



REDISEÑO DE LOS ESCALAFONES PARA CONSULTORÍA EN UNA COMPAÑÍA DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN (IT)

Master Executive en Dirección de Personas e Intangibles 2011/2012

AUTORES

Jeiriz Aleida Moreno Godoy (Colombia)
Víctor Manuel Thompson Schreiber (Perú)

TUTOR

Profesor Luis Garcia Reville (España)

9 de Septiembre 2012



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, NoComercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

Dedicatoria

“A mis Padres, quienes me inculcaron el valor del estudio y la importancia de crecer intelectual y espiritualmente. Aunque mi Papi no alcanzó a acompañarme en este nuevo logro, siento que desde el cielo esta gozándolo a mi lado.

... A Santiago, la razón de ser de mi vida, por quien cada día se llena de entusiasmo y amor mi corazón.

... A Iván Dario, mi adorado esposo que sin su amor, apoyo y comprensión esto habría sido solo un sueño.”

Con todo mi Amor, Jeiriz Aleida

“A mis padres, familiares, amigos cercanos y seres queridos que no están en este mundo.

... A mi país Perú, España y Colombia que me han permitido crecer como profesional y persona a partir del conocimiento, experiencia y amistad.

... y fundamentalmente a Dios todopoderoso que me ha permitido experimentar y vivir momentos maravillosos y únicos en el transcurso de este Máster.”

Víctor Manuel

“A toda persona que ha abrazado el campo de los recursos humanos para valorar talentos y seguir aprendiendo de ellos día a día.”

Jeiriz Aleida y Víctor Manuel

Agradecimientos

“A La EOI por permitirnos formar parte de esta maravillosa experiencia y brindarnos cada día un nuevo aprendizaje que nos ha aportado no solo a nivel profesional sino personal.”

“A nuestro Tutor, Profesor Luis Garcia-Revilla Sánchez por su grandioso acompañamiento, enseñanza permanente y valiosos gestos de apoyo. Este Proyecto no habría logrado este enfoque sin su guía, presencia constante y alta exigencia.”

“A la Profesora Elena Sánchez quien nos brindó la confianza y el apoyo, permitiendo que este proyecto se convirtiera en realidad.”

Jeiriz Aleida y Víctor Manuel

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo

1. Tema del Proyecto
- 1.1. Presentación General de la Empresa
2. Planteamiento del Problema
3. Objetivos del Proyecto
- 3.1. Objetivo General
- 3.2. Objetivos Específicos
4. Justificación
5. Delimitaciones
6. Fundamentos teóricos
- 6.1. Modelo Stephen Covey
- 6.2. Modelo de Quinn
- 6.3. Modelo de Thomas Gilbert
- 6.4. Modelo del Liderazgo Instrumental o por Resultado
- 6.5. Modelo de desarrollo de Koontz y O'Donnell
- 6.6. Modelo de Sveiby
- 6.7. Selección de Enfoque Metodológico
- 6.8. Cronograma
7. Metodología
- 7.1. Presentación y Análisis de la Matriz de escalafones actual
- 7.1.1. Evaluación del Desempeño
- 7.1.2. Descripciones de Cargo
- 7.1.3. Diagnóstico de la metodología actual - FODA
- 7.2. Recolección de la Información acerca de la percepción del modelo
- 7.2.1. Descripción del trabajo de campo
- 7.2.2. Desarrollo del trabajo de campo
- 7.3. Presentación y análisis de la información obtenida
- 7.4. Matriz de escalafones propuesta
- 7.4.1. Modelo de Sveiby
- 7.4.2. Descripción, Estructura y Contenido
- 7.4.2.1. Matriz de Conocimientos y experiencia
- 7.4.2.2. Matriz de Valores
- 7.4.2.3. Matriz de Competencias
- 7.4.2.4. Matriz de Objetivos de Cumplimiento
- 7.4.2.5. Balance Final
- 7.4.2.6. Tablas de Situación
- 7.4.2.7. Ejemplo de Balance Final de Evaluación
- 7.4.2.8. Ejemplos de Plan y Tránsito de Carrera
- 7.4.3. Plan de Formación Propuesto
- 7.4.4. Variantes al Sistema Retributivo

Conclusiones y Sugerencias

Glosario de términos

Bibliografía

Resumen Ejecutivo

Como tema para este proyecto final del Master, se ha determinado adelantar una revisión al esquema de plan de carrera del equipo de consultores que conforman una compañía de tecnologías de Información ubicada en un país de Sudamérica, quienes han solicitado muy gentilmente mantener su nombre en reserva, dado que para llevar a cabo este proyecto se conocieron temas organizacionales de orden confidencial, que muy gentilmente brindaron sin restricción. Surge la necesidad de realizar este estudio debido a que el plan existente está plasmado en un modelo llamado “matriz de escalafones” Posibles causas de esta situación pueden ser la manera como esta diseñada **que no está siendo aplicado en la manera como fue concebido y esto ha redundado en que se alteren procesos fundamentales de Gestión Humana, tales como la evaluación, formación y desarrollo de las personas que desarrollan este rol**, impiden administrarla de forma adecuada y su consecuencia más inmediata es el escepticismo que esto genera en la población que conforma la Compañía. Se espera a partir de los resultados encontrados que reafirmen o nieguen las hipótesis mencionadas, plantear el Rediseño de la matriz con el fin de lograr su aplicabilidad y se convierta en un instrumento de Gestión en el negocio que tiene como CORE el conocimiento y talento de sus colaboradores.

La Compañía objeto de este proyecto, hace 5 años diseñó una matriz de escalafones que permitía que de acuerdo al perfil, la persona pudiera ascender a un nuevo nivel, en otras palabras un plan de carrera que aplicara tanto para consultores Técnicos como Funcionales. En ese momento se hizo una revisión del perfil de cada consultor, teniendo en cuenta las dimensiones definidas en la matriz del escalafón y en comité de Gerencia de aquel momento se aprobó la categoría del mismo.

Con el tiempo el Comité de Gerencia ha cambiado, este escalafón no se está aplicando tal como se diseñó, generando que haya confusión entre los consultores con respecto al nivel en que están ubicados e inconformidad por no tener clara la ruta que deben seguir para hacer una carrera dentro de la compañía. Por tal razón la actual Gerencia ha solicitado al Responsable de Recursos Humanos que realice un rediseño de estos escalafones y para tal fin, el paso a seguir es conocer la matriz existente, analizar su viabilidad de acuerdo a las características actuales de la Empresa y establecer los ajustes, modificaciones o nuevo enfoque que se le haría al plan de carrera para que se logre implementar con éxito en el equipo de Consultoría.

Al indagar un poco acerca de las posibles causas que hicieron que este plan de carrera no funcionara se encontraron como posibles hipótesis las siguientes:

- Fallas en la forma de comunicar
- Subjetividad en la medición de competencias
- El enfoque que se dio al producto generó que se valorara más tener una gama de conocimientos sin demasiada profundidad, que un conocimiento especializado.
- Es una matriz compleja en su aplicabilidad ya que difícilmente algún consultor llegaría al primer nivel
- Se diseñó un gran número de niveles (7) para un grupo de 50 personas aproximadamente
- No se incluyó el aspecto de profundidad de conocimiento en el área de experticia de la persona

Es posible que alguna de las causas anteriores o todas hayan incidido, como es posible que no, lo único cierto es que aunque algunos cuentan con el título del escalafón no se está valorando esta ubicación de acuerdo a la matriz y sus requisitos. El rol de los consultores en la ejecución de los servicios no ha cambiado lo cual es una ventaja para el diseño de una nueva metodología que garantice que sí se dará un aprovechamiento de la misma aportando al crecimiento y desarrollo de las personas que conforman este equipo de trabajo.

1. Tema del Proyecto:

Como tema para este proyecto final del Master se ha determinado adelantar una revisión al esquema de plan de carrera del equipo de consultores, que conforman una compañía de tecnología de Información (TI) ubicada en un país de Sudamérica. Se espera a partir de los resultados encontrados, plantear su rediseño, con el fin de lograr su aplicabilidad y se convierta en un instrumento de Gestión en el negocio, que tiene como CORE el conocimiento y talento de sus colaboradores.

1.1. Presentación General de la Empresa

Compañía de Consultoría en Sistemas de Información que durante 34 años ha acompañado a más de 160 diferentes organizaciones en Latinoamérica en el desarrollo y evolución de sus proyectos de Tecnologías de Información (TI). Busca contribuir a la generación de valor de las organizaciones mediante la aplicación de un enfoque integral que se rige por los principios de la Arquitectura Empresarial y que busca el mayor aprovechamiento de la inversión en TI, convirtiéndola en apoyo real a la ejecución de la estrategia. En busca del cumplimiento de su política de calidad, ha trabajado de la mano de los más importantes fabricantes de soluciones tecnológicas a nivel mundial, lo que ha permitido conocer profundamente diferentes componentes de las TI.

Su Misión es ser una Compañía de consultoría empresarial que a través de soluciones tecnológicas integrales optimice los procesos de negocio, contribuyendo a la construcción de valor de sus clientes.

Su Visión es para el 2014, duplicar el tamaño de la compañía, logrando reconocimiento en el mercado local y regional, como generadora de valor a clientes externos, internos y accionistas.

Sus Objetivos Estratégicos son:

- Posicionarse en la base instalada a través de la excelencia en el servicio
- Lograr Excelencia Operativa
- Contar con procesos organizacionales alineados, eficientes, conocidos y estandarizados
- Desarrollar un modelo de crecimiento en todos los empleados
- Implementar una cultura de planeación y análisis

2. Planteamiento del Problema

El área de Consultoría en esta Compañía, cuenta con consultores especializados en diversos temas de tecnologías de Información tanto para desarrollo como para implantación, con niveles diferentes de dominio en los productos de software. Hace 5 años se diseñó un plan de carrera plasmado en una “matriz de escalafones” que permitía que de acuerdo al perfil, la persona pudiera ascender a un nuevo nivel; sin embargo este modelo no ha sido funcional y en este momento no se está aplicando, afectando la credibilidad y las posibilidades de desarrollo dentro del grupo, pues no tienen claro su escalafón ni los beneficios que esto les daría.

3. Objetivos del Proyecto

3.1. Objetivo General

Analizar el modelo de plan de carrera existente y de acuerdo a los resultados, proponer a la compañía el rediseño del modelo de escalafones, estableciendo unos criterios claros y bien definidos, de tal manera que permitan tener una métrica que sea permanentemente actualizada de acuerdo a la trayectoria que posee cada Consultor, con el fin de garantizar objetividad en la categorización que le sea asignada a cada uno y permita monitorear su avance y desarrollo en el mismo.

3.2. Objetivos Específicos

- Redefinir la estrategia de promoción y desarrollo del equipo de consultores en todos sus escalafones, a partir de una perspectiva facilitadora e integradora de Gestión Humana que garantice eficiencia organizacional.
- Garantizar la generación de oportunidades de desarrollo del equipo de consultores basado en el desempeño, cumplimiento de objetivos, capacidades y nivel competencial, mediante el adecuado empleo de herramientas de formación que permitan autogestionar su desarrollo profesional.
- Orientar la ruta de carrera y el desarrollo competencial hacia el mayor entendimiento de la complejidad del cliente.
- Contribuir al alineamiento organizacional con las necesidades de la compañía y por ende a mantener su competitividad y prestigio en el mercado.

4. Justificación

Debido al momento coyuntural de la Compañía, donde se están reafirmando estrategias de negocios, fortaleciendo la importancia de la gestión del conocimiento y renovando su forma de operar, este proyecto surge como una gran oportunidad de apoyo a su estrategia y la redefinición de procesos de Gestión Humana que deben apuntar a sustentar una organización renovada y preparada para el mercado del conocimiento.

5. Delimitaciones

La Compañía maneja un criterio de división del trabajo muy parametrizado en la especialización o experiencia de sus consultores cuando lo que se busca en ellos es su disposición y conocimiento para ser consultores multifunción.

El objetivo de rediseñar el modelo de escalafones de consultores significa considerar una inversión ambiciosa en sus planes de formación para dicho personal.

La decisión de elaborar descripciones de puestos por competencias, no sólo repercutirá en un adecuado criterio para la división del trabajo sino también en la optimización y mejora de los criterios para valoración de puestos y evaluación de desempeño, constituyéndose en el input para la revisión de su sistema retributivo.

El éxito del proyecto depende del respaldo de la compañía y el compromiso del personal directamente involucrado.

6. Fundamentos teóricos¹

Tomando en consideración la naturaleza del proyecto y sus objetivos, se procedió a estudiar el material de consulta de la EOI y el aportado por los Profesores del Master en cada una de sus especialidades y se tomó como referencia principal un documento donde se presenta un interesante artículo de dos partes del Tutor de Proyecto, Profesor Luis García-Revilla Sánchez que se titula “*En que consiste el DESARROLLO DIRECTIVO hoy? ¿Es posible evaluarlo?*”, del cual se analizan todas las metodologías descritas, para así seleccionar el enfoque metodológico que guiará el objetivo del proyecto.

Como punto de partida se resalta que al hablar de escalafones se hace referencia a un modelo de plan de carrera que se podría definir como “una ruta progresiva del desarrollo de una persona en una organización” y como lo menciona el Profesor García-Revilla si se quiere que un modelo de esta índole funcione, debe:

- Explicar claramente la función del puesto de trabajo
- Ser fácilmente comprensivo o simple
- Lograr medir variables
- Proporcionar soluciones específicas de Desarrollo

Estos elementos serán una guía permanente para el enfoque metodológico ya que un progreso de carrera solo es posible realizarlo mediante un perfeccionamiento de habilidades, competencias o herramientas complejas. En términos generales en dicho progreso se busca que el desarrollo se de en:

- Un crecimiento de Competencias (Formación, Experiencia y Habilidades)
- Una mayor complejidad en los conocimientos
- Una mayor jerarquía o control sobre personas
- Un mayor y mejor conocimiento del negocio en general
- Una mayor responsabilidad sobre personas y cosas en general
- Un mejor salario

De cada enfoque metodológico estudiado, se extraen partes que se consideran deben ser premisas para la estructura general del Proyecto, las cuales se mencionan a continuación:

6.1. Modelo Stephen Covey:

Se basa en desarrollar en las personas hábitos y habilidades, en el cual una persona inicia laboralmente en una etapa de Dependencia hasta llegar a la Independencia y llegando hasta la interdependencia con la empresa o negocio en el que se está formando y está aportando, generándose así un Progreso Constante.

¹ Luis García-Revilla Sánchez. Modelos de Desarrollo Directivo I y II. Training & Development Digest

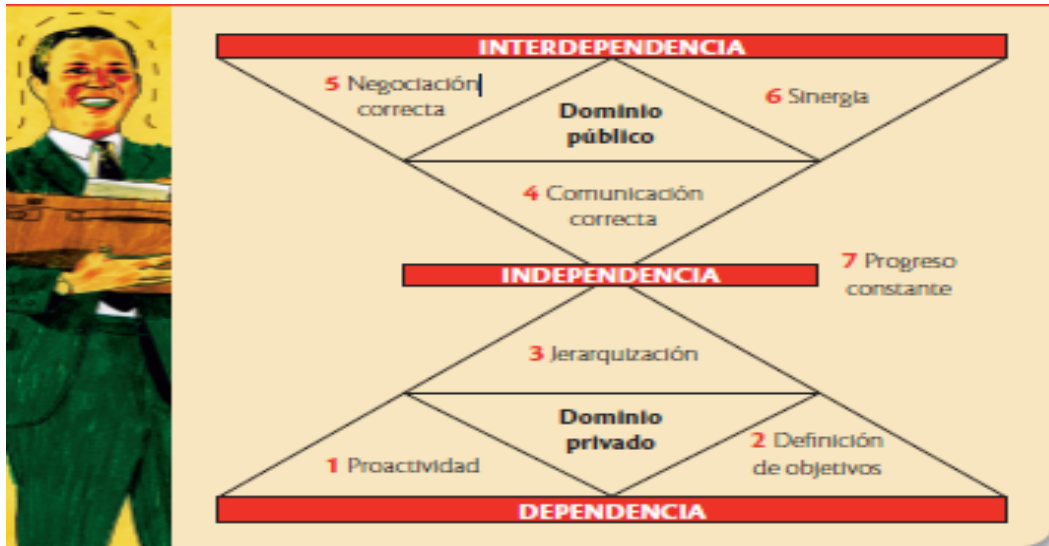


Figura 1. Desarrollo de Hábitos (S. Covey)

6.2. Modelo de Quinn:

Permite entender la tipología de empresa que gráficamente representan la orientación de la empresa, que forman 4 cuadrantes que son los tipos de escenarios de empresa de los cuales se derivan 8 tipos de roles que se pueden asumir.



Figura 2. Modelo de Roles y Competencias Directivas

6.3. Modelo de Thomas Gilbert:

Este modelo está basado en la importancia y el orden que tienen los factores como el entorno y la formación en el rendimiento del individuo.



Figura 3. Modelo de Ingeniería de la Conducta de Gilbert

6.4. Modelo del Liderazgo Instrumental o por Resultados:

Este modelo busca responder a la pregunta ¿que necesita un líder para conseguir resultados cuantificables?. Partiendo de los resultados se va construyendo o deduciendo el proceso por medio del cual se acceden a ellos, el tipo de rendimiento a obtener, quien lo debe obtener, con que recursos o herramientas técnicas, con que formación, con que cualidades y que lo mueve a lograrlo. Este modelo deja entrever como principal elemento, tal como lo menciona el Profesor Garcia-Revilla, que “el líder o director muchas veces puede hacer de coach del subordinado y él es quizás el que mejor sabe lo que necesita”



Figura 4. Modelo de Liderazgo por Resultados

Los dos modelos que se presentan a continuación parten de la premisa que el progreso de carrera moderna tiende a:

- Ser Polivalente y multidisciplinario y al mismo tiempo especialista en el nivel o área en que la persona este asignado.
- Trabajar jerárquicamente y funcionalmente al mismo tiempo
- Desempeñar mas roles de trabajo que puestos
- Concebir el trabajo mas por proyectos que por Departamentos combinando expertos de numerosas Áreas

6.5. Modelo de desarrollo de Koontz y O'Donell:

Este modelo de desarrollo se fundamenta en la Formación de tres tipos de habilidades o competencias cuya ponderación varía según el nivel donde se encuentre. Estas competencias se resumen en: competencias técnicas, competencias interpersonales y competencias estratégicas.

Estos autores también hicieron la división ya clásica de las fases en las que se sustenta la labor directiva, a saber: planificación, organización, dirección y control. En el gráfico se muestra el tiempo relativo que emplean en cada una de estas fases o responsabilidades los diferentes niveles.

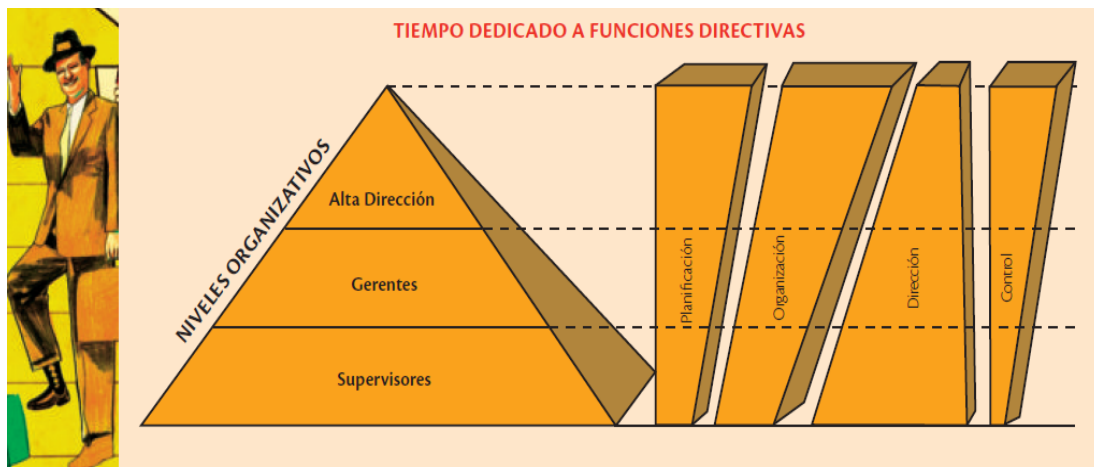


Figura 5. Tiempo dedicado a Funciones Directivas

	MODELO TRADICIONAL	MODELO RENOVADO
■ Organización	Burocracia	Red
■ Papel	Generalista	Especialista con amplias cualificaciones
■ Competencias	Sistemas y operaciones	Autodesarrollo y trabajo en equipo
■ Evaluación	Inputs	Outputs
■ Retribución	Puestos	Capacidades
■ Contrato	Seguridad a cambio de compromiso	Empleabilidad
■ Gestión de carrera	Paternalista	Autogestionada
■ Movilidad	Vertical	Lateral
■ Riesgos	Dependencia y rigidez	Estrés y anarquía

Tabla 1. Modelos de Organización de Empresa

6.6. Modelo de Sveiby

Para Sveiby una organización centrada en el conocimiento de base tecnológica debe poseer cuatro tipos de personajes: El experto, quien posee capacidades o habilidades de conocimiento; el personal de apoyo que debe estar a cargo de suministrar cualquier tipo de necesidad que sea demandada por parte de los expertos; El Directivo que exhibe los clásicos perfiles de este grupo con excelentes habilidades para la gestión siendo muy amigo de la organización y del cumplimiento de objetivos y los líderes que tienen las capacidades de los dos ejes: Expertos, preocupados por experimentar y los Directivos preocupados por los costes



Figura 6. Tipología de personal en organizaciones centradas en el conocimiento tecnológico según Sveiby

6.7. Selección de Enfoque Metodológico

La metodología seleccionada que responda a las expectativas del proyecto debe presentar los siguientes aspectos para su selección:

- Entendible
- Aplicable
- Dinámica
- Funcional
- Alineada al mercado

Según los criterios establecidos anteriormente y al analizar exhaustivamente la gama de enfoques metodológicos expuestos de manera general, se considera que la metodología más adecuada para guiar de manera principal y general el proyecto es el MODELO DE SVEIBY, debido a que responde y se ajusta al sector, a los fines del proyecto y expectativas de la compañía; Sin embargo hay elementos de otros enfoques presentados que se utilizarán para apoyar el sustento metodológico, tales como el procedimiento descrito en el Modelo del Liderazgo Instrumental o por Resultados.

6.8. Cronograma

A continuación se presenta el cronograma de trabajo que se definió para adelantar este proyecto de fin de Master.

Fases o Etapas y Actividades	M	A	M	J	J	A	S	O
Diagnóstico de la situación Actual de la empresa respecto al Proyecto		x						
Discusión y decisión de la mejor alternativa para lograr los objetivos y metas del Proyecto		x	x					
Círculos de Calidad entre la Dirección de Consultoría y Dirección de Recursos Humanos			x					
Determinación de Resultados preliminares			x					
Asociación de Resultados a Competencias			x					
Valoración de Puestos por peso competencial			x					
Elaboración de Formatos de Evaluación del Desempeño			x					
Simulación del Proceso			x	x				
Determinación de Resultados propios de la simulación del proceso				x				
Discusión y decisión de las mejores alternativas para implementar los resultados				x				
Plan de implementación y estrategia				x	x			
Seguimiento					x	x	x	x

7. Metodología

La forma en que se aborda este proyecto tiene una secuencia lógica que permite al finalizar cada fase tomar sus elementos resultantes como insumos para la siguiente. Las actividades a seguir serán las siguientes:

- Revisar y analizar Matriz de Escalafones actual a nivel conceptual
- Recolectar información acerca de la percepción de quienes forman parte de la compañía con respecto al modelo
- Analizar los resultados arrojados en el paso anterior para establecer las causas de su poca funcionalidad y aplicabilidad
- Proponer nuevo modelo que permita un enfoque de escalafones mas funcional
- Proponer criterios de cada escalafón
- Comunicar los resultados del Proyecto a los involucrados
- En la empresa, posteriormente. adiestrar a evaluar el desempeño de los colaboradores

7.1. Presentación y Análisis de la Matriz de escalafones actual

A partir del modelo de plan de carrera actual y con base en la información recibida por parte de la compañía se analizan las posibles causas de su no aplicación.

La Metodología actual está basada en 7 niveles o escalafones que se definieron teniendo en cuenta el progreso, avance y desarrollo del consultor de acuerdo a una matriz conformada por 3 dimensiones y 6 competencias (Anexo 1)

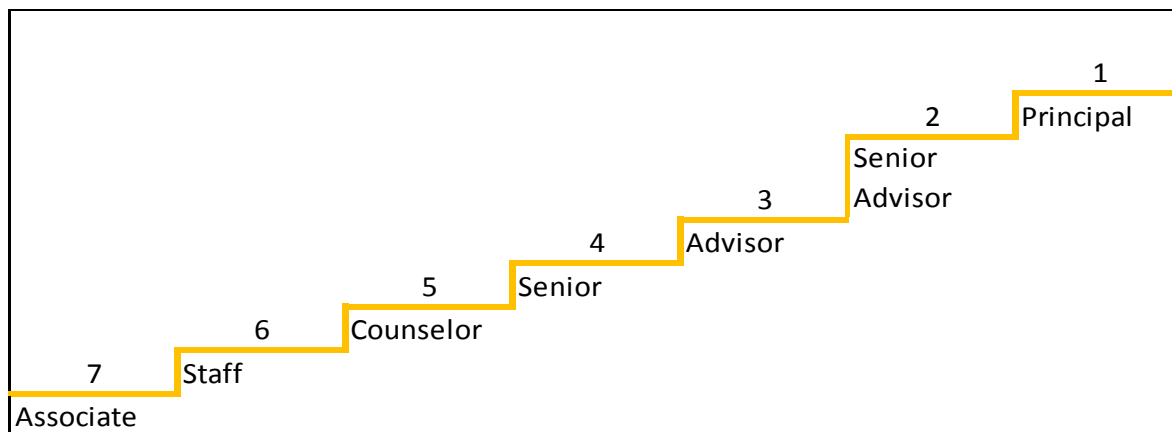


Figura 7. Escalafones del plan de carrera

El modelo está dirigido para Consultores Técnicos de desarrollo y Consultores funcionales de implementación. Cuando se hace alusión en la matriz a procesos A, B, C, D, E y F se refiere a los procesos de negocio diversos y que un ERP incluye en sus módulos, por ejemplo: Finanzas, Distribución, Manufactura entre otros.

Dicho modelo está vinculado a la Gestión del Desempeño, en la cual se tienen establecidos unos objetivos medibles cuantitativamente y una valoración de las competencias enfocadas al logro de los mismos. De acuerdo a estos resultados se establece si el consultor cambia de escalafón o continúa en el mismo. A continuación se presenta en forma más clara y a modo de tablas las Dimensiones y Competencias que están establecidas en la matriz, con sus respectivas definiciones:

Dimensiones	Definición
Conocimiento de procesos de negocio	Conocer completamente procesos de negocio implica (1) saber como se ejecuta en las empresas el proceso de negocio, (2) conocer las interacciones con otros procesos y (3) tener la habilidad de mostrar el dominio del tema al cliente al punto de poder explicarle como debe hacer su proceso de negocio.
Conocimiento en Producto	Certificación o Conocimiento comprobable del 100% de los módulos de JDEdwards en todas las versiones sobre las que Oracle da soporte, y que están relacionados directamente o como interfase con los procesos.
Experiencia en proyectos JDE	Participación en proyectos en los que se implantan los módulos mas usuales de un proceso (640 horas de servicio al cliente constituyen un proyecto), teniendo simultáneamente el conocimiento completo de todos los módulos de ese mismo proceso.
COMPETENCIA 1: Análisis y Solución de Problemas.	Capacidad para identificar problemas, reconocer información significativa y realizar análisis lógicos emprendiendo las acciones necesarias de manera organizada, en beneficio propio, del los proyectos, de la organización y de los clientes.
COMPETENCIA 2: Iniciativa (Proactividad):	Habilidad para actuar por voluntad propia y tomar medidas oportunas, anticipándose a los hechos antes de verse obligado por las circunstancias.
COMPETENCIA 3: Liderazgo:	Capacidad de guiar, dirigir y aconsejar a un equipo en el desempeño de su trabajo logrando resultados que cumplan o excedan las expectativas.
COMPETENCIA 4: Trabajo en Equipo:	Capacidad para participar activamente de una meta común facilitando la cohesión del equipo y el logro de resultados favorables.
COMPETENCIA 5: Capacidad para asumir el rol de Asesor del Cliente:	Capacidad de asumir el rol de asesor, orientando al cliente en la manera como debe manejar su negocio y en la manera como los productos y servicios de Amazing pueden favorecer la operación, administración y dirección del negocio del cliente.
COMPETENCIA 6: Conciencia de la productividad y rentabilidad del trabajo:	Habilidad de lograr el mayor provecho del tiempo de trabajo. Dedicación optima de tiempo a las actividades de los proyectos. Generación de valor en los momentos que no esta dedicados a los proyectos. administración autónoma de la agenda. Preventa efectiva y exitosa.

Tabla 2. Definición de Dimensiones y Competencias que conforman la matriz

Ahora se presentan las dimensiones y competencias establecidas en cada escalafón.

		CATEGORÍAS						
		Consultor 7 Associate	Consultor 6 Staff	Consultor 5 Counselor	Consultor 4 Senior	Consultor 3 Advisor	Consultor 2 Senior Advisor	Consultor 1 Principal
DIMENSIONES								
Conocimiento de procesos de negocio	Profesional en carreras que le proporcionen conocimiento por lo menos básico de un proceso de negocio o profesional con mínimo 6 meses de experiencia en un área organizacional del proceso que esta aprendiendo. Consultor en formación de por lo menos un proceso completo (proceso A)	Conocimiento completo de un proceso de negocio: (proceso A)	Conocimiento completo de dos procesos de negocio: (procesos A y B)	Conocimiento completo de tres procesos de negocio: (procesos A, B y C)	Conocimiento completo de cuatro procesos de negocio: (procesos A, B, C y D)	Conocimiento completo de cinco procesos de negocio: (procesos A, B, C, D y E)	Conocimiento completo de seis procesos de negocio: (procesos A, B, C, D, E y F)	
Conocimiento en Producto	Consultor en proceso de certificación o de capacitación comprobable en los módulos del proceso de negocio A.	Certificación en todos los módulos relacionados con el proceso de negocio A	Certificación en todos los módulos relacionados con los procesos de negocio A y B	Certificación en todos los módulos relacionados con los procesos de negocio A, B y C	Certificación en todos los módulos relacionados con los procesos de negocio A, B, C y D	Certificación en todos los módulos relacionados con los procesos de negocio A, B, C, D y E	Certificación en todos los módulos relacionados con los procesos de negocio A, B, C, D, E y F	
Experiencia en proyectos JDE	Consultor en aprendizaje que participa en proyectos poniendo en practica sus conocimientos de los módulos del proceso A, apoyado y orientado por un tutor.	Consultor que ha ejecutado por lo menos un proyecto implantando los módulos del proceso A sin tutor	Consultor que ha ejecutado por lo menos tres proyectos de cada proceso, implantando los módulos de los procesos A y B sin tutor	Consultor que ha ejecutado por lo menos cuatro proyectos de cada proceso, implantando los módulos de los procesos A, B y C sin tutor	Consultor que ha ejecutado por lo menos seis proyectos de cada proceso, implantando los módulos de los procesos A, B, C y D sin tutor	Consultor que ha ejecutado por lo menos siete proyectos de cada proceso, implantando los módulos de los procesos A, B, C, D y E sin tutor	Consultor que ha ejecutado por lo menos ocho proyectos de cada proceso, implantando los módulos de los procesos A, B, C, D, E y F sin tutor	

Tabla 3. Dimensiones de las categorías de consultores

CATEGORÍAS							
	Consultor 7 Associate	Consultor 6 Staff	Consultor 5 Counselor	Consultor 4 Senior	Consultor 3 Advisor	Consultor 2 Senior Advisor	Consultor 1 Principal
COMPETENCIAS							
COMPETENCIA 1: Análisis y Solución de Problemas.	Consultor que realiza análisis puntual de los problemas sin establecer prioridades ni relaciones entre los hechos. Identifica relaciones básicas, descompone los problemas en partes y los relaciona sin establecer prioridades.	Consultor que realiza planteamientos adecuados, interrelaciona variables y establece prioridades. Visualiza todo un proceso de negocio y plantea acciones de redefinición y ajuste para llevar el proceso a mejores prácticas.	Consultor que visualiza toda la problemática de un proceso y plantea acciones de redefinición y ajuste para llevar el proceso a mejores prácticas. Define las tareas de implantación, construye planes, hace seguimiento, determina e informa a los Gerentes de Proyecto los riesgos y desviaciones.	Consultor que establece asociaciones entre proyectos, buscando permanentemente la eficiencia de los proyectos reutilizando las buenas practicas de otros proyectos y utilizando efectivamente las lecciones (buenas y malas) aprendidas de otros proyectos.	Consultor que asesora efectivamente a los demás consultores en la manera apropiada de ejecutar sus tareas en los proyectos. Anticipa problemas y recomienda a los Gerentes de Proyecto riesgos y acciones de mejora. Detecta problemas en la operación de los clientes que convierte en recomendaciones de mejora a los clientes mismos.	Consultor que es reconocido y buscado por la alta dirección de los clientes por su capacidad de análisis y su habilidad y agilidad encontrando soluciones de calidad a los problemas de sus empresas.	Consultor que es invitado a participar en reuniones de Junta Directiva de las empresas clientes por su reconocida trayectoria y por el dominio amplio e integral de los procesos a su cargo.
COMPETENCIA 2: Iniciativa (Proactividad):	Consultor en formación, de comportamiento reactivo, que aborda oportunidades o problemas presentes y visualiza los cambios como oportunidades sin tomar acciones concretas.	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto y mediano plazo.	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos relacionados con sus propias tareas y las de los consultores del proyecto en el que participa. Su anticipación va hasta los eventos de largo plazo.	Apoya y orienta constructiva y oportunamente a los demás consultores sobre las oportunidades y problemas que se pueden presentar. Escala a los Gerentes de Proyecto y a los Directores de las oportunidades y problemas estén o no bajo su control.	En coordinación con los Gerentes de proyecto y/o los Directores, apoya y lidera iniciativas para desarrollar oportunidades y/o solucionar problemas en la organización y en los proyectos. De la misma manera visualiza y anticipa problemas en la operación y los procesos del cliente y asesora al cliente alertando y proponiendo acciones correctivas oportunas al cliente.	Lleva, con facilidad y elocuencia, a la alta Gerencia de los clientes y de Amazing su percepción y su diagnostico de situaciones presentes o futuras de la operación y de la estrategia de negocio que el cliente debe abordar. Sabe convertir sus recomendaciones en nuevas oportunidades de negocio para Amazing.	Lleva, con facilidad y elocuencia, a la alta Gerencia de los clientes y de Amazing su percepción y su diagnostico de situaciones presentes o futuras de la operación y de la estrategia de negocio que el cliente debe abordar. Sabe convertir sus recomendaciones en nuevas oportunidades de negocio para Amazing.
COMPETENCIA 3: Liderazgo:	Acata directrices y orientaciones impartidas por consultores mayores y por el gerente de Proyecto	Acata directrices e informa los resultados de manera adecuada y oportuna.	Orienta a sus compañeros sobre la manera de hacer las tareas.	Lidera actividades, macro tareas y varios proyectos simultáneos, en donde debe contar con el apoyo y colaboración de un grupo reducido de personas (1 a 5), logrando que los resultados se den cumpliendo en tiempo y calidad.	Lidera actividades, macro tareas y proyectos simultáneos, en donde debe contar con el apoyo y colaboración de un grupo mayor de personas (6 o mas), logrando que los resultados excedan favorablemente las expectativas de tiempo y calidad.	Es reconocido por la comunidad de consultores, por las directivas y por los clientes como un líder capaz de asumir grandes responsabilidades excediendo consistentemente las expectativas de resultados.	Es reconocido por la comunidad de consultores, por las directivas y por los clientes como un líder capaz de asumir grandes responsabilidades excediendo consistentemente las expectativas de resultados.

Tabla 4. Competencias de las categorías de los consultores

7.1.1. Evaluación del Desempeño

A continuación y para un mayor entendimiento de la aplicación de la metodología actual se va a proceder a mostrar el modelo del proceso de Evaluación del Desempeño aplicado a los Consultores, el cual está directamente asociado a la matriz integral de dimensiones y competencias, y por ende a los escalafones y sus respectivas categorías. Este modelo es el siguiente:

FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO CONSULTOR

Nombre Empleado Evaluado _____ Nombre del Evaluador _____
 Fecha Evaluacion _____ Periodo Evaluado _____

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

CRITERIOS	CALIFICACION	OBSERVACIONES
Cumplimiento de proyectos en presupuesto. 50%		
Cumplimiento del plan de certificaciones. 30%		
Disposición y actitud de colaboración. 20%		
Satisfacción de Clientes (percepción general de la compañía). 5%		

EVALUACION DE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS

CRITERIOS	PREGUNTAS	RESPUESTAS	CALIFICACION				OBSERVACIONES	CONVENCIONES
Conocimiento de Procesos de Negocio	En que procesos o ciclos de JDE participo y cual fue su desempeño?		1	2	3	4		1. Conocimiento bajo, requiere tutor. 2. Conocimiento medio, trabaja sin tutor pero requiere estudiar para completar el conocimiento. 3. Conocimiento alto, sustenta conocimiento a nivel de usuario 4. Conocimiento alto, es autosuficiente sustenta conocimientos al usuarios y a la alta gerencia 5. Conocimiento alto/ genera influencia positiva y comparte conocimientos con el resto de los consultores
Conocimiento de Productos	En que modulos de JDE participo en su proyecto y cual fue su desempeño con estos?		1	2	3	4		1. Conocimiento bajo, requiere tutor. 2. Conocimiento medio, trabaja sin tutor pero requiere estudiar para completar el conocimiento. 3. Conocimiento alto, sustenta conocimiento a nivel de usuario 4. Conocimiento alto, es autosuficiente sustenta conocimientos al usuarios y a la alta gerencia 5. Conocimiento alto/ genera influencia positiva y comparte conocimientos con el resto de los consultores
Experiencia en Proyectos JDE	Como califica el desempeño general del consultor en el proyecto (Por favor indicar No de horas en la casilla siguiente) Explique su respuestas		1	2	3	4		1. No cumpla con lo asignado 2. Regular/ cumple parcialmente con lo asignado y/o demando exagerada supervision 3. Cumplio con lo asignado/ fue util para el éxito del proyecto 4. Fue mas alla de lo asignado/ genero valor agregado al proyectos y el cliente y el gerente lo reconocen 5. Excelente/ genero influencia positiva en el resto de los consultores y en cliente necesaria para el exito del proyecto

1: 20% 2: 40% 3: 60% 4: 80% 5: 100%

EVALUACION DE COMPETENCIAS

COMPETENCIA	PREGUNTAS	RESPUESTAS	CALIFICACION					OBSERVACIONES	CONVENCIONES
Analisis y Solucion de problemas	Califique el nivel de esta competencia en el consultor		1	2	3	4	5		1. Associate. 2. Staff. 3. Counselor. 4. Senior. 5. Advisor
Iniciativa / Proactividad	Califique el nivel de esta competencia en el consultor		1	2	3	4	5		1. Associate. 2. Staff. 3. Counselor. 4. Senior. 5. Advisor
Liderazgo	Califique el nivel de esta competencia en el consultor		1	2	3	4	5		1. Associate. 2. Staff. 3. Counselor. 4. Senior. 5. Advisor
Trabajo en equipo	Califique el nivel de esta competencia en el consultor		1	2	3	4	5		1. Associate. 2. Staff. 3. Counselor. 4. Senior. 5. Advisor
Capacidad para asumir el rol de asesor del cliente	Califique el nivel de esta competencia en el consultor		1	2	3	4	5		1. Associate. 2. Staff. 3. Counselor. 4. Senior. 5. Advisor
Conciencia de la productividad y rentabilidad al Trabajo	Califique el nivel de esta competencia en el consultor		1	2	3	4	5		1. Associate. 2. Staff. 3. Counselor. 4. Senior. 5. Advisor

CALIFICACION

ASSOCIATE 20 PTOS
 STAFF 40 PTOS
 COUNSELOR 60 PTOS
 SENIOR 80 PTOS
 ADVISOR 100 PTOS

la calificacion de cada competencia es el valor de la calificacion dividido en valor de su nivel

20/20 100%
 40/20 50%
 40/40 100%
 60/40 125%

7.1.2. Descripciones de Cargo

A continuación se presentan sendas descripciones de cargo que reflejan la monotonía de los perfiles y niveles de autoridad prácticamente iguales entre consultores:

CONSULTOR TECNICO

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Director de Consultoría

OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Ejecutar la labor de consultoría técnica en las diferentes versiones de Oracle JDEdwards, participando en proyectos de implementación y migración a nuevas versiones en todo lo relacionado con el desarrollo de nuevos programas y soportando inconsistencias de acuerdo a los requerimientos del cliente.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Analizar, diseñar y desarrollar los nuevos requerimientos presentados por el cliente (reportes, aplicaciones, interfaces, etc.) sobre la herramienta Oracle JDEdwards.
2. Adaptar los programas existentes en la herramienta Oracle JDEdwards para implementar las localizaciones de acuerdo a los lineamientos legales del país específico que usa la herramienta.
3. Analizar, detectar y corregir inconsistencias presentadas en la herramienta Oracle JDEdwards con el fin de reportar al fabricante y poder dar continuidad en el uso de la solución.
4. Capacitar a usuarios técnicos en las herramientas de desarrollo de Oracle JDEdwards.
5. Apoyar la labor de preventa en cuanto al análisis general y factibilidad de extensión de la solución a través de nuevos desarrollos de acuerdo a las expectativas del cliente.
6. Prestar Soporte a clientes en el funcionamiento de la aplicación Oracle JDEdwards, bajo los lineamientos del área de Soporte al Cliente.
7. Diligenciar y entregar oportunamente las actas de visita con las que la empresa le factura al cliente.
8. Proveer información del estado de avance, tareas terminadas y requerimientos pendientes asignados dentro del proyecto.
9. Contribuir al mantenimiento del SGC, y al mejoramiento continuo tanto personal como de la compañía, aportando la retroalimentación pertinente y oportuna sobre la eficacia y eficiencia de los procesos. Informar al área encargada del SGC cuando se detecte una posible evidencia de no conformidad con la norma ISO9001:2008 o con el manual de calidad

AUTORIDAD: Sigue instrucciones definidas.

FACTOR	CONSULTOR TÉCNICO
FORMACIÓN	Conocimiento de los productos que distribuye la compañía. Cursos de actualización en el área de su especialidad.
EDUCACIÓN	Técnicos, Profesionales en Ingeniería o carreras administrativas o validar la educación con la experiencia.
COMPETENCIAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis y solución de problemas 2. Iniciativa 3. Trabajo en equipo 4. Creatividad 5. Atención al cliente
EXPERIENCIA *	Requiere experiencia de seis meses como consultor o su equivalencia en conocimiento de herramientas de desarrollo.

* Las deficiencias en alguna competencia pueden ser suplidas por la experiencia en otra.

* La experiencia puede ser adquirida por refuerzo tanto en el proceso de inducción como de formación.

7.1.3. Diagnóstico de la metodología actual - FODA

Tras la descripción y detalle pormenorizado de la metodología actual aplicada al tratamiento de los escalafones en la compañía, se procede a establecer un diagnóstico de la misma para lo cual se realiza el Análisis FODA considerando los siguientes puntos:

Fortalezas

- Plan de carrera bien definido para retención del personal.
- Las categorías son insumo para el pago de incentivos de los consultores.

Oportunidades

- Interés de la Compañía por establecer una metodología que permita a sus consultores seguir un plan de carrera que contribuya a su desarrollo.
- Facilidad de cambio y ajuste a la metodología actual con nuevas expectativas al enfoque.

Debilidades

- Muchas categorías para el número de consultores y especialidades
- Complejidad e interpretación de la matriz para efectos de promoción y selección de personal
- No están bien definidas las competencias o no son acordes a los puestos.

Amenazas

- No hay coherencia entre los escalafones establecidos y bandas salariales.
- Desmotivación que incide en que los mismos consultores se vuelvan competencia y peligro potencial para la Empresa.

Matriz FODA

Posterior al ejercicio anterior, el diagnóstico permite diseñar la siguiente matriz:

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Las categorías son insumo para el pago de incentivos de los consultores. • Interés de la Compañía por establecer una metodología que permita a sus consultores seguir un plan de carrera que contribuya a su desarrollo. • Facilidad de cambio y ajuste a la metodología actual con nuevas expectativas al enfoque. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de carrera bien definido para retención del personal.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Muchas categorías para el número de consultores y especialidades • Complejidad e interpretación de la matriz para efectos de promoción y selección de personal • No están bien definidas las competencias o no son acordes a los puestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay coherencia entre los escalafones establecidos y bandas salariales. • Desmotivación que incide en que los mismos consultores se vuelvan competencia y peligro potencial para la Empresa.

Tabla 5. Matriz FODA

Sustentación del Diagnóstico:

Fortaleza-Oportunidad

El interés de la compañía en implantar una nueva metodología y la facilidad de cambio y ajuste de la actual a lo que se pretende es una oportunidad que la organización debe aprovechar al máximo, pero teniendo presente que uno de los puntos fuertes de la actual metodología es lo que representan las categorías como incentivo al trabajador lo cual se tiene que considerar al momento de adecuar la nueva metodología a lo que se pretende.

Fortaleza-Amenaza

El plan de carrera bien definido es una fortaleza que de mantenerse parametrizado, es decir muy rígido y estático en el tiempo, podría constituirse en una potencial amenaza para retener a los consultores que los conllevaría a buscar y atender otras alternativas laborales propuestas por la competencia.

Debilidad-Fortaleza

La actual metodología con sus defectos es manejable para los Directivos y digerible en su entendimiento para los empleados, esto no exime de las debilidades del modelo actual citadas en la matriz, lo cual en el tiempo pasó de ser una fortaleza a una potencial debilidad que motiva a los directivos a cambiar el enfoque y por ende el modelamiento actual.

Amenaza-Debilidad

Los aspectos citados en esta zona están enfocados a la falta de una política salarial clara que podría desmotivar al consultor y dificultar su retención y estabilidad en la compañía, originando fuga de talentos y potenciales deslealtades de los ex consultores. Asimismo al revisar las descripciones de cargo no existe coherencia entre la matriz de dimensiones y competencias con el nivel de experiencia y conocimientos diferenciados por consultor, lo cual al final refleja el no alineamiento de los escalafones con la descripción y valoración respectiva de los cargos ocupados por los distintos consultores.

Herramientas analizadas para el Diagnóstico

- Matriz de Dimensiones y competencias.
- Políticas Remunerativas.
- Formularios de Evaluación del Desempeño.
- Descripciones de Cargo.
- Otras fuentes de información de la compañía y aquellas propias manejadas por el equipo de trabajo del presente proyecto.

7.2. Recolección de la Información acerca de la percepción del modelo

A continuación se presenta la ejecución del trabajo de campo que se adelantó con el fin de recolectar la información pertinente directamente de los involucrados, conocer sus experiencias y expectativas de un plan de carrera, que brindara la fundamentación suficiente para que la propuesta de rediseño apunte a las necesidades y realidad de la Compañía objeto de estudio.

Esta recolección de información se realizó con el apoyo de la Gerencia General, Dirección de Consultoría, Comité de Dirección y una muestra de Consultores que por singulares características fueron escogidos para contribuir a este proyecto.

7.2.1. Descripción del trabajo de campo

Población y Muestra

De acuerdo a un análisis preliminar que responde al contexto de la investigación podemos definir:

- Población: Empresas del Sector Tecnologías de la Información en Latinoamérica.
- Muestra: Empresas del Sector Tecnologías de la Información en Sudamérica.
- Unidad Muestral: Una empresa del Sector Tecnologías de la Información en Sudamérica.

Respecto a la unidad muestral que es nuestra compañía objeto de estudio, tenemos los siguientes datos para el análisis:

Fuerza laboral total de la compañía: 91 personas.
Fuerza laboral total Dirección de Consultoría: 67 personas.
Fuerza laboral total Consultores: 58 personas.

Finalmente, el trabajo de campo se enfocó en la fuerza laboral correspondiente a consultores de diferente escalafón, es decir al 29% del total de Consultoría, quienes fueron escogidos bajo tres criterios que se consideraron relevantes por tener perspectivas diferentes:

- A. Quienes tienen unos resultados ejemplares
- B. Quienes tienen una larga trayectoria como Consultores
- C. Quienes están iniciando su vida profesional como Consultores

Metodologías Aplicadas

El trabajo de campo se fundamentó en la aplicación de las siguientes metodologías:

- 1) Entrevista preliminar a los involucrados en el proceso de escalafones de la compañía
- 2) Modelo de liderazgo por resultados
- 3) Business Model Canvas (lienzo de modelo de negocios)

7.2.2. Desarrollo del trabajo de campo

Entrevista preliminar a los involucrados en el proceso de Escalafones de la Compañía

En primera instancia se realizó un modelo de entrevista a todos aquellos que se encuentran involucrados en la Matriz de escalafones ya sea porque son responsables de su administración o porque están clasificados en algún nivel de la misma.

Con este ejercicio, se pretende conocer la percepción de una muestra de personas entre ellos la Gerencia General, la Dirección de Consultoría y Consultores que clasificamos en párrafos anteriores como A, B y C.

A continuación presentamos los temas que se indagaron en esta primera parte del trabajo de Campo apoyados de la entrevista diseñada para este fin:

1. ¿Cuál es su opinión respecto a la actual Matriz de Escalafones aplicada al personal consultor de la compañía?
2. ¿Considera que es el momento oportuno para su rediseño? Porque?

Actualmente, para fines de promoción y línea de carrera, la Matriz de Escalafones cuenta con 3 Dimensiones.

- a. Conocimiento de procesos de negocio
- b. Conocimiento en Producto
- c. Experiencia en proyectos JDE

3. ¿Cuáles de estas dimensiones consideraría mantener en el nuevo modelo de Matriz a implementar? Justifique su respuesta.

Actualmente, para fines de promoción y línea de carrera, la Matriz de Escalafones cuenta con 6 Competencias.

"COMPETENCIA 1: Análisis y Solución de Problemas. "

"COMPETENCIA 2: Iniciativa (Proactividad):"

"COMPETENCIA 3: Liderazgo:"

"COMPETENCIA 4: Trabajo en Equipo: "

"COMPETENCIA 5: Capacidad para asumir el rol de Asesor del Cliente: "

"COMPETENCIA 6: Conciencia de la productividad y rentabilidad del trabajo:"

4. ¿Cuáles de estas competencias consideraría mantener en el nuevo modelo de Matriz a implementar? Justifique su respuesta.
5. ¿Considera que la experiencia y niveles de decisión son factores claramente definidos y diferenciados para cada escalafón? Si su respuesta es negativa ¿Cómo relacionaría y aplicaría dichos factores en el rediseño de la nueva matriz de escalafones de la compañía, así mismo qué otros factores adicionales consideraría para tal rediseño?
6. Basados en el enfoque de escalafones existente, ¿que otros aspectos o factores consideraría incluir en la nueva matriz de escalafones en relación a Dimensiones, competencias, experiencia, decisiones, relevancia de los clientes? Justifique su respuesta.
7. ¿Cuáles serían las acciones a tomar para alinear el nuevo modelo de escalafones con otros procesos de la compañía y por ende con la estrategia general de la misma?
8. ¿Consideraría el aporte de los clientes actuales de la compañía para el rediseño de la actual matriz de escalafones? ¿Cómo y Por qué?
9. ¿Está de acuerdo que el nuevo modelo sea insumo para otros procesos de Recursos Humanos relacionados, tales como: Política Remunerativa, Gestión del Desempeño, Desarrollo Organizacional y Línea de Carrera, Estructura Organizacional, Manual de Funciones, Auditorías, etc.?

10. ¿Cuáles serían las propuestas y consideraciones del caso para el adecuado rediseño e implementación de la nueva matriz de escalafones de la compañía, en base a las respuestas vertidas en los puntos anteriores?

Modelo de Liderazgo por Resultados

Se aplicó la metodología de Análisis por resultados basada en el Modelo del liderazgo instrumental, en el cual, partiendo de los resultados se va construyendo o deduciendo el proceso por medio del cual se acceden a ellos, el tipo de rendimiento a obtener, quien lo debe obtener, con que recursos o herramientas técnicas, con que formación, con que cualidades y que lo mueve a lograrlo.

La Dirección de Consultoría junto a la Dirección de Recursos Humanos se reunieron de manera individual con el Grupo A Consultores con resultados ejemplares, se inició descomponiendo el puesto en áreas de resultados determinando sus principales objetivos a obtener en cuanto a:

- a. Cumplimiento de presupuesto
- b. Rentabilidad
- c. Ocupación
- d. Concepto de Clientes
- e. Concepto de compañeros

Posteriormente se determinaron los indicadores de resultados más representativos y se analizaron las conductas asociadas a la obtención de esos indicadores de resultados y los indicadores asociados a las conductas (indicadores causales). Así se obtuvo la serie de conductas críticas que son necesarias en el responsable del puesto a la hora de analizar resultados y se asociaron a las competencias y valores organizacionales definidos en la Compañía.

BUSINESS MODEL CANVAS (Lienzo de Modelo de Negocios)

Partiendo de la coyuntura de este proyecto de tesis, como ejercicio adicional para apoyar la estrategia de la Compañía y definir si la estructura organizacional en el tema de Consultoría, respondía a las necesidades del mercado y a las líneas de negocio, el Comité de Dirección se reunió en una jornada de dos días desarrollando el modelo CANVAS.

El resultado de este análisis brinda una total y completa visión de la estrategia de la Organización en cuanto a su Recurso Humano el cual se convierte en un insumo fundamental para el propósito de este proyecto.

El modelo Canvas se trata de una herramienta diseñada por Alex Osterwalder y que fue presentada en un libro titulado “Business Model Generation” (traducido al castellano como “Generación de Modelos de Negocio”).

A continuación la representación gráfica de esta metodología:

Lienzo De Modelo De Negocios

Diseñado para: _____ Diseñado por: _____

Et: _____ Dirección: _____

<p>Socios Clave</p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave? ¿Qué actividades requieren nuestros socios clave?</p> <p>Actividades clave Canales Relaciones con clientes Segmentos de clientes Estructura de costos Fuente de ingresos</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? Nuestros canales? Nuestros recursos con los clientes? Nuestros fuentes de ingresos?</p> <p>Propuesta de Valor Relaciones con Clientes Segmentos de Clientes Estructura de Costos Fuente de Ingresos</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>¿Qué valor estamos entregando a los clientes? ¿Qué problema estamos ayudando a resolver? ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo? ¿Qué recursos de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?</p> <p>Relación con Clientes Canales Estructura de Costos Fuente de Ingresos</p>	<p>Relación con Clientes</p> <p>¿Qué tipo de relación existe que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes? ¿Qué relaciones hemos establecido? ¿Cuál canales son? ¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?</p> <p>Segmentos de Clientes Estructura de Costos Fuente de Ingresos</p>	<p>Segmentos De Clientes</p> <p>¿Para qué segmentos estamos diseñando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?</p> <p>Socios Clave Actividades Clave Propuesta de Valor Relaciones con Clientes Canales Estructura de Costos Fuente de Ingresos</p>
<p>Estructura De Costos</p> <p>¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles recursos clave son de más costo? ¿Cuáles actividades clave son de más costo? ¿Nuestros canales? ¿Nuestros recursos con los clientes? ¿Nuestros fuentes de ingresos?</p> <p>Propuesta de Valor Relaciones con Clientes Canales Segmentos de Clientes Fuente de Ingresos</p>		<p>Fuente De Ingresos</p> <p>¿Por qué valor nuestros clientes están dispuestos a pagar? ¿Actualmente por qué se paga? ¿Cómo están pagando? ¿Cómo influyen pagar? ¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?</p> <p>Socios Clave Actividades Clave Propuesta de Valor Relaciones con Clientes Canales Segmentos de Clientes Estructura de Costos</p>		

www.businessmodelgeneration.com
Traducido por: José Hernán Restrepo (heroye). josehermanca@gmail.com
Medellín, Colombia.

Figura 8. Lienzo de Modelo de Negocios - CANVAS

7.3. Presentación y análisis de la información obtenida

Entrevista preliminar a los involucrados en el proceso de Escalafones de la Compañía

Como resultado de la entrevista realizada se obtuvieron las siguientes percepciones, que definitivamente son un gran insumo para acertar con una propuesta de rediseño que se convierta en un proceso de desarrollo importante para la Compañía y para quienes son su columna vertebral, los consultores.

Apreciación Gerencia General:

“Hace 5 años se implementó el escalafón de consultoría de la Compañía. Este consistió en la evaluación a cada consultor de las siguientes variables: Conocimiento del negocio, conocimiento de la solución y la experiencia. Adicionalmente con la evaluación que hicieron los gerentes de proyecto y las encuestas a los clientes se valoraron 6 competencias: capacidad de análisis y solución de problemas, iniciativa, trabajo en equipo, liderazgo, rol de asesor del cliente y conciencia de

rentabilidad. Como resultado cada consultor quedó clasificado en alguna de las categorías: Advisor, senior, counselor, staff y associate.

Hemos venido revisando el tema y nos parece que son demasiados escalafones, dimensiones y competencias lo que se está evaluando que lo hace complejo y subjetivo. Además la gente no conoce que tanto más deben aprender, que tanta experiencia deben acreditar y que tanto deben progresar sus competencias para subir en el escalafón y como organización no tenemos los mecanismos para evaluar como progresan las dimensiones y competencias para lograr estos ascensos.

Se está adelantando como proyecto del área de Gestión Humana, desarrollar un escalafón claro, homogéneo y que sea la base para el plan de carrera de la gente, ascender en la compañía, planear la capacitación, evaluar desempeño, reducir la rotación de personal, fijar salarios, decretar incrementos etc, Sin embargo, me preocupa lo que sucedió en el 2008 cuando se implementó el escalafón, que se generó expectativas de incrementos salariales que fue imposible de cumplir y además se establecieron unas categorías que mucha gente quedó insatisfecha y resentida con la organización, pues al tener muchos criterios subjetivos, la gente puso en duda la transparencia de la compañía en calificarlos. Por otro lado, hay diferencias salariales dentro de las categorías actuales muy grandes que le costaría a la empresa mucho dinero igualarlas a pesar de que hemos venido haciendo esfuerzos en los últimos años en algunos grupos. Pero a pesar del esfuerzo de mejorar a los que están rezagados salarialmente con respecto a la escala, los que están sobrepagos han quedado insatisfechos pues sus aumentos han sido inferiores. Todo esto ha generado desmotivación y conflictos de personal. Por lo anterior es mi recomendación tener en cuenta las variables mencionadas para evitar implementar un modelo que termine subiendo los costos de consultoría, que sin aumentar la productividad, nos reste competitividad.”

Apreciación Dirección de Consultoría:

“La matriz de escalafones actual fue estructurada buscando utilizar dimensiones de conocimiento, experiencia y competencias que permitan el desarrollo integral de los consultores; sin embargo, presenta dificultades en su aplicación, ya que no todas las dimensiones están apoyadas en un sistema de medición efectivo y esto hace que en muchos casos la clasificación sea subjetiva, especialmente en lo relacionado con las competencias. Considero que existen dos alternativas para hacer eficiente la matriz de escalafones y cualquiera de ellas sería oportuna para que exista mayor credibilidad en la clasificación del equipo de consultoría:

- Redefinición para hacer un modelo más sencillo y de fácil administración
- Incorporación de sistemas de medición efectivos que apalanquen la matriz actual.

De cualquier manera, un cambio en el sistema de escalafón generaría unas expectativas altas con respecto a la escala salarial y si no va acompañado de una estrategia clara para la asignación de salarios podría generar resistencia e inconformidad por parte del equipo de consultores.

Considero que se deben mantener todas las dimensiones existentes. Es importante que se tenga en cuenta el conocimiento, experiencia y competencias, siempre y cuando la medición sea objetiva. La compañía busca tener consultores integrales y es importante evaluar estas dimensiones, pero buscando una forma efectiva de medición.

Considero que se deben mantener todas las competencias existentes. Un consultor debe tener las competencias que existen actualmente en la matriz de escalafón. Sin embargo, muchas de ellas son demasiado amplias y por esta razón se dificulta la medición, por ejemplo, el liderazgo reúne

muchas características y tal como está definida esta competencia se presta para diversas interpretaciones y subjetividad.

La Experiencia está orientada al dominio de varios procesos de negocio, sin embargo, la realidad de la operación de la compañía indica que si bien es necesario tener el conocimiento de los procesos de negocio de inicio a fin, la especialización cobra una gran importancia en los proyectos. En el esquema actual un consultor muy especializado y experto tiene una menor categoría que un consultor con conocimiento superficial de varios procesos de negocio. Los niveles de decisión no están claramente definidos. Es importante dar valor a la especialización e incluir no solamente la experiencia medida en términos de cantidad de proyectos, sino también en términos de los resultados obtenidos en los mismos. En el escenario actual un consultor puede participar en muchos proyectos, pero no hay una medición real sobre el éxito de su gestión. Considero importante incluir un sistema de evaluaciones al equipo de consultoría que permita medir su conocimiento. Este proceso debe llevarse a cabo con la participación de consultores expertos en cada área.

Considero importante incluir otros factores en la nueva matriz de escalafones tales como:

- *Evaluaciones de conocimiento*
- *Otros idiomas*

Desde mi perspectiva, para alinear la matriz de escalafones con la Compañía, se debe efectuar la revisión de la matriz a partir de la estrategia de la compañía. Por ejemplo, el conocimiento de procesos y arquitectura empresarial apalanca la estrategia de la empresa. En el dimensionamiento de proyectos durante la fase comercial debe incluir una mezcla efectiva de recursos, de acuerdo con las actividades que está en capacidad de realizar un consultor según su categoría en el escalafón.

Conocer qué factores son importantes para los clientes permite que se clasifiquen los consultores de acuerdo con lo que realmente genera valor.

Considero que el nuevo modelo debe ser insumo para otros procesos de Gestión Humana en la Compañía. La definición de una matriz de escalafón de consultoría debe ser totalmente consistente con todos los procesos de la organización.

- *Facilitar la medición de competencias, experiencia y conocimiento*
- *Incluir importancia a la especialización en el conocimiento y experiencia de consultores*
- *Incluir una categoría de idiomas, de tal forma que se pueda apalancar la estrategia de expansión a otros países.*
- *Implementación integral que incluya una definición clara de la escala salarial.”*

Apreciación Consultores:

A continuación se presenta un consolidado de las principales y más representativas respuestas, recibidas del grupo de consultores de la muestra descrita, en sus propias palabras:

1. Concepto acerca de la matriz de escalafones:

“Me agrada la matriz existente y considero es una medida la cual ayuda a facilitar la clasificación de las necesidades de formación de los consultores, identificar habilidades y competencias las cuales la Compañía puede poner en servicio a los clientes”.

“Es una matriz que podría calificar adecuadamente el nivel de conocimiento y experiencia de los consultores, pero que no está bien aplicada.”

“Desde mi experiencia considero que las dimensiones de la matriz están bien planteadas ya que abarca los puntos específicos para un desempeño eficiente de la consultoría, lo que no tendría claro es que tanto ubica bien el conocimiento y manejo del consultor en una categoría.”

“Considero que la estructura está bien diseñada, sin embargo la forma de clasificar y asignar el escalafón de forma individual, no es clara, ni aplicada con los mismos parámetros para cada consultor, quizás allí radique el problema.”

2. Acuerdo con un Rediseño de la Matriz:

“No hablaría en el contexto de rediseño, considero que todo proceso y actividad requiere constante cambio y adaptarse a las situaciones y experiencias. Lo enfocaría en términos de mejoras, se puede aplicar teniendo en cuenta los resultados obtenidos al día de hoy.”

“Pienso que más que rediseñarla lo que habría que hacer es aplicarla de una forma más ajustada a la realidad en cuanto al conocimiento, la experiencia, las actitudes y aptitudes del personal de consultoría.”

“No hablaría de replantear, considero que hay vacíos en ella, es decir los Consultores se ubican en una categoría y la compañía los ubica en otra, creería que esto se da por falta de aterrizar la idea en su totalidad.”

“No, no creo que requiera rediseño, considero que se necesita de políticas claras, estrategias bien definidas de seguimiento y una metodología adecuada de aplicación, pero en cuanto a las variables que se miden considero que son adecuadas.”

3. Concepto acerca de las dimensiones de la matriz:

“Mantendría las 3 dimensiones, por lo siguiente:

Conocimiento de proceso de Negocios: La definición de procesos de negocio nos dice que cada proceso de negocio tiene sus entradas, funciones y salidas. Si un consultor no conoce el proceso del Negocio y lo enlaza a su labor, es posible que al aplicar la función no obtenga buenos resultados dentro del rol que se desempeña. Los procesos de negocios son medidos y están orientados al rendimiento, resultados específicos, entregar resultados a clientes o “stakeholders” y sobre todo a agregar valor a los procesos. Sin Conocimiento del proceso de negocios el consultor no elaboraría un buen trabajo.

Conocimiento del producto: Conocer el producto es fundamental para el Consultor, quién conozca en detalle el producto y este convencido de lo que está implementando, puede dar al cliente con seguridad la lista de beneficios que obtendría si lo adquiere y si el cliente ya lo adquirió le brinda confianza sobre el producto. Al conocer el producto podemos identificar qué lo hace diferente sobre otros, podremos fortalecer y potencializar la herramienta frente a clientes nuevos y a los ya existentes. Los clientes quieren fluidez cuando se hable de herramientas tecnológicas y eso lo brinda el conocimiento del producto,

Experiencia en proyectos: Importante!!! Un cliente desea sentirse seguro más que de la herramienta del consultor, el cual es un segundo vendedor que con su conocimiento y experiencia brinda seguridad sobre la herramienta.”

“Experiencia en proyectos, ya que pienso que a mayor fogueo en proyectos, se adquiere, mayor conocimiento.”

“La consultoría se basa en conocimiento y finalmente éste da la experiencia así que creo que estas dos dimensiones deberían permanecer.”

“Las tres son adecuadas.”

4. Concepto acerca de las Competencias de la matriz:

“Las mantendría todas, ya que estas describen a un profesional competente pero añadiría otras, las cuales permitan calificar nuevas aptitudes que ayudarían a la persona a desempeñarse en otros roles dentro de la compañía fortaleciendo nuevas habilidades.”

“Incluiría todas, me parece que cada una de ellas es bastante importante para calificar e intuir el desempeño y compromiso del personal de consultoría.”

“Todas me parecen indispensables, se debe saber analizar y dar solución, no solo quedarse en el análisis, debe haber iniciativa para una satisfacción del cliente; Liderazgo, para dar nuevas formas de ejecutar los procesos con mayor eficiencia; el trabajo en equipo es fundamental; la capacidad de asumir el rol del asesor, en mi experiencia personal creo que es vital ya que si no se asume este rol el cliente entiende que no conoces el tema por lo tanto ni te cree ni queda satisfecho, Finalmente para la compañía y para un mayor crecimiento en el área creo que se debe tener conciencia en nuestro compromiso de hacer las cosas bien hechas y tiempos cada vez mas cortos.”

“Definitivamente las seis son adecuadas, lo importante es tener estrategias claras de medición para cada competencia.”

5. Experiencia y niveles de decisión en la Matriz:

“Pienso que ninguno de los dos esta bien definido para cada escalafón, se debería establecer, un mínimo de proyectos, y/o años de experiencia, para poder determinar si se pertenece a X o Y escalafón, se debería incluir la cuantificación de módulos y/o herramientas (de los productos que ofrece la compañía) que se conocen y cualificar su conocimiento en cada uno de estos ítems. Se debería incluir por ejemplo el interés por adquirir nuevos conocimientos, que deriven en valor agregado para el trabajo y desempeño de consultor, y la compañía.”

“No tengo claro los niveles de decisión.... En cuanto a la experiencia, puede que esté definido, lo que no veo es objetividad en la forma de medir esta experiencia. Además tampoco veo claridad en el seguimiento de la evolución de experiencia de los consultores.”

6. Otros aspectos a incluir en la matriz de escalafones:

“Hay una competencia llamada Convivencia, me llamó la atención cuando la vi en un artículo de México. Y considero que somos un equipo de trabajo el cual no da buenos resultados si no trabajamos engranados y para eso es necesaria la convivencia.”

“Se debería incluir el aprendizaje de nuevas herramientas, que deriven en valor agregado para el trabajo y desempeño de consultor y la compañía.”

“Los que están son suficientes, considero que lo que falta es buscar que se apliquen en cada proyecto y atención a los clientes. Y que afecten la posición de cada consultor en la realidad y de forma consiente entre las dos partes. (Compañía vrs Consultor)”

“Considero que no es que esté mal diseñado el enfoque, sólo que si existieran herramientas claras de medición, las competencias que se están midiendo serían las adecuadas. De otro lado, el plan de carrera debe ser llevado a cabo, pues de este depende el crecimiento profesional para crecer profesionalmente, y para eso la compañía debe diseñar las herramientas individuales para cada consultor, a fin de que pueda cumplir con los objetivos trazados.”

7. Alineación entre modelo de plan de carrera, procesos y estrategia de la Compañía:

“Generar la participación de la compañía para que se estimule primero la participación del empleado y segundo hacer que el personal tome parte activa en este cambio.”

“Me parece importante tenerlo en cuenta en los procesos de preventa, para que quienes elaboren la propuesta, sean las personas con mayor conocimiento en nuestros productos, y se ofrezca al cliente una solución factible, que se pueda llevar a cabo satisfactoriamente, para el cliente y para la compañía.”

“Considero que sería bueno conocer los puntos de vista de los consultores, clientes y los gerentes de proyecto (conocen todo el impacto de los procesos) y dar pautas claras de como queda la matriz.”

“Sea que se mantenga el modelo actual o se implemente uno nuevo, lo importante es tener herramientas de medición que sean iguales para todos los consultores y que no sé de lugar a la subjetividad de quién está haciendo seguimiento.”

“Debe haber mecanismos claros de comunicación, coherencia y sobretodo permanencia en el tiempo de las acciones que tome la compañía.”

“No se puede iniciar con un proceso, el que sea, llámese plan de carrera, llevarlo por un año y suspenderlo, pues eso le quita credibilidad y seriedad al tema.”

8. Importancia de los clientes en el modelo de la matriz de escalafones:

“Si es primordial el aporte del cliente. Ya que el vivirá el resultado de todo el trabajo que se elabore en actualizar la actual matriz de escalafones.”

“Si se fuera hacer, me parece que se le debería pedir opinión a los clientes estratégicos de la compañía, aquellos en donde tenemos mayor presencia, conocen más de nuestro trabajo y también más de los productos y servicios que ofrecemos.”

“Si, porque finalmente para ellos trabajamos y ellos son quienes realmente califican nuestro trabajo y con esto dan un eco para otras compañías y clientes. ¿Como? no lo tengo claro, pero puede ser con una encuesta que revele los aspectos que para ellos son importantes o faltan en los consultores.”

“No, la matriz es totalmente interna de la compañía. Además no creo que exista un ambiente adecuado entre el cliente y la compañía cómo para involucrarlo en cosas internas.”

9. Matriz de escalafones como insumo de los procesos de la Compañía en Recursos Humanos

“Si” “Me parece que sería importante considerarlo, siempre y cuando el escalafón de un consultor, se otorgue, cumpliendo “estrictamente” con las características de cada escalafón.”

“Si! si la matriz habla de mis capacidades estas debe estar ligadas a mi remuneración y evaluación. No se puede hablar de Sénior con una remuneración o calificación de advisor o associate”.

“Totalmente, para nada se debe contemplar cómo un proceso aislado e independiente.... Eso le resta importancia, y queda sólo como un requisito más de llenar un papel.”

10. Propuestas para un rediseño de la Matriz de escalafones:

“Generar participación en la compañía, ya que las partes involucradas a las cuales afecta positivamente esta matriz de escalafones podrían aportar ideas.”

“Es necesario validar los resultados que se dan en proyectos y sobre todo analizar el nivel de complejidad del proyecto.”

“Delimitar más cuantitativamente cada escalafón, me parece que actualmente las calificaciones son muy subjetivas en cuanto a la experiencia.”

“Para la implementación se debería ser coherente con las características consignadas en cada escalafón y las características de cada consultor.”

“La propuesta clara es tener en cuenta la opinión de las variables que afectan estos procesos (Consultores, clientes, gerencia de proyectos)”

“Se debe iniciar por analizar el nivel de cada consultor, de manera objetiva, para identificar en que escalafón debe quedar clasificado. Esta medición NO DEBE SER SUBJETIVA, sino totalmente objetiva.”

“Se debe diseñar herramientas, de control objetivas y claramente definidas de conocimiento de todos los miembros de la organización.”

“Se debe tener un esquema que permita que haya permanencia en el tiempo, y no se vea cómo una moda o un requisito pasajero que no tiene la fuerza suficiente para ser creíble y adoptado por todos los miembros de la organización.”

“Que haga parte de la cultura organizacional de la compañía.”

“Cualquier modelo que se implemente puede ser igual de exitoso o fracasado. Eso depende de la estrategia con la que se implemente. El problema no está en los puntos medidos o evaluados. El problema está en la seriedad y objetividad con que se lleve a cabo.”

“El punto que yo considero es que para mi el problema no es el esquema que se tenga en el escalafón, sino las herramientas de control y seguimiento, son las que garantizan el éxito del modelo!!!”

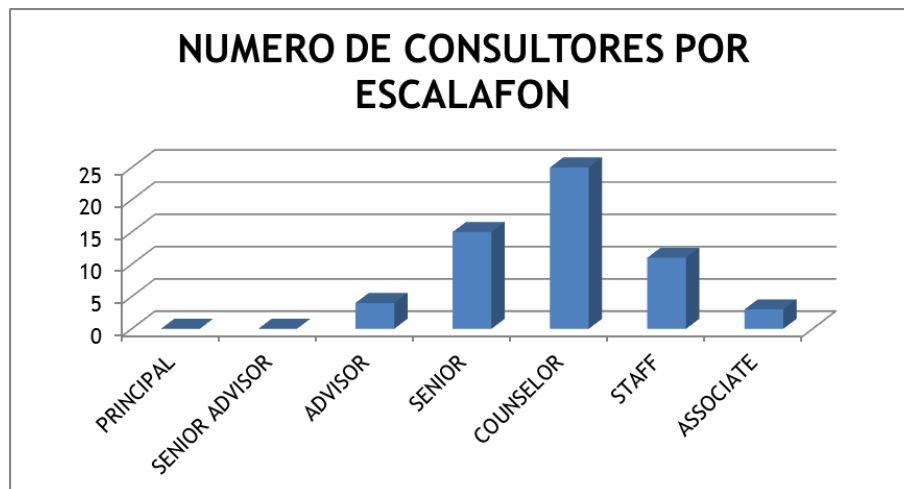
“Cómo lo digo en algunos puntos, las competencias que se miden son adecuadas, los parámetros para la experiencia también, el tema es más de objetividad y seriedad del tema, para lograr mecanismos eficaces que permitan que el modelo sea visto con relevancia por TODOS los miembros de la organización.”

“Durante los casi 4 años que llevo en la compañía, he visto casos como por ejemplo: una persona con más de 6 años de experiencia en implementaciones; participación en diversos proyectos, conocimiento de más de dos módulos de ERP, fundamentos técnicos, etc., tiene el mismo escalafón de una persona que lleva 4 años de experiencia, con participación en pocos proyectos y con dominio de un solo módulo de ERP.”

Modelo de Liderazgo por Resultados

Se tomó el grupo de los 58 consultores, se agruparon de acuerdo al escalafón actual que tienen asignado y los resultados de este ejercicio nos permite apreciar que no se está dando un plan de carrera consistente piramidal que permita en los niveles inferiores tener un grupo de consultores en formación haciendo carrera, de los 7 escalafones solo están activos 5 y la tendencia es a concentrarse el mayor número de consultores en el escalafón medio (Counselor).

Escalafón	Numero
PRINCIPAL	0
SENIOR ADVISOR	0
ADVISOR	4
SENIOR	15
COUNSELOR	25
STAFF	11
ASSOCIATE	3
Total	58



Gráfica 1. Distribución por escalafón del Equipo de Consultoría

Resultados e Indicadores

La Dirección de Consultoría junto a la Dirección de Gestión Humana escogieron los Consultores con resultados ejemplares, teniendo como criterio que su calificación excediera el 100% en la sumatoria de los siguientes objetivos que son estratégicos para la Compañía:

- Objetivos de Presupuesto, peso del 30%
- Objetivos de Rentabilidad, peso del 20%
- Objetivos de Ocupación, peso del 20%
- Concepto de Clientes, peso del 20%

- e. Concepto de compañeros, peso del 10%
- f. Preventa Efectiva, peso del 5%. Este concepto es adicional y se da como un plus a la participación voluntaria del consultor en la adquisición de un nuevo negocio

Estos Objetivos son totalmente cuantitativos y arrojados por un SW que monitorea permanentemente el agendamiento y resultados de los consultores. Mes a mes se revisan y por superar su cumplimiento se hacen acreedores a un incentivo como retribución variable, que se calcula de acuerdo al nivel en el escalafón.

A continuación el consolidado de los Consultores por escalafón y aquellos con mejores resultados e indicadores respectivos:

Escalafón	Consultores por escalafón	Mayor resultado en objetivos	Promedio de calificación por escalafón	Participacion de Consultores con mayores resultados por Escalafón	Participacion de Consultores con mayores resultados sobre el Total (58)
PRINCIPAL	0	0	0%	0%	0%
SENIOR ADVISOR	0	0	0%	0%	0%
ADVISOR	4	3	118%	75%	5%
SENIOR	15	6	110%	40%	10%
COUNSELOR	25	14	117%	56%	24%
STAFF	11	1	106%	9%	2%
ASSOCIATE	3	0	0%	0%	0%
Total	58	24	115%	41%	41%

Tabla 6. Análisis de resultados por escalafón

Posterior a esta recolección de resultados e indicadores, la Dirección de Consultoría y la Dirección de Gestión Humana, se reunieron de forma individual con 16 de las 24 personas, que representan el 67% del Grupo A quienes son los consultores con resultados ejemplares.

Escalafón	Numero de Consultores participantes
PRINCIPAL	0
SENIOR ADVISOR	0
ADVISOR	2
SENIOR	3
COUNSELOR	11
STAFF	0
ASSOCIATE	0
Total	16

Conductas Críticas

Conjuntamente se realizó un análisis de las conductas asociadas a la obtención de esos indicadores de resultados. Se tomó como insumo para este ejercicio las calificaciones de clientes, compañeros e

información de la última Evaluación del Desempeño y se obtuvo una serie de 31 conductas críticas del cargo.

No.	CONDUCTAS CRÍTICAS
1	Actitud de Amabilidad y Respeto
2	Presentación personal
3	Cumplimiento de tiempos de entrega para las actividades y responsabilidades a su cargo
4	Respeto a sus compañeros y los valora como parte importante del equipo
5	Puntualidad
6	Iniciativa para dar solución a situaciones del proyecto
7	Comparte su conocimiento
8	Refleja adecuadamente la imagen y los servicios de la compañía
9	Muestra siempre al cliente interno una gran actitud de servicio
10	Representa con integridad y responsabilidad a la Compañía frente a los clientes
11	Capacidad de orientar a sus compañeros sobre la manera de hacer las tareas
12	Aporta ideas positivas y rechaza abiertamente las negativas
13	Comunicación adecuada oportuna con sus compañeros de trabajo
14	Trabaja en equipo y mantiene una actitud abierta a la interacción
15	Respeto hacia los usuarios del proyecto
16	Conocimiento del proceso de negocio
17	Refleja Pertenencia y compromiso por la Compañía
18	Cuida la rentabilidad de su trabajo y por consiguiente la de la Compañía
19	Asume retos y busca aprendizaje continuo
20	Trabajo en equipo con el grupo de la Compañía
21	Disposición para entender y dar respuesta a sus necesidades
22	Respeto hacia otros consultores de la Compañía
23	Respeto hacia el gerente de proyecto de la Compañía
24	Capacidad para analizar y resolver problemas
25	Trabajo en equipo con los usuarios de proyecto
26	Facilidad para expresarse y comunicarse
27	Manejo efectivo de reuniones
28	Claridad y seguridad en las explicaciones
29	Capacidad para liderar el grupo de usuarios asignados
30	Tiempo de respuesta a los requerimientos
31	Desarrollo de las actividades dentro de los tiempos establecidos

A continuación, se organizaron en orden descendente de la Conducta más representativa y evidenciable a la de menor presencia y se encontró lo siguiente:

No.	CONDUCTAS CRÍTICAS	No. CONSULTORES ANALIZADOS	No. CONDUCTAS OBSERVADAS	PRESENCIA DE LA CONDUCTA %
1	Actitud de Amabilidad y Respeto	16	16	100%
2	Presentación personal	16	14	88%
3	Cumplimiento de tiempos de entrega para las actividades y responsabilidades	16	14	88%
4	Respeto a sus compañeros y los valora como parte importante del equipo	16	13	81%
5	Puntualidad	16	12	75%
6	Iniciativa para dar solución a situaciones del proyecto	16	12	75%
7	Comparte su conocimiento	16	12	75%
8	Refleja adecuadamente la imagen y los servicios de la compañía	16	11	69%
9	Muestra siempre al cliente interno una gran actitud de servicio	16	11	69%
10	Representa con integridad y responsabilidad a la Compañía frente a los clientes	16	11	69%
11	Capacidad de orientar a sus compañeros sobre la manera de hacer las tareas	16	11	69%
12	Aporta ideas positivas y rechaza abiertamente las negativas	16	10	63%
13	Comunicación adecuada oportuna con sus compañeros de trabajo	16	10	63%
14	Trabaja en equipo y mantiene una actitud abierta a la interacción	16	10	63%
15	Respeto hacia los usuarios del proyecto	16	9	56%
16	Conocimiento del proceso de negocio	16	9	56%
17	Refleja Pertenencia y compromiso por la Compañía	16	9	56%
18	Cuida la rentabilidad de su trabajo y por consiguiente la de la Compañía	16	9	56%
19	Asume retos y busca aprendizaje continuo	16	9	56%
20	Trabajo en equipo con el grupo de la Compañía	16	8	50%
21	Disposición para entender y dar respuesta a sus necesidades	16	7	44%
22	Respeto hacia otros consultores de la Compañía	16	7	44%
23	Respeto hacia el gerente de proyecto de la Compañía	16	7	44%
24	Capacidad para analizar y resolver problemas	16	7	44%
25	Trabajo en equipo con los usuarios de proyecto	16	6	38%
26	Facilidad para expresarse y comunicarse	16	5	31%
27	Manejo efectivo de reuniones	16	5	31%
28	Claridad y seguridad en las explicaciones	16	4	25%
29	Capacidad para liderar el grupo de usuarios asignados	16	3	19%
30	Tiempo de respuesta a los requerimientos	16	2	13%
31	Desarrollo de las actividades dentro de los tiempos establecidos	16	1	6%

Basados en los datos del cuadro anterior hicimos un análisis estadístico sencillo en el que hallamos la MEDIANA, que representa el valor de posición central en este conjunto de datos y la MODA, que es el valor que más veces se repite dentro de estos datos. Para las dos medidas el valor porcentual fue el mismo 56%. Con este dato ubicamos las conductas que están presentes con ese porcentaje hacia arriba y encontramos las siguientes, a las que llamaremos más críticas o claves:

1	Actitud de Amabilidad y Respeto
2	Presentación personal
3	Cumplimiento de tiempos de entrega para las actividades y responsabilidades a su cargo
4	Respeto a sus compañeros y los valora como parte importante del equipo
5	Puntualidad
6	Iniciativa para dar solución a situaciones del proyecto
7	Comparte su conocimiento
8	Refleja adecuadamente la imagen y los servicios de la compañía
9	Muestra siempre al cliente interno una gran actitud de servicio
10	Representa con integridad y responsabilidad a la Compañía frente a los clientes
11	Capacidad de orientar a sus compañeros sobre la manera de hacer las tareas
12	Aporta ideas positivas y rechaza abiertamente las negativas
13	Comunicación adecuada oportuna con sus compañeros de trabajo
14	Trabaja en equipo y mantiene una actitud abierta a la interacción
15	Respeto hacia los usuarios del proyecto
16	Conocimiento del proceso de negocio
17	Refleja Pertenencia y compromiso por la Compañía
18	Cuida la rentabilidad de su trabajo y por consiguiente la de la Compañía
19	Asume retos y busca aprendizaje continuo

Conductas Críticas - Consultor Senior

No.	CONDUCTAS CRÍTICAS - CONSULTOR SENIOR	No. CONSULTORES ANALIZADOS	No. CONDUCTAS OBSERVADAS	PRESENCIA DE LA CONDUCTA %
1	Actitud de Amabilidad y Respeto	3	3	100%
2	Presentación personal	3	3	100%
3	Cumplimiento de tiempos de entrega para las actividades y responsabilidades a su cargo	3	3	100%
4	Respeto a sus compañeros y los valora como parte importante del equipo	3	3	100%
5	Puntualidad	3	3	100%
6	Comparte su conocimiento	3	3	100%
7	Refleja adecuadamente la imagen y los servicios de la compañía	3	3	100%
8	Muestra siempre al cliente interno una gran actitud de servicio	3	3	100%
9	Representa con integridad y responsabilidad a la Compañía frente a los clientes	3	3	100%
10	Capacidad de orientar a sus compañeros sobre la manera de hacer las tareas	3	3	100%
11	Aporta ideas positivas y rechaza abiertamente las negativas	3	3	100%
12	Asume retos y busca aprendizaje continuo	3	3	100%
13	Iniciativa para dar solución a situaciones del proyecto	3	2	67%
14	Comunicación adecuada oportuna con sus compañeros de trabajo	3	2	67%
15	Trabaja en equipo y mantiene una actitud abierta a la interacción	3	2	67%
16	Respeto hacia los usuarios del proyecto	3	2	67%
17	Conocimiento del proceso de negocio	3	2	67%

18	Refleja Pertenencia y compromiso por la Compañía	3	2	67%
19	Cuida la rentabilidad de su trabajo y por consiguiente la de la Compañía	3	2	67%
20	Trabajo en equipo con el grupo de la Compañía	3	2	67%
21	Capacidad para analizar y resolver problemas	3	2	67%
22	Trabajo en equipo con los usuarios de proyecto	3	2	67%
23	Facilidad para expresarse y comunicarse	3	2	67%
24	Claridad y seguridad en las explicaciones	3	2	67%
25	Disposición para entender y dar respuesta a sus necesidades	3	1	33%
26	Respeto hacia otros consultores de la Compañía	3	1	33%
27	Respeto hacia el gerente de proyecto de la Compañía	3	1	33%
28	Manejo efectivo de reuniones	3	1	33%
29	Capacidad para liderar el grupo de usuarios asignados	3	1	33%
30	Tiempo de respuesta a los requerimientos	3	1	33%
31	Desarrollo de las actividades dentro de los tiempos establecidos	3	1	33%

Se realizó el mismo ejercicio estadístico y el resultado fue una MEDIANA de 67% y una MODA de 100%, esto quiere decir que las conductas más críticas o claves, que se presentan para el escalafón SENIOR, son:

1	Actitud de Amabilidad y Respeto
2	Presentación personal
3	Cumplimiento de tiempos de entrega para las actividades y responsabilidades a su cargo
4	Respeto a sus compañeros y los valora como parte importante del equipo
5	Puntualidad
6	Comparte su conocimiento
7	Refleja adecuadamente la imagen y los servicios de la compañía
8	Muestra siempre al cliente interno una gran actitud de servicio
9	Representa con integridad y responsabilidad a la Compañía frente a los clientes
10	Capacidad de orientar a sus compañeros sobre la manera de hacer las tareas
11	Aporta ideas positivas y rechaza abiertamente las negativas
12	Asume retos y busca aprendizaje continuo
13	Iniciativa para dar solución a situaciones del proyecto
14	Comunicación adecuada oportuna con sus compañeros de trabajo
15	Trabaja en equipo y mantiene una actitud abierta a la interacción
16	Respeto hacia los usuarios del proyecto
17	Conocimiento del proceso de negocio
18	Refleja Pertenencia y compromiso por la Compañía
19	Cuida la rentabilidad de su trabajo y por consiguiente la de la Compañía
20	Trabajo en equipo con el grupo de la Compañía
21	Capacidad para analizar y resolver problemas
22	Trabajo en equipo con los usuarios de proyecto
23	Facilidad para expresarse y comunicarse
24	Claridad y seguridad en las explicaciones

Conductas Críticas - Consultor Advisor

No.	CONDUCTAS CRÍTICAS - CONSULTOR ADVISOR	No. CONSULTORES ANALIZADOS	No. CONDUCTAS OBSERVADAS	PRESENCIA DE LA CONDUCTA %
1	Actitud de Amabilidad y Respeto	2	2	100%
2	Presentación personal	2	2	100%
3	Cumplimiento de tiempos de entrega para las actividades y responsabilidades	2	2	100%
4	Respeto a sus compañeros y los valora como parte importante del equipo	2	2	100%
5	Puntualidad	2	2	100%
6	Iniciativa para dar solución a situaciones del proyecto	2	2	100%
7	Comparte su conocimiento	2	2	100%
8	Refleja adecuadamente la imagen y los servicios de la compañía	2	2	100%
9	Muestra siempre al cliente interno una gran actitud de servicio	2	2	100%
10	Representa con integridad y responsabilidad a la Compañía frente a los clientes	2	2	100%
11	Capacidad de orientar a sus compañeros sobre la manera de hacer las tareas	2	2	100%
12	Aporta ideas positivas y rechaza abiertamente las negativas	2	2	100%
13	Comunicación adecuada oportuna con sus compañeros de trabajo	2	2	100%
14	Trabaja en equipo y mantiene una actitud abierta a la interacción	2	2	100%
15	Conocimiento del proceso de negocio	2	2	100%
16	Refleja Pertenencia y compromiso por la Compañía	2	2	100%
17	Cuida la rentabilidad de su trabajo y por consiguiente la de la Compañía	2	2	100%
18	Asume retos y busca aprendizaje continuo	2	2	100%
19	Disposición para entender y dar respuesta a sus necesidades	2	2	100%
20	Capacidad para analizar y resolver problemas	2	2	100%
21	Respeto hacia los usuarios del proyecto	2	1	50%
22	Trabajo en equipo con el grupo de la Compañía	2	1	50%
23	Respeto hacia otros consultores de la Compañía	2	1	50%
24	Respeto hacia el gerente de proyecto de la Compañía	2	1	50%
25	Trabajo en equipo con los usuarios de proyecto	2	1	50%
26	Facilidad para expresarse y comunicarse	2	1	50%
27	Manejo efectivo de reuniones	2	1	50%
28	Claridad y seguridad en las explicaciones	2	1	50%
29	Capacidad para liderar el grupo de usuarios asignados	2	1	50%
30	Tiempo de respuesta a los requerimientos	2	1	50%
31	Desarrollo de las actividades dentro de los tiempos establecidos	2	0	0%

De nuevo se realizó el mismo ejercicio estadístico y el resultado fue una MEDIANA y una MODA igual de 100%, esto quiere decir que las conductas más críticas o claves, que se presentan para el escalafón de ADVISOR, son:

1	Actitud de Amabilidad y Respeto
2	Presentación personal
3	Cumplimiento de tiempos de entrega para las actividades y responsabilidades a su cargo
4	Respeto a sus compañeros y los valora como parte importante del equipo
5	Puntualidad
6	Iniciativa para dar solución a situaciones del proyecto
7	Comparte su conocimiento
8	Refleja adecuadamente la imagen y los servicios de la compañía
9	Muestra siempre al cliente interno una gran actitud de servicio
10	Representa con integridad y responsabilidad a la Compañía frente a los clientes
11	Capacidad de orientar a sus compañeros sobre la manera de hacer las tareas
12	Aporta ideas positivas y rechaza abiertamente las negativas
13	Comunicación adecuada oportuna con sus compañeros de trabajo
14	Trabaja en equipo y mantiene una actitud abierta a la interacción
15	Conocimiento del proceso de negocio
16	Refleja Pertenencia y compromiso por la Compañía
17	Cuida la rentabilidad de su trabajo y por consiguiente la de la Compañía
18	Asume retos y busca aprendizaje continuo
19	Disposición para entender y dar respuesta a sus necesidades
20	Capacidad para analizar y resolver problemas

A modo general:

Escalafón	Número de Conductas críticas	Conductas mas críticas por escalafón	Conductas mas críticas por escalafón %
PRINCIPAL	0	0	0%
SENIOR ADVISOR	0	0	0%
ADVISOR	31	20	65%
SENIOR	31	24	77%
COUNSELOR	31	21	68%
STAFF	0	0	0%
ASSOCIATE	0	0	0%

Conductas Críticas Asociadas a Competencias y Valores

A continuación las conductas más críticas se asociaron a las competencias y valores organizacionales definidos en la Compañía:

No.	CONDUCTAS CRÍTICAS GENERALES	VALORES ORGANIZACIONALES	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1	Actitud de Amabilidad y Respeto	Respeto a las Personas	Capacidad para asumir el rol de Asesor del Cliente
2	Presentación personal	Excelencia en el Servicio	Liderazgo
3	Cumplimiento de tiempos de entrega para las actividades y responsabilidades a su cargo	Excelencia en el Servicio	Conciencia de la productividad y rentabilidad del trabajo
4	Respeto a sus compañeros y los valora como parte importante del equipo	Respeto a las Personas	Trabajo en Equipo
5	Iniciativa para dar solución a situaciones del proyecto	Compromiso con los resultados	Iniciativa (Proactividad)
6	Puntualidad	Respeto a las Personas	Capacidad para asumir el rol de Asesor del Cliente
7	Comparte su conocimiento	Respaldo en el Desarrollo del Talento	Trabajo en Equipo
8	Refleja adecuadamente la imagen y los servicios de la compañía	Excelencia en el Servicio	Conciencia de la productividad y rentabilidad del trabajo
9	Muestra siempre al cliente interno una gran actitud de servicio	Excelencia en el Servicio	Capacidad para asumir el rol de Asesor del Cliente
10	Representa con integridad y responsabilidad a la Compañía frente a los clientes	Compromiso con los resultados	Conciencia de la productividad y rentabilidad del trabajo
11	Capacidad de orientar a sus compañeros sobre la manera de hacer las tareas	Excelencia en el Servicio	Capacidad para asumir el rol de Asesor del Cliente
12	Comunicación adecuada oportuna con sus compañeros de trabajo	Comunicación abierta	Liderazgo
13	Trabaja en equipo y mantiene una actitud abierta a la interacción	Respeto a las Personas	Trabajo en Equipo
14	Aporta ideas positivas y rechaza abiertamente las negativas	Excelencia en el Servicio	Liderazgo
15	Conocimiento del proceso de negocio	Compromiso con los resultados	Conciencia de la productividad y rentabilidad del trabajo
16	Refleja Pertenencia y compromiso por la Compañía	Compromiso con los resultados	Conciencia de la productividad y rentabilidad del trabajo
17	Cuida la rentabilidad de su trabajo y por consiguiente la de la Compañía	Compromiso con los resultados	Conciencia de la productividad y rentabilidad del trabajo
No.	CONDUCTAS CRÍTICAS - CONSULTOR COUNSELOR	VALORES ORGANIZACIONALES	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
18	Respeto hacia los usuarios del proyecto	Respeto a las Personas	Capacidad para asumir el rol de Asesor del Cliente
19	Trabajo en equipo con el grupo de la Compañía	Respeto a las Personas	Trabajo en Equipo
20	Respeto hacia otros consultores de la Compañía	Respeto a las Personas	Conciencia de la productividad y rentabilidad del trabajo
21	Respeto hacia el gerente de proyecto de la Compañía	Respeto a las Personas	Conciencia de la productividad y rentabilidad del trabajo
No.	CONDUCTAS CRÍTICAS - CONSULTOR SENIOR	VALORES ORGANIZACIONALES	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
18	Respeto hacia los usuarios del proyecto	Respeto a las Personas	Capacidad para asumir el rol de Asesor del Cliente
19	Trabajo en equipo con el grupo de la Compañía	Respeto a las Personas	Trabajo en Equipo
20	Asume retos y busca aprendizaje continuo	Compromiso con los resultados	Liderazgo
21	Capacidad para analizar y resolver problemas	Compromiso con los resultados	Análisis y Solución de Problemas
22	Trabajo en equipo con los usuarios de proyecto	Respeto a las Personas	Trabajo en Equipo
23	Facilidad para expresarse y comunicarse	Comunicación abierta	Liderazgo
24	Claridad y seguridad en las explicaciones	Comunicación abierta	Liderazgo
No.	CONDUCTAS CRÍTICAS - CONSULTOR ADVISOR	VALORES ORGANIZACIONALES	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
18	Asume retos y busca aprendizaje continuo	Compromiso con los resultados	Liderazgo
19	Disposición para entender y dar respuesta a las necesidades del cliente	Compromiso con los resultados	Capacidad para asumir el rol de Asesor del Cliente
20	Capacidad para analizar y resolver problemas	Compromiso con los resultados	Análisis y Solución de Problemas

BUSINESS MODEL CANVAS (Lienzo de Modelo de Negocios)

El Comité Directivo de la Compañía objeto de estudio, desarrolló una jornada especial y extraordinaria para construir el “Modelo Canvas”, con el propósito de hacer seguimiento a su enfoque estratégico y definir si la infraestructura actual es suficiente o debe tener modificaciones.

Lo anterior como complemento a la propuesta de rediseño del Plan de carrera que se está adelantando en este proyecto. Este comité es conformado por la Gerencia General, Dirección Comercial, Dirección Desarrollo de Negocios, Dirección Consultoría, Dirección Mercadeo y Dirección Gestión Humana.

Propuesta de Valor

Esta dirigida a tres postulados principales:

Consultoría en Arquitectura Empresarial, que se enfoca en entender las necesidades particulares de cada negocio y los asesora desde la planeación y definición de un proyecto tecnológico, hasta el servicio pos implantación - soporte y auditorías de seguimiento.

Entrega de soluciones integrales bajo el enfoque de Arquitectura Empresarial, que se refiere al cubrimiento integral de un proyecto que permite dimensionar todos los frentes de acción:

arquitectura óptima, software, hardware, procesos involucrados, gerencia de proyectos, incluyendo consultoría, ejecución y control del mismo.

Soporte Evolutivo, entendido como una relación de asesoramiento y servicio al cliente a largo plazo.

Actividades Clave

Las actividades clave a seguir dentro de este modelo de negocio son:

Identificar problemas (Generar Demanda): Capacidad para entender el negocio del cliente, profundización en la cuenta, relacionamiento con los contactos estratégicos de la cuenta, conocimiento en las verticales de industria, prácticas de negocio y líneas de negocio; de tal manera que se asegure un adecuado posicionamiento y mayor generación de demanda en el mercado.

Diseño de la Solución (Vender): Capacidad para brindar mediante una metodología unificada y la habilidad de sustentación, el conocimiento de especialistas de producto con la debida documentación de la cuenta y a partir de los problemas identificados presentar un enfoque de arquitectura: procesos, datos, información, Infraestructura, conocimiento histórico, dimensionamiento, gestión del cambio y ambiente de pruebas.

Implantación de soluciones (Instalar): Capacidad para adelantar una estructura de proyectos tecnológicos de acuerdo al perfil de consultores, experiencia, vertical, escalafón, herramienta de comunicación virtual y gestión del cambio, manteniendo una comunicación efectiva con los clientes, asegurando la calidad de lo ofrecido a través del liderazgo del Gerente de proyecto frente a clientes y aliados.

Evolución de Solución (Soportar): Capacidad para brindar el soporte adecuado con comunicación hacia los clientes, enfoque proactivo, gobierno de IT, prácticas de ITIL, modelo financiero y plataforma tecnológica.

Recursos Clave

Los recursos clave son los Humanos, tecnológicos y físicos. Se analizaron los humanos que son los que dirigen el norte de esta propuesta en cuanto a campos de acción, que son:

- La Vertical: Sectores económicos target de la Compañía,
- Prácticas de Industria: Cadenas de valor para cada sistema de gestión como son SCM, CRM, GRC, HCM, EPM, MFG, FM, PPM,
- Procesos de Negocio: Conjuntos de actividades relacionadas entre si para la consecución de los resultados.
- Líneas de Negocio o producto: Herramientas o aplicaciones tecnológicas que permiten diseñar la solución para las necesidades del cliente

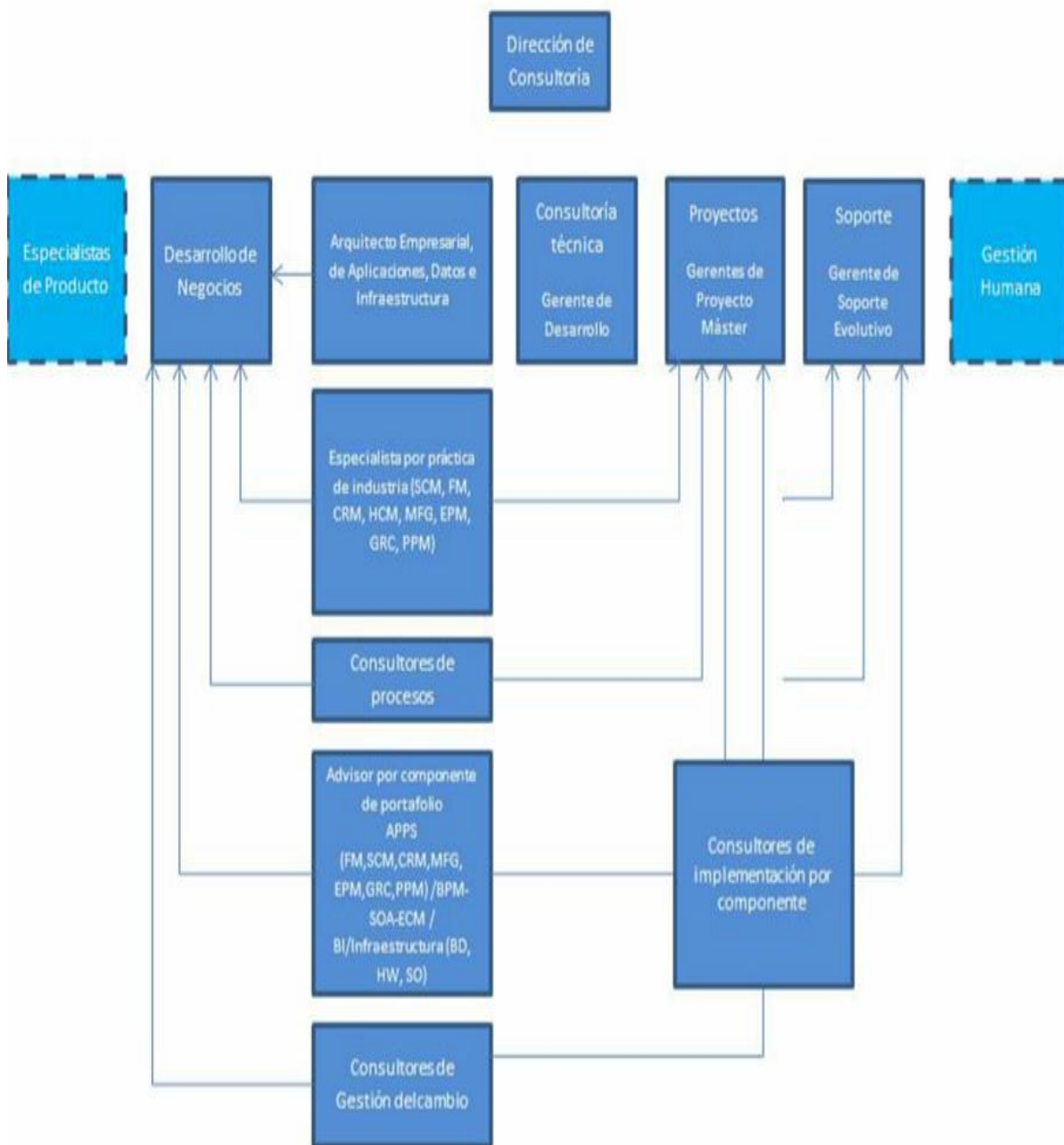


Figura 9. Recursos Claves

7.4. Matriz de escalafones propuesta

7.4.1. Modelo de Sveiby

De acuerdo a este modelo de recursos humanos requeridos para el adecuado funcionamiento del negocio, se concentraron los perfiles basados en el MODELO DE SVEIBY, quien plantea una tipología de personas que se ajustan a los niveles que se presentan en una organización centrada en el conocimiento de base tecnológica, que aplica a la empresa objeto de nuestro Proyecto.

Estos niveles son:

El fundamental, que es el **Experto**, posee capacidades o habilidades de conocimiento y que es como sabemos el hacedor de las ideas e invenciones de toda empresa, y si ésta está focalizada en la creatividad, constituye su parte más importante. Las empresas necesitan de este tipo de profesionales y deben estructurar su organización e incentivos con cargo a su mantenimiento. Ya sabemos que algunos de ellos pueden ser personas raras y que la organización está enfocada a suministrar lo que éstos necesitan, lo cual no es óbice para que este tipo de personas puedan aprender a convivir organizativamente con el resto de los empleados, máxime teniendo en cuenta que hoy día cualquier tipo de inventiva necesita a la organización y a la venta para trasladar sus ideas al consumidor final. En este papel se deberá estructurar una carrera de experto fundamentada en la Dirección de Proyectos Técnicos.

El segundo personaje importante para Sveiby es el **Personal de Apoyo** que debe estar a cargo de suministrar cualquier tipo de necesidad que sea demandada por parte de los expertos. Constituyen estos colectivos ayudantes, administrativos, secretarías y cualquier clase de personal corporativo que colabora en la innovación de la empresa como suministrador de un bien o servicio. Aquí aparecerá la carrera administrativa típica de muchas empresas que a lo sumo llegan a jefes de pequeños grupos o supervisores.

A continuación, este autor nos presenta al personal que él llama **Directivo** que exhibe los clásicos perfiles de este grupo con excelentes habilidades para la gestión siendo muy amigo de la organización y del cumplimiento de objetivos. Este tipo de personal se lleva frecuentemente mal con el colectivo de expertos ya que sus orientaciones y preocupaciones son bastante diferentes.

Finalmente Sveiby describe a los **líderes** que tienen las capacidades de los dos ejes y que provienen necesariamente del grupo de los expertos. Éstos han evolucionado en su carrera pasando por algunos puestos directivos como jefes de proyecto o jefes técnicos, y por el hecho de convivir y vivir con los problemas de tipo científico y con los expertos han tenido que aprender a dirigir equipos y a gestionar papeles ejerciendo el liderazgo a cierto nivel.

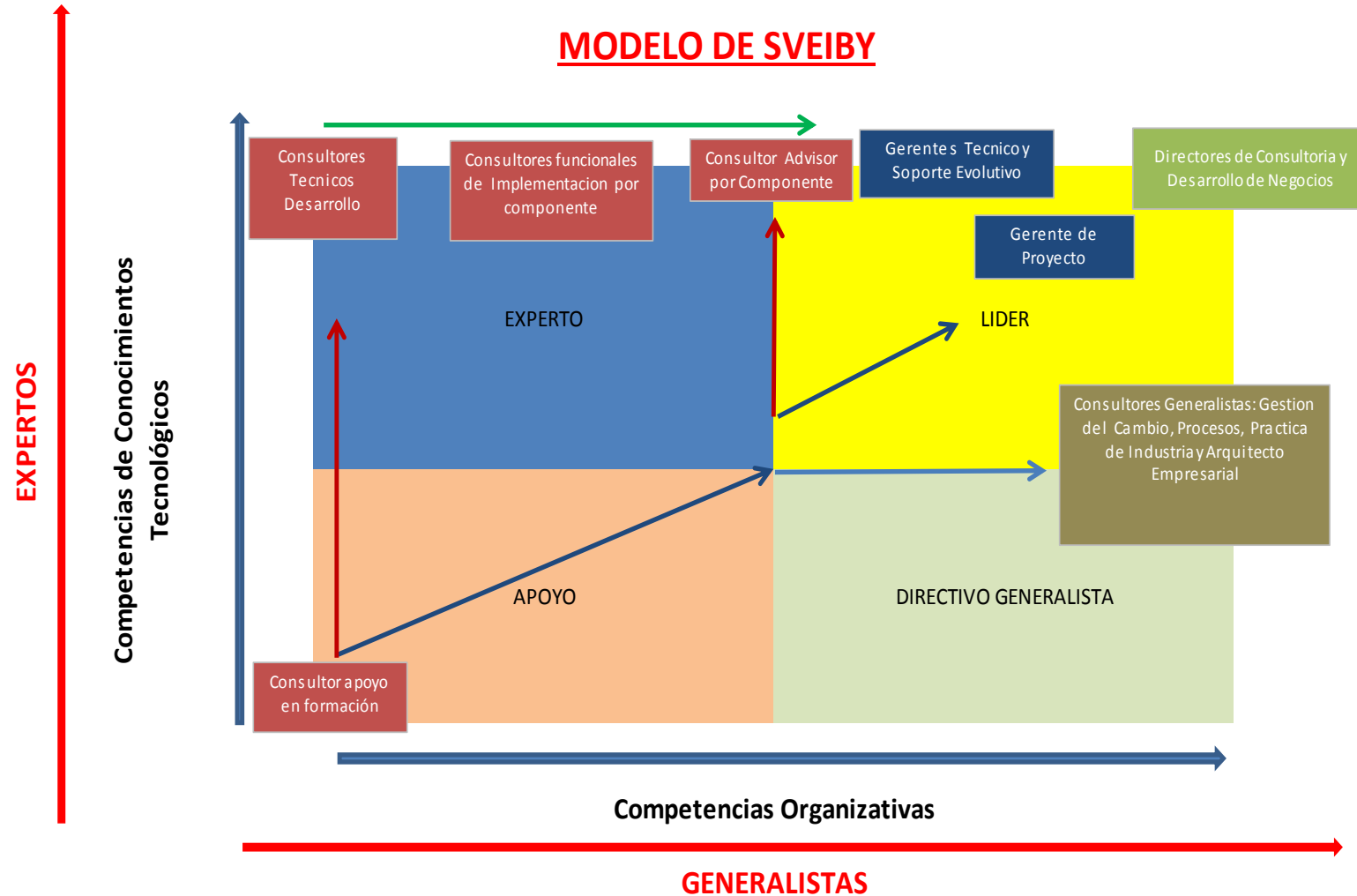
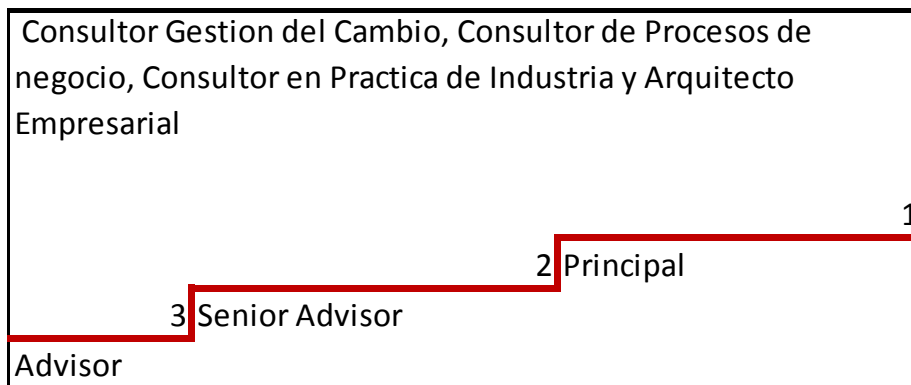


Figura 10. Modelos de Sveiby

De acuerdo a lo expuesto por Sveiby, se clasificó el grupo de Consultoría de la siguiente manera:

Consultores Generalistas: Enfocados a Habilidades de Gestión, carrera en función de Proyectos y mayores competencias organizativas. En el modelo de Sveiby se observan en color canela. Y se establecieron 3 escalafones

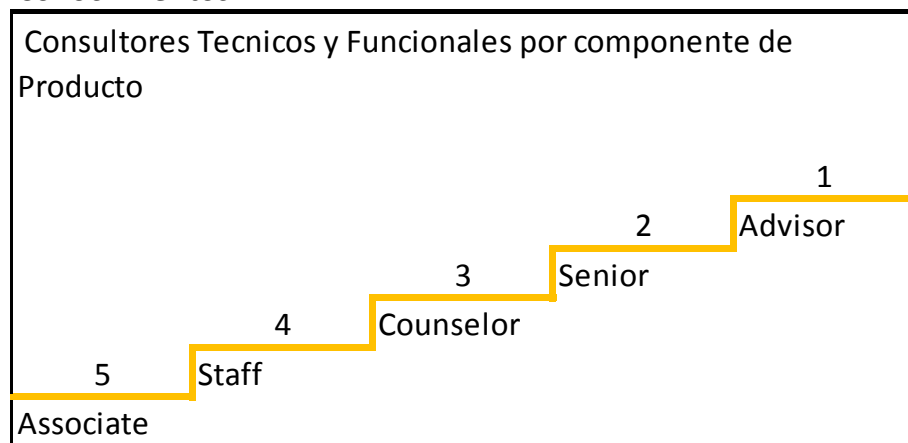
GENERALISTAS: *Enfocados a Habilidades de Gestión, Carrera en función de Proyectos y mayores competencias organizativas*



Gráfica 2. Escalafón Generalistas

Consultores Expertos: Enfocados al Desarrollo e implementación de la Solución Tecnológica, con mayores competencias en Conocimientos. En el modelo de Sveiby se observan en color rojo. Y se establecieron 5 escalafones

EXPERTOS: *Enfocados al Desarrollo e implementacion de la Solucion Tecnológica. Mayores competencias en Conocimientos*



Gráfica 3. Escalafón Expertos

7.4.2. Descripción, Estructura y Contenido

7.4.2.1. Matriz de Conocimientos y experiencia

A continuación se presentan los conocimientos y experiencia que deben poseer y profundizar quienes ocupen el cargo de consultor experto tanto técnico como funcional, en cada una de las dimensiones definidas para consultor.

**MATRIZ DE PLAN DE CARRERA - CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA
 CONSULTOR EXPERTO FUNCIONAL**

DIMENSIONES	Definición	1	2	3	4	5
Conocimientos de procesos de negocio	Conocer completamente procesos de negocio implica: (1) saber como se ejecuta en las empresas el proceso de negocio (2) conocer las interacciones con otros procesos (3) Conocer y aplicar la metodología de implementación de proyectos, OBA, SOA (4) tener la habilidad de mostrar el dominio del tema al cliente al punto de poder explicarle como debe hacer su proceso de negocio.					
Conocimiento en Producto	Certificación o Conocimiento comprobable de los módulos de JDEdwards, metodología de implementación de proyectos y OBA en todas las versiones sobre las que Oracle da soporte, y que están relacionados directamente o como interfase con los procesos. Solo si tiene la certificación marque 5, si no marque 1					
Experiencia en proyectos	Participación en proyectos en los que se implantan los módulos mas usuales de un proceso, teniendo simultáneamente el conocimiento completo de todos los módulos de ese mismo proceso. Marque el numero de acuerdo a la cantidad de proyectos en los que ha participado. Si ha participado en mas de 5 marque siempre 5					

MATRIZ DE PLAN DE CARRERA - CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

CONSULTOR EXPERTO TECNICO

DIMENSIONES	Definición	1	2	3	4	5
Conocimientos de la arquitectura Tecnológica	Conocer completamente arquitecturas de negocio implica: (1) Conocer los diferentes componentes de cada arquitectura (2) Conocer completamente arquitecturas de alta disponibilidad (3) Ser capaz de hacer integraciones (4) tener la habilidad de mostrar el dominio del tema al cliente al punto de poder asesorarlo para implementar la arquitectura que soportara adecuadamente su negocio.					
Conocimientos de las aplicaciones de desarrollo	Conocer completamente aplicaciones de desarrollo implica: (1) Conocer y entender cada grupo definido de aplicaciones (2) Conocer como funciona y aplica cada aplicación para mejorar los procesos de negocio en cada cliente, (3) Conocer las interacciones con otros aplicativos, (4) Conocer y aplicar la metodología COMPASS, OBA, SOA y (5) tener la habilidad de mostrar el dominio del tema al cliente al punto de poder explicarle como debe hacer su proceso de negocio.					
Conocimientos de las herramientas de desarrollo	Conocer completamente herramientas de desarrollo SOA implica: (1) Conocer y entender cada uno de los componentes de Oracle Soa Suite (2) Conocer como funciona y aplica cada componente para mejorar los procesos de negocio en cada cliente, (3) Conocer las interacciones con otros aplicativos (4) Conocer y aplicar la metodología COMPASS, OBA, SOA y (5) tener la habilidad de mostrar el dominio del tema al cliente al punto de poder explicarle como debe hacer su proceso de negocio.					
Conocimiento en Producto	Certificación o Conocimiento comprobable de los módulos de JDEdwards, SOA, metodología COMPASS y OBA en todas las versiones sobre las que Oracle da soporte, y que están relacionados directamente o como interfase con los procesos u otras aplicaciones. Solo si tiene la certificación marque 5, si no marque 1					
Experiencia en proyectos	Participación en proyectos en los que se utilizan las aplicaciones de desarrollo y/o componentes de SOA mas usuales de un grupo, teniendo simultáneamente el conocimiento completo de todos las aplicaciones de ese mismo grupo. Marque el numero de acuerdo a la cantidad de proyectos en los que ha participado. Si ha participado en mas de 5 marque siempre 5					

7.4.2.2. Matriz de Valores

De acuerdo con el Profesor Luis Garcia, se debe hacer hincapié sobre la importancia que tiene la dimensión ética en el trabajo de consultor. Efectivamente se le reconoce al trabajo de consultoría una serie de valores que toda persona que lo ejerce debería poseer. El primero de ellos es la honestidad que a nuestro modo de ver, debe ser esencial en el ser humano y no lo incluiremos explícitamente dentro de la propuesta de valores en este proyecto.

Según el Profesor Luis: “Entendemos por Valor un conjunto de creencias, hábitos e ideas que nos comunican que ciertas actitudes y comportamientos son deseables que sean manifestados por encima de otras opuestas que llamamos contravalores en virtud de que producen un bien compartido o social”.

En apartados anteriores se presentó el análisis de las conductas críticas claves por escalafón, resultado de la aplicación del Modelo de Liderazgo Instrumental del Rendimiento y se asociaron con los Valores y Competencias organizacionales actuales. Para este último hito y como aporte de este proyecto a la Compañía desde todas sus perspectivas estratégicas presentaremos una propuesta de los valores principales que deben distinguir al consultor, en todos ellos los conceptuaremos, describiremos las conductas críticas resultantes del análisis de unir las existentes en la compañía y algunas otras representativas y expondremos algunos indicadores en los que se puede apreciar dichas conductas

MATRIZ DE PLAN DE CARRERA - VALORES
 CONSULTORES

VALORES	Definición	Indicadores	Conductas Críticas	Grado de Presencia					Puntaje
VALOR 1: Compromiso	Capacidad para asumir responsabilidades asignadas por otros o por si mismo empleando el esfuerzo y los recursos necesarios con continuidad hasta conseguir o por lo menos intentar con esmero la consecución de un objetivo	Nº de proyectos o tareas asumidas cuando es necesario respecto al total de propuestas.	Muestra iniciativa para dar solución a situaciones del proyecto	1	2	3	4	5	
			Representa con integridad y responsabilidad a la Compañía frente a los clientes	1	2	3	4	5	
		Nº de proyectos en los que se responsabiliza cuando algo va mal y depende de la persona.	Moviliza todos sus recursos desde el principio para conseguir una meta	1	2	3	4	5	
		Tiempo medio dedicado a impulsar proyectos e implicar a otros con sus seguimientos (llamadas, entrevistas etc.)	Refleja Pertenencia y compromiso por la Compañía	1	2	3	4	5	
			Cuida la rentabilidad de su trabajo y por consiguiente la de la Compañía	1	2	3	4	5	
			Asume retos y busca aprendizaje continuo	1	2	3	4	5	0
VALOR 2: Humildad	Capacidad para reconocer las propias limitaciones y ánimo de superación de las mismas al contrastarlas con las de los demás	Nº y profundidad de cambios en los métodos de trabajo cuando surgen críticas debidamente validadas por integrantes del grupo.	Escucha siempre antes de hablar con la intención de contrastar sus posibilidades.	1	2	3	4	5	
			Si domina algo, no manifiesta sobrevaloración de sus opiniones sintiendo verdaderamente que los demás pueden aportar algo.	1	2	3	4	5	
		Tiempo de reacción ante las críticas (medido por escala cualitativa).	Siempre deja la posibilidad de comprobación y de estar equivocado en sus manifestaciones sin exagerar.	1	2	3	4	5	
		Grado de integración de otras ideas con las propias (medido por escala cualitativa).	Cree que puede aprender y hacer las cosas mucho mejor por el camino del esfuerzo y del progreso.	1	2	3	4	5	
			Busca siempre la crítica constructiva de los demás.	1	2	3	4	5	0
VALOR 3: Solidaridad	Capacidad para depositar los conocimientos, recursos y habilidades en manos de otros para que sean utilizados de la mejor manera sin temor a verse utilizado por ello en virtud de un afán de grupo	Grado de información o datos importantes que deja en manos del equipo (medido por escala cualitativa).	Proporciona información adecuada a las necesidades del equipo sin pedir nada a cambio.	1	2	3	4	5	
		Nº de decisiones importantes no controladas por la persona dejadas en manos de otros.	Conoce el proceder de los integrantes del equipo y no le importa enseñar a otros.	1	2	3	4	5	
			Cree que todos forman una unidad práctica y que todos los recursos deben compartirse.	1	2	3	4	5	
			Está dispuesto a dar lo mejor de si mismo.	1	2	3	4	5	
		Grado de disposición de la información técnica propia por otros.	No le importa perder recursos por adelantado ya que cree que los recuperará con creces posteriormente.	1	2	3	4	5	0

7.4.2.3. Matriz de Competencias

Como bien lo menciona el Profesor Luis, al hablar de competencias, no puede dejarse de lado mencionar conceptos como los motivos y los intereses, que son palabras de contenido semántico muy cercano. Sin embargo, los motivos son la fuerza que impulsa a una persona en la búsqueda y persecución de ciertos incentivos correspondientes a ciertas necesidades. Los intereses se podrían definir como el componente cognitivo de la motivación, es decir el conjunto de ideas rectoras de la conducta que se pueden pensar o manifestar verbalmente.

David McClelland fundamenta su teoría de la motivación en que la persona tiene tres tipos de motivos principales a saber:

- Afiliación: es la tendencia a ser gregario o a gustar de vivir socialmente como atractivo de su trabajo. Los empleos de las personas que gozan de este interés buscan la interacción con otros.
- Poder: consiste en trabajos que denoten la influencia jerárquica sobre los demás.
- Logro: que es la consecución de objetivos y resultados.

Si pensamos en un consultor parece que un equilibrio de las tres sería muy necesario ya que los resultados deberían primar en los primeros escalones de la carrera pero no sería posible conseguirlos posteriormente sin apelar al poder y la afiliación.

En apartados anteriores se tomaron las conductas críticas finales y se asociaron con las competencias definidas en la matriz de escalafones existente, al realizar el análisis del trabajo de campo se planteaban que algunas eran muy generales y no se determinaban en totalidad su alcance y medida.

Por tal razón en este hito se retomaron las conductas críticas y se asociaron a un diccionario que contiene un número ilimitado de competencias con sus respectivas definiciones, de tal manera que se lograra reunir su concepto en la totalidad de su impacto. Se clasificaron dos tipos de competencias, las claves u organizacionales que están indicadas para todos los perfiles de cargo de la Compañía en cuestión y las funcionales o específicas del cargo de consultor, ya sea experto o generalista.

A continuación se presentan los cuadros de competencias para cada tipo de consultor experto y generalista, a este último se le han adicionado 5 competencias más al cuadro de competencias de los expertos. Es decir que el perfil de generalista es más exigente en cuanto a cantidad de requisitos a cumplir y se representan con las iniciales FG.

Cada competencia tiene definición, indicadores, conductas críticas con los grados de presencia y la columna para registrar el número del nivel de presencia y al final se totaliza el puntaje total.

MATRIZ DE PLAN DE CARRERA - COMPETENCIAS

CONSULTOR EXPERTO TECNICO Y FUNCIONAL

COMPETENCIAS	Definición	Indicadores	Conductas Críticas	Grado de Presencia					Puntaje
COMPETENCIA C1: Orientación al Cliente	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas.	Grado de cumplimiento de objetivos y proyectos bajo su responsabilidad	Actitud de Amabilidad y Respeto	1	2	3	4	5	
			Puntualidad	1	2	3	4	5	
		Finalización de los proyectos en el tiempo previsto	Muestra siempre a su cliente una gran actitud de servicio	1	2	3	4	5	
			Capacidad de orientar a sus compañeros sobre la manera de hacer las tareas	1	2	3	4	5	
		Ajuste a presupuesto	Disposición para entender y dar respuesta a las necesidades del cliente	1	2	3	4	5	
			Respeto hacia los usuarios del proyecto	1	2	3	4	5	0
COMPETENCIA C2: Trabajo en Equipo	Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le compete alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.	Tiempo invertido en proyectos grupales	Respeto a sus compañeros y los valora como parte importante del equipo	1	2	3	4	5	
			Comparte su conocimiento	1	2	3	4	5	
		Desviación de previsiones con respecto a resultados	Mantiene una actitud abierta a la interacción con compañeros y usuarios	1	2	3	4	5	
			Facilita a otros información rápida	1	2	3	4	5	
		Utilidad de sus propuestas para toma de decisiones, en la discusión en equipo	Supedita los objetivos propios a los del grupo	1	2	3	4	5	
			Muestra ánimo y optimismo con los demás del grupo	1	2	3	4	5	0
COMPETENCIA C3: Identificación con la Empresa	Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumírselos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	Rapidez en la movilización de recursos	Se implica en la obtención de resultados	1	2	3	4	5	
			Identifica problemas y proporciona soluciones operativas que impulsa	1	2	3	4	5	
		Rapidez en obtener información	Proporciona ayuda decisiva a otros	1	2	3	4	5	
			Asume compromisos cuando es necesario	1	2	3	4	5	
		Tiempo de reacción ante la presencia de problemas	Reacciona con rapidez ante los problemas	1	2	3	4	5	
			Informa a los superiores sobre situaciones específicas que afectan al negocio, proporcionando ayuda	1	2	3	4	5	0

COMPETENCIA F1: Competencia Técnica	Capacidad para la solución de problemas derivados de un área del conocimiento o tecnología que implican el uso de modelos o técnicas probadas aprendidos a través de la formación y la experiencia	Constatación y cumplimentación de datos de diferentes fuentes	Tiene iniciativa para utilizar sus conocimientos	1	2	3	4	5		
			Conoce los criterios y medidas del panel Nielsen	1	2	3	4	5		
			Desarrolla criterios para diferenciar fuentes	1	2	3	4	5		
		Número de reclamaciones internas y externas	Conocimiento de las herramientas y procesos informáticos, en especial hoja de cálculo y presentaciones	1	2	3	4	5		
			Utiliza sistemas de organización de su trabajo	1	2	3	4	5		
			Conoce la operativa de Logista	1	2	3	4	5		
		Se aprecia el uso de los conocimientos propios de su carrera	1	2	3	4	5		0	
COMPETENCIA F2: Confianza y Seguridad en si mismo	Se trata de una disposición para actuar con el convencimiento de que se es capaz de realizar con éxito una función o trabajo, sobre la base de una estimación realista de sus propias competencias y confiando en su realización.	Tiempo empleado en gestionar la información	Organiza adecuadamente su propio trabajo	1	2	3	4	5		
			Administración del tiempo	1	2	3	4	5		
		Tiempo empleado en la gestión de proyectos	Disponibilidad en el empleo del tiempo según objetivos	1	2	3	4	5		
			Inclusión de todas las tareas de cada proyecto en su orden adecuado	1	2	3	4	5		
		Capacidad de simultanear tareas	Establece procedimientos propios de trabajo	1	2	3	4	5		
			Establece sistemas de control de su propio rendimiento	1	2	3	4	5		
									0	
COMPETENCIA F3: Comunicación	Indica la capacidad para expresar ideas de forma clara y convincente, de manera que el mensaje pueda ser entendido con claridad. Esta muy relacionada también con la habilidad para escuchar y entender a otros. Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás.	Aceptación de sus propuestas	Estructura discursos de forma correcta	1	2	3	4	5		
		Claridad de objetivos	Estructura escritos de forma comprensiva	1	2	3	4	5		
		Participación de sus colaboradores	Realiza presentaciones eficaces	1	2	3	4	5		
			Hace resúmenes claros y síntesis documentales	1	2	3	4	5		
		Presentaciones ante varios interlocutores	Supervisa la comunicación emanada de su departamento	1	2	3	4	5		
			Sabe captar la atención de sus interlocutores	1	2	3	4	5		
Número de reuniones realizadas en el mes	Proporciona retroalimentación para la comprobación de una buena comunicación	1	2	3	4	5				
									0	
COMPETENCIA F4: Capacidad de Analisis	Se trata de la capacidad para identificar y valorar las situaciones y problemas, separando y organizando sus partes integrantes y reflexionar sobre ellos de una forma lógica y sistemática. Esta relacionado también con el interés por la adquisición de nuevos conocimientos.	Número de errores en la obtención y análisis de información	Hábito e interés por tareas de análisis	1	2	3	4	5		
		Idoneidad de los análisis	Correcta estructuración de ideas	1	2	3	4	5		
			Identifica correctamente los datos para el análisis	1	2	3	4	5		
		Estructura del informe	Demostración de valoraciones críticas	1	2	3	4	5		
			Adecuada organización de fuentes documentales y de datos	1	2	3	4	5		
		Adecuación a planificación y presupuestos	Capacidad de marcar objetivos	1	2	3	4	5		
	Control de información relevante	1	2	3	4	5				
									0	
COMPETENCIA F5: Iniciativa	Se define como la disposición para actuar de forma proactiva poniendo en marcha acciones por cuenta propia, sin necesidad de guía o supervisión de otros y asumiendo las responsabilidades derivadas de su acción. Aptitud para anticiparse antes que reaccionar a posteriori. Tendencia a actuar con sentido común aportando mejoras	Consecución de objetivos	Iniciativa en la búsqueda de fuentes para sus análisis	1	2	3	4	5		
		Utilidad de sus análisis para la toma de decisiones	Demuestra valoraciones críticas en su trabajo	1	2	3	4	5		
			Actúa con autonomía de criterio	1	2	3	4	5		
		Implicación con otros departamentos y proveedores	Promueve nuevos estudios buscando recursos y alianzas	1	2	3	4	5		
			Manifiesta polivalencia y eficacia en los proyectos que realiza	1	2	3	4	5		
		Nivel de aceptación de sus ideas por otros departamentos	Pone en marcha por su cuenta planes con otros departamentos para detectar necesidades	1	2	3	4	5		
	Trata de abrir nuevas posibilidades al negocio mediante acciones concretas	1	2	3	4	5				
									0	

MATRIZ DE PLAN DE CARRERA - COMPETENCIAS
CONSULTORES GENERALISTAS

COMPETENCIAS	Definición	Indicadores	Conductas Críticas	Grado de Presencia					Puntaje
				1	2	3	4	5	
COMPETENCIA C1: Orientación al Cliente	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas.	Grado de cumplimiento de objetivos y proyectos bajo su responsabilidad	Actitud de Amabilidad y Respeto	1	2	3	4	5	
			Puntualidad	1	2	3	4	5	
		Finalización de los proyectos en el tiempo previsto	Muestra siempre a su cliente una gran actitud de servicio	1	2	3	4	5	
			Capacidad de orientar a sus compañeros sobre la manera de hacer las tareas	1	2	3	4	5	
		Ajuste a presupuesto	Disposición para entender y dar respuesta a las necesidades del cliente	1	2	3	4	5	
			Respeto hacia los usuarios del proyecto	1	2	3	4	5	
COMPETENCIA C2: Trabajo en Equipo	Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le compete alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con	Tiempo invertido en proyectos grupales	Respeto a sus compañeros y los valora como parte importante del equipo	1	2	3	4	5	
			Comparte su conocimiento	1	2	3	4	5	
		Desviación de previsiones con respecto a resultados	Mantiene una actitud abierta a la interacción con compañeros y usuarios	1	2	3	4	5	
			Facilita a otros información rápida	1	2	3	4	5	
		Utilidad de sus propuestas para toma de decisiones, en la discusión en equipo	Suavidad de los objetivos propios a los del grupo	1	2	3	4	5	
			Muestra ánimo y optimismo con los demás del grupo	1	2	3	4	5	
COMPETENCIA C3: Identificación con la Empresa	Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumíroslos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	Rapidez en la movilización de recursos	Se implica en la obtención de resultados	1	2	3	4	5	
			Identifica problemas y proporciona soluciones operativas que impulsa	1	2	3	4	5	
		Rapidez en obtener información	Proporciona ayuda decisiva a otros	1	2	3	4	5	
			Asume compromisos cuando es necesario	1	2	3	4	5	
		Tiempo de reacción ante la presencia de problemas	Reacciona con rapidez ante los problemas	1	2	3	4	5	
			Informa a los superiores sobre situaciones específicas que afectan al negocio, proporcionando ayuda	1	2	3	4	5	

COMPETENCIA F1: Competencia Técnica	Capacidad para la solución de problemas derivados de un área del conocimiento o tecnología que implican el uso de modelos o técnicas probadas aprendidos a través de la formación y la experiencia	Constatación y cumplimentación de datos de diferentes fuentes	Tiene iniciativa para utilizar sus conocimientos	1	2	3	4	5	
			Conoce los criterios y medidas del panel Nielsen	1	2	3	4	5	
			Desarrolla criterios para diferenciar fuentes	1	2	3	4	5	
		Número de reclamaciones internas y externas	Conocimiento de las herramientas y procesos informáticos, en especial hoja de cálculo y presentaciones	1	2	3	4	5	
			Utiliza sistemas de organización de su trabajo	1	2	3	4	5	
			Conoce la operatoria de Logista	1	2	3	4	5	
		Se aprecia el uso de los conocimientos propios de su carrera	1	2	3	4	5		
COMPETENCIA F2: Confianza y Sseguridad en sí mismo	Se trata de una disposición para actuar con el convencimiento de que se es capaz de realizar con éxito una función o trabajo, sobre la base de una estimación realista de sus propias competencias y confiando en su realización.	Tiempo empleado en gestionar la información	Organiza adecuadamente su propio trabajo	1	2	3	4	5	
			Administración del tiempo	1	2	3	4	5	
		Tiempo empleado en la gestión de proyectos	Disponibilidad en el empleo del tiempo según objetivos	1	2	3	4	5	
			Inclusión de todas las tareas de cada proyecto en su orden adecuado	1	2	3	4	5	
		Capacidad de simultanear tareas	Establece procedimientos propios de trabajo	1	2	3	4	5	
			Establece sistemas de control de su propio rendimiento	1	2	3	4	5	
COMPETENCIA F3: Comunicación	Indica la capacidad para expresar ideas de forma clara y convincente, de manera que el mensaje pueda ser entendido con claridad. Esta muy relacionada también con la habilidad para escuchar y entender a otros. Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás.	Aceptación de sus propuestas	Estructura discursos de forma correcta	1	2	3	4	5	
		Claridad de objetivos	Estructura escritos de forma comprensiva	1	2	3	4	5	
		Participación de sus colaboradores	Realiza presentaciones eficaces	1	2	3	4	5	
			Hace resúmenes claros y síntesis documentales	1	2	3	4	5	
		Presentaciones ante varios interlocutores	Supervisa la comunicación emanada de su departamento	1	2	3	4	5	
			Sabe captar la atención de sus interlocutores	1	2	3	4	5	
Número de reuniones realizadas en el mes	Proporciona retroalimentación para la comprobación de una buena comunicación	1	2	3	4	5			
COMPETENCIA F4: Capacidad de Análisis	Se trata de la capacidad para identificar y valorar las situaciones y problemas, separando y organizando sus partes integrantes y reflexionar sobre ellos de una forma lógica y sistemática. Esta relacionado también con el interés por la adquisición de nuevos conocimientos.	Número de errores en la obtención y análisis de información	Hábito e interés por tareas de análisis	1	2	3	4	5	
		Idoneidad de los análisis	Correcta estructuración de ideas	1	2	3	4	5	
			Identifica correctamente los datos para el análisis	1	2	3	4	5	
		Estructura del informe	Demostración de valoraciones críticas	1	2	3	4	5	
			Adecuada organización de fuentes documentales y de datos	1	2	3	4	5	
		Adecuación a planificación y presupuestos	Capacidad de marcar objetivos	1	2	3	4	5	
COMPETENCIA F5: Iniciativa	Se define como la disposición para actuar de forma proactiva poniendo en marcha acciones por cuenta propia, sin necesidad de guía o supervisión de otros y asumiendo las responsabilidades derivadas de su acción. Aptitud para anticiparse antes que reaccionar a posteriori. Tendencia a actuar con sentido común aportando mejoras	Consecución de objetivos	Iniciativa en la búsqueda de fuentes para sus análisis	1	2	3	4	5	
		Utilidad de sus análisis para la toma de decisiones	Demuestra valoraciones críticas en su trabajo	1	2	3	4	5	
			Actúa con autonomía de criterio	1	2	3	4	5	
		Implicación con otros departamentos y proveedores	Promueve nuevos estudios buscando recursos y alianzas	1	2	3	4	5	
			Manifiesta polivalencia y eficacia en los proyectos que realiza	1	2	3	4	5	
		Nivel de aceptación de sus ideas por otros departamentos	Pone en marcha por su cuenta planes con otros departamentos para detectar necesidades	1	2	3	4	5	
	Trata de abrir nuevas posibilidades al negocio mediante acciones concretas	1	2	3	4	5			

7.4.2.4. Matriz de Objetivos de Cumplimiento

Se ha retomado para presentar en esta propuesta la definición de objetivos que tiene establecida la Compañía, no se le ha aplicado ninguna variación al concepto ni a los pesos de cada criterio solo se ha integrado en el modelo para tener su aporte en las métricas a analizar cuando se demande el análisis para cambio de escalafón.

MATRIZ DE PLAN DE CARRERA - OBJETIVOS CONSULTORES EXPERTOS Y GENERALISTAS

Cumplimiento de Objetivos	OBJETIVO	RESULTADO	CALIFICACION
1 Participación en proyectos exitosos 30%	Promedio ponderado de acuerdo al semáforo de proyectos así: . Proy. Verde 30%, Proy. Proye Amarillo 0% Proy. Rojo 0% . Se incluyen proyectos en que haya participado mínimo 2 meses	30%	30%
2 Objetivos de Rentabilidad 20%	La calificación será es el gross profit del consultor (ingresos - costos) presentada en %. Mínimo esperado 40%	80%	20%
3 Objetivos de Ocupación 20%	Por lo menos el 80% del tiempo disponible	80%	20%
4 Concepto clientes 20%	Resultado mayor o igual al 80%	80%	20%
5 Concepto Compañeros 10%	Resultado mayor o igual al 80%	80%	10%
6 Preventa efectiva 5% (Este es un porcentaje adicional que se brinda como incentivo para superar el máximo total esperado de la evaluación)	Participación mínima en una preventa efectiva	1	5%
Subtotal			105%

7.4.2.5. Balance Final

A continuación se presenta el Balance final consolidado con la información aportada por cada una de las matrices que se describieron en apartados anteriores. Este análisis nos presenta la puntuación que recibirá cada consultor experto o generalista en el momento de evaluar su perfil y se ubicará en la tabla de niveles que permitirá ubicar el escalafón del colaborador. A continuación se presenta el formato para diligenciar, el puntaje obtenido corresponde a la evaluación del colaborador por lo cual se presenta vacío, aunque se tienen unos referentes de máximo y mínimo posible que permitirán valorar la ubicación de cada colaborador en la escala, los valores cuando no se logre el máximo esperado serán negativos ubicando con exactitud las brechas sobre las que debe trabajar el evaluado.

Las variables críticas corresponden a aquellas que son las más relevantes para el cargo y el proyecto que se está evaluando y a las que se les debe dar prioridad en el momento de generar un plan de trabajo para cerrar las brechas mencionadas. No tendrán una ponderación diferente dentro del total de la evaluación; sin embargo, lo esperado es un resultado ubicado en el rango máximo, de no ser

así es una alerta mayor en este proceso de evaluación y a la que se deben enfocar los principales esfuerzos en el plan de carrera del colaborador.

Al momento de establecer cuales son las variables críticas (que variaran de acuerdo al proyecto asignado el consultor) y registrar el puntaje obtenido, si este valor es menor del máximo esperado, inmediatamente arrojara la señal de alerta que indicara que este valor o competencia es el que se debe priorizar para el trabajo individual del colaborador. Para los ítems que no sean marcados como críticos no se encenderá la alerta a pesar de ser negativos; sin embargo no significa esto que no se contemplen como aspectos a fortalecer dentro del plan de carrera.

Es importante tener en cuenta, que todas las variables deben estar apoyadas en las definiciones descritas en las matrices definidas en el proyecto, donde se encontraran claramente las opciones que soportaran los valores escogidos.

BALANCE FINAL PERFIL DE EVALUACION - CONSULTOR EXPERTO TECNICO

<i>Variable</i>	<i>Variable Crítica (Marque con X)</i>	<i>Máximo</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Obtenido</i>	<i>Balance</i>	<i>Alerta</i>
Conocimientos Técnico		20	4	0	-20	
Conocimientos de la arquitectura Tecnológica		5	1		-5	
Conocimientos de las aplicaciones de desarrollo		5	1		-5	
Conocimientos de las herramientas de desarrollo		5	1		-5	
Conocimiento en Producto		5	1		-5	
Experiencia en proyectos		5	1	0	-5	
Valores		15	9	0	-15	
Compromiso		5	3		-5	
Humildad		5	3		-5	
Solidaridad		5	3		-5	
Competencias		40	24	0	-40	
C1- Orientación al Cliente		5	3		-5	
C2- Trabajo en equipo		5	3		-5	
C3- Identificación con la Empresa		5	3		-5	
F1- Competencia Técnica		5	3		-5	
F2- Confianza y Seguridad en si mismo		5	3		-5	
F3- Comunicación		5	3		-5	
F4- Capacidad de Analisis		5	3		-5	
F5- Iniciativa		5	3		-5	
Objetivos		100	80	0	-100	
Totales	0	180	118	0	-180	0.0

BALANCE FINAL PERFIL DE EVALUACION - CONSULTOR EXPERTO FUNCIONAL

<i>Variable</i>	<i>Variable Crítica (Marque con X)</i>	<i>Máximo</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Obtenido</i>	<i>Balance</i>	<i>Alerta</i>
Conocimientos		10	2	0	-10	
Conocimientos de procesos de negocio		5	1		-5	
Conocimiento en Producto		5	1		-5	
Experiencia en proyectos		5	1	0	-5	
Valores		15	9	0	-15	
Compromiso		5	3		-5	
Humildad		5	3		-5	
Solidaridad		5	3		-5	
Competencias		40	24	0	-40	
C1- Orientación al Cliente		5	3		-5	
C2- Trabajo en equipo		5	3		-5	
C3- Identificación con la Empresa		5	3		-5	
F1- Competencia Técnica		5	3		-5	
F2- Confianza y Seguridad en si mismo		5	3		-5	
F3- Comunicación		5	3		-5	
F4- Capacidad de Analisis		5	3		-5	
F5- Iniciativa		5	3		-5	
Objetivos		100	80	0	-100	
Totales	0	170	116	0	-170	0.0

BALANCE FINAL PERFIL DE EVALUACION - CONSULTOR GENERALISTA

<i>Variable</i>	<i>Variable Crítica (Marque con X)</i>	<i>Máximo</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Obtenido</i>	<i>Balance</i>	<i>Alerta</i>
Conocimientos		15	3	0	-15	
Procesos de Negocio		5	1		-5	
Practicar de Negocio		5	1		-5	
Modelamiento de datos		5	1		-5	
Implementacion en Aplicaciones		5	1		-5	
Integracion de Aplicaciones		5	1		-5	
Implementacion de Infraestructura		5	1		-5	
Conocimiento en Producto		5	1		-5	
Experiencia en proyectos		5	1	0	-5	
Valores		15	9	0	-15	
Compromiso		5	3		-5	
Humildad		5	3		-5	
Solidaridad		5	3		-5	
Competencias		65	39	0	-65	
C1- Orientación al Cliente		5	3		-5	
C2- Trabajo en equipo		5	3		-5	
C3- Identificación con la Empresa		5	3		-5	
F1- Competencia Tecnica		5	3		-5	
F2- Confianza y Sseguridad en si mismo		5	3		-5	
F3- Comunicación		5	3		-5	
F4- Capacidad de Analisis		5	3		-5	
F5- Iniciativa		5	3		-5	
FG1- Planificación y control		5	3		-5	
FG2- Negociación		5	3		-5	
FG3- Persuasión		5	3		-5	
FG4- Pensamiento Estratégico		5	3		-5	
FG5- Liderazgo de personas		5	3		-5	
Objetivos		100	80	0	-100	
Totales	0	200	132	0	-200	0.0

Cada variable recibirá una calificación que al final arrojará la sumatoria del Balance y de allí se desprenderá el puntaje final que ubicaremos en las tablas de situación de acuerdo al tipo de Consultor que estemos evaluando y de esta manera obtendremos las brechas sobre las que hay que trabajar y contrastaremos el escalafón del consultor. La escala va de 3 a 5 que ha sido el rango escogido para diligenciar el Balance.

7.4.2.6. Tablas de Situación

TABLA DE SITUACION - CARRERA EXPERTOS

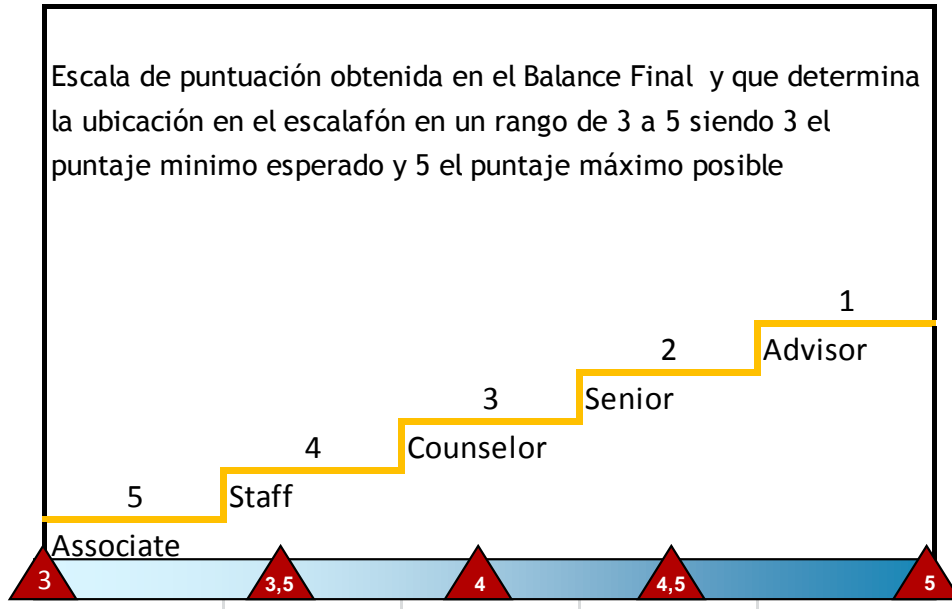
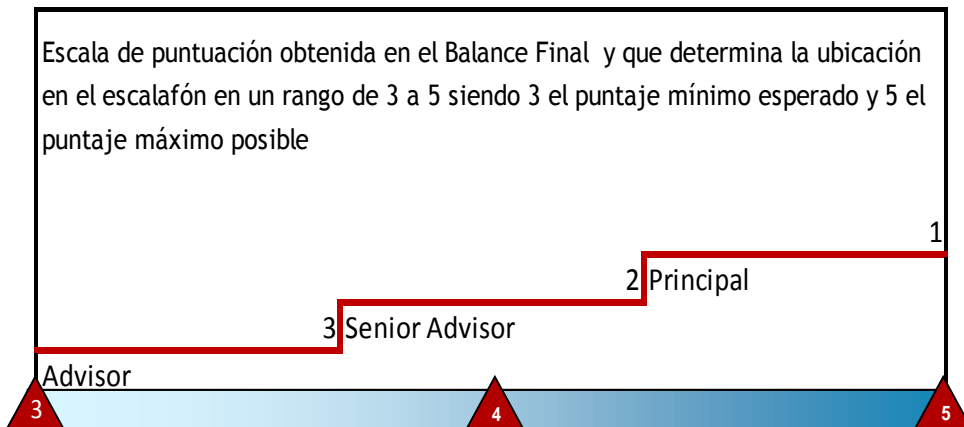


TABLA DE SITUACION - CARRERA GENERALISTAS



7.4.2.7. Ejemplo de Balance Final de Evaluación

A continuación se muestra un ejemplo de Evaluación con datos reales de un Consultor bajo este nuevo modelo y métrica.

BALANCE FINAL PERFIL DE EVALUACION - CONSULTOR EXPERTO FUNCIONAL						
Nombre:	ANA GOMEZ					
Dependencia:	Consultoria					
Escalafón Actual	Senior					
<i>Variable</i>	<i>Variable Crítica (Marque con X)</i>	<i>Máximo</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Obtenido</i>	<i>Balance</i>	<i>Alerta</i>
Conocimientos Consultor Funcional		10	2	7	-3	
Conocimientos de procesos de negocio		5	1	3	-2	
Conocimiento en Producto	x	5	1	4	-1	■
Experiencia en proyectos		5	1	5	0	
Valores		15	9	10	-5	
Compromiso		5	3	3	-2	
Humildad		5	3	3	-2	
Solidaridad		5	3	4	-1	
Competencias		40	24	26	-14	
C1- Orientación al Cliente	x	5	3	3.5	-1.5	■
C2- Trabajo en equipo		5	3	3	-2	
C3- Identificación con la Empresa	x	5	3	2.5	-2.5	■
F1- Competencia Técnica	x	5	3	4	-1	■
F2- Confianza y Seguridad en si mismo		5	3	3	-2	
F3- Comunicación		5	3	3	-2	
F4- Capacidad de Analisis		5	3	3.5	-1.5	
F5- Iniciativa		5	3	3.5	-1.5	
Objetivos		100	70	74	-26	
Totales	4	170	106	122	-48	3.5
Nuevo Escalafón: se registra posterior a obtener el puntaje		Para incluir en plan de recuperación				

Con el puntaje final obtenido de 3.5 se remite a la tabla de situación de Consultor Experto funcional y se encuentra con gran sorpresa que esta puntuación la ha ubicado dos escalafones por debajo del que tiene actualmente. Observando los resultados se encuentran algunas variables marcadas como críticas de ahí se deberá iniciar el Plan de trabajo con esta persona para que logre alcanzar el estándar del escalafón que ocupa.

7.4.2.8. Ejemplos de Plan y Traspase de Carrera

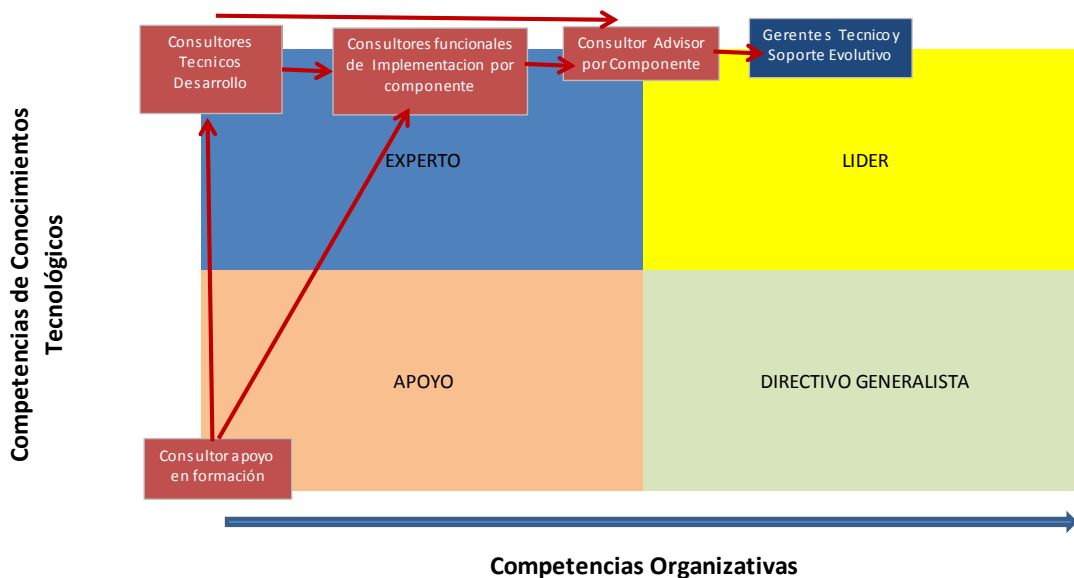
Ejemplo 1

INICIO DE CARRERA: Consultor en Formación

META DE CARRERA: Gerente Técnico Y/O Soporte Evolutivo

PLAN DE CARRERA:

1. Consultor en Formación
2. Consultor Técnico: Esta es una alternativa cuando se han especializado en Desarrollo pueden pasar a ser funcionales
3. Consultor Funcional: Para ser funcional no requiere haber pasado por consultor Técnico
4. Consultor Advisor: Para llegar a esta posición es necesario haber sido un Experto Técnico y/o Funcional
5. Gerente Técnico Y/O Soporte Evolutivo



Ejemplo 2

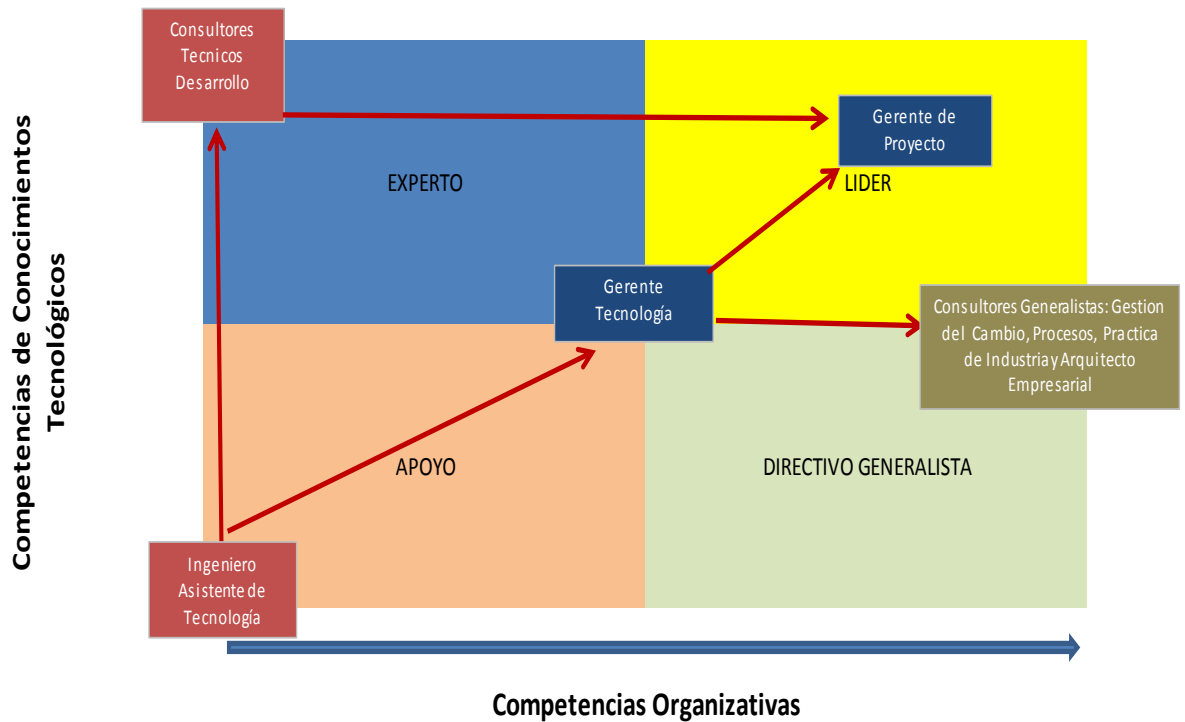
INICIO DE CARRERA: Ingeniero Asistente Tecnología

META DE CARRERA: Consultor Experto, Gerente De Proyecto O Consultor Generalista

PLAN DE CARRERA:

1. Ingeniero Asistente Tecnología

2. Consultor Técnico
3. Gerente De Tecnología
4. Gerente De Proyectos
5. Consultor Generalista:



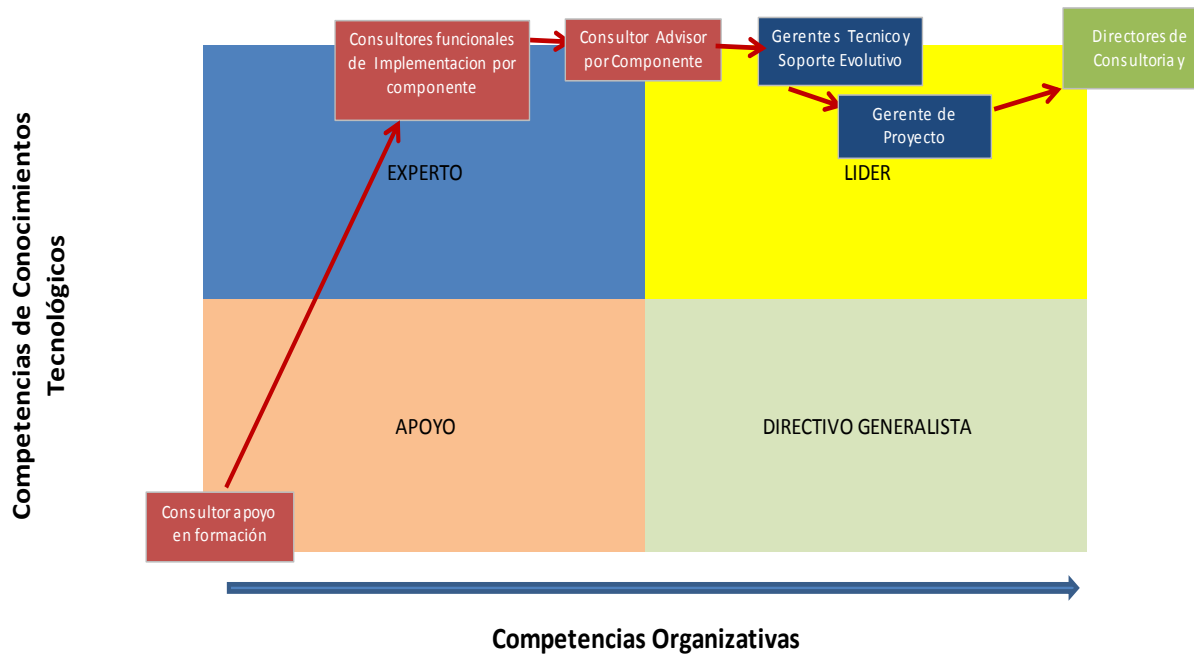
Ejemplo 3: Caso Real presente en la Compañía

INICIO DE CARRERA: Consultor en Formación

META DE CARRERA: Director de Consultoría

PLAN DE CARRERA:

1. Consultor en Formación
2. Consultor Experto Funcional
3. Consultor Advisor
4. Gerente Técnico, Soporte y de Proyectos: Para llegar a esta posición es necesario haber sido una consultor experto Técnico y/o Funcional
5. Director de Consultoría: Para acceder a esta posición ha de tener conocimientos técnicos y haber desarrollado muy buenas competencias organizativas



7.4.3. Plan de Formación Propuesto

Desde la perspectiva del Profesor Luis Garcia, la formación de un consultor puede ser muy variada y el acceso a la profesión se puede realizar de dos maneras diferentes: entrando para trabajar por primera vez en una consultora o cuando un determinado profesional es buscado por la misma en virtud de ciertas características curriculares. Estas dos carreras configuran dos abordajes bien diferentes. Por una parte se puede construir, en el primero de los casos desde abajo, un determinado desarrollo profesional de tipo generalista y en el segundo y desde un cierto nivel de la organización en la que se entra ya tenemos a una persona formada que tan sólo necesitaría de una renovación de ciertas habilidades para la consultoría.

En las consultoras de cierto tamaño el acceso de aprendiz de consultor se cuida bastante ya que hay que formar en la cultura de la empresa a una persona que ingresa, esta forma de proceder facilita la asimilación de valores y la habituación a formas de trabajo lo que permite moldear al consultor a la medida. En el segundo caso antes referido, es muy necesaria la realización y comprobación del perfil de la persona que entra para que no haya ningún fallo adaptativo en lo referente a la cultura.

Un fenómeno que ocurre habitualmente en las consultoras es su alto nivel de rotación en puestos de hasta cinco años de antigüedad, sobre todo pensando en los escalones más bajos, ya que la empresa se nutre de conocimiento y muchas personas salen de la misma hacia otras oportunidades que le proporciona el mercado laboral y también debido a la escasa promoción en la misma. En las empresas grandes es conocido el fenómeno de usar de trampolín la consultora para adquirir una muy rápida experiencia y poder acceder posteriormente a otras empresas. Los programas establecidos de Gestión del Talento permiten paliar hasta cierto punto todas estas dificultades.

A continuación se presenta la propuesta de Formación en cuanto a temas que deben adquirir los consultores de acuerdo al rol desempeñado.

CONTENIDOS PLAN DE FORMACION CONSULTOR EXPERTO TECNICO

DEPLOYMENT										
Plataforma	Sistema Operativo	Sistema Operativo	Conectividad				SW Adicional - Instalación			
Procesador INTEL	Windows Server 2003 (x86) 32 bit	Windows Server 2008 (x86) 64 bit	Ciente Oracle 10 G R2 (BD Oracle)	Iseries Access (BD DB2/400)	Runtime Client 9.1 (BD DB2 UDB)	SNAC (Server Native Client) (BD SQL 2005)	Microsof Visual .NET 2005 SP1	Acrobat Reader 8.0	Internet Explorer 6 o 7	

ENTERPRISE (Servidor de Logica y/o Base de Datos)														
Plataforma							Sistema Operativo							
iSeries	HP-UX (PA-RISC)	HP-UX (Itanium)	UNIX SUN	UNIX IBM risk	Intel Windows	Intel Linux	V5R4M0/V5R4M5/V6R1	HPUX 11i v2 / HP-UX 11i v3	Solaris 10	AIX 5.3 / AIX 6.1	Windows 2003 Server R2 Standard o Enterprise edition (32 bits)	Windows 2008 Server R2 Standard o Enterprise edition (64 bits)	Red Hat AS/ES 4.0	Oracle Enterprise Linux 4

ENTERPRISE (Servidor de Logica y/o Base de Datos)										
Base de Datos				SW Adicional						
DB2 400	Oracle 10g R2 / 11g R1	DB2 UDB 9.1	Sql Server 2005 Sp2	ILE C (Compilador C) / Java Runtime Version 1.4.2	iSeries Access	HPC/ANSI C / Java Runtime Version 1.4.2	Sun Studio 8 al 12 / Java Runtime Version 1.4.2	IBM XL C for Java Runtime Version 1.4.2	Microsof Visual .NET 2005 SP1 / Java Runtime Version 1.4.2	gcc version 3.4 (Compilador)

SERVIDOR WEB													
Plataforma						Sistema Operativo							
iSeries	UNIX HP	UNIX SUN	UNIX IBM	Intel Windows	Intel Linux	V5R4M0 / V5R4M5 / V6R1	HPUX 11i v2 / HP-UX 11i v3	Solaris 10	AIX 5.3 / AIX 6.1	Windows 2003 Server Enterprise Edition	Windows 2008 Server Enterprise Edition 64 Bit	Red Hat 4.0	Enterprise Linux 4

CONTENIDOS PLAN DE FORMACION CONSULTOR EXPERTO TECNICO

SERVIDOR WEB						
Conectividad				SW Adicional		
TCP/IP	Cliente Oracle 10 G Rel 2	SNAC	iSeries Access	WebsPhere 6.1.09 / 6.1.0,11	IBM HTTP Server, Java 1.5	Oracle Aplication Server OAS 10g R3

CLIENTE WEB									
Plataforma			Sistema Operativo				Browser		SW Adicional
Intel Windows	Intel Linux	MAC	Windows XP Professional SP2	Windows Vista (Business, Ultimate, Enterprise)	Red Hat Enterprise Linux WS 4.0	Mac OS X	Internet Explorer 6/ IE 7/Firefox 2.0	Firefox 2.0	Acrobat 8

CLIENTE ADMINISTRADOR						
Plataforma	Sistema Operativo		Conectividad	SW Adicional		
Intel Windows (1 Gb RAM Mínimo)	Windows XP Profesional	Windows Vista (Business, Ultimate, Enterprise)	Cliente Oracle 10g R2	iSeries Access	SNAC	Internet Explorer 6 o 7

SOA								
Aplication Server			SOA Suite			Optimizacion de infraestructura		
Servidor Web	HTTP server	Portal	ESB	BPEL	Adaptadores JDE	Base de datos	Alta disponibilidad	Seguridad

CONTENIDOS PLAN DE FORMACION CONSULTOR EXPERTO TECNICO

JDEDWARDS			
Optimizacion de infraestructura			
Base de datos	Alta disponibilidad	Seguridad	Instalación Self Service

APLICACIONES										
JDE E1 Tools Foundation	JDE E1 Tools Advanced	JDE World Technical Foundation	Herramientas OBA	NOMINA AMAZING	NOMINA EDP	GENEXUS	SEI	SFI	BI PUBLISHER	UPK
JDE E1 Tools Design Reports	JDE E1 Tools Work Flow	JDE World Advanced Programming Concepts and Skills								
JDE E1 Tools Design Forms										

SOA				
BPA	BPEL	ESB	OAS	BD

BPM

APEX	ORACLE DB 10G R2	ORACLE DB 11G R1	PL/SQL	JAVA
------	------------------	------------------	--------	------

CONTENIDOS PLAN DE FORMACION CONSULTOR EXPERTO FUNCIONAL

CAPITAL ASSET MANAGEMENT				
Capital Asset Management	Condition-Based Maintenance (Básico)	Equipment Cost Analysis (Básico)	Preventive Maintenance (Básico)	Resource Assignments

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT								
Advanced Pricing (Básico)	Branch Scripting	Case Management	Customer Self Service	PIM Sync	Sales Force Automation	Sales Order Management (Básico)	Service Management (Básico)	Solution Advisor

FINANCIAL MANAGEMENT									
Accounts Payable (Básico)	Accounts Receivable (Básico)	Advanced Cost Accounting	Expense Management	Financial Management and Compliance Console	Fixed Asset Accounting (Básico)	General Ledger (Básico)	Medios Magnéticos	Conciliación Bancaria	Gerencia Electrónica

FOOD AND BEVERAGE PRODUCERS		
Blend Management	Grower Management	Grower Pricing and Payments

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT				
Employee Self Service	eRecruit	Human Resources Management (Básico)	Manager Self Service	Time and Labor

CONTENIDOS PLAN DE FORMACION CONSULTOR GENERALISTA

VERTICAL O SECTOR ECONOMICO			
Petroleo & Minería	Servicios Publicos	Alimentos	Sociedades inversoras

PRACTICA DE INDUSTRIA							
SCM 1	CRM	GRC	HCM	EPM	MFG	FM	PPM

PRODUCTO				
JDE	BPM	BI	DESARROLLOS	INFRASTRUCTURA

7.4.4. Variantes al Sistema Retributivo

Se propone para cada clasificación de consultor: Experto y Generalista asignar por cada escalafón 3 bandas salariales según las puntuaciones obtenidas en el Balance Final. A continuación el modelo propuesto.

DISTRIBUCION DE SALARIOS DE EXPERTOS

BANDAS SALARIALES 2012				EN EUROS			
EURO EN PESOS DEL PAIS				2,297			
						ADVISOR	
						SENIOR	
						Nivel III	3,704
						Nivel II	3,488
						Nivel I	3,272
				COUNSELOR			
						Nivel III	3,476
						Nivel II	2,807
						Nivel I	2,138
				STAFF			
						Nivel III	2,177
						Nivel II	1,741
						Nivel I	1,306
ASSOCIATE							
						Nivel III	1,306
						Nivel II	1,197
Nivel III	912	Nivel I	1,088				
Nivel II	829						
Nivel I*	740						

DISTRIBUCION DE SALARIOS DE GENERALISTAS

BANDAS SALARIALES 2012				EN EUROS			
EURO EN PESOS DEL PAIS				2,297			
						PRINCIPAL	
						SENIOR ADVISOR	
						Nivel III	5,212
						Nivel II	4,964
						Nivel I	4,503
ADVISOR							
						Nivel III	4,288
						Nivel II	4,084
Nivel III	3,704	Nivel I	3,889				
Nivel II	3,488						
Nivel I	3,272						

Conclusiones y Sugerencias

Presentados y analizados los resultados de este trabajo de campo, en cada una de las metodologías aplicadas se encontraron elementos fundamentales para elaborar la propuesta que se dirigirá a la Compañía para desarrollar al interior un plan de carrera que sea de alto impacto para la organización y su estrategia.

Con los aportes propios del trabajo de campo y aplicación de instrumentos ya definidos para ejecutar el plan, se propone la nueva matriz de escalafones, la cual se evalúa en función a los puntos especificados en los resultados esperados y aquellos otros, producto del seguimiento y constante monitoreo a la implementación progresiva del procedimiento y estrategia en la compañía.

Una vez elaborado el FODA y analizada de la metodología actual, se encontró temas tales como que la estructura de las competencias revela una excesiva generalización, no demasiado oportuna a la hora de realizar evaluaciones del desempeño que pudieran resultar demasiado subjetivas lo que aconseja utilizar más competencias por puestos y diferentes en algunos casos. La falta de conductas críticas e indicadores de medida de las mismas fue conveniente introducirlas para proveer al sistema de una mayor objetividad. Se concluyó que dentro del rediseño del plan de carrera se debe reevaluar descripciones de cargo, competencias, número de escalafones, discriminar mucho más en detalle la ruta a seguir de los consultores y hacer algunas sugerencias con respecto a la Gestión del Desempeño y la Política salarial y de incentivos.

Con la entrevista realizada se encontraron aportes valiosos acerca de la funcionalidad de la matriz de escalafón actual, mas que desde lo complejo que parece ser el plan de carrera resalta desde todas las perspectivas, la dificultad en administrarla de una manera eficaz que verdaderamente contribuya al desarrollo del equipo de profesionales consultores. La información recibida acerca de como se percibe este modelo esta muy completa e interesante y reafirma el ajuste que es necesario hacerle a este proceso.

El análisis de resultados para llegar a la medida de las conductas críticas, fue un ejercicio supremamente interesante a nivel metodológico y además porque se contaba por parte de la Compañía con datos cualitativos y cuantitativos que fueron un insumo importante para adelantar este análisis tan detallado en sus diversas variables.

El Modelo Canvas que elaboró el Comité Directivo de la compañía, para ser tomado como pauta para la propuesta de ajuste al plan de carrera, reafirma el enfoque que desde un inicio se había propuesto en el cual este tipo de Negocio debe contar con Consultores Expertos y Consultores Generalistas o polivalentes.

Este proyecto final del Master Executive en Dirección de personas e Intangibles, fue un excelente ejercicio ya que se logró poner en práctica la globalidad de los conocimientos, experiencias y habilidades recibidas en el transcurso de la Etapa On line y Presencial del curso. La Compañía objeto de estudio brindó una excelente oportunidad para adelantar de principio a fin el proyecto la parte académica finaliza pero la implementación de esta propuesta en su totalidad, será un reto que se espera continúe con éxito y permita el objetivo que se plantea la Gestión Humana en una Organización de desarrollar y capitalizar el talento de sus colaboradores.

Glosario de términos:

TI	Tecnologías de información
SW	Software
HW	Hardware
ERP	Enterprise Resources Planing
JDE	JD Edwards (ERP de Oracle)

Bibliografía.

- Luis Garcia-Revilla Sánchez. Modelos de Desarrollo Directivo I. Training & Development Digest
Luis Garcia-Revilla Sánchez. Modelos de Desarrollo Directivo II. Training & Development Digest
Luis Garcia-Revilla Sánchez. Material de Documentación:
Esquema de Actuación del Proyecto Carreras profesionales
Competencias
Indicador de Resultados
Conductas Críticas y Definiciones
Ficha Conocimientos
Fichas Evaluación Competencias MKT
Perfil, Tipo y Formación de Consultores
Seminario de Evaluación
B Bloom desarrollado
Competencias Genéricas

EOI Escuela de Organización Industrial - Biblioteca