

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Buenas prácticas en la Gestión de Talento en el Sector Construcción

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

Mayra Guisset Begazo Ponce de León

Vanessa Lisseth Calvo Huaraz

Isabel Hayashida Guillén

Isabel Maraví Contreras

Asesor: José Antonio Espinoza Ballena

Surco, agosto 2018

Agradecimientos

A nuestro asesor de tesis, el Doctor José Antonio Espinoza Ballena por su apoyo y tiempo dedicado a la revisión de la tesis. A CENTRUM Graduate Business School y nuestros compañeros de aula por todo lo aprendido a lo largo de esta etapa de formación en la Maestría Corporativa Internacional en Gestión Estratégica y Liderazgo. A todas las empresas y personas que nos han apoyado a lo largo de la realización de la presente investigación. Finalmente, a Jennifer Palacios, por sus recomendaciones y compartir sus experiencias en este viaje, por su apoyo como experta, pero sobre todo, por ser amiga y socia incondicional en cada momento difícil.



Dedicatorias

A Dios, por ser mi roca firme. A mis padres Antonio y María Eugenia, a Daniel, Iván, Cynthia y Nicolás, por inspirarme y creer en mí desde siempre, motivando cada aventura emprendida. Y fundamentalmente a mi esposo, por guardar mi corazón en el suyo con paciencia y amor incondicional: Guillermo, sin ti nada hubiese sido posible.

Mayra Begazo Ponce de León

A Dios, por ser mi fortaleza y mi refugio siempre. A mis abuelitos, mis ángeles guardianes. A mis padres Frida Huaraz y Nilo Calvo, por su comprensión y apoyo en todo momento. A mis familiares, amistades y compañeros de trabajo en general, por las ausencias y permisos durante este tiempo de estudio. A mi compañero y cómplice desde hace unos años, Manuel, que me motivó a emprender este reto que ya termina.

Vanessa Calvo Huaraz

A mi familia, por su apoyo incondicional desde el inicio de la maestría, por su paciencia y por siempre alentarme a superarme cada día más. A mis queridos amigos, quienes abrieron las puertas de sus empresas con mucho cariño para que esta tesis pueda hacerse realidad.

Isabel Hayashida Guillén

A Dios, por ser mi infinita compañía, siempre incondicional a pesar de todo. A mi mamá, por ser mi ejemplo de mujer, siempre soñadora y firme en sus metas. A mi papá, por ser mi apoyo en todo momento, y por su admirable disciplina. A mi hermano, por ser mi modelo académico a seguir, incansable cuando asume retos. A mis abuelitos, Isabel por siempre mostrarme el valor de la justicia; y Marcial, por enseñarme que uno debe luchar por sí mismo. Promesa cumplida.

Isabel Maraví Contreras

Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene como propósito identificar y describir las buenas prácticas en gestión del talento de tres empresas del sector construcción en el Perú durante el año 2017. La investigación fue exploratoria, de enfoque cualitativo, diseño transversal y alcance descriptivo. La muestra fue tomada por conveniencia, de acuerdo al juicio y accesibilidad por parte de los investigadores. La búsqueda de información, análisis y posteriores recomendaciones se realizaron según los objetivos de la presente investigación.

Se utilizaron como fuentes de evidencia entrevistas, encuestas y observación de documentos relacionados a las organizaciones estudiadas. En el análisis se identificó que es el área de Recursos Humanos quien se encarga de las tareas consideradas como subprocesos, y gestiona el capital humano en la organización. Si bien no existe una documentación formal ni análisis integral de los mismos, sí se realizan en la práctica. Por tanto, se detectaron cuatro prácticas que generan buenos resultados en las organizaciones: (a) mejora continua de procedimientos de captación y retención basada en un sistema integrado de referencia de talentos alineado a la cultura organizacional; (b) estructura horizontal de comunicación que fortalece el trabajo en equipo; (c) buena política de remuneraciones y beneficios; y (d) adecuado clima organizacional que se viene sosteniendo a lo largo del tiempo.

Basándose en el presente estudio, las principales recomendaciones son estandarizar prácticas de planeamiento estratégico del proceso de la gestión del talento, mantener la comunicación constante entre colaboradores y el personal de dirección; y fortalecer las prácticas involucradas en los subprocesos de gestión de talento a fin de lograr mejoras en el desempeño. Para futuras investigaciones se recomienda ampliar el número representativo de empresas a estudiar; así como también incluir los demás subprocesos, para tener una visión global y mejor aprovechamiento de las prácticas identificadas.

Abstract

The purpose of this research is to identify and describe good practices in talent management of three companies in the construction sector in Peru during the year 2017. The research was exploratory, with a qualitative approach, cross-sectional design and descriptive scope. The sample was taken through convenience, according to the judgment and accessibility by the researchers. The search for information, analysis and recommendations has been made according to the objectives of the present investigation.

Interviews, surveys and document observation related to the organizations studied were used as evidence sources. In the analysis, it was identified that it is the Human Resources area that is responsible for the tasks considered as subprocesses, and manages the human capital in the organization. Although there is no formal documentation or its comprehensive analysis, it is done in practice. Therefore, four practices that generate good results in organizations have been detected: (a) continuous improvement of recruitment and retention procedures based on a talent reference system aligned with the organizational culture, (b) horizontal communication structure that strengthens teamwork, (c) good remuneration and benefits policy; and (d) adequate organizational climate that has been maintained over time.

Based on this study, the main recommendations are to standardize strategic planning practices of the talent management process, maintain direct communication between collaborators and the management personnel, and strengthen the practices involved in the subprocesses of talent management in order to achieve performance improvements. For future research it is recommended to expand the representative number of companies to study; as well as include the other sub processes, to have a global vision and better use of the practices identified.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	ix
Lista de Figuras	x
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Problema de la investigación.....	4
1.3 Propósito de la Investigación.....	5
1.3.1 Objetivos de la investigación.....	5
1.3.2 Preguntas de la investigación	6
1.4 Naturaleza de la investigación.....	6
1.5 Marco teórico de la Investigación	7
1.6 Justificación de la investigación.....	7
1.7 Limitaciones	10
1.8 Delimitaciones.....	10
1.9 Resumen	10
Capítulo II: Revisión de la Literatura.....	12
2.1 Mapa Conceptual con Autores	12
2.2 Buenas Prácticas	12
2.3 Gestión del Talento.....	14
2.3.1. Evolución del concepto de Gestión de Talento	15
2.3.2. Diferenciación en la Gestión de Talento	16
2.3.3. Subprocesos de la gestión de talento	17
2.4. Sector Construcción.....	23

2.5 Resumen	30
2.6 Conclusiones.....	31
Capítulo III: Metodología.....	33
3.1 Diseño de la Investigación.....	33
3.2 Consentimiento Informado	35
3.3 Participantes de la Investigación	36
3.4 Confidencialidad.....	37
3.5 Procedimiento de Recolección de Datos	37
3.5.1. Fuentes de Evidencia	37
3.5.2. Protocolo de Caso	39
3.5.3. Casos Piloto	39
3.5.4. Esquema de la Entrevista.....	40
3.6 Instrumentos	40
3.7 Procedimientos de Registros de Datos	41
3.8 Análisis e Interpretación de Datos.....	42
3.9 Validez y Confiabilidad.....	43
3.10 Resumen	44
Capítulo IV: Casos de Empresas del Sector Construcción	46
4.1 Perfil de Informantes	46
4.2 Caso de la EMPRESA A	49
4.3 Caso de la EMPRESA B	54
4.4 Caso de la EMPRESA C	61
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	67
5.1 Conclusiones.....	67

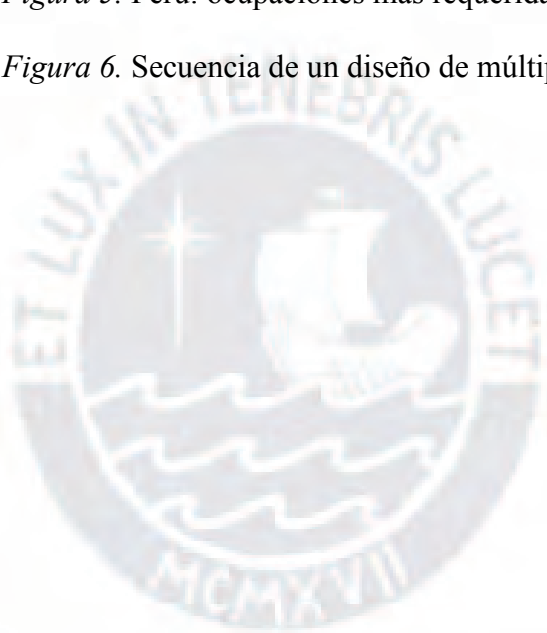
5.1.1. Conclusiones según los objetivos de la investigación	67
5.1.2. Conclusiones en contraste con la revisión de la literatura	71
5.2 Recomendaciones	75
5.2.1. Recomendaciones prácticas	75
5.2.2. Recomendaciones para futuras investigaciones	77
5.3 Contribuciones.....	78
5.3.1. Contribuciones teóricas	78
5.3.2. Contribuciones prácticas.....	79
5.4. Resumen	79
Referencias.....	81
Apéndices	89
Apéndice A: Consentimiento Informado	89
Apéndice B: Protocolo del caso	91
Apéndice C: Guía de Entrevista	92
Apéndice D: Encuesta	94
Apéndice E: Guía de Encuesta.....	98
Apéndice F: Listado de documentos.....	99
Apéndice G: Resultado del Análisis Kruskal-Wallis	100

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Perú: Empleadores y Trabajadores Independientes del Sector Construcción, 2012</i>	24
Tabla 2	<i>Perú: PEA Ocupada del Sector Construcción Según Nivel Educativo, 2012</i>	28
Tabla 3	<i>Lista de fuentes utilizadas</i>	47
Tabla 4	<i>Información de los Entrevistados</i>	48
Tabla 5	<i>Información de los Encuestados</i>	48
Tabla 6	<i>Información sobre ventas brutas de las Empresas</i>	49
Tabla 7	<i>Información sobre número de trabajadores de las Empresas</i>	49
Tabla 8	<i>Prácticas Identificadas por Empresa según Encuesta</i>	666
Tabla 9	<i>Prácticas Identificadas por Empresa según Entrevista</i>	666

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de exploración de la literatura.....	13
<i>Figura 2.</i> Línea de tiempo con relación a las buenas prácticas y personajes reconocidos.	15
<i>Figura 3.</i> PBI y PBI construcción (2013-2017, enero-julio).	23
<i>Figura 4.</i> Flujo general de la actividad en construcción.	25
<i>Figura 5.</i> Perú: ocupaciones más requeridas en el sector construcción, proyección al 2015. 27	
<i>Figura 6.</i> Secuencia de un diseño de múltiples.....	35



Capítulo I: Introducción

El presente capítulo es la parte introductoria del trabajo de investigación en la cual se detallan los antecedentes de las investigaciones, el problema que se desea investigar, así como el propósito, la justificación, las limitaciones, y las delimitaciones.

1.1 Antecedentes

Las buenas prácticas son aquellos procedimientos cuyo funcionamiento y buenos resultados han sido demostrados y que podrían aplicarse en diferentes organizaciones, por lo que podrían recomendarse como un modelo a seguir en otras semejantes. Relacionando las buenas prácticas a la gestión de talento se podría decir que las buenas prácticas son aquellas que permiten que las personas actúen de manera eficaz y eficiente, de acuerdo a las estrategias de la organización y orientadas hacia el éxito de la misma (Chiavenato, 2009).

Sin embargo, en sus orígenes la noción de buenas prácticas giró en torno a un concepto mecánico, muy ligado a la productividad y no al uso adecuado del conocimiento en las tareas. Este concepto mecanicista de buenas prácticas se mencionaba desde la época de Adam Smith en su obra *The wealth of nations* (1776) relacionándolo con la especialización de tareas; más adelante Frederick Taylor en su obra *Scientific management* (1911) definió las buenas prácticas como una secuencia de acciones productivas que eran la única forma racional para la realización de una tarea. Unos años más adelante Henry Ford (1913) continuó con el pensamiento *taylorista*, dándole un enfoque industrial y mecánico relacionándolo con acciones en donde se destacaban los resultados y no el uso del conocimiento. En la segunda mitad del siglo XX se observa un creciente interés por analizar a las organizaciones que responden mejor a su entorno, que tienen mayor capacidad para competir y obtienen mayor éxito, intensificándose más en los años noventa, pero sin encontrar aún modelos que superen los tradicionales (Sarriés & Casares, 2008). Lepak y Snell (1999, citado por Dabos y Rivero, 2015, p. 45) en sus investigaciones cuestionaron la literatura tradicional sobre la gestión de

recursos humanos, afirmando que el modelo ideal no existe, así como tampoco un conjunto único de prácticas óptimas para la gestión de los empleados en su totalidad y sustentaron su estudio en la diferenciación del individuo pues las características del capital humano son diversas. Estas investigaciones serían la base de lo que se llamaría la gestión diferencial dentro del trabajo estratégico de recursos humanos.

Hoy en día, el concepto de buenas prácticas trasciende y es aplicado a cualquier rubro empresarial, incluso a nivel institucional. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2015) maneja una plantilla para el fomento de buenas prácticas en su sector, que incluye puntos como partes interesadas, impacto, innovación, sostenibilidad, recursos relacionados, entre otros. Es por ello que se generaliza la acepción de que las buenas prácticas serían aquellos procesos que producen resultados esperados que pueden ser aplicados a otras organizaciones, teniendo en cuenta ciertas atinencias como cultura, tiempo, geografía, entre otros.

A partir de la descripción de lo que es una buena práctica, se expondrá cómo identificarlas en la gestión del talento. Este es un concepto que se viene estudiando desde hace 30 años aproximadamente, ya que previamente se han utilizado otras palabras para manifestar las implicaciones de este proceso. La propuesta de McKinsey Consulting Group (1998, citado por Chambers, Foulton, Handfield-Jones, Hankin & Michaels, 1998, p. 46) resultó pionera al concluir que los directivos de las organizaciones tienen el reto de moldear, empoderar a sus trabajadores y fomentar su propuesta de valor; ya que, dependiendo de este talento, la organización podrá obtener una ventaja competitiva. De esta manera, se inició una etapa en donde la gestión del talento resultaba necesaria en los departamentos de recursos humanos, no sólo a nivel de beneficios de la alta dirección, sino de manera estructural y transversal porque se empezó a considerar como factor clave para el éxito de la organización (Alonso & García-Muina, 2014).

Si bien el concepto de gestión de talento se utiliza cotidianamente y se han realizado estudios teóricos al respecto, aún existe limitada investigación empírica. En Alemania, Ewerlin y Süß (2016) estudiaron las causas de la difusión, configuración, e influencia de diversos factores en la gestión del talento, y hallaron que algunas compañías lo implementan como una fachada mientras que otras empresas lo hacen por aspectos económicos. En Italia, Guerci y Solari (2012) analizaron casos de estudio y evidenciaron una tendencia en donde las organizaciones desean fomentar un enfoque segmentado de la fuerza de trabajo (es decir, agrupándola según características y necesidades similares) y comprometer a los gerentes con actividades de desarrollo de recursos humanos. La investigación de Valverde, Scullion y Ryan (2013) realizada en España, a través del análisis de casos de estudio, mostró que existe poca conciencia del término gestión del talento, a pesar que las organizaciones puedan manifestar que se aplican sus principios y prácticas.

A partir de estos estudios, la gestión de talento debería incluir la concepción y aplicación de buenas prácticas orientadas a las necesidades de la organización. Para Pfeffer (1998, citado por Dabos y Ribero, 2017, p. 41) el enfoque de mejores prácticas de gestión de los empleados está basado en un conjunto de éstas que al margen de la situación actual y la estrategia de la organización, influyen directa y favorablemente en el desempeño de la misma. Posteriormente Alles (2009), en su estudio del desarrollo del talento en la organización sostuvo que las buenas prácticas en gestión del talento son herramientas que aplican las organizaciones para mejorar su desempeño y se basan en modelos, es decir, en un diseño adaptado a las necesidades de la organización. Este diseño se instala cuidadosamente y conlleva a un entrenamiento de todas las áreas antes de la aplicación, adecuando la metodología laboral a la estrategia y comportamiento organizacional. Para la empresa PriceWaterhouseCoopers (PWC) en el 2013, las buenas prácticas en recursos humanos son procesos que generan valor. Identificar y aplicar las mejores prácticas en recursos humanos y

comprometerse con ellas a nivel de toda la organización las convierte en empresas exitosas y las vuelve más competitivas.

1.2 Problema de la investigación

El Ranking Mundial del Talento, realizado por el Institute for Management Development (IMD), evalúa el grado en que los países desarrollan temas de atracción y retención del talento humano en base a tres factores: (a) inversión y desarrollo; (b) atracción y; (c) preparación. Si bien el Perú para el año 2017 avanzó dos posiciones (del 59 al 57) en este ranking en relación al año 2016; se observa aún la necesidad de profundizar en el factor de atracción de talento. Esta dimensión es la más crítica, pues incluye factores como: costo de vida, atracción y retención del talento, motivación de los trabajadores, fuga de talentos, calidad de vida, y personas extranjeras calificadas. De todos estos factores, se observó un retroceso importante en el factor de atracción del talento, que colocó al Perú en el puesto 57 de 63 países evaluados, lo cual indica que es necesaria la identificación de buenas prácticas realizadas en este subproceso (IMD World Talent Ranking, 2017).

Se puede diseñar un plan de implementación de una buena práctica en cualquier área de la organización, tomando en cuenta ciertas condiciones como la cultura, el tiempo, el sector, entre otros. De esta manera, es necesario tomar en cuenta que “la gestión del talento supone hoy en día un reto para la empresa, ya que la aportación de valor se produce cada vez más desde el área de capital intangible” (Alonso & García-Muina, 2014, p. 1003). Por lo tanto, resulta relevante identificar estos procesos y reconocer las buenas prácticas que se realizan en este ámbito.

Por otro lado, el sector inmobiliario en el Perú al 2017 se ha visto afectado por factores sociales, económicos, y políticos (excluyendo el tema de la corrupción). Se ve la necesidad de investigar sobre la captación y retención del talento en este sector importante para la economía nacional. Ello aporta aproximadamente el 8% al Producto Bruto Interno

(PBI) nacional sustentado en el avance de obras públicas, el cual registra un incremento de 29.2% en el primer bimestre del año 2018 (Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO], 2018). La captación y retención de talento en el sector construcción es un problema que se está desarrollando con mayor intensidad en los últimos años, donde se vio la necesidad de implementar programas de reconocimiento para retener el talento de su *staff* (Gestión, 2013).

De esta manera, la gestión del talento es trascendental, porque por más que exista abundante información y automatización de procesos, las personas son el factor más relevante. Entonces, para las organizaciones es de vital importancia el poder identificar al talento que necesitan, sus características, y a su vez la manera tanto de captarlo como retenerlo, para alcanzar el mayor provecho posible. Sin embargo, actualmente no existen ni guías generales ni estudios previos al respecto en el sector construcción. Es una necesidad percibida en el sector identificar el talento, saber cómo gestionarlo y sobretodo, documentar casos de éxito, para su posterior difusión.

1.3 Propósito de la Investigación

La presente investigación tiene por propósito identificar y describir las buenas prácticas en la gestión del talento en tres empresas medianas complementarias del sector construcción del Perú durante el año 2017. Se analizarán las prácticas pertenecientes a los subprocesos de captación y de retención. Se plantea sentar las bases para investigaciones futuras sobre el tema, ya que los resultados generarían aporte para que más empresas del sector adopten buenas prácticas de gestión del talento.

1.3.1 Objetivos de la investigación

Objetivo principal. Describir las buenas prácticas en los subprocesos de captación y retención de la gestión del talento, en una muestra por conveniencia de empresas del sector construcción, en Lima Metropolitana, Perú, durante el año 2017.

Objetivos secundarios. Son los siguientes:

- Identificar las características y actividades de la gestión del talento en una muestra de empresas del sector construcción.
- Recolectar las opiniones de los colaboradores en cuanto a la utilidad de las prácticas de gestión del talento en captación y retención que utilizan una muestra de las empresas del sector construcción en función de su eficacia.
- Comparar y documentar los hallazgos sobre dichas buenas prácticas de gestión del talento que ejecutan una muestra de las empresas del sector construcción.

1.3.2 Preguntas de la investigación

Pregunta principal. ¿Cuáles son las buenas prácticas en los subprocesos de captación y retención de la gestión del talento en una muestra por conveniencia del sector construcción, en Lima Metropolitana, Perú, durante el año 2017?

Preguntas secundarias. Son las siguientes:

- ¿Cuáles son las características y actividades de la gestión de talento en una muestra de las empresas del sector construcción?
- ¿Cuáles son las opiniones de los colaboradores en cuanto a la utilidad de las prácticas de gestión de talento en captación y retención que se utilizan en una muestra de las empresas del sector construcción?
- ¿Cómo comparan y documentan los hallazgos sobre dichas buenas prácticas de gestión del talento que ejecutan una muestra de las empresas del sector construcción?

1.4 Naturaleza de la investigación

La investigación es exploratoria y descriptiva utilizando un enfoque cualitativo basado en el método de caso. Ello para explorar las buenas prácticas orientadas a la captación y retención del personal talentoso en tres empresas especializadas en actividades diferentes que pertenecen al sector construcción.

La estrategia cualitativa para la recolección de evidencias alineada al método de caso, se realizará a través de la triangulación metodológica (entrevistas, encuestas, y observación), con un análisis de datos progresivo, basado en la inducción analítica. Esto permitirá profundizar los aspectos complejos, sensibles, y personales, que pueden influir en la investigación de los involucrados y sus manifestaciones (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

1.5 Marco teórico de la Investigación

En los estudios de caso, se considera una perspectiva teórica para la recolección y el análisis de la información (Yin, 2014). En el presente estudio, se realizará la investigación en base a: (a) buenas prácticas: como actividades que se alinean a la razón de ser de las organizaciones y a su vez las diferencian entre sí, contando con el capital humano como su principal protagonista; y (b) gestión del talento: que se encarga del capital humano, no sólo como recurso, sino de manera transversal en la organización, promoviendo la creación de valor e identificación y retención de talento potencial. A partir de estos conceptos se analizará el diseño de los subprocesos de captación y retención de talento de las unidades de análisis, mediante triangulación metodológica. Se examinará la información recolectada y de acuerdo al resultado se describirán las buenas prácticas que pudieran existir para una muestra de las empresas del sector.

1.6 Justificación de la investigación

La conexión que existe entre los resultados de la organización y las prácticas de capital humano fortalecen la importancia de la gestión de recursos humanos dentro de las mismas. El análisis y la investigación de los datos recopilados en los subprocesos que comprende la gestión de talento permitirán determinar las acciones en la administración de recursos humanos que dan mayor valor a la organización. La encuesta que realizó Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG) en el 2015 a 375 ejecutivos a nivel mundial concluyó que

la gestión de recursos humanos basado en resultados transformará la función de esta área, por ello será estratégica para los negocios y permitirá que el área de recursos humanos sea más proactiva en la evaluación del talento.

Asimismo, el Índice de Capital Humano (ICH) de Watson Wyatt, encuesta que cuantificó el vínculo entre la gestión de capital humano y el desempeño financiero empresarial, calificó a cada compañía encuestada en una escala de 1 a 100 y lo correlacionó con el valor generado al accionista. En su primer reporte, realizado en el año 1999, incluyó a 400 compañías de Estados Unidos y Canadá, identificando 30 prácticas de capital humano cuyo mejoramiento estaba asociado al 30% de incremento en el valor de mercado. En el año 2000 se realizó la misma encuesta en Europa, incluyendo 250 empresas que reflejaron mejoras en 19 prácticas asociadas a un 26% de incremento en el valor en el mercado. Posteriormente, en su segundo estudio del año 2001 incluyó a 500 compañías de Norteamérica, identificando 43 prácticas específicas de capital humano cuyo mejoramiento se asociaba con un incremento del 47% en el retorno total para los accionistas. Este estudio concluyó que donde existen prácticas superiores de capital humano existe mayor valor para el accionista (Watson Wyatt Worldwide, 2002).

Del mismo modo, Deloitte & Touch (2001) en base a información proporcionada de más de 200 organizaciones de Estados Unidos y Canadá sobre 17 prácticas críticas de capital humano, desarrollaron un puntaje al cual llamaron *Human Capital ROI*, que calificaba a cada compañía en una escala de 1 a 100; y lo correlacionaron con el índice de valor de mercado en libros (que mide la generación de riqueza de una empresa) y el retorno total a los accionistas. Esta investigación concluyó que las prácticas efectivas de capital humano contribuyen sustancialmente al valor de mercado de la empresa, llegando a representar entre el 33% y el 43% de diferencia entre el valor de mercado en libros de una compañía comparada con sus competidores. De este porcentaje un 28% corresponde al impacto de prácticas de capital

humano que impulsan el valor de mercado en todas las compañías (retención y desarrollo del talento de alto desempeño, compensación variable, y comunicación de información estratégica) y entre un 5% y un 15% corresponde al impacto de prácticas de capital humano que generan valor según la estrategia particular del negocio (innovación de productos, intimidad con el cliente, o excelencia operacional). En ese sentido, se puede inferir que las inversiones en las buenas prácticas en gestión del talento impactan de forma positiva en los resultados de la empresa. Es por ello que la presente investigación describirá las buenas prácticas en la gestión del talento en una muestra de empresas del sector construcción con la intención de servir de base a futuros estudios que expandan su alcance.

Finalmente, cabe mencionar que el diseño de la presente investigación es descriptivo y exploratorio, ya que las buenas prácticas son actividades que pueden variar de acuerdo a los objetivos de la organización, al sector, a la madurez de la empresa, entre otros. Por lo que es necesario escuchar e identificar casos específicos del sector. Asimismo, al ser exploratoria no existen precedentes y por lo tanto se requiere recopilar opiniones y percepciones, de manera cualitativa. De esta manera, no existen modelos definidos o prácticas ya establecidas que permitan establecer un decreto específico. Al ser fenómenos sociales donde no hay consenso o modelos únicos, y al no observar estudios semejantes en el sector, es necesario recolectar opiniones y formalizar la información en un modelo que posteriormente pueda analizarse de manera cuantitativa. El talento varía de acuerdo a la necesidad de la empresa, del país, la cultura, entre otros; por ello, la presente investigación desea realizar un primer acercamiento para conocer mayores detalles y, una vez que se expanda la investigación a otras empresas de construcción, se podrán ver similitudes y, en un marco más específico, se podrán realizar estudios cuantitativos futuros.

1.7 Limitaciones

La investigación se realizará sobre tres empresas complementarias del sector construcción que mantienen una cultura semejante y podrían no ser representativas de dicho sector. Si bien es cierto se garantizará la confidencialidad para la obtención de datos en los cuestionarios y encuestas, no es posible controlar la veracidad de la información. Por otro lado, es importante mencionar que una de las investigadoras se desenvuelve laboralmente en el sector en cuestión, lo que podría sesgar al investigador e influenciar en el análisis de la información obtenida.

1.8 Delimitaciones

Las delimitaciones a tomar en cuenta en la presente investigación consisten en aspectos geográficos y temporales. Sólo se tomarán en cuenta una muestra de empresas del sector construcción a nivel nacional, cuyo personal reside en Lima Metropolitana y se estudiarán sólo las buenas prácticas de gestión del talento relacionadas a los subprocesos de captación y retención de talento, realizadas durante el año 2017. Se entrevistará a los encargados de la gerencia general, de recursos humanos y de la gerencia comercial, así como una encuesta aplicada a los empleados (excluyendo al personal obrero). Ambas herramientas se aplicarán una vez, mientras que la observación se limitará a fuentes secundarias (documentos).

1.9 Resumen

En esta sección se detalló la parte introductoria de la investigación que comprende el enfoque de la misma. Se definieron los objetivos, la pregunta de investigación, justificación, limitaciones, y delimitaciones como el marco referencial de la investigación. La finalidad de esta investigación es conocer la adopción de las buenas prácticas de gestión del talento y sus consecuencias en el sector construcción. Se debe tener en cuenta que, en el Perú, el sector construcción tiene gran influencia en la economía nacional, por lo que resulta importante la

identificación de prácticas en los subprocesos de captación y retención de talento. Para ello se realizará un análisis cualitativo a partir de encuestas y entrevistas realizadas a la gerencia general, de recursos humanos y de la gerencia comercial; así como una encuesta aplicada a los empleados (excluyendo al personal obrero). De esta manera, se describirán las buenas prácticas que tiene una muestra de empresas del sector construcción.



Capítulo II: Revisión de la Literatura

En el presente capítulo se detalla la literatura encontrada para la presente investigación, en relación a las buenas prácticas, a la gestión de talento y al sector construcción.

2.1 Mapa Conceptual con Autores

En la Figura 1 el mapa de la literatura presenta de manera gráfica los elementos revisados para el desarrollo de la presente tesis.

Se divide la investigación en dos elementos que son las buenas prácticas y la gestión de talento. Dentro de buenas prácticas se menciona a los autores Dabos y Rivero (2017), Sarriés y Casares (2008), entre otros para detallar la evolución del concepto.

En la investigación de la gestión de talento se divide en dos temas: la evolución del concepto y los subprocesos de la gestión de talento. En la evolución del concepto de la gestión de talento se menciona a los autores Jackson y Schuler (1990); Rothwell (1994); Kristof (1996); Chambers, Foulton, Handfield-Jones, Hankin y Michaels (1998); Alonso y García-Muina (2014); Lawler, Levenson y Boudreau (2004); Lewis y Heckman (2006); Cappelli, (2000 y 2008); y Kehinde, (2012).

Dentro de los cinco subprocesos de la gestión de talento que son captación, formación, evaluación, retribución, y desarrollo; se menciona a los autores Chiavenato (2009); Muttoni (2012); Prieto (2013); Camagüey (2008); Cabanillas (2013); Dávila y Mitta (2015); Santacruz (2011), Werther, Davis y Guzmán (2014); Alles (2008); Vidal, Córdón y De la Torre (2015); y Núñez, Grande y Pedrosa (2012).

2.2 Buenas Prácticas

La aparición del término buenas prácticas ha tenido una interesante evolución en un lapso de más de 120 años (ver Figura 2).

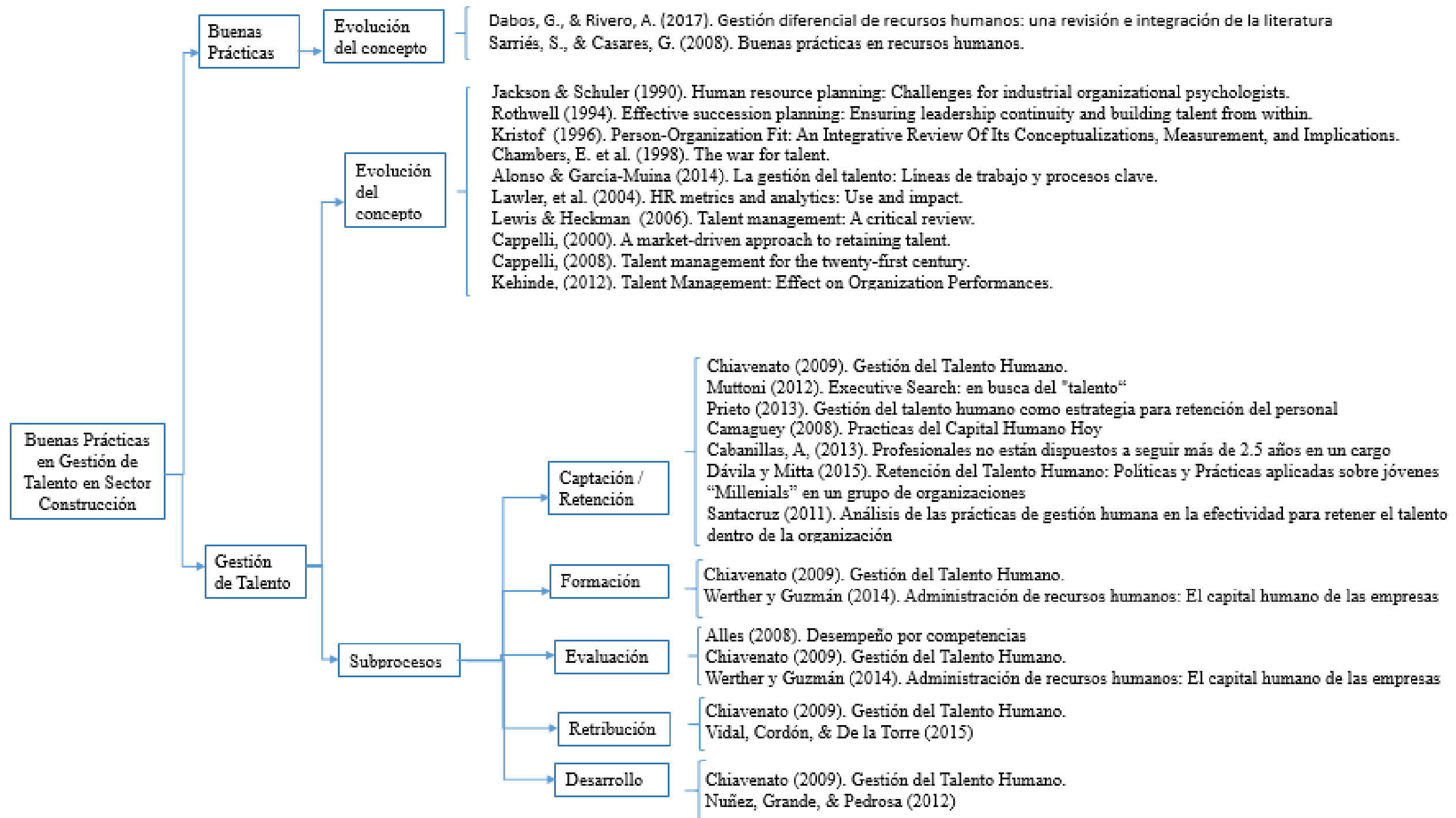


Figura 1. Mapa de exploración de la literatura.

Desde fines del siglo XIX se concebía como la diferenciación de tareas en el trabajo, llegando a ser tan especializada, que para inicios del siglo XX sólo había una manera (*the one way*) para cumplir con esta tarea, y cuanto más mecanizada fuese, mejor. Ante el fenómeno de multiplicación de organizaciones, posterior a la Segunda Guerra Mundial, creció la necesidad en la industria de buscar una identidad como empresa, por lo que las buenas prácticas pasaron a encabezar el proceso de diferenciación a través de la búsqueda de la razón de ser de la organización y por consecuencia, la discriminación exhaustiva de actividades que se alineaban a ese propósito. Al entrar a los años cincuenta, se establecen dos vertientes de buenas prácticas: (a) los círculos de calidad (ahora conocidos como control de calidad); y (b) un sistema socio técnico que orienta las buenas prácticas a trabajar en equipo, que poco a poco fueron convirtiéndose en grupos semiautónomos con objetivos en común y trabajo equitativo. En los años noventa, surge la idea del aprendizaje y transferencia a través de la difusión e imitación de prácticas propias de organizaciones exitosas. Sin embargo, a pesar de los diferentes modelos, con el tiempo se concluye que el capital humano, al tomar más protagonismo en las organizaciones, se convierte en fuente inagotable de las mismas, por lo que las buenas prácticas pasan a orientarse al recurso humano y su involucramiento en las organizaciones (Sarriés & Casares, 2008).

2.3 Gestión del Talento

La gestión del talento es un concepto que se relaciona directamente con el capital humano, que es la parte esencial de cualquier organización. Como ya se ha mencionado, este término es relativamente moderno y tiene cada vez más importancia no solo en las gerencias de recursos humanos sino en toda la organización, como una preocupación transversal. A continuación, se detallará la evolución del concepto, la diferenciación en la gestión de talento, y sus subprocesos.

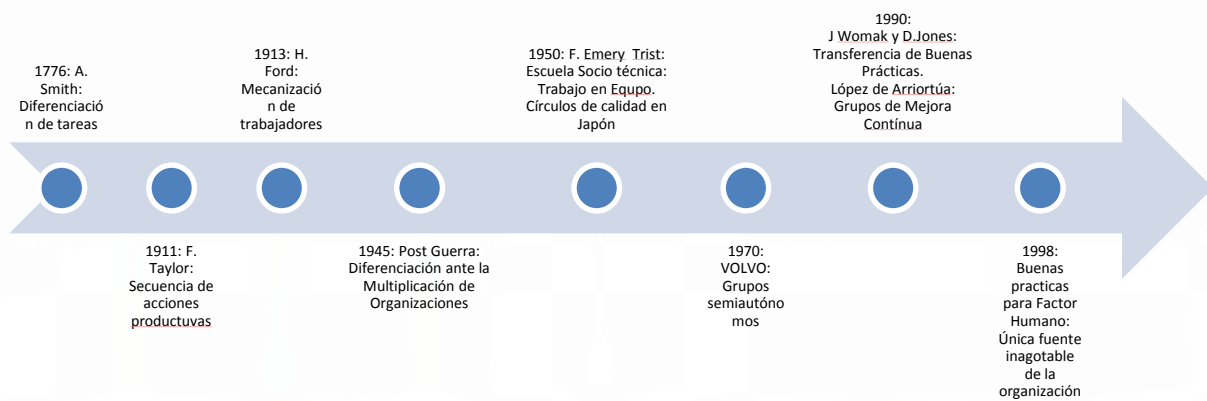


Figura 2. Línea de tiempo con relación a las buenas prácticas y personajes reconocidos. Adaptado de: Sarriés, S., & Casares, G. (2008). Buenas prácticas en recursos humanos. Madrid: ESIC through people

2.3.1. Evolución del concepto de Gestión de Talento

En la década de los noventa la atención giró en torno a las formas de desarrollo y retención de profesionales competentes en las organizaciones. Para ello, era necesaria la incorporación de planes y sistemas de gestión de talento, relacionándola con los esfuerzos por asegurar la permanencia del personal adecuado en los puestos de trabajo (Jackson & Schuller, 1990). Posteriormente, se incorporaron temas relacionados al desarrollo personal como punto de partida hacia la continuidad laboral (Rothwell, 1994). Kristof (1996) en cambio mencionó que en el vínculo entre la persona y la organización era posible encontrar una forma de compatibilidad entre los intereses de ambos, dando como resultado la retención del personal. Los estudios de esta década se complementaron escalando la gestión de talento fuera del departamento de recursos humanos, de tal manera que los principios fuesen aplicables a toda la organización (Chambers et al., 1998).

Posteriormente, a finales de los años noventa, el enfoque del término se orientó hacia lo que rodea a la organización, naciendo un enfoque externo al proceso de gestión de talento con la técnica de *topgrading* (selección del mejor talento mediante una serie de preguntas relacionadas a la vida laboral del empleado), aportando a los procesos de contratación y promoción. Sin embargo, no se dejó de dar importancia a la atracción, retención, y desarrollo

del personal valioso en la empresa; pasando a inicios del siglo XXI a ser factores clave para hacer frente a una posible salida del mismo (Alonso & García-Muina, 2014). Ya para entonces, aparecieron también estudios que definieron el término como una forma de obtener ventajas competitivas sostenibles en la empresa (Lawler, Levenson & Boudreau, 2004).

Los estudios de Lewis y Heckman (2006) identificaron que el talento interno empezaba a tomar más importancia, aunque un par de años más adelante, se presentaron estudios detractores que concluyeron sobre la mala orientación de técnicas, pues se detectó favoritismo o temor al reconocimiento del talento por evitar la transferencia inter unidades (Cappelli, 2008). En base a los estudios de Lewis y Heckman (2006), se estableció que los subprocesos que componen la gestión de talento son parte importante para encontrar al personal adecuado según los puestos (Kehinde, 2012). De esta manera, se logró diferenciar la gestión de talento de la dirección de recursos humano, ya que la primera se limita a perfilar puestos clave para la creación de valor y para la identificación de potencial en el presente y futuro (Alonso & García-Muina, 2014).

2.3.2. Diferenciación en la Gestión de Talento

La gestión de talento es el conjunto de actividades que la empresa realiza con el fin de captar, formar, evaluar, retribuir, y desarrollar a los mejores profesionales en los roles de la organización (Cappelli, 2000). Es importante recalcar el aporte individual y diferencial de cada trabajador para el logro de los objetivos de la organización, es por ello que surge el concepto de diferenciación de la fuerza laboral que se refiere al uso de prácticas diferenciales para la gestión de personas de las cuales se espera un mayor retorno de la inversión (Cappelli, 2000). El concepto de diferenciación se sustenta en el hecho de que la inversión homogénea de recursos en todos los empleados puede dejar de ser beneficiosa para la organización porque se puede incurrir en costos innecesarios, además la asignación de talentos de manera

uniforme no significa necesariamente mejor desempeño de la organización (Dabos & Rivero, 2017).

Bajo esta perspectiva se tienen dos diferenciaciones relacionadas a la gestión de talento: diferenciación basada en el capital humano y diferenciación basada en el puesto de trabajo. Para Barney (1991, citado por Dabos & Rivero, 2017, p. 42) la diferenciación basada en capital humano implica aquellos recursos que son únicos, inimitables, y difíciles de sustituir, es decir son recursos valiosos que dan ventaja competitiva a la organización. Esta orientación basada en capital humano requiere diferentes tipos de gestión para grupos de empleados distintos, además el individuo y sus contribuciones en la organización son los que tienen mayor importancia en esta diferenciación. Para Makadok (2001, citado por Dabos & Rivero, 2017, p. 42) la diferenciación basada en el puesto de trabajo tiene su sustento en la visión de la organización y en sus capacidades estratégicas, además está sustentado en que los puestos en cuestión son requeridos por los múltiples procesos estratégicos de la organización. De esta manera, un mismo puesto de trabajo puede contribuir al desempeño dependiendo de la ubicación dentro de las capacidades estratégicas de la organización. Huselid y Becker (2011) indicaron que una de las presunciones de esta diferenciación por puesto de trabajo es que el individuo a pesar de demostrar un alto desempeño no agregará valor si no se le asigna en puestos de trabajo que sean clave para la estrategia de la organización.

2.3.3. Subprocesos de la gestión de talento

La gestión de talento se desarrolla en fases sucesivas y alguna de ellas iterativas, cuyas actividades son planificadas de acuerdo a la estrategia de recursos humanos de la organización.

Captación y retención. En cuanto a captación de personal, cuando las empresas desean incorporar personas a su organización, actúan según procedimientos que permitan dirigir la ruta para el ingreso del trabajador. Este subproceso suele iniciar con la delimitación

de las características y funciones que se necesitan para la empresa, es decir, una descripción de puesto que incluye todos los detalles de la posición, en donde resulta fundamental establecer las competencias requeridas. Las competencias se refieren a los conocimientos, habilidades, y aptitudes que debe tener el futuro trabajador de la empresa, en aras de cumplir con las funciones determinadas del puesto. Una vez que se tiene elaborado el perfil de puesto, es posible empezar con la búsqueda de candidatos. Generalmente, se realiza el reclutamiento, el cual puede ser interno en donde se busca cubrir la vacante con alguna persona que se encuentra trabajando en la empresa; o externo, en donde se realiza una convocatoria abierta a todo el mercado de profesionales. Posteriormente, la selección implica realizar la revisión de currículos, realizar evaluación psicológica, y entrevistas a los postulantes hasta identificar a los que cumplen con el perfil, y finalmente decidir cuál es la persona idónea (Chiavenato, 2009).

De esta manera, el desafío consiste en detectar el talento que se encuentra en el mercado, y alinearlos de acuerdo a las necesidades y expectativas de la empresa. Muttoni (2012) explica que el talento debe considerarse a nivel del potencial que posee la persona para realmente ejecutar o desarrollar la habilidad identificada; ya que en muchas ocasiones, se le exigirá realizar tareas o funciones que previamente no ha realizado o que debe adaptar a la nueva posición laboral. Es así que muchas veces existe un factor predictivo dentro de la captación del talento, ya que se deben considerar condiciones específicas tanto de la organización como del personal.

En cuanto al subproceso de retención, se refiere al mantenimiento del personal a través de procedimientos que permitan crear las condiciones ambientales y psicológicas óptimas para el desenvolvimiento del personal (Chiavenato, 2009). Sin embargo, esta tarea cada vez es un reto mayor, ya que existen diferentes variables y condiciones a tomar en cuenta. Prieto (2013) señala que no sólo existen condiciones laborales como el tema

remunerativo sino también el reconocimiento y desarrollo profesional y, la motivación a nivel personal y grupal.

La retención del talento cobra relevancia ya que en los últimos 10 años se observa una tendencia hacia la disminución de tiempo de permanencia dentro de las organizaciones, es así que el promedio ha bajado a cuatro o cinco años e incluso menos (Camagüey, 2008). En Perú, el promedio es de 4,4 a 4,5 años según manifiestan egresados y estudiantes respectivamente (Cabanillas, 2013).

La retención del personal implica una etapa fundamental, en donde se debe identificar el talento y el personal clave, es decir, reconocer el valor agregado, la eficiencia, y el impacto que tienen estos profesionales en los resultados de la empresa; de tal manera que su ausencia generaría un impacto desfavorable (Dávila & Mitta, 2015). Por ello, Prieto (2013) coincide y además asegura que “la nueva preocupación de las empresas se centra en la gestión de sus activos más valioso: los trabajadores” (p. 38).

De esta manera, la rotación de personal puede generar estragos en las organizaciones. Existen dos situaciones por las que se da la rotación de personal (Chiavenato, 2009). Por un lado, que la empresa decida la desvinculación, en donde se incluyen motivos como transferencias, generación de nuevos puestos, reducción de horas, o despidos por múltiples causas. Por otro lado, también el empleado puede mostrar iniciativa y desear retirarse de la empresa, ya sea por motivos personales o profesionales. En estos casos, es importante tomar en cuenta la satisfacción laboral y la oferta laboral competitiva que se encuentra en el mercado. Además, Santacruz (2011) manifestó que existen tres razones principales por las que un profesional se retira de la organización a la que pertenece, por atributos individuales (por ejemplo, conocimientos y habilidades del sujeto), características organizativas (por ejemplo, el modelo de dirección y el estilo de comunicación de la empresa), y factores ambientales (por ejemplo, la ubicación física de la organización). Finalmente, la captación y

retención del talento implica que tanto la organización como el trabajador tome en cuenta el valor que agrega las competencias y habilidades de las personas, y por lo tanto ello genera un impacto positivo en la empresa que debe ser atendido y cuidado a lo largo del tiempo.

Formación. La formación es el subproceso de la gestión del talento mediante el cual se desarrollan las competencias de las personas potenciando su productividad, creatividad, e innovación, lo cual contribuye a los objetivos organizacionales y vuelve a estas personas más valiosas. Por medio de la capacitación, la persona asimila información, aprende habilidades, desarrolla actitudes y comportamientos diferentes y, elabora conceptos abstractos (Chiavenato, 2009).

La transmisión y generación del conocimiento en la organización puede dividirse en tres categorías: la educación laboral, la capacitación general y la capacitación especializada. En la educación laboral se le prepara a la persona para trabajar en contextos y condiciones muy variados; mientras que la capacitación general es menos abierta que la educación laboral y no está alineada a las necesidades inmediatas de la organización, además el conocimiento adquirido puede ser transferido a otros contextos; por otro lado la capacitación especializada atiende una necesidad específica y más o menos inmediata de la organización, además la transferencia del conocimiento adquirido es mucho más limitada en relación a las otras dos modalidades (Werther, Davis & Guzmán, 2014). La capacitación es un subproceso cíclico y continuo que tiene las siguientes etapas: (a) diagnóstico, mediante el cual se detalla las necesidades que deben ser atendidas o satisfechas; (b) diseño, en el que se prepara un programa que atienda las necesidades identificadas; (c) implantación, que es la ejecución del programa detallado en la etapa anterior y; (d) evaluación, mediante el cual se revisan los resultados obtenidos (Chiavenato, 2009).

Evaluación. La evaluación del desempeño tiene como punto de partida a la estrategia organizacional. De esta manera, toda entidad contempla objetivos y planes, que si se

relacionan a los puestos de trabajo (que de la misma manera cuentan con objetivos propios), generan automáticamente un sistema integral de evaluación. Es así que, al establecer la estrategia organizacional, se deslinda de ella un desempeño esperado general, a partir del cual se plantearán objetivos específicos (que se reflejarán en resultados) y lo necesario para alcanzarlos (que pasan a ser las competencias). Este sistema permite comparar los perfiles de puestos con los de los colaboradores, y valorar la relación entre ellos, generando una adecuación colaborador-puesto. Alles (2009) propuso tres métodos de evaluación: (a) según características, (b) conductas, o (c) resultados.

De esta manera, la evaluación del desempeño se convierte en un subproceso neurálgico para lograr la excelencia en la administración de una organización, ya que permite valorar sistemáticamente al individuo, en base a: (a) los resultados que obtiene (b) las funciones que realiza, y (c) el potencial de desarrollo del mismo. Esta evaluación es múltiple y a todo nivel, ya que puede ser realizada por el individuo, su superior, sus pares, su equipo de trabajo, sus subordinados (también conocido como “evaluación 360°”), por el área de recursos humanos o por una comisión específica delegada para ello (Chiavenato, 2009).

Para la evaluación de desempeño, la palabra clave es el rendimiento. Éste permite medir de manera global en una organización el aporte directo del colaborador a la organización y determinar su continuidad en la misma. Para la evaluación de desempeño se plantea un sistema con evaluaciones informales, de la vida diaria, y un sistema formal que consiste en: (a) medir y comparar los resultados del colaborador y contrastarlos con los establecidos para la labor que desempeña; (b) retroalimentar tanto al colaborador como al área a cargo, pensando no sólo en el marco actual sino también en su desempeño futuro, basándose en evaluar el potencial del colaborador, y en plantear objetivos medibles según la sistematización de su experiencia y proyección de la misma (Werther et al., 2014).

Retribución. Este proceso implica ofrecer una recompensa a las personas que forman parte de la empresa que hayan alcanzado los objetivos organizacionales y se sientan satisfechos a nivel individual. Además, la recompensa implica un premio o reconocimiento por los servicios brindados y es fundamental como elemento de retroalimentación y reconocimiento del desempeño del trabajador (Chiavenato, 2009).

Los sistemas implementados en este subproceso, se relacionan con la idiosincrasia y reflejan sus valores, ya que dependiendo de cómo se maneje el tema monetario y los beneficios adicionales, el trabajador tendrá una percepción de la empresa. Existen múltiples metodologías y modelos retributivos, en donde se identifican mayor o menor creatividad y flexibilidad. (Vidal, Cordón, & De la Torre, 2015)

Desarrollo. La administración de la carrera se refiere a la secuencia de puestos que una persona va escalando dentro de cierto tiempo a lo largo de su permanencia en la organización. Este plan elaborado para desarrollar la línea de carrera de los trabajadores es realizado por la empresa en base a su estructura organizativa, ya sea de manera jerárquica es decir vertical, o más horizontal, de manera que la persona asume un puesto del mismo nivel pero con mayor complejidad o especialización (Chiavenato, 2009).

Existe una visión clásica del desarrollo de carrera, en donde esta perspectiva se limitaba a planes de promoción interna; sin embargo, actualmente se deben tomar en cuenta elementos más personales, tales como las expectativas y deseos de los trabajadores, de manera que se están dando nuevas formas de colaboración como rotación lateral, *coaching* ejecutivo, *mentoring*, y planes de sucesión; en especial porque actualmente los vínculos laborales no son a largo plazo como antaño y la alta rotación laboral puede generar pérdidas de tiempo y esfuerzo para las áreas de recursos humanos (Núñez, Grande, & Pedrosa, 2012).

2.4. Sector Construcción

El sector construcción es considerado uno de los más importantes del país y contribuye significativamente con el crecimiento del mismo, beneficiando no solo al bienestar básico de la sociedad y a la generación del empleo, sino también a distintos sectores a nivel nacional participantes en el proceso productivo, como el acero, cemento, hierro, arena, cal, aluminio, madera, etc., generando con ello un efecto multiplicador, en todo lo que hay a su paso.

Es por ello que al ser un sector que aporta significativamente al PBI nacional (ver Figura 3), es uno de los generadores de un gran número de empleos. Sin embargo, debido a los fenómenos del año 2017, tanto políticos como naturales, se dejaron de ejecutar obras de construcción pública y privada generando con ello un menor ritmo de crecimiento de empleo, en la población económicamente activa ocupada en el sector construcción (Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], 2017).

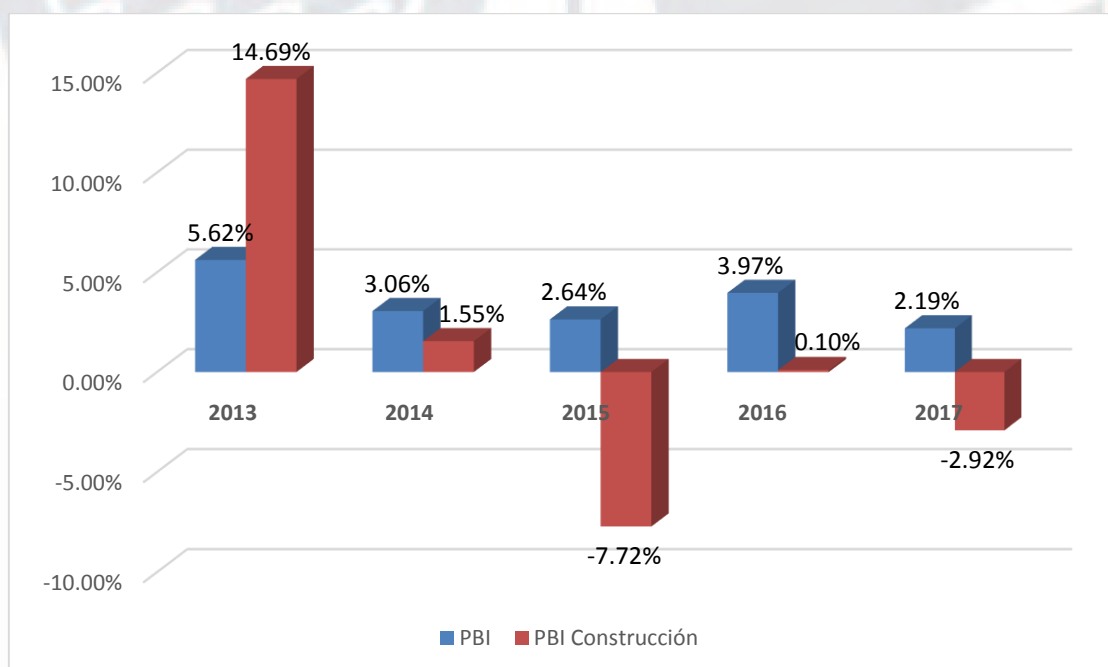


Figura 3. PBI y PBI construcción (2013-2017, enero-julio). Informe de análisis sectorial: Sector construcción. Observatorio Laboral PUCP. Revista digital.

En el año 2016 un total 997,300 personas se dedicaron al rubro de construcción, representados de la siguiente manera: 6.16% a nivel nacional de acuerdo al área de

residencia: en el área urbana representó el 6.96% y en el área rural 3.54%; y de acuerdo a la región representó 6.88% en la costa, el 5.54% en la sierra y el 4.67% en la selva. Estas cifras son menores en comparación al año 2015 en el que representó el 6.56% a nivel nacional. Con estas cifras se demuestra que es uno de los sectores que genera más empleo a nivel nacional (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018).

En el año 2012 se reportó 232,656 empleadores y/o trabajadores independientes (INEI, 2012). Por otro lado, de acuerdo a la Planilla Electrónica registrada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA), en el periodo 2012 se encontraron registradas en promedio 14,336 empresas formales en el sector (MINTRA, 2014a) como se muestra en la Tabla 1. En consecuencia, se puede afirmar que del total de empresas del sector solo el 6.2% son empresas formales.

Tabla 1

Perú: Empleadores y Trabajadores Independientes del Sector Construcción, 2012

Descripción	2009	2012
Empleadores e independientes en Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG)	182,056	232,656
Persona jurídica registrada	9,910	13,300
Persona jurídica no registrada	172,146	219,355
Empleadores e Independientes en planilla electrónica	9,559	14,336

Tomado de “Estudio del Sector Construcción: Identificación de las ocupaciones demandadas a nivel nacional. Lima.” Por MINTRA, 2014a. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/293499941/Estudio-del-Sector-Construccion-Identifi-pdf>

Como se ha mencionado, la construcción engloba un amplio número de actividades con mucha influencia en el empleo y la economía nacional, dentro de la misma existen diferentes perfiles de profesionales que son requeridos para cada etapa de la construcción. Cabe precisar que las construcciones se dividen en tres tipos: (a) construcción de edificios, (b) ingeniería civil, y (c) actividades especializadas de construcción (INEI, 2018).

En los tres tipos de construcción mencionados se encuentra dos grandes etapas comunes: la etapa de diseño y la etapa de ejecución. Respecto al diseño, es aquella etapa que comprende las actividades previas a la ejecución de la obra, vale decir, el cómo se ejecutará la misma. Usualmente el diseño inicia con un estudio de pre inversión o un estudio de pre factibilidad, en el cual se revisan o estudian aspectos económicos. Luego que los estudios de pre inversión han sido aprobados, continúa la Gerencia, donde intervienen las mismas constructoras u otras empresas de gerencia de proyectos, quienes se encargarán de organizar las etapas siguientes. Posteriormente se encuentra el diseño propiamente dicho, en esta etapa cada especialista que conforma el proyecto diseña la parte que le corresponde. Cabe destacar que no todas las empresas constructoras realizan esta etapa, ellas pueden sub contratar a otras empresas especializadas (MINTRA, 2014a).

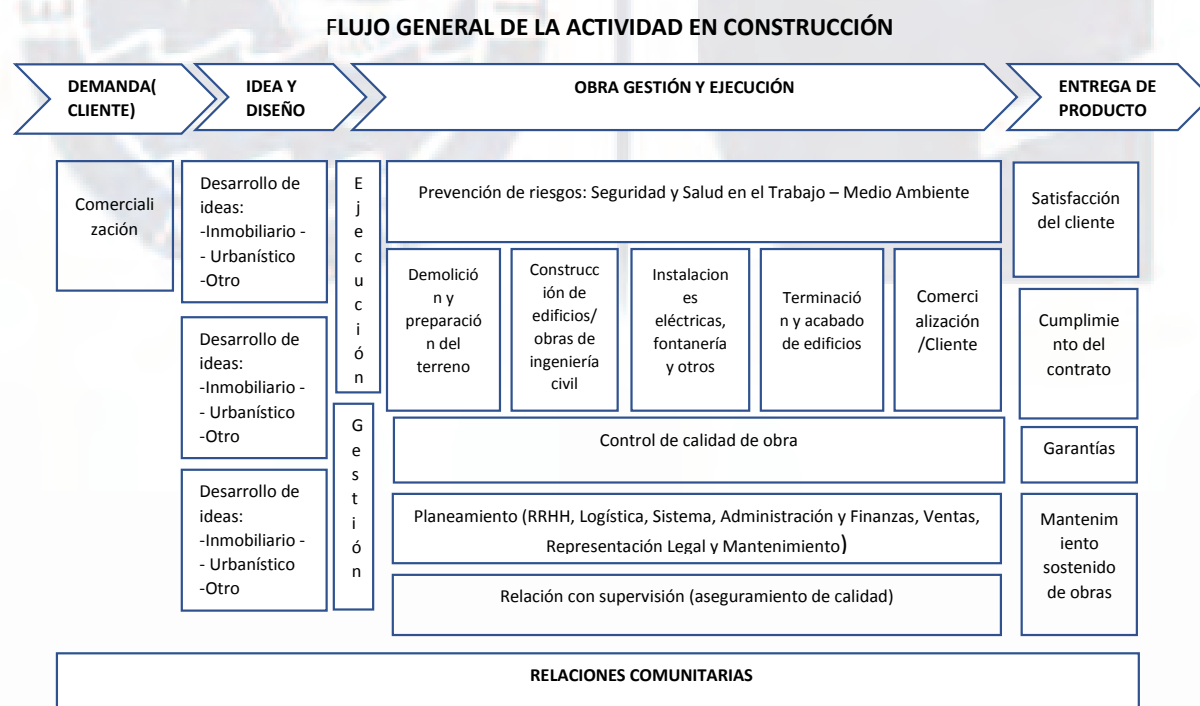


Figura 4. Flujo general de la actividad en construcción. Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo. Adaptado de Estudio del Sector Construcción: Identificación de las ocupaciones demandadas a nivel nacional por MINTRA, 2014a. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/293499941/Estudio-del-Sector-Construccion-Identifi-pdf>

Respecto a la ejecución de la obra, es la que demanda mayor tiempo y concentra la mayor cantidad de capital humano. Esta etapa puede comprender la excavación, demolición, anclajes, preparación del terreno, etc. En la presente tesis se tomará en cuenta al grupo de profesionales que laboran en la ejecución de la obra (ver Figura 4).

De acuerdo a su distribución geográfica, la demanda de trabajo del sector estudiado se concentraría mayoritariamente en la zona de la costa del Perú, encabezados por los departamentos de Lima, Arequipa, Cajamarca, La Libertad y Cusco, con un total de 26,652 trabajadores, es decir, un 77.1% del total nacional. El siguiente grupo lo compone los departamentos de Pasco, Junín, Ancash, Huánuco, Apurímac, Huancavelica, Ayacucho, Loreto, Puno, Tacna, Ica, Piura, Moquegua, Lambayeque, encontrándose la Provincia Constitucional del Callao. Finalmente, el último grupo lo integran los departamentos de Ucayali y San Martín, donde los requerimientos variarían entre 50 y 100 trabajadores. (MINTRA, 2014b). Asimismo, este estudio señaló que las ocupaciones más requeridas para el sector serían principalmente albañiles, peones, maestro de obras y obreros (ver Figura 5).

Los resultados demuestran una alta demanda en el futuro de trabajadores con bajo grado de calificación, ya que es un sector que se caracteriza por un número representativo en mano de obra. Es usual que dentro de las empresas constructoras el personal obrero participe directamente en el proceso productivo y realicen las tareas de menor responsabilidad, mientras que los profesionales y técnicos realizan las tareas de mayor complejidad. Por ello, tener una expectativa baja de estos profesionales, implicaría en el futuro una ganancia mínima de calificación para el sector estudiado. (MINTRA, 2014b)

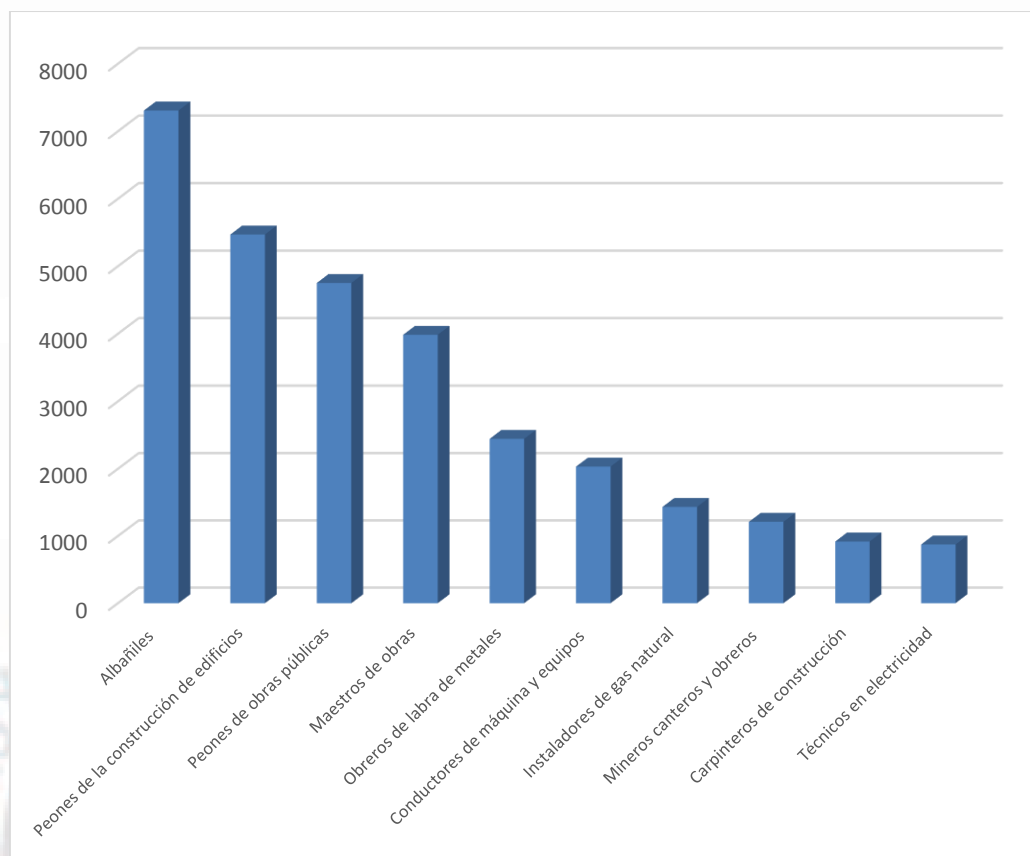


Figura 5. Perú: ocupaciones más requeridas en el sector construcción, proyección al 2015. Adaptado de Principales Resultados de la Encuesta de Demanda Ocupacional en el Sector Construcción por MINTRA, 2014b. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/4E0B21B07BB84CC705257DF1004F8292/\\$FILE/PrincipalesResultEncuestaDemandaOcupSectorConstrucci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/4E0B21B07BB84CC705257DF1004F8292/$FILE/PrincipalesResultEncuestaDemandaOcupSectorConstrucci%C3%B3n.pdf)

Del mismo modo, se evidencia que la distribución de la población económicamente activa ocupada del sector construcción de acuerdo al nivel educativo, la misma que demuestra que el 74.5% de los trabajadores tienen como máximo secundaria completa (ver Tabla 2). Esto refleja la baja calificación de los trabajadores en el sector, ya que sólo el 5.8% educación universitaria completa. Por otro lado, la distribución de los trabajadores del sector de acuerdo a sus niveles de responsabilidad son las siguientes: Nivel I corresponde a obreros y aprendices; Nivel II se refiere a empleado, técnico y operario especializado; Nivel III incluye a profesional universitario, profesional técnico; Nivel IV corresponde a profesionales de dirección; y Nivel V se refiere a la alta dirección (MINTRA, 2014a).

Tabla 2

Perú: PEA Ocupada del Sector Construcción Según Nivel Educativo, 2012

Nivel educativo	Nº	%
Sin nivel educativo	5813	0.6
Primaria incompleta	70,088	7.7
Primaria completa	90,281	9.9
Secundaria incompleta	194,727	21.3
Secundaria completa	320,216	35
Superior no universitaria incompleta	45,854	5
Superior no universitaria completa	79,568	8.7
Superior universitaria incompleta	56,207	6.1
Superior universitaria completa	52,750	5.8

Tomado de “Estudio del Sector Construcción: Identificación de las ocupaciones demandadas a nivel nacional. Lima.” Por MINTRA, 2014a. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/293499941/Estudio-del-Sector-Construccion-Identifi-pdf>

El 58.6% de las ocupaciones se encuentran en el nivel I, el 24.9% se ubica en el nivel de responsabilidad II y en el nivel III se encuentra el 13.6%. Los más altos niveles de responsabilidad IV y V se representan en 2.0% y 0.9% respectivamente de los trabajadores. Las ocupaciones específicas más demandadas en la etapa de idea y diseño son 24, de las cuales seis corresponden a los niveles de responsabilidad I y II considerados más operativas; y 18 a los niveles de responsabilidad III, IV y V. En ese sentido, esta etapa se caracteriza por la realización de actividades que involucran primordialmente personal con estudios superiores. En la etapa de gestión y ejecución de obra se muestra una gran variedad de ocupaciones, 79 en total, de las cuales 67 corresponden a los niveles de responsabilidad I y II; y 12 a los niveles de responsabilidad III, IV y V (MINTRA, 2014a).

Es importante tener en cuenta que entre los principales motivos para incrementar la contratación de personal en el sector construcción se encuentran: nuevos proyectos de inversión y factores de mercado (64.8%), como el incremento de demanda y apertura de

nuevos mercados (42.6%), nuevas líneas de producción o servicios (32.9%). En menor magnitud se encuentran: incremento de capital de trabajo (17.6%), por estacionalidad (8%), reestructuración o reingeniería (6.1%), innovación tecnológica (3%), disposiciones legales (0.8%), y otros (MINTRA, 2014b).

En atención a lo mencionado, si bien es cierto el crecimiento del sector se encuentra en suspenso por factores externos al mismo, se puede afirmar que tanto el personal técnico como el profesional serían los más requeridos, por ser una minoría con esta calificación en el mercado laboral; por ello es importante estudiar las buenas prácticas que tienen las empresas del sector construcción para captar y retener su capital humano más calificado.

2.4.1 Buenas prácticas en el sector

Como manifestó Escudero (2009) “no resulta fácil determinar qué es una buena práctica, cómo puede ser identificada y cuáles son los criterios que deben tenerse en cuenta para establecerla” (p. 108). Pese a esta complejidad, diversos organismos han intentado acercarse a su definición y a establecer criterios que permitirían determinar cuándo una práctica puede ser buena. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el 2001, la definió como “cualquier experiencia, que en su totalidad o en parte, funciona y puede tener implicaciones para la práctica en cualquier contexto o situación” (p. 1). Asimismo, se consideran buenas prácticas aquellas formas de actuación que han dado un resultado positivo en un contexto concreto, donde han aportado mejoras relevantes, y que pueden ser transferidas a otros ámbitos similares o servir como modelo para otras organizaciones (Fundación Laboral de la Construcción, 2015). En consecuencia, es importante que las buenas prácticas sean identificadas, ya que son esenciales para que una organización progrese y se adapte a los cambios mejorando su funcionamiento (FAO, 2013).

En el sector construcción el concepto de buenas prácticas no es nuevo, sin embargo, están enfocados en materias de salud, seguridad y medio ambiente, y no el proceso de

Gestión del Talento. Es importante resaltar que en el Perú se creó la certificación de buenas prácticas laborales, del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, a través del cual el Estado reconoce y premia a las organizaciones que fomenten e implementen buenas prácticas laborales, generando con ello que se promueva el trabajo decente acorde a los dispositivos legales vigentes y los lineamientos de la Organización Internacional del Trabajo (Resolución Ministerial N°118-2007-TR, 2007). A modo de ejemplo de algunas empresas del sector construcción, se premió a COSAPI S.A. en las categorías de Canales de atención al trabajador, Desarrollo profesional y Acceso a la capacitación en el premio Buenas Prácticas Laborales 2017 (PERÚ CONSTRUYE, 2017). Del mismo modo, la Asociación de Buenos Empleadores de la Cámara de Comercio Americana del Perú (AMCHAM) creó los premios ABE, para otorgar reconocimiento a la responsabilidad social laboral y a los aportes más destacables de las buenas prácticas laborales de las empresas privadas, los mismos que incluyen: el respeto a los trabajadores, la innovación de la práctica, el impacto y el alcance interno (ABE, 2018). Por citar un ejemplo Graña y Montero S.A. (Capacitación de Jefes y Gerentes en Dirección de Personas, Programa de empleabilidad, Gestión del Conocimiento) (Graña & Montero, 2015).

En atención a lo mencionado, se puede señalar que en el Perú existen diversas iniciativas, tanto privadas como públicas que buscan fomentar la creación de buenas prácticas en los centros laborales, para que influyan positivamente en la productividad, la competitividad y la calidad de los productos y/o servicios de las empresas.

2.5 Resumen

En este capítulo se han desarrollado los elementos importantes de la presente investigación que son las buenas prácticas, la gestión del talento y el sector construcción. Dentro de buenas prácticas se detalla la evolución del concepto y su relación con la gestión de talento, que nace como un concepto orientado solo a resultados alejado del concepto actual

que da mayor valor al factor humano. En el desarrollo de gestión de talento se ha considerado la evolución del concepto que nace a partir de una necesidad en las empresas de retener y desarrollar talento como actividad propia de recursos humanos hasta el concepto actual que comprende cinco subprocesos secuenciales e iterativos y que no son responsabilidad exclusiva del área de recursos humanos. Estos subprocesos son: captación y retención, formación, evaluación, retribución, y desarrollo. Asimismo, se detalla sobre la diferenciación de la gestión de talento que se refiere al uso de prácticas para la gestión de personas basadas en capital humano y basadas en el puesto de trabajo.

2.6 Conclusiones

La gestión del talento es un conjunto de actividades que realiza una organización como parte de los subprocesos de captación, formación, evaluación, retribución, y desarrollo de sus colaboradores (Cappelli, 2000). De esta manera, el colaborador: (a) se forma competencias, fortaleciendo su productividad y creatividad, para luego contribuir a los objetivos organizacionales y volverse más valioso (Chiavenato, 2009; y Werther et al., 2014); (b) es valorado integralmente por su aporte, lo que determina tanto su continuidad como su desarrollo; (c) es recompensado al alcanzar los objetivos trazados, según la flexibilidad y cultura organizacional de la empresa (Vidal et al., 2015) y se desarrolla no sólo a través de promoción y ascenso, sino también considerando la visión personal de los colaboradores sobre su futuro dentro de la organización (Núñez et al., 2012).

En cuanto a captación y retención del talento, las organizaciones, elaboran el perfil del puesto, luego realizan la búsqueda de sus candidatos tanto dentro de la empresa como fuera de ella, a través de los referidos de sus mismos trabajadores o con cazatalentos. Luego de seleccionar a los candidatos se realizan las evaluaciones pertinentes y las entrevistas, para finalmente decidir quién será la persona adecuada. Generalmente, se realiza el reclutamiento de manera interna o externa, para luego identificar a los candidatos que cumplen con el perfil,

y finalmente decidir cuál es la persona idónea (Chiavenato 2009). Es importante destacar que la retención del talento cobra relevancia ya que se ha venido observando una tendencia hacia la disminución de tiempo de permanencia dentro de las organizaciones (Camagüey 2008).

En base a ello, se deslinda la idea del aprendizaje y transferencia de estas actividades que comprenden estos subprocesos, a través de la difusión de prácticas propias de organizaciones exitosas. No obstante, con el tiempo se concluye que el capital humano es el protagonista y fuente inagotable en las organizaciones, por lo que las buenas prácticas pasan a orientarse al recurso humano y su involucramiento en las organizaciones (Sarriés & Casares, 2008), para su consecuente captación y retención.

Por otro lado, las investigaciones documentadas que existen a nivel nacional en relación al talento en el sector construcción indican que entre los principales motivos de contratación de personal de las empresas constructoras se encontraron: nuevos proyectos de inversión y/o factores de mercado (64.8%), como el incremento de demanda y apertura de nuevos mercados (42.6%), nuevas líneas de producción o servicios (32.9%), incremento de capital de trabajo (17.6%), por estacionalidad (8%), reestructuración o reingeniería (6.1%), innovación tecnológica (3%), disposiciones legales (0.8%), y otros (MINTRA, 2014b).

En relación a esta información, es importante considerar que el sector y su crecimiento actualmente se ven afectados por factores coyunturales, sin embargo, se puede identificar que tanto el personal técnico y/o especializado, como el profesional serían los más requeridos, por ser escasos en el mercado laboral. Por tanto, identificar y describir las buenas prácticas que tienen las empresas del sector construcción será un factor clave para captar y retener al capital humano más calificado.

Capítulo III: Metodología

A continuación, se muestra con detalle cómo se realizó el presente estudio, el método utilizado, la justificación del diseño de investigación elegido y los procedimientos que se usaron para la recopilación y registro de datos. También se menciona la estructura de los instrumentos aplicados haciendo referencia a los apéndices correspondientes, así como los formatos que respaldan el consentimiento y confidencialidad de la investigación.

3.1 Diseño de la Investigación

Este estudio tiene un enfoque cualitativo, porque como tal, busca la expansión de la información y cumple con las siguientes características: (a) permite entender el significado del accionar del colaborador y la interacción tanto con la organización como con el sector construcción, ya que “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva del participante en una ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernández et al., 2014, p. 358); (b) para el investigador es más viable reconstruir la realidad del colaborador, ya que la recolección de datos es flexible, transcurriendo entre los hechos y su interpretación; y (c) el aporte de la observación directa por parte del investigador es fundamental, puesto que captura datos tanto del contexto del colaborador, como reacciones e interacciones de los mismos (Hernández et al., 2014).

El alcance de este estudio es exploratorio, ya que el tema central de investigación ha sido poco estudiado, y además no ha sido aplicado a una muestra similar a la propuesta en esta investigación (Avolio, 2015). Según el World International Forum (2016), en relación al sector construcción, a la fecha es poco lo reportado o recomendado referente a las buenas prácticas de gestión del talento, lo que vaticina desde ya dificultades tanto en reclutamiento como en retención del talento en los años venideros, sin embargo, las que existen, se recolectaron más en organizaciones ubicadas en países desarrollados. Por otro lado, García y Tantaleán (2012) en un estudio cualitativo reportaron que el sector construcción en el Perú no

cuenta con una estrategia formal de gestión de recursos humanos, pero cabe mencionar que este estudio sólo se circunscribió a revisar parcialmente el proceso de selección de colaboradores que trabajan como operarios de construcción civil.

El método elegido para esta investigación fue el estudio de caso. Según Hernández et al. (2014), el método de estudio de caso cualitativo es un diseño que permite a los investigadores estudiar una unidad de análisis o múltiples, recolectando datos a profundidad a través de diferentes fuentes de información, para finalmente reportar cómo se vinculan al analizarlos. En este estudio, el método cumplió con: (a) estar delimitado en tiempo y espacio; (b) ser flexible, permitiendo la interacción entre investigadores y participantes constantemente entre sí; (c) triangular metodológicamente diferentes fuentes de datos para el análisis (a través de entrevistas, encuestas y observación); (d) permitir al investigador identificar patrones (prácticas comunes) siguiendo una lógica inductiva; (e) examinar no sólo el caso (cada empresa), sino el contexto (sector), pues ambos son fundamentales; y (f) obtener evidencia más completa, válida y metodológicamente más sólida, a través de estudio de casos múltiples.

En cuanto al diseño específico de esta investigación, se optó por el de casos múltiples, ya que a través de éste se logra obtener evidencia más completa, válida y metodológicamente más sólida. Así, no sólo la recolección, sino también el análisis de datos, al ser tanto individual como colectivo, señala consistencias e inconsistencias entre casos (ver Figura 6). La investigación se inspiró en el modelo de Hernández et al. (2014), quienes señalaron que luego del planteamiento del problema y el desarrollo del marco teórico, se seleccionan los tres casos de estudio para luego proceder a generar los instrumentos de medición y utilizar el mismo proceso para cada caso, repitiéndose en los otros dos. De esta manera, se elaboraron perfiles o reportes por caso, para establecer conclusiones entre ellos, previo análisis.

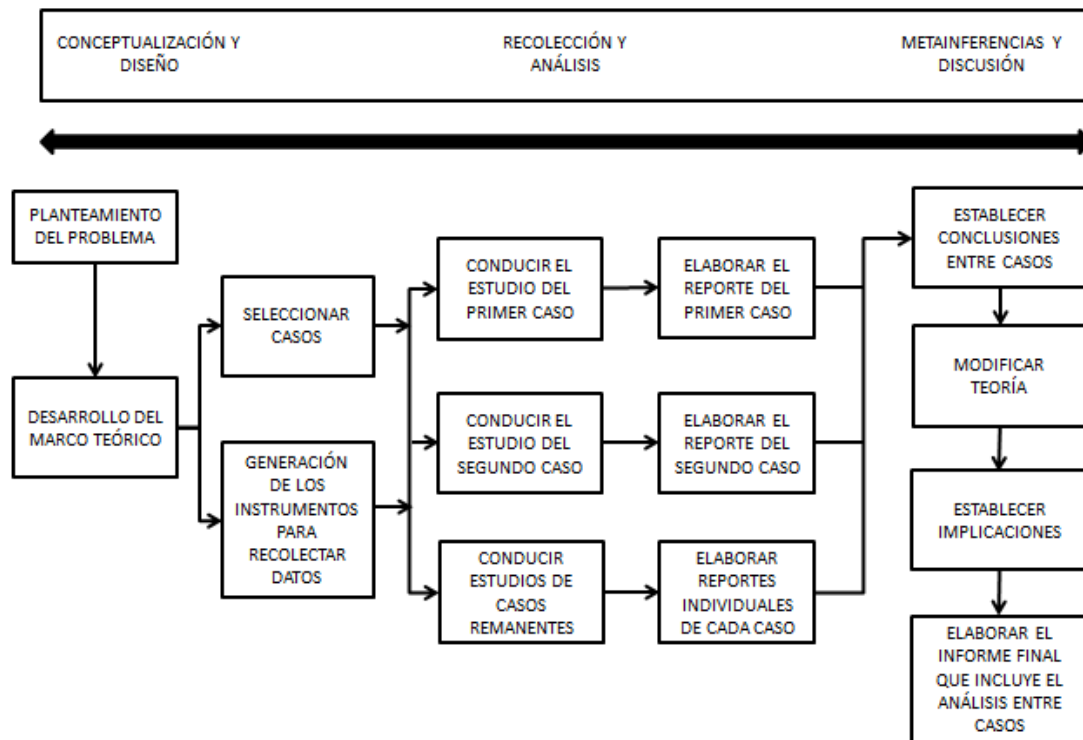


Figura 6. Secuencia de un diseño de múltiples. Adaptado de Metodología de la investigación (6ta. ed.) por Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P., 2014, México D.F., México: Mc Graw Hill

La secuencialidad de este diseño permite no sólo evaluar los instrumentos sobre la marcha, sino también profundizar en cada caso, y finalmente establecer patrones de manera inductiva, evidenciando resultados tanto similares como de contraste (Yin, 2014).

3.2 Consentimiento Informado

Según el Código de Nüremberg, todo participante en una investigación tiene derecho a conocer el propósito de la misma, el uso que se le dará a los resultados, y las consecuencias que puede ocasionar. Además de familiarizarse con su rol en la investigación, es mandatorio que el participante apruebe su participación, brindando explícitamente su consentimiento, de preferencia por escrito (Hernández et al., 2014).

En este estudio, el proceso de consentimiento se llevó a cabo al inicio de las entrevistas, durante las cuales se proporcionó a los representantes (Gerentes Generales) de las organizaciones seleccionadas un formato de consentimiento informado para firma que

incluyó, además de lo mencionado, sus datos y la autorización para la aplicación de encuestas a un grupo de colaboradores, como parte de la investigación (ver Apéndice A).

3.3 Participantes de la Investigación

El presente estudio considera la selección de casos como el procedimiento para obtener información relevante para responder a las preguntas de investigación. Según Avolio (2015), para definir el procedimiento en la selección de casos, es necesario determinar el tipo de muestreo, la forma de seleccionar los casos, y los criterios de clasificación.

En cuanto al tipo de muestreo, se ha considerado el no probabilístico ya que la muestra ha sido seleccionada por conveniencia, es decir, de acuerdo al juicio y accesibilidad a las empresas por parte de los investigadores, tomando en cuenta la búsqueda de información necesaria y precisa en aras de realizar el análisis y las recomendaciones correspondientes a los objetivos de la presente investigación. Cabe mencionar que el método no probabilístico permite a los estudios cualitativos obtener los casos precisos y pertinentes, aquellos que ofrecen riqueza para la recolección y el análisis de datos (Hernández et al., 2014).

Para seleccionar los casos, es importante mencionar que se ha considerado como población a empresas del sector, investigando cómo se maneja el talento tanto desde la perspectiva del gestor del talento, como de los gestionados. Se ha tomado en cuenta tres empresas que pertenezcan al sector construcción que estén formalmente constituidas. Cabe mencionar que si bien las tres empresas pertenecen al sector construcción, cada una de ellas también se dedica prioritariamente a cierto tipo de proyectos; sin embargo, se ha considerado que todas tengan experiencia en edificaciones. Los criterios de clasificación han sido los siguientes: (a) tener una venta anual mínima alrededor de 600 Unidad Impositiva Tributaria (UIT) (equivalente a S/. 2'310,000), y (b) tener como mínimo 30 empleados. Las empresas que aceptaron participar en este estudio y además cumplieron con los requisitos mencionados han sido denominadas como EMPRESA A, EMPRESA B y EMPRESA C. De esta manera,

se procedió a tener entrevistas a profundidad con el personal de estas tres empresas del sector. Participaron de estas entrevistas los Gerentes Generales, la Jefa Corporativa de Recursos Humanos, y en una de las empresas también se entrevistó a la Gerente Comercial, ya que en esa organización cumple un rol clave. Por otro lado, al realizar las encuestas al personal, se tomó en cuenta que participaran los empleados (excluyendo al personal obrero) de cada una de ellas.

3.4 Confidencialidad

Según Hernández et al. (2014), es responsabilidad del investigador que no se revele ni la identidad de los participantes, ni que se establezca una relación entre ellos y la información, opiniones o datos que ellos brinden, por lo que deben utilizarse pseudónimos o algún tipo de codificación. Es por ello que, para proteger la confidencialidad y el anonimato de los entrevistados, se manejaron los cargos ocupados: GG1, GG2 y GG3 para identificar a los Gerentes Generales; JCRH1 y JCRH2 para identificar a la Jefatura Corporativa de Recursos Humanos; GRH para identificar al Gerente de Recursos Humanos; y GC para identificar a la Gerente Comercial. En cuanto a las encuestas, no se solicitó como dato el nombre de los participantes para proteger su privacidad y evitar la desviación de las respuestas.

3.5 Procedimiento de Recolección de Datos

En esta sección se describen los procedimientos utilizados para la recolección de datos que incluye las fuentes de evidencia, protocolo del caso, casos pilotos y los esquemas de las entrevistas (Avolio, 2015).

3.5.1. Fuentes de Evidencia

Para la presente investigación se utilizó la técnica de triangulación metodológica que comprende las siguientes fuentes de evidencia: entrevistas, encuestas y observación (revisión de documentos).

La triangulación metodológica implica la aplicación de métodos cualitativos de investigación de una misma unidad de análisis, lo que permite utilizar puntos fuertes y complementar las debilidades o limitaciones de cada método, permite además cruzar datos y determinar si se llegan a las mismas conclusiones (Aguilar & Barroso, 2015).

Las fuentes de evidencia son las siguientes:

- Entrevistas: es una forma especial de conversación entre dos o más personas dirigida y registrada por el investigador, realizada de manera continua en la cual el entrevistado tiene ciertos argumentos sobre el tema de interés definido en el marco de la investigación (Marradi, Archenti & Piovani, 2012). La entrevista es una herramienta que permite la recolección de un amplio rango de información en un corto periodo (Avolio, 2015).

Para la presente investigación se han aplicado entrevistas semiestructuradas, ya que, a pesar de contar con un guion basado en las preguntas de investigación, éste ha sido flexible en varios momentos de las entrevistas para mantener la continuidad y naturalidad de la conversación. Se aplicaron las entrevistas a la parte gerencial de la muestra y mediante su uso se pretende complementar y profundizar la información obtenida en las encuestas. Cabe mencionar que la entrevista es semirígida ya que las preguntas, su enunciación y el seguimiento de los temas puede variar de acuerdo al criterio y coherencia estipulado según los objetivos de la investigación (Hammer & Wildavsky, 1990).

- Encuestas: comprendidas por un conjunto de preguntas relacionadas a una o más variables a medir, formuladas de acuerdo al problema y las preguntas de la investigación (Hernández et al., 2014).

Para la presente investigación se han aplicado encuestas con preguntas cerradas y abiertas a los empleados (excluyendo al personal obrero) de la muestra. Se ha

realizado para contrastar el resultado de las entrevistas con lo tabulado en el resultado de las encuestas.

- Observación (Documentación): archivos para complementar y corroborar la información obtenida mediante otros instrumentos. Éstos pueden ser de dos tipos: internos y externos. Los internos son documentos legales, información financiera, las páginas web de las empresas. Los externos son las entrevistas o notas en periódicos o revistas (Avolio, 2015). Para la presente investigación se han usado fuentes internas y externas de documentación.

Cabe mencionar que a lo largo del proceso de elaboración de la guía de entrevista y el cuestionario para la encuesta, se ha contado con especialistas o expertos en el tema, con experiencia en áreas de recursos humanos, gestión del talento, administración, inteligencia emocional y personalidad; para así poder incorporar sus sugerencias y observaciones antes de aplicar los instrumentos a la muestra.

3.5.2. Protocolo de Caso

El protocolo de caso es esencial para la confiabilidad en estudios de caso, sobretodo en estudios de casos múltiples, ya que es una guía que contiene tanto procedimientos como reglas generales a utilizar durante la obtención de datos (Yin, 2014). Estos procedimientos están divididos en cuatro secciones en la presente investigación: generalidades de estudio, procedimientos de campo, preguntas de estudio, y reportes del estudio de caso (Avolio, 2015). El detalle del protocolo del caso se encuentra en el Apéndice B.

3.5.3. Casos Piloto

Los casos pilotos se utilizan para afinar los instrumentos que se pueden aplicar en la investigación, alcanzando la mayor proximidad posible al objetivo de la misma (Yin, 2014). Para la presente investigación se aplicaron encuestas piloto previas a la aplicación, que han

permitido realizar ajustes y cambios, dando como resultado las modificaciones y/o reformulación de algunas preguntas.

3.5.4. Esquema de la Entrevista

Las entrevistas se realizaron a los gerentes generales, gerente de recursos humanos de tres empresas del sector construcción y a la gerente comercial de una de ellas. Una de las investigadoras fue la encargada de coordinar la aplicación de los instrumentos con la persona de contacto de dichas empresas y separar las citas con los respectivos entrevistados en las instalaciones de cada organización. Para la ejecución de las entrevistas participaban como mínimo dos de las investigadoras, una encargada de hacer las preguntas en base a la guía de entrevista que se muestra en el Apéndice C y la otra encargada de tomar nota de datos importantes y verificar que se haya respondido todo el cuestionario. Cabe resaltar que la investigadora que se encargaba de las coordinaciones no participaba de la entrevista cuando la persona nexo de la empresa era entrevistada.

El punto de partida de la entrevista era la presentación del grupo, la explicación del objetivo de la entrevista y la confidencialidad del resultado, especificado además en el consentimiento que cada entrevistado firmaba y que se encuentra en el Apéndice A. Cada entrevista duró en promedio una hora y era dirigida por la investigadora con mayor experiencia en la aplicación de métodos cualitativos de investigación, por lo que en todo momento prevaleció la sensación de diálogo. Después de cada entrevista se documentó de inmediato y se comentó en grupo las experiencias obtenidas en las entrevistas realizadas.

3.6 Instrumentos

Dentro de los instrumentos que se han utilizado para la recolección de datos de la presente investigación figuran como hemos mencionado: las entrevistas, las encuestas y la observación (documentación) de la empresa.

- Las entrevistas: realizadas en base a una guía de entrevista que contiene 13 preguntas dirigidas a la gerencia general de las empresas de estudio y 40 preguntas dirigidas a la gerencia de recursos humanos y gerencia comercial, las cuales se detallan en el Apéndice C. El cuestionario fue elaborado en base a las tres preguntas de investigación, de tal manera que puedan ser un apoyo para dar respuesta a estas interrogantes, es por ello que la guía de entrevista tiene tres partes. Dada las características de la investigación la mayoría de las preguntas están dirigidas a la gerencia de recursos humanos ya que es el área especialista en los procesos de la gestión de talento.
- La encuesta: con preguntas abiertas y cerradas, de elección múltiple y tipo *Likert*, también orientadas a responder las preguntas de investigación. Consta de una parte inicial con instrucciones puntuales para su correcto llenado, a continuación las 15 preguntas y al final los datos informativos del encuestado, como su género, edad, entre otros datos que servirán para el análisis de las respuestas; tal y como se muestra en el Apéndice D. Las encuestas se han aplicado a 19 trabajadores de la EMPRESA A, 20 trabajadores de EMPRESA B y 29 trabajadores de la EMPRESA C, todos empleados (excluyendo al personal obrero) de cada empresa. En el Apéndice E se detallan las preguntas de la encuesta clasificadas por pregunta de investigación.
- La observación: los documentos analizados corresponden a la información de *brochures*, páginas web y documentos que han sido proporcionados por las empresas, con el objetivo de conocer a detalle las características de las mismas y del mercado. En el Apéndice F se listan los documentos analizados.

3.7 Procedimientos de Registros de Datos

Los instrumentos fueron aplicados en un solo momento y de la siguiente manera:

- Entrevistas: se contactó vía telefónica y presencial a los entrevistados, presentándose los investigadores como alumnos de CENTRUM Graduate Business School. Se concretaron las citas y, previa realización del proceso de consentimiento informado, se inició secuencialmente con la guía de preguntas en un ambiente privado y cómodo, lo que generó un ambiente de confianza y empatía. Se tuvo oportunidad también de observar la comunicación no verbal de cada entrevistado y el desenvolvimiento de los mismos en sus ambientes, lo que contribuyó considerablemente en la información obtenida para la investigación.
- Encuestas: se les entregó los formatos a los colaboradores, quienes tuvieron el tiempo necesario tanto para revisar el documento, como para completarlo y además resolver algunas dudas con los investigadores, de ser necesario. Las encuestas se realizaron entre febrero y abril del año 2018.

Después de la aplicación de los instrumentos se procedió al registro de los datos. Para las entrevistas, se organizaron las respuestas de cada una de ellas en un formato Excel que permitió preparar la información para el posterior análisis de texto. Para el caso de las encuestas se ingresaron las respuestas en un formato Excel para luego exportarlas al software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) y realizar el análisis de los datos. La prueba aplicada fue Kruskal-Wallis, que hizo posible la comparación estadística de los tres grupos de datos de la presente investigación.

3.8 Análisis e Interpretación de Datos

Marshall y Rossman (1999, citados por Avolio, 2015), definen al análisis de datos como el “proceso de ordenar, estructurar e interpretar la información recolectada” (p. 105). La estrategia general de análisis del estudio se determina según el planteamiento del problema, el tipo de datos recolectados y el diseño específico de la investigación (Hernández

et al., 2014). Estos tres criterios ya han sido descritos previamente en estas secciones 1.3.2, 3.5 y 3.1 respectivamente.

En cuanto a las encuestas, el test de Kruskal-Wallis permite analizar datos no apareados, es decir muestras independientes, y permite hacerlo para más de dos grupos. De esta manera, compara muestras que no necesariamente se distribuyen según la curva de distribución normal (Amat, 2016). A través de este test, al procesar la información obtenida en las entrevistas, se procedió a obtener parámetros estadísticos y a encontrar diferencias significativas, tomándose en cuenta un nivel de significancia de 0.05 para identificar las diferencias significativas en los resultados, como se muestra en el Apéndice G. En relación a las entrevistas, los investigadores realizaron el análisis de textos, haciendo comparaciones entre ellas, identificando similitudes y diferencias, previo proceso de homogenización de términos, identificando su importancia y llegando a conclusiones.

Por lo tanto, la estrategia general de análisis de este estudio fue un enfoque cualitativo que se orientó a identificar las buenas prácticas en los subprocesos de captación y retención de la gestión del talento a través de un marco descriptivo que se basa en las preguntas de investigación. Como estrategia específica, el análisis ha sido de manera transversal, ya que tanto las entrevistas como las encuestas fueron realizadas en un solo momento por empresa, con la finalidad de identificar patrones y obtener conclusiones.

3.9 Validez y Confiabilidad

Para que un estudio de investigación sea considerado de calidad, debe cumplir con cuatro criterios: (a) validez de constructo: establecer la medición correcta de los conceptos a investigar; (b) validez interna: que se refiere a “establecer relaciones causales” pero se refiere estrictamente a estudios explicativos y causales; (c) validez externa: definir el dominio de generalización de los hallazgos del estudio; y (d) confiabilidad: demostrar que tanto los procedimientos del estudio son replicables, obteniéndose datos similares (Yin, 2014, p. 85).

En el presente estudio, en cuanto a validez de constructo: (a) se contó con una triangulación metodológica, que permitió no sólo acceder a múltiples fuentes de recolección de información, sino también facilitó la conservación de la cadena de evidencia al momento del análisis y (b) se realizaron casos piloto con informantes clave de las organizaciones.

En relación a la validez interna, no aplicaría en la presente investigación, ya que no cumple con ser ni explicativa ni causal. Sin embargo, en referencia a la validez externa, a través de la utilización de la prueba Kruskal-Wallis se puede evidenciar y sustentar que las diferencias encontradas en la comparación de las tres poblaciones son reales, no producto del azar. Además, es importante considerar que la muestra de esta investigación es por conveniencia, lo que previene que los datos sean extrapolados, siendo explícitamente descritas las prácticas de las organizaciones estudiadas, más no inferidas de otras empresas.

En cuanto a la confiabilidad, se hace referencia a dos procedimientos utilizados en este estudio: (a) el uso de un protocolo de caso que sirvió de guía para el manejo de la información y (b) contar con un especialista o experto para la validación de instrumentos de investigación.

3.10 Resumen

La presente investigación es de tipo exploratoria y descriptiva ya que el tema de investigación ha sido poco estudiado y el método aplicado es el estudio de casos múltiples, para lo cual se ha recolectado datos a través de tres fuentes de información: encuestas, entrevistas y observación (documentación), que constituye el método de triangulación. El enfoque cualitativo de la investigación permite identificar las buenas prácticas en captación y retención de talento en una muestra de empresas del sector construcción. La aplicación de los instrumentos de investigación se realizó a tres empresas de dicho sector de la siguiente manera: las entrevistas a la gerencia general, a la gerencia de recursos humanos de cada empresa y a la gerencia comercial de una de ellas; y las encuestas a un promedio de 20

empleados (excluyendo al personal obrero) de cada empresa. Los participantes de la investigación fueron informados del objetivo académico del estudio y se garantizó la confidencialidad de los datos mediante un consentimiento informado.



Capítulo IV: Casos de Empresas del Sector Construcción

En este capítulo se presentan los resultados de acuerdo al método de caso y según la información obtenida a través de los instrumentos utilizados, es decir, la guía de entrevista y las encuestas. En el capítulo siguiente, se presentarán las conclusiones de acuerdo a las preguntas de investigación.

4.1 Perfil de Informantes

Por motivos de confidencialidad los nombres de los entrevistados han sido modificados y se han utilizado seudónimos en todos los casos. Se realizaron en total seis entrevistas: al Gerente General, Gerente Comercial y al Jefe Corporativo de Recursos Humanos de la EMPRESA A; al Gerente General de la EMPRESA B; al Gerente General y a la Gerente de Recursos Humanos de la EMPRESA C. Cabe mencionar que el Jefe Corporativo de Recursos Humanos y la Gerente Comercial realizan funciones tanto para EMPRESA A y para EMPRESA B ya que ambas pertenecen al mismo grupo corporativo. Los casos son presentados de acuerdo al orden de realización de las entrevistas.

En la Tabla 3 se muestra las fuentes utilizadas en cada empresa, que como se ha justificado, son fuentes primarias como entrevistas y encuestas; y fuentes secundarias como libros, documentos internos de las empresas, consultas en el registro único de contribuyentes de la Superintendencia Nacional Tributaria (SUNAT), páginas web, informes económicos, entre otras, que ayudaron a tener más información y apreciación de la situación que atraviesan las empresas estudiadas.

En la Tabla 4 se muestra el perfil de los entrevistados que formaron parte de esta investigación. Se observa que el 100% de los entrevistados tienen un grado de instrucción superior, la mitad de ellos cuenta con un Máster en Administración y Dirección de Empresas (MBA). En cuanto a la edad y estado civil, a excepción de un entrevistado los demás superan

los 40 años y son casados. Asimismo, todos los entrevistados cuentan con cargo de jefatura o gerencia, con al menos 5 años hasta 20 años en el sector de construcción.

El promedio de edad de los encuestados de la EMPRESA A y EMPRESA B es de 33 años, mientras que en los encuestados de la EMPRESA C es de 36 años. Además, se encuentra que en las tres empresas el mayor porcentaje son hombres. En los tres casos de estudio el grado de instrucción predominante es superior. En promedio en la EMPRESA A las personas tienen 16 meses en la organización, en la EMPRESA B 29 meses, mientras que en la EMPRESA C es 22 meses; como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 3

Lista de fuentes utilizadas

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Fuentes Primarias			
- Entrevistas			
GG1	X		
GG2		X	
GC	X	X	
JCRH1	X		
JCRH2		X	
GG3			X
GRH			X
- Encuestas	X	X	X
Fuentes Secundarias			
- Estados Financieros	X	X	
- <i>Brochure</i>	X	X	X
- Consulta RUC	X	X	X
- Reportes Financieros	X	X	

Tabla 4

Información de los Entrevistados

	EMPRESA A			EMPRESA B		EMPRESA C	
	GG1	JCRH1	GC	GG2	JCRH2	GG3	GRH
Edad	44 años	38 años	42 años	41 años	38 años	41 años	42 años
Estado civil	Casado	Casado	Casado	Casado	Casado	Casado	Casado
Grado de Instrucción	Superior-MBA	Superior	Superior-MBA	Superior-MBA	Superior	Superior-MBA	Superior
Cargo actual	Gerente General	Jefe de RRHH	Gerente Comercial	Gerente General	Jefe de RRHH	Gerente General	Gerente de RRHH
Años en el cargo	06 años	05 años	01 año	06 años	05 años	03 meses	05 años
Años en la empresa	06 años	05 años	01 año	06 años	05 años	02 años	05 años
Años de experiencia en el sector	20 años	05 años	14 años	15 años	05 años	15 años	10 años

Tabla 5

Información de los Encuestados

	Edad (N)			Género (%)		Grado de Instrucción (%)		Meses en la empresa (N)		
	Mín.	Máx.	M	Masculino	Femenino	Técnica	Superior	Mín.	Máx.	M
	EMPRESA A	20,0	65,0	33,0	84,2	15,8	5,3	94,7	1,0	60,0
EMPRESA B	23,0	46,0	33,0	45,0	35,0	5,0	95,0	4,0	72,0	29,0
EMPRESA C	24,0	57,0	36,0	58,6	41,4	6,8	93,2	6,0	60,0	22,0

En la Tabla 6 se muestra la información sobre las ventas brutas de las empresas que formaron parte de la investigación y en la Tabla 7 se muestra información sobre el número de trabajadores. Se observa que la EMPRESA B tiene niveles de ventas brutas más elevadas, sin embargo, se aprecia un comportamiento ligeramente decreciente entre el año 2016 y 2017. Se

observa que la EMPRESA A por su parte ha tenido un crecimiento sostenido entre los periodos estudiados. En ese sentido la EMPRESA C también tuvo una leve contracción en comparación con los años 2016 y 2017. Respecto al personal, la EMPRESA C es la que lidera el mayor número de trabajadores (763), contando con los empleados de oficina y trabajadores de las obras. Se puede observar que en todos los casos las empresas han realizado la contratación de más trabajadores cada año.

Tabla 6

Información sobre ventas brutas de las Empresas

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Ventas brutas 2017 (Soles)	S/. 37'789,000.00	S/. 148'738,000.00	S/. 62'086,272.08
Ventas brutas 2016 (Soles)	S/. 28'751,802.00	S/. 167'414,637.00	S/. 69'732,042.96
Ventas brutas 2015 (Soles)	S/. 24'514,691.00	S/. 125'434,000.00	S/. 48'542,246.08

Tabla 7

Información sobre número de trabajadores de las Empresas

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
No. de trabajadores 2017 (SUNAT)	229	523	763
No. de trabajadores 2016 (SUNAT)	106	488	325
No. de trabajadores 2015 (SUNAT)	90	470	285

4.2 Caso de la EMPRESA A

Se detalla a continuación la historia, productos, competidores, mercado, características de la gestión de talento, mejores prácticas en los últimos años y proyectos futuros de la EMPRESA A.

Historia. La EMPRESA A se constituyó el 27 de junio del año 2007. Inició con un capital social de S/. 10,000.00 incrementándose a S/. 9'803,000.00 a la fecha. Su accionariado está compuesto mayoritariamente por dos personas jurídicas de origen chileno (80%) y dos personas naturales. Se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Proveedores (RNP) del Organismo Supervisor de las Contrataciones Públicas (OSCE) como ejecutor de Obras Públicas con número de registro N° 82846 con una capacidad máxima de contratación de S/. 104'231,651.00 (Registro Nacional de Proveedores, 2018a).

La empresa tiene la siguiente misión: entregar servicios de excelencia a la industria de la construcción a través de soluciones de infraestructura en el desarrollo de iniciativas públicas y privadas y teniendo como principales valores: foco al cliente, atención personalizada, profesionalismo, eficiencia y compromiso (EMPRESA A, 2017).

Productos. Esta organización ofrece servicios de ingeniería enfocados a obras previas de la construcción (movimiento de tierras, demolición y excavación masiva, obras civiles, transporte y maquinarias). Trabajan con organismos privados y públicos con el fin de construir, mantener, demoler, y reparar diversas obras civiles que van desde urbanizaciones y obras viales hasta obras portuarias y de transporte. Tienen como principales clientes: EMPRESA B, COSAPI S.A., Salfa Montajes S.A., Mafer Real State S.A.C., Corporación Lindley S.A., Supermercados Peruanos S.A., Makro Supermarista S.A., entre otros (EMPRESA A, 2017).

Competidores. Dentro de sus principales empresas competidoras se encuentran: San Martin Contratistas Generales S.A., Almasa S.R.L, Mota Engil Perú S.A., Grupo 5 S.A., Terramve S.A.C., Multiservice Mechita (Mulmec) E.I.R.L (J. Vilchez, comunicación personal, 14 de junio de 2018).

Mercado. De acuerdo con el análisis realizado, en función a la información general y financiera, se puede observar que la EMPRESA A cuenta con amplia experiencia en el rubro,

bien posicionada en el mercado local, perteneciente a un grupo económico de primer nivel y sólido en el mercado. Cuenta con oportunidad de crecimiento, en cuanto a su capacidad patrimonial y una dinámica comercial. En las centrales de riesgo consultadas, con respecto a la información financiera se observa que registra una calificación 100% Normal e historial crediticio adecuado, según la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). Adicionalmente no se reporta información comercial negativa, ni protestos pendientes de aclaración. En ese sentido, la EMPRESA A no muestra riesgo promedio mayor al mercado, desde el punto de vista de proveedor, considerando su nivel de participación del mercado con respecto al tiempo de funcionamiento, obteniendo con ello un nivel de riesgo bajo (Dun & Bradstreet, 2017).

Características de la gestión del talento. En general, la EMPRESA A cuenta con un área de Recursos Humanos (RRHH), que se encarga de velar por los procedimientos que engloba cada subproceso: reclutamiento y selección, inducción, evaluación, y capacitación y desarrollo.

- El proceso de reclutamiento y selección inicia con la identificación de una necesidad del negocio obtenida de reuniones periódicas realizadas por gerencia/área. Cada solicitante (de la gerencia/área) completa una ficha con posición, rango y especificaciones. Si la posición está incluida y descrita en el Manual de Organización y Funciones (MOF) que manejan, el solicitante la indica con exactitud. De no ser así, se genera un nuevo perfil que debe ser levantado tanto por RRHH como por el psicólogo de la organización y el jefe del área. Posterior a ello se inicia la búsqueda de candidatos, ya sea vía web o a través de referidos. Una vez identificados se procede a invitarlos a participar y citarlos para entrevista. Los candidatos pasan los siguientes filtros: (a) revisión de especificaciones técnicas con el jefe del área, (b) evaluaciones psicológicas, (c) entrevista con RRHH, d) cruce de compatibilidad con

el jefe inmediato. El candidato que cumple con todos los requisitos y filtros, es elegido, recibiendo una carta de oferta laboral o un contrato para firmar, según el cargo que pasen a ocupar. Entrega los documentos requeridos, se le presenta oficialmente al personal, se le brinda el material de trabajo y se programan las inducciones correspondientes.

- Inducción: la cantidad y la duración están directamente relacionadas al cargo a ocupar por el nuevo colaborador. Generalmente reciben una inducción corporativa (relacionada al grupo al que pertenece la EMPRESA A), luego una segunda inducción por parte de RRHH. Finalmente tienen acceso a un video de negocio, que especifica cuáles serán sus actividades.
- Evaluación: Hasta el año 2016 se llevaban a cabo reuniones periódicas por gerencia/área, en las que se evaluaba informalmente a los colaboradores en base a retroalimentación. Sin embargo, a fines del año 2017 se implementó el subproceso como tal, siendo realizado a través de una plataforma, contratando a una empresa externa. Al momento de la realización de la investigación, la empresa no contaba con los resultados finales, por lo que esperan a través de los mismos, verificar la utilidad de la herramienta y evaluar si la metodología fue la adecuada.
- Capacitación y desarrollo: Si bien existe un financiamiento de estudios, la organización reporta que cubren un 10%. La EMPRESA A no cuenta con un plan de capacitación formal, por lo que se realiza dependiendo de la necesidad del negocio o de un proyecto específico. En cuanto al desarrollo, la EMPRESA A no cuenta con un plan de línea de carrera, ni de sucesión. Si bien se realiza, se hace de manera informal.

Estos subprocesos, no tienen un registro formal ni procedimientos establecidos que permitan una evaluación continua de los mismos. La EMPRESA A cuenta con una buena

comunicación y retroalimentación entre sus colaboradores dentro de cada área, a través de reuniones periódicas y la evaluación de clima laboral que realizan anualmente, esto es lo que facilita y habilita los subprocesos en la práctica. Es importante mencionar que al ser una empresa que orienta su gestión del talento hacia el cliente y factores externos a la empresa (como la necesidad del negocio y los cambios repentinos en el sector), los requerimientos de personal pueden llegar a ser menos anticipados y a veces reportan que no es posible seguir con los procedimientos de cada subproceso al que están acostumbrados.

Mejores prácticas en los últimos años. La EMPRESA A se considera una empresa no estructurada, que siempre está en busca de personas con actitud y proactividad, capaces de adaptarse al dinamismo y agilidad del sector, por lo que consideran su buena cultura y clima organizacional como la mejor práctica que los caracteriza.

En relación a buenas prácticas, la EMPRESA A no discrimina, puesto que considera que las que tiene, son la base tanto para la captación, como para la retención del talento:

- Estructura horizontal: proviene de la casa matriz, ubicada en Chile. Conservan una política de *open space* que refieren les ha permitido mejorar tanto la comunicación como el involucramiento, no sólo entre colaboradores, sino también entre áreas, fortaleciendo el trabajo en equipo. Por ejemplo, algunos de los comentarios al respecto: *“el principal motivo para permanecer en la empresa es el reconocimiento en el gran trato al personal”*, *“el personal está comprometido con su trabajo, hay gran disponibilidad de atención”*
- Política de Remuneraciones y Beneficios: desde que iniciaron sus operaciones, incluyen a todo el personal que contratan en planilla, y le brindan todo lo requerido de acuerdo a ley. Sin embargo, también ofrecen beneficios a los que accede no sólo el colaborador, sino también la familia (préstamos, estudios, convenios); así como incentivos no monetarios como horarios flexibles, adopción de iniciativas o

innovaciones de colaboradores por parte del corporativo, etc. Por ejemplo: *“el buen sueldo”*, *“lo que me ofrecen en tiempo y estudios”*

- Mejora continua de procesos internos de reclutamiento y selección: a través del uso de plataformas públicas con solicitudes concretas y bien elaboradas; entrevistas psicológicas y con el jefe de área, que permiten un mejor análisis de competencias; pero sobretodo un sistema de referencia interno que les facilita incorporar a su capital humano personas alineadas al *know how*, y cultura organizacional ya establecidos. Por ejemplo: *“tienen adecuados filtros y evaluaciones en las entrevistas”*, *“busca ampliamente referencias y los distintos canales de búsqueda”*

Proyectos futuros. La organización cuenta con un área de recursos humanos, que se ha ido consolidando de manera empírica a lo largo de los años, pero ha estado orientada principalmente a ver planillas y beneficios para sus colaboradores. Tienen muchos procedimientos ya aplicándose, pero no cuentan con un proceso claro de gestión del talento, ni una estructura formal documentada. Al ser una empresa orientada a satisfacer al cliente, la gestión del talento se desarrolla de acuerdo a la necesidad del sector y su variabilidad, por lo que lo primero que plantean es trabajar en la planificación de requerimiento de personal anticipada. Además, si bien se encuentran en proceso de implementación, pretenden formalizar sus procedimientos, partiendo de la elaboración de planes de capacitación, línea de carrera, y consolidando sus sistemas recientemente implementados (encuesta de clima y evaluación de desempeño) para una mejor recolección de datos y por ende, mejor determinación de buenas prácticas.

4.3 Caso de la EMPRESA B

Se detalla a continuación la historia, productos, competidores, mercado, características de la gestión de talento, mejores prácticas en los últimos años y proyectos futuros de la EMPRESA B.

Historia. La EMPRESA B se constituyó el 24 de mayo del año 2012, inició con un capital social de S/. 1000.00 aumentando a S/. 5'323,980.00 a la fecha. Su accionariado está compuesto mayoritariamente por dos personas jurídicas de origen chileno y dos personas naturales. La EMPRESA B y la EMPRESA A forman parte de un grupo corporativo en Perú y en Chile.

Se encuentra inscrita en RNP como ejecutor de Obras Públicas con número de registro N° 74156 con una capacidad máxima de contratación de S/. 108'252,412 (Registro Nacional de Proveedores, 2018b). La EMPRESA B, cuenta con planes, manuales y procedimientos como: manuales de calidad, manual de organización y funciones, manual del sistema integrado de gestión de Seguridad y Salud Ocupacional y Medio Ambiente (SSOMA), plan de gestión ambiental, planes de contingencia, las mismas que han permitido obtener certificaciones en Sistemas de Gestión de la Calidad (ISO 9001) y de seguridad (ISO 18001) desde el año 2017 (EMPRESA B, 2017).

Productos. La empresa ofrece servicios de ingeniería civil y ejecución de obras de construcción de edificaciones, de cualquier índole, como: hospitales, clínicas, colegios, universidades, oficinas, plantas industriales, hoteles, supermercados, centros comerciales, completando a la fecha más de 500,000 m² construidos. Tiene como principales clientes: Sodimac Perú S.A., Supermercados Peruanos S.A., Universidad Privada del Norte S.A.C., Universidad Peruana de Ciencia Aplicada, Consultores Inmobiliarios S.A.C. (Binswanger Perú), Cencosud Retail Perú S.A., Maquinarias S.A., Hipermercados Tottus S.A., Tres Palmeras S.A., Inmobiliaria Costa Nueva S.A.C., Universidad Tecnológica del Perú, entre otros. La misión de la empresa es trascender tanto en su equipo y en la sociedad donde están insertos. La visión es crecer ejecutando proyectos de construcción en forma sustentable, innovadora y con excelencia (EMPRESA B, 2017).

Competidores. Dentro de sus principales empresas competidoras se encuentran: Graña y Montero S.A., COSAPI S.A., JJC Contratistas Generales S.A., HV Contratistas Generales S.A., y EMPRESA C (J. Vilchez, comunicación personal, 14 de junio de 2018).

Mercado. De acuerdo con el análisis realizado, en función a la información general y financiera, se puede observar que la EMPRESA B registra una estructura financiera estable, no presenta signos de alteración significativa en el corto plazo. Durante los periodos estudiados se registra resultados ascendentes hasta el año 2016 y un comportamiento ligeramente decreciente en el año 2017 (ver Tabla 6). A pesar de ello, se observa una estructura de costos controlada de manera eficiente. En las centrales de riesgo consultadas, con respecto al sistema financiero local se reporta una calificación SBS de 100% Normal. Adicionalmente no se registra información negativa de acreedores comerciales, ni protestos pendientes de aclaración. Como cliente registra un buen cumplimiento y récord de pagos. No muestra niveles de riesgo mayor al promedio en el mercado. Desde el punto de vista como proveedor mantiene una adecuada gestión administrativa y comercial, el nivel de participación en el mercado se muestra en expansión (Dun & Bradstreet, 2017).

Características de la gestión del talento. En cuanto a la gestión del talento, la EMPRESA B no posee un área específica o una política detallada al respecto, pero es el área de RRHH quien se encarga de realizar los siguientes subprocesos: reclutamiento y selección, inducción, capacitación, evaluación, retribución y desarrollo.

- Reclutamiento y selección: de acuerdo a las necesidades del sector, generalmente a raíz de un proyecto o licitación nueva, se identifica la necesidad de la organización de incorporar personal. Este es el inicio del subproceso, en donde generalmente el área comercial o las áreas operativas presentan un requerimiento a RRHH, especificando las características o competencias necesarias para cubrir dicha vacante. Se considera la información ubicada en el MOF o se genera un perfil en caso sea una posición

nueva. Posteriormente, se realiza el reclutamiento interno o externo, dependiendo de los requisitos a cumplir para el puesto. Luego, el subproceso de selección se realiza mayoritariamente de manera *inhouse*, es decir, es el área de RRHH quien realiza la revisión y filtro de curriculum, cita a los candidatos para dinámicas de grupo o entrevistas individuales ya sea con gerencia o el área correspondiente, y finalmente se escoge a la persona considerada idónea.

- Inducción: dependiendo del cargo que vaya a asumir el nuevo colaborador, se le brinda inducciones especializadas; sin embargo, se realiza una inducción por parte de RRHH que brinda información general; y una en SSOMA debido a que la EMPRESA B cuenta con certificaciones ISO. Sin embargo, cabe mencionar que la EMPRESA B considera que debe mejorar sus inducciones, ya que es una de las empresas del grupo que más contrata pero por ejemplo no cuenta con un video corporativo.
- Capacitación: la EMPRESA B no cuenta con un plan de capacitación estructurado, pero se ha brindado apoyo para que el personal pueda estudiar maestrías. Se evalúa cada caso particular y dependiendo de las necesidades del colaborador, se apoya en un 10% del costo; aunque existen planes para que esto pueda incrementarse. Cabe mencionar que a pesar de no haber desarrollado su plan de capacitación, a comparación de las otras empresas del corporativo, la EMPRESA B es la que más ha invertido en este aspecto y planea potenciar este subproceso.
- Evaluación: la primera evaluación de desempeño 360 se ha realizado en el año 2017, sin embargo, aún no cuenta con los resultados totales. Previamente, la evaluación de los colaboradores de la EMPRESA B se ha realizado de manera informal en reuniones de gerencia o de las jefaturas involucradas.
- Retribución: la EMPRESA B cumple con los requerimientos de acuerdo a ley. Maneja una estructura salarial, la cual es de conocimiento tanto de RRHH como de gerencia.

Sin embargo, ocurre que en ocasiones debido a la necesidad del personal especializado, se altera la banda salarial por cumplir con las expectativas del trabajador. Esto ha generado problemas, por lo que se plantea generar cambios al respecto. Por otro lado, para la EMPRESA B es importante mantener un buen ambiente de trabajo, por lo que se manejan diferentes tipos de bonos y beneficios no remunerativos (por ejemplo *flex time*) que permiten mantener la satisfacción de los colaboradores.

- Desarrollo: En cuanto a línea de carrera, no se cuenta con un plan específico, de modo que se han ido adaptando los puestos de los colaboradores dependiendo de las necesidades de los proyectos, pero no se ha estructurado un plan de desarrollo.

Mejores prácticas en los últimos años. La EMPRESA B se considera una empresa dinámica, que se ha podido adaptar a los cambios propios del sector y que ha logrado crecimiento significativo dentro del mismo. Además, valora el factor humano como elemento clave del desarrollo, a raíz de vínculos positivos que se traducen en equipos de trabajo óptimos.

En relación a buenas prácticas, la EMPRESA B plantea lo siguiente tanto para la captación como retención del talento:

- Estructura horizontal: la EMPRESA B plantea de manera muy persistente que el trato entre los colaboradores sea de manera individualizada y horizontal, independiente del cargo que se ostente. Por ejemplo, el haber realizado cambios en la estructura de las oficinas, de cerradas a un *open space*, ha generado buenas reacciones en el personal, ya que todos tienen las mismas condiciones físicas, incluso gerencia y los dueños de la organización. Algunos de los comentarios recopilados sobre los motivos de permanencia en la empresa expresan lo siguiente: “*por el trato y la buena comunicación*”, “*en las reuniones son claros y concisos*”

- Mantener el clima laboral: la EMPRESA B considera diversos aspectos de los trabajadores, para lograr que se genere un ambiente de amistad y consideración entre los mismos. Por ejemplo, se toman en cuenta las necesidades personales y familiares de los trabajadores, al tener horarios flexibles siempre y cuando se obtengan las metas planteadas. Este equilibrio vida-trabajo y la comunicación constante, permite que los colaboradores y sus jefes puedan llegar a acuerdos específicos según sus necesidades. Cabe mencionar que la mayoría de los colaboradores de la EMPRESA B aprecia el proceso de selección por el que ha pasado. Si bien se realiza la convocatoria principalmente por referidos, también valoran el hecho de realizar filtros y escoger a las personas según sus habilidades y capacidades para el puesto correspondiente. Además, la EMPRESA B se destaca por su constante búsqueda de iniciativas y sentido creativo, en permanente contacto con la tecnología y propuestas innovadoras. Esto se relaciona con la apreciación que tiene de sus colaboradores, en donde valora al personal joven, con una actitud disruptiva hacia lo convencional, que tome riesgos, y que pueda alcanzar resultados rápidos independientemente de la cantidad de años de experiencia que tenga en el sector o incluso en la vida laboral. Este ambiente de apertura, en donde se permite la exploración y no se teme al error, genera un clima flexible. Además, a la EMPRESA B le interesa formar a su personal a nivel de habilidades blandas, por ejemplo, a través de talleres de *coaching*, en especial para que sus colaboradores puedan ajustarse a la cultura de la organización. De esta manera, más que los conceptos o conocimientos específicos, se valora la actitud y se le brinda estas oportunidades a su personal, una vez que se ha identificado su potencial a través del contacto directo. En caso contrario, la comunicación directa es una de las herramientas que permite mantener un clima transparente y horizontal, de modo que, si se identifican falencias y no es posible subsanarlas, se comunica

directamente al trabajador al respecto. De esta manera, la meritocracia y la comunicación asertiva es otra de las herramientas que usa la organización para mantener un ambiente óptimo. Finalmente, es importante mencionar que la EMPRESA B se preocupa por mantener estas acciones con el objetivo de mantener un buen ambiente de trabajo, no solo para obtener buenos resultados corporativos sino también para prevenir algún problema futuro con sus colaboradores.

- Beneficios e incentivos: si bien la EMPRESA B ha tenido un crecimiento significativo en los últimos años, lo que le ha permitido contratar mayor cantidad de trabajadores y profesionales; también ha sido un reto mantenerlos y retenerlos satisfechos. Esto se ha logrado a través de diferentes incentivos, no solo remunerativos, sino por las consideraciones hacia su personal, al tener un trato igualitario, amistoso y menos rígido o estructurado que en otras organizaciones. Por ejemplo: *“la oferta ofrecida, tanto lo laboral como económico, además de los beneficios que dan”, “si necesito salir más temprano a recoger a mis hijos, puedo conversarlo y se puede lograr un acuerdo”*

En general, cabe mencionar que la EMPRESA B cuenta con varios años de antigüedad y experiencia en el mercado que, a lo largo de su trayectoria, ha tenido ventas brutas de gran envergadura. Como ya se ha mencionado previamente, la EMPRESA B tiende a mostrar apertura y flexibilidad en sus acciones; pero una característica que también destaca es su sentido de planificación. Si bien la organización trata de mantener un clima laboral óptimo, en donde toma decisiones y actúa adaptándose rápidamente a sus colaboradores, también toma en cuenta las necesidades del negocio, y se esfuerza por ser organizada y planificar con cierta anticipación para poder prever situaciones que se le presentan a corto plazo.

Proyectos futuros. Si bien la EMPRESA B cuenta con un área de recursos humanos, ésta se ha ido formando progresivamente. Debido al crecimiento de la empresa, los procesos y procedimientos se han ido desarrollando de manera desmedida y sin estructurarlos de manera formal. De esta manera, uno de los objetivos del área de recursos humanos es justamente poder consolidar a corto plazo un registro de todos sus procedimientos, en especial los que han sido exitosos o considerados como buenas prácticas.

4.4 Caso de la EMPRESA C

Se detalla a continuación la historia, productos, competidores, mercado, características de la gestión de talento, mejores prácticas en los últimos años y proyectos futuros de la EMPRESA C.

Historia. La EMPRESA C se fundó en el año 1985 en Segovia, España, cuyas actividades principales son la construcción, conservación, gestión y operación de infraestructura vial. En el año 1999, la empresa certifica su Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001 con el número ER- 1388/2/99. Continuando con la búsqueda de asegurar un servicio de calidad, se certificó en diciembre del 2002 el Sistema de Gestión Medioambiental según la norma ISO 14001 y su Sistema de Gestión de la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) según la norma Una Norma Española (UNE) 166.002, y la gestión del sistema de seguridad y salud según *Occupational Health and Safety Assessment Series* (OHSAS) 18001. El año 2011, se inscribió como firmante del Pacto Mundial. La EMPRESA C decidió expandir su negocio en América Latina en Chile y Perú, estableciéndose así en el Perú como sucursal en el año 2012. La política de la empresa es la aplicación de la tecnología constructiva más avanzada, el exigente control de calidad aplicado en todos los procesos, una permanente atención a la mejora de la gestión medioambiental y el seguimiento continuo de la seguridad en las obras (EMPRESA C, 2017). Se encuentra inscrita en RNP como ejecutor de Obras Públicas con número de registro N° 36744 con una

capacidad máxima de contratación de S/. 212'749,104.47 (Registro Nacional de Proveedores, 2018c).

Productos. Sus actividades principales son la conservación de carreteras, aeropuertos, canales, puertos; obras civiles: carreteras, edificaciones, urbanizaciones, pavimentaciones urbanas; servicios: mantenimiento y limpieza de edificios, mantenimiento integral de estaciones depuradoras; industrias: obra civil y montaje, mantenimiento integral de plantas industriales, instalación de equipos especiales; edificaciones: infraestructura educativa, restauración de edificios singulares, edificación industrial y mantenimiento integral de edificios. Entre sus principales clientes tienen: Provias Nacional (Ministerio de Transportes), Municipalidad de San Isidro (mantenimiento de bermas y áreas verdes), Protransporte (Metropolitano), Lamsac (vía de evitamiento), Rutas de Lima (Panamericana Norte), (EMPRESA C, 2017).

Competidores. En Perú tiene como competidores a las empresas Graña y Montero S.A., COSAPI S.A., Mota Engil Perú S.A., Conalvías sucursal del Perú, JJC Contratista Generales S.A., HV Contratistas S.A., Johe S.A., Abengoa Perú, San Martín Contratistas generales S.A., entre otros (J. Vilchez, comunicación personal, 14 de junio de 2018).

Mercado. La empresa ha logrado tener mayor presencia en América Latina a través de sus sucursales de Chile y Perú. En Perú se constituyó en el año 2012, ejecutando obras de construcción, mantenimiento y/o conservación de carreteras; así como edificaciones de todo tipo.

Características de la gestión de talento. El área encargada de esta gestión es RRHH, que realiza los procedimientos relacionados a cada subproceso que la EMPRESA C divide en: selección, evaluación, y desarrollo.

- El subproceso de selección comienza con la recepción de curriculums que en su mayoría son de referidos y para la selección, además de cumplir con los requisitos del

perfil, se tiene en cuenta la opinión de la gerencia general y/o jefatura que tiene la vacante. De ser necesario en una selección reñida se tienen en cuenta apreciaciones del trabajador que refirió. La EMPRESA C cuenta además con un diccionario de competencia, y un MOF que es adaptable.

- El subproceso de evaluación que tiene dos momentos: a los seis meses de ingresado el personal para verificar su desenvolvimiento y el desarrollo de competencias; y, la evaluación de desempeño que se realiza a partir del primer año de permanencia en la empresa.
- El subproceso de desarrollo que está conformado por las capacitaciones que tiene el personal de acuerdo a la planificación anual. Por ejemplo el intercambio de profesionales a la casa matriz en España.

Estos subprocesos no se encuentran formalizados, sin embargo en la práctica se realizan según lo descrito. Recursos humanos mantiene una comunicación constante con los trabajadores, por lo general la comunicación es informal lo que genera una sensación de confianza y cercanía a la empresa que es muy útil para conocer las impresiones, problemas y aspiraciones de los colaboradores. Además cuentan con encuesta de satisfacción anual que junto con la comunicación constante le permite a la EMPRESA C tener una retroalimentación de sus procedimientos. La mayoría de su personal es masculino, sin embargo tienen clara la igualdad de oportunidades para todos los géneros. La empresa apuesta por el talento joven, ofreciendo beneficios no solo salariales sino a través de convenios corporativos, bonos, seguro por medio de las Entidades Prestadoras de Salud (EPS) y manteniendo el equilibrio vida-trabajo. Por ser una empresa que tiene una matriz corporativa fuera del país, algunos lineamientos relacionados al manejo del talento son de nivel global, sin embargo se adaptan a la realidad de cada país.

Mejores prácticas en los últimos años. En general, el mantener una comunicación constante con sus empleados refleja la cercanía que la empresa desea transmitir en su entorno laboral, es por ello que los colaboradores sienten que el trato horizontal es una de las mejores prácticas que tiene la empresa.

En términos de captación de talento, se han identificado las siguientes buenas prácticas:

- Compartir cartera de profesionales con empresas socias.
- Conocer la opinión del cliente en contrataciones específicas.

Para la EMPRESA C, el primer paso para una nueva contratación es contar con una lista de referidos, pero dependiendo de las características del proyecto en algunas ocasiones es necesario contar con ciertos profesionales que pertenecen a una cartera compartida por empresas socias y/o son parte de sugerencias que el mismo cliente final podría indicar. De esta forma la negociación de condiciones y términos contractuales podría ser menos engorrosa, ya que todas las partes estarían beneficiadas: la EMPRESA C por contar con profesionales expertos para la realización del proyecto, el profesional sugerido porque conoce el proyecto y las exigencias del cliente final y, el cliente por la seguridad que le da el contar con el experto. Por ejemplo, algunas frases sobre este tema: *“la persona que me refirió fue muy detallista y en la entrevista con recursos humanos también fueron muy claros”, “yo trabajaba con el cliente pero surgió este proyecto y como yo ya tenía esta especialización, me llamaron”*

En términos de retención de talento, se han identificado las siguientes buenas prácticas:

- Apoyo a la necesidad real del personal, que se relaciona con la apertura que la empresa demuestra a sus empleados cuando se trata de atender alguna problemática particular. El conocer la causa del problema le permite analizar las opciones que tiene

para negociar u ofrecer el apoyo que el empleado necesita. Esta acción trae como consecuencia la gratitud del empleado y el involucramiento organizacional. El apoyo puede ser salarial, con algún bien, beneficio o apoyo en estudios. Por ejemplo:

“cuando una de las colaboradoras empezó a llegar tarde, le pedimos conversar para saber qué pasaba realmente y era que se había mudado muy lejos, se conversó y se le pudo ayudar”

- Mantener el buen clima laboral, que engloba actividades como horarios flexibles, actividades de integración, equilibrio vida-trabajo. Por ejemplo: *“todos los viernes nos reunimos, aquí tenemos un espacio donde hacemos un pequeño lounge y nos relajamos”*

Si bien no tienen indicadores que permitan distinguir una buena práctica, se basan en la opinión de los empleados, en la evaluación de clima laboral, y en los resultados que obtienen al aplicarlas.

Proyectos futuros. Actualmente no cuentan con procesos formalizados, si bien es cierto tienen procedimientos habituales, éstos se realizan sin cumplir alguna guía. La formalización de estos procesos es un proyecto que tiene como objetivo unificar procedimientos de España (la sede central), Perú y Chile, tomando lo existente e implementándolo a cada realidad. Sin embargo, consideran que la formalización de procesos no frenará su esencia no estructurada, pues tienen presente que su apertura les ha traído buenos resultados, lo que permite deducir que tras definir sus procesos de manera formal serán flexibles en su aplicación dependiendo de cada caso.

A continuación, se identifican las prácticas por empresa según encuesta en la Tabla 8 donde se observa coincidencia en la mayoría de las prácticas encontradas, sin embargo se visualiza mayor cantidad de prácticas ejecutadas en la EMPRESA C. En relación a las entrevistas (ver Tabla 9) se observa que las prácticas identificadas son mayor en número en

relación a las encuestas, además se visualiza que las tres empresas coinciden en la mitad de las practicas identificadas.

Tabla 8

Prácticas Identificadas por Empresa según Encuesta

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Trato horizontal	X	X	X
Mantener buen clima organizacional	X	X	X
Capacitación en el extranjero			X
Financiamiento de cursos	X	X	X
Horarios flexibles	X	X	X
Beneficios no salariales	X	X	X
Actividades de integración			X

Tabla 9

Prácticas Identificadas por Empresa según Entrevista

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Comunicación constante	X	X	X
No discriminación de personal		X	X
Apoyo a la necesidad real del personal			X
Compartir cartera de profesionales con empresas socias			X
Conocer la opinión del cliente en contrataciones específicas			X
Proceso de inducción por puesto y por cliente			X
Financiamiento de cursos	X	X	X
Plan anual de capacitaciones			X
Intercambio con sede central	X		X
Equilibrio vida – trabajo	X	X	X
Oportunidades de desarrollo	X	X	X
Estructura organizacional no rígida	X	X	X
Mantener buen clima organizacional	X	X	X
No tercerización de procesos de selección		X	X
Contar con diccionario de competencias			X
Evaluación de desempeño colectiva a partir del año de permanencia		X	X

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones del estudio tomando en consideración el problema de investigación planteado; una discusión de cómo se comparan las conclusiones y hallazgos principales del presente trabajo con los estudios citados en la literatura; las recomendaciones; contribuciones teóricas y prácticas; y las propuestas, recomendaciones o sugerencias para futuras investigaciones. Cabe resaltar que el presente estudio está enfocado en las buenas prácticas de gestión de talento en una muestra de empresas del sector construcción y para ello se aplicaron los instrumentos de investigación, detallados en capítulos anteriores, a los empleados no obreros de la muestra.

5.1 Conclusiones

Se detallan las conclusiones según los objetivos de la investigación y según la revisión de la literatura.

5.1.1. Conclusiones según los objetivos de la investigación

Según objetivo uno: Identificar las características y actividades de la gestión del talento en una muestra de empresas del sector construcción.

Se ha identificado que en las empresas investigadas no existe un proceso de gestión del talento integrado como tal, sin embargo todas cuentan con un área de Recursos Humanos que se encarga de tareas que pueden considerarse como subprocesos (captación y retención, formación, evaluación, retribución y desarrollo). Si bien estos subprocesos no están documentados formalmente ni se analizan en su conjunto; sí se realizan en la práctica. Se observa además que algunas empresas cuentan con una definición de misión y visión; no obstante, al analizar dichas descripciones, se identifica que son genéricas y no plasman los objetivos del negocio ni el rol del talento humano. Ello repercute en la gestión del talento y en la administración de los subprocesos de recursos humanos, ya que al no tener una orientación estratégica, no se definen acciones o buenas prácticas específicas adaptadas a

cada una de las organizaciones estudiadas. Dentro de las limitaciones identificadas, es importante resaltar que hay una diferencia marcada en cuanto a la orientación del manejo del capital humano, ya que se identifican dos vertientes, una que impulsa más los subprocesos de captación y retención (EMPRESA A y EMPRESA B) y otra que se fundamenta más en los subprocesos de evaluación de desempeño y desarrollo (EMPRESA C).

Como parte del análisis de características de gestión del talento, se revisaron también los subprocesos ejecutados en las empresas, salvo captación y retención que se analizará de manera detallada en la siguiente sección.

Al identificar el subproceso de formación, se evidencia que las empresas investigadas están más orientadas a brindar financiamiento de estudios para sus colaboradores, diferenciándose más que nada en el mayor o menor porcentaje que cubren. Sin embargo, difieren en relación al motivo por el cual capacitan a su personal. Éste se asoció exclusivamente a una planificación anual (EMPRESA C) o a una evaluación informal de necesidades (EMPRESA A y EMPRESA B).

En relación a la evaluación de desempeño, las tres empresas estudiadas coinciden en que el diálogo abierto y la comunicación permanente son clave para realizar una evaluación constante; generando consecuentemente un buen clima organizacional y una adecuada relación evaluador - evaluado. No obstante, se detectaron diferencias en el manejo y estandarización de la evaluación de desempeño entre empresas. En este sentido, se resalta que sólo en la EMPRESA C la mayoría de sus colaboradores está de acuerdo con el manejo de este subproceso. Esta empresa cuenta con estructura, periodicidad y productividad en su ejecución, además de involucrar a todos los niveles de la organización para ello. Es importante destacar también que la evaluación de desempeño es realizada por ellos mismos, generando una sensación no sólo de impacto inmediato, sino también de involucramiento en la organización.

En cuanto a retribución, se observa que las empresas de la muestra son similares, ya que actúan conforme a los requisitos de ley, de modo que se encuentran orientadas hacia el cumplimiento de estas normas y procedimientos. Además, debido a las características del sector, suelen contar con bonos según productividad del proyecto. Por otro lado, también se identifica que las empresas cuentan con beneficios no remunerativos (tales como *flex time*, vales de alimentos, etc.), los cuales son una herramienta importante para gestionar las necesidades y expectativas del personal.

En el subproceso de desarrollo, las empresas de la presente investigación coinciden en no tener un plan formal de línea de carrera, sucesión o desarrollo para sus colaboradores. Son organizaciones que actúan sin mayor nivel de estandarización en sus procesos y subprocesos, por lo que sus criterios para ascensos o promociones no están estructurados y no dependen de la cantidad de tiempo que tenga el colaborador en la empresa, pero se toma en cuenta su desempeño a través de la experiencia y el *feedback* brindado de manera directa por los supervisores, jefes y/o gerentes del empleado. Sin embargo, cabe mencionar algunas diferencias, ya que en el caso de la EMPRESA B, existe mayor porcentaje de personas en desacuerdo con este subproceso; mientras que la EMPRESA C muestra mayor cantidad de personas que han sido ascendidas o promovidas en alguna ocasión.

Según objetivo dos: Recolectar las opiniones de los colaboradores en cuanto a la utilidad de las prácticas de gestión del talento en captación y retención que utilizan una muestra de las empresas del sector construcción en función de su eficacia.

Los subprocesos de captación y retención en las empresas estudiadas, inician con una descripción del perfil del puesto, además es importante recalcar que las tres empresas cuentan con MOF y priorizan la contratación de personal referido por sus colaboradores. En caso de no encontrar directamente el personal requerido se terceriza la búsqueda de candidatos vía plataforma virtual o por *headhunter*. El espíritu que rodea las entrevistas en el subproceso de

captación es que ganen todas las partes, por ejemplo en la EMPRESA C gana la empresa porque cuenta con el experto en el proyecto, gana el profesional porque conoce el proyecto y las exigencias del cliente final, y gana el cliente al tener la seguridad de contar con el experto.

La renuncia y la rotación no son frecuentes en el sector, ya que el término del contrato es generalmente por el término del proyecto. La mayoría de los ingresos y ceses corresponden a los obreros, pero este grupo de trabajadores no forman parte del análisis del presente estudio. De presentarse algún caso de renuncia se ofrece una contra oferta que puede incluir desde aumento de salario hasta jefaturas, proyectos nuevos o apoyo en estudios. Todas estas acciones que forman parte del salario emocional les ha traído buenos resultados como la satisfacción, el compromiso e involucramiento de los trabajadores.

Si bien no cuentan con indicadores que permitan recolectar la utilidad de sus prácticas en captación y retención, las empresas de la muestra suelen tener información de las mismas a través de los resultados obtenidos en la evaluación del clima laboral, las encuestas de satisfacción y los comentarios que reciben de los involucrados.

Dentro de las buenas prácticas en captación y retención se identifican las siguientes:

- Estructura horizontal: que favorece la comunicación constante entre colaboradores y entre el personal de dirección, lo cual genera un ambiente de confianza donde el colaborador se sienta motivado a realizar sus labores o incluso hasta apoyar con sugerencias a la empresa.
- Política de Remuneración y beneficios atractivos: estos comprenden desde el salario hasta beneficios adicionales, que se extiende incluso hacia sus familiares por medio de préstamos, estudios, convenios, entre otros. Se observa que las empresas se preocupan por conocer la necesidad real del personal para brindar alternativas de solución dependiendo de cada caso y que estén al alcance de la empresa.

- Sistema de referidos para captación del talento: basada en un sistema de referencia interno que permite contar con personal alineado a la cultura organizacional. También se identifica que para algunos proyectos se cuenta con profesionales que pertenecen a una cartera compartida por empresas socias.
- Mantener un buen clima laboral: que comprende horarios flexibles, actividades de integración y equilibrio vida-trabajo.

Según objetivo tres: Comparar y documentar los hallazgos sobre dichas buenas prácticas de gestión del talento que ejecutan una muestra de las empresas del sector construcción.

En general, la muestra de empresas estudiadas del sector no cuenta con un registro de buenas prácticas. Asimismo se determina que ninguna de las tres empresas hace benchmarking como tal. Sin embargo aplican algunas cosas que consideran buenas con respecto a otras empresas, y obtienen esta información por medio del diálogo con sus nuevos empleados.

Como se ha mencionado anteriormente, la forma de determinar si es buena o mala una práctica es por medio de la comunicación directa con sus colaboradores, o por la evaluación del clima laboral. Lo que es importante destacar es que estas empresas son conscientes de sus falencias en cuanto a estas formalidades y están comprometidas en reivindicarse ya que tienen como objetivo, no solo tener un registro formal de buenas prácticas, sino de difundirlo por correo, en reuniones de área o reuniones generales según sea el caso.

5.1.2. Conclusiones en contraste con la revisión de la literatura

Las empresas investigadas efectivamente cuentan con procedimientos para captar, formar, evaluar, retribuir y desarrollar a sus colaboradores, coincidiendo con lo descrito en la literatura (Cappelli, 2000). Sin embargo, es importante resaltar que la visión y misión de estas empresas no se encuentra claramente alineada a sus intereses a mediano y largo plazo; lo que dificulta el direccionar el manejo y cumplimiento de estos subprocesos. Como consecuencia,

es difícil para todas ellas diferenciar el aporte, tanto individual como colectivo del capital humano, a sus objetivos organizacionales. Así, resulta más complicado aún discriminar las prácticas que las distinguen en cuanto a gestión de personas. Por ende, las empresas no logran establecer una relación directa entre el uso de estas prácticas y un mayor retorno de inversión como organización.

En cuanto a los subprocesos:

Formación: según lo expresado en el marco teórico (Chiavenato, 2009; y Werther et al., 2014), el colaborador se forma desarrollando competencias, fortaleciendo su productividad y creatividad, para luego contribuir a los objetivos organizacionales y volverse más valioso. Ese conocimiento adquirido se genera en etapas diferentes: educación laboral y capacitación, tanto general como especializada. Para el caso de las empresas investigadas, la formación está más orientada a la capacitación especializada, que responde a una necesidad inmediata o específica de la organización. Ésta es la que más complicaciones tiene para ser transferida, tanto por su temporalidad como por su alineamiento sólo exclusivo a los objetivos del negocio. Si considerasen también las competencias del colaborador, les permitirían no sólo aprender más habilidades, sino también desarrollar actitudes y crear nuevos conceptos para hacer frente a nuevos desafíos en diferentes contextos. En la muestra analizada, se corroboró además la importancia de la planificación en cada una de las etapas de este subproceso. A diferencia de las otras dos organizaciones, para la EMPRESA C es estratégico contar con un Plan Anual de Capacitación. Este plan está a cargo del área de prevención, quienes lo elaboran tanto por tópico y/o necesidad del negocio, como por área o servicio de la organización. A través de esta perspectiva el plan genera un triple aporte: (a) responde a la necesidad, (b) satisfacer al cliente, y (c) desarrolla a su capital humano.

Evaluación, según lo revisado, es un subproceso primordial para las organizaciones ya que valora integralmente el aporte del colaborador y determina tanto su continuidad como su

desarrollo. Esto se logra gracias a un aporte informal (evaluaciones del día a día) y a un aporte formal sistemático, que consiste en medir: (a) resultados obtenidos, (b) funciones realizadas, y (c) potencial de desarrollo. Esto permite direccionar a la organización transversalmente a sus objetivos (Chiavenato, 2009; y Werther et al., 2014). Tomando esto en consideración, se concluye que debido al clima flexible y a la buena comunicación que existe dentro de las empresas estudiadas, el aporte informal es el gran protagonista de este subproceso. No solo cuentan una retroalimentación casi inmediata para el colaborador, sino también para el área en la que se desenvuelve. Sin embargo, es importante mencionar que se evidencia diferencias entre la empresa que cuenta con experiencia en estructurar y documentar este subproceso (EMPRESA C), versus las que no (EMPRESA A y EMPRESA B), independientemente de si se realizan localmente o se externalizan. Si se realiza una evaluación integral y sistemática, la organización cuenta con facilidad para establecer mejor su estrategia organizacional, planteando objetivos más específicos y buscando lo necesario para alcanzarlos.

Retribución, este subproceso permite recompensar a las personas que alcanzan los objetivos, es decir, es un reconocimiento (Chiavenato, 2009). Además, existen diversos modelos retributivos, y dependiendo de la cultura organizacional, éstos contarán con mayor o menor flexibilidad (Vidal et al., 2015). En el caso de las empresas estudiadas en la presente investigación, se identifica un alto grado de apertura, ya que los beneficios tanto salariales como no remunerativos, suelen ser adaptados dependiendo de las necesidades y el desempeño de los colaboradores.

Desarrollo, según la literatura (Núñez et al., 2012), este subproceso implica no sólo establecer planes de promoción y ascenso, sino también considerar la visión personal de los colaboradores sobre su futuro dentro de la organización. Estos autores también consideran que actualmente existen nuevas perspectivas para lograr el desarrollo, tales como el *coaching*

y *mentoring*. De esta manera, en las empresas investigadas, se identifica que sólo la gerencia de una de ellas (EMPRESA B) muestra intenciones de utilizar este tipo de herramientas; sin embargo, los colaboradores no lo perciben de ese modo y se muestran en desacuerdo con este subproceso. Ello implica que si bien es importante que la gerencia tome iniciativas y apueste por nuevas propuestas, es necesario que se tome en cuenta los deseos de los colaboradores, de lo contrario, como mencionan los autores, no se tendrá un efecto óptimo en los trabajadores. Por otro lado, la EMPRESA C se esfuerza por brindar oportunidades de desarrollo de manera horizontal, es decir, brindando a sus colaboradores mayores responsabilidades o nivel de especialización; generalmente esto corresponde a la demanda de proyectos nuevos, por lo que sus colaboradores pueden asumir funciones variadas que suelen tener un efecto positivo en su percepción de desarrollo profesional. Esto confirma lo mencionado por la teoría, es decir, no necesariamente el trabajador debe contar con años de experiencia en la empresa o sector, para poder brindarle oportunidades de ascenso vertical, sino que depositar confianza y mayor responsabilidad es una herramienta poderosa para formar a los trabajadores.

En el caso de las empresas estudiadas, en cuanto a captación y retención, se identifica que las tres cumplen con realizar procedimientos similares. Primero, elaboran el perfil del puesto, luego realizan la búsqueda de sus candidatos tanto dentro de la empresa como fuera de ella, a través de los referidos de sus mismos trabajadores o con cazatalentos. Segundo, luego de seleccionar a los candidatos se realizan las evaluaciones pertinentes y las entrevistas, para finalmente decidir quién será la persona adecuada, cumpliendo así con lo señalado por Chiavenato (2009) que indicó que una vez que se tiene elaborado el perfil de puesto, es posible empezar con la búsqueda de candidatos. Generalmente, se realiza el reclutamiento de manera interna o externa, en donde se realiza una convocatoria abierta a todo el mercado de profesionales. Posteriormente, la selección implica realizar la revisión de currículums,

realizar evaluación psicológica, y entrevistas a los postulantes hasta identificar a los que cumplen con el perfil, y finalmente decidir cuál es la persona idónea.

En la presente investigación se identificó que se brinda a los colaboradores tanto incentivos monetarios y no monetarios, como capacitaciones, préstamos, convenios corporativos, intercambio de profesionales entre sus diferentes filiales, viajes al exterior, entre otros, cumpliendo así con lo indicado con Prieto (2013) quien destacó que no sólo existen condiciones laborales como el tema remunerativo, sino también los incentivos adicionales como el reconocimiento, desarrollo profesional y la motivación sirven como herramienta motivacional y de retención del talento.

Del mismo modo, se identifica que las empresas aplican una estructura horizontal, entre el personal de dirección y sus colaboradores, con la finalidad que su relación sea más informal y desestructurada, de modo que la comunicación sea más fluida y permita que el trabajador pueda transmitir sus dudas y conflictos a los órganos de decisión.

En el caso de las empresas estudiadas, se identifica que las tres valoran el tiempo de sus colaboradores, cumpliendo con brindarles horarios flexibles, en comparación con otras empresas del sector, con la finalidad que puedan tener un equilibrio vida-trabajo. Cumpliendo con lo señalado por Camagüey (2008) quien indicó que la retención del talento cobra relevancia ya que en los últimos diez años se observa una tendencia hacia la disminución de tiempo de permanencia dentro de las organizaciones.

5.2 Recomendaciones

Se detallan las recomendaciones prácticas y recomendaciones para futuras investigaciones.

5.2.1. Recomendaciones prácticas

De acuerdo a lo identificado y observado a lo largo de la investigación, surgen las siguientes recomendaciones prácticas:

- Mantener las buenas prácticas de planificación y organización de la EMPRESA B, ya que se evidencia que al no realizar esto en la EMPRESA A, surgen inconvenientes en los subprocesos, principalmente en cuanto a reclutamiento y captación de personal.
- Si bien se identifica que la EMPRESA B apuesta por tener una relación cercana y directa con sus colaboradores, a fin de mantener vínculos cercanos, ya que ello ha funcionado como una buena práctica para resolver problemas de manera rápida, ello podría ser difícil de sostener en el tiempo. Sin embargo, se sugiere mantener esta práctica ante el crecimiento o expansión de la organización, no solo a raíz de la gerencia sino a nivel de supervisores y jefes.
- En cuanto a los subprocesos, en las muestras identificadas se observa que están mayoritariamente conformes con la forma en que se da la selección; es decir, en cuanto a las evaluaciones y entrevistas realizadas. Sin embargo, en cuanto a reclutamiento, se identifica que prioritariamente se recurre a referidos. Si bien esto viene funcionando, se recomienda tener una visión integral, en donde se identifiquen las necesidades de la empresa, del trabajador, y del cliente; y así poder asociarse para tener un bagaje de profesionales dispuestos a negociar, cada uno de acuerdo a sus motivaciones. En cuanto a formación, se identifica la necesidad de realizar mejoras alineadas tanto a la estrategia comercial de las organizaciones, como a las habilidades blandas; ya que actualmente solo se centran en capacitaciones especializadas a nivel técnico pero no se potencian las habilidades de los colaboradores de manera integral. En cuanto a evaluación, si bien se ha iniciado realizar esta práctica, aún no se ha estipulado como una práctica continua, por lo que se sugiere tener una visión a largo plazo. En temas de desarrollo, también es necesaria una mejoría, ya que si bien se ha podido manejar el crecimiento de las empresas adjudicando mayores responsabilidades a sus trabajadores y así motivar su línea de crecimiento, esto se ha

dado de manera intuitiva pero no se ha establecido una política al respecto. Al identificar las cualidades de los trabajadores talentosos, se podría establecer un sistema de reconocimiento, y así potenciar el capital humano de las organizaciones.

- Se recomienda formalizar la documentación y valoración de las buenas prácticas identificadas en la muestra estudiada, porque permitirá finalmente cuantificar la inversión de las empresas en estas prácticas y contrastarla con los beneficios que a la larga generan, y su consecuente impacto en el retorno de inversión de la organización.
- Realizar talleres para poder asegurar que el personal esta concientizado sobre algunos indicadores encontrados sobre las buenas prácticas en captación y retención del talento, y así realizar seguimiento del tema para poder difundir los casos de éxito.
- Que los procedimientos y políticas en cuanto a las buenas prácticas identificadas en las empresas de la muestra se mantengan y se hagan sostenibles. Si bien se sugiere mantener una tendencia hacia la apertura y flexibilidad en base a las experiencias que se presentan, es necesario que puedan evidenciar sus buenas prácticas para así poder difundirlas a todo su personal, para que sean una herramienta más para gestionar sus recursos humanos.

5.2.2. Recomendaciones para futuras investigaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación y las limitaciones del estudio, se recomienda lo siguiente para las futuras investigaciones:

Primero, ampliar el número representativo de empresas del sector construcción de tal manera que la población de estudio abarque las diferentes casuísticas tanto de empresas medianas como grandes del sector.

Segundo, aumentar el número de personal al que se le fue aplicado los instrumentos de estudio. En cuanto a los entrevistados se podría incluir a los gerentes de áreas operativas o

jefes de áreas equivalentes. En cuanto a los encuestados se podría aumentar la cantidad de personal incluyendo a los jefes de obra.

Tercero, establecer el estudio en detalle de los demás subprocesos que forman parte de la gestión de talento, como formación, evaluación, retribución y desarrollo; y relacionarlas a los resultados del negocio. Ello permitiría tener una visión global de cómo es percibida la gestión de talento en el sector y de qué manera se puede aprovechar las prácticas rescatadas para obtener los mejores resultados.

5.3 Contribuciones

Se detallan las contribuciones teóricas y prácticas de la presente investigación.

5.3.1. Contribuciones teóricas

Según lo identificado a lo largo de este estudio, se desprenden las siguientes contribuciones teóricas:

- Es posible identificar buenas prácticas en las empresas seleccionadas del sector construcción, a pesar de que cuenten con objetivos distintos como organización. Lo importante es que estas prácticas siempre se puedan alinear al foco de la organización, sea por ejemplo la satisfacción del cliente, o ser líder en el producto y/o servicio que brindan.
- Es necesario que el objetivo principal o foco de la empresa esté claramente expresado tanto en la visión y misión, como en la estrategia organizacional de la misma, de manera que la gestión del talento pueda estar realmente al servicio de los mismos.
- En la medida que las organizaciones cuenten con un planeamiento estratégico del proceso de gestión del talento, les será posible anticiparse en el diagnóstico sus necesidades, diseñar planes que permitan atenderlas, monitorizar la ejecución de estos planes y revisar los resultados obtenidos de manera periódica; considerando tanto una visión a largo plazo para la demanda del capital humano, como los riesgos del sector.

- Es fundamental considerar a la captación y retención del talento como factor predictivo en la organización, ya que se debe considerar condiciones específicas tanto de la organización (necesidades) como del personal (competencias).

5.3.2. Contribuciones prácticas

- La presente investigación brinda información respecto a las buenas prácticas en los subprocesos de captación y retención de la gestión del talento de una muestra de empresas del sector construcción. Los resultados contribuirán a empresas del sector para que puedan implementar mecanismos de descripción e identificación de sus buenas prácticas.
- Este estudio permitirá concientizar al personal de dirección y a los responsables del capital humano de las organizaciones respecto a la necesidad de registrar estas prácticas y difundirlas a toda la organización, de modo que les sirva como una guía para su continuo mejoramiento.
- La presente investigación contribuye a identificar qué aspectos se pueden mejorar en los subprocesos de captación y retención de la gestión del talento en las empresas del sector.

5.4. Resumen

El presente capítulo detalla las conclusiones, recomendaciones y contribuciones de la investigación. Dentro de las conclusiones más relevantes se indica que las empresas de la muestra, si bien no cuentan con procedimientos documentados, mantienen un criterio propio en la ejecución de sus prácticas que les ha dado buenos resultados y que se ven reflejados en la evaluación del clima laboral, en las encuestas de satisfacción y los comentarios de los colaboradores. Se identifican prácticas como la contratación por referidos, acciones que forman parte del salario emocional, la comunicación horizontal, las remuneraciones y beneficios atractivos, el mantener un buen clima laboral, entre otros.

Con respecto a las recomendaciones, se sugiere mantener las buenas prácticas de planificación y organización, así como mantener la relación cercana y directa con los colaboradores en todos los niveles de la empresa. Se recomienda además la identificación de las necesidades de la empresa, del trabajador y del cliente, para que sea más factible la negociación de personal. La formalización de la documentación y valoración de las buenas prácticas para poder cuantificar la inversión en ellas y, la difusión por medio de talleres de los indicadores encontrados son otras de las recomendaciones detalladas.

Como parte de las contribuciones se indica que las prácticas estén alineadas a los objetivos de la organización, por ello es necesario que tanto la misión como la visión de la empresa estén claramente expresados; asimismo, el planeamiento estratégico del proceso de gestión de talento permitirá a la organización diseñar planes, monitorear y revisar resultados de manera periódica. Con los resultados de la presente investigación se pretende contribuir a que las empresas del sector puedan implementar mecanismos de descripción e identificación de sus buenas prácticas, concientizar al personal de dirección y a los responsables del capital humano, además de identificar aspectos que puedan mejorar los subprocesos de captación y retención de talento.

Referencias

- Aguilar, S., & Barroso, J. (2015). La Triangulación de Datos como Estrategia en Investigación Educativa. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, (47), 73-88. Recuperado de <http://acdc.sav.us.es/pixelbit/images/stories/p47/05.pdf>
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento: Programas de Desarrollo para el Crecimiento de las Personas y la Continuidad de las Organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.
- Alles, M. A. (2008). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360 °F*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.
- Alonso, A., & García-Muina, F. E. (2014). *La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave*. *Intangible Capital*, 10(5), 1003-1025. doi:10.3926/ic.518
- Amat, J. (2016). *Kruskal-Wallis test. Alternativa no paramétrica al ANOVA independiente*. Recuperado de: https://rstudio-pubs-static.s3.amazonaws.com/219504_8f53aa50801b4b0a927e317844ecfec4.html
- Asociación de Buenos Empleadores (ABE). (2018). *Premio ABE a la responsabilidad social laboral 2018*. Recuperado de <http://www.premioabe.com/>
- Avolio, B. (2015). *Métodos cualitativos de investigación: Una aplicación al estudio de caso*. Lima, Perú, Cengage Learning, 2015.
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA). (2017). *BBVA Research. Situación Perú, Cuarto trimestre*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2017/10/Situacion__Peru__4T17-1.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017). *Reporte de Inflación setiembre 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconomías 2017-2019*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017.pdf>

- Cabanillas, A, (2013). Profesionales no están dispuestos a seguir más de 2.5 años en un cargo. *Gestión*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/profesionales-dispuestos-seguir-2-5-anos-cargo-133527>
- Camagüey, L. (2008). Practicas del Capital Humano Hoy. *Debates Iesa*, Volumen 12, 16. Recuperado de <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2013/12/oct08camaguey.pdf>
- Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO). (2017). *Informe Económico de la Construcción* (Publicación N° 18 – Mayo 2018). Recuperado de www.capeco.org/iec/IEC18_0518.pdf
- Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78(1), 103–111.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, March, 74-81.
- Chambers, E. G., Foulton, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *Mckinsey Quarterly*, (3), 44-57.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial McGraw Hill.
- Dabos, G., & Rivero, A. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 39-51. doi:10.1016/j.estger.2016.12.003
- Davila, C., & Mitta, D. (2015). *Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes “Millenials” en un grupo de organizaciones* (Tesis de Licenciatura), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6948>

- Deloitte & Touche. (2002). *Human capital ROI study: Creating shareholder value through people*. Recuperado de <http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/HC%20ROI%20Report.pdf>
- Dun & Bradstreet S.A.C. (2017). *Supplier Qualifier Report*. D&b Rating.
- EMPRESA A (2017). *Brochure corporativo EMPRESA A, 2017*. Lima, Perú.
- EMPRESA B (2017). *Brochure corporativo EMPRESA B, 2017*. Lima, Perú.
- EMPRESA C (2017). *Brochure corporativo EMPRESA C, 2017*. Lima, Perú.
- Ernst & Young (EY). (2016). *Guía de negocios e inversión en el Perú, 2016- 2017*. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)
- Escudero, Juan Manuel (2009). *Buenas Prácticas y programas extraordinarios de atención al alumnado en riesgo de exclusión educativa*, Revista de Curriculum y formación del profesorado. Universidad de Murcia. Octubre. p 108
- Ewerlin, D., & Süß, S. (2016). Dissemination of talent management in Germany: Myth, facade or economic necessity? *Personnel Review*, 45(1), 142-160. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1756899209?accountid=28391>
- Fundación Laboral de la Construcción (2015). *La cultura preventiva en el sector de la construcción: divulgación de buenas prácticas*. España. Recuperado de <http://www.lineaprevencion.com/uploads/proyecto/applications/ARCH5810af51abb5c.pdf>
- García Zapata, T., & Tantalean Tapia, I. (2014). Selección y control del factor humano en empresas de construcción civil. *Industrial Data*, 15(2), 063-072. doi:<http://dx.doi.org/10.15381/idata.v15i2.6373>

- Gestión (2013, 25 de julio). Constructoras y mineras se están peleando por captar y retener a ingenieros. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/constructoras-mineras-peleando-captar-retener-ingenieros-44123>
- Graña y Montero (2015) *Reconocimientos y certificaciones. Premios ABE*. Recuperado de <http://www.gym.com.pe/quienes-somos/reconocimientos-y-certificaciones>
- Guerci, M., & Solari, L. (2012). Talent management practices in Italy – implications for human resource development. *Human Resource Development International*, 15(1), 25-41. doi:10.1080/13678868.2011.647461
- Hammer, D., & Wildavsky, A. (1990). La entrevista semi-estructurada de final abierto. Aproximación a una guía operativa. *Historia Y Fuente Oral*, (4), 23.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Huselid, M. A. y Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 421–428.
- Institute for Management Development (IMD). (2017). *IMD World Talent Ranking*. Recuperado de file: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/talent-rankings-2017/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2012). *Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO)*. Recuperado de <http://inei.inei.gob.pe/inei/srienaho/Descarga/DocumentosMetodologicos/2012-55/Manual-Encuestador.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Población económicamente activa ocupada según ramas de actividad y ámbito geográfico 2009-2016*.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Jackson, S., & Schuler, R. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial organizational psychologists. *American Psychologist*, 45(2), 223-239.

Kehinde, J. (2012). Talent Management: Effect on Organization Performances. *Journal of Management Research*, 4(2), 178-186. <http://dx.doi.org/10.5296/jmr.v4i2.937>

Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG). (2015). *Gestión de Recursos Humanos basada en evidencias: El puente entre su gente y la entrega de resultados de negocio*.

Recuperado de <https://home.kpmg.com/mx/es/home/sala-de-prensa/press-releases/2015/09/gestion-de-recursos-humanos-basada-en-evidencias.html>

Kristof, A. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review Of Its

Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.

Lawler, E., Levenson, A., & Boudreau, J. (2004). HR metrics and analytics: Use and impact. *Human Resource Planning*, 27, 27-36.

Lewis, R. & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154. Recuperado de

<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>

Ley 29783. Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Congreso de la República del Perú (2011).

Marradi, A., Archenti, N., & Piovani, J. (2012). *Metodología de las ciencias sociales*. Buenos

Aires: Cengage Learning. Recuperado de [http://www.ebooks7-](http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/book.aspx?i=1327&pg=)

[24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/book.aspx?i=1327&pg=](http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/book.aspx?i=1327&pg=)

Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (MINTRA) (2014a). *Estudio del Sector*

Construcción: Identificación de las ocupaciones demandadas a nivel nacional. Lima.

Recuperado de <https://es.scribd.com/document/293499941/Estudio-del-Sector-Construccion-Identifi-pdf>

Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (MINTRA) (2014b). *Principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en el sector construcción*. Lima. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/4E0B21B07BB84CC705257DF1004F8292/\\$FILE/PrincipalesResultEncuestaDemandaOcupSectorConstruccion.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/4E0B21B07BB84CC705257DF1004F8292/$FILE/PrincipalesResultEncuestaDemandaOcupSectorConstruccion.pdf)

Muttoni, F. (2012). Executive Search: en busca del "talento". *IEEM Revista De Negocios*, 66-67.

Núñez, P., Grande, F. & Pedrosa, C. (2012) Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universia Business Review* No. 34: 14-35. Business Source Complete.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2015). *Plantilla de Buenas Prácticas*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-as547s.pdf>

Organización Internacional del Trabajo. (2001). *Buenas Prácticas Identificación, revisión, estructura y diseminación*. Recuperado de http://white.lim.ilo.org/ipec/boletin/documentos/guia_buenas_practicas.pdf

PERÚ CONSTRUYE. (2017, 12 de diciembre). *Cosapi recibe Premio Buenas Prácticas Laborales*. Recuperado de: <http://www.peruconstruye.net/cosapi-recibe-premio-buenas-practicas-laborales/>

Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). (2017). Observatorio laboral. *Informe de análisis sectorial: construcción. Revista digital*.

PriceWaterhouseCoopers (PWC). (2013). Mejores Prácticas en Recursos Humanos. *People & Change*. Recuperado de <https://www.pwc.com/mx/es/servicios-recursos-humanos/archivo/2015-02-recursos-humanos.pdf>

Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (Tesis de especialización), Universidad de Medellín, Medellín, Colombia. Recuperado de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Registro Nacional de Proveedores (RNP) (2018a). *Constancia de inscripción para ser participante, postor y contratista*. Recuperado de http://www.rnp.gob.pe/Constancia/RNP_Constancia/default_Todos.asp?RUC=20516368994

Registro Nacional de Proveedores (RNP) (2018b). *Constancia de inscripción para ser participante, postor y contratista*. Recuperado de http://www.rnp.gob.pe/Constancia/RNP_Constancia/default_Todos.asp?RUC=20548187266

Registro Nacional de Proveedores (RNP) (2018c). *Constancia de inscripción para ser participante, postor y contratista*. Recuperado de http://www.rnp.gob.pe/Constancia/RNP_Constancia/default_Todos.asp?RUC=20548187266

Resolución Ministerial N° 118-2007-TR. MINTRA (2007). Recuperado de <http://www2.sni.org.pe/servicios/legal/reportelegal/content/view/1835/74/>

Rothwell, W. (1994). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: Amazon.

- Santacruz, F. (2011). *Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento dentro de la organización* (Tesis de maestría), Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia. Recuperado de <http://docplayer.es/2328121-Francis-co-javier-santacruz-ville-gas.html>
- Sarriés, S., Casares, G. (2008). *Buenas prácticas en recursos humanos*. Madrid: ESIC
- Through People
- Valverde, M., Scullion, H., & Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *International Journal Of Human Resource Management*, 24(9), 1832-1852. doi:10.1080/09585192.2013.777545
- Vidal, M., Cordon, E., & De la Torre, J. (2015). Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento. *Universia Business Review*, (46), 14-36.
- Watson Wyatt Worldwide. (2001). *Human Capital Index: Human capital as a lead indicator of shareholder value –2001/2002 survey report*. Recuperado de <http://www.blindspot.ca/PDFs/HumanCapitalIndex.pdf>
- Werther, W.B., Davis, K., y Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas* (7ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- World International Forum (2016). *Shaping the Future of Construction: A Breakthrough in Mindset and Technology*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Shaping_the_Future_of_Construction_full_report_.pdf
- Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5ta. ed.). Los Ángeles, LA: SAGE Publications.

Apéndices

Apéndice A: Consentimiento Informado

Consentimiento Informado – Gerencia Recursos Humanos

Me comprometo a participar en el estudio titulado *Buenas Prácticas en la Gestión del Talento en el Sector Construcción* el cual está siendo conducido por Mayra Begazo, Vanessa Calvo, Isabel Hayashida e Isabel Maraví bajo la supervisión de los profesores de CENTRUM. Entiendo que esta participación es voluntaria; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento, sin ningún perjuicio, y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación o destruidos.

Me ha sido explicado que el motivo de la investigación es identificar y describir las buenas prácticas de gestión del talento, orientadas a la captación y retención del mismo, en el sector construcción.

Estoy de acuerdo en los siguientes procedimientos:

Tener entrevistas, con una duración de aproximadamente 1 hora cada una, en las cuales el investigador me formulará preguntas relativas al tema. Yo entiendo que me puedo negar a contestar dichas preguntas y puedo discontinuar mi participación en cualquier momento.

La información que yo provea podrá publicarse, con/sin indicar mi nombre en ella. Se utilizará/no se utilizará grabadora durante la entrevista. La información que se recoja no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Asimismo, responderé a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso del proyecto.

Nombre(s) y apellidos del entrevistado:

E-mail:

Teléfono:

Firma:

Nombre(s) y apellidos del entrevistador:

E-mail:

Teléfono:

Firma:

Por favor, firmar ambas copias, retener una y devolver la otra al investigador.

Consentimiento Informado – Gerencia General

Me comprometo a participar en el estudio titulado Buenas Prácticas en la Gestión del Talento en el Sector Construcción el cual está siendo conducido por Mayra Begazo, Vanessa Calvo, Isabel Hayashida e Isabel Maraví bajo la supervisión de los profesores de CENTRUM. Entiendo que esta participación es voluntaria; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento, sin ningún perjuicio, y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación o destruidos.

Me ha sido explicado que el motivo de la investigación es identificar y describir las buenas prácticas de gestión del talento, orientadas a la captación y retención del mismo, en el sector construcción.

Estoy de acuerdo en los siguientes procedimientos:

Tener entrevistas, con una duración de aproximadamente 1 hora cada una, en las cuales el investigador me formulará preguntas relativas al tema. Yo entiendo que me puedo negar a contestar dichas preguntas y puedo discontinuar mi participación en cualquier momento.

La información que yo provea podrá publicarse, con/sin indicar mi nombre en ella. Se utilizará/no se utilizará grabadora durante la entrevista. La información que se recoja no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Asimismo, responderé a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso del proyecto.

Finalmente, autorizo el uso del nombre de la empresa y la aplicación de encuestas a un grupo de colaboradores, como parte de la investigación.

Nombre(s) y apellidos del entrevistado:

E-mail:

Teléfono:

Firma:

Nombre(s) y apellidos del entrevistador:

E-mail:

Teléfono:

Firma:

Por favor, firmar ambas copias, retener una y devolver la otra al investigador.

Apéndice B: Protocolo del caso

a) Generalidades de estudio

Objetivos de la investigación

Preguntas de la investigación

Antecedentes de la investigación

Marco teórico

b) Procedimientos de campo

Datos de las empresas

Datos de los entrevistados

Invitación para la entrevista

Carta de consentimiento del entrevistado

Calendario de las entrevistas y de las encuestas

Revisión de información previa a la entrevista

c) Preguntas del caso

Guía de la entrevista

Encuestas

d) Reportes del caso

Datos generales de las entrevistas efectuadas

Formato de consentimiento firmado por el entrevistado

Transcripción de la entrevista

Tabulación del resultado de las entrevistas

Tabulación del resultado de las encuestas

Comparación estadística de las muestras

Apéndice C: Guía de Entrevista

Guía de Entrevista

Nº	PREGUNTAS ENTREVISTA	G.G.	RRHH y G. C.
PREGUNTA DE INVESTIGACION 1:			
¿Cuáles son las características y actividades de la gestión de talento en una muestra de las empresas del sector construcción?			
1	En sus propias palabras ¿cómo definiría la empresa? (o en una palabra, en un adjetivo)	X	X
2	¿Qué opina usted de la visión, misión de la empresa, en qué medida lo satisface, en qué medida cree que se está cumpliendo?	X	X
3	¿Cuántos empleados son? ¿Cómo se dividen?		X
4	Cuando piensa en Gestión de Talento ¿Qué se le viene a la mente?	X	X
5	¿Cuán importante es la gestión del talento para el desarrollo de estrategias? ¿Qué rol cumple el factor humano en el resultado de la empresa? ¿Qué otros factores considera que son claves para el desarrollo de la empresa?	X	X
6	¿Cómo hacen para conseguir personas con los atributos o requisitos necesarios para los puestos de trabajo? ¿Tienen un proceso de gestión del talento?	X	X
7	¿Ha oído hablar del proceso de gestión de talento en la empresa? ¿Existen en la empresa? ¿Cómo se la han descrito? ¿Qué características tiene? ¿Quiénes lo ejecutan?	X	
8	¿Cómo lo hacen?		X
9	¿Cuándo comienza? ¿Cómo termina? ¿Qué etapas tiene? ¿Qué características tiene?		X
10	¿Quiénes participan del proceso? ¿Qué procesos involucra?		X
11	¿Se realiza una descripción del puesto? ¿Qué incluye? ¿Está satisfecho? ¿Cree que se puede mejorar?		X
12	¿Ha oído hablar del MOF? Si dice Si, ¿es de utilidad? ¿Se podría mejorar?		X
13	¿Cómo convocan a su personal? ¿Cómo llegan a la empresa? ¿Son personas externas o de la misma empresa? (reclutamiento)		X
14	¿Cómo es el proceso de Selección?		X
15	¿Se realiza una Inducción? ¿Cómo es este proceso? ¿Demora? ¿Qué tan satisfecho está con este proceso?		X
16	¿Cómo se hacen las evaluaciones de desempeño? ¿Cada cuánto tiempo? ¿Se hace con todos? ¿Cómo crees que se beneficiaría a la empresa con las evaluaciones de desempeño?		X
17	¿Cómo es el plan de capacitación? Como planifican la capacitación		X
18	Sobre el plan de línea de carrera, ¿Cómo es la sucesión (Línea de carrera)? ¿Cómo retengo a este personal idóneo? ¿Por qué sería importante?		X
19	¿Cómo es la política de Remuneración/retribuciones?		X
20	¿Ustedes como hacen para convencer o entusiasmar a la gente para que no se vaya? (compromiso organizacional)	X	X
21	¿Cómo considera usted que es la satisfacción laboral en general de sus empleados? Del 1 al 10.	X	X
22	¿Es deseable que las personas sientan que su trabajo contribuye a su desarrollo personal? ¿Ustedes intentan que la gente se sienta involucrada? ¿Cómo lo hacen? (involucramiento)	X	X
23	¿Han realizado cambios significativos en la organización en el último año? ¿Cómo han sido tomados los cambios por los empleados?	X	X
24	¿Si usted tuviera que recomendar algo que hace bien como recursos humanos a un no competidor, que recomendaría? ¿Cree usted que eso es una buena práctica? ¿Qué considera usted que es buena práctica?	X	X

Guía de Entrevista (continuación)

Nº	PREGUNTAS ENTREVISTA	G.G.	RRHH y G.C.
PREGUNTA DE INVESTIGACION 2:			
• ¿Cuáles son las opiniones de los colaboradores en cuanto a la utilidad de las prácticas de gestión de talento en captación y retención que se utilizan en una muestra de las empresas del sector construcción?			
25	¿Cómo captan a las personas que rinden? ¿Hay algo en particular que considera que están haciendo bien como empresa? ¿Qué recomendación daría? ¿Qué consideran necesita la empresa fortalecer en ese aspecto? ¿Por qué se recomendaría lo mencionado, en base a resultados?	X	X
26	¿Cómo saben que les da buenos resultados?		X
27	¿Qué valor/beneficios tiene esa práctica para la empresa? ¿En base a que indicadores? ¿Cómo llegaron a ese nivel?		X
28	¿Cómo califican esa buena práctica?		X
29	¿Cuánto les costó implementarla/organizarla? ¿O están en ese proceso?		X
30	¿Si sospechan que alguien quiere irse y toman acción, en que momento actúan para que no ocurra? ¿Qué tanto considera usted que la gente rota? ¿A qué se suele deber la rotación de personal? ¿Y la incorporación de nuevo personal?		X
31	¿En qué situación o en qué circunstancias es que se retiene el talento en la empresa?		X
32	¿Cuál es el número de años promedio de permanencia de sus empleados?		X
33	En el último año, ¿cuántas personas contrataron, cuántas se retiraron, cuántas pasaron por proceso de formación, cuántas horas de formación tuvieron en promedio por empleado?		X
34	¿Qué buena práctica de captación/retención considera que impacta en la satisfacción/compromiso/involucramiento de los trabajadores?		X
35	De todos los procesos que ustedes realizan ¿cuáles considera que son buenas prácticas? ¿Y eso va ligado a las indicadores? (¿cómo las miden?) ¿Cuáles?		X
36	¿Ha cambiado con el tiempo o no?		X
37	¿En qué momento dicen: eso no está bien? ¿Por qué tendría que moverse? (¿en qué momento cambian? ¿Hay alguna buena práctica que no les ha funcionado? ¿Por qué?)		X
PREGUNTA DE INVESTIGACION 3:			
• ¿Cómo comparan y documentan los hallazgos sobre dichas buenas prácticas de gestión del talento que ejecutan una muestra de las empresas del sector construcción?			
38	Entiendo que el benchmarking es comparar procesos o servicios con organizaciones que evidencian mejores prácticas según mi área de interés: ¿Hacen un benchmarking en relación a las buenas prácticas en la gestión del talento?		X
39	¿Existe alguna forma de recopilación de sus buenas prácticas? (sistematización)		X
40	¿Existen mecanismos de difusión de sus prácticas de gestión del talento? (Por ejemplo: lecciones aprendidas y buenas practicas anuales, socializarlo)		X
41	¿Qué objetivos o metas han puesto al respecto?		X

Apéndice D: Encuesta

INSTRUCCIONES:

- Esta encuesta desea recopilar información exclusivamente con objetivos de investigación académica.
- Es anónima, confidencial y refleja netamente su opinión.
- Por favor lea atentamente cada pregunta y responda según su opinión. No hay respuestas correctas o incorrectas.
- De tener alguna duda, contactar a la persona que le entregó la encuesta.
- Recuerde que su opinión es muy importante para la validez de este trabajo académico.
- MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

1. ¿Qué lo motivó a decidir trabajar en esta empresa?

2. ¿Cómo llegó a esta empresa?

- Referido
 Consultora RRHH o Headhunter
 Periódico o algún medio escrito
 Página Web
 Redes Sociales
 Otros _____

3. Califique qué tan de acuerdo está Ud. con las siguientes afirmaciones:

Considero que la empresa cuenta adecuados procesos de:	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No se realiza
Convocatorias						
Selección						
Inducción						
Evaluación de desempeño						
Capacitación						
Línea de Carrera						
Remuneración/Retribuciones						

4. ¿Cómo calificaría el proceso por el cual le informaron que podía postular a esta empresa?

- Muy bueno
 Bueno
 Regular
 Malo
 Muy malo

¿Por qué?

5. ¿Cómo calificaría el proceso por el cual Ud. fue aceptado/seleccionado en la empresa?

Muy bueno Bueno Regular Malo Muy malo

¿Por qué?

6. ¿Cómo se mantiene informado de las políticas de recursos humanos de la empresa?

Compañero Correo electrónico Jefe Panel
 Publicación escrita Boletín Digital Otros _____
 No me entero

7. ¿Ha cambiado de puesto durante su permanencia en esta empresa? SI NO

¿Por qué?

8. Indique, en su experiencia, la frecuencia de estas afirmaciones:

<u>Desde que ingresé a esta empresa:</u>	De cuatro a más	Tres veces	Dos veces	Alguna vez	Nunca
Completé proceso de inducción					
Recibí capacitaciones					
Evaluaron mi desempeño					
He sido ascendido/promovido					

9. ¿Cómo calificaría el sistema de remuneración y retribuciones de la empresa?

Muy Satisfecho Satisfecho Normal Poco Satisfecho Insatisfecho

10. ¿Se proyecta trabajando en esta empresa a tres años? SI NO

Si la respuesta es afirmativa: ¿cómo se ve?

11. ¿Recomendaría a otra persona trabajar en esta empresa?

Muy Recomendable Neutral Poco recomendable No recomendable

12. ¿Qué buenas prácticas conoce Ud., que realiza la empresa para atraer al personal idóneo?

13. Califique qué tan de acuerdo está Ud. con las siguientes afirmaciones:

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Veo un futuro para mí dentro de esta empresa					
Si fuera por mí, definitivamente estaré trabajando en esta empresa durante los siguientes cinco años					
Me encanta trabajar para esta empresa					
Dentro de esta empresa mi trabajo me satisface					
Estoy planeando trabajar para otra compañía dentro de tres años					
Si recibiese una atractiva oferta de trabajo en otra empresa, la tomaría					
El trabajo que hago es muy importante para mí.					

14. ¿En qué ocasiones ha recurrido al área de recursos humanos?

15. ¿En general cómo se siente trabajando para esta empresa?

Muy Satisfecho Satisfecho Normal Poco Satisfecho Insatisfecho

Género: M F Edad: _____

Cargo: _____

Profesión: _____

Tiempo en la empresa: _____



Apéndice E: Guía de Encuesta

Nº	PREGUNTAS ENCUESTA	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN		
		¿Cuáles son las características y actividades de la gestión de talento en una muestra de las empresas del sector construcción?	¿Cuáles son las opiniones de los colaboradores en cuanto a la utilidad de las prácticas de gestión de talento en captación y retención que se utilizan en una muestra de las empresas del sector construcción?	¿Cómo comparan y documentan los hallazgos sobre dichas buenas prácticas de gestión del talento que ejecutan una muestra de las empresas del sector construcción?
1	¿Qué lo motivó a decidir trabajar en esta empresa?	X		
2	¿Cómo llegó a esta empresa?	X		
3	Califique qué tan de acuerdo está Ud. con las siguientes afirmaciones (sobre los subprocesos de gestión de talento)	X		
4	¿Cómo calificaría el proceso por el cual le informaron que podía postular a esta empresa? ¿Por qué?		X	
5	¿Cómo calificaría el proceso por el cual Ud. fue aceptado/seleccionado en la empresa? ¿Por qué?		X	
6	¿Cómo se mantiene informado de las políticas de recursos humanos de la empresa?			X
7	¿Ha cambiado de puesto durante su permanencia en esta empresa? ¿Por qué?	X		
8	Indique, en su experiencia, la frecuencia de estas afirmaciones (sobre prácticas en subprocesos de gestión de talento)	X		
9	¿Cómo calificaría el sistema de remuneración y retribuciones de la empresa?	X		
10	¿Se proyecta trabajando en esta empresa a tres años? Si la respuesta es afirmativa: ¿cómo se ve?		X	
11	¿Recomendaría a otra persona trabajar en esta empresa?	X	X	
12	¿Qué buenas prácticas conoce Ud., que realiza la empresa para atraer al personal idóneo? Califique qué tan de acuerdo está Ud. con las siguientes afirmaciones (sobre sensaciones y aspiraciones de colaboradores)	X	X	
13	¿En qué ocasiones ha recurrido al área de recursos humanos?	X		
14	¿En general cómo se siente trabajando para esta empresa?	X		

Apéndice F: Listado de documentos**- Estados Financieros**

Estados Financieros 2015 EMPRESA B

Estados Financieros 2016 EMPRESA B

Estados Financieros 2017 EMPRESA B

Estados Financieros 2015 EMPRESA A

Estados Financieros 2016 EMPRESA A

Estados Financieros 2017 EMPRESA A

- *Brochure*

Brochure 2017 EMPRESA B

Brochure 2017 EMPRESA A

Brochure 2017 EMPRESA C

- Consulta Registro Único de Contribuyentes (RUC)

Superintendencia Nacional Tributaria (SUNAT)

- Reportes Financieros

Supplier Qualifier Report EMPRESA A

Supplier Qualifier Report EMPRESA B

Apéndice G: Resultado del Análisis Kruskal-Wallis

Preguntas cerradas	X^2	p
¿Cómo llegó a esta empresa?	7.35	0.03
Considero que la empresa cuenta con adecuados proceso de: Convocatorias	4.00	0.14
Considero que la empresa cuenta con adecuados proceso de: Selección	8.61	0.01
Considero que la empresa cuenta con adecuados proceso de: Inducción	4.59	0.10
Considero que la empresa cuenta con adecuados proceso de: Evaluación de Desempeño	16.50	0.00
Considero que la empresa cuenta con adecuados proceso de: Capacitación	11.25	0.00
Considero que la empresa cuenta con adecuados proceso de: Línea de carrera	9.32	0.01
Considero que la empresa cuenta con adecuados proceso de: Remuneraciones/Retribuciones	4.25	0.12
¿Cómo calificaría el proceso por el cual le informaron que podía postular a esta empresa?	4.55	0.10
¿Cómo calificaría el proceso por el cual Ud. fue aceptado/seleccionado en la empresa?	5.14	0.08
¿Ha cambiado de puesto durante su permanencia en esta empresa?	0.04	0.98
Desde que ingresé a esta empresa: Completé proceso de inducción	5.37	0.07
Desde que ingresé esta empresa: Recibí capacitaciones	7.63	0.02
Desde que ingresé esta empresa: Evaluaron mi desempeño	12.13	0.00
Desde que ingresé esta empresa: He sido ascendido/promovido	7.69	0.02
¿Cómo calificaría el sistema de remuneración y retribuciones de la empresa?	1.49	0.47
¿Se proyecta trabajando en esta empresa a tres años?	2.08	0.35
¿Recomendaría a otra persona trabajar en esta empresa?	7.56	0.02
Califique qué tan de acuerdo está Ud. con las siguientes afirmaciones: Veo un futuro para mí en esta empresa	5.59	0.06
Califique qué tan de acuerdo está Ud. con las siguientes afirmaciones: Si fuera por mí, definitivamente estaré trabajando en esta empresa durante los siguientes cinco años	7.40	0.02
Califique qué tan de acuerdo está Ud. con las siguientes afirmaciones: Me encanta trabajar para esta empresa	12.27	0.00
Califique qué tan de acuerdo está Ud. con las siguientes afirmaciones: Dentro de esta empresa mi trabajo me satisface	12.87	0.00
Califique qué tan de acuerdo está Ud. con las siguientes afirmaciones: Estoy planeando trabajar para otra compañía dentro de tres años	3.79	0.15
Califique qué tan de acuerdo está Ud. con las siguientes afirmaciones: Si recibiese una atractiva oferta de trabajo en otra empresa, la tomaría	5.73	0.06
Califique qué tan de acuerdo está Ud. con las siguientes afirmaciones: El trabajo que hago es muy importante para mí.	2.36	0.31
¿En general cómo se siente trabajando para esta empresa?	10.37	0.01

Nota1: nivel de significancia menor o igual a 0,05

Nota2: se han utilizado 2 grados de libertad