atractiva para los beneficiarios. Así también, se puede analizar que desde la perspectiva de los líderes de recursos humanos, la propuesta de aprendizaje, la línea de carrera, clima laboral y el impacto y la magnitud de los proyectos que realizan, se encuentran las cosas más valoradas por los trabajadores de la EST.

### Conclusiones preliminares:

A raíz de las entrevistas realizadas a los líderes de recursos humanos se puede apreciar lo siguiente:

- El programa nace a partir de una necesidad de oportunidades de crecimiento y reconocimiento de los mejores colaboradores, siendo el objetivo del programa es fidelizar para retenerlos.
- El programa se basa en cuatro frentes los cuales son subsistemas de recursos humanos quienes promueven una estrategia de valor diferenciada.
- Se reconoce que los colaboradores del programa son considerados personas estratégicas en la EST y podrían ser considerados talento. Sin embargo, no se tiene claridad acerca de las fechas específicas para entrar a una dirección ni tampoco fecha para reevaluar a los que ya están dentro del programa.
- Con respecto a la cantidad máxima de colaboradores que puede haber por área, se puede decir que actualmente la gerencia en estudio tiene más del 20% dentro del programa.
- Las fortalezas se encuentran principalmente los cuatro frentes y tener al CEO en el proceso de selección; mientras que las oportunidades de mejora están la comunicación y llegada a los beneficiarios y también enfatizar más la propuesta de valor.

## 2. Análisis desde la perspectiva del Gerente del área beneficiaria: beneficios y oportunidades de mejora

### 2.1 Perfil de la gerencia caso de estudio

A continuación se presenta el análisis de la entrevista semi-estructurada realizada al Gerente de Marketing de Clientes Residenciales, una de las principales gerencias estratégicas de la EST, responsable de las acciones de marketing sobre los clientes para comercializar servicios adicionales como TV, velocidad, AVAs (Ver Capítulo 4). La percepción y opiniones del responsable de esta gerencia permiten conocer el grado de valoración que tiene un beneficiario indirecto del programa, ya que este programa es concebido como un mecanismo de colaboración con la gestión en la empresa.

De acuerdo a lo detallado en el capítulo sobre la metodología del presente estudio de caso, se ha aplicado una entrevista semi-estructurada, de catorce preguntas (Ver anexo H), cuyos resultados han sido organizados en cinco (5) aspectos principales: (a) percepción general del programa; (b) perfil de los beneficiarios del programa; (c) impacto del programa en la

motivación de los beneficiarios; (d) percepción sobre el impacto del programa en la fidelización del talento, y (e) fortalezas y oportunidades de mejora del programa.

## 2.2. Sistematización de resultados de la entrevista semi-estructuradas al gerente del área beneficiaria

En base a sus respuestas se realizó una matriz en donde se realizó una sistematización de sus respuestas para posteriormente agrupar las preguntas según los cinco aspectos antes mencionados. A continuación se hace un análisis interpretativo de las preguntas:

### a) Percepción general del *Programa de Rutas de Desarrollo*:

Con la finalidad de tener un análisis más preciso sobre las percepciones de los beneficiarios del *Programa de Rutas de Desarrollo*, se ha separado a los beneficiarios en dos grupos: directos e indirectos. Esto es, considerando directos a los colaboradores que pertenecen actualmente al programa (o colaboradores de alto potencial) y a los beneficiarios indirectos los gerentes de línea, en cuyas unidades laboran los seleccionados del programa.

El objetivo de esta primera pregunta fue poder realizar un análisis comparado entre la percepción general de los beneficiarios directos respecto del beneficiario indirecto, para poder identificar los aspectos o elementos más valorados por ambos grupos. Al respecto, se le presentaron al gerente de línea algunas alternativas como: la línea de carrera, la flexibilidad en los horarios de trabajo, las compensaciones y beneficios de ley y el clima laboral.

Frente a los enunciados, el gerente de línea realizó las siguientes precisiones. En primer lugar, destacó que lo más valorado por un colaborador de alto potencia es tener un trabajo retador e interesante, que les permita sentirse importantes en la empresa. En segundo lugar, destacó la compensación económica, es decir que sean reconocidos económicamente y tener la tranquilidad de contar con un salario competitivo en el mercado laboral. En tercer lugar, enumeró otros beneficios básicos que debe ofrecer una empresa de primer nivel: seguros, becas y línea de carrera. A continuación se muestra un cuadro comparativo sobre la valoración de la EST entre los encargados del proyecto, el beneficiario indirecto y directo:

**Tabla 22: Cuadro comparativa de la valoración en la EST**

Recursos Humanos	Gerente	Colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de aprendizaje</li> <li>• Ruta de carrera</li> <li>• Clima laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo retados e interesante</li> <li>• Remuneración acorde o más que el mercado laboral</li> <li>• Seguros, becas, ruta de carrera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje</li> <li>• Ruta de carrera</li> <li>• Clima laboral</li> <li>• Flexibilidad de horario</li> </ul>

Resulta interesante destacar la coincidencia en la percepción entre beneficiarios (directos e indirectos) y recursos humanos en considerar el aprendizaje y el trabajo retador como lo más valorado por los colaboradores antes que las rutas de carrera, formalmente ofrecidos por la empresa. Asimismo, el gerente del área (beneficiario indirecto) afirma que las rutas de carrera es un beneficio básico en cualquier empresa corporativa grande.

En relación a la opinión general sobre la pertinencia del *Programa Rutas de Desarrollo*, como mecanismo para retener y fidelizar talento, el gerente informó que su gerencia es una gerencia estable, con baja rotación en los últimos años, no obstante opina que el programa contribuye con la fidelización pues promueve un compromiso de largo plazo. Sin embargo, indicó que cuando se lanzó el programa fue complicado posicionarlo como un programa de fidelización de talentos, pues el público en general lo entendió como un programa para definir los ascensos, situación se fue corrigiendo en el tiempo.

#### **b) Sobre el perfil de los beneficiarios del programa según el Gerente de Marketing de Clientes Residenciales**

Con respecto al proceso de identificación y selección del talento de la gerencia a ser incorporado al programa, se consultó al gerente de línea qué aspectos y/o competencias consideraba él se habían tomado en cuenta o deberían considerarse para calificar a un colaborador como “talento” apto a ser incluido en el programa.

Al respecto, el gerente afirmó que existen dos perfiles de colaboradores valiosos para la gerencia: el grupo de los que cumplen con su trabajo (buen desempeño) y el grupo de aquellos que son difíciles de reemplazar (buen desempeño y buen potencial). En su opinión, solo unos pocos de estos últimos cuentan con un perfil adecuado para asumir responsabilidades y labores estratégicas, de innovación del negocio y visión empresarial. No obstante destacó el rol importante de los demás que realizan las actividades comerciales necesarias.

Las competencias que el gerente identifica como claves para ingresar al programa son: (a) la visión del negocio, (b) la orientación a resultados, (c) la facilidad de coordinar con otros y (d) su capacidad de influencia y liderazgo; opinó que todo colaborador que pertenezca al *Programa de Rutas de Desarrollo* debe poseer la competencia de liderazgo.

En relación a la pregunta sobre la exclusividad del programa y si los colaboradores de su gerencia y de la empresa que están en el programa tienen el perfil descrito y el potencial para ser considerados talentos, el gerente afirmó que toda persona incluida en el *Programa de Rutas de Desarrollo* debería tener potencial profesional en la empresa. Si hubiera profesionales sin potencial dentro del programa, entonces este estaría fallando.

Adicionalmente se le preguntó, si todos los beneficiarios del programa realizaban labores consideradas “estratégicas” para la gerencia; al respecto el entrevistado indicó que el programa está dirigido hacia personas que tienen labores y proyectos que aportan valor a la gerencia, además dichos colaboradores participan en la reuniones de líderes que realizan en la gerencia.

### **c) Impacto del programa en la motivación de los beneficiarios**

En relación al posible impacto del programa sobre la motivación de los colaboradores sobre su pertenencia a la misma, se preguntó si los beneficiarios estaban motivados en formar parte del *Programa de Rutas de Desarrollo*. Así, cuando se implementó el programa en la gerencia en estudio, los colaboradores no entendían el objetivo de la misma y tomaron una postura incrédula ante los posibles los beneficios; sin embargo se mejoró la estrategia de comunicación del programa y actualmente es vista como una posibilidad de ascenso.

En este sentido, se observa que la gerencia de recursos humanos no fue lo suficientemente clara en los inicios del programa, situación que produjo dudas y desconfianza sobre la misma. Sin embargo, luego de dos años de su implementación ya es percibido como una alternativa de crecimiento, más aún pues en los dos años del programa algunos ya han sido testigos, por experiencia propia o de sus compañeros, de los beneficios que este puede ofrecer.

### **d) Percepción sobre el impacto del programa en la fidelización del talento de la Gerencia de Marketing de Clientes Residenciales**

En relación a la percepción del gerente entrevistado sobre impacto del programa en la fidelización del talento, se tomaron en consideración cinco preguntas de la guía de entrevista, relacionadas a: la retención de los beneficiarios directos del programa tanto en la gerencia como dentro de la empresa, y el efecto de la retención en las metas crucialmente importantes (MCIs) de la gerencia.

En primer lugar se exploró el contexto actual y el ingreso de nuevos competidores al sector telecomunicaciones, con el objetivo de conocer la opinión del gerente sobre el efecto de esta sobre la retención del talento. El gerente entrevistado opinó que el grado de competencia en el sector ha hecho que los entrantes hayan reclutado a muchas personas con proyección dentro de la EST. Sin embargo, opina que, dentro de su gerencia, no se han ido las personas que él considera claves.

Dado este contexto, el entrevistado manifestó que la estrategia de retención dada la coyuntura, debería de abordarse desde dos perspectivas: por un lado, reforzar la imagen y el prestigio de la EST, pues esta es aún la empresa líder en la industria y esto ya la hace atractiva

para los jóvenes con talento que poseen un perfil competitivo. Por otro lado, destacó que en este contexto la retribución económica es clave, sobre todo si se trata de empresas líderes. En este escenario, opinó que los responsables de recursos humanos deben trabajar propuestas atractivas y originales en donde se destaque un plan de salarios y de beneficios atractivos, a pesar de las cada vez menores utilidades de las empresas en este sector. A continuación se muestra una comparación entre las estrategias de retención desde el beneficiario indirecto y recursos humanos:

**Tabla 23: Estrategias de retención**

Beneficiario Indirecto	Recursos Humanos
Fortalecimiento de la imagen de la EST y una mejor retribución económica con beneficios salariales.	Aprendizaje y una ruta de carrera con los cuatro (4) frentes antes expuestos.

Como se puede ver ambas perspectivas difieren con respecto al medio de retención más atractivo para los colaboradores.

En segundo lugar se exploró la posición del gerente sobre las acciones necesarias para retener el talento específicamente en su gerencia; en este sentido se plantearon las preguntas vinculadas a la relevancia de retener y fidelizar al talento, y las razones para hacerlo. Para el gerente es fundamental retener el talento en su gerencia, principalmente porque ellos son parte fundamental en los procesos de toma de decisiones sobre el negocio; indicó que la mayor parte de las decisiones sobre mejoras en el negocio las toma el equipo. Por tal motivo, si no cuenta con un equipo talentoso la posibilidad de tomar malas decisiones es alta.

Posteriormente se le consultó sobre las prácticas e iniciativas que lleva a cabo para retener el talento dentro de su gerencia, obteniendo como respuesta que lo más importante (por encima del aspecto económico y de desarrollo) es ofrecer un trabajo interesante y retador para que las personas se sientan motivadas para quedarse. Esta opinión coincide con la de los beneficiarios directos del programa, quienes de manera reiterada expresaron que los que más valoran en la EST son oportunidades de aprendizaje y experiencias retadoras que contribuyan a su desarrollo profesional.

Sobre el nivel de rotación dentro de la gerencia, en el periodo de vigencia el programa, el entrevistado indicó que si bien han existido movimientos horizontales y verticales, la rotación es baja ya que las seis (6) u ocho (8) personas claves de su equipo aún permanecen en la gerencia. Dejó entrever que para él solo debieran ser considerados en el programa seis (6) o máximo ocho (8) colaboradores, sin embargo el *Programa de Rutas de Desarrollo* ha considerado a diez (10) colaboradores de su gerencia.

Finalmente, se le pidió opinión sobre el impacto del programa en sus MCIs; el gerente entrevistado señaló que el programa sí llega a impactar en el cumplimiento de sus metas, ya que estas son principalmente logradas por las personas claves, quienes garantizan el logro de las metas de la gerencia. Su opinión es favorable toda vez que el programa suma a la retención del talento en su gerencia.

#### **e) Principales fortalezas y oportunidad de mejora del programa**

Para concluir con la entrevista semi-estructurada de carácter exploratorio, se consultó al entrevistado sobre las principales fortaleza del *Programa de Rutas de Desarrollo*, a lo que respondió que este permite formalizar y hacer tangible una ruta de carrera adecuada para los talentos de la empresa. Así también consideró que el programa ofrece un plan de acción y capacitación, lo cual permite el desarrollo progresivo de los colaboradores con más alto potencial.

Respecto de las oportunidades de mejora, el gerente resaltó dos espacios a trabajar: la comunicación a los beneficiarios y los procesos de selección de los mismos. Respecto al primer punto, consideró que en un inicio no se dio una comunicación adecuada pues esta no alcanzo al 100% del público objetivo, dejando desinformados a muchos de ellos. De ese modo, muchas de los colaboradores siguen sin entender bien el programa y los beneficios que les brinda. Así también, consideró importante revisar los procesos de la selección de los colaboradores que ingresan al programa, en particular el trabajo en paralelo con los gerentes de línea, puesto que muchas han ingresado al programa sin tener el perfil deseado, con ello afectando la credibilidad de los procesos y la pertinencia del programa. Expresó que para varios de sus talentos el programa ya dejó de ser valorado en el área comercial.

#### **Conclusiones preliminares:**

De las respuestas del entrevistado, se pueden obtener las siguientes apreciaciones desde la perspectiva de un beneficiario indirecto:

- Se puede inferir que el programa contribuye con la retención de los colaboradores más valiosos de la gerencia, como parte de una canasta de beneficios mayores.
- Se puede observar que entre la gerencia beneficiaria y la gerencia de recursos humanos existe coincidencia en la identificación de las competencias claves que describen a los beneficiarios directos del programa; jóvenes talentos con potencial para asumir responsabilidades estratégicas en la empresa.
- Respecto del impacto del programa en la motivación se puede observar que, tanto de la perspectiva del beneficiario indirecto como de los directos, una mala comunicación del

programa y sus beneficios impacta negativamente en la motivación que los colaboradores.

- Se puede apreciar que, a pesar de que la coyuntura del sector puede afectar la retención de talentos en la empresa, la forma de fidelizarlos es por medio del prestigio de la empresa y por los beneficios económicos que brinda, que por la existencia del *Programa de Rutas de Desarrollo*.
- Desde la perspectiva del gerente beneficiario, lo más importante para retener talento es lograr que estos se sientan motivados e interesados por los retos del trabajo que se encomienda y el alcance de su puesto, por el prestigio de la empresa y por las compensaciones económicas. El programa suma en la retención del talento dentro de su gerencia sin embargo no es considerado como el factor más importante.
- De acuerdo al entrevistado se puede indicar que la principal fortaleza del *Programa de Rutas de Desarrollo* es que representa la formalización y el compromiso de la empresa con una ruta de carrera para los colaboradores con talento, y que este le ofrece otros beneficios adicionales como con un plan de acción, plan de desarrollo y un plan de capacitación. Respecto a las oportunidades de mejora, se reitera la necesidad de mejorar la comunicación del programa en la empresa y directamente con cada beneficiario, así como entre la gerencia de recursos humanos y los gerentes de línea a cargo de los colaboradores con alto potencial.

### **3. Ventajas y oportunidades de mejora desde la perspectiva de los beneficiarios directos**

#### **3.1. Perfil de los beneficiarios**

La gerencia en mención, considerada una unidad estratégica dentro de la EST, cuenta con diecinueve (19) colaboradores, de los cuales diez (10) pertenecen al *Programa de Rutas de Desarrollo* es decir el 53% de toda la gerencia. De estos diez colaboradores, siete (7) son de sexo masculino y tres (3) del sexo femenino, con respecto a la edad el promedio es de veinte nueve (29) años (Tabla 1).

Respecto a la categoría<sup>21</sup> de cada beneficiario, cuatro (4) de ellos son Ejecutivos Asociados, mientras que seis (6) pertenecen a la categoría de Ejecutivos Calificados. Esta última categoría se divide en Ejecutivo Calificado 1 y Ejecutivo Calificado 2, presentando la muestra cuatro (4) Ejecutivos Calificado 1 y un (1) Ejecutivo Calificado 2.

---

<sup>21</sup> En relación a la definición de cada categoría, puede revisarse el Capítulo 3.

**Tabla 24: Sexo, edad y categoría de los beneficiarios**

N de beneficiario	Sexo	Edad	Categoría
Beneficiario 1	Masculino	28	Ejecutivo Asociado
Beneficiario 2	Masculino	28	Ejecutivo Calificado 1
Beneficiario 3	Masculino	29	Ejecutivo Calificado 1
Beneficiario 4	Femenino	26	Ejecutivo Asociado
Beneficiario 5	Femenino	34	Ejecutivo Calificado 2
Beneficiario 6	Femenino	31	Ejecutivo Calificado 1
Beneficiario 7	Masculino	32	Ejecutivo Asociado
Beneficiario 8	Masculino	28	Ejecutivo Calificado 1
Beneficiario 9	Masculino	24	Ejecutivo Calificado 1
Beneficiario 10	Masculino	30	Ejecutivo Asociado

El total del grupo estudiado pertenece a la Generación Y, sobre la cual en el Capítulo 2 del marco teórico, se explica de manera detallada las principales características específicas. Así también, dentro del grupo estudiado se presentan tres categorías, siendo la de mayor frecuencia la categoría de Ejecutivo Calificado 1.

### 3.2. Análisis de resultados de los cuestionarios aplicados a los beneficiarios directos del programa

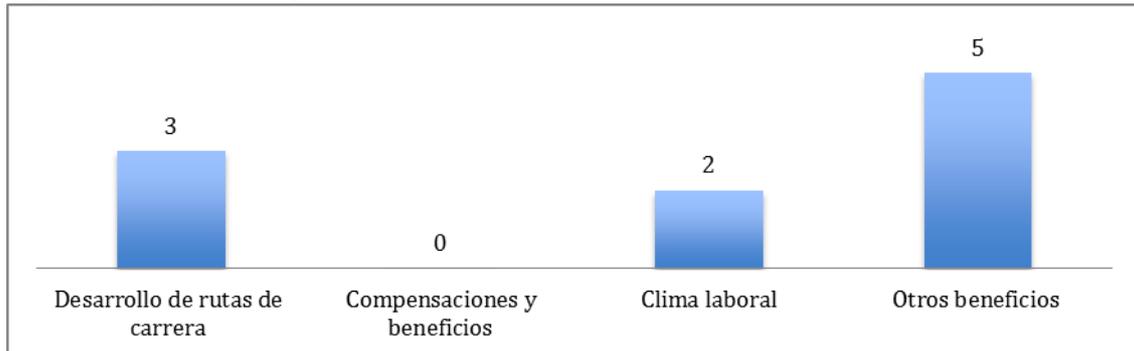
El análisis de los cuestionarios aplicados al grupo estudiado, los diez (10) beneficiarios pertenecientes al *Programa de Rutas de Desarrollo*, se realiza sobre la base de las preguntas abiertas y cerradas (Ver anexo F), cómo se explica en el capítulo de la metodología de investigación. Estas preguntas han sido organizadas en cinco categorías que permitirán revisar los resultados del trabajo de campo entre los responsables del programa (Gerencia de Recursos Humanos) y los beneficiarios (el Gerente del área y los miembros de la gerencia).

#### a) Sobre las características generales del *Programa de Rutas de Desarrollo*

En primer lugar, se planteó la pregunta: Antes de la implementación del *Programa de Rutas de Desarrollo*, ¿existían oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa? Esta pregunta tiene las opciones cerradas sí o no. El objetivo de esta pregunta es conocer si los beneficiarios percibían oportunidades de crecimiento profesional dentro antes de la implementación del programa. De las diez (10) personas encuestadas siete (7) respondieron que no existían oportunidades de crecimiento profesional. Más de la mitad de los beneficiarios actuales no percibía oportunidades de crecimiento, haciendo notar la necesidad de un programa que ofreciera oportunidades de crecimiento para el grupo de profesionales jóvenes de la EST.

En segundo lugar, se consultó sobre lo que el grupo valoraba más al pertenecer a la EST; para ello se realizó una pregunta cerrada con cuatro (4) opciones: desarrollo de rutas de carrera, compensaciones y beneficios, clima laboral y otros beneficios. Esta última opción es posible de completar con opciones alternativas. Esta pregunta tiene como objetivo conocer si el programa Rutas de Desarrollo ofrecido por la EST es el más valorado por los beneficiarios. Cómo se muestra en el Gráfico 1, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

**Figura 21: ¿Qué es lo que valoras más en la EST?**



Como se puede apreciar, cinco (5) de los beneficiarios escogieron la opción otros. De estos cinco (5) cuatro (4) de ellos especificaron que lo que más valoraban era el aprendizaje y uno (1) la flexibilidad de horarios. Según los resultados obtenidos, menos de la mitad de los beneficiarios escogió la opción de desarrollo del *Programa de Rutas de Desarrollo* como la más valorada. Destaca además, que ninguno de los beneficiarios consideró las compensaciones y los beneficios como una opción valorada en la EST.

Antes de la implementación del programa existía una necesidad de parte de los colaboradores de un programa que brinde oportunidades de crecimiento. Una vez implementado el programa, este percibe menos valor a comparación del aprendizaje.

Respecto a las preguntas planteadas se puede observar que existía la necesidad de un programa que brindara oportunidades de crecimiento para profesionales jóvenes, lo cual avala la decisión del área de Recursos Humanos de crear e implementar el *Programa de Rutas de Desarrollo* en la EST. Sin embargo, esta medida no ha sido considerada como el principal beneficio valorado por el grupo estudiado, ya que los beneficiarios priorizan las oportunidades de aprendizaje sobre dicho programa. Las respuestas coinciden con el perfil de la Generación Y<sup>22</sup>, prioriza el crecimiento individual adquiriendo nuevos conocimientos y asumiendo tareas cada vez más retadoras que les permita tener un mejor futuro en el corto plazo.

### b) Sobre la estrategia de comunicación del programa: restricciones y oportunidades

El *Programa de Rutas de Desarrollo* fue implementado por la Dirección de Valor de la EST a mediados del año 2012, es decir cuenta con tres (3) años de operación. Para conocer quién y cómo estuvo a cargo de la introducción y comunicación del programa hacia los beneficiarios directos, se hizo una pregunta cerrada con 4 alternativas: el área de Recursos Humanos, el jefe directo, reuniones generales de vicepresidencia y/o gerenciales, y durante la entrevista de trabajo. Esta última es importante ya que durante la última etapa del proceso de selección de personal se explica el *Programa de Rutas de Desarrollo* como un beneficio adicional para el postulante y se utiliza como propuesta atractiva para poder captar talento en el mercado.

De los diez (10) beneficiarios, tres (3) indicaron que tomaron conocimiento del programa por medio de recursos humanos, seis (6) personas indicaron que fue el jefe directo quien se los comunicó y explicó, y uno (1) señaló haber conocido el programa por su entrevista de trabajo. Este último beneficiario es el de más reciente incorporación en la EST (5 meses de antigüedad) y señaló que el programa fue uno de los factores por los que determinó su ingreso a la empresa. Como se puede observar, existe una notoria diferencia entre el conocimiento a través de la comunicación por medio del jefe directo a diferencia de recursos humanos, situación que puede interpretarse como la ausencia de una comunicación bien organizada sobre el alcance y los beneficios del programa.

Para conocer si los responsables de recursos humanos realizaban acciones que permitían mantener informado a los beneficiarios sobre el *Programa de Rutas de Desarrollo* y su propuesta de valor, se hizo una pregunta cerrada con la alternativas de sí o no. Los resultados fueron claros: nueve (9) de los diez (10) beneficiarios afirmaron que no recibían información periódica o actualizada sobre el programa del que están participando.

El medio de comunicación que más resalta es la que realiza por intermedio del jefe directo, dejando en segundo plano la comunicación del área de recursos humanos. Luego de esta primera comunicación, no se mantiene informados a los beneficiarios sobre el programa en el que están participando.

Respecto a este aspecto se puede observar que el programa no cuenta con una estrategia adecuada de comunicación directa entre el área de recursos humanos y los

beneficiarios. Adicionalmente, no existe una comunicación constante que permita que los beneficiarios estén informados sobre el nivel de su desarrollo dentro del programa y sus beneficios, dando lugar a dudas y confusiones.

**c) Percepción de valor del programa desde los aspectos de desarrollo y compensaciones**

El siguiente grupo de preguntas del cuestionario tiene por objetivo evaluar la perspectiva de los beneficiarios según los frentes en los que se subdivide la propuesta de valor del programa: (a) el área de formación, (b) opciones de desarrollo, (c) programa de talento y (c) compensaciones.

Al respecto, el plan formativo que reciben los beneficiarios según su categoría, es obligatorio para poder permanecer en el *Programa de Rutas de Desarrollo*. Para conocer su atractividad hacia los beneficiarios se realizó una pregunta cerrada con las alternativas, sí o no. Las respuestas fueron bastante divididas, seis (6) de los diez (10) beneficiarios opinaron que el plan formativo no es atractivo, por los siguientes motivos: no han llevado muchos cursos, los cursos que llevan son muy generales y no se entienden mucho los cursos online. Cabe indicar que de las personas que dicen que no han llevado muchos tienen en el programa y en la categoría dos (2) años por lo que ya han concluido su primer año formativo de capacitaciones online referente a la cultura orientada a la tecnología. Los beneficiarios que respondieron que no han llevado muchos cursos de capacitación, tienen entre un año y año y medio en la categoría, lo que da a entender que deberían ya haber concluido su primer año de capacitaciones on line y estarían próximos a llevar capacitaciones presenciales. Por último, el beneficiario que opina que no entiende las capacitaciones on line recién tiene en la empresa cinco (5) meses por lo que estaría empezando su primer año de formación on line.

De los cuatro (4) beneficiarios que respondieron que sí les parece atractivo, dos (2) dicen que los cursos los ayudan a entender el mercado de telecomunicaciones, uno (1) que mejora su desempeño y uno (1) entiende los cursos que tiene que llevar para pasar al siguiente nivel. Con respecto a ello, las personas que tienen dos (2) años en el programa afirman que ayuda a mejorar su desempeño en sus labores y que entienden la estructura del plan formativo de rutas de desarrollo; los dos (2) restantes afirman que el plan formativo les ayuda en entender mejor el sector de telecomunicaciones, coincidiendo con el primer año del plan formativo del programa. Los resultados permiten observar que hay opiniones divididas explicadas en parte por la antigüedad de los beneficiarios en el programa.

En relación a los beneficios de las compensaciones que reciben las personas que pertenecen al programa en estudio, en teoría esta debería de ser considerada más atractiva a

diferencia de los que no pertenecen al programa, puesto que el programa aplica una remuneración por encima del mercado.

Sobre este tema se aplicó una pregunta cerrada con alternativa de sí o no; de los diez (10) beneficiarios del programa, todos afirmaron no percibir beneficios salariales especiales por ser parte del programa. Tres (3) de ellos afirmaron que no tenían una remuneración mayor que los que no pertenecen al programa; coincidentemente los tres (3) pertenecen a la categoría de Ejecutivos Asociado. Otros cuatro (4) respondieron que su remuneración está por debajo de lo que actualmente ofrece el mercado; tres (3) de ellos son Ejecutivos Calificados 1 y uno (1) es Ejecutivo Asociado, los cuatro tienen más de un año en la empresa. Por último, tres (3) beneficiarios expresaron que sus sueldos no habían cambiado desde que ingresaron al programa y esperaban bonificaciones salariales especiales. En relación a compensaciones, se puede observar que los beneficiarios no perciben que son valorados salarialmente en comparación con las personas que no son parte del programa, a pesar de que el programa los ha considerado como particularmente valiosos para la EST.

En tercer lugar, con respecto al tema de desarrollo de los beneficiarios, como se explicara previamente, el programa incluye un plan de desarrollo para los beneficiarios del mismo en el que el líder directo brinda *feedback* sobre las evaluaciones de desempeño del beneficiario y propone movimientos que contribuyan con su desarrollo en la EST. Para conocer la percepción de los beneficiarios al respecto, se planteó una pregunta relacionada a si los beneficiarios habían recibido *feedback* y alguna propuesta de plan de desarrollo. La pregunta fue cerrada con alternativas de sí o no. Los resultados fueron claros: nueve (9) de diez (10) beneficiarios afirmaron que no habían recibido un plan formación luego de la incorporación del programa. Sin embargo, cuando se hizo la pregunta si habían recibido *feedback* luego de su incorporación, seis (6) afirman que sí y cuatro (4) que no. Es necesario indicar que los seis (6) beneficiarios tienen entre dos años y un año y medio en su categoría siendo los más antiguos del programa, por tanto ya han pasado por la evaluación de desempeño anual, y los cuatro (4) beneficiarios restantes son los más jóvenes del programa teniendo entre un año o menos tiempo en la EST.

Los resultados obtenidos permiten observar que los colaboradores no perciben el beneficio de un plan de desarrollo como parte del programa, a pesar de que la mayoría de ellos ha recibido *feedback* de parte de su jefe, lo cual es considerado como parte del plan de desarrollo.

Por último, con respecto al tema de talento en la EST, el programa incluye beneficios especiales para los que forman parte de él; para los beneficiarios se ofrecen oportunidades

laborales de rotación horizontal y de promociones de acuerdo a la política establecida por la EST para el programa en estudio. Entorno a ello se hizo una pregunta cerrada de sí o no, en la cual se cuestionaba las oportunidades de movilidad dentro de la EST. Las respuestas fueron divididas: seis (6) dijeron que no y cuatro (4) que sí. Cabe resaltar que las seis (6) personas que negaron haber tenido oportunidades de movilización con el programa, son los más antiguos hasta con dos (2) años de antigüedad en su categoría y también en la EST, mientras que los cuatro (4) que dijeron que sí tendrían posibilidades, son los más nuevos en el programa y en la EST.

Para indagar sobre grado de conocimiento de los beneficiarios sobre los “otros beneficios” que el programa les ofrece, se realizó una pregunta abierta para que ellos mismos expresaran su opinión. Cabe recordar que los “otros beneficios adicionales” que tienen los beneficiarios del programa, son los cuatro frentes expuestos anteriormente, por lo que requiere corroborarlos. Solo dos (2) de los beneficiarios con dos (2) años en su categoría coincidieron en beneficio del plan formativo (capacitaciones) que tienen al estar dentro del programa ya que estas le ayudan al crecimiento y les da oportunidad de desarrollo. Otros dos (2) coincidieron que no reciben beneficios adicionales al pertenecer al programa. Dos (2) beneficiarios indicaron que el beneficio adicional que perciben son los préstamos económicos y las becas de estudios, siendo que estos beneficios se dan a todos los colaboradores estando o no en algún programa de rutas de carrera en la EST. Por último, cuatro (4) beneficiarios indicaron que el mayor beneficio percibido es el posicionamiento diferenciado que el programa le da frente a los demás, así como poder compartir conocimientos con otras personas. Dadas estas respuestas se puede apreciar que los beneficiarios no conocen los beneficios adicionales que el programa les ofrece, y que los que más valoran el posicionamiento que pueden tener frente a otros.

Los beneficiarios no tienen claro los beneficios ofrecidos por programa desde los cuatro frentes: desarrollo, selección, formación y compensaciones. En consecuencia, no son identificados o percibidos de manera adecuada.

En relación a la percepción de los beneficiarios sobre la relevancia de las funciones que realizan, se les consultó si sus responsabilidades eran estratégicas u operativas. Se aplicó una pregunta cerrada con categoría de sí o no, para la cual las respuestas fueron todas iguales: los diez (10) beneficiarios confirmaron que sus funciones son estratégicas para la EST.

Para indagar sobre esta percepción en particular, se planteó una pregunta abierta; las respuestas estuvieron alineadas en los siguientes temas: las actividades que realizan impactan directamente en la estrategia del producto y servicios del mercado; sus opiniones son necesarias

y se toman en cuenta; las labores que realizan sirven para futuras toma de decisiones negocios; sus opiniones sirven para diseñar la estrategia comercial hacia el cliente; sus funciones inciden en temas presupuestales, o en temas macro e importantes para la EST.

Según lo expuesto se puede apreciar la alta autopercepción que ellos de sí mismos en sus posiciones; todos consideran que sus puestos son estratégicos para su gerencia

#### **d) Efecto del programa sobre la motivación y la fidelización de los beneficiarios directos**

Luego de analizar los aspectos sobre la ejecución del programa, se va a realizar el análisis sobre el efecto del programa sobre la motivación y la retención del grupo estudiado. Para analizar la motivación se preguntó: ¿Estuviste motivado para pertenecer al *Programa de Rutas de Desarrollo*? Esta es una pregunta cerrada que tiene dos opciones, sí y no, teniendo como complemento un ¿por qué? El objetivo de esta pregunta es conocer si es que los beneficiarios estuvieron motivados por pertenecer al *Programa de Rutas de Desarrollo* y conocer cuál fue el principal motivo. Al realizar esta pregunta, seis (6) de los diez (10) beneficiarios respondieron que sí estuvieron motivados mientras que los otros cuatro (4) no. Al preguntar el porqué de sus respuestas, estos fueron los resultados:

**Tabla 25: Menciones en relación a la pregunta: ¿Por qué sí estuviste motivado por pertenecer al Programa de Rutas de Desarrollo?**

Porque quería conocer el proceso de crecimiento que ofrecía la empresa EST
Porque parecía tener una estructura atractiva
Porque era una manera de asegurar el crecimiento dentro de la EST
Porque se presentó como una propuesta atractiva
Porque las propuestas iniciales fueron atractivas
Porque ofrecían una ruta de carrera y capacitaciones

Según la Tabla 25, que contiene los motivos de las respuestas afirmativas, se puede analizar que los seis (6) beneficiarios que estuvieron motivados para pertenecer al *Programa de Rutas de Desarrollo*, tenían altas expectativas del programa por los beneficios que se ofrecían, tales como una ruta de carrera, capacitaciones, oportunidades crecimiento y estructura atractiva. Cabe mencionar que entre estos seis (6), se encuentran los beneficiarios que tienen más años en la empresa, que son un total de cuatro (4), las otras dos personas tienen un año y cinco meses respectivamente.

**Tabla 26: Menciones en relación a la pregunta: ¿Por qué no estuviste motivado por pertenecer al Programa de Rutas de Desarrollo?**

Porque la comunicación no fue la apropiada. No tuvo detalles, explicación de beneficios y el plan de las rutas.
Porque no conocía el programa con anterioridad
Porque no fue totalmente electivo.
Porque no existió una información adecuada.

Según la Tabla 26, tres (3) de los cuatro (4) beneficiarios que no estuvieron motivados de pertenecer al *Programa de Rutas de Desarrollo*, tienen como principal motivo la mala comunicación del programa y la falta de detalles en los beneficios; sólo uno (1) mencionó que no es un programa electivo. De estas cuatro (4) beneficiarios, dos (2) de ellos tienen más de tres (3) años en la empresa y los otros dos (2) más de dos (2) años. Según este análisis sobre la motivación antes de pertenecer al programa, se puede decir que la causa principal de la motivación en esta muestra de diez (10) beneficiarios son las oportunidades de crecimiento con las que se relaciona el programa, mientras que la principal causa de desmotivación es la mala comunicación que existe al transmitir estas oportunidades.

Para continuar con el análisis sobre la motivación, se realizó la pregunta: Ahora que perteneces al programa, ¿estás motivado? Esta es una pregunta cerrada que tiene dos opciones sí y no, teniendo como pregunta completaría ¿por qué? Esta pregunta tiene como objetivo conocer si los beneficiarios continúan motivados por el programa o cambiaron de opinión respecto al programa una vez siendo parte de él. De los diez (10) beneficiarios, tres (3) de ellos están motivados por ser parte del programa mientras que los otros seis (6) no están motivados. Los resultados del porqué de sus respuestas se muestran en las siguientes tablas:

**Tabla 27: Menciones en relación a la pregunta ¿Por qué si estás motivado de pertenecer al Programa de Rutas de Desarrollo?**

Porque me permite conocer más sobre las oportunidades de crecimiento
Porque brinda herramienta a través de la escuela digital
Porque te permite crecer y aprender.

Según la Tabla 28, de los tres (3) beneficiarios que se encuentran motivados de pertenecer al programa, dos (2) de ellos relacionan la motivación con las oportunidades de

crecimiento y aprendizaje, mientras que sólo uno (1) lo relaciona con las herramientas que se brindan en la escuela digital (primera etapa del plan formativo).

**Tabla 28: ¿Por qué no estás motivado de pertenecer al Programa de Rutas de Desarrollo?**

Porque no es tan dinámico como se indicó inicialmente.
Porque no es tan dinámico, se estanca en el tiempo.
Porque los cursos son básicos y tienen una falta de contenidos. No se tienen claros los objetivos al finalizar cada curso.
Porque lo que se ofreció inicialmente es distinto a lo que se da inicialmente.
Porque no se mantiene en el tiempo, no es dinámico.
Porque no se ofrecen muchas oportunidades de crecimiento.
Porque no existió una información adecuada.

Por otro lado, según la tabla 29, de los siete (7) beneficiarios que no se encuentran motivados de pertenecer al programa, cuatro (4) de ellos consideran que no es un programa dinámico y que no ofrece muchas oportunidades de crecimiento; dos (2) de los beneficiarios relacionan su falta de motivación con la incongruencia que perciben entre lo que se ofreció inicialmente y lo que brinda el programa, y sólo un (1) beneficiario considera cómo causa de la desmotivación los cursos básicos y faltos de contenidos que se brindan.

Cabe mencionar que son tres (3) beneficiarios los que cambiaron de opinión respecto a la motivación una vez que ya eran parte del programa. Estos tres (3) beneficiarios tenían altas expectativas por la información inicial que se les habían transmitido. Sin embargo, estos beneficiarios cambiaron su percepción, dos (2) de ellos consideran que no es una propuesta dinámica y uno (1) de ellos percibe que la información brindada inicialmente no fue la adecuada ya que no coincide con la realidad. Respecto a los cuatro (4) beneficiarios que inicialmente no estaban motivados por pertenecer al programa ya sea por la mala comunicación (3 beneficiarios) y porque no fue electivo (1 beneficiario), continúan sin estarlo una vez que son parte del programa, confirmando su percepción inicial del programa.

El análisis del efecto del programa sobre la motivación antes y después del pertenecer al mismo, más de la mitad del grupo se encuentra motivado por pertenecer al programa por las oportunidades que significan, sin embargo la otra parte no se encuentra motivada principalmente por una mala comunicación. Existe la percepción de que una vez que forman parte del programa, las propuestas no se concretan en la realidad, por lo que se incumple con sus expectativas iniciales.

Para analizar el efecto del programa sobre su potencial de retención y fidelización se aplicaron las siguientes preguntas: Desde tu incorporación al *Programa de Rutas de Desarrollo*, ¿has pensado en buscar nuevas oportunidades laborales? Esta es una pregunta cerrada que tiene dos opciones, sí y no. Esta pregunta tiene como objetivo conocer si es que los beneficiarios estando dentro del programa de rutas han pensado irse de la EST en busca de mejores oportunidades laborales. Esta pregunta tuvo como resultado que siete (7) de los diez (10) beneficiarios sí han buscado otras oportunidades laborales.

Además se realizó la pregunta, si tu respuesta ha sido sí, ¿cuál es el principal motivo de tu búsqueda? Esta es una pregunta con cinco (5) alternativas: (a) mejor remuneración, (b) plan formativo, (c) oportunidades de crecimiento, (d) plan de desarrollo y (e) otros. El objetivo de esta pregunta es conocer los motivos que impulsan a los beneficiarios a irse de la EST. De los siete (7) beneficiarios que sí han buscado nuevas oportunidades laborales, cuatro (4) lo han hecho porque perciben falta de oportunidades de crecimiento en la EST; dos (2) consideraron la remuneración el principal motivo y uno (1) eligió la opción otros, en la que especificó “por proyectos personales”.

Resulta interesante observar que las dos (2) personas que consideraron la remuneración como motivación para buscar nuevas oportunidades laborales, ambos poseen dos (2) años en las categorías de Ejecutivo Calificado 1 y Ejecutivo Calificado 2 respectivamente. Mientras que los tres (3) beneficiarios que colocaron la opción de “falta de oportunidades de desarrollo” tienen un año y medio en su categoría con lo que aún no han tenido la opción de movilidad o un ascenso.

Las respuestas recogidas permiten observar que más de la mitad del grupo ha explorado otras ofertas laborales, siendo el principal motivo la falta de oportunidades de crecimiento a pesar de pertenecer a un programa que tiene como objetivos fidelizar y retener a los mejores ofreciéndoles oportunidades de crecimiento.

La motivación se ve afectada debido a que no se cumplen con las expectativas generadas inicialmente entre los beneficiarios, teniendo como explicación probable una mala comunicación del programa. Respecto a la retención y fidelización se puede observar que el programa, que tiene como principal objetivo brindar oportunidades de crecimiento, no está contribuyendo necesariamente a la fidelización del público objetivo, ya que casi todos los beneficiarios han buscado nuevas oportunidades laborales debido a su percepción de falta de oportunidades de crecimiento en la EST.

La motivación por pertenecer al programa disminuye una vez que los beneficiarios eran parte de él, siendo los principales motivos la mala comunicación, falta de dinamismo, falta de oportunidades de crecimiento. El nivel de fidelización del público objetivo es bajo, ya que la mayoría de ellos ha pensado en la posibilidad de tomar otras oportunidades laborales.

### e) Percepción de las fortalezas y debilidades del programa

Para concluir con el análisis se plantearon tres preguntas relacionadas a fortalezas del programa, sus oportunidades de mejora y lo más valorado desde su perspectiva individual. Se planteó una pregunta abierta para mencionar tres fortalezas y tres oportunidades de mejora para el *Programa de Rutas de Desarrollo*. Se obtuvieron diecinueve (19) menciones para fortalezas y veintinueve (29) menciones de oportunidades de mejora.

Respecto a las fortalezas del *Programa de Rutas de Desarrollo* según la perspectiva de los beneficiarios, se consideraron diecinueve (19) fortalezas las cuales fueron agrupadas en cinco categorías por la similitud de las respuestas: oportunidades laborales, capacitaciones y/o cursos, ofertas laborales, posicionamiento y formato estructurado. Como se muestra en la Tabla 28, las fortalezas que más destacan son las oportunidades de desarrollo profesional; para esta opción se consideraron las fortalezas relacionadas con oportunidades de crecimiento, fomentar espacios de aprendizaje, mejora integral del colaborador, seguimiento del desarrollo de los colaboradores e incentivos para el desarrollo profesional. Otras fortalezas que destacaron fueron las capacitaciones y/o cursos en donde seis (6) beneficiarios coincidieron en que por medio de las capacitaciones se brinda conocimiento sobre el funcionamiento general de la empresa, información técnica de la industria y cursos relacionados con el desarrollo de los colaboradores, lo cual coincide con la primera etapa del plan formativo que ofrece el *Programa de Rutas de Desarrollo*. También fueron consideradas como fortalezas las ofertas laborales, posicionamiento y formato estructurado.

**Tabla 29: Frecuencia de fortalezas identificadas**

Oportunidades de desarrollo profesional	8
Capacitaciones y/o cursos	6
Ofertas laborales	2
Posicionamiento	2
Formato estructurado	1

Respecto a las oportunidades de mejora, fueron recomendadas veintinueve (29) propuestas de mejora, las cuales fueron agrupadas en seis categorías como se muestra en la Tabla 30. La categoría con mayor frecuencia es la relativa a la necesidad de claridad en las diferencias de las categorías profesionales y la escala salarial; los beneficiarios coinciden en que no es clara la diferencia entre categorías ni funciones que corresponde a cada una de ellas. Esta propuesta de mejora es seguida por la categoría capacitaciones y/o cursos especializados y de mayor nivel; cinco (5) beneficiarios coincidieron en que los cursos no son especializados y recomendaron mejoras en contenidos y grado de dificultad. Así también, fue considerada como necesidad de mejorar la comunicación del programa; la comunicación debe considerar los beneficios, oportunidades, procesos, etc. Otros de las propuestas de mejora consideradas fueron la rapidez en el proceso, oportunidades y mayores beneficios.

**Tabla 30: Frecuencia de las oportunidades de mejora identificadas**

Claridad en las diferencias de las categorías y escala salarial	6
Capacitaciones y/o cursos especializados y de mayor nivel	5
Mejor comunicación del programa	4
Rapidez en el proceso	3
Oportunidades de crecimiento profesional	3
Mayores beneficios	1

En segundo lugar, se toma en cuenta la pregunta ¿Qué es lo que valoras más del *Programa de Rutas de Desarrollo*? Esta pregunta cerrada presenta cuatro opciones, las cuales toman en cuenta las cuatro frentes del *Programa de Rutas de Desarrollo*: plan de formación, plan salarial, beneficios en los procesos de selección y plan de desarrollo. El objetivo de esta pregunta es conocer cuál es el frente del programa con mayor aceptación para los beneficiarios.

Según la perspectiva de los beneficiarios, existen más oportunidades de mejora que fortalezas del programa, destacando Oportunidades de desarrollo profesional y Claridad en las diferencias de las categorías y escala salarial respectivamente.

Cinco (5) de los diez (10) beneficiarios coincidieron con que el plan de formación es lo que más valoran del programa, mientras que otros tres (3) consideran los beneficios en el proceso de selección y dos (2) beneficiarios valoran el plan de desarrollo.

Por último, luego de haber realizado el análisis de las fortalezas y oportunidades de mejora y lo es más valorado del *Programa de Rutas de Desarrollo* por los beneficiarios, se

realiza la pregunta ¿Te ves de aquí a cinco años en la empresa?. Esta es una respuesta cerrada con las opciones sí o no. El objetivo de esta pregunta es conocer de manera general si es que los beneficiarios se perciben con proyección en la empresa. Se obtuvo como resultado que ocho (8) de los diez (10) beneficiarios sí se ve en la empresa en cinco años, mientras que los otros dos (2) no. Se puede observar que a pesar de sus valoraciones y apreciaciones sobre las características y componentes del *Programa de Rutas de Desarrollo*, al cual pertenecen más de la mitad expresa que sí se proyecta en la EST en los próximos cinco años.

### **Conclusiones preliminares:**

Sobre los resultados del levantamiento de información en la población beneficiaria, se exponen las principales conclusiones de manera preliminar.

- Se puede apreciar que los beneficiarios jóvenes del programa valoran más las oportunidades de aprendizaje que la EST les ofrece por encima de las oportunidades de crecimiento en el futuro. Estas respuestas responden con el perfil de la generación Y, que se caracteriza por ser individualista y priorizar su aprendizaje sobre otros beneficios; es decir, se preocupan por invertir en ellos mismos, su crecimiento individual y el aprendizaje constante.
- Se observa de las respuestas de los beneficiarios, directos e indirecto, que el programa adolece de una estrategia adecuada de comunicación entre el área de recursos humanos y los jóvenes seleccionados para ser parte del programa. Se puede identificar la ausencia de una comunicación constante que permita que los beneficiarios estén periódicamente informados sobre el nivel de su desarrollo dentro del programa y sus beneficios, dando lugar a dudas y confusiones. Esto se puede apreciar cuando los beneficiarios expresan que los préstamos y las becas son beneficios exclusivos del programa, cuando esto no es así. De acuerdo a las características de la Generación Y, expuestas en Capítulo 2, los jóvenes pertenecientes a esta generación necesitan participar activamente en los programas y tener acceso a información actualizada y de manera constante, sobre todo, si es que están participando en un programa exclusivo para ellos.
- Con respecto a los componentes del programa se puede observar que un espacio de mejora para desarrollar cada una de ellas de acuerdo al perfil de los beneficiarios. Por ejemplo, respecto al plan de formación, las opiniones están divididas; sobre el plan de desarrollo, la mayoría coincide recibir *feedback*, pero no tener planes para su crecimiento, cuando el primero es insumo del segundo. Sobre el plan de compensaciones todos los beneficiarios de la gerencia manifestaron su disconformidad con el salario actual, a pesar de estar este

por encima del promedio. Por último, sobre el plan de talento y/o promociones, se tiene de igual manera, opiniones divididas.

- Es necesario considerar que la Generación Y, según la teoría, necesita de un buen plan de formación claro y transparente para que este sirva para ayudarlos a definir sus objetivos. A los pertenecientes a esta generación les resultan muy atractivas las capacitaciones, sin embargo, si estas no responden a sus necesidades o expectativas, se generan confusiones, y desmotivación. Es importante considerar que la Generación Y tiene una gran necesidad de *feedback* constantemente como parte de su desarrollo. Asimismo, es importante considerar que una de las razones de desmotivación laboral para dicha generación son las remuneraciones bajas con respecto a la valoración y aporte que pueden tener en la EST.
- Es importante señalar que los beneficiarios en estudio se sienten importantes y diferentes en la EST, ya que las labores que realizan son percibidas como estratégicas para el negocio. De esta manera, el aprendizaje que tienen en sus posiciones claves resultan motivadoras y desafiantes. Este análisis concuerda con la teoría expuesta sobre la Generación Y, pues a dicha generación le gusta los trabajos retadores y proyectos estratégicos. A la Generación Y les gusta saber que su aporte tiene un impacto directo. Así, es necesario recordar que la EST pertenece al rubro de telecomunicaciones, sector que esta de la mano con las últimas tendencias en tecnologías del mercado y la Generación Y se caracteriza por ser nativos tecnológicos, quienes viven en un mundo móvil, y que valoran las empresas con altas tecnologías, lo que podría generar motivación por pertenecer a la EST.
- Con respecto a la retención y fidelización, se puede apreciar de las respuestas de los beneficiarios que la gran mayoría ha buscado nuevas oportunidades fuera de la EST, pero que ante la pregunta sobre su proyección en la misma, la gran mayoría se puede proyectar ella en los próximos cinco (5) años. Estas respuestas reflejan, en cierta medida, que quienes pertenecen a la Generación Y, son orientados a resultados a corto plazo, y que la falta de claridad del programa genera insatisfacción. Ante ello, no dudan en buscar nuevas oportunidades laborales. Sin embargo, gracias a las oportunidades de aprendizaje y el posicionamiento interno que tienen, puede resultar motivador permanecer por más tiempo en la empresa.

#### **4. Análisis comparativo de los resultados del trabajo en campo**

Luego de realizar el analizar desde tres perspectivas, se ha diseñado un cuadro comparativo, en el que se han tomado aspectos relevantes para la investigación. Con esta información se pretende realizar un análisis comparado por cada uno de los aspectos para luego tener conclusiones preliminares que aporten a las conclusiones generales de la investigación.

**Tabla 31: Tabla comparativa entre las tres perspectivas: alcances generales**

	Responsables del diseño e implementación	Gerente del área beneficiaria	Beneficiarios directos
<b>Alcances y objetivos del programa</b>	El objetivo es garantizar oportunidades de crecimiento y desarrollo al grupo de jóvenes de mayor talento y potencial con la finalidad de reconocer, fidelizar y retener a los mejores colaboradores.	El objetivo del programa es retener el talento.	Para la mayoría de los beneficiarios el objetivo del programa es contribuir a su desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento dentro de la EST y sentirse reconocido por esta misma.
<b>Sobre el perfil y expectativas de los beneficiarios</b>	Son analistas y jóvenes profesionales que reportaron un desempeño por encima del promedio en los últimos dos años de evaluación de desempeño, un año o más en la posición, con formación universitaria y que tengan un perfil <i>multiskills</i> . Además, presentan cuatro (4) competencias claves: liderazgo, comunicación, visión de negocios y autonomía. Sus labores son definidas como estratégicas para la organización ya que presentan desafíos y retos más grandes. Recursos humanos esperan que los beneficiarios se sientan atraídos y motivados sobre el programa para contribuir a la fidelización.	Los beneficiarios que forman parte del programa tienen que tener potencial y tener proyección dentro de la empresa. Así también, poseer visión del negocio, claridad que está en un negocio diferente, orientación a resultados y facilidad de coordinar e influenciar. El gerente piensa que los beneficiarios esperan un programa les brinde oportunidades de aprendizaje y nuevos retos.	Se reconocen como personas estratégicas dentro de la gerencia que contribuyen con sus funciones a los resultados directos de la EST. Esperan que el programa sea una oportunidad de crecimiento, desarrollo y ascenso a corto plazo, que les brinden beneficios económicos, capacitaciones y nuevos retos que los diferencien de los demás.
<b>Propuesta de valor del programa</b>	El programa tiene cuatro frentes: desarrollo, compensación, talento y formación. Con respecto a desarrollo, se realiza un plan de desarrollo y se trabaja con líderes para que puedan darles <i>feedback</i> . Con respecto a formación se les brinda capacitaciones de acuerdo al escalafón que se encuentren, cursos necesarios para poder acceder a otro escalafón. Con respecto a compensaciones tienen una remuneración superior al resto de la compañía y; con respecto a talento, se realizan promociones y analizan competencias requeridas para cada ruta.	El <i>Programa de Rutas de Desarrollo</i> brinda una línea de carrera más cercana y concreta a los talentos con potencial, brindándoles una carrera definida, plan de acción y formación.	Con respecto al plan de formación, son insuficientes, generales y poco claros. Los beneficiarios no han elaborado un plan de desarrollo con su jefe directo pero algunos sí han recibido <i>feedback</i> . Así mismo, las compensaciones, no perciben alguna diferencia; por último, con respecto a talento, menos de la mitad considera que no van a tener oportunidad de ascenso o movilización dentro de la EST. Sin embargo, lo que más valoran del programa es el plan de formación, seguido por los beneficios en el programa de selección y el plan de desarrollo.

**Tabla 32: Tabla comparativa entre las tres perspectivas: motivación, rotación, comunicación y oportunidades de mejora**

	Responsables del diseño e implementación	Gerente del área beneficiaria	Beneficiarios directos
<b>El programa y la motivación</b>	Los entrevistados coinciden en que lo que más valoran los colaboradores y por lo tanto lo que les motiva del programa es la propuesta de desarrollo y crecimiento. Adicionalmente el sentirse diferenciados de los que no están en el programa.	Para el gerente, al comienzo, los colaboradores no se sentían motivados porque no era claro el mensaje y se sentían incrédulos, además, ingresaban varios y dejó de ser atractivo. Ahora los beneficiarios sí perciben el programa como una posibilidad de ascenso y como algo que buscan, impactando positivamente en su motivación.	La motivación por pertenecer al programa disminuye una vez que los beneficiarios eran parte de él, siendo los principales motivos la mala comunicación, falta de dinamismo, falta de oportunidades de crecimiento.
<b>El programa y la rotación</b>	El programa identifica a las personas con mayor valor en la EST y genera oportunidades de crecimiento, acompañada de retos y desafíos. Las direcciones lo utilizan como una herramienta para que ellos puedan retener a los talentos. Los líderes afirman que el programa sirve para retener y fidelizar a los mejores. De hecho, a octubre del 2014 la rotación bajo a 11.11%, a comparación de hace dos años antes de la implementación.	Se considera a las personas claves de la gerencia entre seis u ocho, siendo la rotación de estas personas bastante baja. Lo más importante para retener y fidelizar el talento es que el trabajo sea interesante y retador. El tema de rutas desarrollo y económico es importante pero si no hay interés, las personas no se quedan.	El nivel de fidelización del público objetivo es bajo, ya que la mayoría de ellos ha pensado en la posibilidad de tomar otras oportunidades laborales. Sin embargo, no descarta la posibilidad de quedarse cinco (5) años más en la EST.
<b>El programa y la comunicación</b>	Una vez que se hayan seleccionado al 20% de la gerencia se comunica a los colaboradores sobre su ingreso y no se les mantiene informado sobre el programa.	La comunicación al inicio del programa no era 100% pública por eso los beneficiarios se veían incrédulos ante los beneficios. Sin embargo, con el tiempo se ha ido mejorando la comunicación y el mensaje que se les da a los colaboradores.	Los beneficiarios perciben una mala comunicación debido a que no se cumple con los beneficios que se le ofrecen al inicio del programa. Así mismo, no tienen conocimiento de todos los beneficios del programa y tampoco perciben una comunicación constante de parte del área de recursos humanos.
<b>Oportunidades de mejora del programa</b>	En primer lugar, mejorar la comunicación del programa hacia los colaboradores; en segundo lugar, potenciar los cuatro frentes del programa; en tercer lugar, implementar coaching y mentoring hacia los líderes y; por último, promocionar más el programa así como los nombres de las categorías.	Por un lado, al inicio del programa, se observó cómo oportunidad de mejorar la comunicación del programa, porque no se realizó con criterios totalmente públicos. Por otro lado, dada la cantidad de personas en el programa, recomienda manejar mejores criterios para definir el número de personas que ingresarán al programa.	Resalta la poca claridad en las diferencias de las categorías y escala salarial, en donde coinciden que la diferencia entre categorías es poco clara, así como las funciones. Así también se indican, el bajo nivel de capacitaciones y/o cursos especializados como oportunidad de mejora. Por último, se toma en cuenta la comunicación del programa, la rapidez en el proceso, oportunidades de crecimiento.

## 5. Hallazgos y recomendaciones

Los hallazgos y recomendaciones que se presentan a continuación han sido organizados a partir de lo expuesto en el marco teórico, los resultados del trabajo de campo y el análisis comparado entre los diversos participantes del estudio.

### 5.1. Hallazgos

#### a) Sobre los alcances y objetivos del programa

Se aprecia que tanto los responsables de recursos humanos como el gerente de línea coinciden que la finalidad del programa es reconocer y dar oportunidades de crecimiento a los jóvenes talentosos para retener así al personal de mayor potencial en la empresa. Por su parte, los colaboradores beneficiarios del programa de la gerencia en estudio coinciden que el programa contribuye con su crecimiento profesional.

Si bien en este contexto, los objetivos del programa corresponden a lo expuesto en el marco teórico en relación a que el beneficio principal del programa de uta de carrera es lograr la retención y fidelización del talento clave en la organización, resulta importante resaltar, como lo expresa Molinari (2011), que los programas de retención deben ser cuidadosamente revisados ante el problema de alta rotación relacionado a los estilos individualistas de los profesionales pertenecientes a la Generación Y en los actuales ambientes de trabajo.

#### b) Sobre el perfil de los beneficiarios

El perfil de beneficiario definido tanto por recursos humanos como por el gerente del área en estudio, establece que aquellos que se incorporen al programa deber ser jóvenes con competencias claves como liderazgo, comunicación e influencia, visión de negocios y autonomía; estas competencias son los más valorados desde ambas perspectivas. Este perfil se refleja en la teoría de Jérico (2011) quien plantea que las personas consideradas talentosas por las organizaciones presentan habilidades emocionales como autoconfianza, influencia, liderazgo, permanente voluntad de aprendizaje y crecimiento, así como conocimiento de la organización y visión estratégica.

El estudio permite observar concordancia con respecto a las percepciones de los especialistas en recursos humanos y del gerente, ya que ambos coinciden que los colaboradores se sienten más atraídos y motivados por las oportunidades de aprendizaje y los retos en el trabajo diario. Los colaboradores, por su parte, expresaron su preferencia por el aprendizaje y los retos, sin desconocer la importancia de las posibilidades de crecimiento futuro en la empresa.

Se puede apreciar, entonces, que no es solo un atributo del programa (desarrollo) el que los jóvenes valoran, sino la combinación de beneficios que contribuyen a su crecimiento personal (retos, reconocimiento y aprendizaje). Cabe recordar como dice Molinari (2011), que las personas de la Generación Y se caracterizan por comprometerse más con los trabajos “con sentido” de los cuales sientan que son parte fundamental, es decir ser parte de las funciones estratégicas de la organización.

#### **c) Sobre la propuesta de valor del programa**

La propuesta de valor del programa, desde la perspectiva de recursos humanos, se basa en cuatro frentes (desarrollo, compensación, talento y formación), adecuadamente alienados a la teoría presentada por Mondy (2010) que considera como objetivo de las rutas de carrera convertirse en un programa que demuestre compromiso tangible con el desarrollo de las personas en una ambiente laboral diverso y que garantice la satisfacción de las necesidades específicas de desarrollo de los colaboradores. Si bien la postura del gerente del área coincide con la de recursos humanos, ya que él afirma que el valor agregado del programa es ofrecer una línea de carrera más cercana y concreta a los talentos con potencial, los beneficiarios no perciban este valor agregado que el programa les ofrece y/o expresen su baja satisfacción con los beneficios que presenta.

#### **d) Sobre el programa y la motivación**

Respecto al programa y la motivación, Mondy (2010) señala que los colaboradores tienen que advertir y apreciar que la organización se preocupa por su desarrollo, y que las rutas de carrera deben actuar como activadores de la motivación y del compromiso con la organización; el programa debe ser percibido como el espacio de crecimiento que incluye oportunidades para hacer cosas diferentes y atractivas. Sin embargo, desde la perspectiva de los colaboradoras la poca o deficiente comunicación sobre los beneficios del programa, así como la falta de dinamismo en relación a las oportunidades de crecimiento en el corto plazo, se convierten en desmotivadores.

Para los joven pertenecientes a la Generación Y, de acuerdo a lo expuesto en el marco teórico, el aprendizaje es el elemento central, y para ello se requiere de claridad en la comunicación, de un ambiente dinámico, funciones y responsabilidades que marcan la diferencia y del estar informado sobre cómo el programa impacta en su carrera. Si es que los beneficiarios no perciben estos beneficios del programa, es más que probable que su motivación se vea afectada.

#### **e) Sobre el programa y la retención**

Según Mondy (2010), otros de los objetivos de las rutas de carrera es incrementar la lealtad y fidelización de los colaboradores, lo cual conduce a un decremento de la rotación no deseada. Si bien desde la perspectiva del área de recursos humanos como del gerente del área, esto se estaría cumpliendo ya que las personas consideradas valiosas para la empresa, y que además son beneficiarias del programa, permanecen en la organización; incluso desde el año 2011, en que esta entra en vigencia el nivel de rotación ha disminuido. Sin embargo, desde la perspectiva de los beneficiarios la situación se presenta diferente; si bien ellos permanecen en la empresa, manifiestan mayoritariamente que están dispuestos a tomar otras ofertas que ofrezcan mejores condiciones laborales. Esto, de acuerdo a las características generacionales, parece ser el comportamiento normal: estar constantemente en búsqueda de nuevos retos y oportunidades, dispuestos a renunciar si es que no se sienten cómodos o no están satisfechos con las condiciones de trabajo y de aprendizaje.

#### **g) Sobre la comunicación del programa**

Al respecto, se puede observar la discrepancia entre los diferentes actores del estudio. Mientras recursos humanos aplica un procedimiento para comunicar el programa a los beneficiarios, el gerente del área señala que esta comunicación no es clara y que ello impacta en la percepción de valor del programa. Por su parte, los beneficiarios expresan mayoritariamente no conocer los beneficios del programa por lo que no comprenden el alcance del mismo. En relación a la relevancia de la comunicación clara y contante, Lowe (s/f) señala que la Generación Y necesita estar permanentemente informada y tener una participación activa en los procesos de información para que puedan mantener interés sobre lo que se les quiere comunicar. Asimismo, Torrado (2015) explica que para disminuir la rotación se necesita que los planes de carrera sean claros y transparentes para sus participantes. Los resultados de los cuestionarios aplicados a los beneficiarios, reiteran la necesidad de mejorar la comunicación entre recursos humanos y los colaboradores, así como entre el gerente del área y los colaboradores, sino se perderá el interés y decaerá la motivación respecto del programa.

#### **h) Sobre el programa y sus oportunidades de mejora**

Respecto de las principales oportunidades de mejora para el programa, los tres grupos coinciden que un punto a mejorar es la comunicación del programa, debido a que el mensaje que se les hace llegar a los beneficiarios no es claro ni es constante. Respecto a este tema, Alles (2012) menciona que es necesario que tanto los colaboradores y sus jefes conozcan en detalle el programa diseñado por recursos humanos para que se puedan cumplir los objetivos.

Así mismo, otro de los puntos resaltados por los beneficiarios es la oferta de cursos como compromiso con la formación; los beneficiarios perciben que los cursos no son del nivel adecuado o son muy generales. Respecto a este último punto, Alles (2012) también menciona que es importante que el programa cuente con un buen plan de formación o capacitación fuera de la organización (no solo cursos en línea en la empresa), por ello es importante diseñar programas de capacitación para que el colaborador adquiera nuevos conocimientos no solo para mejorar su desempeño actual en el trabajo sino también para construirse un mejor futuro dentro de la organización.

Los principales hallazgos del presente estudio, como se puede apreciar, corroboran en gran medida lo expuesto sobre los alcances de programas de rutas de carrera, así como lo detallado en relación a las características de la Generación Y. Los resultados del trabajo de campo se ajustan a varias de las tendencias y características explicadas en el marco teórico. Por lo que a partir de estos hallazgos y los expuesto en el marco teórico, se han elaborado las siguientes recomendaciones para mejorar el programa en relación al perfil de los beneficiarios pertenecientes a la Generación Y.

## **5.2. Recomendaciones surgidas a partir del estudio:**

Luego de realizar el análisis tanto de la perspectiva de recursos humanos y de los beneficiarios, se plantea las siguientes recomendaciones, organizadas considerando los cuatro frentes del programa:

### **Acerca de la formación y capacitación:**

- Se recomienda hacer explícito en el plan de capacitación que el primer año requiere de las capacitaciones *on line* sobre la industria de telecomunicaciones, y que posteriormente los beneficiarios llevarán las capacitaciones presenciales.
- En este mismo sentido, se hace necesario replantear el plan de capacitaciones, ofreciendo capacitaciones más especializadas y de mayor nivel a partir del segundo año.
- Se recomienda que la EST considere el apoyo económico a los beneficiarios que desean tomar cursos que complementen su trabajo del día a día. Dichos cursos, diplomados o especializaciones serían por mutuo acuerdo tanto de la empresa como del beneficiario, logrando un compromiso de trabajo a largo plazo.

### **Acerca de las compensaciones y beneficios:**

- Es recomendable realizar *benchmarkings* periódicos con otras empresas líderes en el sector con el objetivo de conocer las ofertas en remuneraciones y beneficios, así como

en nombres de cargos y posiciones que sean más atractivos para los beneficiarios. Ello permitiría estar en mejores condiciones para negociar en caso de guerras por talento joven entre empresas del sector.

- En este mismo sentido, se requiere considerar el incorporar un programa de bonos que permita a los de más alto desempeño y potencia sentirse diferencialmente compensados. Ello debería estar acompañado de revisiones de las bandas salariales para posiciones críticas y claves para la continuidad de la empresa, de manera que fidelice a los beneficiarios que sean *outstanding* y *high potencial*.

#### **Acerca del Desarrollo:**

- Considerar como parte del *Programa de Rutas de Desarrollo* un programa de *coaching* y *mentoring* para beneficiarios, y como parte del mismo organizar mesas temáticas con los beneficiarios y líderes a modo de levantar información sobre las competencias a mejorar.
- Así mismo, un sistema de *counselor* de modo que cada persona que ingresa al programa tenga una persona encargado de su crecimiento profesional y personal. De esa manera el beneficiario, desde que ingresa, se sentirá acompañado, tendrá un apoyo y sabrá que le brindarán *feedback* continuo. El *counselor* tendrá que ser una persona que tenga un tiempo considerable en la empresa, tener habilidades para brindar *feedback*, y no necesariamente tiene que ser su jefe directo.

#### **Acerca de selección y promociones de beneficiarios:**

- Se hace necesario una mayor participación e intervención más directa del gerente del área a la hora de seleccionar a los candidatos que formará parte del programa en estudio. Finalmente son ellos los que realmente conocen las competencias y proyecciones de los colaboradores.
- Se recomienda reformular y comunicar la política de movimientos horizontales y verticales de los beneficiarios. De manera que entiendan en qué ruta de carrera se encuentran ubicados y qué necesitarían para cambiarse de ruta y/o de categoría.
- Diseñar espacios de reconocimiento grupal en el cual se celebren las promociones en la gerencia que permitan tener a los colaboradores motivados y se alienten a los demás participantes estén o no en el programa. Estos espacios pueden ser tanto formales con participación de recursos humanos e informales propiciadas por el mismo gerente.

Las recomendaciones antes expuestas permitirían repotenciar mejor los cuatro frentes de los que está compuesto el programa, así mismo también es necesario hacer recomendaciones en la gestión de recursos humanos que ayudarán al soporte de dichos frentes:

- Contar con indicadores y herramientas de gestión que permitan la medición de la rotación y retención del talento clave de la gerencia. De esa manera les permitirá analizar el avance del programa en la gerencia y ver si es que el programa está cumpliendo sus objetivos finales.
- Establecer canales de comunicación entre recursos humanos y los beneficiarios de manera que puedan absolver cualquier duda o inquietud a los beneficiarios. La gerencia deberá tener un *Business Partner* en el cual una de sus funciones es mantener una comunicación constante con los beneficiarios del programa, de manera que ellos también sean partícipes de su crecimiento.
- Crear un grupo en Yammer como medio de comunicación entre Recursos Humanos y las personas en el programa para que puedan opinar y sugerir cambios, de manera que se sientan escuchados y también sea un medio de comunicación para Recursos Humanos.
- Trabajar directamente con los líderes para que puedan ser capaces de crear un sistema de *feedback* y *counselor* con sus trabajadores, ya que son estos los que finalmente gestionan a sus recursos.

Dado que la Generación Y se caracteriza por estar a la vanguardia con la tecnología, se recomienda a la EST, como líder en telecomunicaciones, cree algún mecanismo para posicionar la marca en sus colaboradores. De esa manera afiance su posicionamiento interno que actualmente es una de las fortalezas que presenta. De igual forma promocióne y posicione el *Programa de Rutas de Desarrollo* dentro y fuera de la empresa para que sea atractiva hacia los jóvenes y se posicione ante el mercado. Entre otras recomendaciones a la EST son las siguientes:

- Mejorar beneficios con instituciones tanto académicas como recreacionales para que el colaborador de la EST sienta que tiene variedad de beneficios al pertenecer a la EST.
- Realizar una política de horarios flexibles de manera que el colaborador pueda elegir su horario de trabajo según sus disponibilidades.

## CONCLUSIONES

1. El actual contexto del mercado laboral corporativo se caracteriza por una alta demanda de parte de las empresas y muy poca oferta calificada en el mercado. Es así que surge la preocupación de las organizaciones por retener y fidelizar el talento joven. El talento joven que las empresas desean retener, los Millennials o Generación Y, se caracterizan por su disposición a una alta rotación debido a que su apuesta se centra principalmente en el aprendizaje continuo, el crecimiento y el individualismo.
2. La gestión del desarrollo está tomando gran importancia dentro de las empresas, debido a que esta se enfoca en las personas con una visión a largo plazo, basándose en el desarrollo de competencias y conocimientos necesarios para la competitividad y sostenibilidad de una empresa. Los programas que se emplean para este objetivo son diversos, siendo los más importantes: promoción, rotación de puestos, capacitación *on line* y las rutas de carrera.
3. El programa rutas de carrera son consideradas una de las metodologías más importantes dentro de la gestión del desarrollo, porque permiten una trayectoria flexible de la persona en la empresa a lo largo de su vida profesional, existiendo la posibilidad de realizar movimientos laterales y ascensos. Estas rutas de carrera, representan una gran posibilidad para retener y fidelizar el talento dentro de las organizaciones, ya que hoy en día el crecimiento profesional y laboral tiene una gran importancia. Así mismo, se dan distintos tipos de rutas de carrera que se acoplan a la realidad del contexto y sobre todo a los objetivos de las organizaciones, logrando así no sólo generar oportunidades de crecimiento para los colaboradores sino también agregar valor a las organizaciones.
4. En el contexto local de los recursos humanos, según los expertos, estas estrategias de desarrollo y las rutas de carrera no se ofrecen en todos los sectores; destacan en sus estrategias de desarrollo el sector de consultoría, los otros sectores presentan iniciativas no tan definidas.
5. El sector de telecomunicaciones es un sector por naturaleza cambiante ya que va de la mano con el avance de la tecnología. En nuestro país, la competencia en el sector se ha incrementado debido a la entrada de nuevos competidores, y con esto ha aumentado la demanda de los recursos humanos dentro del sector. Las empresas del sector de Telecomunicaciones no sólo están buscando atraer nuevos talentos sino que también se han visto obligadas a poner en prácticas métodos para retener su talento actual ya que el perfil de este sector se caracteriza por ser especializado siendo el recurso humano un elemento diferenciador en el mercado.

6. El sector telecomunicaciones por las características que posee es un sector atractivo para la Generación Y ya que esta generación se caracteriza por ser dinámica, nativos tecnológicos y por estar en permanente búsqueda de retos laborales con un impacto directo y de resultados en el corto plazo.
7. La EST es una corporación mundial de telecomunicaciones que se encuentra más de veinte años operando en nuestro país. La EST está conformada por 6 062 colaboradores, de los cuales el 25% pertenece a la Generación Y. En el caso específico de la gerencia, este grupo representa 89% del total de sus trabajadores.
8. Las rutas de carrera, llamadas en la EST *Programa de Rutas de Desarrollo* dentro de la EST, nace a partir de los cambios naturales del sector de telecomunicaciones y del contexto. Cuenta con una política que busca abordar el tema por distintos frentes: desarrollo, compensaciones, formación y selección. Sin embargo, no segmenta a sus beneficiarios en base a sus grupos atareos o generaciones, dejando de lado las características y preferencias de cada una de ellas.
9. El comportamiento de la Generación Y, en el caso de estudio, frente al programa de rutas de carrera es escéptico, debido a la falta de claridad del programa y a las pocas oportunidades de crecimiento a corto plazo que perciben. Hay que tomar en cuenta que esta generación en el ámbito laboral se caracteriza principalmente por la preferencia a los retos constantes, búsqueda de aprendizaje, el individualismo y los resultados a corto plazo.
10. El *Programa de Rutas de Desarrollo*, no debieran ser consideradas como el único mecanismo para retener el talento de la Generación Y, pues para ellos son más bien un grupo diferenciado de beneficios (incluidos y no en el programa rutas de desarrollo) el que puede disuadirlos a permanecer más tiempo en la empresa y fidelizarlos.
11. El *Programa de Rutas de Desarrollo* presenta como principales fortalezas su propuesta de valor (los cuatro frentes del programa desarrollado en el Capítulo 3) y en las oportunidades de aprendizaje y crecimiento diferenciado de los beneficiarios. Las principales oportunidades de mejora es la comunicación del programa entre los tres actores (recursos humanos, beneficiarios directos e indirectos), hacer más atractiva la propuesta de valor (desarrollo, plan salarial, selección y formación) y realizar una mejor promoción del programa en el público objetivo.
12. Los hallazgos y conclusiones realizados en el presente caso de estudio no se pueden generalizar para toda la empresa EST debido a las características de la metodología utilizada.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2009). *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje: para alcanzar la estrategia organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2012). *Desarrollo del Talento Humano: Basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Bonache, J. (2006). *Dirección de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall/Financial Times.
- Cheese, P. (2008). *La organización basada en el talento: estrategias para un mundo global, gestión del talento y el alto rendimiento*. Madrid: Financial Times.
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Deloitte (2013). *Retención del talento: El nuevo desafío del negocio*. Recuperado de: <http://www.deloitte.com/assets/DcomPeru/Local%20Assets/Documents/RetencionTalento.pdf>
- Departamento de Ingeniería – Pontificia Universidad Católica del Perú. (2012). *Análisis de Tendencias y Regulaciones en los principales mercados de Telecomunicaciones*. Recuperado de: [http://departamento.pucp.edu.pe/ingenieria/images/documentos/regulacion\\_mtc\\_pucp\\_2012-II\\_parte7.pdf](http://departamento.pucp.edu.pe/ingenieria/images/documentos/regulacion_mtc_pucp_2012-II_parte7.pdf)
- DN Consultores (2014). *En el 2015 habrá hasta siete operadores móviles en el país*. Diario El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/renacer-obligadoarranco-guerra-precios-telefonía-movil-noticia-1766874>
- Dolan, S. (2010). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Dolan, S. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI* (2a ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- El Portal de Capital Humano (2014) Telecomunicaciones, el sector con más empleo del año. Recuperado de: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/telecomunicaciones-el-sector-con-mas-empleo-del-ano/>
- Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014a) Página Oficial
- Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014b) Base de empleados al 17 de noviembre [Excel]. Jefatura de administración del
- Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014c) Be More: Revolución digital [Brochure]. Jefatura de Transformación cultural. Lima.
- Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014d) Convenio Corporativos 2014 [Diapositivas]. Jefatura de Formación y Desarrollo. Lima.
- Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014e) Culture Audit [Word]. EST. Lima.

- Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014f) Guía de desarrollo de personas [Diapositivas]. Jefatura de Formación y Desarrollo. Lima.
- Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014g) Informe de gestión a octubre [Diapositiva]. Gerencia de Relaciones Laborales. Lima.
- Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014h) Organigrama Perú [Diapositivas]. Jefatura de Planeamiento. Lima.
- Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014i) Presentación Jefatura de Selección [Diapositivas]. Jefatura de Selección y Talento. Lima.
- Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014j) Presentación Transformación Cultural [Diapositivas]. Jefatura de Transformación cultural. Lima.
- Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014k) Procesos de Ruta de Desarrollo [Diapositivas]. Jefatura de Formación y Desarrollo. Lima.
- Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014l) Rutas de desarrollo [Brochure]. Jefatura de Formación y Desarrollo. Lima.
- Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014m) Telefónica: Cultura Digital [Diapositivas]. Jefatura de Transformación cultural. Lima.
- Empresa del Sector de Telecomunicaciones (EST) (2014cn) Tutorial Ciclo de Desarrollo de Personas [Diapositivas]. Jefatura de Formación y Desarrollo. Lima.
- Ernesto, V. (29 de julio de 2014). Telecomunicaciones es el sector que más empleo ha demandado en lo que va el año. *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/telecomunicaciones-sector-que-mas-empleo-ha-demandado-lo-que-va-ano-2104130>.
- Espinoza, J. (2013). *Retener a los talentos desarrollando habilidades emocionales*. En: *Estrategia: el referente en estrategia, gestión y negocios -- Año 8, no. 29 (2013)*, p. 46-47.
- Fuchs, María Rosa (2012). *Retención del Talento en el siglo XXI: Utopía o Realidad*. Recuperado de: [http://www.saberescompartidos.pe/wp-content/uploads/2012/03/la\\_retencion\\_del\\_talento\\_en\\_el\\_siglo\\_xxi\\_utopia\\_o\\_realidad.pdf](http://www.saberescompartidos.pe/wp-content/uploads/2012/03/la_retencion_del_talento_en_el_siglo_xxi_utopia_o_realidad.pdf)
- Harling, K. (2002). *An Overview of Case Study*. Ontario: Wilfrid Laurier University.
- Hatum, A. (2013). Cambios demográficos en el lugar de trabajo. Argentina. *Yrrupción: Los cambios generacionales y el futuro de la organización*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Hay Group (s/f) Valoración de puesto. Recuperado de: <http://www.haygroup.com/es/services/index.aspx?id=6093>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F. : McGraw-Hill Education

- Jerico, P. (2011) *Gestión del talento: Del profesionalismo con talento al talento organizativo*. Madrid: Pearson Educación.
- Kamisato, K. (2012). Los empleados comprometidos dan más de lo que les corresponde. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/2012/04/24/empleo-management/empleados-comprometidos-dan-mas-lo-que-les-corresponde-2001011>.
- Kultalahti, S. (2015). Generation Y – challenging clients for HRM. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 30 Iss pp. 101 – 11.
- Las mejores empresas para trabajar. (2013). Great Place to Work. Recuperado de [http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/Suplemento\\_2013.pdf](http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/Suplemento_2013.pdf)
- La Torre, O. (2014). El reto de la baja rotación. *PwC*. Recuperado de <http://www.pwc.com/pe/es/prensa/el-reto-de-la-baja-rotacion.jhtml>
- Longo, F. (2002) *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil*. Barcelona: Esade.
- Longo, F. (2004). *Mérito y flexibilidad: La Gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Paidós: Iberica.
- Lowe, D. (s/f). *Solutions for Retaining Generation Y Employees in the Workplace*. Volumen (3) Issue 3, p43-58. 16p. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=82546cea-7427-402b-97cc-c74b18f73655@sessionmgr4002&hid=4208>
- ManpowerGroup (2013). *El resurgimiento de la escasez de talento*. Recuperado de [http://mpintranet%2Fpublicaciones%2FEncuesta-Escasez-Talento-2013-Peru.pdf&ei=Z-YMVLi\\_C7PksASsj4HICQ&usg=AFQjCNGDFPVjE4gTHCxPDtdxe5Gc-207nQ&bvm=bv.74649129,d.cWc](http://mpintranet%2Fpublicaciones%2FEncuesta-Escasez-Talento-2013-Peru.pdf&ei=Z-YMVLi_C7PksASsj4HICQ&usg=AFQjCNGDFPVjE4gTHCxPDtdxe5Gc-207nQ&bvm=bv.74649129,d.cWc).
- ManpowerGroup (2015). *Encuesta de escasez de talento 2015*. Recuperado de <http://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/3166-9795432090759.pdf>
- Martínez, P. (2006). *El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica*. Pensamiento y Gestión N°20.
- Molinari, P. (2011). *Turbulencias Generacionales*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Mondy & Wayne R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson
- Nuevo operador móvil inicia mañana sus operaciones en el Perú. (25 d julio de 2014). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/viettel-inicia-manana-sus-operaciones-peru-noticia-1745530>
- Page, G. (16 de febrero de 2015). Las redes sociales son la principal fuente de reclutamiento de Telefónica. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/redes-sociales-son-principal-fuente-reclutamiento-telefonica-2123445>.
- Peirano, A. (s/f). La convivencia de diferentes generaciones: una ecuación difícil de resolver. Recuperado de: <http://www.ucema.edu.ar/rrhh2008/download/barbieri.pdf>

- Perú Económico (2012). Perú: Mayor mercado de Telecomunicaciones. Recuperado de: <http://perueconomico.com/ediciones/80/articulos/1449>
- PriceWaterHouseCoopers (2014). *1° Estudio de retención de talento*. Recuperado de <http://www.pwc.com/pe/es/publicaciones/1er-estudio-de-retencion-de-talento-peru-2014.jhtml>
- Proactivo (2014). *Telefónica es la empresa n°1 en telecomunicaciones donde los peruanos quieren trabajar*. Recuperado de: <http://proactivo.com.pe/telefonica-es-la-empresa-n1-en-telecomunicaciones-donde-los-peruanos-quieren-trabajar/>
- Ranking las mejores empresas para trabajar (2014). Great Place to Work. Recuperado de: <http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/suplemento-gptwperu-2014baja.pdf>
- Rojas, P. (2014). Reputación a la Y ¿La reputación corporativa de las empresas del Perú es distinta entre los más jóvenes? Recuperado de: [http://www.ipsos.pe/punto\\_de\\_vista\\_public\\_affairs\\_2014\\_07\\_15](http://www.ipsos.pe/punto_de_vista_public_affairs_2014_07_15)
- Torrado, S. (2015). *Empresas para los jóvenes*. Latin trade. Recuperado de <http://latintrade.com/es/the-young-and-the-workplace/>
- Universia Business Review (2012). *Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career*. Recuperado de: [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/UBR34\\_Web/01.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR34_Web/01.pdf)
- Valdiviezo, C. (2014). *Generación Y en el Perú: ¿No existe?* Recuperado de: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/generacion-y-en-el-peru-no-existe/>
- Werther & Davis (2008). *Administración de recursos humanos: El Capital humano de las empresas*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Yacuzzi (s/f). *E estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ampf8f8YsLQJ:www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

## GLOSARIO

### Assessment center

Anglicismo que hace referencia al término castellano centro de evaluación; usado para hacer referencia a una técnica de evaluación estandarizada del comportamiento, que es utilizada por las empresas que están en la búsqueda de candidatos que requieren determinadas habilidades y competencias para cubrir un puesto de trabajo.

### Branding

Anglicismo empleado en mercadotecnia que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca (en inglés, brand equity) a través de la administración de estrategias vinculadas al nombre, al símbolo o logotipo.

### Coaching

Anglicismo proveniente del verbo coach; usado para hacer referencia a una metodología de aprendizaje interpersonal a partir del asesoramiento o acompañamiento de una persona especializada que asume el rol del coach (maestro) y otra que asume el rol de coachee (aprendiz).

### Contrato psicológico

Hace referencia a la suma de expectativas no explícitas en el acuerdo de trabajo que logra retener a los colaboradores en una posición específica o dentro de una organización para la que han sido contratados.

### Counselor

Anglicismo del término castellano consejero. Hace referencia a una persona entrenada para dar orientación sobre problemas personales, sociales o psicológicos.

### Eficacia

Capacidad de lograr el efecto o los resultados que se desean o se esperan tras la realización de una acción.

### Eficiencia

Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

### Endomarketing

Termino conformado por el prefijo griego “endo” que significa acción interior o movimiento hacia adentro. Hace referencia al marketing de marca o producto al interior de la empresa. Cabe resaltar que el endomarketing se usa no sólo para promover internamente iniciativas del área de Mercadeo, sino también programas de otras áreas como gestión humana, producción, ventas, finanzas, entre otras.

### Fidelización

Termino que hace referencia a un concepto del marketing referido a la acción de fidelizar. Consiste en lograr que determinado público objetivo compre o adquiera un producto, bien o servicio, de una marca concreta de una forma continua, regular o periódica.

### Feedback

Anglicismo que hace referencia al verbo castellano retroalimentar en relación al desempeño. Este término se utiliza para definir metodologías de apreciación del desempeño o rendimiento de los trabajadores, basándose en distintas fuentes de evaluación: la evaluación de los jefes (90°), de los jefes y los pares o compañeros (180°), o de los jefes, pares y colaboradores (360°).

### IQ en línea

Hace referencia a los test de inteligencia (también conocidos como test de coeficiente intelectual, test de C.I. o I.Q. test) que intentan medir la inteligencia a través de una medición estimativa del coeficiente intelectual.

### Mentoring

Anglicismo proveniente del sustantivo mentor. Metodología que consiste en ofrecer orientación, consejos e información para el mejor desarrollo de la persona en los estudios o el trabajo. También se le define como el proceso de guiar, personal y profesionalmente, a una persona mediante la participación activa y regular de otra persona que cuenta con mayor experiencia y habilidades.

### Millenials

Anglicismo que hace referencia a la cohorte demográfica que sigue a la Generación X. Esta generación considera a las personas nacidas entre 1981 – 1994.

### Motivación

La palabra motivación es resultado de la combinación de los vocablos latinos motus (traducido como “movido”) y motio (que significa “movimiento”). Una motivación se basa en el conjunto de estímulos e incentivos que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados.

### Persona talentosa

Hace referencia a un individuo que posee determinadas competencias personales, que lo caracterizan por demostrar grandes facultades y aptitudes para desarrollar una actividad. Destaca por su compromiso y por poner en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno determinado y en una organización específica.

### Programa de Rutas de Desarrollo:

Nombre corporativo que se le asigna al programa de rutas de carrera dentro de la EST.

### Retención

Palabra del latín retentio que hace referencia a la acción y efecto de retener. La retención es un concepto en el cual una empresa procura retener su personal más valioso, o identificado como talentoso, poniendo en práctica diferentes programas o métodos.

### Rutas de carrera

Programa que forma parte de la gestión del desarrollo y colabora con el proceso de desarrollo de los colaboradores dentro de una empresa. Así mismo, hace referencia a una línea flexible de movimiento a través de la cual una persona se desplaza al interior de una organización durante su vida laboral.

### Rotación de personal

Término utilizado para referirse a la salida de colaboradores de una organización por diferentes motivos (bajo desempeño, reducción de actividades, fallecimiento, etc.). También se refiere al movimiento dentro de la misma organización (ascensos o movimientos horizontales).

#### Rotación deseada

Tipo de rotación que hace referencia a la rotación planificada o prevista, ya sea por su bajo desempeño o por razones de cambio de puesto dentro de la misma organización, ya sea por ascensos o movimientos horizontales.

#### Rotación no deseada

Tipo de rotación que hace referencia a la pérdida de colaboradores considerados eficientes o valiosos en una empresa. Esta rotación se puede dar por casos de fallecimiento del empleado, jubilación, incapacidad permanente, cambio de puesto a otra empresa, entre otros.

#### SVAs

Abreviatura asignada al término Servicios de Valor Agregado. Son considerados servicios suplementarios para las líneas telefónicas que permiten potenciar al máximo los beneficios del servicio de telecomunicaciones.

#### Telco Digital

Término comercial, de uso propio en la industria de las telecomunicaciones, que hace referencia a la estrategia usada por una empresa del sector de telecomunicaciones. Esta consiste en impulsar el proceso de transformación digital en todos los niveles, a través del uso de tecnologías de avanzada.

## ANEXOS

### ANEXO A: Guía de entrevistas a líderes expertos

A continuación se muestra la guía de entrevistas a los expertos en el tema de guerra de talento de diferentes sectores:

#### Alcances generales

**Objetivo:** En esta parte queremos conocer la trayectoria de la persona a entrevistar para poder saber qué tanto conocimiento tiene sobre la retención del talento.

- ¿Cuánto tiempo de experiencia tiene en el puesto?
- ¿Cuánto tiempo de experiencia tiene en el área de recursos humanos? ¿Por qué áreas has pasado?

#### Opinión experta sobre Gestión del Talento

**Objetivo:** En esta parte queremos conocer la opinión que tiene el experto sobre la Gestión del Talento en el mercado laboral peruano.

- ¿Cuál es su opinión sobre la competencia del talento en el mercado laboral peruano?
- ¿Ha oído hablar sobre la "Guerra de Talento"? ¿Consideras que existe una "Guerra de Talento" en el mercado laboral?
- ¿Considera que es importante retener el talento en una organización? ¿Por qué?

#### Sobre políticas, estrategias y métodos sobre Gestión del Talento

**Objetivo:** Esta última sección tiene como objetivo conocer las políticas, estrategias y métodos que se aplican en las organizaciones en donde trabajan los expertos.

- ¿Identifican formalmente al talento en su empresa? ¿Cómo identifica el talento en su empresa?
- ¿Cómo es que ustedes retienen el talento?
- ¿Qué métodos consideran más importante? ¿Por qué?
- ¿Qué opina sobre el método de planes de carrera profesional?
- Desde su opinión, ¿qué es lo que más valora de los talentos en su empresa? ¿considera que estos talentos valora más la proyección de desarrollo profesional o una oferta remunerativa atractiva?

## ANEXO B: Matriz de entrevistas a líderes expertos

Ver contenido en el CD



## ANEXO C: Consentimiento informado de líderes expertos

Ver contenido en el CD





## ANEXO D: Guías de entrevistas a líderes de recursos humanos en la EST

A continuación, se listan las seis guías de entrevistas a los encargados del área de recursos humanos de la EST.

### 1. Guía de entrevista – Gerente de Talento, Compensaciones, Desarrollo y Cultura

Nombre	En reserva
Cargo	Gerente de Talento, Compensaciones, Desarrollo y Cultura
Años en el cargo	Más de 4 años
Profesión	Administración
Experiencia profesional	EST
Fecha	12.12.14
Lugar	Instalaciones de la EST
Entrevistador	Karen Liñán

#### Preguntas:

- ¿Cómo se realiza un plan de carrera profesional en una empresa del sector de telecomunicaciones?
- ¿Cómo es que la empresa crea y desarrolla el programa de rutas de desarrollo?
- ¿Cuál es el objetivo del Programa de Rutas de Desarrollo? ¿Hacia quiénes va dirigido? ¿Quiénes son invitados al programa?
- ¿Cuál es el público objetivo al programa rutas de desarrollo?
- ¿Cuál es el procedimiento del programa de las rutas de desarrollo? ¿En qué fechas del año se realizan? que otras actividades complementan?
- ¿Qué herramientas utilizan durante el desarrollo del programa en mención? Y ¿cuál es el objetivo de cada una?
- ¿Qué competencias claves debe tener una persona que pertenece al programa de rutas de desarrollo?
- ¿Crees que estas personas valiosas y con dichas competencias puedan considerarse talento? ¿por qué?
- ¿Existen beneficios adicionales para las personas que están dentro del programa de rutas de desarrollo?
- ¿Qué crees que los colaboradores valoran más en la empresa?
- ¿Crees que el programa de rutas de desarrollo es importante para la retención de los colaboradores valiosos? ¿Por qué?
- ¿Ha existido alguna variación en el nivel de rotación antes y después de la implantación del programa?

- En tu opinión cuales son las fortalezas y oportunidades de mejora del programa de rutas de desarrollo
- Desde tu opinión ¿Cómo es que el programa impacta en la estrategia organizacional?

2. Guía de entrevista – Jefe de Formación y Desarrollo

Nombre	En reserva
Cargo	Jefe de Formación y Desarrollo
Años en el cargo	Menos de 1 año
Profesión	Administración
Experiencia profesional	EST, antes: Inbev & Nestlé
Fecha	11.12.14
Lugar	Instalaciones de la EST
Entrevistador	Karen Liñán

Preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo del Programa de Rutas de Desarrollo? ¿Hacia quienes va dirigido?  
¿Quiénes son invitados al programa?
- ¿Cuál es el público objetivo al programa rutas de desarrollo?
- Desde tu opinión ¿Cómo es que tu área aporta en el Programa de Rutas de Desarrollo?
- ¿Cuál es el procedimiento del programa de las rutas de desarrollo? ¿En qué fechas del año se realizan? ¿Qué otras actividades complementan?
- ¿Qué herramientas utilizan durante el desarrollo del programa en mención? Y ¿Cuál es el objetivo de cada una?
- ¿Qué método de evaluación de desempeño utilizan? ¿Cada cuánto tiempo se realiza esta evaluación?
- ¿Qué competencias claves debe tener una persona que pertenece al programa de rutas de desarrollo?
- ¿Crees que estas personas valiosas y con dichas competencias puedan considerarse talento? ¿Por qué?
- ¿Existen beneficios adicionales para las personas que están dentro del programa de rutas de desarrollo?
- ¿Cómo son las funciones para una persona que está en el programa de rutas de desarrollo?
- ¿Qué crees que los colaboradores valoran más en la empresa?
- ¿Crees que el programa de rutas de desarrollo es importante para la retención de los colaboradores valiosos? ¿Por qué?

- ¿Ha existido alguna variación en el nivel de rotación antes y después de la implantación del programa?
- En tu opinión cuales son las fortalezas y oportunidades de mejora del programa de rutas de desarrollo
- Desde tu opinión ¿Cómo es que el programa impacta en la estrategia organizacional?

3. Guía de entrevista – Jefe de Talento

Nombre	En reserva
Cargo	Jefe de Talento
Años en el cargo	Más de un años
Profesión	Psicología
Experiencia profesional	EST, antes: Transearch & Laborum
Fecha	08.12.14
Lugar	Instalaciones de la EST
Entrevistador	Karen Liñán

Preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo del Programa de Rutas de Desarrollo? ¿Hacia quienes va dirigido? ¿Quiénes son invitados al programa?
- ¿Cuál es el público objetivo al programa rutas de desarrollo?
- Desde tu opinión ¿Cómo es que tu área aporta en el Programa de Rutas de Desarrollo?
- ¿Cuál es el procedimiento del programa de las rutas de desarrollo? ¿En qué fechas del año se realizan? ¿Qué otras actividades complementan?
- ¿Qué herramientas utilizan durante el desarrollo del programa en mención? Y ¿Cuál es el objetivo de cada una?
- ¿Qué competencias claves debe tener una persona que pertenece al programa de rutas de desarrollo?
- ¿Crees que estas personas valiosas y con dichas competencias puedan considerarse talento? ¿por qué?
- ¿Existen beneficios adicionales para las personas que están dentro del programa de rutas de desarrollo?
- ¿Cómo son las funciones para una persona que está en el programa de rutas de desarrollo?
- ¿Qué crees que los colaboradores valoran más en la empresa?
- ¿Crees que el programa de rutas de desarrollo es importante para la retención de los colaboradores valiosos? ¿Por qué?

- ¿Ha existido alguna variación en el nivel de rotación antes y después de la implementación del programa?
- En tu opinión cuales son las fortalezas y oportunidades de mejora del programa de rutas de desarrollo
- Desde tu opinión ¿Cómo es que el programa impacta en la estrategia organizacional?

#### 4. Guía de entrevista – Jefe de Cultura

Nombre	En reserva
Cargo	Jefe de Cultura
Años en el cargo	Más de 2 años
Profesión	Administración
Experiencia profesional	EST
Fecha	12.12.14
Lugar	Instalaciones de I4 EST
Entrevistador	Karen Liñán

#### Preguntas:

- ¿Cómo se realiza un plan de carrera profesional en una empresa del sector de telecomunicaciones?
- ¿Cómo es que la empresa crea y desarrolla el programa de rutas de desarrollo?
- ¿Cuál es el objetivo del Programa de Rutas de Desarrollo? ¿Hacia quienes va dirigido? ¿Quiénes son invitados al programa?
- Desde tu opinión ¿Cómo es que tu área aporta en el Programa de Rutas de Desarrollo?
- ¿Existen beneficios adicionales para las personas que están dentro del programa de rutas de desarrollo?
- ¿Crees que el programa de rutas de desarrollo es importante para la retención de los colaboradores valiosos? ¿Por qué?
- En tu opinión cuales son las fortalezas y oportunidades de mejora del programa de rutas de desarrollo
- Desde tu opinión ¿Cómo es que el programa impacta en la estrategia organizacional

## 5. Guía de entrevista – Jefe de Compensaciones

Nombre	En reserva
Cargo	Jefe de Compensaciones y Beneficios
Años en el cargo	Más de 1 año
Profesión	Relaciones Industriales
Experiencia profesional	EST, antes: Consultoría & Digitel
Fecha	04.12.14
Lugar	Instalaciones de la EST
Entrevistador	Karen Liñán

## Preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo del Programa de Rutas de Desarrollo? ¿Hacia quienes va dirigido? ¿Quiénes son invitados al programa?
- ¿Cuál es el público objetivo al programa rutas de desarrollo?
- Desde tu opinión ¿Cómo es que tu área aporta en el Programa de Rutas de Desarrollo?
- ¿Crees que existe algún tipo de diferencia salarial y de beneficios entre los sindicalizados y los no sindicalizados? ¿Por qué?
- ¿Cómo asignas las bandas salariales por categoría? ¿Cada cuánto tiempo?
- ¿Cuál es el procedimiento del programa de las rutas de desarrollo? ¿En qué fechas del año se realizan? ¿Qué otras actividades complementan?
- ¿Qué herramientas utilizan durante el desarrollo del programa en mención? Y ¿Cuál es el objetivo de cada una?
- ¿Qué competencias claves debe tener una persona que pertenece al programa de rutas de desarrollo?
- ¿Crees que estas personas valiosas y con dichas competencias puedan considerarse talento? ¿por qué?
- ¿Existen beneficios adicionales para las personas que están dentro del programa de rutas de desarrollo?
- ¿Cómo son las funciones para una persona que está en el programa de rutas de desarrollo?
- ¿Crees que el programa de rutas de desarrollo es importante para la retención de los colaboradores valiosos? ¿Por qué?
- En tu opinión cuales son las fortalezas y oportunidades de mejora del programa de rutas de desarrollo
- Desde tu opinión ¿Cómo es que el programa impacta en la estrategia organizacional?

## ANEXO E: Matriz de entrevistas a líderes de recursos humanos en la EST

Ver contenido en el CD adjunto



## ANEXO F: Cuestionario para beneficiarios

A continuación se muestra la guía de entrevistas a los expertos en el tema de guerra de talento de diferentes sectores:

Edad:

Sexo:

Categoría:

1. Antes de la implementación del programa de rutas de desarrollo ¿Existían oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?
  - a) Sí
  - b) No
2. ¿Qué es lo que valoras más en la empresa que actualmente laboras?
  - a) Desarrollo de rutas de carrera
  - b) Compensaciones y beneficios
  - c) Clima laboral
  - d) Otros beneficios:

---
3. ¿Cómo te comunicaron sobre el programa rutas de desarrollo en tu dirección?
  - a) El área de Recursos Humanos
  - e) Comunicación con el jefe directo
  - f) Reuniones generales de vicepresidencia y/o gerenciales
  - g) Charlas de bienvenida a la empresa
4. ¿Te mantiene informado el área de Recursos Humanos sobre el programa rutas de desarrollo?
  - a) Sí
  - b) No
5. Desde tu opinión ¿El pertenecer al programa de rutas de desarrollo ayuda en el desarrollo dentro de la empresa?
  - a) Sí
  - b) No

¿Por qué?

---

6. Estando en el programa de rutas de desarrollo, ¿Te permitirá movilizarte dentro de la empresa en un futuro?
- Sí
  - No
7. ¿Consideras que las labores que realizas en tu puesto, a partir de tu incorporación al programa, son estratégicas para la compañía?
- Sí
  - No
- ¿Por qué?
- 
8. ¿Te parece atractivo el plan formativo del programa rutas de desarrollo?
- Sí
  - No
- ¿Por qué?
- 
9. ¿Crees que tienes beneficios salariales al pertenecer al programa de rutas de desarrollo?
- Sí
  - No
- ¿Por qué?
- 
10. ¿Has elaborado algún plan de desarrollo desde tu incorporación al programa rutas de desarrollo?
- Sí
  - No
11. ¿Has recibido feedback sobre tu desempeño por parte de tu jefe desde tu incorporación al programa rutas de desarrollo?
- Sí
  - No
12. ¿Qué beneficios adicionales crees que tienes estando dentro del programa de rutas de desarrollo?
- 
13. ¿Estuviste motivado para pertenecer al programa de rutas de desarrollo?
- Sí
  - No

¿Por qué?

---

14. Estando en el programa, ¿Continúas motivado?

a) Sí

b) No

¿Por qué?

---

15. Desde tu incorporación al programa de rutas de desarrollo ¿Has pesado en buscar nuevas oportunidades laborales? A partir de tu incorporación al programa de rutas de desarrollo, ¿Te sientes más identificado con la cultura de la empresa?

a) Sí

b) No

16. Si tu respuesta es sí, ¿Cuál fue el principal motivo?

a) Remuneración

b) Plan formativo escaso

c) Falta de oportunidades de crecimiento

d) Falta de un plan de desarrollo

e) Otros

---

17. En tu opinión cuales son las 3 fortalezas y 3 oportunidades de mejora de las líneas de carrera.

Fortalezas:

Oportunidades de mejora:

18. ¿Qué es lo que valoras más del programa de rutas de desarrollo?

a) Plan de formación

b) Plan salarial

b) Beneficios en los procesos de selección

c) Plan de desarrollo

19. ¿Te ves de aquí a cinco años en la empresa?

a) Sí

b) No

## ANEXO G: Matriz de cuestionarios a los beneficiarios

Ver contenido en el CD adjunto



## ANEXO H: Guía de entrevista al gerente de la unidad

Nombre	Reservado
Cargo	Gerente de Cliente Marketing Residenciales
Años en el cargo	Más de 2 años
Profesión	Ingeniería Industrial
Experiencia profesional	EST, antes: Agropecuaria Chacarilla
Fecha	25.11.14
Lugar	Instalaciones de la EST
Entrevistador	Karen Liñán

### Preguntas:

1. En tu opinión ¿Crees que en tu equipo hay colaboradores a los que consideras talentos para la empresa? ¿Por qué?
2. ¿Cómo identificarías ese talento? ¿Qué elementos tomas en cuenta?
3. ¿Crees que es importante retener el talento en tu equipo? ¿Por qué?
4. Conoces el programa de rutas de desarrollo, cierto? ¿Cuál es tu opinión sobre este programa?
5. ¿Crees el programa rutas de desarrollo ha incluido a todos aquellos que consideras talentos en tu gerencia?
6. Desde tu opinión ¿crees que el programa de rutas de desarrollo es un buen medio para retener el talento en tu equipo?
7. ¿Qué competencias y/o habilidades identificas en las personas que pertenecen en el programa de rutas de desarrollo?
8. ¿Cuál crees que es la principal fortaleza de las rutas de desarrollo?
9. ¿Qué oportunidades de mejora identificas en el programa rutas de desarrollo?
10. ¿Consideras que el puesto que ocupan las personas que están dentro del programa de rutas de desarrollo es estratégico para la compañía? ¿Por qué?
11. Desde tu opinión, ¿crees que las personas que pertenecen al programa de rutas de desarrollo están motivados por pertenecer a este?
12. ¿Cómo crees que las personas que están dentro del programa de rutas de desarrollo impactan en las MCIs (Metas Crucialmente Importantes)
13. Conociendo el contexto actual, con los nuevos competidores en el mercado, ¿crees que esta situación está afectando la rotación y retención del talento en la empresa?
14. Desde tu experiencia, ¿Qué cosa crees que los colaboradores valoran más en la empresa? (línea de carrera, flexibilidad de horarios, compensaciones y beneficios, clima laboral, otros beneficios)

## ANEXO I: Matriz de entrevista al gerente de la unidad

Ver contenido en el CD adjunto



## ANEXO J: Competencias de la EST

A continuación, se presentan las competencias de la EST:

- Fortaleza

Más de ocho décadas de éxito y crecimiento constante, les ha permitido forjar una gran experiencia de profesionalismo y conocimiento global y local de la industria. La escala y posición en la cadena de valor, los consolida como una empresa que transforma la confianza en valor recíproco y sostenible, permitiéndonos emprender nuevos desafíos y colocándonos como socios y referentes privilegiados en el nuevo ecosistema digital.

- Honestidad

Cumplen con los compromisos adquiridos, demostrando integridad y alto sentido de la responsabilidad de quienes creen y confían en ellos.

- Confianza

Protegen la confidencialidad de la información que les ha sido confiada, sea de la compañía, clientes, accionistas, empleados o proveedores. Del mismo modo, facilitan a los grupos de interés, información relevante sobre el uso y almacenamiento de sus datos personales.

- Respeto a la ley

Velan por el cumplimiento de todas las legislaciones, normativas y obligaciones regulatorias, tanto nacionales como internacionales, incluyendo las políticas y normativas internas.

- Integridad total

Por política de la empresa, no aceptan ni ofrecen regalos, invitaciones u otro tipo de incentivos que puedan recompensar o influir en una decisión empresarial.

- Igualdad

Impulsa la igualdad de oportunidades y tratan a todas las personas de manera justa e imparcial, sin prejuicios asociados a la raza, color, nacionalidad, religión, género, orientación sexual, estado civil, edad, discapacidad o responsabilidades familiares.

- Derechos humanos

Respetan los principios de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, así como las declaraciones de la Organización Internacional del Trabajo.

- Liderazgo

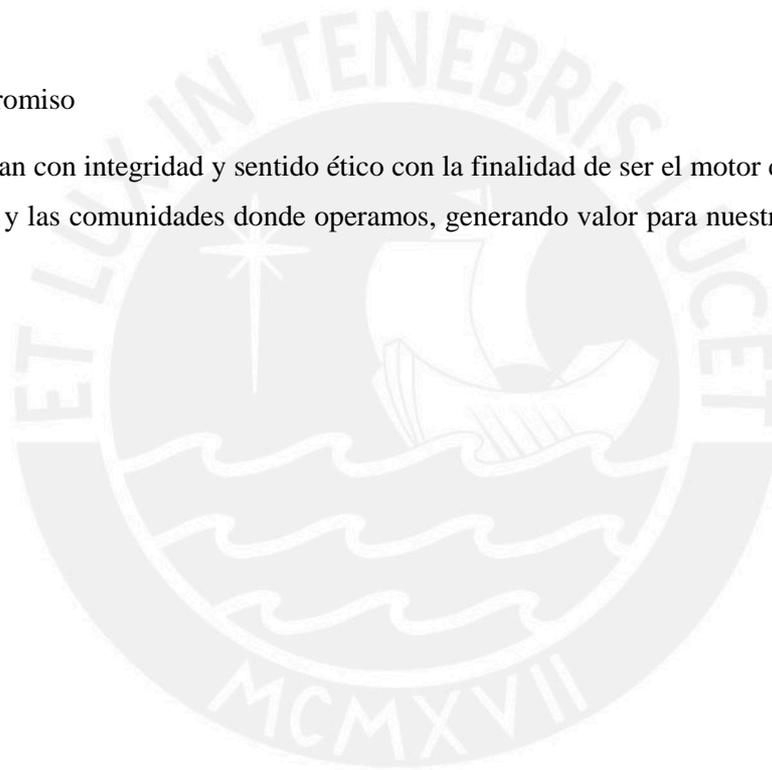
La EST es un referente del sector de las telecomunicaciones, entienden la realidad de las regiones donde operan y vislumbran hacia dónde va el futuro de la industria. De esta manera, van un paso adelante para transformar el panorama competitivo a través de la innovación y la tecnología.

- Talento

Brillan con luz propia. Es una luz que nace de la capacidad para atraer y mantener un equipo humano experimentado, competente, dinámico, creativo y que forma parte de una diversidad que nos enriquece. Así transforman la visión en ideas, soluciones e innovaciones eficaces.

- Compromiso

Trabajan con integridad y sentido ético con la finalidad de ser el motor de progreso para los empleados y las comunidades donde operamos, generando valor para nuestros accionistas y socio



## ANEXO K: Ciclo de Desarrollo de Personas (CDP)

Ciclo de Desarrollo de Personas (CDP), considerado como uno de los principales procesos por la EST, posee las siguientes etapas:

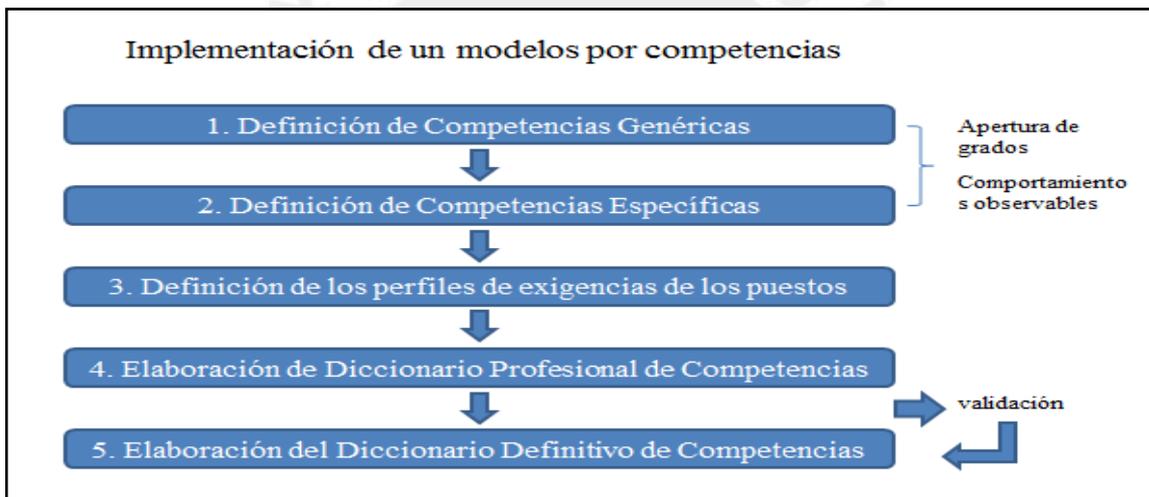
- Planear y Alinear

Esta etapa se define y alinean los objetivos y se despliegan los objetivos por niveles. Estos objetivos son la base de la evaluación y tienen que ser SMART (específicas, medibles, alcanzables, realistas, tiempo determinado).

- Evaluar

La evaluación se realiza tomando en cuenta que en la EST existe una gestión por competencias que fue implementada de la siguiente manera:

**Figura 1. Implementación de competencias**



Adaptado de: Presentación de Desarrollo y Formación (2014)

Los objetivos de la evaluación dentro del Ciclo de Evaluación de Personas son:

1. Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente su desempeño y contribución individual al negocio.
2. Permite identificar gaps (fortalezas y oportunidades) que potencien el desempeño de los empleados.
3. Input para los subsistemas de capacitación, compensaciones, talento y sucesión.
4. Ayuda a la toma de decisiones gerenciales sobre el futuro del personal.

Tomando en cuenta los objetivos mencionado anteriormente, se definen herramientas que sirven para evaluar las competencias de los colaboradores, estas herramientas son:

- Campana de Gauss: Una foto nítida de quiénes sobresalen de la media y quiénes quedan por debajo en cada uno de los equipos. Así, tras la aplicación de la campana de Gauss en cada equipo se tendría un 68% de miembros que tienen un desempeño medio, un 18% por debajo de la media de desempeño y un 18% con un desempeño superior.
- Método Ranking: Significa clasificar de acuerdo a ciertas cuotas o porcentajes establecidos a los empleados de la empresa. El resultado final hace que cada responsable de evaluar un grupo significativo de personas determine quienes son los empleados A, B y C, sabiendo que cada categoría no puede superar cierto porcentaje.
- Matrices: La matriz de evaluación del desempeño es un instrumento que permite conocer en qué medida o porcentaje es efectivo el desempeño de un empleado, este se puede evaluar de acuerdo a varias escalas.

A continuación se mencionan las competencias que son tomadas en cuenta para evaluar a los ejecutivos dentro del programa Rutas de Desarrollo.

**Tabla 1. Competencias a evaluar en los ejecutivos**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS
Determinación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanza o supera los retos del equipo con éxito, trabajando con pasión y energía, buscando la excelencia en los resultados.</li> <li>• Trabaja con convicción y compromiso en todo lo que hace, aportando valor en los temas que le toca gestionar y buscando que los demás hagan lo mismo.</li> </ul>
Agentes de cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le gusta aprender de sus errores, investigar y hacer benchmarking para mejorar las cosas que hace.</li> <li>• Contribuye con nuevas herramientas y formas de hacer las cosas para transformar lo que se hace.</li> </ul>
Digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está al tanto de las nuevas tendencias y conoce el entorno y negocio digital, así como los productos y servicios digitales.</li> <li>• Es capaz de utilizar el entorno y tecnología digital para mejorar la comunicación y eficiencia en su trabajo.</li> </ul>
Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se comporta como un verdadero embajador de la empresa con los clientes internos y externos, buscando activamente soluciones a sus problemas.</li> <li>• Es consciente de que su trabajo siempre impactará en el cliente interno y externo y se esfuerza por satisfacer sus necesidades.</li> </ul>
Visión Global	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende cómo funciona el negocio y las nuevas tendencias del sector y entorno tanto a nivel nacional como internacional.</li> <li>• Está bien informado acerca del funcionamiento de la organización a nivel global y sabe obtener resultados tanto por la vía formal como por la vía informal.</li> </ul>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea un clima que incentiva a los demás a hacer su trabajo del mejor modo posible.</li> <li>• No elude las responsabilidades personales y se puede contar con él o ella en situaciones difíciles.</li> </ul>

Adaptado de: Culture Audit - Bienvenida (2014)

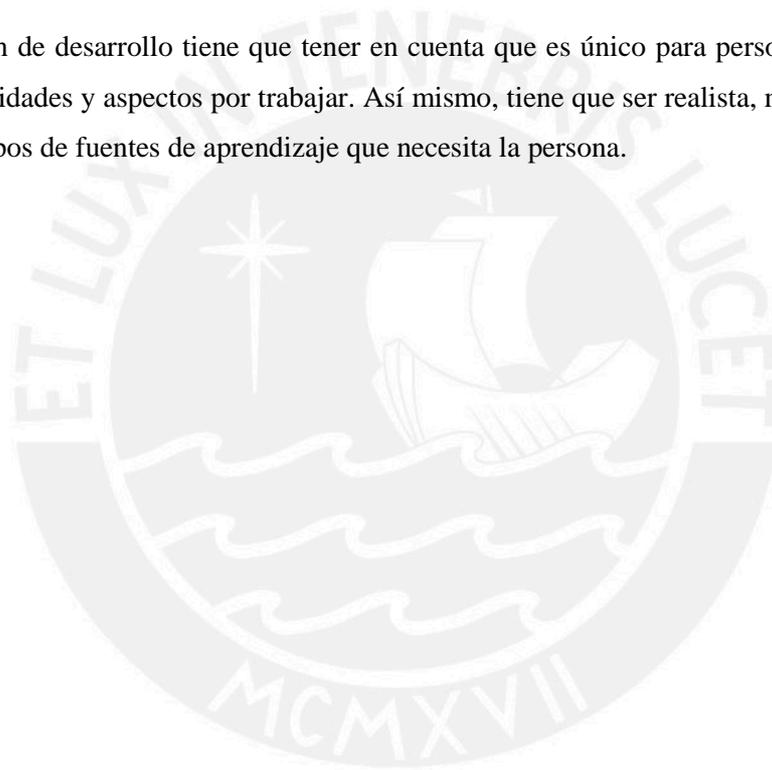
- *Feedback* Competencias

Es esta etapa de feedback se realiza porque no sólo basta con evaluar, sino también hay que comunicar. Por ello el líder se reúne con su colaborador para poder conversar acerca de sus puntos fuertes, los débiles y como mejorarlos. Durante el proceso de feedback se establece un plan de desarrollo y el compromiso un seguimiento continuo del plan de desarrollo.

Este proceso mejora la comunicación dentro del equipo y las personas se sienten más comprometidas con su trabajo. Por otro lado, se da un espacio para un alineamiento de los objetivos de la compañía con los de cada colaborador.

- Plan de Desarrollo

El plan de desarrollo tiene que tener en cuenta que es único para persona porque tiene distintas necesidades y aspectos por trabajar. Así mismo, tiene que ser realista, medible e incluir los distintos tipos de fuentes de aprendizaje que necesita la persona.



## ANEXO L: Headcount de la EST

A continuación, se listan las direcciones de la EST, cómo la cantidad de personas que las conforman.

DIRECCIÓN CD	NÚMERO DE PERSONAS
CONTROL DE ACCESOS	10
DIRECCION DE AUDITORIA INTERNA	36
DIRECCION DE COMUNICACION LATINOAMERICA	1
DIRECCION DE NEGOCIOS Y COMUNICACIONES DE MARKETING	227
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS	84
DIRECCION DE SEGURIDAD	9
DIRECCION DE SISTEMAS DE INFORMACION	160
DIRECCION DE VENTAS	897
DIRECCION ESTRATEGIA, REGULACION, CALIDAD Y NEGOCIO MAYORISTA	193
DIRECCION FINANZAS Y CONTROL	371
DIRECCION GRANDES EMPRESAS	424
DIRECCION OPERACIONES DE RED	2471
DIRECCION PRODUCTOS E INTELIGENCIA DE NEGOCIOS	151
DIRECCION RELACIONES INSTITUCIONALES Y COMUNICACION CORP.	28
DIRECCION SEGMENTO MASIVO	125
DIRECCION SERVICIOS AL CLIENTE	627
DIRECCION VALOR	165
GERENCIA DE FUNDACION Y PATRONATO	1
LICENCIAS	5
PRESIDENCIA DEL DIRECTORIO	2
SECRETARIA GENERAL	69
EST	1
DIRECCION GENERAL OTF	3
EST MOVILES	2
<b>Total general</b>	<b>6062</b>

Adaptación de: Planilla de Noviembre de la EST (2014)