

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

CARRERA:

PSICOLOGÍA

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

PSICÓLOGO

TEMA:

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DIRECTRIZ

QUE PERMITA LA PLANIFICACIÓN EFECTIVA

DEL PLAN DE DESARROLLO DE LOS COLABORADORES DE LA

EMPRESA SIEMENS S.A. DEL

ECUADOR, EN EL PERÍODO OCTUBRE 2017-JULIO 2018

AUTOR:

SANTIAGO JAVIER GRANIZO PAREDES

TUTOR:

LEONARDO PATRICIO SALVADOR PEREZ

Quito, febrero del 2019

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo Santiago Javier Granizo Paredes, con documento de identificación N° 172048277-5, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de grado/titulación intitulado: "Propuesta de implementación de una herramienta directriz que permita la planificación efectiva del plan de desarrollo de los colaboradores de la empresa Siemens S.A. del Ecuador, en el período octubre 2017 - julio 2018", mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicólogo, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



.....

Santiago Javier Granizo Paredes

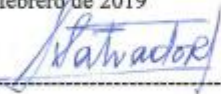
172048277-5

Quito, febrero 2019

DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación: "Propuesta de implementación de una herramienta directriz que permita la planificación efectiva del plan de desarrollo de los colaboradores de la empresa Siemens S.A. del Ecuador, en el período octubre 2017 - julio 2018", realizado por Santiago Javier Granizo Paredes, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, febrero de 2019



Msc. Leonardo Patricio Salvador Pérez

CI:1000811776


SIEMENS

Señores	Nombre	ABAD IZQUIERDO, PAUL ESTEBAN
Universidad Politécnica Salesiana	Departamento	CF R AAN EC
	Teléfono	+593 (2) 2943901
	Fax	+593 (2) 2943901
	E-mail	paul.abad@siemens.com
	Nuestra ref.:	CARTA DE AUSPICIO
Presente.-	Ciudad, fecha	Quito, 05.ABRIL.2018

Con el presente documento informamos nuestra aprobación el (la) señor(a) **GRANIZO PAREDES SANTIAGO JAVIER**, portador (a) de la cédula con N° **1720482775** para el uso y publicación de la información del proyecto que está desarrollando en Siemens S.A del Ecuador

El (la) anteriormente mencionado (a) puede hacer uso de este documento como más le convenga.

Atentamente,
Siemens Sociedad Anónima



ABAD IZQUIERDO, PAUL ESTEBAN
Apoderado Especial
SIEMENS ECUADOR

Siemens S.A.

Sede principal: Quito, D.M. Calle Manuel Zambrano - Conmutadores (593.2) 2943900 - Fax: (593.2) 2943901
Sucursales: Guayaquil Parque Empresarial Colón, Edif. Corporativo III, Of. 301- Telf: 593 4 2598260

Índice

Contenido

Introducción	1
Primera Parte	3
1. Datos Informativos.....	3
1.1. Nombre del proyecto.	3
1.2. Nombre de la institución.....	3
1.3. Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial).	4
1.4. Localización.....	5
2. Objetivo de la Sistematización.....	5
3. Eje de la Sistematización	6
4. Objeto de la sistematización.....	12
5. Metodología de la sistematización.....	13
6. Preguntas Claves:	16
6.1. Preguntas de inicio	16
6.2 Preguntas interpretativas	17
6.3 Preguntas de cierre	17
7. Organización y procesamiento de la información.....	18
8. Análisis de la información	19
Segunda parte	22

9. Justificación.....	22
10. Caracterización de los beneficiarios.....	24
11. Interpretación	25
12. Principales logros del aprendizaje.....	26
13. Conclusiones y recomendaciones	30
Conclusiones:	30
Recomendaciones:.....	31
Bibliografía	32
Anexo	35
Tablas	50
Figuras.....	57

Tablas

Tabla 1.Árbol de problemas50

Tabla 2. Árbol de Soluciones51

Tabla 3. Matriz de Actividades52

Tabla 4.Matriz de Planificación55

Figuras

Figura 1.Ubicación geográfica de la empresa Siemens S.A.5

Figura 2.Resultado de Encuesta de Reacción57

Anexos

Anexo 1. Entrevista.....	35
Anexo 2. Encuesta de Diagnóstico	36
Anexo 3. Entrevista Colaboradores	38
Anexo 4. Encuesta de Reacción.....	39
Anexo 5. Herramienta Directriz para la Planeación Eficiente del plan de desarrollo	41

Resumen

El presente proyecto de sistematización fue realizado en la empresa Siemens S.A del Ecuador es una empresa multinacional privada que brinda soluciones integrales amigables con el ambiente, la misma que ha atravesado diversos cambios y dificultades que han impactado en varios aspectos como son clima laboral, rendimiento de los colaboradores y en cultura organizacional. Dando paso a la elaboración de una herramienta directriz que permitió planificar de manera efectiva el plan de desarrollo de cada uno de los colaboradores de la empresa.

Se logró la implementación de la herramienta en la empresa, además de recomendar su continuo uso para la mejora del Área de Recursos Humanos.

Palabras claves: Plan de desarrollo, capacitación, desarrollo organizacional.

Abstract

The present systematization project was carried out in the company Siemens SA del Ecuador is a private multinational company that provides integral solutions friendly to the environment, the same one that has gone through various changes and difficulties that have impacted in several aspects such as working environment, performance of the collaborators and in organizational culture. Giving way to the development of a guideline tool that allowed to plan effectively the development plan of each of the employees of the company.

The implementation of the tool in the company was achieved, in addition to recommending its continuous use for the improvement of the Human Resources

Keywords: Development plan, training, organizational development.

Introducción

Siemens S.A. del Ecuador ha atravesado una serie de dificultades que ha impactado en el clima laboral, en el rendimiento de los colaboradores como en la cultura organizacional. Los principales problemas son sobre carga de trabajo, falta de conocimiento de los procesos y una falta de planificación en las capacitaciones que reciben los colaboradores. La falta de planificación en las capacitaciones impacta en la inversión que hace la empresa en los colaboradores como en los mismos colaboradores. Los párrafos a continuación tienen la finalidad de describir brevemente la importancia de abordar el problema del desarrollo, urgencia y por qué la solución planteada es la más adecuada.

Siemens es una empresa que sufre cambios constantes y al sufrirlos necesita colaboradores que estén preparados para afrontar cambios o situaciones nuevas como son el cambio de estructura de reporte, conformación de nuevos equipos, nuevas herramientas para desempeñar las labores y demás. Siemens reconoce que sus colaboradores son la parte fundamental de la organización, por lo que es importante que sus colaboradores estén preparados para los diferentes retos que pueden presentarse. Como ya lo dice Luis Gómez en su libro *Gestión de Recursos Humanos*, si las empresas quieren seguir presente debe “conseguir que el desarrollo profesional sea una estrategia empresarial clave ya que de esa forma podrán sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más competitivo” (2008, pág. 342). En base a esa afirmación se debe sí o sí dedicar tiempo a la planificación del desarrollo ya que de esa manera se garantizará que Siemens siga presente en el Ecuador. Además, el tema del desarrollo debe ser visto como un tema continuo y a largo plazo y no solo como un tema que sea visible y tratado cuando existe un buen nivel económico.

Cómo ya lo dice Gómez (2008) en su libro Gestión de Recursos Humanos “el desarrollo profesional tiene un papel central para poseer una mano de obra competitiva, no puede ser un programa de baja prioridad” (2008, pág. 343). Por lo que, el programa que se establezca para el desarrollo profesional de los colaboradores debe ser de prioridad alta.

La empresa ha adoptado la práctica que el desarrollo profesional es responsabilidad y pertenece al colaborador, por lo que el colaborador tiene la obligación y el deber de definir y llevar a cabo su desarrollo. Pero, el dar demasiada responsabilidad sobre su desarrollo al colaborador ha provocado consecuencias negativas tanto al colaborador como a la empresa. Según Luis Gómez, “si se da a los empleados toda la responsabilidad de gestionar sus propias carreras se pueden crear problemas en las organizaciones donde las oportunidades de ascenso por la jerarquía son, con mucho, menos numerosas que no tienen este tipo de práctica de desarrollo” (2008, pág. 343). Como ejemplo a eso, los nuevos cargos de gerencia ya sea por salida de gerentes o proyectos nuevos, las personas que ocupan los nuevos cargos ha sido traídos de otros países ya que no se encontró en la organización personas que puedan tomar esos cargos. En base a esa realidad y a los resultados poco eficaces que el colaborador ha logrado al ser el responsable de su plan de desarrollo, es necesario plantear un formato que permita configurar el desarrollo profesional de manera más efectiva y estructurada. Como ya lo dice Gómez en el 2008 en su libro Gestión de Recursos Humanos “los empleados necesitan, una directriz general en cuanto a los pasos que pueden dar para desarrollar sus carreras, tanto dentro como fuera de la empresa” (pág. 343). Por lo que se ha propuesto proporcionar dicha directriz con el fin de lograr mejores resultados tanto para la empresa como para el colaborador.

Primera Parte

1. Datos Informativos

1.1.Nombre del proyecto.

Propuesta de implementación de una herramienta directriz que permita la planificación efectiva del plan de desarrollo de los colaboradores de la empresa Siemens S.A del Ecuador, en el período octubre 2017 - julio 2018

1.2.Nombre de la institución.

Siemens S.A del Ecuador es una empresa multinacional privada alemana de tecnología que brinda soluciones integrales amigables con el ambiente. En este lugar se desarrolló el proyecto con un carácter laboral organizacional. Tiene una nómina actual de 61 colaboradores y da soporte en la parte de Recursos Humanos a la empresa Siemens Healthcare Cia Ltda con una nómina de 32 colaboradores, con un campo de acción de 93 colaboradores.

Presente en el Ecuador con la firma W. Schröter desde 1908. En 1972 se construyó una fábrica de focos en Guayaquil bajo la filial alemana Osram GmbH, Munich. Logrando en ese mismo año recibir el pedido para el suministro e instalación de la red de télex en el Ecuador. Para 1975 Siemens S.A se constituye como empresa en la ciudad de Quito.

Dentro la estrategia de fortalecimiento que incluía a Colombia, Perú y Venezuela; Ecuador pasó a ser parte de Siemens Andina en 1995. Con esos cambios Siemens Ecuador logra consolidarse dentro del país y como muestra inaugura su nuevo edificio en

Guayaquil, equipado con tecnología de punta. Bajo sus principios de innovación y cambios Siemens Ecuador pasa a formar la región Austral Andina (9 países).

1.3.Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial).

Siemens es una empresa alemana que se mantiene líder en el campo de la electricidad y la electrónica. Al ser una empresa multinacional presenta en más de 190 países cambios considerables, provocando que se pierdan procesos y se descuiden áreas importantes de la organización. Dentro de esas áreas se ha descuidado el área de desarrollo, aunque Siemens invierte dinero en capacitaciones para sus colaboradores, estos conocimientos no giran en torno a un plan de desarrollo organizado y estructurado. Es por eso la importancia de implementar una herramienta que permita planificar el desarrollo de cada colaborador tomando en cuenta sus aspiraciones, rendimiento laboral y necesidad de la empresa. Por lo que en el proyecto se propuso una herramienta que permita anclar los resultados de la evaluación de desempeño con el desarrollo del colaborador, tomando en cuenta las aspiraciones del colaborador como la necesidad de la empresa

Como menciona Chiavenato las capacitaciones que “recibe el colaborador ayudan a que puedan ejecutar las diferentes tareas que exige su cargo como cambiar su actitud frente a los cambios de las nuevas tendencias de administración” (2007, pág. 272), por lo que se debe enfocar en la problemática que presenta Siemens.

Este proyecto fue de intervención Organizacional - Laboral donde se interactuó con los colaboradores y en especial con el área de Recursos Humanos.

1.4.Localización.

Siemens en el Ecuador está ubicado en Quito, en la calle Manuel Zambrano E1 – 318 y Av. 6 de diciembre.



Figura 1.Ubicación geográfica de la empresa Siemens S.A.
Fuente: Google Maps

2. Objetivo de la Sistematización

El objetivo de realizar la sistematización es mostrar las experiencias que se observaron durante la realización de la propuesta de implementación de una herramienta directriz que permitirá la planificación efectiva del desarrollo de los colaboradores de la empresa Siemens; provocando que la práctica donde el desarrollo era solo responsabilidad del colaborador se revise y se trate como una responsabilidad compartida donde la organización también forma parte y gane la empresa como el colaborador. Como ya lo dice María Cifuentes en el libro *La Sistematización de las Prácticas en el Trabajo Social: Una Visión desde los Trabajos Sociales* “es un proceso ordenado y riguroso de construcción reflexiva de la praxis social” (2006, pág. 41). Cumpliendo con esa definición de sistematización se muestra la importancia, el producto y su utilidad.

3. Eje de la Sistematización

El eje de la sistematización fue una planificación efectiva del plan de desarrollo de los colaboradores de la empresa, a través de una herramienta directriz, que permitirá el crecimiento profesional de cada uno de los colaboradores, que a su vez influirá en la productividad.

La experiencia en Siemens en el proyecto de implementación de la herramienta que permita planificar el desarrollo fue interesante y retadora por el nivel de complejidad, debido a la cultura organizacional y la actitud de los colaboradores frente al cambio que se planteaba. Los siguientes párrafos que serán desarrollados se analizará la experiencia revisando los actores directos e indirectos durante el proceso, situación inicial y sus elementos del contexto, el proceso de intervención y sus elementos de contexto, la situación final y sus elementos de contexto y las lecciones aprendidas de la sistematización. Todo eso con el objetivo de mostrar como la organización ayudó o entorpeció en la implementación de la herramienta.

Los actores ya sea directos o indirectos dentro de la realización de un proyecto son cruciales para el cumplimiento de los objetivos. En el caso de los actores directos son importantes ya que ellos marcan la pauta y el camino para el logro de meta planteada al inicio. Como dice el libro *Formulación y Empleo De Perfiles de Proyecto* “Los beneficiarios directos son aquéllos que participarán directamente en el proyecto, y por consiguiente, se beneficiarán de su implementación” (2007, pág. 21). En base a eso se pudo observar que sin el apoyo de la Especialista de Desarrollo Organizacional y su

predisposición para la revisión y ajustes de la herramienta no habría sido posible. En el caso de los actores indirectos si bien no son los que dirigen el proyecto, pero sí son los que definen su éxito basado en su actitud frente a la nueva propuesta. Como ya lo dice el libro publicado por la FAO en Roma “Los beneficiarios indirectos son, con frecuencia pero no siempre, las personas que viven al interior de la zona de influencia del proyecto” (2007, pág. 21). En base a lo anterior se percibió que la actitud de los actores indirectos (colaboradores y line manager) a un inicio tuvieron una idea de más trabajo tanto al momento para levantar información como cuando empezaron a recibir la información del manejo de la herramienta, pero conforme iban recibiendo más información la actitud cambio, se dieron cuenta que era una herramienta que les iba a beneficiar.

Siemens al ser una multinacional que busca acoplarse continuamente al mercado mundial empezó estos cambios en los 2000 y aún hoy sigue. Uno de esos cambios fue dar a los colaboradores la responsabilidad de su desarrollo dentro de la organización. Si bien es una buena oportunidad, si no se tiene personal preparado para esa nueva situación el motor de la organización se puede ir deteniendo de a poco. En base a lo que dice Alfonso Jiménez en el libro de Gestión del Cambio “El error de no prestar atención a todos los elementos del cambio puede terminar en errores, es necesario pensar que el camino será más fácil y sostenido si se prepara a los colaboradores” (1999, pág. 12), se pensó que los colaboradores están listos para asumir su nuevo rol en el proceso de desarrollo, pero lo único que se logró es que ellos perciban que desarrollo es capacitar. Cuando solo es una parte pequeña de lo que implica desarrollo. Asimismo, Jiménez en su libro de Gestión del Cambio afirma que “La información que maneja la compañía y que lleva a tomar decisiones debe permitir identificar tendencias, diagnosticar la organización, identificar

oportunidades de mejora y llevar a cabo acciones de desarrollo” (1999, pág. 21). En base a lo anterior, la organización tiene el panorama más completo y por ende las decisiones que tome deben llevar al desarrollo de todos los que conforman la organización.

Un plan de desarrollo es importante ya que no solo agrega valor a los colaboradores sino a la empresa. Es por eso, la necesidad de iniciar un proceso que permita que ese plan se dé con más facilidad. Lo más importante fue el poder atender a esa necesidad, mediante los siguientes pasos:

1. Escuchar y recoger información sobre la percepción de los colaboradores en cuanto a planes de desarrollo.
2. Analizar esa información con el fin de poder plantear una solución para los colaboradores y la organización.
3. Elaborar planes de acción que permitan que la solución: Herramienta directriz que permita la planificación efectiva del plan de desarrollo.

Los elementos que se presentaron en la organización fueron un personal ansioso por experimentar un desarrollo dentro de la organización, la apertura de los responsables de Recursos Humanos por permitir la implementación donde se viva el nuevo rol y jefes de áreas que necesitan personas calificadas y motivadas por conseguir las metas fijadas por la organización fue el impulso para hacer realidad la herramienta. Por lo que el proceso fluyo no solo por brindar una solución precisa a una necesidad sino por aprovechar los factores que rodeaban a esta necesidad.

Una vez implementada la herramienta se observó que, si bien la solución fue atendida, faltó lograr que el personal se empodere de su rol. Esta observación solo se logrará si se impulsa la herramienta, ya que se necesitaban reforzar los canales de comunicación para que impacte en los colaboradores.

Martínez en su libro de Marketing establece que “el punto de referencia directo es el empleado, la idea final es que a través de acciones dirigidas a los colaboradores se obtenga resultados satisfactorios” (2001, pág. 101). Enfocar y tomar acciones que permitan que la herramienta se posicione dará el resultado esperado. Adicionalmente, siempre un proceso se llega a dar en la organización siempre y cuando los jefes de las áreas muestren su compromiso con la solución y se logre aplicar e incentivar a práctica. Para el autor Gadow en su libro de La Gestión del Talento en Tiempos de Cambio “el detectar los impulsores de la motivación de cada persona del equipo cercano, de los pares presentes o virtuales, con el objeto de complementarse mutuamente de manera que todos puedan, dentro de lo posible, focalizarse es esencial” (2010, pág. 224). Es por eso que a pesar que se dio una solución a la necesidad de la organización como a la de los colaboradores, la herramienta no podrá dar su resultado si no se vive un sentido de responsabilidad y empoderamiento por ambas partes.

Los principales actores de la organización que son los colaboradores, “los cambios generan crisis las cuales son siempre temporales y prescindir del cuidado de la gente puede convertirse en un error estratégico a mediano y largo plazo, si el objetivo es preservar y hacer crecer el negocio, claramente las condiciones se modifican incidiendo en las expectativas de los empleados” (2010, pág. 26). Por lo que es importante trabajar en y

con los colaboradores para lograr alcanzar el objetivo. Este trabajo se debe realizar impulsándolo a través de sus redes de poder. : “la gestión exitosa de los cambios depende en gran medida de ciertas características personales de los gerentes, en general, su “know how” y su liderazgo” (Lazzati, 2016). Por lo que, el impulso de este cambio solo se puede llegar a completar por la propia gestión de las gerencias. En fin, la mejor idea sin el apoyo y el impulso de la misma organización quedará en una opción más para una necesidad.

Los colaboradores se capacitaban según sus necesidades y aspiraciones sin tomar en cuenta las de la organización, cuando estas son importantes. En base a lo que menciona Martha Alles (2009) en el libro Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones “las inversiones en capacitación y desarrollo podrán pasar de ser “un gasto” a constituir una inversión organizacional cuando estos planes se formulen en relación con la estrategia” (2009, pág. 239). Es por eso la necesidad que la inversión en formación este alienado a la estrategia de la organización para que no sea vista como un gasto. Por otro lado, las metas de la organización eran conocidas por las gerencias de la organización, pero no se lograba anclar esas metas con las necesidades de formación impidiendo tener una alineación con los colaboradores y estas formen parte de sus prioridades. Según Martha Alles en el texto Desempeño por competencias: evaluación de 360° “el desarrollo puede estar dirigido desde la empresa, cuando esta decide emprender acciones sobre una competencia en particular, o sobre varias, e implementa actividades de formación sobre temas específicos” (2010, pág. 146). Pero justamente era lo que faltaba, se confió que las personas iban a tomar en cuenta sus metas para planificar su formación cuando no fue así.

La herramienta directriz provocó dos reacciones una donde se creó una expectativa frente a la herramienta y la segunda una oportunidad para poder trabajar en las habilidades y visión de los colaboradores. En la primera, al conocer que se iba a implementar una herramienta que permitiría una mejora en la planificación del plan de desarrollo, ya que en ese momento no existía un documento que direccionara, se creó esa sensación de algo nuevo donde los colaboradores sentían esas ganas por ya tener y vivir la experiencia de trabajar con la herramienta. Como afirma Inarejos Sánchez en el libro Misión de la universidad: ¿formar hombres o empleados? “La predisposición positiva a los cambios tendrán ventaja sobre aquellas otras, reacias a cambiar de actividad o forma de trabajo” (2009, pág. 2). Como ya lo dice lo mencionado esas ganas por lo nuevo se observó como una predisposición positiva a lo nuevo que se venía, el cambio que se estaba planteando para una mejorar tanto para el colaborador que impactaría en la organización.

La segunda reacción fue al conocer esa herramienta y ver cómo debían los colaboradores manejar el documento se pudo evidenciar que los colaboradores querían una mejora que no involucre un esfuerzo adicional a su trabajo, frente a esa visión y comportamiento que se observó el caso de una persona que quiso la mejorar, pero al rato de los ratos lo hacía sin un criterio responsable. Es decir, se lo maneja como un documento que debía ser llenado, pero no con la importancia que era necesaria, la expectativa se perdió conforme iban conociendo su rol.

Los beneficiarios observaron esta propuesta como una forma positiva en algunos casos y otra como “más trabajo”. Desde una forma positiva, colaboradores entendieron la oportunidad de usar esta herramienta ya que tenía un respaldo y un involucramiento de su

desarrollo por parte de sus jefes. En el segundo aspecto, fue vista como una opción más que podía generar un resultado, pero implicaba un esfuerzo adicional al que ya se hace. En conclusión, la perspectiva de los colaboradores fue positiva con oportunidad de mejor, lo importante es que se observó oportunidades donde se puede aprovechar y buscar una mejora.

4. Objeto de la sistematización

El objeto de la sistematización es una herramienta directriz, en la que se encuentra un plan de desarrollo para los colaboradores de la empresa. Es importante aclarar que esta herramienta es un documento-formato que permite a los colaboradores organizar su información y darle una visualización hacia dónde se quiere llegar y que deben cumplir para lograrlo.

El levantamiento de la información permitió identificar varios problemas donde se pudo dar una intervención y generar una solución a las problemáticas identificadas como fueron la responsabilidad dada a los colaboradores de elaborar su plan de desarrollo y la cultura compleja de la empresa. El procedimiento fue hacer varias reuniones que permitieron espacios para hablar de lo que los colaboradores sentían que les afectaba y fue necesario dar atención.

La siguiente fase fue hacer realidad el proyecto o solución, es decir, crear la herramienta que permitió solucionar el problema ya identificado para abordar (Desarrollo de los colaboradores). Se analizó la información en la que los colaboradores se enfocaban con su desarrollo desde su concepto y sobre todo se ancló a la evaluación de desempeño

con el fin de que vean una utilidad doble, medir su rendimiento y generar un desarrollo (Véase en Anexo Matriz).

Uno de los obstáculos que se observaron una vez implementada la herramienta fue la cultura que se vive, basada en ver a los procesos como pérdida de tiempo, más trabajo y que se debe solo cumplir, sumando que los jefes de área solo hicieron lo básico, algunos y otros no hicieron nada para lograr que las personas de su equipo utilicen la herramienta de una forma responsable y con visión de un futuro donde ambos lados ganen.

En resumen, los tres objetivos planteados en los periodos del proyecto, en su mayoría se cumplieron y se logró identificar una necesidad, brindar la solución que fue la herramienta directriz que permitió la planificación efectiva del plan de desarrollo en la empresa Siemens del Ecuador.

5. Metodología de la sistematización

Las herramientas utilizadas permitieron el desarrollo de la herramienta directriz, los cuales son los mencionados a continuación:

5.1. Encuesta:

La encuesta fue determinante para poder obtener información sobre el estado actual de los planes de desarrollo de los colaboradores. Según León Hernández en su libro El proceso de investigación científica, Segunda Edición dice que “la encuesta es un conjunto de preguntas que permite obtener información sobre el mundo interior del encuestado o su percepción del fenómeno que se investiga” (2012, pág. 80). Se definieron una serie de

preguntas que permitieron obtener información sobre las necesidades de manera confidencial que los colaboradores tenían en la organización, así como conocer que pensaban sobre el tema.

En base a lo afirmado por León Hernández en el texto *El proceso de investigación científica*, Segunda Edición “la encuesta cuenta con una estructura lógica formada por un cuestionario rígido que es respondido por el encuestado, sin la intervención directa del investigador, siendo fácil de procesar” (2012, pág. 79), recabando información de manera rápida por su facilidad de aplicación. Por lo tanto, la encuesta ayudo a tener información de manera rápida y alineada a lo que se esperaba tener sin correr con el riesgo de desviarnos.

5.2. Entrevista:

La entrevista permitió obtener información de manera directa, para el autor León Hernández en su texto *El proceso de investigación científica* “la entrevista es una conversación planificada entre el investigador y el entrevistado para obtener información” (2006, pág. 78), permitiendo identificar la problemática existente en la empresa. La entrevista que se llevó a cabo fue semi estructura, esto con el fin de tener información alienada al objetivo, pero con la apertura de obtener información de aspectos que salgan durante la conversación que se creyó prudente profundizar. Como menciona León Hernández en el libro *El proceso de investigación científica* “El éxito que se logré con la entrevista depende del nivel de comunicación que se alcance con el entrevistado, la preparación del investigador, la estructuración de las preguntas” (2006, pág. 79), se propuso el uso de la herramienta ya que su flexibilidad permitió adaptarse al entrevistado,

esto fue importante porque la herramienta fue aplicada a mandos gerenciales de la empresa. Por lo tanto, la entrevista aporta flexibilidad al momento de recabar información de manera directa y se puede ir profundizando en aspectos que no se tenían mapeado o planeados.

5.3.Grupo Focal:

Esta herramienta permitió realizar la dinámica del grupo para conocer qué información adicional podría salir para aportar al proyecto. Según Salazar López en el texto Perfil del egresado de la Licenciatura en Administración “el grupo focal se construye y produce información por medio del discurso, provoca el habla en grupo (conversar) y pretende que emerja un campo semántico en toda su extensión” (2012, pág. 6), se buscó utilizar esa precisión del grupo para poder obtener información adicional sobre las necesidades y sobre la situación que se vive en la organización. Para Vargas Artilles en el texto La competencia pedagógica investigativa en la licenciatura biología-geografía en el grupo focal “se emiten juicios valorativos a la propuesta, se valora la propuesta de trabajo independientemente de la planificación del proceso” (2015, pág. 47).

5.4.Matrices de Información:

Las matrices de información fueron importantes ya que permitió organizar, evaluar y analizar la información obtenida. Según Rubén Sepúlveda en el artículo de internet Fundamentos teóricos-conceptuales de un sistema de información en vivienda e incidencia en el proceso de toma de decisiones en materias habitacionales-urbanas, “la matriz de información al ser desarrollada permite identificar objetivos de primer alcance en el ámbito práctico” (2006, pág. 9). Con el fin de organizar bajo ciertos criterios para que su

análisis sea más sencillo y nos da una mejor visibilidad para la práctica del proyecto. Esta herramienta permitió obtener información organizada su uso y manejo fue sencillo.

Estas herramientas permitieron definir el proyecto, obtener información de manera individual, colectiva y por presión de grupo. El usar la encuesta, entrevista y el grupo focal dio paso a obtener información de varios niveles combinando la matriz de información se logró que la información se pueda organizar y con ello utilizar y manejar de manera rápida este recurso.

Es importante mencionar sobre ¿Qué es un árbol de problemas y soluciones? Como ya lo dice el artículo Metodologías e instrumentos para la formulación, evaluación y monitoreo de programas sociales donde comenta que el árbol de problema y solución (Ver Tabla 1 y 2) es “una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y/o soluciones y organizar la información recolectada” (2018, pág. 2).

6. Preguntas Claves:

6.1. Preguntas de inicio

¿Cómo nació la propuesta de realizar una herramienta directriz que permita la planificación efectiva del plan de desarrollo de los colaboradores?

¿Cómo afecta a la empresa el no disponer de la herramienta directriz que permite un plan de desarrollo efectivo para los colaboradores?

¿Quiénes participaron en el proceso de construcción de la herramienta directriz para los colaboradores?

6.2 Preguntas interpretativas

¿Hubo información previa para desarrollar la herramienta directriz?

¿Se cumplieron con las etapas de implementación de la herramienta directriz?

¿Se puede evidenciar que la propuesta de la herramienta directriz pudo ser efectiva?

6.3 Preguntas de cierre

¿Cuál es el impacto del proyecto en la empresa Siemens S.A.?

¿Qué cambios produce la herramienta directriz en el personal de la empresa Siemens S.A.?

¿Qué cambios produjo en el proceso de selección del personal?

Para terminar, el proyecto surgió por la necesidad de lograr una alineación entre deseo y aspiración de los colaboradores como necesidades por parte de la empresa. Si bien generó una expectativa, pero conforme se iba entregando más información el documento fue visto como algo más que cumplir, aunque esta realidad no se la vivió en todos los colaboradores. Así como hubo personas reacias también hubo personas que se mostraron positivas frente al proyecto. Lo importante es que se identificó puntos de trabajo para ir mejorando.

7. Organización y procesamiento de la información

Todo proyecto tiene una metodología que permite recabar y sintetizar la información. A continuación, se pretende mostrar qué herramientas se utilizaron en las diferentes etapas del proyecto. Con el fin de tener una idea clara y precisa del impacto que tuvo en el trabajo en su uso.

La primera etapa del trabajo fue el diagnóstico, en el que se determinó el problema y su priorización frente a los diversos problemas que se identificaron.

En un primer momento para poder identificar el problema se utilizó la entrevista semi-estructura (Véase Anexo 1) en grupo, individual y también se aplicó una encuesta (Véase Anexo 2) al 90% de la población. Una vez obtenida la información se descargó en la herramienta árbol de problemas (Véase Tabla 1), con el fin de tener una visibilidad general de los posibles problemas a abordar y con ello se inició un árbol de soluciones (Véase Tabla 2 y 3) donde se buscó impactar al problema que más estaba afectado. Este criterio se lo definió en base a: ¿Qué solución impacta en los problemas que se evidencian? En conclusión, con el uso de la entrevista y la encuesta se logró obtener información sobre las problemáticas de Siemens para luego tener una visibilidad de los problemas para su priorización y solución a través del árbol de problemas y soluciones.

Para la etapa de la ejecución o implementación, refiriéndonos a la puesta en acción de la solución, las herramientas que se usaron fue una matriz de actividades (Véase Tabla 3) y de indicadores (Véase Tabla 4), la primera nos permitió tener una visibilidad de las

diferentes acciones para lograr el objetivo final y la segunda una matriz de indicadores con el fin de medir nuestro avance y poder realizar ajustes que creamos necesario para alcanzar que la propuesta llegue a la luz. Estas dos herramientas fueron la base para poder lograr la ejecución del proyecto ya que nos permitían medir el avance en tiempo como en cumplimiento.

Para la tercera parte entendido como la reacción de los beneficiarios frente a la solución, se usó encuestas de reacción e impacto (Véase Anexo 4). La primera para saber su reacción frente a la nueva herramienta y la segunda encuesta se realizó con el fin de conocer si les parece útil la misma y averiguar si las capacitaciones que se dieron cumplieron con el objetivo, es decir, de informar su utilidad.

Las herramientas que se utilizaron para lograr implementar la herramienta que permitió la planificación efectiva del plan de desarrollo fue en primero lugar la encuesta, segundo lugar matrices de información y la entrevista. Las combinaciones de las tres nos ayudaron a ir avanzando en cada parte del proyecto y garantizar que el cumplimiento de entregar una herramienta que genere valor al colaborador como a la empresa.

8. Análisis de la información

El análisis que se logró con la información recabada y se descargó en las diferentes matrices fue a través del árbol de problemas y soluciones, continuando con la tabla de indicadores y finalizando con la matriz de reacción.

Con la herramienta de árbol de problemas se pudo identificar que el gran problema era un bajo desempeño a falta de una planificación adecuada de desarrollo provocando fuga de talentos y pérdida de dinero al momento de formación. Una vez identificado eso en el árbol de problemas se planteó la solución que era establecer una directriz que permita planificar el desarrollo con el fin de lograr un mejor desempeño, gente motiva por lograr un desarrollo y las capacitaciones den su fruto en sus labores diarias. En conclusión, el árbol de problemas se permitió visibilizar los problemas y dar soluciones ágiles que impacten a los problemas.

La matriz de indicadores (Ver tabla 4) fue una herramienta crucial que nos permitió medir el grado de cumplimiento. Al revisar el promedio se obtuvo un cumplimiento del 85%. Si bien el proyecto se cumplió, pero no en los tiempos definidos. Esto se debió a dos razones la primera por cambios que se estaban dando de manera simultánea dentro de la estructura de Recursos Humanos y la segunda por la falta de tiempo por esos mismos cambios. Por lo que tuvo que ser flexible con el cronograma y tiempo con el fin de que la propuesta llegue a ver la luz.

Una vez aplicada la encuesta de reacción se estableció como meta de la población de estudio (33 personas), 30 personas estén de acuerdo con los diferentes aspectos definidos de evaluación. Tomando los resultados de las encuestas (Ver Figura 1) que de 30 personas planificadas que iban a ser evaluadas 22 personas están de acuerdo con la herramienta y su visión de la misma es que es útil, fácil de usar, saben para que les sirve y el tiempo que debe ser destinado para su uso es el apropiado. En conclusión, la herramienta cumplió con su objetivo que la población sepa para qué es, sepa cómo usarla y conozca su utilidad.

Resumiendo, los objetivos en cada etapa se cumplieron y se flexionó en ciertos momentos lo que provocó que los indicadores de tiempo y cumplimiento se vean afectados. Pero en una organización que está en continuo cambio siempre la flexibilidad y la adaptación determinará el éxito de todo proyecto que se quiera implementar.

Segunda parte

9. Justificación

En la empresa Siemens S.A. se evidenció una serie de problemas, pero los principales es una sobre carga de trabajo, falta de conocimiento de los procesos y una falta de planificación en las capacitaciones que reciben los colaboradores. Entre los ya mencionados se encuentra la falta de planificación en las capacitaciones, la cual es una molestia que tienen los colaboradores. Los siguientes párrafos tienen la finalidad de demostrar porque el problema que aborda el desarrollo es el más importante y su urgencia y por qué la solución planteada es la más adecuada.

Siemens es una empresa que sufre cambios constantes y al sufrirlos necesita colaboradores que estén preparados para afrontar cambios o situaciones nuevas, reconociendo que sus colaboradores son la parte fundamental de la organización, por lo que es importante que estén preparados para los diferentes retos que pueden presentarse.

El autor Gómez en su libro Gestión de Recursos Humanos, menciona que si las empresas quieren seguir presente deben “conseguir que el desarrollo profesional sea una estrategia empresarial clave ya que de esa forma podrán sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más competitivo” (2008, pág. 342). En base a esa afirmación se debe sí o sí dedicar tiempo a la planificación del desarrollo ya que de esa manera se tendrá una garantía que Siemens podrá seguir presente en el Ecuador. Además, el tema del desarrollo debe ser visto como un tema continuo y a largo plazo y no solo como un tema que sea visible y tratado cuando existe un buen nivel económico. Cómo ya lo dice Gómez en el 2008 en su libro Gestión de Recursos Humanos “el desarrollo profesional tiene un papel central para poseer una mano de obra competitiva, no puede ser un programa de

baja prioridad” (2008, pág. 343). Por lo que el programa que se establezca para el desarrollo profesional de los colaboradores debe ser de prioridad alta. Por lo tanto, el tema del desarrollo es importante ya que su ejecución influirá en el ciclo vital de la empresa, ya que preparará a los colaboradores en el mundo competitivo actual.

Siemens es una empresa que ha adoptado la práctica que el desarrollo profesional es responsabilidad y pertenece al colaborador, por lo que el colaborador tiene la obligación y el deber de definir y llevar a cabo su desarrollo. Pero lastimosamente el darle demasiada responsabilidad al colaborador ha provocado consecuencias negativas tanto al colaborador como a la empresa. Para el mismo autor “Si se da a los empleados toda la responsabilidad de gestionar sus propias carreras se pueden crear problemas en las organizaciones donde las oportunidades de ascenso por la jerarquía son, con mucho, menos numerosas que no tienen este tipo de práctica de desarrollo” (2008, pág. 343). Como ejemplo a eso, es que los nuevos cargos de gerencia ya sea por salida de gerentes o proyectos nuevos, las personas que ocupan los nuevos cargos han sido traídos de otros países ya que no se encontró en la organización personas que puedan tomar esos cargos. En base a esa realidad y a los resultados poco eficaces que el colaborador ha logrado al ser el responsable de su plan de desarrollo, es necesario plantear un formato que permita configurar el desarrollo profesional de manera más efectiva y estructurada. Además, el autor menciona que “los empleados necesitan, una directriz general en cuanto a los pasos que pueden dar para desarrollar sus carreras, tanto dentro como fuera de la empresa” (2008, pág. 343). Por lo que se ha propuesto proporcionar dicha directriz con el fin de lograr mejores resultados tanto para la empresa como para el colaborador.

10. Caracterización de los beneficiarios

Siemens S.A del Ecuador tiene cinco divisiones de negocio: Energy Management que actualmente está creciendo por sus resultados del año pasado; Power Generation Services que hace dos años empezó en el Ecuador y el día de hoy está dando resultados positivos; Digital Factory - Process Industries and Drives que es la división más grande del Ecuador, por su Headcount como por sus resultados y presencia en el mercado; Mobility que se encuentra presente en el Ecuador por la construcción del Metro de Quito. Siemens da servicios con sus áreas administrativas a Siemens Healthcare quien posee una cartera de soluciones de imagenología médica y de laboratorio de diagnóstico como de consultoría y servicios de TI para la salud y así como nuevas tecnologías para el diagnóstico terapéutico y molecular.

Al conocer como está configurada la empresa nos permite tener una mayor claridad de a quién va dirigido el proyecto, si bien es cierto que el proyecto tiene un impacto en todos los colaboradores, pero nos enfocamos a la parte de salud. Es decir, a Siemens Healthcare donde laboran 33 colaboradores los cuales intervienen en la parte de comercialización, proyectos y mantenimiento de equipos médicos propios de Siemens.

Nos enfocamos en Siemens Healthcare por su variedad en el personal, es decir, existen cargos gerenciales (4 cargos), administrativos (5 cargos) e ingenieros (3 cargos), permitiendo tener resultados variados sobre la información a levantar

11. Interpretación

Los proyectos o propuestas de mejora siempre generan un movimiento. En el caso del proyecto de implementación de un documento directriz que permita la planificación efectiva de un plan de desarrollo provocó reacciones dentro de la organización. Esas reacciones son las que se planea detallar en los próximos párrafos. Por lo que se hablará sobre el malestar que se percibió antes del proyecto como después, lo que se esperaba con la finalización del proyecto y lo que se logró y finalmente la forma de adaptarse de los colaboradores frente a la nueva propuesta.

Antes de empezar, es importante tener claro que es el malestar, el cual se entiende como alguna situación, objeto o actuar que genera una sensación dolorosa en la persona. Según el libro *La psicoterapia frente al bienestar y al malestar*, el malestar “debe ser visto con el concepto de bienestar, en la cual ambos estados emocionales forman parte de una relación dialéctica, y no es posible dar cuenta del uno sin el otro” (2015, pág. 208). En base a lo mencionado, los colaboradores de Siemens lo estaban viviendo esa falta de bienestar, ya que no sentían que en la organización donde trabajaban podían sentir que el modelo permitía un ganar- ganar, sumada a la necesidad de la organización por dar capacitaciones que generen resultados es que surge el proyecto en mención. Si bien la solución pretendió dar solución a lo que aparentemente era la causa raíz, una vez planteada la solución se pudo evidenciar que existía otras razones. Por lo que a pesar de tener una solución donde aborte esa perspectiva de falta de un modelo de ganar- ganar faltaba por trabajar otros aspectos.

Una vez implementada la herramienta se esperó que esta sea el camino a usar para integrar la planeación de capacitación, resultados de evaluaciones de desempeño como

también las metas a cumplir para este año. Todo es con el fin de lograr claridad, empoderamiento y responsabilidad en cada colaborador sobre su propio desarrollo. Pero lo que se logró es evidenciar que es necesario trabajar en la parte de cultura organizacional, ya que si bien la herramienta cubría esa la necesidad establecida como prioridad salieron otros aspectos que afectaría el éxito a largo plazo de la misma.

Dada a conocer la herramienta, la respuesta de los beneficiarios fue buena, se entendió el objetivo de la implementación de dicha herramienta. Sin embargo, al ir conociéndola a mayor detalle y el nivel de empoderamiento que necesita para que funcione, sí existieron comentarios como “más trabajo” o “más responsabilidades que cumplir”. El nivel de adaptación frente a la herramienta fue más un tema de cumplir con lo que pide la empresa más no como adaptarse en base a que esta herramienta me permitirá crecer dentro de la organización.

Para finalizar, la experiencia de implementar dicha herramienta permitió identificar puntos donde es necesario trabajar para alcanzar un modelo general de ganar- ganar. Si bien la herramienta pretendía dar una solución, movió aspectos en los colaboradores donde es importante plantear soluciones para tener un mejor impacto en próximos proyectos que se quiera realizar.

12. Principales logros del aprendizaje

La realización de este proyecto permitió logros mutuos donde ganaron los colaboradores, organización y ejecutor. El objetivo de las próximas líneas es mostrar los logros que se obtuvo de llegar a cabo el proyecto. Para lo cual, se hablará de los logros

que se consiguieron por parte de la organización con ayuda del ejecutor, en segundo lugar, los logros consiguieron con los colaboradores con la ayuda del ejecutor y los logros que consiguió el ejecutor en torno a la realización del proyecto. Todo eso con el fin de mostrar el impacto del proyecto en los diferentes actores.

En primer lugar sobre los logros que tuvo la organización al tener una herramienta que permita planificar de manera efectiva el plan de desarrollo de cada colaborador. Fueron dos logros el primero en el tema de proceso y el segundo en cuanto a resultados. En cuanto a proceso, el uso de una herramienta que integre las metas de la evaluación de desempeño, habilidades que necesitamos alcanzar y hacia donde quiero ir permitirá que el proceso de la planeación del plan de desarrollo no sea algo aislado sino integrado que mejora la visibilidad y agilidad como debe ser un proceso. Como ya lo dice Pascual Santana en su texto *Diseño e implantación del sistema integrado de gestión calidad, medio ambiente y seguridad y salud del trabajo* donde afirma que “el proceso de mejora, contiene un conjunto de actividades teniendo en cuenta la cooperación para obtener resultados que impliquen una mayor satisfacción” (2019, pág. 7). Por lo que, la cooperación basado en la satisfacción permite un proceso ágil.

En cuanto a resultados, una herramienta que permita agregar capacitaciones en base a objetivos claros, el impacto de las mismas permitirá que sean visibles en el desempeño de los colaboradores y a su vez en el crecimiento de los mismos. Según Suguey Torres en el texto *Desarrollo organizacional* afirma que “establecer metas que estén cuantificados y bien calificados orientan la programación de actividades y evaluación de los desempeños individuos” (2009, pág. 15). En base a lo anterior, es necesario que las personas tengan

claras sus metas y objetivos para que todo (formación) tenga una relación y se vea en su desempeño, En conclusión, la herramienta favoreció a la organización a tener una respuesta ágil y visible referente a la inversión de la organización en su personal.

En segundo lugar, los logros de la herramienta en los colaboradores, permitió y permitirá a los colaboradores empoderarse de su propio desarrollo y la planificación de la misma sea en junto (ellos y la organización). La herramienta permite el empoderamiento de su desarrollo ya que la práctica sobre el crecimiento dentro de la organización no cambió, es decir, la responsabilidad es exclusivamente del colaborador, pero con la herramienta el colaborador tiene claro los pasos para garantizar el desarrollo. Las metas que se planifican para evaluarse al final del año son creadas en conjunto, las habilidades que se desean desarrollar son determinadas en base una conversación en junto con el jefe y hacia dónde quiere llegar se definen en base a la visibilidad que da el jefe como con el deseo del colaborador. La determinación del cómo se determinó gracias al levantamiento de la información como el conocimiento de que es necesario para que se logró el resultado. Entonces, la herramienta permitió empoderamiento y creación en conjunto, no impuestas sino creación mutuo, lo cual se identificó gracias al trabajo que se realizó.

Como ejecutor se logró aprender sobre el manejo de personas, capacidad de adaptación y el influenciar en los demás para lograr un objetivo. Sobre el logro de aprender a manejar personas fue necesario ya que en la organización hay personas con diferentes personalidades el lograr manejar a cada uno con el fin de lograr transmitir el mensaje que se quería con la herramienta fue retadora, pero con el avance del mismo se logró conseguir el objetivo. En el caso de adaptación como segundo aprendizaje, si bien se tuvo

planificado ciertas actividades en determinados momentos dichas actividades tuvieron que cambiar y con el fin de lograr el objetivo general se tuvo que entender la situación, tener claro el objetivo y ser flexible para conseguir cumplir con cada actividad. El tercer aprendizaje fue el poder influir en los demás, no bastaba con que los colaboradores entiendan el proceso sino también lo lleguen a aplicar en su actividad laboral para eso fue necesario crear una estrategia de cómo llegar a las personas e influir de manera colectiva, individual y con soporte. Con todo lo anterior se quiso decir, si bien se tenía los conocimientos teóricos de desarrollo fue necesario y crucial el desarrollo de habilidades que nos permita llegar a ejecutar el proyecto, sin ellas no hubiera sido posible lograr el objetivo.

Con todo lo dicho, el proyecto logró un ganar - ganar tanto para la organización, colaboradores y ejecutor, se logró un proceso conectado, un empoderamiento de parte del colaborador y desarrollo de habilidades en el ejecutor. Todo eso se llegó a dar gracias al planteamiento de un proyecto que cubra una necesidad y a la apertura de la organización para poder poner en práctica el proyecto.

13. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones:

- La propuesta planteada aportó en gran medida a la organización y al colaborador, los dos ganaron con la oportunidad de interactuar para planificar el crecimiento del uno que se hará visible en los resultados del otro.
- La dinámica que se dio al momento de la ejecución sobre el nuevo planteamiento es una oportunidad para ver que muchas de las soluciones o mejoras que se puede plantear para que alcance el éxito no necesariamente depende de la organización sino también de las habilidades y visión de los colaboradores.
- Una propuesta de mejora puede ser la mejor solución para una problemática que se está viviendo, pero sin el impulso y compromiso necesario puede ser y mantenerse como una propuesta y no alcanzar el impacto que se esperaría frente a una opción de solución donde todos ganen.

Recomendaciones:

- Dar impulso a la herramienta con el fin de que pueda ser acogida por todos los colaboradores, este impulso debe ser a través de la inclusión de la matriz en el proceso de desarrollo.
- Realizar un proceso de comunicación donde se muestre a la herramienta como un bien necesario donde todos ganen. Los mensajes a utilizar deben estar enfocados en todos ganamos y el esfuerzo e inversión en tiempo darán un resultado visible a corto plazo.
- Al momento de plantar un proceso de mejora debemos enfocarnos en los diferentes aspectos que pueden influenciar en la propuesta ya que así se garantizará el cumplimiento del objetivo.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2009). *Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Ediciones Granica. Obtenido de ProQuest Ebook.
- Alles, M. A. (2010). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Ediciones Granica.
- Anónimo. (2007). *Formulación y empleo de perfiles de proyecto*. Roma: Fao.
- Artiles, V. (2015). *La competencia pedagógica investigativa en la licenciatura biología-geografía*. Editorial Universitaria.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Recuperado el 11 de 02 de 2018, de Google Académco: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1518393461&Signature=GxNQEBf%2BW1RHV15j20NDa7eBPeY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAdministracion_de_recursos_humano
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Recuperado el 11 de 02 de 2018, de Google Académco: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1518393461&Signature=GxNQEBf%2BW1RHV15j20NDa7eBPeY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAdministracion_de_recursos_humano
- Cifuentes, M. (2006). *La sistematización de las prácticas en Trabajo Social: una visión desde los proyectos sociales*. Manizales: Universidad de Caldas.

- Gadow, F. (2010). *Dilemas: la gestión del talento en tiempos de cambio*. Ediciones Granica.
- Gómez, L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Recuperado el 11 de 02 de 2018, de Google Academico:
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/d7e0325bb6a6982056e13a3d70e015c7.PDF>
- Hernández, L. (2006). *El proceso de investigación científica*. Editorial Universitaria.
- Hernández, L. (2012). *El proceso de investigación científica Segunda Edición*. Editorial Universitaria.
- Jiménez, A. (1999). *Gestión del cambio*. Ediciones Díaz de Santos.
- Lazzati, S. (2016). *El gerente: estrategia y líder del cambio: más allá de la gestión operativa*. Ediciones Granica.
- López, S. (2012). *Perfil del egresado de la Licenciatura en Administración*. Universidad de Guanajuato.
- Martínez, R. (21 de 10 de 2018). *Metodologías e instrumentos para la formulación evaluación y monitoreo de programas sociales* . Obtenido de CEPAL:
http://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/martinez_rodrigo.pdf
- Martínez, S. (2001). *Marketing*. FIRMAS Press.
- Muldoon, Z. (2015). *La psicoterapia frente al bienestar y al malestar*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- Sánchez, I. (2009). *Misión de la universidad: ¿formar hombres o empleados?* Madrid: Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid.

Santana, P. (2019). *Diseño e implantación del sistema integrado de gestión calidad, medio ambiente y seguridad y salud del trabajo*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.

Sepúlveda, R. (21 de 10 de 2006). *Fundamentos teóricos-conceptuales de un sistema de información en vivienda e incidencia en el proceso de toma de decisiones en materias habitacionales-urbanas*. Obtenido de ProQuest Ebook Central:
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaupssp/detail.action?docID=31646>
33.

Torres, S. (2009). *Desarrollo organizacional*. El Cid Editor.

Anexo

Anexo 1. Entrevista

Entrevista	
Fecha:	_____
Área:	_____
1) ¿Cuáles son procesos de Recursos Humanos que están impidiendo que se cumplan las metas organizacionales?	
2) ¿Qué procesos cree que debemos ser mejorados en Recursos Humanos?	
3) ¿Qué consecuencias ha provocado los procesos que tienen falencias de Recursos Humanos en la empresa?	
4) ¿Qué soluciones propondría para mejorar los procesos de Recursos Humanos?	
5) ¿Cuál cree que sería el impacto en el caso que dichos procesos tengan una mejora?	

Anexo 2. Encuesta de Diagnóstico

Encuesta

Fecha: _____

Área: _____

Por favor lea detenidamente las preguntas y responda según su vivencia o percepción. Ponga de 1 a 5, siendo 1 el que más necesita importancia.

1) ¿Qué proceso de Recursos Humanos necesitan una mejora?

- Selección
- Desarrollo
- Evaluación de Desempeño
- Equidad y competitividad salarial
- Gestión de nómina

2) De los siguientes ¿Cuál impide que tenga un buen desempeño?

- Selección
- Desarrollo
- Evaluación de Desempeño
- Equidad y competitividad salarial
- Gestión de nómina

3) De los siguientes ¿Cuál ha provocado que colaboradores hayan salido de la organización?

- Selección
- Desarrollo
- Evaluación de Desempeño
- Equidad y competitividad salarial
- Gestión de nómina

4) De los siguientes ¿Cuál ha impactado para que usted no logre sus metas o no las sobre cumpla?

- Selección
- Desarrollo
- Evaluación de Desempeño
- Equidad y competitividad salarial
- Gestión de nómina

5) De los siguientes ¿Cuál ha impactaría para que usted tome la decisión de salir de la organización?

Selección

Desarrollo

Evaluación de Desempeño

Equidad y competitividad salarial

Gestión de nómina

Anexo 3. Entrevista a Colaboradores

Encuesta

Fecha: _____

Área: _____

Por favor lea detenidamente las preguntas y encierre la respuesta que crea que se apaga más a su realidad.

1) Usted tiene idea como lograr su desarrollo profesional dentro de Siemens

Sí

No

2) Cree usted o ha escuchado que exista una herramienta que le permita planificar su desarrollo profesional dentro de Siemens.

Sí

No

3) Cree usted o sabe quién es el responsable de realizar su desarrollo profesional

Sí

No

Quién es el responsable.....

4) Usted sabe qué pasos seguir para lograr desarrollo profesional

Sí

No

5) Usted sabe que tan responsable es de su desarrollo profesional

Sí

No

6) Ha recibido cursos que le han permitido sentir que está siendo desarrollado profesionalmente dentro de Siemens.

Sí

No

7) Los cursos que ha recibido le han permitido mejorar su rendimiento dentro de su posición actual

Sí

No

8) Los cursos que ha recibido le han permitido estar listo para poder aplicar a futuros puestos

Sí

No

9) Esta ha sido consultado o tomado en cuenta dentro de su formación en Siemens

Sí

No

10) Su jefe conoce de sus aspiraciones profesionales

Sí

No

Anexo 4. Encuesta de Reacción

Encuesta de Reacción	
Fecha	_____
Área	_____
1.- La herramienta es útil para el objetivo que se creo	
Completamente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
2.- La herramienta es fácil de usar	
Completamente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
3.- La herramienta es completa y abarca puntos que favorecen el desarrollo	
Completamente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
4.- La inversión de tiempo para el uso de la herramienta es el adecuado	
Completamente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

Completamente en desacuerdo

5.- Se tiene claro para qué sirve la herramienta

Completamente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Completamente en desacuerdo

Anexo 5. Herramienta Directriz para la Planeación Eficiente del plan de desarrollo

PLAN DE DESARROLLO			
Empleado Jefe		Unidad Org	
Apellido		GID	
Nombre		Apellido	
Plan Inicial de Desarrollo		Fecha del diálogo de desarrollo	
Objetivo de desarrollo/ Posición objetivo			
Puede definir objetivos de desarrollo más generales para los siguientes tres años o una posición objetivo como siguiente paso.			
Áreas clave de desarrollo para el siguiente paso			
Describir las áreas de desarrollo que deban abordarse, enfocándose en competencias SLF y expertise (conocimiento y experiencia) donde aplique.			
Área de desarrollo		Explicación	

(Es decir: conocimientos, experiencia y competencias)		
Medidas de Desarrollo		
Describa las medidas y responsabilidades para abordar las áreas de desarrollo identificadas.		
Suministrar fecha de finalización. Utilice el enfoque		
Medidas en el sitio de trabajo		
	Responsable	Plazo
Experiencias a través de las personas		
	Responsable	Plazo
Medidas formales de aprendizaje		

	Responsable	Plazo
Primera Revisión del Plan de Desarrollo	Fecha del diálogo de desarrollo	
Paso de carrera / enriquecimiento del trabajo	Cambios en la posición objetivo	
Área de desarrollo	Explicación	
(Es decir: conocimientos, experiencia y competencias)		
Firma de Responsables - Firma Jefe		
FECHA		
Nombre de Colaborador		
Cargo		
Firma		

FECHA		
Jefe del Colaborador		
Cargo		
Firma		
FECHA		
Recursos Humanos		
Cargo		
Firma		
PRIMERA REVISIÓN		
Revisión de las medidas de desarrollo del año anterior		
Medidas en el sitio de trabajo		
		Implementación exitosa
		Continuar implementando esta medida
		La medida ya no es
Experiencias a través de las personas		
		Implementación exitosa

		Continuar implementando esta medida
		La medida ya no es
Medidas formales de aprendizaje		
		Implementación exitosa
		Continuar implementando esta medida
		La medida ya no es
Revisión de las medidas de desarrollo del año anterior		
Medidas en el sitio de trabajo		
	Responsable	Plazo
Experiencias a través de las personas		
	Responsable	Plazo
Medidas formales de aprendizaje		

		Responsable	Plazo
Firma de Responsables - Firma Jefe			
FECHA			
Nombre de Colaborador			
Cargo			
Firma			
FECHA			
Jefe del Colaborador			
Cargo			
Firma			
FECHA			
Recursos Humanos			
Cargo			
Firma			
SEGUNDA REVISIÓN			
Revisión de las medidas de desarrollo del año anterior			
Medidas en el sitio de trabajo			
			Implementación exitosa

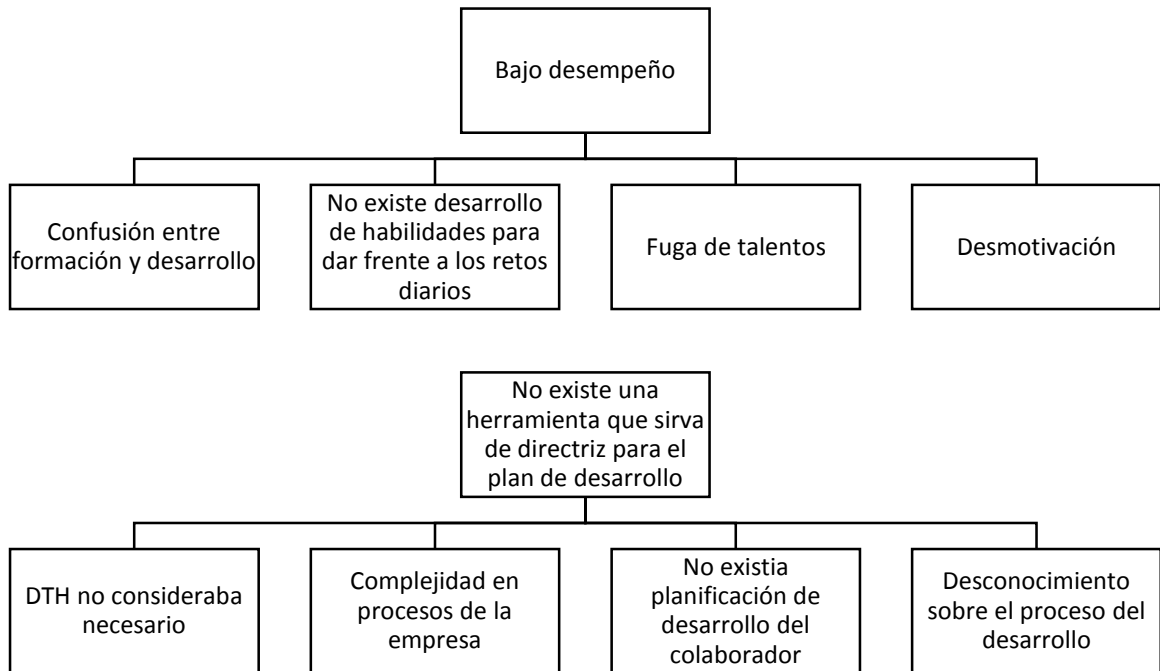
		Continuar implementando esta medida
		La medida ya no es
Experiencias a través de las personas		
		Implementación exitosa
		Continuar implementando esta medida
		La medida ya no es
Medidas formales de aprendizaje		
		Implementación exitosa
		Continuar implementando esta medida
		La medida ya no es
Revisión de las medidas de desarrollo del año anterior		
Medidas en el sitio de trabajo		

	Responsable	Plazo
Experiencias a través de las personas		
	Responsable	Plazo
Medidas formales de aprendizaje		
	Responsable	Plazo
Firma de Responsables - Firma Jefe		
FECHA		
Nombre de Colaborador		
Cargo		
Firma		
FECHA		
Jefe del Colaborador		
Cargo		
Firma		
FECHA		
Recursos Humanos		

Cargo	
Firma	

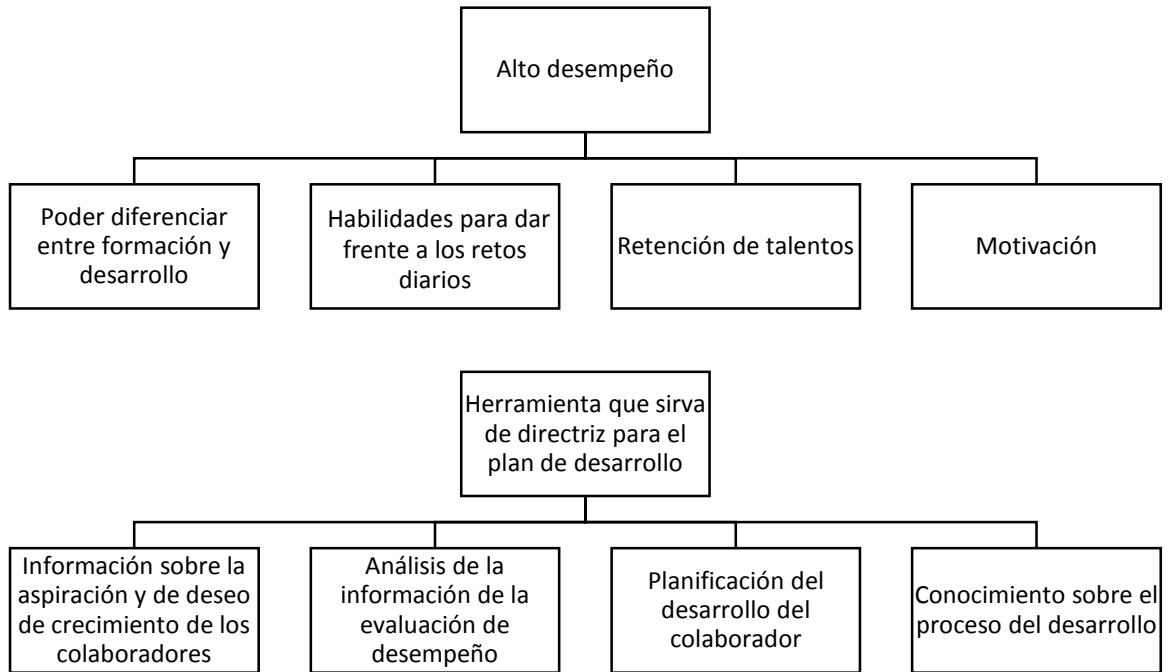
Tablas

Tabla 1.Árbol de problemas



Elaborado por: Granizo, S. (2018).

Tabla 2. Árbol de Soluciones



Elaborado por: Granizo, S. (2018).

Tabla 3. Matriz de Actividades

Actividades
Componente 1
Actividad 1
Estructurar una encuesta que permita al colaborador expresar sus conocimientos de cómo pueden crecer en la empresa como sus aspiraciones de crecimiento independientemente si es en la empresa o no
Actividad 2
Enviar la encuesta para que los colaboradores puedan expresar sus deseos y conocimientos
Componente 2
Actividad 3
Analizar los resultados sobre la encuesta aplicada
Actividad 4
Sintetizar los resultados para ser utilizados al momento de realizar la herramienta
Actividad 5
Solicitar los resultados de la evaluación del desempeño del 2017
Actividad 6
Analizar los resultados de la evaluación de 2017
Actividad 7
Sintetizar los resultados para ser utilizados al momento de realizar la herramienta
Componente 3

Actividad 8
Realizar el primer borrador de la herramienta donde se toman en cuenta lo percibido en los resultados.
Actividad 9
Revisar el borrador con la especialista de Desarrollo y Liderazgo
Actividad 10
Realizar las correcciones recomendadas por la especialista
Actividad 11
Implementar un instructivo de uso
Componente 4
Actividad 12
Implementar una presentación que permita conocer las razones para ser usada da la herramienta
Actividad 13
Compartir la herramienta con los Gerentes y Personal que tiene colaboradores a cargo
Actividad 14
Realizar tres talleres que permita que los colaboradores se empapen de la herramienta
Actividad 15
Enviar información por correo electrónico para garantizar que todos hayan recibido la información

Actividad 16
Empezar el uso de la herramienta para la planificación de las capacitaciones que recibirá el personal
Actividad 17
Realizar encuestas sobre su uso y percepción de la herramienta
Actividad 18
Realizar ajustes si fuera necesario
Actividad 19
Anclar la información de la herramienta al plan de desarrollo del colaborador

Elaborado por: Granizo, S. (2018).

Tabla 4.Matriz de Planificación

Planificado		Ejecutado		%
Resultado	Indicadores	Resultado parcial	Indicadores	
Componente 1 Se ha realizado un diagnóstico situacional para conocer si existe un plan de desarrollo para cada colaborador.	1.- Para el 30 de abril del 2018 se ha recabado el 95% % de la información a través de encuestas para el diseño de la herramienta	Para el 30 de abril del 2018 se realizó la toma de encuestas permitiendo que se recabe el 95% % de la información para el diseño de la herramienta	92 encuestas impresas por el número de encuestas tomadas /para 100%	90%
	2.- Para el 07 de mayo del 2018 se ha analizado el 95% de los resultados obtenidos por la encuesta aplicada a los colaboradores	Para el 07 de mayo del 2018 se ha analizado el 95% de los resultados obtenidos por la encuesta aplicada a los colaboradores.	Encuestas tomadas * # de encuestas analizadas / 100%	90%
Conclusiones	Se logró cumplir a un 90% el cumplimiento de información, si bien se planificó recabar información al 100% solo se logró abarca al 90% de la población. Esto se debió a que el personal tuvo viajes, estaba de vacaciones o por motivos de trabajo no pudo apretado por su agenda.			
Componente 2 Definir las dimensiones necesarias para construir una herramienta directriz que permitirá la planificación del plan de desarrollo de cada colaborador.	1.- Para el 21 de mayo del 2018 se ha analizado el 100% de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño	Para el 21 de mayo del 2018 se ha analizado el 100% de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño	# de informes de evaluaciones de desempeño de los colaboradores * # de informes revisados / 100%	75%

	2.- Para el 28 de mayo del 2018 se ha definido en un 100% las dimensiones de la herramienta directriz.	Para el 28 de mayo del 2018 se ha definido en un 100% las dimensiones de la herramienta directriz.	fecha propuesta / fecha fin *100%	80%
Conclusiones	Se logró un cumplimiento de 77%, esto se debió a que la falta de tiempo por parte de los beneficiarios directos, ya que por programación de otros cambio en la organización no se pudo cumplir con el cronograma planteado			
Componente 3				
Desarrollar el formato de la herramienta directriz.	1.- Para el 11 de junio del 2018 se ha realizado se ha logrado como mínimo 2 revisiones de los borradores de la herramienta directriz. .	Para el 11 de junio del 2018 se ha realizado se ha logrado como mínimo 2 revisiones de los borradores de la herramienta directriz. .	#fecha propuesta / fecha fin *100%	80%
Conclusiones	La falta de tiempo dificultó que el documento se tenga listo para la fecha establecida.			

Elaborado por: Granizo, S. (2018).

Figuras

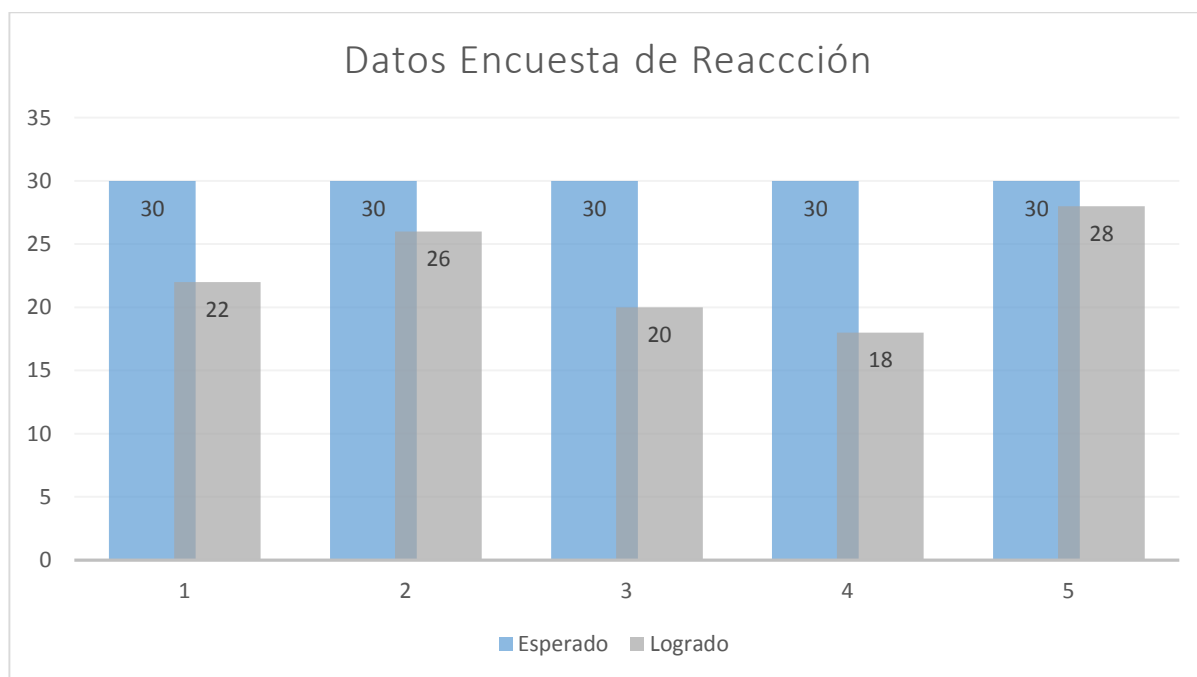


Figura 2. Resultado de Encuesta de Reacción
Elaborado por: Granizo,S.(2018).