

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



GUATEMALA, FEBRERO DE 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"PLAN DE CARRERA PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE  
LOGÍSTICA DE CARGA UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL DE  
GUATEMALA"

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS

POR  
INGRID BEATRIZ RUBIO VILLATORO DE VELÁSQUEZ

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2015



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL V:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN DE ÁREAS  
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática - Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Administración - Finanzas	Licda. Mónica Soledad Casia Cárcamo
Mercadotecnia - Operaciones	Licda. Teresa Inés Trujillo Lara

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinador:	Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega

Guatemala Marzo 2015

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

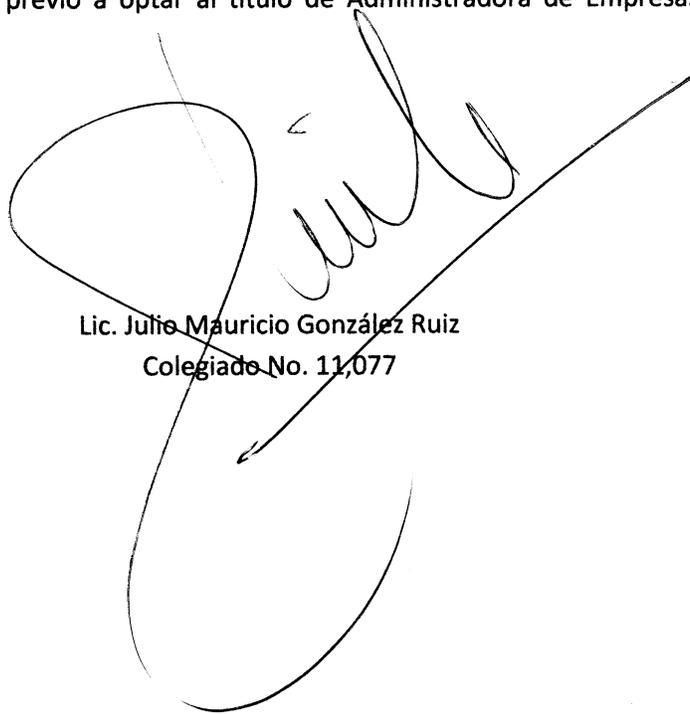
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de su decanatura, con fecha 4 de julio de dos mil catorce en el que me designa asesor de Tesis de la estudiante Ingrid Beatriz Rubio Villatoro de Velásquez, carné 9412343, con el tema "Plan de Carrera Para el Personal de una Empresa de Logística de Carga Ubicada en la Ciudad Capital de Guatemala", me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

En virtud de lo anterior y considerando que este trabajo de tesis fue desarrollado de acuerdo a los requisitos reglamentarios de la facultad, me permito recomendarlo para que sea discutido en el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de licenciada.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz  
Colegiado No. 11,077



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

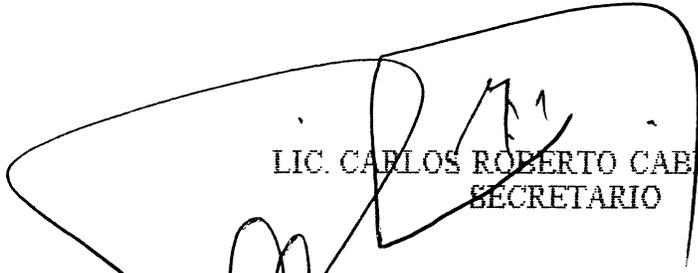
Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

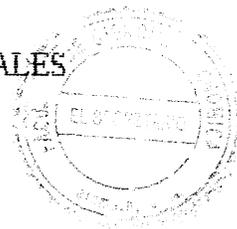
**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTIDOS DE ENERO DE DOS MIL DIECISEIS.**

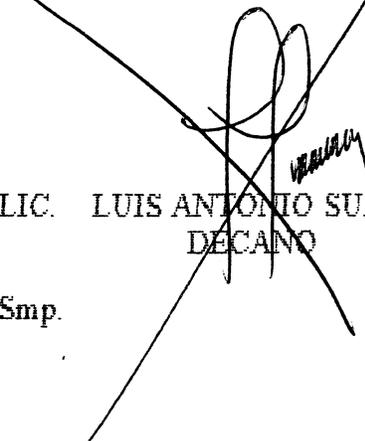
Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 28-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de noviembre de 2015, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 177-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de agosto de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "PLAN DE CARRERA PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante **INGRID BEATRIZ RUBIO VILLATORO DE VELÁSQUEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

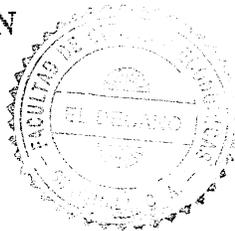
**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO

Smp.



*Ingrid*  
PRENSADO

## DEDICATORIA

A MI PADRE CELESTIAL: La gloria y la alabanza sean para ti, que has estado conmigo en cada paso y momento de mi vida, mostrándome el camino, la verdad y la vida, gracias Abba.

A MI MAMITA MARIA: Tu manto poderoso de intercesión ha sido mi compañía y tu comprensión mi inspiración de perseverancia para finalizar el recorrido y llegar a esta meta.

A MIS PADRES Mi gratitud porque dijeron sí a la vida.

A MI MADRE: Consuelito de mi vida, mujer admirable, fuerte, luchadora, que inculcó en nuestra familia, la fuerza del amor a Dios, a la vida y a ser siempre mejores en lo que hacemos, gracias por aceptar con amor la tarea de librar los papeles de un padre, una madre y una abuelita.

A MIS HERMANOS: Rodrigo, eres un verdadero ejemplo de lucha, perseverancia y de que no hay nada imposible. José, Leonel, Mely, Yoly y Jaime, gracias por el apoyo, amor y ejemplo.

A MI ESPOSO: Javier, sin la fuerza de tu amor y apoyo, esta meta estaría aun sin alcanzarse.

A MIS HIJOS:

Ana Sofía y Pablo Javier, gracias por las horas de amor y comprensión que invertimos en este proyecto.

A MI EMPRESA:

Por el apoyo incondicional porque puedo identificarme como parte de ella, en especial a la Junta Directiva, Gerencia General y a la Gerencia de Recursos Humanos,

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>No. de Página</b>	
INTRODUCCIÓN	<i>i</i>	
<b>CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO</b>		
1.1	Empresa	1
1.2	Servicios que se prestan en una Cadena Logística de Carga	1
1.3	Administración	4
1.4	Proceso Administrativo	8
1.4.1	Planeación	9
1.4.1.1	Elementos de Planeación	9
	- Misión	9
	- Visión	10
	- Valores	10
	- Objetivos y Metas	10
	- Estrategias	11
	- Políticas	11
	- Procedimientos	11
	- Programas	11
	- Presupuestos	12
	- Normas	12
1.4.1.2	Instrumentos Administrativos de Planeación	12
	- Plan de Acción	12
1.4.2	Organización	13
1.4.2.1	Diagrama de Flujo	14
1.4.3	Integración	15
1.4.3.2	Principios de la integración de Personas	15

<b>Contenido</b>	<b>No. de Página</b>
1.4.3.3	Principios de la integración de cosas 16
1.4.3.4	Técnicas de la integración de cosas 16
1.4.3.5	Reglas y técnicas de la integración de personas 16
1.4.4	Dirección 17
1.4.4.1	Su Importancia 18
1.4.4.2	Principios 18
1.4.4.3	Elementos 19
1.4.5	Control 19
1.4.5.1	Principios 19
1.4.5.2	Características 20
1.4.5.3	Factores que comprende 20
1.4.5.4	Periodicidad 20
1.4.6	Gestión del Talento Humano 21
1.4.6.1	Procesos de la Gestión del Talento Humano 23
	a. Admisión de Personas 24
	b. Aplicación de Personas 25
	- Diseño de Cargos 26
	- Descripción de los Cargos 26
	- Análisis de Cargos 27
	- Evaluación del Desempeño Humano 27
	c. Desarrollo de Personas 27
	- Carrera 28
	- Plan de Carrera 28
	- Herramientas para la Evaluación de Carreras 28
	- Esquemas de Orientación a los Empleados 32
	- Mapas de Trayectorias 34
	- Planes de Sucesión 35

<b>Contenido</b>	<b>No. de Página</b>
- Programas de Aprendices	36
- Indicios para Desarrollar el Plan de Carrera	38
- Acciones que se toman dentro de un Plan de Carrera	38
- Beneficios que se obtienen al desarrollar Plan de Carrera	39

**CAPÍTULO II**  
**Diagnóstico de la Situación Actual del Plan de Carrera para el Personal de una Empresa de Logística de Carga Ubicada en la Ciudad Capital de Guatemala**

2.1	Metodología de la Investigación	40
2.1.1	Antecedentes de la Empresa	43
2.1.2	Misión	45
2.1.3	Visión	45
2.1.4	Valores	46
2.1.5	Objetivos	46
2.1.6	Estrategias	46
2.1.7	Políticas	47
2.1.8	Estructura Organizacional	47
2.1.9	Actividad Económica	50
2.3	Análisis y Presentación de los Resultados	55
2..3.1	Análisis y Discusión de los Resultados	83

**Contenido****No. de Página****CAPÍTULO III****Propuesta de Plan de Carrera para el Personal de una Empresa de Logística de Carga Ubicada en la Ciudad Capital de Guatemala**

3.1	Justificación de la Propuesta	88
3.2	Objetivo de la Propuesta	91
3.3	Recursos	92
3.4	Descripción de la Propuesta	93
3.5	Propuesta de Metodología para Evaluación de Carreras y Trayectorias	95
3.5.1	Parte I: Determinación de Portafolio de Puestos para Desarrollar Plan de Carrera	98
3.5.2	Parte II: Definición de Perfiles y Especificaciones de Puestos	104
3.5.3	Parte III: Planes de Capacitación para los Puestos Clave	116
3.5.4	Parte IV: Evaluación de los Candidatos a los puestos que Desarrollarán Plan de Carrera	127
3.5.5	Parte V: Asesoría sobre Carreras y Administración del Programa	136
3.5.6	Periodicidad de la Evaluación a los Perfiles Propuestos para Plan de Carrera	138
3.5.7	Aplicación del Plan de Carrera, Publicación y Promoción del Plan de Carrera	139
3.5.8	Tiempos necesarios para revisión de los mapas de trayectorias	140
3.5.9	Plan de Incentivos	140
3.5.10	Presupuesto la implantación del Plan de Carrera	141
3.5.11	Plan de Acción para la Implantación del Plan de Carrera	145
3.6	Ejemplo de la Ficha Histórica de los Candidatos en la Propuesta de Aspectos Metodológicos a seguir para Aplicación del Plan de Carrera	147

<b>Contenido</b>	<b>No. de Página</b>
CONCLUSIONES	175
RECOMENDACIONES	177
BIBLIOGRAFIA	179

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Funciones de la Cadena Logística de Carga	3
2	El Proceso Administrativo	8
3	Análisis de Capacidades del Potencial	23
4	Presupuesto para la Implantación de Plan de Carrera para una Empresa de Logística de Carga	145
5	Plan de Acción para la Implantación del Plan de Carrera	146

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Funciones de la Cadena Logística de Carga	3
2	14 Principios de Fayol	5
3	El Proceso Administrativo	8
4	Los Seis Procesos de la Gestión del Talento Humano	23
5	Análisis de Capacidades del Potencial	34
6	Mapa Profesional de Área	35
7	Ciclo de Vida Laboral	37
8	Aspecto Metodológico para Aplicación de Plan de Carrera	97
9	Proceso de Autorización de Puestos Clave por Departamento por la Comisión Evaluadora	99
10	Estructura Básica de Jerarquía para Incluir en el Portafolio de Plan de Carrera	102

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Rangos de Edad de los Colaboradores	51
2	Años de Laborar en la Empresa	53
3	Tiempo de Laborar en su Posición Actual	55
4	Consideración de la Estabilidad Laboral	56
5	Cambios de Posición dentro de la Empresa	57
6	Existencia de Programas de Capacitación y Desarrollo de Personal Dentro de la Empresa	58
7	Autoevaluación del Desarrollo de los Colaboradores	60
8	Expectativas de Desarrollo del Personal dentro de la Empresa	61
9	Expectativas que el Colaborador Considera que la Empresa tiene sobre él	63
10	Existencia de Planes de Capacitación y Desarrollo para los Equipos de Trabajo	64
11	Necesidades de Planes de Desarrollo y Capacitación para los Colaboradores	65
12	Aspectos Importantes para el Colaborador dentro de la Empresa	67
13	Autoevaluación del Colaborador de Sí su Perfil y Preparación Académica van de Acuerdo a la Posición que Desempeña	68
14	Autoevaluación de la Oportunidad Que Tiene el Colaborador para que Pueda Tomarle en cuenta para Otra Posición	69
15	Promoción Interna Justa y se Toma en Cuenta a los Colaboradores	71
16	Incidencias de las Políticas Internas para el Desarrollo del Personal	72

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
17	Existencia de Obstáculos para el Crecimiento dentro de la Empresa	73
18	Existencia de Sobrecarga en los Puestos de Trabajo	74
19	Existencia de Plan de Inducción, Capacitación y Entrenamiento Inicial.	76
20	Existencia y Conocimiento de Evaluación de Desempeño	78

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Frecuencia de la Evaluación según el Criterio del Colaborador	79
2	Método de Evaluación de Acuerdo al Criterio del Colaborador	81
3	Aportes de los Colaboradores sobre Aspectos que la Empresa debe Mejorar para Desarrollar y Capacitar a su Personal	82

## ÍNDICE DE MAPAS DE CARRERA

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Mapa de Carrera Básico para Incluir en el Portafolio de Plan de Carrera	103

## ÍNDICE DE ORGANIGRAMAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Organigrama General Actual de la Empresa	49
2	Organigrama para incluir en el Portafolio de Plan de Carrera	150

## ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Flujograma de Metodología para Aplicación del Plan de Carrera	97

## ÍNDICE DE FICHAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Cuestionario de recopilación de información para análisis de Departamento y Definición de Puestos Clave para Desarrollo de Carrera	101
2	Perfil que deben llenar los candidatos de cada posición para el plan de carrera	105
3	Especificación de los puestos para los candidatos de cada posición para el plan de carrera	107
4	Descripción técnica de puesto para el plan de carrera	109
5	Beneficios del puesto para el plan de carrera	111
6	Exigencias del puesto para el plan de carrera	113
7	Indicadores a medir del puesto para el plan de carrera	115
8	Catálogo para inducción del puesto para el plan de carrera	117
9	Catálogo para capacitación y entrenamiento inicial del puesto para el plan de carrera	119
10	Catálogo para capacitación de especialización del puesto para el plan de carrera	121
11	Catálogo para capacitación desarrollo de habilidades del puesto para el plan de carrera	123
12	Catálogo de desarrollo académico del puesto para el plan de carrera	126
13	Resumen de la entrevista al candidato del puesto para el plan de carrera	128
14	Formato de evaluación del desempeño del puesto para el plan de carrera	131

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
15	Formato de evaluación de indicadores del puesto para el plan de carrera	133
16	Conclusión de evaluación del colaborador para el puesto a desarrollar en el plan de carrera	134
17	Ficha de promoción del colaborador para el puesto a desarrollar en el plan de carrera	135
18	Presupuesto del plan de carrera para la posición	144

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones necesitan en todos los aspectos, mantenerse competitivas en el mercado, los temas de desarrollo de personal, cada vez se hacen más necesarios, para darle valor agregado al capital humano tomando en cuenta que es su insumo más valioso, sobre todo en las empresas de servicios, como sucede en este caso, razón por la cual se busca generar programas de desarrollo que proporcionen a los colaboradores satisfacción laboral y personal en el alcance de objetivos claros para ambas partes.

El desarrollo del tema de tesis " Plan de Carrera para el Personal de una Empresa de Logística de Carga Ubicada en la Ciudad Capital de Guatemala" aporta una propuesta para los planes de desarrollo y capacitación de los colaboradores que pueda ser incluida para generar planes y trayectorias de carrera buscando el afianzamiento de conocimiento y experiencia, tanto para el colaborador como para la empresa, generando ambientes de estabilidad y lealtad empresarial.

El capítulo I contiene las referencias de los temas inherentes al desarrollo de personal en el ámbito del trazo de planes de carrera, constituyendo éstos, el marco teórico.

El contenido del capítulo II contiene el diagnóstico de la situación actual del plan de carrera para el personal de la Empresa de Logística de Carga, presentando los aspectos generales de organización y antecedentes de la empresa, así como la metodología y los resultados de la investigación.

En el capítulo III se presenta en dos partes, una que contiene la descripción general de la propuesta y la segunda que corresponde al desarrollo de la metodología para la implantación del plan de carrera. Así mismo, se desarrolla un caso práctico que ejemplifica la aplicación del programa.

Las conclusiones y recomendaciones se encuentran al final del documento, habiéndose basado en la información obtenida del diagnóstico de la investigación, de la misma forma que la bibliografía consultada.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Empresa**

El diccionario de la real academia española, define una empresa como "Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos" (8: s.p.), en el propio sentido de la definición incluye la prestación de servicios pues su fin no es comercializar o manufacturar productos tangibles, si no es más bien proporcionar el talento de sus colaboradores para asociar todas las actividades y funciones necesarias para satisfacer una necesidad diferente al producto terminado y que son necesarias para complementar la actividad económica de determinado sector o país, que en este caso es a la actividad económica a la que pertenece la empresa objeto de estudio, específicamente en el mercado del transporte de carga, brindando el servicio a través de una cadena logística que genera sus eslabones desde la recolección de carga en la bodega de la planta de producción hasta el destino final en la bodega de distribución o de venta final en y hacia cualquier lugar del mundo.

### **1.2 Servicios que se prestan en una Cadena Logística de Carga:**

El servicio puede dar inicio en cualquier punto de la cadena, por ejemplo en las recolecciones de carga en la bodega de la planta de producción para trasladar localmente, importar o exportar, que conlleva coordinación de fletes de traslado, gestión de contratación de seguros para la carga, trámites de aduanas, almacenajes, manejo de proyectos especiales, servicios de inventarios, empaques, re empaques y perfeccionamiento de mercadería, mudanzas, zona franca, entre otros servicios, cuya gama puede variar de acuerdo a la demanda

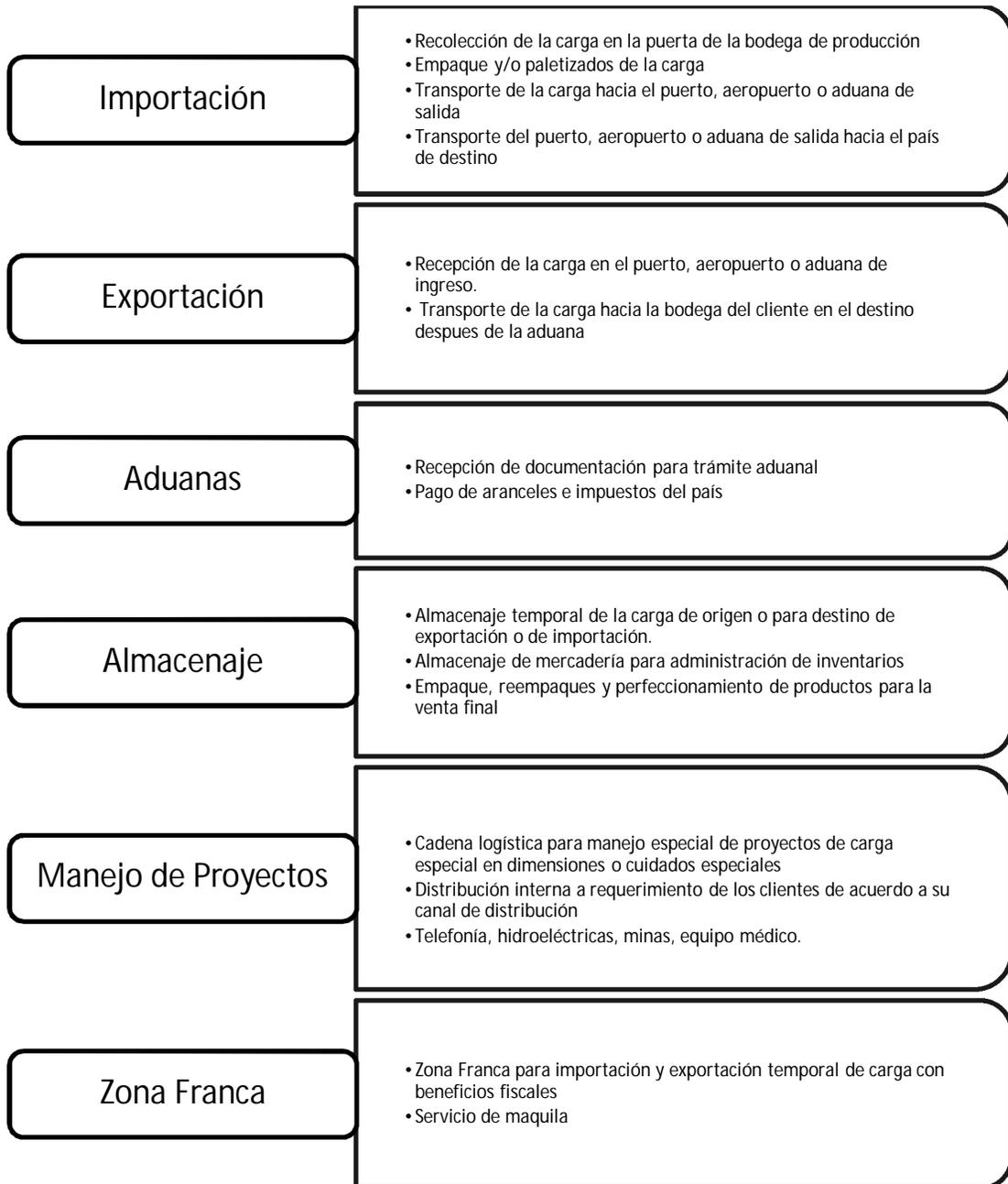
de los clientes y sus necesidades, pues cada servicio requiere de especialidad y atención distintos que deben administrarse estratégicamente.

Una cadena logística de carga aporta beneficios múltiples en los servicios que presta, generalmente se aprovecha toda la logística que posee la empresa que da el servicio para que el cliente obtenga los resultados en tiempo para alimentar los inventarios de su negocio con los productos en su bodega o la entrega directa a sus distribuidores.

Este tipo de empresa ha desarrollado nuevas formas de servicio, aprovechando las necesidades en el mercado para la ampliación de las opciones que ofrece.

El esquema siguiente resume las distintas actividades que se pueden desarrollar dentro de la cadena cada uno con su especialidad.

**ESQUEMA No.1**  
**FUNCIONES EN LA CADENA LOGÍSTICA DE CARGA**  
**TOMADO DE: PÁGINA DE INTERNET DE LA**  
**EMPRESA DE LOGÍSTICA DE TRANSPORTE DE CARGA EN LA CIUDAD DE**  
**GUATEMALA**  
**FEBRERO 2014**



Fuente: Elaboración propia , información de página de internet de la empresa de logística de transporte de carga objeto de estudio, febrero 2014

Se hace necesario pues, tener el conocimiento del funcionamiento en general de una empresa de esta clasificación económica, pero también es necesario que se tenga el conocimiento teórico del funcionamiento y administración de las empresas en general para partir de este punto para cubrir necesidades de conocimiento que se generan en el desarrollo del tema.

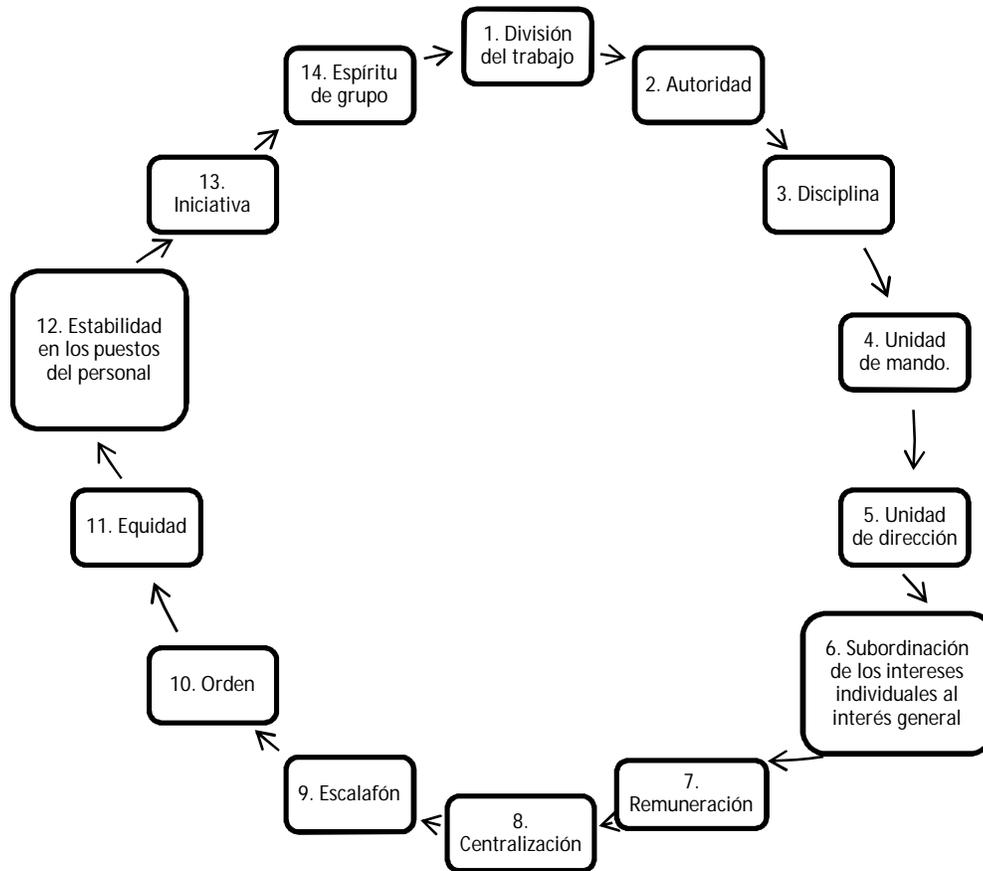
### **1.3Administración**

El objetivo principal de una empresa es obtener utilidades por la actividad que ejecuta, lo que los inversionistas esperan, entonces es, que ésta se obtenga de la forma más sencilla, clara y productiva para reinvertir en otros negocios para lo cual necesitan tener claros sus objetivos y una administración eficiente y eficaz para el logro de los mismos.

La administración de empresas puede resumirse como "la acción de coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz" (1: p.6 y 7), la coordinación implica el proceso administrativo: Planear, Organizar, Integrar, Dirigir y Controlar, que para la cadena de logística que se arma en el negocio de transporte de carga, implica aplicar constantemente el proceso administrativo en cada uno de los eslabones que la conforman.

Henry Fayol, describió la administración bajo 14 principios (1:p.28), desde su experiencia de Director de una gran empresa de minas de carbón, sobre estos principios, sobre los cuales muchas de las empresas actuales aún están organizadas y que tienen por objetivo mantener la productividad, orden y control, sobre la empresa, pero también incluyen la parte del desarrollo personal que es necesario para conseguir el fin. (Ver esquema No. 2).

**ESQUEMA No. 2**  
**14 PRINCIPIOS DE FAYOL**  
**STEPHEN P. ROBBINS**  
**1994 ADMINISTRACIÓN, TEORÍA Y PRÁCTICA 4TA. ED.**



Fuente: Stephen P. Robbins. 1994. Administración, Teoría y Práctica 4ta. Ed. Prentice Hall.

"A qué se refiere cada principio:

**1. División del trabajo.** La especialización aumenta el rendimiento al hacer más eficientes a los empleados.

**2. Autoridad.** Los gerentes deben poder dar órdenes y la autoridad les da este derecho.

- 3. Disciplina.** Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que rigen a la organización.
- 4. Unidad de mando.** Todo empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
- 5. Unidad de dirección.** La organización debe tener un sólo plan de acción para guiar a gerentes y trabajadores.
- 6. Subordinación de los intereses individuales al interés general.** Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben tener prioridad sobre los intereses de la organización como un todo.
- 7. Remuneración.** Los empleados deben recibir un pago justo por sus servicios.
- 8. Centralización.** Este término se refiere al grado en que los empleados se involucran en la toma de decisiones.
- 9. Escalafón.** Línea de autoridad desde el gerente de nivel más alto hasta los niveles inferiores.
- 10. Orden.** Las personas y los materiales deben estar en el lugar y momento adecuados.
- 11. Equidad.** Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
- 12. Estabilidad en los puestos del personal.** La administración debe realizar una planeación ordenada del personal y garantizar que hay reemplazos disponibles para las vacantes.
- 13. Iniciativa.** Los empleados que tengan permitido originar y llevar a cabo planes, tendrán un mayor nivel de esfuerzo.
- 14. Espíritu de grupo.** Promover el espíritu de equipo generará armonía y unidad dentro de la organización."(1:p.28).

Para el tema de investigación, el enfoque es hacia el numeral doce, en el que sin la planeación ordenada y la garantía de los reemplazos disponibles para las vacantes no se atienden adecuadamente, se obtendrán altos niveles de rotación y desequilibrio en la estabilidad de los colaboradores, pues los puestos clave que no se atiendan o desarrollen de acuerdo a los intereses tanto de la empresa como del personal, darán por resultado que se incrementen los costos de

contratación y de entrenamiento para todos los niveles jerárquicos, impactando más, en los niveles altos, dada la especialidad que se requiere para el manejo de este negocio.

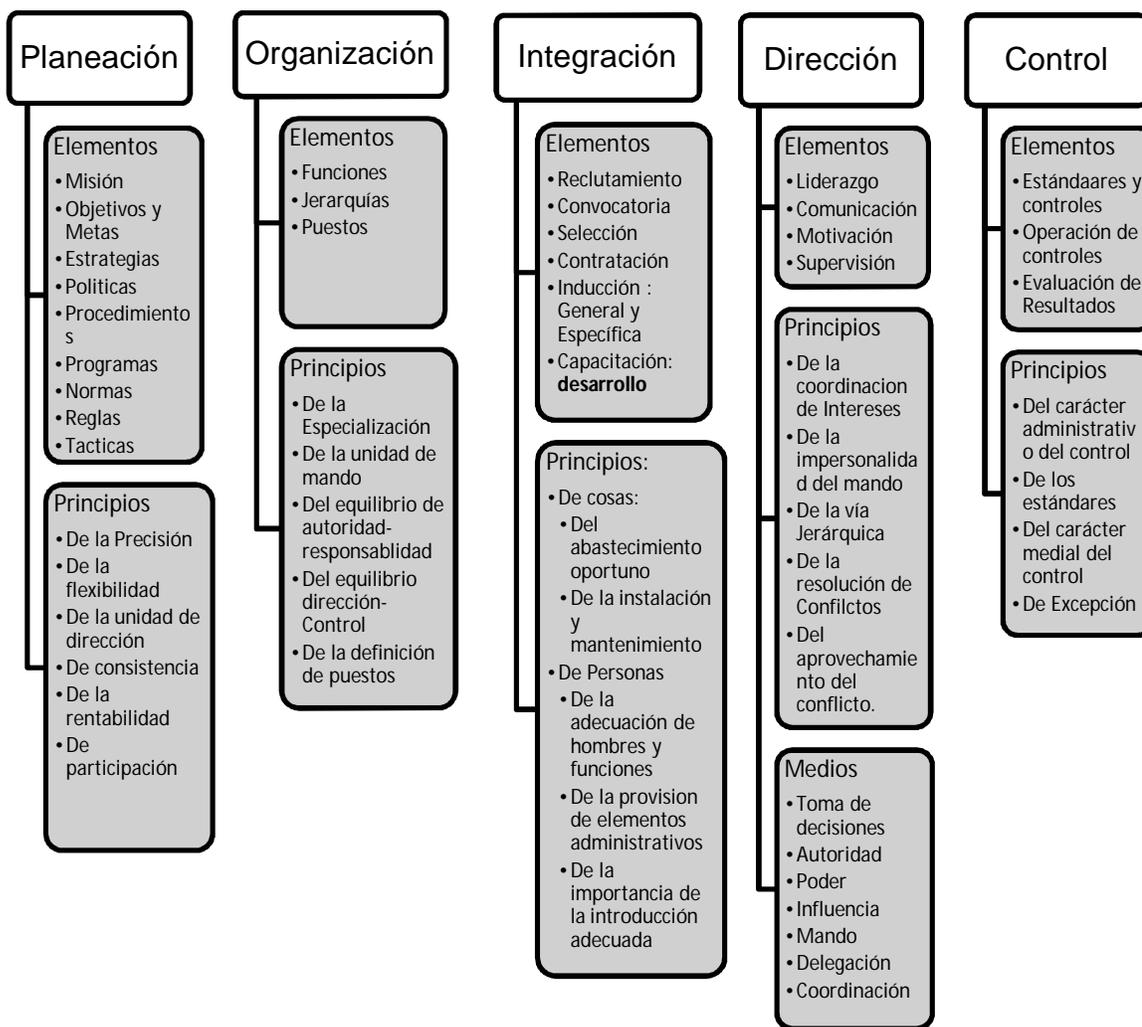
Luego, siguiendo en el enfoque, vamos hacia el catorceavo principio que, manifiesta un cambio en la actualidad, pues la formación y organización del trabajo en grupos, éstos ya no son reconocidos como productivos, pues en ellos se estima que se tienen intereses propios y no comunes, por lo que cada vez más empresas están optando por cambiar los grupos a equipos que se orientan a un objetivo común y que están dispuestos a trabajar por el objetivo del grupo y no por el individual, reforzando el liderazgo en la dirección de dichos equipos, haciendo actividades de formación de equipos, formando círculos de calidad, motivando a cambios de cultura organizacional, etc., para hacer a las personas más efectivas y productivas en el desempeño de sus actividades y más identificadas con el logro de los objetivos generales de las organizaciones: ahorros en costos, incrementos en la calidad en la productividad, nuevos desarrollos de productos y servicios, ampliación de mercado, posición de marca entre otros aspectos que le proporcionen efectividad y valor agregado a las organizaciones.

#### **1.4 Proceso Administrativo**

El proceso administrativo consiste en la serie de pasos a seguir para la realización de las actividades que llevan al cumplimiento del objetivo de las organizaciones, que consta de: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

En el esquema a continuación, se resume el "proceso administrativo" (14, s.p.), con los elementos y principios, mostrando todas las funciones importantes dentro del proceso para administrar a las organizaciones:

**ESQUEMA No. 3**  
**EL PROCESO ADMINISTRATIVO**  
**MATERIAL DE APOYO, ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS USAC**  
**JULIO 2013**



Fuente: Material de apoyo proporcionado por la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas USAC, julio 2013.

### **1.4.1 Planeación**

"Función administrativa que involucra definir objetivos, establecer estrategias para lograr dichos objetivos, y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades". (1,p.9).

"La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo)." (13, p.144)

En el inicio de una empresa la planeación es clave, sin embargo estancarse en un plan inicial, no es una buena estrategia pues los constantes cambios que la economía mundial exige, genera en las empresas las necesidades de innovación y constantes cambios en su planeación original.

Las empresas deben establecer en la planeación los objetivos, Misión, Visión y una cultura de valores y servicio que señalen la solidez en sus estrategias, políticas, normas y metas que reflejen afianzamiento en una planeación que sirve de base para el logro del objetivo principal: lucrar.

#### **1.4.1.1 Elementos de Planeación**

Se refiere a todos aquellos elementos en los que se apoyan las estrategias para coordinar el alcance de los objetivos que mantendrán el orden en el cumplimiento de los planes.

##### **- Misión**

"Una misión es una declaración amplia que proporciona una idea general de lo que los miembros de una organización piensan que es importante." (13, p.150).

La misión se refiere a lo que la organización desea proyectar, su principal cometido en el mercado en el que se desarrolla, esta debe responder estas preguntas: ¿Quiénes son? ¿Porque lo hacen?

#### **- Visión**

"La noción de visión empresarial, de este modo, puede asociarse a la capacidad que tiene una persona para vislumbrar o anticipar el futuro de un negocio. Esta visión se asocia a la facultad para pronosticar cómo funcionará un determinado mercado y, a partir de esta percepción, organizar los recursos de la empresa con el objetivo de sacar provecho del escenario futuro." (15, s.p.)

#### **- Valores**

"Convicciones básicas sobre lo que es correcto e incorrecto". (13, p. 564).

Estos determinan la ética y transparencia dentro de las organizaciones, estos son necesarios, pues guían el camino para el logro de objetivos con procesos seguros que permitirán que el comportamiento humano no interfiera de forma negativa en los resultados esperados, ejemplo de valores pueden ser: honestidad, lealtad, respeto, compromiso, entre otros.

"Si los valores son claros y ampliamente aceptados, los empleados saben lo que deben hacer y lo que se espera de ellos, por tanto pueden actuar rápidamente para encarar los problemas." (13, p.48).

#### **- Objetivos y Metas**

"Los objetivos (metas) son los resultados o propósitos deseados. Éstos guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados. Es por esto que con frecuencia se les conoce como las bases de la planeación. Es necesario que conozca el objetivo deseado o resultado antes de poder establecer planes para lograrlo. Los planes son documentos que

describen cómo se lograrán los objetivos. Por lo general incluyen asignaciones de recursos, programas y otras acciones necesarias para cumplir con los objetivos." (13, p.146).

#### **- Estrategias**

"Son los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, cómo competir exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos. " (13, p.163).

#### **- Políticas**

Estas consisten en definir límites en opciones de comportamiento general que debe prevenirse para mantener el orden, cumplimiento y control de las excepciones en el desarrollo de la organización. Robbins y Coulter las definen como las "pautas para tomar decisiones." (13, p.129).

#### **- Procedimientos**

"Un procedimiento es una serie de etapas secuenciales que utiliza un gerente para responder a un problema estructurado" (1:p.127), en este caso Stephen Robbins, lo refiere al ambiente gerencial, pero desde cualquier punto de vista, la acepción a "gerente" puede interpretarse para cualquier persona o colaborador dentro de la empresa que se involucra en el rol de ésta y que debe seguir los procedimientos para desarrollar las actividades asignadas.

#### **- Programas**

"La finalidad de un programa de trabajo es la planificación y la coordinación de las acciones." (15, s.p.).

Consiste en manejarse bloques específicos para el desarrollo de las actividades,

en entrenamientos, capacitaciones, incentivos, desarrollo de personal, mercadeo, controles, etc.

#### **- Presupuestos**

"Un presupuesto es un plan numérico para asignar recursos a actividades específicas... Los presupuestos monetarios son herramientas útiles para la asignación de recursos y para guiar el trabajo en departamentos tan diversos como manufactura y sistemas de información, o en diversos niveles de una organización. "(13, p.474).

#### **- Normas**

"Son estándares o expectativas aceptados y compartidos por los miembros de un grupo. Las normas dictan cosas como niveles de resultados laborales, ausentismo, puntualidad y grado de socialización en el trabajo". (13, p.237).

### **1.4.1.2 Instrumentos Administrativos de Planeación**

#### **- Plan de Acción**

"Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto." (15, s.p.).

En conclusión se refiere a los planes que tienen las empresas para el logro de los objetivos, ¿Cómo lo hará? ¿Cuándo lo hará? ¿Quién lo hará? ¿Con qué lo hará?, para la planeación constante, los planes de acción son los que la empresa desarrolla en cada una de sus unidades de servicio, para la ejecución de un plan general o como una estrategia de solución o planeación de actividades que requieren inmediata intervención.

### 1.4.2 Organización

"Función administrativa que involucra acordar y estructurar el trabajo para cumplir los objetivos de la organización."(1, p.9). "Acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico". (1, p.25).

"Determina lo que es necesario realizar, cómo llevarlo a cabo y con quién se cuenta para hacerlo". (13, p.8).

Los elementos de la organización son: "Funciones, Jerarquías y Puestos y los instrumentos: descriptores de puestos, flujogramas, organigramas, perfiles de puestos y diseño de cargos". (14, s.p.)

"Las habilidades, unidades de mando, definición de puestos, equilibrio de autoridad-responsabilidad y de dirección-control" (14, s.p.), son principios de la organización que son necesarios, sobre todo en el crecimiento de las organizaciones, pues en ellos puede encontrarse algún conflicto de orden y control que al existir generarían efectos contraproducentes.

Es un punto importante en el análisis para ofrecer crecimiento y desarrollo al personal que desea formar como parte de un programa, sin que este peligre por alguna circunstancia fuera de contexto, pues suele suceder que en el crecimiento interno que se promueve, se recriminen los cambios de rol que ejercen aquellos empleados que han sido parte del personal operativo y luego llegan a ser supervisores y sucesivamente hacia los mandos altos, ya que por desconocimiento del personal que queda bajo su administración y que fueron en algún momento sus compañeros los roles pueden verse dañados o boicoteados por los mismos subalternos o los cambios sobre personal que no cumple con los requerimientos mínimos de los perfiles, que en su especialización son

excelentes, pero que no poseen habilidades gerenciales desarrolladas para ejercer puestos de supervisión.

#### 1.4.2.1 Diagrama de Flujo o Flujogramas:

"Con él lo que se viene es a definir a un dibujo de una sucesión de acciones que forman parte de un sistema concreto. Partiendo de dicha acepción queda patente que una representación gráfica de este tipo podría ser la que viene a mostrar la cadena de montaje existente en una industria que se base en dicho sistema." (15, s.p.).

#### - Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo:

<u>Símbolo</u>	<u>Representa</u>
	Terminal: Indica inicio o finalización del proceso.
	Decisión: Indica la bifurcación entre la decisión de SI ó NO.
	Operación: conexión con otro proceso que continúa el diagrama de flujo.
	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Documento: utilizado, revisado o generado en el proceso.
	Línea de flujo: indica el sentido en el que va el flujo del proceso.
	Archivo Manual: indica el archivo manual de un documento o expediente.
	Disparador: indica el inicio de un procedimiento contiene el nombre de éste o de la unidad administrativa donde inició.
	Conector de página: representa una conexión o enlace en otra hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo.



Inspección, revisión o verificación: representa la acción para inspeccionar, revisar o verificar un procedimiento.

### 1.4.3 Integración

"Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La planeación dice *qué* debe hacerse y, *cuándo*.

La organización señala *quienes*, *dónde* y *cómo* deben realizarlo.

Obtener los elementos materiales y humanos que llenan los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización; esto lo hace la integración. Aquí nos referimos especialmente a las personas y sobre todo, al aspecto específicamente administrativo.

#### 1.4.3.1 Su importancia:

a) Es el primer paso práctico de la etapa dinámica y, por lo mismo de ella depende en gran parte que "la teoría" formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficiencia prevista o planeada.

b) Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.

c) Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social, (conseguir personal, maquinaria, dinero, etc.) es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrado en el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc., como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etc., a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc.

#### **1.4.3.2 Principios de la integración de personas:**

1) *De la adecuación de hombres y funciones:* " Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente".

2) *De la provisión de elementos administrativos:* debe proveerse a cada miembro de un organismo social de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

3) *De la importancia de la introducción adecuada:* utilización de las reglas y técnicas de la integración.

#### **1.4.3.3 Principios de la integración de cosas:**

Corresponde en su detalle a materias de producción, ventas, finanzas, etc.:

1) *Del carácter administrativo de la integración*

2) *Del abastecimiento oportuno*

3) *De la instalación y mantenimiento*

4) *De la delegación y el control.*

#### **1.4.3.4 Técnicas de la integración de cosas:**

1) *Técnicas financieras*

2) *Técnicas de producción*

3) *Técnicas de mercadotecnia*

4) *Técnicas de conservación*

5) *Técnicas de compras*

#### **1.4.3.5 Reglas y técnicas de la integración de personas:**

La integración hace de personas totalmente extrañas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía para lo que se requieren 4 pasos:

**1) Reclutamiento:** mediante las fuentes de abastecimiento y los medios de reclutamiento.

**2) Selección:** a través de la hoja de solicitud, entrevista, pruebas psicotécnicas y/o prácticas, encuestas y examen médico.

**3) Introducción:** con la introducción general a la empresa y en su departamento o sección

**4) Desarrollo:** a través del adiestramiento y capacitación de obreros y empleados, capacitación de supervisores y desarrollo de ejecutivos." (17, 336-379)

Integrar personas a una empresa, es una actividad importante, puesto que en el proceso, deben cuidarse y analizarse aspectos de fuerza y talento humano que cada persona aporta de diferente manera.

"No solo las organizaciones escogen; las personas también eligen las organizaciones donde quieren trabajar, hay una elección recíproca" (5, s.p.). . El éxito en la contratación e integración del personal, no depende solamente del contratante sino también del contratado, ya que ambos están por un objetivo, obtener el mejor resultado de la negociación.

Al obtenerse el resultado esperado, la gerencia de recursos humanos, tiene en sus manos la coordinación de las actividades para que la persona contratada obtenga las capacitaciones y entrenamientos básicos y de seguimiento para el buen desempeño en los puestos de trabajo.

La desvinculación de personal, fuga de talentos, falta de identificación con la organización, pueden ser algunas de las consecuencias de los problemas que generan la desatención en proceso de la gestión del talento humano.

#### **1.4.4 Dirección**

"La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización; a través de la comunicación se transmite y se recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, los planes y las actividades; con la motivación se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo con los objetivos de la empresa y, por último el liderazgo se utiliza para influir, guiar o dirigir a un grupo de personas; éste incluye el poder, la autoridad, la supervisión, la delegación y el mando." (16, p.130).

##### **1.4.4.1 "Importancia:**

La dirección es trascendental porque:

- 1) Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- 2) A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- 3) La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productividad.
- 4) Su calidad refleja el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y la eficiencia en los métodos de control.
- 5) A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

##### **1.4.4.2 Principios:**

- 1) De la armonía del objetivo y coordinación de intereses,
- 2) De la impersonalidad del mando

- 3) De la supervisión directa
- 4) De la vía jerárquica
- 5) De la resolución de conflictos
- 6) Del aprovechamiento del conflicto (18, p. 178-203)

#### **1.4.4.3 "Los elementos de la dirección:**

- 1) Motivación
- 2) Liderazgo
- 3) Comunicación
- 4) Comportamiento individual y de grupo". (13, p. 399)

#### **1.4.5 Control**

"El control es la fase del proceso administrativo a través del cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado, a fin de corregir desviaciones y mejorar continuamente. De hecho el control es un medio de retro información que sirve para reiniciar el proceso. Todas la herramientas o técnicas de planeación son técnicas de control; a partir del momento en que se determina un objetivo ( si éste es correctamente definido), se establece un control, ya que un objetivo es un estándar. Por tanto, un adecuado control depende de una eficiente planeación y viceversa.

El control implica las etapas de: establecimiento de estándares, medición de resultados, corrección y retroalimentación, así como el ejercicio de los principios de excepción, función controlada, desviaciones, oportunidad, equilibrio y de los objetivos." ( 16, p.172).

#### **1.4.5.1 "Principios:**

- 1) Del equilibrio
- 2) De los estándares
- 3) De la oportunidad
- 4) De las desviaciones
- 5) De costeabilidad
- 6) De excepción
- 7) De la función controlada

#### **1.4.5.2 Características:**

- Refleja la naturaleza de la estructura organizacional
- Oportunidad
- Accesibilidad
- Ubicación estratégica

#### **1.4.5.3 Factores que comprende**

- a) cantidad
- b) tiempo
- c) costo
- d) calidad

#### **1.4.5.4 Periodicidad:**

Control Preliminar

Control concurrente

Control posterior" (18, p.203-217).

Robbins y Coulter lo definen así: "Es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral.

Los controles efectivos garantizan que las tareas se completen de tal manera que se logren los objetivos. La efectividad de los controles se determina si se sabe qué tanto ayudan a los empleados y los gerentes a alcanzar sus objetivos.

Los elementos del control: estándares, medidas, comparación y acciones.

Es un proceso de tres pasos en que se mide el desempeño real:

- **Paso 1, Medición:** Los cuatro enfoques que los gerentes utilizan para medir y reportar el desempeño real son las observaciones personales, los reportes estadísticos, los reportes orales y los reportes escritos.
- **Paso 2, Comparación:** El paso de comparación determina la variación entre el desempeño real y un estándar.
- **Paso 3, Toma de acciones administrativas:** Corregir el desempeño real, Revisar el estándar." (13, p.398-402).

#### **1.4.6 Gestión del Talento Humano**

En el campo de la Gestión del Talento Humano los autores como Stephen Robbins e Idalberto Chiavenato, coinciden que la variable más valiosa en la ecuación de la productividad de las empresas son sus colaboradores, entonces, darle énfasis a ésta, en una empresa de servicios que depende en su mayor porcentaje del talento en el contacto humano y de su identificación y pertenencia

con la empresa entre otros factores, es una buena oportunidad de invertir en un programa que llene las necesidades y requerimientos tanto de la gerencia como de los colaboradores de la empresa para obtener sus beneficios hacia ambas vías.

"La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes" (3, s.p.).

Es necesario también hacer este énfasis en el personal que la única ventaja competitiva y auto sostenible es el activo humano (3: s.p.), lo que permite abrir un criterio distinto sobre la inversión que conlleve el desarrollo de este activo dentro de la empresa, de allí que desarrollamos el tema de la Gestión del Talento Humano como central enfocándonos al proceso de Desarrollo de Personas, para promover la audacia de mantener el talento que pueda desarrollarse dentro de la empresa y aumentar la competitividad ante los cambios del mercado de la logística de carga.

La gestión del talento Humano conlleva una serie de procesos que se mencionan a continuación y que están interrelacionados a una persona, pues desde que inicia en la organización hasta que finaliza su vinculación, ésta es monitoreada y respaldada por esta gestión, que está a cargo del Departamento de Recursos Humanos como se menciona en el tema del proceso administrativo de la Integración.

### 1.4.6.1 Procesos de la Gestión del Talento Humano

**ESQUEMA No. 4**  
**LOS SEIS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**  
**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**  
**IDALBERTO CHIAVENATO 10A. EDICIÓN**



Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano 10a. edición Ed. Mc Graw Hill

1. **"Admisión de personas, división de Reclutamiento y selección de Personal**, se refiere a los procesos que se utilizan para incluir al nuevo personal a la empresa.
2. **Aplicación de Personas, división de cargos y salarios**, se refiere a los procesos que diseñan las actividades que las personas desarrollarán dentro de la empresa en sus cargos, las descripciones de los mismos, así como la orientación y evaluaciones de desempeño.
3. **Compensación de las Personas**, división de beneficios sociales, son los procesos utilizados para incentivar al personal y satisfacer las necesidades individuales (recompensas, remuneraciones, beneficios y servicios sociales).
4. **Desarrollo de Personas**, división de capacitación, estos procesos son utilizados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y

personal. Incluyen el entrenamiento y desarrollo, programas de cambio, desarrollo de las carreras y programas de integración y comunicación.

5. **Mantenimiento de personas**, división de higiene y seguridad, procesos para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades, tales como administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de seguridad.
6. **Evaluación de las personas**, división de personal, estos procesos se utilizan para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar sus resultados, incluye la base de datos y los sistemas de información para las gerencias."(3: s.p.)

Las influencias ambientales externas (leyes, reglamentos, instituciones, condiciones económicas, competitividad, condiciones sociales y culturales) y las organizacionales,(misión, visión, objetivos, estrategias, cultura organizacional, naturaleza de las tareas, estilo de liderazgo)serán las que determinen en diseño de estos procesos, de acuerdo a cada organización y sus necesidades.

El departamento de recursos humanos es el encargado de verificar el buen funcionamiento de esta gestión, por tal razón, debe ir a la vanguardia de los cambios en el mercado laboral y el desarrollo y mantenimiento del personal dentro de la empresa, no solamente es su misión mantenerlo si no también darle valor agregado desarrollándolo adecuadamente y bajo los intereses de ambas partes.

#### **a. Admisión de Personas**

"El proceso de selección es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que las personas ofrecen, este proceso incluye el reclutamiento y selección de personas. (3, s.p.).

El reclutamiento de personas, tiene como papel principal "divulgar en el mercado las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseadas." (3, s.p.).

"El reclutamiento es el proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo, funciona como un proceso de comunicación." (3, s.p.)

El reclutamiento puede ser interno o externo, el interno, consiste en el que "se aplica a los candidatos que trabajan dentro de la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Se lleva a cabo a través de la oferta de ascensos (cargos más elevados y, en consecuencia, más complejos, pero en la misma área de actividad de la persona) y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades)." (3, s.p.).

"El reclutamiento externo se dirige a los candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal" (3, s.p.).

La selección de personal, "es una actividad de elección, clasificación y decisión y, por consiguiente, descriptiva. La selección busca los candidatos -entre varios reclutados- más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y del desempeño del personal." (3, s.p.).

## **b. Aplicación de Personas**

"Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros de la organización, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la evaluación en el desempeño del cargo" (5, p.280), es

decir que, "Después de los procesos de provisión, siguen los procesos de aplicación de recursos humanos: diseño de los cargos, descripción y análisis de los cargos y evaluación del desempeño humano." (5, p.280).

"Antes de asignarles sus cargos, las organizaciones buscan integrar a las personas en su contexto, aclimatándolas y condicionándolas -mediante ceremonias de iniciación y aculturación social- a las prácticas y filosofía predominantes en la organización". (5, p. 280).

"La socialización organizacional, procura establecer junto con el nuevo miembro, las bases y premisas de funcionamiento de la organización y cuál será su colaboración en este aspecto." (5, p.280).

- **Diseño de cargos:** "Diseñar un cargo, significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a) Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
- b) Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y proceso de trabajo).
- c) A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, la relación con su jefe.
- d) A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad), es decir, la relación con los subordinados. 5, p.293, 294).

- **Descripción de los cargos:** "Es un proceso que consiste en enumerar las tareas y funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo, (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (porqué lo hace)." (5, p.331).

- **Análisis de los cargos:** "El análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos." (5, p.333).

**c. Evaluación del desempeño humano:** "Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo, o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona. " "Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización." (5, p.357).

#### **d. Desarrollo de Personas**

"Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y se tornen eficientes en lo que hacen, si no darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos, que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen" (3, s.p.)

La atención en la aplicación de programas que desarrollen profesional y personalmente a los colaboradores de esta empresa de logística de carga puede generar un resultado de utilidad, dado que las habilidades, experiencia y conocimientos que se adquieren en la ejecución de las atribuciones, día a día

aportan solidez a la estructura organizacional cuando se da la oportunidad de desarrollar a las personas adecuadas.

#### **- Carrera**

"Es una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona con cargos cada vez más elevados y complejos." (3, s.p.)

#### **- Plan de Carrera**

Un plan de carrera, es una herramienta con la que, dándole la importancia y el manejo correcto, las empresas pueden especializar al personal que reúna las capacidades y competencias, generando importantes ahorros a largo plazo sobre los puestos evaluados para el desarrollo de este programa, ya que los puestos deben evaluarse y concluir a cuáles de ellos se les puede aplicar el plan, además de implementar los esquemas de orientación a los empleados y los programas que llevarán en el aprendizaje.

"El plan de carreras es un método que determina las tareas organizativas y los conocimientos y habilidades clave a desarrollar para un desempeño superior ya sea en el puesto de trabajo actual o en otro dentro de la empresa, con el canal de información que proporcionan las competencias, es posible identificar las características y aptitudes de cada persona en cada puesto de trabajo para proponer un plan de carrera adaptado a ellas". (6: p.20)

#### **- Herramientas para la evaluación de carreras**

- **Descriptorios de puestos:**"estos son útiles para conocer cuál es el perfil del cargo que se pondrá a oposición o al alcance para la oportunidad de

desarrollar carrera dentro de la empresa, en él se encuentra toda la información que será importante y necesaria conocer para buscar los conocimientos, técnicas, especializaciones, estudios, puestos de recorrido, etc., para la posición que busca el colaborador para desarrollarse". (3, s.p.)

Estos descriptores de puestos, deben mantenerse actualizados con las necesidades de los cambios tanto en el mercado de los servicios que prestan las empresas en este ramo del transporte, como en el mercado laboral, para mantener el equilibrio de acuerdo al crecimiento y desarrollo de la organización en sí, sin perder de vista la magnitud de sus indicadores.

- **Diseño de perfiles:** "el diseño de perfiles, consiste en el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades que se tienen para desempeñar un puesto". (3, s.p.). Si una organización no tiene los perfiles diseñados, es necesario hacerlo para tener la claridad de las necesidades de las posiciones de tal forma que no se crucen o dupliquen posiciones o los perfiles no llenen los requerimientos mínimos para lograr la productividad esperada.

- **Entrevistas:** "Es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Debe ser dirigida con gran habilidad y tacto para que realmente pueda producir los resultados esperados." (5, p.23). Para el plan de carrera, la entrevista más que para conocer al colaborador de forma personal y para coleccionar información sobre su posibilidad de adaptarse a un perfil de puesto, se convierte en una entrevista técnica para evaluar los conocimientos técnicos y la especialización o bien para la orientación profesional y las opciones y posibilidades que se podrán presentar, ya sea porque el colaborador es un candidato escogido para un plan de carrera o bien porque busca ser uno de ellos, estas entrevistas deberán hacerse

periódicamente para mantener la actualización de datos y llevar el record en la ficha del colaborador.

- **Pruebas de conocimiento, psicométricas y de personalidad:** "Tienen por objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio." (5, p.24), estas pruebas aportarán en sus resultados, los conocimientos, cambios situacionales, emocionales, etc., que deberán ir de la mano con el crecimiento y evolución del colaborador que desee o se escoja para el plan de carrera, pues la evaluación de sus personalidad, liderazgo situacional, inteligencia emocional, etc., son pruebas que colaboran para medir la adaptación y cambios necesarios para la posición que se estudie y/o se desee aplicar.

- **Técnicas de Simulación:** contribuyen a hacer las pruebas reales sobre las capacidades de los candidatos a suplentes o sucesores en los puestos a los que aplican, ya con los conocimientos y especialidades que requiere de acuerdo al mapa que se le desarrollase, estos son muy útiles, especialmente cuando queda alguna duda sobre su desempeño para las exigencias del puesto.

- **Evaluación del desempeño:** " La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona." (5, p.34). Este punto es muy importante, especialmente por la técnica que se elija para la evaluación de éste, pues en esto radica la retroalimentación sobre la solidez de su formación y de su desempeño como tal, pues no puede asumirse, que si la persona ha sido buena para desempeñar un cargo por mucho tiempo, tenga la capacidad de hacerlo en una posición para que no esté preparada o bien no tenga la rutina anterior, la habilidad o la especialización. Su capacidad de adaptación a cualquier posición

puede evaluarse periódicamente por medio de su desempeño por lo que este debe ser constante y conciso, por medio de una evaluación cruzada que podrá juzgar varios puntos de vista, muy importantes para la alimentación del clima organizacional en el futuro cuando este colaborador pueda desempeñar el cargo para el que se le asesora, en su plan de carrera.

- **Evaluación por la Organización:**"La evaluación del desempeño, no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa." ( 5, p.364), es decir que es la evaluación del desempeño del colaborador de acuerdo al punto de vista de la organización y el logro de los objetivos, como el jefe y el departamento de recursos humanos ven el desempeño de los colaboradores, para buscar el resultado esperado.

- **Autoevaluación del empleado:**"Cada persona puede evaluar su propio desempeño, como medio de alcanzar las metas y los resultados fijados y de superar las expectativas." (5, p.388), en ésta base, ésta evaluación, la realiza el colaborador, desde su punto de vista de logros y del desempeño de sus funciones en su trabajo, por lo que puede complementar el aparente punto de vista parcial de la evaluación organizacional, dejando ver el punto de vista del trabajo que se desempeña "abajo", y que podría no verse debido a que la evaluación por la organización, verá únicamente el punto de vista parcial de la empresa.

- **Compatibilidad de ambas evaluaciones:** "La comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación de desempeño. De nada sirve la evaluación si el mayor interesado -el propio empleado- no llega a conocerla. Es necesario darle a conocer la información pertinente y significativa acerca de su desempeño, para

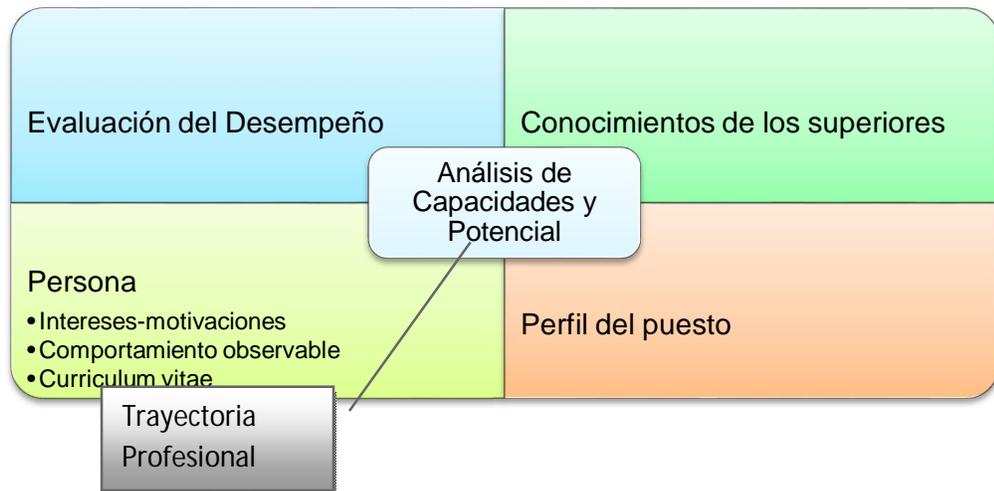
que puedan alcanzarse a plenitud los objetivos." (5, p.390), al compartir el resultado de la unión de ambas evaluaciones, puede funcionar a partir de que se complementan los puntos de vista y se intercambian criterios de desempeño, ambas partes tienen la oportunidad de conocer qué es lo que esperan tanto el colaborador de la empresa como la empresa del colaborador. Si ambas evaluaciones son claras y objetivas los resultados deberían ser mucho más productivos y exitosos, que si se hacen una sola vía.

#### - **Esquemas de Orientación a los empleados**

- **Asesoría individual de carreras:** consistirá en poder asesorar y llevar el registro de los colaboradores para incentivarlos al seguimiento de su propia carrera, especialidades, habilidades y técnicas que lo llevarán a conseguir su objetivo personal, pero también el de la empresa en este punto, la intervención del departamento de Recursos Humanos es muy importante, porque su misión en el desarrollo de personas, se ve directamente involucrada, ya que por medio de esta, podrá generar mejores candidatos para los puestos clave, "los mentores le ofrecen a la gente que tienen a su cargo, la oportunidad de discutir los problemas del desarrollo tanto de trabajo como de la carrera." (7, p.215)
- **Servicios de información a los Empleados:** los métodos y técnicas que se desarrollen para informar a los empleados, deberán ser constantes, consistentes y claras, pues de ellos depende que se obtenga la información oportuna y verdadera, tanto sobre las posiciones para los empleados como de los posibles candidatos para la jerarquía a cargo de la posición que se desea llenar y que haya llegado a un punto de su mapa de carrera, se deben llenar los requerimientos en ambas vías.

- **Sistemas de información sobre vacantes:** al igual que para los servicios de información para los empleados, la información sobre vacantes, debe ser constante, clara y consistente, pues en ellas se publican los perfiles, y estas deben ser informadas primordialmente a los candidatos que estén electos para el desarrollo del plan de carrera, ya que serán la prioridad para la oposición de los puestos.
- **Profesiogramas: un profesiograma o profesiográfica,** Chiavenato la describe como " la ficha que contiene las especificaciones del cargo y perfil además de los atributos psicológicos y físicos necesarios para desempeñar el cargo considerado" (3: s.p.). Además de proporcionar la información que se obtienen con algunas de las herramientas mencionadas anteriormente, facilitará al evaluador y asesor de plan de carrera o sucesión, el conocimiento del empleado candidato para el plan.
- **Análisis de Capacidades y del Potencial:** consiste en que una vez se conoce el resultado de su evaluación, se analiza cuál es su potencial para desarrollarse dentro de la empresa, evaluando los factores: Capacidades actuales, Nivel de adecuación al puesto que ocupa, Evaluación del desempeño (resultados), Intereses profesionales. (Ver Esquema No. 5).

**ESQUEMA No. 5**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDADES DEL POTENCIAL**  
**MANUAL DEL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS**  
**ERNST & YOUNG CONSULTORES**

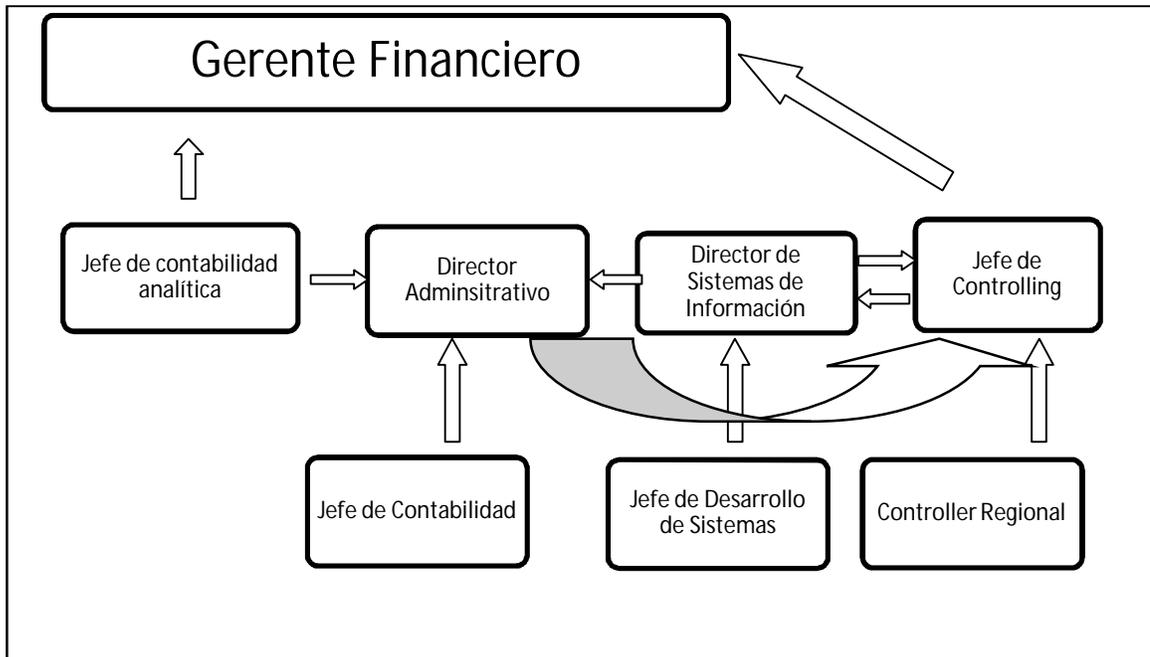


Fuente: Ernst & Young Manual del Director de Recursos Humanos.

- **Mapas de Trayectorias o Mapa de Carrera**

Consisten en diseñar la trayectoria que debería llevar la persona que es evaluada y analizada en sus capacidades como candidata para las posiciones a lo largo del crecimiento dentro de la organización, de esta forma se conocen los puestos y tiempos que deberá estar en las posiciones o cargos para lograr la especialidad que requiere cada posición y jerarquía, ejemplo:

**ESQUEMA No. 6**  
**MAPA PROFESIONAL DE ÁREA**  
**MANUAL DEL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS**  
**ERNST & YOUNG CONSULTORES**  
**(TOMADO DE HTTP://WWW.EY.COM)**



Fuente: Ernst & Young Consultores. Gestión por Competencias, Manual del Director de Recursos Humanos tomado de: <http://www.ey.com>

- **Planes de Sucesión:**

"El plan de carrera está directamente relacionado con los procesos de sucesión, ya que permite conocer cuando una persona llena los requerimientos para cubrir un puesto, que darán la oportunidad de desempeñar otra posición y crecimiento dentro de la empresa". (6 p.20).

- **Programas de Aprendices:**

Consiste en "mecanismos de crecimiento planeado de capital humano a largo plazo" (3, s.p.), es decir que se deberán generar programas que puedan nivelar

los conocimientos y habilidades de los colaboradores, de tal forma que el aprendizaje venga de las posiciones clave, con el fin de especializarlos y darles roles diferentes, para aprovechar el recurso cuando se llegue la oportunidad, estos programas junto con el desempeño y preparación personal de cada candidato, mejoran las oportunidades y condiciones para ubicarse en la trayectoria del mapa para la posición que se desea, estos programas no están a disposición en todas las empresas, pero para el desarrollo de un plan de carrera, es necesario desarrollarlo, ya que las especialidades de los negocios las requieren.

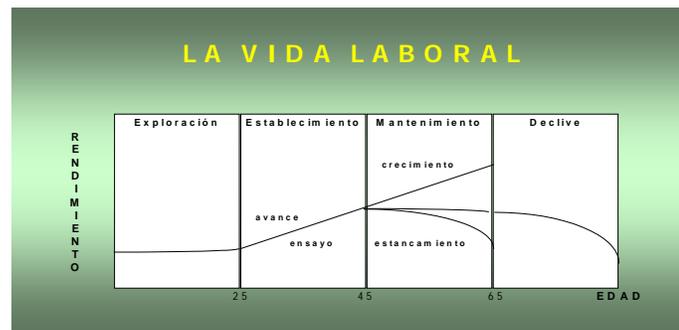
La oportunidad del desarrollo de carreras, dependerá del punto de vista personal, la intención del colaborador y el interés de la empresa, sin embargo no puede dejar de tomarse en cuenta la etapa del ciclo de vida laboral en la que cada colaborador se encuentra cuando participa como candidato para un plan de carrera, dado que en análisis se tomará en cuenta sus habilidades y competencias, pero también su experiencia y desarrollo dentro de la empresa desde su contratación.

Para analizar el ciclo de vida laboral, por ejemplo, suponiendo que la edad productiva de una persona inició al terminar la universidad, entre los 23 y 25 años de edad, y que la experiencia se inicia en ese momento, se entenderá que es la primera etapa del ciclo, es decir cuando se inicia con la exploración de los talentos puestos en práctica acerca de la carrera elegida o profesión que apoyará la experiencia que obtendrá el individuo preparándose para establecerse y lograr el crecimiento laboral y económico, el cual luchará por mantener luego de obtener más conocimiento y seguramente una preparación académica de continuidad, la cual afianzará su mantenimiento en su ciclo laboral, del cual espera el mejor resultado en lo largo de su carrera, puesto que tanto el conocimiento, la preparación académica y el crecimiento económico, le empujarán a ser competitivo para su propio beneficio, sin embargo, el apoyo en

este momento de crecimiento en la curva, de parte de la organización, dará beneficio para ella , ya que el individuo se encuentra con la disponibilidad de dar más de sí, para obtener más de la empresa, existe entonces el beneficio mutuo.

Durante esta etapa puede asumirse que el individuo mantiene sus mejores productividades para prever su futuro que, durante el ciclo del declive, puede afectarle si no se prepara para ese momento y que aprovechara para asegurar su plan de retiro.

**ESQUEMA No. 7**  
**CICLO DE VIDA LABORAL**  
**PLAN DE CARRERA**  
**ERNESTO YTURRALDE & ASOCIADOS LATINOAMÉRICA © 2010**



Fuente: Plan de Carrera: Ernesto Yturralde & Asociados Latinoamérica © 2010

Es importante que el individuo mantenga el interés en su propia visión de un plan de carrera, puesto que la organización lo incluirá en un programa basado en sus propios intereses esperando resultados para la misma, lo cual, no necesariamente puede estar acorde a sus intereses personales, por lo que en las evaluaciones, investigaciones, durante el desarrollo y propuesta de plan de carrera deberán exponerse abierta y claramente cada uno de los intereses y resultados que se desean obtener de ambas partes.

- **Indicios para desarrollar el Plan de Carrera:**

"Para que exista el ambiente adecuado para desarrollar Planes de Carrera deben existir indicios tales como:

- Satisfacción del trabajo y lo que este representa en el día a día,
- Estabilidad laboral,
- Mantenimiento sostenido de igualdad de oportunidades,
- Apoyo de las líneas superiores de liderazgo,
- Difusión de las oportunidades y proyecciones futuras,
- Verdadero interés del colaborador en la organización,
- Verdadero interés del directorio, accionistas o propietarios de la organización en el capital humano y
- Que el trabajo provea en cada individuo de verdadera satisfacción.
- Verdadera responsabilidad social
- Unidad de dirección en el tiempo."(10: s.p.)

- **Acciones que se toman dentro del Plan de Carrera:**

"Dentro de las acciones que se toman para desarrollar un plan de carrera podemos ubicar las siguientes:

- **Formación:** Son los planes de formación adaptados a las exigencias del Plan de Carreras.
- **Rotación:** Es el paso por distintas áreas o funciones del mismo nivel o complejidad profesional. No implica promoción.
- **Promoción.** Es el paso a puestos de mayor responsabilidad (promoción profesional) o mejora salarial, (promoción económica).

- **Seguimiento.** Es el control periódico de los resultados de los puestos clave y de las personas de alto potencial que están incluidas en el Plan de Carrera."(10: s.p.)

- **Beneficios que se obtienen al desarrollar Plan de Carrera:**

"Entre los beneficios que obtienen las organizaciones que ponen en práctica estos programas se cuentan:

- Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal.
- Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción.
- Facilita la ubicación internacional.
- Disminuye la tasa de rotación.
- Satisface las necesidades psicológicas del empleado."(11, s.p.)

Los programas de planeación de la carrera permiten coordinar estrategias generales de la empresa con las necesidades del personal, desarrollo de los empleados con potencial, facilita la ubicación internacional y disminuye la tasa de rotación. El desarrollo profesional depende de la disposición a lograr metas y aceptación de responsabilidades por parte del empleado. Existen subordinados clave cuyos conocimientos especializados y habilidades administrativas son de gran valor y contribuyen al desarrollo de sus superiores. Para acceder al campo internacional es fundamental el conocimiento de otros idiomas, información de aspectos legales y capacidad de comprender y relacionarse con personas de otras culturas. El apoyo del departamento de personal al desarrollo profesional permite asegurar que los objetivos del empleado no sean ajenos a los objetivos que persigue la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **Diagnóstico de la Situación Actual del Plan de Carrera para el Personal de una Empresa de Logística de Carga Ubicada en la Ciudad Capital de Guatemala**

La recopilación de la información para el análisis y diagnóstico de la situación actual de esta empresa, se hace necesaria para poder detectar aspectos en los cuales pueda existir oportunidad de mejora para la organización en el desarrollo del talento humano a través de la gestión de programas de desarrollo internos que permiten el crecimiento, lealtad y estabilidad laboral para este recurso.

Para esta recopilación se ha recurrido a entrevistar a las Gerencias, encuestar a los colaboradores mediante una muestra para completar la investigación.

La colaboración de los involucrados en esta investigación, ha sido representativa y provechosa para los resultados que se describen a continuación:

#### **2.1 Metodología de la Investigación:**

La situación actual se analiza a través de los resultados de la encuesta a los colaboradores de la empresa y la entrevista a los Gerentes en la que se incluyeron aspectos de los seis procesos de la Gestión del Talento Humano (ver Pág. 23), para determinar la situación relacionada al desarrollo y capacitación de personal para conocer la existencia de trayectorias para los colaboradores dentro de la empresa.

Durante el diseño del formulario, se trabajó con una encuesta piloto para determinar si las necesidades de la investigación se llenaban, dando como resultado un rediseño en preguntas que redundaban en las respuestas en el

cuestionario inicial, estos cambios se aplicaron y ofrecieron resultados finales concluyentes en la obtención de la información que fue necesaria para la investigación.

Los métodos de investigación utilizados fueron: el método científico y el método deductivo. Mediante las técnicas de investigación se aplicaron las encuestas a los colaboradores utilizando el muestreo, el resultado se conoce mediante la muestra tomada de 118 colaboradores que llenaron la encuesta diseñada para este fin aplicándose de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot P \cdot Q}{[\sigma^2 \cdot (N-1) + z^2 \cdot P \cdot Q]}$$

Datos:

N = 280

$\sigma = 0.03$ .

Z = 1.96

P = 0.05

q = 0.95

$N = [280 \cdot 3.8416 \cdot 0.05 \cdot 0.95] / [0.03^2 \cdot (280-1) + 1.96^2 \cdot 0.05 \cdot 0.95] = 117.84 = 118$ .

Es importante mencionar que para obtener esta muestra, fue necesario repartir 150 encuestas, debido a la resistencia y falta de interés de algunos colaboradores para llenarla.

El diseño de la encuesta y de la entrevista se basó en aspectos de los seis procesos de la Gestión del Talento Humano (ver pág. 19), enfocándolo especialmente en los aspectos de Aplicación, Desarrollo y Evaluación de

personas, para conocer las bases del desarrollo del personal, de si llena los requerimientos para su crecimiento individual dentro de la empresa.

Fue importante también tomar en cuenta en la encuesta y en la entrevista, aspectos de la retención de personas y clima organizacional, para obtener información relevante sobre los aspectos que para el colaborador son importantes para sentirse bien dentro de la empresa, la estabilidad laboral, incidencia de las políticas, sobrecarga de trabajo y obstáculos que pudiesen incidir positiva o negativamente para su desarrollo dentro de la empresa y que influyen para los resultados en los planes de desarrollo.

Así mismo, se incluyó el tema la evaluación del desempeño, de tal forma que se revele la situación actual del conocimiento del empleado y la practica sobre este aspecto, importante, para cerrar cada etapa del crecimiento de los diseños de puestos y de planes de capacitación de desarrollo, ya que la evaluación será la que defina el promover o no al candidato al siguiente nivel de desarrollo, tomando en cuenta sus mejoras profesionales, sus nuevas capacidades y madurez emocional e intelectual que corresponden a los ítems que se deben evaluar en el desempeño para la promoción a puestos clave.

El objetivo de la encuesta fue identificar las áreas de mejora para generar ideas y propuestas en el plan del desarrollo de sus colaboradores, así como planes específicos de crecimiento para puestos claves necesarios en la especialización del negocio, que pueda retener al personal, mejorar los tiempos de estabilidad y definir nuevos alcances para quienes puedan aprovechar las oportunidades que pueda ofrecer la empresa.

La entrevista con la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa, constituyó una fuente importante para este punto en la investigación, dada su experiencia y peritaje en el tema.

En el análisis de resultados se estará ampliando la información obtenida de la encuesta proporcionada por los colaboradores, para conocer la situación actual de la empresa en base también a la entrevista a los gerentes.

### **Departamentos Encuestados:**

Se encuestaron colaboradores de distintos departamentos: Administración y Finanzas, Informática, Recursos Humanos y en las áreas administrativas de los departamentos operativos de Menajes Mudanzas y Proyectos, Exportaciones, Importaciones, Aduanas, Centro de Distribución, (incluye la Zona Franca, Almacén General y Depósito Aduanero).

### **Gerencias Entrevistadas:**

Se entrevistaron las gerencias de los departamentos de: Informática, Recursos Humanos, Menajes Mudanzas y Proyectos, Exportaciones, Importaciones, Aduanas y Centro de Distribución.

### **2.2.1 Antecedentes de la Empresa:**

Es una empresa guatemalteca con 33 años en el mercado que ha crecido con las necesidades del mercado y de sus clientes, incursionando en el mercado regional, Guatemala, Honduras y El Salvador, inició con su fundador en 1981, únicamente con el servicio de carga de importaciones, que con esfuerzo pudo conseguir la representación de una de las más sólidas empresas internacionales en el ramo del transporte de carga, plataforma sobre la cual fue logrando un crecimiento visible, en espacio y personal, para agregar luego el servicio de carga en exportaciones. El servicio de trámites aduanales, fue un agregado para completar los servicios que prestaba y que dió lugar para iniciar la unión de los

eslabones de la cadena logística, agregando los almacenes de forma estratégica en un centro de distribución que tiene en su haber zona franca, depósito aduanero y almacén general. También ha agregado en dicha cadena, la administración de inventarios y líneas de distribución directa de sus clientes para llegar a sus puntos de venta como parte del transporte y de dicha cadena logística, al término de la investigación cuenta con 280 colaboradores y 40 puestos de trabajo, con proyección de crecimiento en la región.

Los servicios que presta de logística de carga se han especializado en el transcurrir del tiempo, en base a la experiencia, supliendo cada necesidad novedosa de sus clientes posicionándose en el mercado como una de las mejores, estables y sólidas.

El crecimiento, la diversificación y adaptación a los requerimientos de sus clientes hacen que sea una necesidad clara, el tener personal especializado y de experiencia, que además se identifique con la empresa y pueda obtenerse de este recurso, el mejor provecho para el crecimiento de la misma. Dado este constante crecimiento, ha generado dentro de la empresa necesidades de desarrollar personal y aprovechar el que está dentro de la empresa adquiriendo experiencia y mejorando posiciones.

Actualmente la empresa cuenta con manuales de inducción, de políticas, de organización y reglamento interno, que, son utilizados cada uno para su fin, tienen oportunidad de mejora y es necesaria su actualización de acuerdo a los cambios y crecimiento tanto en puestos de trabajo como en estructura que la empresa está desarrollando.

### **2.2.2 Misión**

La empresa tiene estructurada la misión que persiguen dentro del mercado, incluye elementos como: su posicionamiento en el mercado, sus valores, la

maximización de recursos y el valor del "mejor equipo humano", área sobre la cual se trabaja en esta investigación y que busca aportar un plan para hacer que este elemento en la misión pueda aprovechar mejor los recursos destinados para éste.

“Ser el proveedor de logística líder en el mercado, comprometiéndonos a brindar un eficiente y honesto servicio con el mejor equipo humano y el uso más eficiente de los recursos, para que: nuestros clientes reciban y puedan ofrecer el más alto nivel de satisfacción y cumplimiento”. (12, s.p.)

La misión definida, necesita ser actualizada, ya que la misma no contiene todos los elementos que den a conocer claramente sus objetivos y la forma en que funciona la empresa, necesita ampliarse: el concepto de quiénes son y porqué hacen, lo que hacen, es decir reflejar dentro de la misma, estos detalles que la proyectan en el mercado sin disminuir el hecho de que sea concreta y posible.

### **2.2.3 Visión**

La solidez y la rentabilidad son aspectos que contiene la misión de esta empresa, que lógicamente por principio, es lo que se espera de la formación de un negocio, pero también contempla dentro estos aspectos importantes el generar desarrollo y "mejores puestos de trabajo" no solamente para la empresa sino también para el entorno.

“Ser el proveedor de logística líder en el área, siendo el más sólido y rentable, generando así mayor desarrollo y mejores puestos de trabajo en las empresas de nuestros clientes como en la nuestra”. (12, s.p.)

#### **2.2.4 Valores**

Ésta empresa se enfoca cuatro valores básicos: la honestidad, la lealtad, el respeto y el compromiso ya que los define desde la misión como base para los demás valores que vienen intrínsecos en el cumplimiento y exigencia de todos los que son necesarios de aplicar en cualquier organización.

#### **2.2.5 Objetivos**

Dentro de los objetivos de la empresa, encontramos los más comunes y claros, definidos dentro de su Misión y Visión:

- Ser el proveedor de logística líder en el mercado.
- Brindar un eficiente y honesto servicio
- Tener el mejor equipo humano
- Hacer uso eficiente de los recursos,
- Satisfacer y cumplir en alto nivel con el cliente
- Ser una empresa sólida y rentable
- Generar desarrollo y empleo

#### **2.2.6 Estrategias**

Dentro de las estrategias, principalmente se encuentran: "generar el desarrollo de la cadena logística, para darle el servicio al cliente en todas las necesidades logísticas en la colocación de la mercadería desde la bodega de producción hasta la bodega de abastecimiento al consumidor final y algunas veces hasta el consumidor final mismo.

Ubicaciones geográficas estratégicas para el aprovechamiento de los recursos y brindar al cliente mejores opciones para sus traslados."(12, s.p.)

### **2.2.7 Políticas**

Existe actualmente un manual de políticas en el cual se rigen los estándares de servicio y de cumplimiento ético, así como las regulaciones de los aspectos que no se encuentran dentro del reglamento interno, tanto para regir a los colaboradores como para las estrategias comerciales y administrativas.

### **2.2.8 Estructura Organizacional**

La estructura organizacional está conformada por la Asamblea de Accionistas, la Junta Directiva, un Gerente General y diez departamentos cada uno con un Gerente a cargo, dos de los departamentos tienen Gerentes de subdivisiones, descienden hacia Jefaturas de Área, luego hacia las Asistencias y finalmente los auxiliares.

Por el crecimiento de la empresa, su estructura organizacional ha tenido que adaptarse a la creación de las nuevas posiciones y departamentos, sin embargo existe debilidad en algunas de las jerarquías y necesidades de personal para el soporte de dicha estructura, tal es el ejemplo del Departamento de Recursos Humanos y del Departamento de Paquetería que necesitan ser revisados y analizados de acuerdo a los hallazgos en el análisis de los puestos en el organigrama.

Para el departamento de Recursos Humanos, la estructura existente, no corresponde para la administración de los 280 colaboradores contabilizados al inicio de la propuesta de la investigación. De acuerdo a la teoría de Chiavenato (3, sp), por cada 50 colaboradores, es necesario, tener a cargo una persona para la óptima gestión de este departamento, al menos deberían participar seis personas e incluir divisiones de especialización, para atender las necesidades existentes, especialmente en las oportunidades de mejora en el área de desarrollo y capacitación de personal que es un elemento influyente en el tema

de esta investigación, adicional a las demás aéreas de la administración del recurso humano en esta empresa.

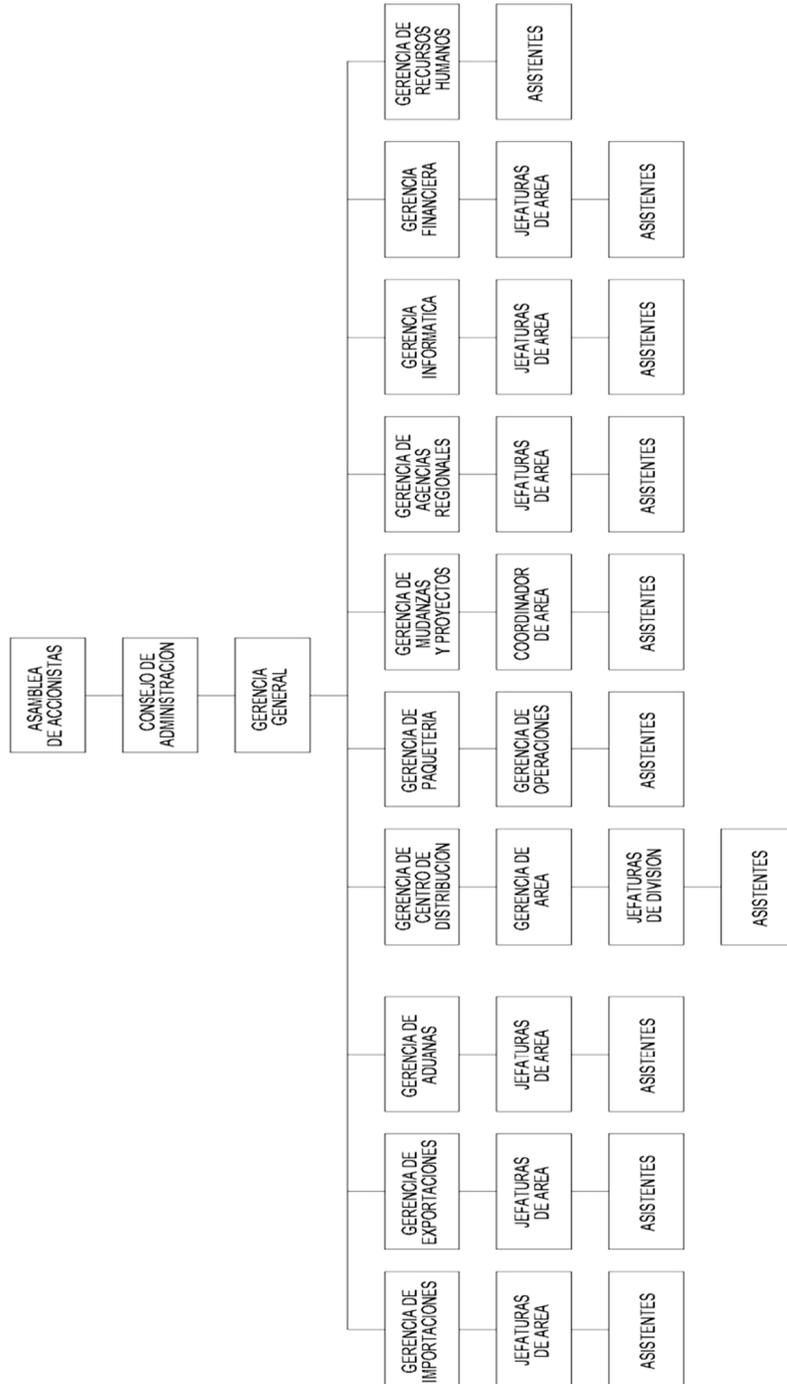
El departamento de Paquetería es relativamente nuevo, por lo que la estructura del área, es el Gerente de Paquetería y luego tiene a su cargo un Gerente de Operaciones en quien recae toda la responsabilidad del departamento, no cuenta con jefaturas intermedias antes de los asistentes, por lo que no tiene un tramo de control más efectivo para disminuir el riesgo de crisis en caso de no tener llena la posición de esta gerencia, en la medida de su crecimiento y necesidades, así como la evaluación de exceso o falta de personal para la funcionalidad en este departamento.

La gerencia del Centro de Distribución, tiene a su vez, dos gerencias a su cargo, esta estructura, difiere de los demás departamentos y los nombres de los puestos no coinciden con la interpretación de la dependencia jerárquica y dan a confusión entre el Gerente del Centro de Distribución, el Gerente de Servicio al Cliente y el Gerente de Almacenes.

También puede encontrarse una debilidad en la estructura en el departamento de finanzas, que tiene a su cargo la auditoría, división que debería ser independiente y establecerse como un ente que reporte directamente a la Junta Directiva, ya que se encarga de la fiscalización de la gestión de la administración de la empresa.

Se puede observar la estructura de la empresa en el organigrama que se presenta en la página siguiente:

## ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL DE LA EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA JULIO 2014



Fuente: Empresa objeto de estudio, elaboración propia con información recopilada para éste documento, febrero 2014.

### **2.2.9 Actividad Económica**

Es parte de la cadena logística de la colocación de mercaderías, equipos, suministros, etc., en la que ejecuta las recolecciones de la carga, iniciando en la bodega de la planta de producción para trasladar localmente, importar o exportar, coordina los fletes de traslado, contacta seguros para la carga, tramita aduanas, genera almacenajes, maneja proyectos especiales, presta servicios de inventarios, de empaques, re empaques y perfeccionamiento de mercadería, también tiene servicios de mudanzas, de zona franca y de depósito aduanero, esta gama de servicios puede variar de acuerdo a la demanda de los clientes y sus necesidades, brinda en cada servicio especialidad y atención distintos.

### **2.3 Análisis y Presentación de los Resultados:**

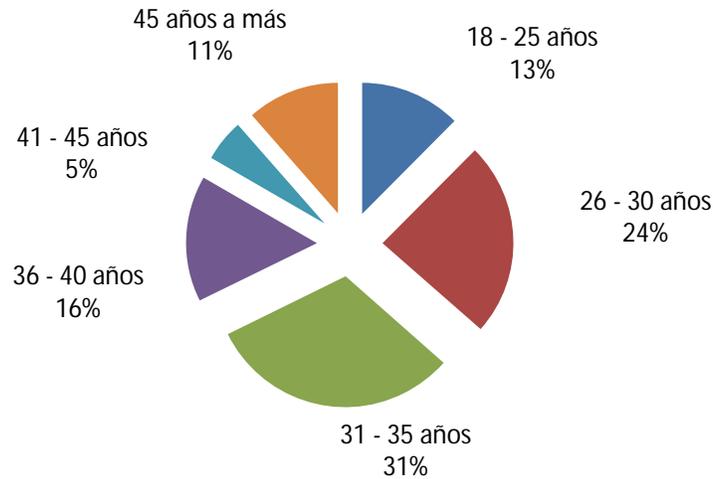
En este análisis, se resumen los hallazgos de acuerdo a la encuesta y entrevista presentados a la empresa de logística de carga, objeto de estudio en la cual se obtuvieron los resultados siguientes:

#### **Rango de Edades**

Se determinó incluir las edades de los colaboradores para establecer el ciclo de vida laboral que tiene una persona(ver esquema No. 7, pág. 31), y así iniciar a conocer el ambiente de la empresa. Estas generalidades, conforman parte importante de la investigación y diagnóstico.

En este primer gráfico se observa el porcentaje de colaboradores de acuerdo a la muestra en edad productiva y de desarrollo personal:

**GRÁFICO No. 1**  
**RANGOS DE EDAD DE LOS COLABORADORES**  
**EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA**  
**EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**JULIO 2014**



Fuente: Elaboración propia, mes de Julio del 2014

El análisis para la edad de los colaboradores es importante, dado el ciclo de vida laboral, que se analiza desde la edad de la persona, sus posibles logros y su experiencia, independientemente de estar dentro de la empresa o no.

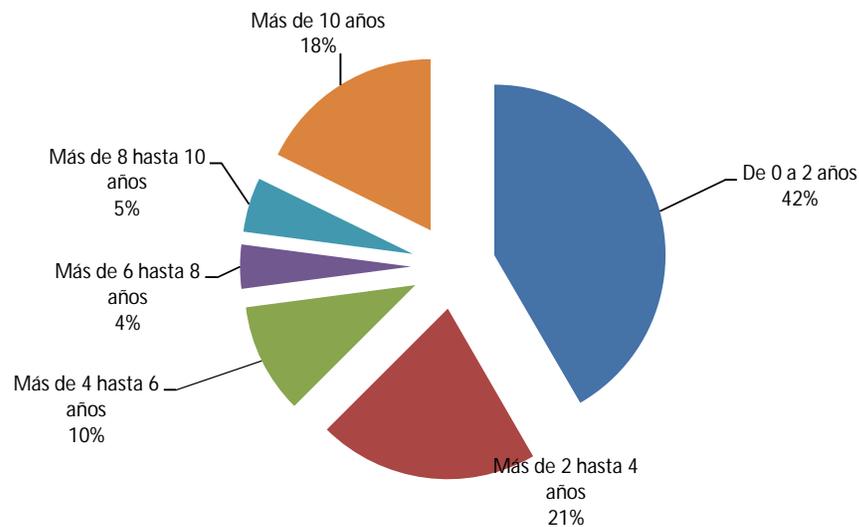
En este resultado se puede observar que el 76% del personal se encuentra en la etapa del establecimiento - crecimiento (ver pág.37), en el cual se establecen los alcances académicos y la experiencia que se requiere para prepararse a la siguiente etapa que muestra solo un 11% (de 45 años a más) se está ubicando en el ciclo del mantenimiento del crecimiento hacia donde apunta el pleno aporte de conocimientos y experiencia a los puestos clave, sólo el 13% está en edad de la etapa de preparación, es decir entre los 18 y 25 años de edad.

En el ciclo de vida laboral del 76% es oportuna para la empresa, pues la productividad y rentabilidad puede aprovecharse y debería ser más agresivas

en las exigencias de la empresa, ya que por tener su mayor porcentaje de personal en esta edad, puede lograr compromiso, reteniendo al talento humano preparándolo y mejorando escolaridad con las oportunidades y mejoras en las áreas débiles, pues la identificación de los colaboradores, se reflejará con la disminución de indicadores negativos de rendimiento, satisfacción, realización y ausentismo, y aumentará la satisfacción en el desempeño de su trabajo, su potencial, creatividad, habilidades, así como la calidad en su vida laboral y familiar, que para esta etapa en la edad laboral es productiva y de mucho interés para formar un futuro que se proyecta en la estabilidad y rendimiento personal que aporta a las empresas la riqueza del recurso humano preparado y apto para mayores exigencias.

La estabilidad que proporciona la empresa, se refleja en el gráfico No. 2, la necesidad de la empresa, de acuerdo al criterio de los gerentes entrevistados, es de 2 años para obtener la especialización en el puesto, para que a partir de ese período, se obtengan los aportes de crecimiento en la productividad del personal, en este caso sumando los porcentajes de aquellos que tienen menos de dos años en el tiempo de laborar en la empresa, es el 42% que afecta los índices de rotación de personal.

**GRÁFICO No. 2**  
**AÑOS DE LABORAR EN LA EMPRESA**  
**EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA**  
**EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**JULIO 2014**



Fuente: Elaboración propia, mes de Julio del 2014

Se observa, en el siguiente porcentaje, determinado como personal estable, en el rango de más de 2 hasta 4 años, con un 21% los cuales ya conllevan una especialización en el negocio, pero este no prevalece al siguiente ciclo, por lo que la especialización y el talento que se forma durante el éste ciclo, se fuga, este tema es para los gerentes de área, uno de los problemas con los que se enfrentan con su personal, pues el esfuerzo en el desarrollo del personal y la inversión que hacen para estabilizar su área, se lleva en ciclos muy cortos y no se traslada personal de otras áreas ni hacia otras áreas, perjudicando el presupuesto de contratación y entrenamiento de nuevos colaboradores, sin contar las posibles erogaciones por errores operativos, en los nuevos entrenamientos.

Si la especialización al criterio de la mayoría de gerentes, se logra durante los primeros dos años, luego el aporte a productividad y estabilización por un período igual, y finalmente se dan las fugas, las cuales podrían cubrirse con la existencia de programas o planes en los que pueda mostrárseles una ruta a seguir a los colaboradores que valga la pena retener, de acuerdo a los perfiles que son de su interés y que procuren un sano crecimiento o traslado manteniendo los estándares de experiencia y capacitación al personal desarrollado. Revisando el índice de rotación de personal de esta empresa, se determina que:

El número de empleados desvinculados en un año ha sido de 30, dividido los 280 colaboradores en lista a la fecha de esta investigación, tenemos un resultado de 10.71%.

El 37% restante tiene una estabilidad mayor, que no necesariamente tiene vinculación con la especialización de mandos medios o gerencias a esta fecha, pues se tiene el conocimiento de cuatro gerencias de área y dos jefaturas con menos de dos años en el puesto.

El porcentaje en el tiempo que tienen de laborar en su posición actual lo refleja este gráfico:

**GRÁFICO No. 3**  
**TIEMPO DE LABORAR EN SU POSICIÓN ACTUAL**  
**EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA**  
**EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**JULIO 2014**



Fuente: Elaboración propia, mes de Julio del 2014

Lo importante en este análisis radica en las especializaciones de las que en el gráfico anterior, se han dado como importantes y necesarias para los gerentes, especialmente porque si el período para obtener especialización es de 2 años, podemos observar que el 40% del personal tiene menos de un año en sus posiciones actuales, independientemente de si cambió de puesto o no y del tiempo que tiene de laborar en la empresa, en el período de especialización un 19%, que será el que continúe a la etapa de la estabilidad de aporte de consistente conocimiento para establecerse.

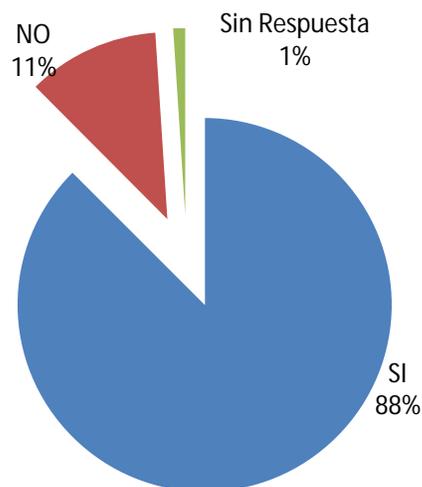
En este punto se observa que menos del 50% del personal pasó a la etapa en el que se conforma la especialidad y el conocimiento del negocio.

La rotación de personal en los puestos, provoca que no se mantenga la línea de crecimiento y desarrollo, tanto a nivel personal como en la necesidad de la empresa de obtener el desarrollo que mejore los niveles de conocimiento en los puestos para externar un mejor nivel de servicio y de imagen en el mercado.

Se incluyó en el análisis si los colaboradores se sienten estables laboralmente, de acuerdo al gráfico 4, por la solidez de la empresa, la cantidad de trabajo, y las buenas ejecuciones de las tareas, hacen que el personal piense de esta forma y se sientan estables.

Se observa en el gráfico a continuación:

**GRÁFICO No. 4**  
**CONSIDERACIÓN DE LA ESTABILIDAD LABORAL**  
**EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA**  
**EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**JULIO 2014**



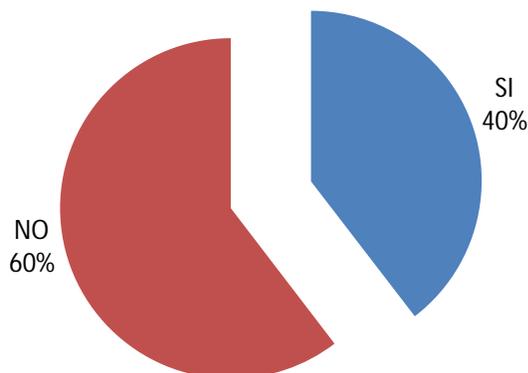
Fuente: Elaboración propia, mes de Julio del 2014

Aunque la empresa si ha dado oportunidad de cambios de puestos como observaremos en el gráfico5, es contraproducente el resultado en lo que se espera para la especialización de los puestos y las oportunidades de desarrollo

en un plan de carrera, ya que el 59% de los casos están concentrados en la etapa del aprendizaje de los detalles de los puestos, lo que no permite que se obtenga la especialización, que, de acuerdo a la opinión de las gerencias será de dos años como mínimo.

Se considera que la empresa da estabilidad al colaborador, por su solidez, sin embargo los índices del tiempo de ejecutar las posiciones actuales, nos deja ver que el personal tiene oportunidades de cambio de posiciones dentro de la empresa, sin embargo, estos cambios afectan los tiempos necesarios de especialización que se requieren para ejecutar un cargo.

**GRÁFICO No. 5**  
**CAMBIOS DE POSICIÓN DENTRO DE LA EMPRESA**  
**EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA**  
**EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**JULIO 2014**



Fuente: Elaboración propia, mes de Julio del 2014

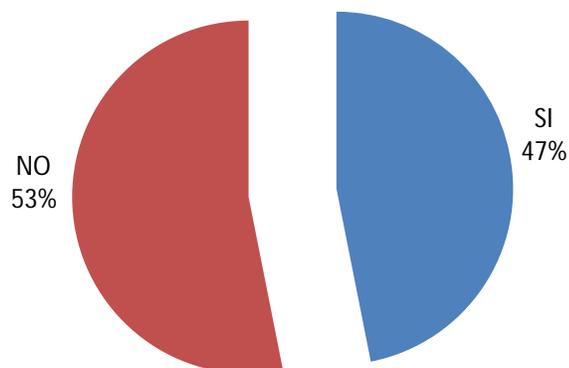
Del 40% que ha cambiado de posición dentro de la empresa, el 21% de los cambios ha sido por ascensos, (constituyéndose en el 8% únicamente del total

analizado) y el 79% restante por cambio de posiciones para adquisición de experiencia y conocimientos

El 60% que no ha presentado cambios, corresponde al personal con menos de dos años en la empresa que representa el 76% de los que no han cambiado posición dentro de la empresa y por personal de más de 5 años en la empresa que representa el 24% conformado principalmente por puestos en los que se genera estabilidad y estancamiento en el personal de piso en las bodegas.

En el análisis de desarrollo y capacitación del personal para determinar áreas de mejora, se obtuvo el resultado siguiente:

**GRÁFICO No. 6**  
**EXISTENCIA DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE**  
**PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA**  
**EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA**  
**EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**JULIO 2014**



Fuente: Elaboración propia, mes de Julio del 2014

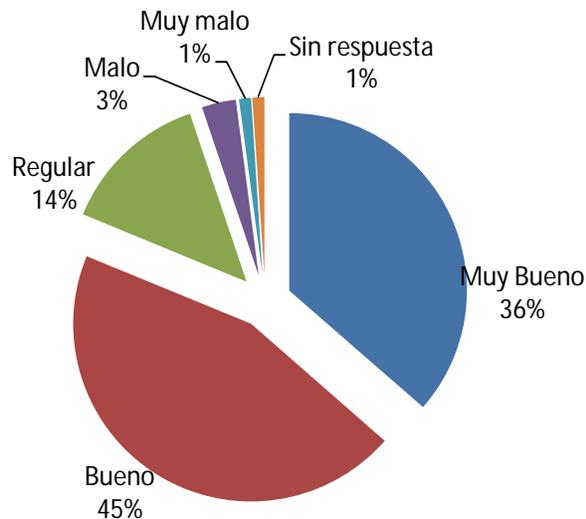
El 53% de los encuestados, indicaron que la empresa no cuenta con programas de capacitación y desarrollo principalmente para: superarse, beneficiarse en ambas vías, mejor desenvolvimiento, mejores oportunidades, crecimiento personal y falta de oportunidades para estudiar, el 47% indica que si existen, pero que son limitados y que no se aplican para todos, adicionalmente, manifestaron que es necesario que los cursos internos de capacitación se hagan con personal especializado en el área y se enfoquen en la especialización que requiere darse para cada departamento y por el giro del negocio.

Esto muestra la necesidad de un plan de capacitación que llene los requerimientos ordenados de la empresa para el logro de objetivos y resultados de forma más eficiente con este apoyo establecido.

Se solicitó una autoevaluación sobre el desarrollo de cada uno en la empresa, se considera como muy bueno en el 36% y en el 45% bueno, solamente el 14% lo pondera como regular y el 3% como malo, muy malo y sin respuesta, completa el 2% restante.

Este resultado en esta autoevaluación va de la mano con el gráfico anterior (No. 5) en el que se analizó el cambio de posiciones, que aunque solo el 8% de los resultados fueron por ascensos, los demás cambios han tenido efecto positivo, aunque se tratase únicamente de cambios de posición para aprendizaje y obtención de experiencia.

**GRÁFICO No. 7**  
**AUTOEVALUACIÓN DEL DESARROLLO DE LOS COLABORADORES**  
**EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA**  
**EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**JULIO 2014**

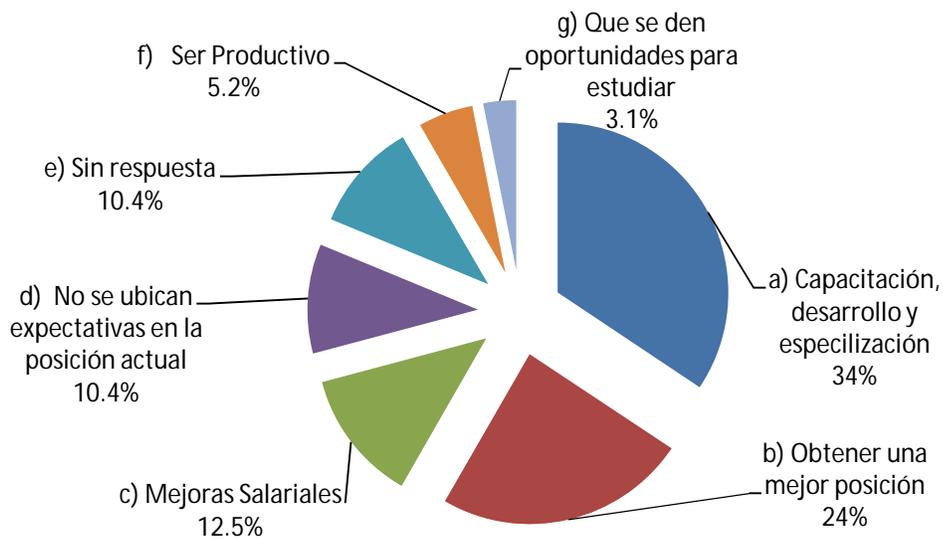


Fuente: Elaboración propia, mes de Julio del 2014

En conjunto con este resultado, la opinión del colaborador es importante para conocer sus expectativas de desarrollo dentro de la empresa, los cuales se resumen de acuerdo al siguiente listado:

- a) Capacitarse, desarrollarse y especializarse en el negocio
- b) Obtener una mejor posición
- c) Mejoras salariales
- d) No ubican expectativas en la posición actual
- e) Sin respuesta
- f) Ser Productivo
- g) Que se den oportunidades para estudiar.

**GRÁFICO No. 8**  
**EXPECTATIVAS DE DESARROLLO DEL PERSONAL DENTRO DE LA**  
**EMPRESA**  
**EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA**  
**EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**JULIO 2014**



Fuente: Elaboración propia, mes de Julio del 2014

Las expectativas de capacitarse, desarrollarse y especializarse, tener una mejor posición y tener mejoras salariales, constituyen el 70.8%, lo cual refleja la necesidad del personal de permanecer en la empresa, con altas expectativas para mejorar en cualquiera de estos aspectos.

El 29.2% restante, no ubica ninguna expectativa en la posición actual, no dieron respuesta a esta pregunta, así como los que exponen ser más productivos y obtener oportunidades de estudiar para su crecimiento en la organización.

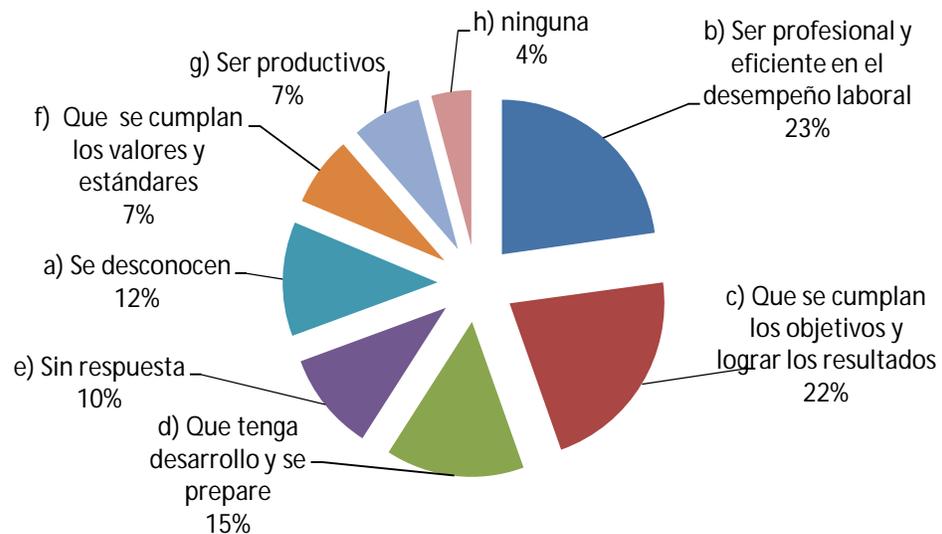
El punto de vista de las gerencias, se dirige hacia el desarrollo del personal hacerlo experto y estable en los puestos de trabajo, evitando la fuga de talentos,

que afecta tanto en costos de contratación y reentrenamiento, así como en los que conlleva la baja en la productividad durante los períodos de transición.

Para conocer también la claridad con la que ubican los colaboradores, lo que la empresa espera de ellos, se investigó sobre las expectativas y observamos el listado que se despliega a continuación:

- a) Se desconocen
- b) Ser profesional y eficiente en el desempeño laboral
- c) Que se cumplan los objetivos y lograr los resultados
- d) Que tenga desarrollo y se prepare
- e) Sin respuesta
- f) Que se cumplan los valores y estándares
- g) Ser productivos
- h) ninguna

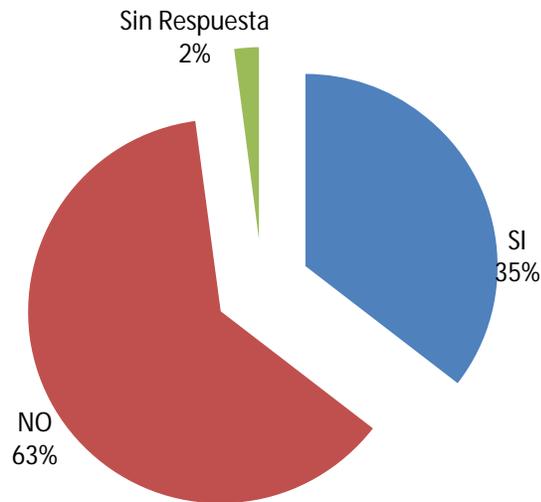
**GRÁFICO No. 9**  
**EXPECTATIVAS QUE EL COLABORADOR CONSIDERA QUE LA EMPRESA**  
**TIENE SOBRE ÉL**  
**EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA**  
**EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**JULIO 2014**



Fuente: Elaboración propia, mes de Julio del 2014

Las consideraciones sobre lo que la empresa espera del personal son claras, especialmente porque están orientados a lo que las empresas esperan de su personal, productividad, resultados, enfoque al objetivo, desarrollo propio, estos aspectos producirán los esfuerzos de los colaboradores para alcanzarlos, teniendo a su favor que el 74% de los colaboradores encuestados lo tiene claro, aunque el 12% las desconoce, el 10% que no dió su respuesta y el 4% que menciona que no tienen ninguna expectativa sobre ellas, es un porcentaje manejable, para poder trabajar en ellos un programa de identificación con la empresa para tomar decisiones con respecto a una reorientación.

**GRÁFICO No. 10**  
**EXISTENCIA DE PLANES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PARA LOS**  
**EQUIPOS DE TRABAJO**  
**EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA**  
**EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**JULIO 2014**

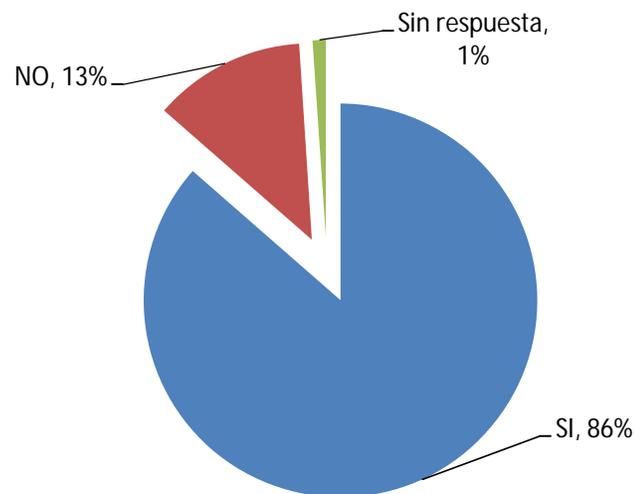


Fuente: Elaboración propia, mes de Julio del 2014

El 63% de los colaboradores ha indicado que la empresa no ha adecuado planes de capacitación y desarrollo para que en su equipo de trabajo, los integrantes se desarrollen personal y profesionalmente, puesto que los existentes son limitados y muy poco organizados, no están orientados a un desarrollo planificado para los puestos de trabajo. El 35% restante, opina que si se tienen pero que no están ordenados y que pueden mejorarse.

En continuidad con este análisis, los colaboradores opinan que es necesario que existan planes de carrera para poder desarrollarlos y mejorar los porcentajes del gráfico anterior.

**GRÁFICO No. 11**  
**NECESIDAD DE PLANES DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN PARA LOS**  
**COLABORADORES**  
**EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA**  
**EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**JULIO 2014**



Fuente: Elaboración propia, mes de Julio del 2014

El 86% de los encuestados respondió que sí, considera necesario que existan programas dentro de la empresa que se adecuen a su crecimiento personal y profesional, debido a que existen departamentos con personal que necesita mejoras, que no todos tienen el mismo conocimiento, preparar mejor a los colaboradores y motivarlos, sin embargo el 13% indicó que no son necesarios, porque cada colaborador debe buscar su propio crecimiento independientemente de la empresa para mejorar sus logros personales.

El punto de vista de las gerencias en general, es que si es importante la existencia de planes de desarrollo y capacitación del personal y que estarían de acuerdo en colaborar e impulsar un plan estructurado para mejora en sus propias áreas y otras de la empresa.

En esta opinión también se ubican grados de resistencia en relación a trasladar talento hacia otras áreas, puesto que se manifiesta que no existe una estructura organizacional que se adecúe para dar crecimiento y que las especializaciones adquiridas no tienen relevancia para otras posiciones en la organización. De acuerdo a esta opinión, la estructura plana del departamento lo impide y el estancamiento y la permanencia en los cargos claves por personal de muchos años lo hacen aún más difícil.

En una elección de cinco aspectos más importantes para un colaborador en una lista de siete, dentro de la empresa, se antepone la elección a la estabilidad, seguido del desarrollo personal y profesional y de obtener mejores ingresos y prestaciones, el buen ambiente de trabajo en cuarto lugar y en un quinto lugar, con el mismo porcentaje se encuentra, obtener un ascenso y experiencia, aspectos que se vinculan con el crecimiento que puede ofrecer un plan de carrera, en conjunto con un plan estratégico de capacitaciones que se enfoquen al crecimiento del personal, dándoles a elegir entre:

a. desarrollarse personal y profesionalmente

b. obtener mejores ingresos y prestaciones

c. estabilidad

d. seguridad

e. buen ambiente de trabajo

f. Horario favorable

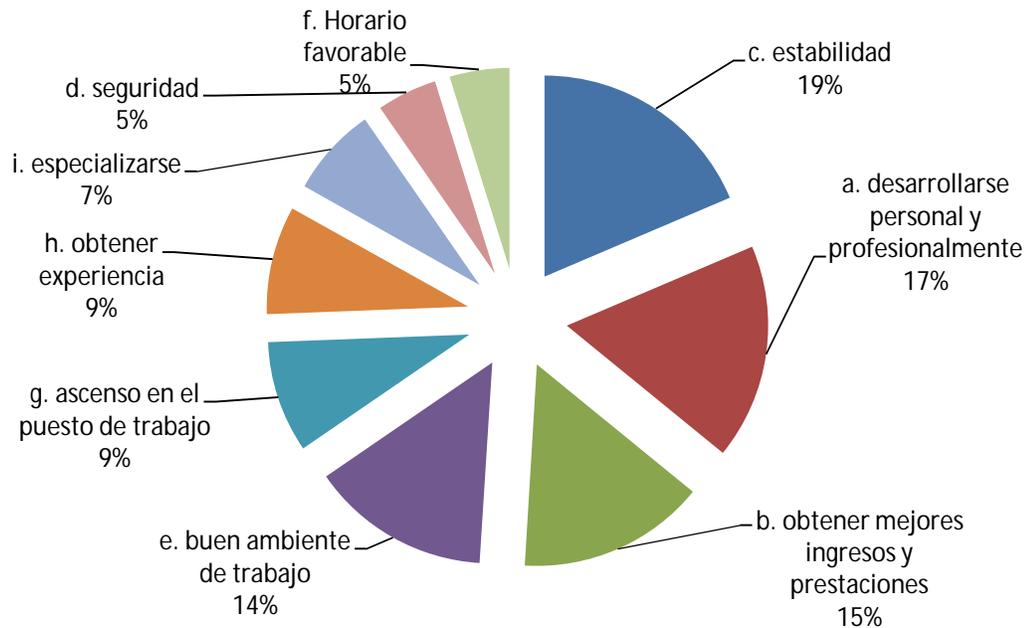
g. ascenso en el puesto de trabajo

h. obtener experiencia

i. especializarse

El resultado de la elección en el cuestionario es el siguiente:

**GRÁFICO No. 12**  
**ASPECTOS IMPORTANTES PARA EL COLABORADOR DENTRO DE LA**  
**EMPRESA**  
**EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA**  
**EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**JULIO 2014**

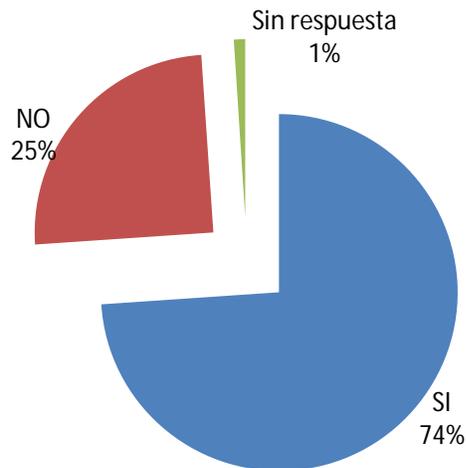


Fuente: Elaboración propia, mes de Julio del 2014

Para poder obtener un buen resultado en los planes de capacitación es necesario revisar la preparación académica de los colaboradores, los que en conjunto con las gerencias opinan que han mejorado en los últimos períodos de contratación.

La exigencia de la Gerencia General y la Junta Directiva sobre los requerimientos que cada posición debe llenar, han mejorado los niveles y por lo tanto, la opinión de los colaboradores en relación a la posición que desarrollan es de un 74% que si tienen una concordancia.

**GRÁFICO No. 13**  
**AUTOEVALUACIÓN DEL COLABORADOR DE SI SU PERFIL Y**  
**PREPARACIÓN ACADÉMICA VAN DE ACUERDO A LA POSICIÓN QUE**  
**DESEMPEÑA**  
**EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA**  
**EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**JULIO 2014**



Fuente: Elaboración propia, mes de Julio del 2014

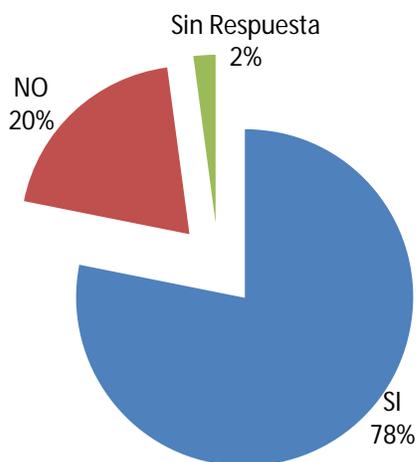
El 25% que no considera esta coincidencia, indica que ha sido porque no se han preparado académicamente, que tienen un estancamiento personal, por decisión propia y otros por falta de oportunidades por los horarios de trabajo para estudiar o que se están preparando para poder continuar con sus objetivos personales.

En la persecución de los objetivos personales, el porcentaje en el siguiente análisis se incrementa al 78% (ver gráfico 13), que piensa que sí se le puede tomar en cuenta de acuerdo a su perfil y preparación académica para otra posición dentro de la empresa, la calificación que se le da a la medición anterior sobre su preparación académica y perfil y el puesto que desempeña hace que se

tenga una mejor visión hacia lo que espera que la empresa pueda calificarle para optar a otras o mejores posiciones dentro de la empresa.

Las gerencias han opinado que los perfiles y preparaciones académicas, se afianzarán con la especialización que adquieran del negocio en cada uno de los departamentos y que pueden trasladar talento a otras áreas, especialmente en 2 de los departamentos, las gerencias tienen claro que han sido capaces de especializar al personal pero en que en lugar de aportarles un plan de carrera, más bien ha sido para que este talento se retire de la empresa en búsqueda de mejores posiciones en otras empresas, con mejores ingresos, en el siguiente gráfico se ha analizado la autoevaluación del colaborador, observemos.

**GRÁFICO No. 14**  
**AUTOEVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD QUE TIENE EL COLABORADOR**  
**PARA QUE PUEDA TOMARLE ENCUESTA PARA OTRA POSICIÓN**  
**EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA**  
**EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**JULIO 2014**



Fuente: Elaboración propia, mes de Julio del 2014

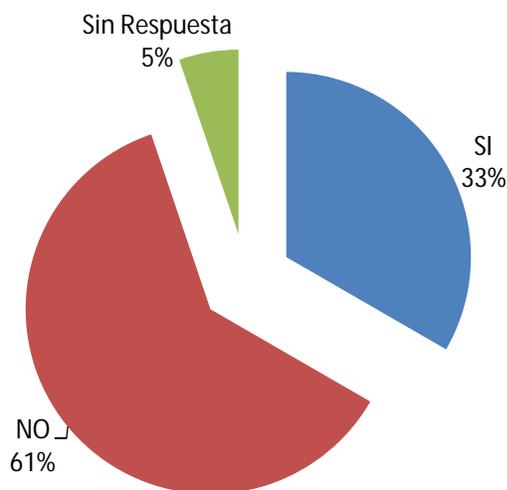
El énfasis en este punto es que el colaborador se considera valioso, importante y preparado y que espera mejorar dentro de la empresa, pero han tenido estancamientos por las estructuras planas en algunos departamentos y porque las Jefaturas y Gerencias permanecen mucho tiempo en las posiciones, haciendo que las oportunidades se limiten a crecer en experiencia y en especializaciones en otras posiciones que permiten alcanzar mejores conocimientos, pero también dan lugar a la fuga de los talentos cuando han alcanzado los objetivos de los puestos y se consideran ya especializados, estos últimos están considerados en el 20% que indica que no, pero también existe personal en este porcentaje que no conoce si está preparado para otra posición o si su perfil es idóneo, porque no se conocen los perfiles y preparación de nuevas posiciones.

Este estancamiento, puede producir en el ambiente de trabajo un conformismo peligroso para la empresa, puesto que dará lugar a que el colaborador se estanque y se establezca en un área de confort en la que no tendrá más intereses que el de conservar su puesto de trabajo y tener un ingreso, más que continuar con un reto personal de competencia y continuidad, porque quedará claro que no tendrá más opciones de crecimiento.

En el siguiente gráfico se muestra el punto de vista sobre el cual se considera que los aspectos de desarrollo interno y promociones dentro de la empresa son justas y que lo toman en cuenta para las mismas, resultando que el 61% considera que las promociones no son justas y que no lo toman en cuenta, porque en ocasiones no se evalúa al personal para los ascensos y cambios, por lo general no se publican las plazas nuevas o de nueva jerarquía ni se proponen a oposición para que sean promovidas internamente y si estas se dan, se otorgan por afinidad, sin revisar sus capacidades, sin embargo se indica también

que no se manifiesta el interés por el cambio, por lo que no es posible saber los intereses del colaborador.

**GRÁFICO No. 15**  
**PROMOCIÓN INTERNA JUSTA Y SE TOMA EN CUENTA A LOS**  
**COLABORADORES**  
**EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA**  
**EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**JULIO 2014**

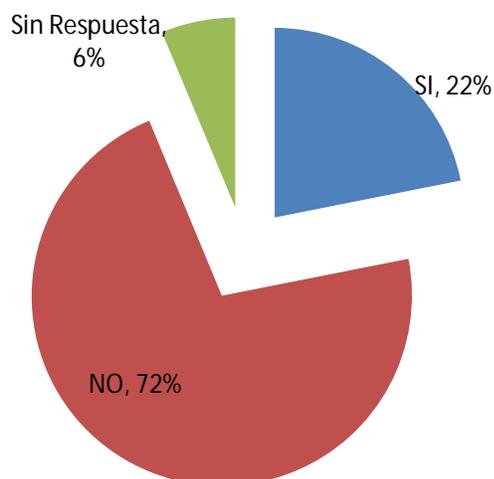


Fuente: Elaboración propia, mes de Julio del 2014

Generalmente los puestos se cubren con personal externo, aunque se tenga internamente el personal preparado. El 33% que manifiesta que si son justas, es porque han sido tomados en cuenta o alguna persona en su entorno, aunque no todas las veces ha sido justo a su punto de vista, dado que no se evalúa indiscriminadamente al personal con las mismas características, si se han dado cambios internos.

Con relación a las políticas internas de la empresa de, si han afectado o podrían afectar su crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, los colaboradores consideran que no les ha afectado, el 22% que indica que si, sobre todo por temas de horarios de trabajo y de contrataciones externas.

**GRÁFICO No. 16**  
**INCIDENCIA DE LAS POLÍTICAS INTERNAS PARA EL DESARROLLO DEL**  
**PERSONAL**  
**EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA**  
**EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**JULIO 2014**

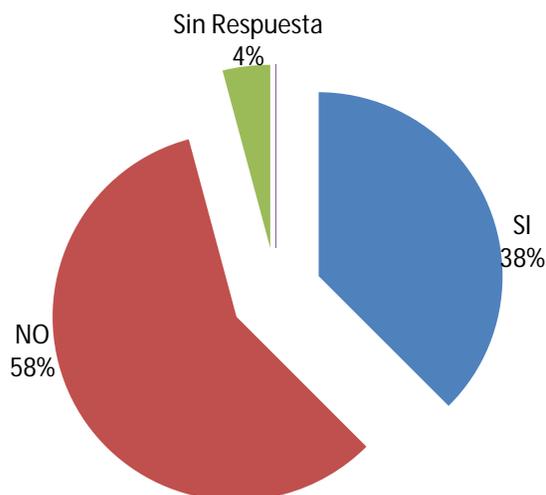


Fuente: Elaboración propia, mes de Julio del 2014

Las políticas sobre todo afectan los horarios en los que el colaborador busca su crecimiento personal independiente de la empresa y/o de sus programas de capacitación, ya que no les es posible estudiar o capacitarse porque deben cumplir con los horarios, enfáticamente en los departamentos operativos que exigen horarios inflexibles.

Al igual que el efecto que las políticas tienen sobre el desarrollo de los colaboradores, también se evaluó la consideración de obstáculos para ellos de acuerdo a su punto de vista, se observa lo siguiente:

**GRÁFICO No. 17**  
**EXISTENCIA DE OBSTÁCULOS PARA CRECIMIENTO DENTRO DE LA**  
**EMPRESA**  
**EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA**  
**EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**JULIO 2014**

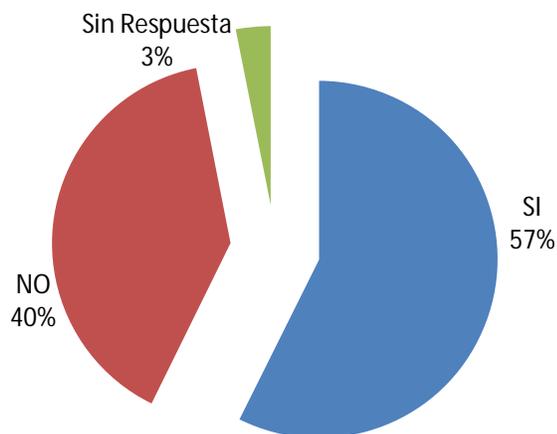


Fuente: Elaboración propia, mes de Julio del 2014

El 58% manifiesta que no tiene obstáculos para su crecimiento, sin embargo, el 38% que si lo tiene, ha manifestado que corresponde principalmente a: que no hay puestos a los cuales optar en el área, la preparación académica personal, no se le toma en cuenta, horarios de trabajo, el clima laboral, algunas políticas para ascensos, no se toma en cuenta al personal interno para promociones a nuevas oportunidades, la perpetuidad de las jefaturas, que afectan directamente en este cuestionamiento, así como la sobrecarga de algunas posiciones que no permiten

su crecimiento por tener muchas responsabilidades a cargo, revisando el gráfico siguiente:

**GRÁFICO No. 18**  
**EXISTENCIA DE SOBRECARGA EN LOS PUESTOS DE TRABAJO**  
**EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA**  
**EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**JULIO 2014**



Fuente: Elaboración propia, mes de Julio del 2014

También se califica la sobrecarga de trabajo como un obstáculo para el desarrollo del personal, puesto que por lo general, como indican los colaboradores, esta sobrecarga va a dar a los puestos con personal de cierta especialización, que los estanca, dado que continúan capacitando y entrenando personal de nuevo ingreso, que les perjudica muchas veces en errores operativos que afectan directamente el servicio al cliente, también se manifiesta que no existe balance en las atribuciones, errores en los procesos, la rotación del personal, sobrecarga al personal que hace bien su trabajo por falta de: capacidad

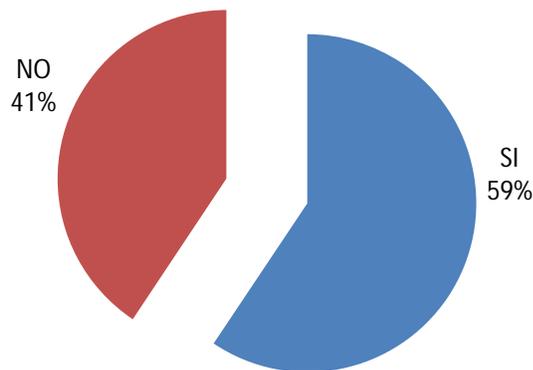
de otros, de personal para áreas que lo requieren, de personal contratado a tiempo cuando renuncian y que no se delimitan responsabilidades.

El 40% que indica que no hay sobrecarga, manifiesta que están organizados, tienen programaciones y han logrado el balance de los tiempos, aunque manifiestan que hay temporadas altas en que se sobrecargan los puestos, pero es manejable.

Ha sido importante la evaluación de la situación actual sobre el desarrollo, capacitación y algunos aspectos sobre la contratación del personal, pero también juega un papel importante, la inducción general y específica, del personal para obtener mejores resultados, dándole la importancia a la misma, ya que un plan de carrera inicia con un buen plan de inducción general y específico.

Es importante conocer, la situación que se tuvo al ingreso a la empresa, sobre la inducción, capacitación y entrenamiento y si se llenaron los requerimientos de su puesto de trabajo.

**GRÁFICO No. 19**  
**EXISTENCIA DE PLAN DE INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN Y**  
**ENTRENAMIENTO INICIAL**  
**EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA**  
**EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**JULIO 2014**



Fuente: Elaboración propia, mes de Julio del 2014

El 41% indicó que no se llenaron los requerimientos de su puesto de trabajo con la capacitación y entrenamiento a su ingreso a la empresa, manifiestan no haber tenido capacitación, que no había plan de capacitación, que los puestos solamente fueron recibidos, y que se tuvo muy poco tiempo en la transición para capacitarse, este porcentaje es alto, para las exigencias de conocimientos técnicos que requieren los puestos. El 59% que afirma que si lo tuvo, manifiesta que fue limitada, con tiempos muy cortos, que no dió en base a una planificación, o que fuese fundamental, porque se fue adquiriendo y mejorando en el transcurso del tiempo.

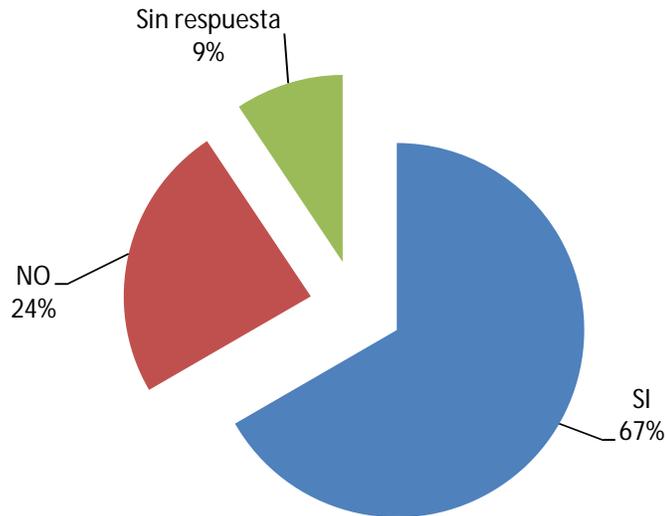
Unido a la inducción, desarrollo y capacitación del personal, deber ir la evaluación del desempeño del personal, que luego de haber ingresado a la empresa, deber e evaluarse cada período su desempeño y productividad, para establecer la retroalimentación al punto de vista de la compañía y de las

necesidades de afianzamiento y de identificación que son necesarias para el buen desempeño y productividad de la empresa.

Se puede determinar a través de la información recopilada que el personal tiene conocimiento de ser evaluado en el desempeño de su trabajo, 67% en el gráfico siguiente, el 24% no tiene conocimiento y el 9% no dió respuesta.

Aunque el 67% si conoce que existe la evaluación a su desempeño, no tienen claro el método y la frecuencia, él análisis se confirma en las tablas uno y dos a continuación de este gráfico y lo manifiestan desde su conocimiento empírico y del aprendizaje de la aplicación individual y aislada de mediciones de productividad, pero sin bases firmes y continuas de un método de aplicación general, si no por diversidad de métodos y períodos establecidos por las necesidades de cada gerencia y/o jefatura.

**GRÁFICO No. 20**  
**EXISTENCIA Y CONOCIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**  
**EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA**  
**EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**JULIO 2014**



Fuente: Elaboración propia, mes de Julio del 2014

El no tener una evaluación del desempeño clara y definida, perjudica la obtención de resultados, pues los colaboradores no tienen claros los objetivos ni lo que se espera de ellos, así como la empresa desconoce cuáles son sus áreas de mejora y en donde puede y necesita desarrollarlos, o bien tomar medidas de corrección para re direccionarles.

Aunque la gerencia de Recursos Humanos ha aplicado métodos de evaluación, el mayor problema que manifiesta, es que no se tiene la continuidad y seguimiento sobre el mismo, por lo que no perdura ni prevalece para las evaluaciones en general.

Como se ha manifestado, no existe uniformidad en el período o frecuencia de la evaluación.

El personal desconoce que puede tenerse un período determinado de evaluación, puesto que ni el mismo departamento, tiene claro o definido un período, precisamente porque para medir, las Gerencias y Jefaturas, se han visto en la necesidad de implantar métodos útiles para sus necesidades pero aislados del objetivo general de la empresa y carente de una uniformidad.

En la tabla siguiente, (No. 1), se exponen los períodos de evaluación que a criterio del colaborador se procesan:

**TABLA No. 1**  
**FRECUENCIA DE EVALUACIÓN DE ACUERDO AL CRITERIO DEL**  
**COLABORADOR**  
**EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA**  
**EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**JULIO 2014**

Frecuencia de la evaluación según el criterio del colaborador	Porcentajes
No lo indicó	43%
Muy poco o eventual	13%
Anual	9%
Mensual	8%
Semanal	7%
Constantemente	6%
Diario	5%
Semestral	3%
Se desconoce	3%
Trimestral	2%
Quincenalmente	1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, mes de Julio del 2014

El 43% del personal se abstuvo de indicar un período de evaluación, en este caso incluye la suma de quienes no dieron respuesta y los que no tienen evaluación, este resultado tiene relación con el siguiente análisis que corresponde al método de evaluación, ya que ambas respuestas tienen relación en la falta de un sistema de evaluación dentro de la organización, los resultados,

no tienen una frecuencia establecida, conocida y en los casos en que si existe respuesta de una frecuencia, no concuerda con un orden de aplicación general que pueda dar indicios de formar parte de un objetivo de la empresa.}

### **Método de Evaluación:**

En este tema tampoco existe un criterio definido, cada colaborador indica su propio criterio y el mayor porcentaje no dió respuesta.

Aunque indicaron que si son evaluados, sobre cuál es el método hay diversidad de opinión, siendo el mayor porcentaje, el que no lo indicó en un 60%, que aunque si conocen que existe una evaluación, según el gráfico No. 20, desconocen, en su mayoría, el método, dado que éste no está definido, claro, publicado y comprendido por el personal, así como la inconsistencia manifestada por el departamento de Recursos Humanos sobre los seguimientos y retroalimentación a los colaboradores.

Es importante para la organización publicar el método de evaluación, la frecuencia e impulsar el seguimiento para que el personal conozca cómo se evalúan sus avances y sus resultados, especialmente porque para trazar un plan de carrera, es necesario que se dé el seguimiento para la aprobación y continuidad de las promociones y cambios de puestos.

**TABLA No. 2**  
**MÉTODO DE EVALUACIÓN DE ACUERDO AL CRITERIO DEL**  
**COLABORADOR**  
**EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA**  
**EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**JULIO 2014**

<b>Orden</b>	<b>Método de acuerdo al criterio del colaborador</b>	<b>Porcentajes</b>
1	No lo indicó	60%
2	Diversas	4%
3	Cuestionario	4%
4	Por metas	4%
5	Lo desconoce	4%
6	Evaluación de desempeño	3%
7	Reportes estadísticos	3%
8	Procesos terminados	3%
9	Reunión de seguimiento	2%
10	Calendarizaciones	2%
11	Entrevista	2%
12	KPI	2%
13	Cliente satisfecho	1%
14	Planes de Trabajo	1%
15	Clima organizacional	1%
16	El de las hormiguitas	1%
17	Por exactitud y rapidez de entregas de documentos	1%
18	Superficial	1%
19	Por escrito	1%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, mes de Julio del 2014

Según el criterio del colaborador, manifiestan la existencia de 17 "métodos" diferentes de evaluación, en los que evalúan su desempeño, solamente un 3% menciona la evaluación del desempeño como tal, y los demás mencionan los indicadores de productividad o mediciones que les trasladan, que corresponden únicamente a una de las secciones de la evaluación del desempeño. Será necesario en esta sección tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores para la cobertura de las necesidades desde su punto de vista y que también influyen en los resultados y las expectativas de ellos en la Gerencias.

Los colaboradores sugieren el listado a continuación, sobre mejoras que consideran necesarias para la empresa, en las cuales se listan los aspectos siguientes:

**TABLA No. 3**  
**APORTES DE LOS COLABORADORES SOBRE ASPECTOS QUE LA**  
**EMPRESA DEBE MEJORAR PARA DESARROLLAR Y CAPACITAR A SU**  
**PERSONAL**  
**EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA**  
**EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**JULIO 2014**

- ✓ Oportunidades y apoyo para estudiar
- ✓ Cursos y planes de capacitación y de actualización.
- ✓ Crear tiempo para capacitar, mejorar y ampliar los planes existentes a otras áreas.
- ✓ Evaluar en capacitación.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal, implementar indicadores de rendimiento.
- ✓ Programas de inducción más extensos y especializados, aplicar evaluaciones al personal de nuevo ingreso.
- ✓ Mejorar equipos de trabajo y sistemas.
- ✓ Identificar los talentos del personal y desarrollarlos, reconocimiento y promover al personal interno, enfocar las capacitaciones a puestos clave, desarrollar planes de carrera.
- ✓ Manuales de procedimientos, así como control y estudio los puestos de trabajo.
- ✓ Sistema de comunicación fluido.
- ✓ Mejorar los salarios / otorgar bonos por rendimiento.
- ✓ Disminuir y evaluar la sobrecarga de trabajo.
- ✓ Dar estabilidad laboral.
- ✓ Programar actividades de integración.
- ✓ Contratar personal con mejor nivel académico.
- ✓ Evitar preferencias, mejorar horarios y el ambiente de trabajo.
- ✓ Seguridad Industrial.

Fuente: Elaboración propia, mes de Julio del 2014

### **2.3.1 Análisis y discusión de los resultados**

En el proceso de la investigación se pudieron observar distintas actitudes y reacciones por departamento, seis de ellos se mostraron colaboradores y cumplieron, en dos departamentos se observó desinterés, y solo en uno de ellos se obtuvo resultados distintos y positivos en la colecta de las encuestas en comparación a las demás de su departamento.

En la evaluación de la actitud, también se observó un departamento que manifestó interés y un 100% de cumplimiento sobre la entrega de los cuestionarios repartidos en el tiempo requerido para éste efecto.

En la aplicación de personas, ha sido interesante conocer en la entrevista el punto de vista de las gerencias con respecto a la disposición de estudiar los cargos, perfiles y atribuciones de las posiciones y despertar un interés en darle crecimiento a puestos clave de su área, para los colaboradores en la encuesta, el conocer su autoevaluación sobre su perfil para el cargo que desempeña actualmente y cómo se considera para llenar un perfil para otra posición en otro cargo, con el interés de desarrollarse dentro de la empresa.

El perfil del colaborador y su preparación académica, es indispensable para desarrollarle, pero también es importante que sea el correcto y que llene los requerimientos y las bases sustentables en la búsqueda de opción de continuar a un siguiente nivel y que lo aprendido y experimentado si señala esa ruta a seguir, porque llena los requerimientos y características de base para el puesto deseado, tanto para el cargo, como para los intereses gerenciales.

La necesidad de la empresa, es tener puestos diseñados con sus actividades y procesos orientados para lanzar puestos de trabajo a un programa que pueda llenar los requerimientos que aseguren a la empresa que éstos, se

especializarán y se desarrollarán en los aspectos y perfiles exigidos para los puestos clave que en determinado momento serán sucedidos.

Es necesario desarrollar y capacitar a los colaboradores para mejorarlos profesional y personalmente, por esa razón, es necesario evaluar la situación actual con respecto a los planes de capacitación y desarrollo que ofrece la empresa y que son de conocimiento de los colaboradores, así como la opinión y consideraciones que manifestaron en este sentido.

La ausencia en la planeación del entrenamiento y desarrollo, los programas de cambio, desarrollo de las carreras y programas de integración y comunicación, son debilidades que deben aprovecharse como oportunidades de mejora para darle al personal orientación ordenada y clara para el beneficio de ambas partes, en este sentido tanto la encuesta como la entrevista solicitaron información relevante para confirmar la ausencia o existencia de los mismos y las consideraciones desde los punto de vista de ambas partes dado que cuando se planifica un crecimiento con diseños específicos para los puestos, que requerirán planes de capacitación y desarrollo de especialización y crecimiento evaluado y controlado.

Fue importante también tomar en cuenta en la encuesta y en la entrevista, aspectos de la retención de personas y clima organizacional, para obtener información relevante sobre los aspectos que para el colaborador son importantes para sentirse bien dentro de la empresa, la estabilidad laboral, incidencia de las políticas, sobrecarga de trabajo y obstáculos que pudiesen incidir positiva o negativamente para su desarrollo dentro de la empresa y que influyen para los resultados en los planes de desarrollo.

Con la investigación realizada, los resultados arrojan una serie de oportunidades de mejora en las que la opinión del colaborador y de los gerentes. Esta es una

herramienta importante del conocimiento del estado actual de la empresa en el desarrollo y capacitación del personal, aspecto en el cual, está enfocada la investigación, ya que ésta contiene el desarrollo de carrera profesional y de especialización del personal.

El enfoque principal ha dado como resultado porcentajes importantes en los que las debilidades por la carencia de planes internos de desarrollo de personal son evidentes y que se consideran importantes para mejorar ya que es necesario afirmar la permanencia de personal capacitado, desarrollado y con experiencia en el ramo del negocio.

La fuga de talento de la empresa se genera por diferentes razones, pero principalmente por la existencia de preparación académica y especialización, con buenos perfiles y de deseos de superación, que, sin otra oportunidad para crecer dentro, desertan de la organización para ubicarse en otras similares, generando problemas externos no controlables.

Se ha observado que el ambiente laboral se ve afectado por la ausencia de planes de desarrollo y capacitación, especialmente cuando se sobrecarga puestos especializados, se considera que los cambios y ascenso son injustos y que no se les toma en cuenta para promociones internas o que alguna política le afecte, adicionalmente, cuando el colaborador considera que tiene el perfil y la preparación académica para crecer dentro de la empresa y no se le toma en cuenta, cae en frustración y estancamiento, voluntario o por necesidad, el resultado para la empresa puede ser contraproducente, pues baja los niveles de productividad y su rentabilidad se ve afectada por estos estancamientos y bajas en los niveles de servicio.

El seguimiento a la evaluación del desempeño y uniformidad en el método utilizado son aspectos que no se reflejan y que no tienen una base, son de conocimiento empírico por parte de los colaboradores y cada área evalúa según

su criterio, necesidad y exigencia y no sobre la base de uniformidad y necesidad de la empresa como ente regulador de dichas evaluaciones.

Existe una confusión entre la evaluación de la productividad de la empresa y la evaluación del desempeño del colaborador, esta confusión resulta en 18 diferentes formas de evaluación consideradas como métodos por los colaboradores, que son las que conocen y se les aplican, pero que difieren de un método especializado, estudiado y considerado el apropiado para la aplicación por el tipo de empresa y las especializaciones y exigencias hacia sus colaboradores.

El énfasis en este análisis, se debe a que dichas evaluaciones se consideran necesarias para la promoción interna del personal, la cual en unos porcentajes es débil y en otros no existe.

Se hace necesario pues, que la empresa considere, re evaluar la carencia de planes de capacitación y desarrollo, así como las aplicaciones de métodos de evaluación del desempeño para obtener las mejoras sugeridas de sus colaboradores en esta investigación y aprovechar así, las oportunidades que se le presentan, entre ellas la habilitación de programas de crecimiento del personal que aprovechen las especializaciones y capacidades del personal interno para promociones que fortalezcan los puestos claves y propicien bases estables que ampliarán la estabilidad de los niveles jerárquicos altos.

## CAPÍTULO III

### **Propuesta de Plan de Carrera para el Personal de una Empresa de Logística de Carga Ubicada en la Ciudad Capital de Guatemala**

#### **3.1 Justificación de la Propuesta**

En los resultados de la investigación, se han detectado oportunidades de mejora que pueden aprovecharse para estructurar planes de desarrollo y capacitación para el personal de la empresa objeto de estudio que le son necesarios para maximizar el aprovechamiento de su recurso humano.

Ha sido a través de la encuesta a los colaboradores y la entrevista a las gerencias que se ha confirmado que las mejoras que se apliquen a este tema, colaborarán también con la mejora de las bases necesarias para afianzar los puestos de trabajo claves que se determinan por las gerencias para el crecimiento interno y estabilidad de los ejecutores de tareas claves encaminados a liderar los equipos de trabajo y así aprovechar las especializaciones, capacitaciones y recorrido de aquellos candidatos, que se eligen para mantenerlos dentro de la empresa, como parte del listado del personal con los perfiles para optar a las posiciones clave que, en determinado momento, puedan necesitarse, ya sea por crecimiento dentro de la empresa, o bien porque pueda prepararse un plan de sucesión para puestos de mayor jerarquía, o que han sido ya considerados con perpetuidad por los años que tienen en las posiciones actuales y que son de jerarquías también importantes.

La empresa carece de planes de capacitación estructurados, no cuenta con un plan de carrera que es la propuesta que plantea esta investigación. Es importante reconocer que al incluir en los planes de capacitación un plan de carrera como tal, los planes de capacitación en general, deberán adaptarse y

actualizarse a la ruta que se planeará para cada puesto de trabajo que formará parte del plan, es decir que al mismo tiempo que la empresa tiene un plan específico para lograr esta trazabilidad, obtendrá la actualización en sus planes de capacitación y desarrollo y aprovechar el trabajo en las áreas de mejora.

Una de las oportunidades que se promueve con esta propuesta, es que el talento no se fugue hacia otras empresas del mercado, aumentando los niveles de riesgo de competencia desleal, sino más bien, que proponga un traslado de talento hacia las otras áreas de la misma empresa que enriquezcan los equipos, pues el crecimiento inminente que la empresa presenta en la actualidad, puede verse afectado positivamente, si ésta tiene el crecimiento ordenado y asegurado, sin necesitar entrenamientos a externos que pueden representar altos recursos de la empresa en el período de aprendizaje y especialización que se tomará de uno a dos años para obtener resultados.

Por otra parte, el mantener programas de desarrollo publicados para los colaboradores, contribuye a que éstos busquen crecimiento interno y como resultado, se espera que se prepararen mejor y tendrán que llenar los requerimientos que el mapa de carrera les exija, por lo que se tiene oportunidad de tener personal preparado y encaminado a las áreas que le interesan a la empresa para obtener mejores niveles en sus resultados y llenar los objetivos de su misión:" Ser el proveedor de logística líder en el mercado, comprometiéndonos a brindar un eficiente y honesto servicio **con el mejor equipo humano** y el uso más eficiente de los recursos, para que: nuestros clientes reciban y puedan ofrecer el más alto nivel de satisfacción y cumplimiento". (12, s.p.)

Para obtener el mejor equipo humano, es necesario tener la especialización del negocio dentro de la empresa, pues es allí donde se debe formar la escuela sobre los detalles que se le brindan al cliente que hacen que una empresa sea

única y que también sea líder en el mercado, por lo que el Plan de Carrera que se propone, contiene aspectos que ayudarán a que la empresa cumpla con ese objetivo en su misión.

El departamento de Recursos Humanos, es el ente encargado de la gestión del talento humano dentro de la empresa, por tanto el portador de las propuestas estratégicas para el mejoramiento del desarrollo de sus colaboradores, será a través de este departamento que se gestionará la administración y puesta en marcha de la herramienta para la ejecución del Plan de Carrera que se diseñará para cada cargo aprobado para éste desarrollo, bajo la supervisión de la Gerencia General y con la validación de cada Gerente de Área, dado que el interés mayor en estos planes de carrera radican en las áreas específicas para mantener el equilibrio de sus estructuras y niveles de servicio.

Los planes se pondrán en marcha a partir de la validación final de la Gerencia General, Gerencia de Área y Gerencia de Recursos Humanos o también llamada la Comisión Evaluadora.

La revisión de las actualizaciones deberá llevarse a cabo, por lo menos una vez al año para cada posición y/o cuando se tenga la necesidad de promoción por desvinculación de personal en los puestos críticos, entre ellas necesariamente deben contemplarse aquellas que incluyan academia, avances, logros, evaluación al desempeño, capacitaciones, mejoras económicas, resultados en los indicadores, entre otras.

Los planes de capacitación deben incluir estratégicamente las necesidades que resulten en las evaluaciones de las posiciones, ya que será necesario adaptar los planes al crecimiento con bases firmes, por lo que es necesario que la empresa contemple un plan formal y ágil de capacitaciones, tanto internas como externas para activar las oportunidades de mejora que se requieran y que en conjunto con

el plan de carrera conforman parte integral del desarrollo del talento humano a su servicio.

Se generará información sobre el aspecto metodológico para la aplicación del Plan de Carrera, el cual estará bajo custodia y administración de la Gerencia de Recursos Humanos.

Las publicaciones sobre las posiciones en Planes de Carrera, deberán analizarse y considerarse dentro de la comisión evaluadora, para evitar la creación de expectativas en los colaboradores, pues se entiende que un plan de carrera aplicará para aquellos colaboradores que se elijan para la transición de especialización, perfil y potencial para ocupar cargos con mayores retos y responsabilidades.

### **3.2 Objetivo de la Propuesta**

Implantar la metodología que se propone y que a través de su aplicación y seguimiento pueda:

- a. Identificar los puestos clave dentro de la empresa a través de las evaluaciones y pruebas psicométricas, que concuerden con el perfil del puesto.
- b. Identificar los mejores perfiles de personal que le den a la empresa el más alto desempeño, cuyo resultado en el resumen de las evaluaciones aplicadas superen el 80% en promedio total.
- c. Identificar, retener y aprovechar al personal especializado y capacitado para llenar los puestos clave con la aplicación de pruebas de conocimiento y de simulación que arrojen resultados en productividad sobre el 80%.
- d. Generar promociones planificadas para los empleados cuyos promedios se mantengan en el 80% de las evaluaciones e indicadores aplicados.

- e. Propiciar planes de capacitación y desarrollo para la trazabilidad del plan de carrera para el personal potencial para superar los desempeños del 80%.

### **3.3 Recursos**

#### **Humanos:**

- Gerente General
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente de Área
- Colaboradores en puestos de mapa aprobados

#### **Institucionales:**

- Empresa de Logística de Carga Ubicada en la Ciudad Capital de Guatemala
- Salas de reuniones, oficinas gerenciales

#### **Mobiliario y Equipo**

- Computadoras, escritorios y equipo en general pertenecientes a la empresa de logística de carga y salas de reuniones así como de las oficinas gerenciales.

#### **Inversiones en Capacitaciones Internas y Externas:**

Cada capacitación y especialidad, corresponderá al costo del mercado en el momento en el que se determine su necesidad y quedará a criterio de las necesidades o incentivos que la empresa aplique para cada colaborador en la estructura de cada mapa y departamento. Las inversiones en este sentido, dependerán de la ubicación geográfica, el peso académico de la institución

elegida y del tipo de capacitación y especialización que se requiera, por lo que para este recurso se precisa de un presupuesto actualizado y organizado en el período en el que será necesario. Así mismo es necesario aplicar las políticas de la empresa acerca de estos incentivos, ya que cada caso se analizará individualmente, dado que las inversiones pueden ser tanto de parte de la empresa como inversión propia, o bien una combinación de ambas. El costo de cada etapa de inversión se considerará bajo estas premisas.

### **3.4 Descripción de la Propuesta**

La propuesta está desarrollada con la información sobre el aspecto metodológico para la aplicación del plan de carrera con las herramientas para la evaluación: aspectos a incluir dentro de las descripciones de los perfiles de los puestos que son necesarios y obligatorios para mantener la fidelidad en las necesidades del puesto, así como para las evaluaciones y promociones planeadas en cada nivel de crecimiento del colaborador, por medio de fichas de información y de controles del desarrollo académico, cualitativo y cuantitativo del colaborador y sobre la exigencia de los perfiles de los puestos de forma general para que sea llenado por el departamento de recursos humanos y hacer la base de datos y los portafolios de los candidatos y de las posiciones, se incluye la evaluación del desempeño, que es importante para conocer el avance del colaborador en las expectativas propias y de la empresa.

Está esquematizada en cinco partes: la primera parte contiene la información que será necesaria para la determinación del portafolio de puestos para desarrollar plan de carrera: conformación de la comisión evaluadora, análisis del departamento y los puestos clave, cuestionario de análisis de puestos y autorización de la junta directiva y gerencia general, organigramas y mapas por departamento y por puesto cada uno con su propuesta de formato para el llenado

de datos por medio de fichas de identificación individual para formar parte de dicho portafolio.

En la segunda parte se expone la definición de los perfiles y especificaciones de los puestos por medio de los profesiogramas, descriptores, fichas de beneficios y exigencias cualitativos y cuantitativos, indicadores de medición de los puestos, con sus propuestas de fichas que contendrán la información del puesto de forma específica, bajo los requerimientos que la organización defina de acuerdo a sus planes estratégicos.

En la tercera parte, contiene las fichas de control y de requerimientos de planes de capacitación para cada puesto clave: la que corresponde a la empresa, tal como la inducción, capacitación y entrenamiento inicial, capacitación de especialización en el puesto, desarrollo de habilidades así como aquella que depende del interés personal que se exigirá del colaborador para la posición, tal como su desarrollo académico, conocimiento de idiomas, especializaciones técnicas que se promueven por interés individual y que son necesarios para el mercado laboral global, que por tal razón se definen como de desarrollo individual.

Las herramientas para la evaluación de los candidatos para los puestos que desarrollarán plan de carrera y que serán puestos a prueba, se llena en la parte cuatro, contiene las indicaciones para las entrevistas, pruebas, evaluación de desempeño y del clima organizacional que propicia el candidato, así como los cumplimientos de las metas, expectativas y exigencias que se tienen sobre la posición de parte de la empresa y que conllevan al desarrollo del colaborador en cada posición que ocupa.

La parte número cinco, contiene la información general que debe tomarse en cuenta para la asesoría sobre las carreras y quien tiene a su cargo la

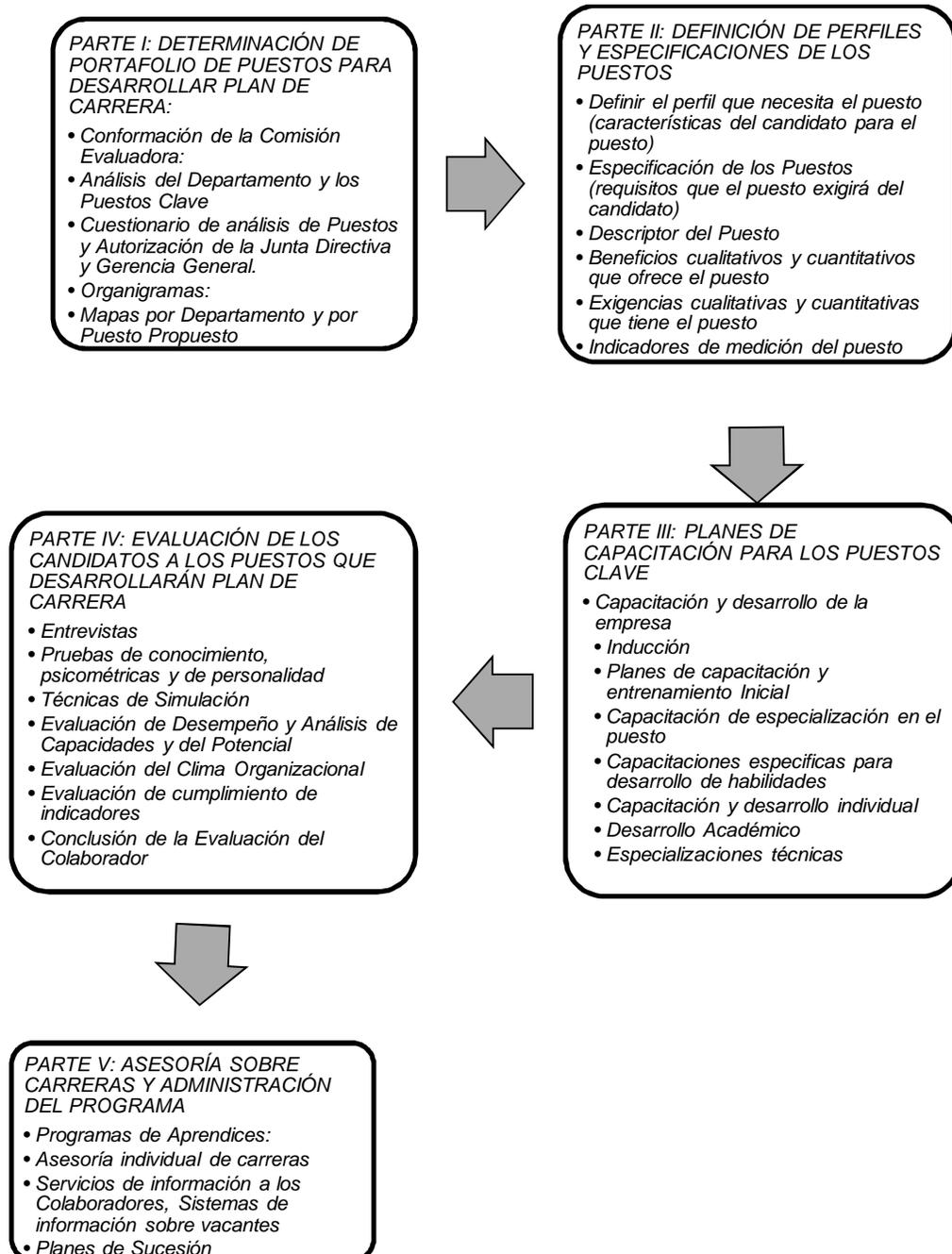
administración del plan y los programas que lo alimentarán en el desarrollo del candidato, así como los términos sobre los cuales se informa y se promueven las vacantes y los planes de sucesión.

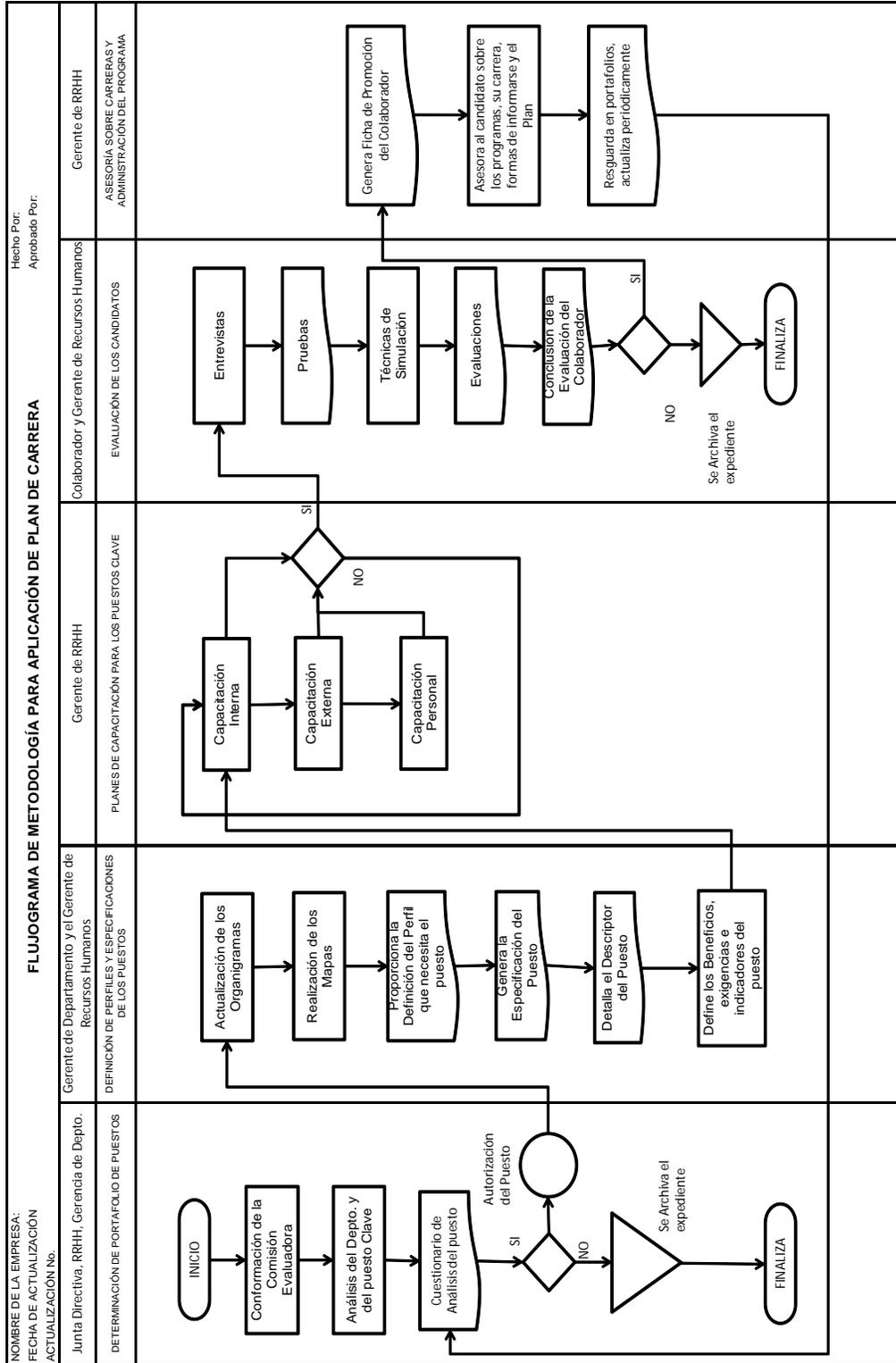
Con esta información general se provee al final un ejemplo planteado para el desarrollo del Plan de Carrera de una posición, con el objetivo de mostrar cómo utilizar la metodología de la propuesta para su aplicación e implantación a la decisión de la Junta Directiva de la empresa evaluada de autorizarla.

### **3.5 Propuesta de Metodología para Evaluación de Carreras y Trayectorias**

Como parte de la propuesta, se ha trabajado para generar información sobre el aspecto metodológico para el desarrollo del plan, el cual puede considerarse una plataforma para dar inicio a la implantación de los planes de carrera, resume los aspectos a considerar para conformar este plan de acción y es una herramienta de utilidad para el Departamento de Recursos Humanos de la empresa que se desarrolla de la forma siguiente:

**ESQUEMA No. 8**  
**ASPECTO METODOLÓGICO PARA APLICACIÓN DE PLAN DE CARRERA**  
**ELABORACIÓN PROPIA PARA EFECTOS DE ESQUEMATIZAR LA**  
**METODOLOGÍA DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE**  
**CARRERA PARA UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA**  
**EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**FEBRERO 2015**





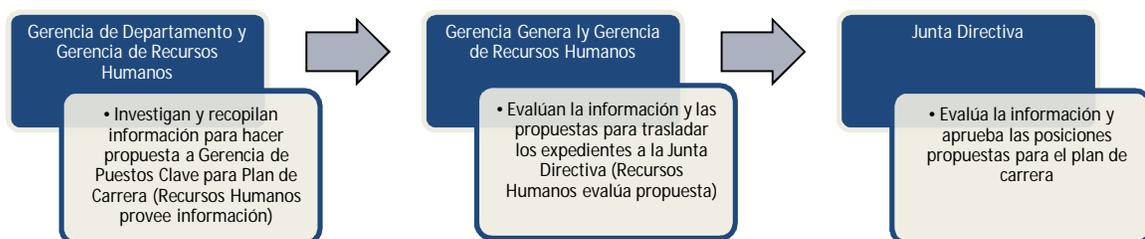
### **3.5.1 PARTE I: DETERMINACIÓN DE PORTAFOLIO DE PUESTOS PARA DESARROLLAR PLAN DE CARRERA:**

#### **- Conformación de la Comisión Evaluadora:**

Esta comisión estará conformada por la Junta Directiva, La Gerencia General, La Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia del Departamento, dado que son los puestos que conocen el funcionamiento de los puestos importantes para ellos y también deberán seguir una jerarquía para evaluación y aprobación de los puestos clave, que serán determinados y sobre los cuales se decidirá completar el portafolio de puestos para el plan de carrera, que le ayudarán a mantener la estabilidad de las posiciones y a mejorar tanto la rotación como la fuga de talento en la desvinculación de personal.

La función de la Junta Directiva es evaluar las propuestas de los puestos clave con la información recopilada y autorizarlas, la Gerencia General junto con la Gerencia de Recursos Humanos, las evalúa y las propone a la Junta Directiva, y las Gerencias de Departamento, investigan, recopilan, concluyen y proponen junto con la Gerencia de Recursos Humanos dichas propuestas hacia la Gerencia General.

**ESQUEMA No. 9**  
**PROCESO DE AUTORIZACIÓN DE PUESTOS CLAVE POR DEPARTAMENTO**  
**POR LA COMISIÓN EVALUADORA**  
**ELABORACIÓN PROPIA PARA ESQUEMATIZAR LA CONFORMACIÓN DE**  
**LA COMISIÓN EVALUADORA DEL PLAN DE CARRERA PARA UNA**  
**EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA, FEBRERO 2015**



- ***Análisis del Departamento y los Puestos Clave:***

En este análisis debe incluirse toda la información que pueda aportar tanto la gerencia del departamento como las gerencias que interactúan con éste, dado que la necesidad básica se determinará desde la ausencia del cargo y se verificará en la práctica con los departamentos que requieren el servicio del departamento, así como desde la evaluación de los problemas que se determinen externamente con el servicio al cliente.

También es importante definir en cada puesto clave aquellos aspectos que lo definen como tal: la especialización, jerarquía, experiencia, el tiempo que el actual empleado ha pasado en el puesto, alta rotación, manejo de información privilegiada, inversión en capacitaciones dentro de la empresa, relaciones comerciales, relaciones operacionales, entre otros.

- ***Cuestionario de análisis de Puestos y Autorización de la Junta Directiva y Gerencia General.***

Para este análisis se presenta la siguiente ficha que contiene un cuestionario que constituye la herramienta base para reunir toda la información para el análisis y determinación de los puestos:

**FICHA No. 1**  
**CUESTIONARIO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PARA ANÁLISIS DE DEPARTAMENTO Y DEFINICIÓN DE PUESTOS CLAVE PARA DESARROLLO DE PLAN DE CARRERA**  
**PROPUESTA EN PORTAFOLIO DE PLAN DE CARRERA**  
**EMPRESA LOGÍSTICA DE CARGA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**FEBRERO 2015**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b>	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b>
<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:</b>	<b>ACTUALIZACIÓN No.</b>
<b>NOMBRES DE LA COMISIÓN QUE EVALÚA:</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO A EVALUAR:</b>	

**CUESTIONARIO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PARA ANÁLISIS DE DEPARTAMENTO Y PUESTOS CLAVE PARA DESARROLLO DE PLAN DE CARRERA**

**I. Aspectos que determinan la posición crítica:**

- 1- ¿ Es crítico el nivel Jerárquico del puesto? ¿Porqué?
- 2- ¿ Qué aspectos del puesto pueden ser difíciles de remplazar?
- 3- ¿ Cuáles son los servicios que presta el departamento?
- 4- ¿ Los servicios que presta el departamento son críticos en otros departamentos? ¿Porqué?
- 5- ¿ Afecta la ausencia de esta posición los servicios que presta la empresa hacia los clientes?
- 6- ¿ Existe actualmente una o varias posiciones que puedan remplazarlo?
- 7- ¿ Qué posición o posiciones pueden remplazar al desarrollarlas?
- 8- ¿ Puede remplazar o ser remplazado solo por posiciones de su departamento?
- 9- ¿Qué departamentos pueden interrelacionarse para remplazar o ser remplazada la posición?
- 10- ¿Cuál es la dimensión de los problemas que resuelve?  

MUY IMPORTANTES	IMPORTANTES	IMPORTANCIA MEDIA	SIN IMPORTANCIA
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 11- ¿Es una posición importante con alta rotación?
- 12- ¿ Es una posición que tiene personal con perpetuidad (más de 5 años en la posición)?
- 13- ¿Maneja información privilegiada?
- 14- ¿Son críticas las relaciones comerciales que tiene a su cargo?
- 15- ¿La especialización y experiencia de la posición son específicas del giro del negocio?
- 16- ¿ Ha invertido la empresa en capacitaciones y especialización de la posición?
- 17- ¿Hacia qué posición o posiciones se dirigirá el plan de carrera?

**II. Conclusión de la Evaluación:**

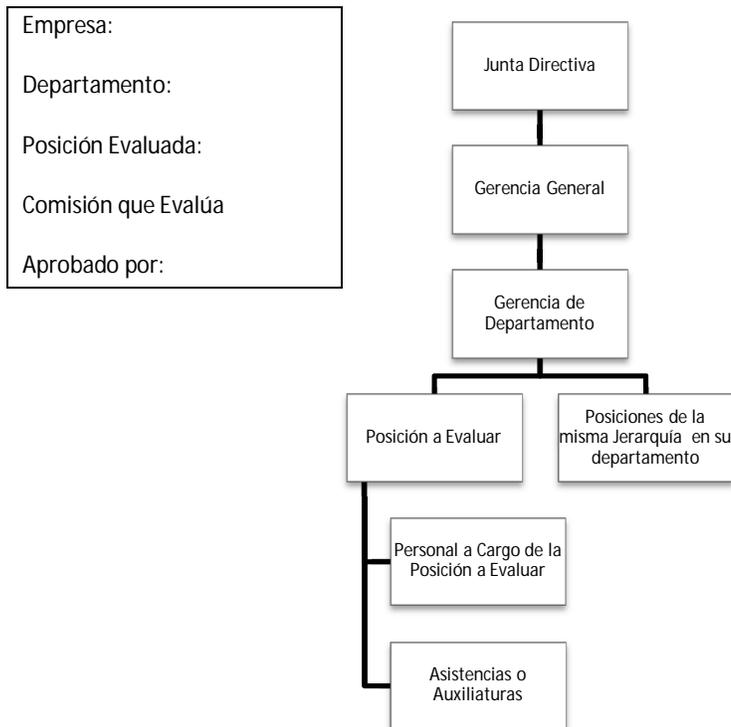
**III. Procede o no a ser posición para plan de carrera? ¿Porqué?**

Ejecutado Por:		Confirmado por:	Pág.: 1/1
Cuestionario llenado por:		Autorizado por:	

- **Organigramas:**

Deben incluirse los organigramas por departamento para cada puesto, para tener la visualización del camino a seguir, durante la etapa de evaluación y la revisión por parte de la comisión evaluadora, se trabajará con esta herramienta y deberá incluirse en el portafolio, también será necesaria para actualizar las jerarquías y evaluar la estructura organizacional, cuando esta no esté actualizada.

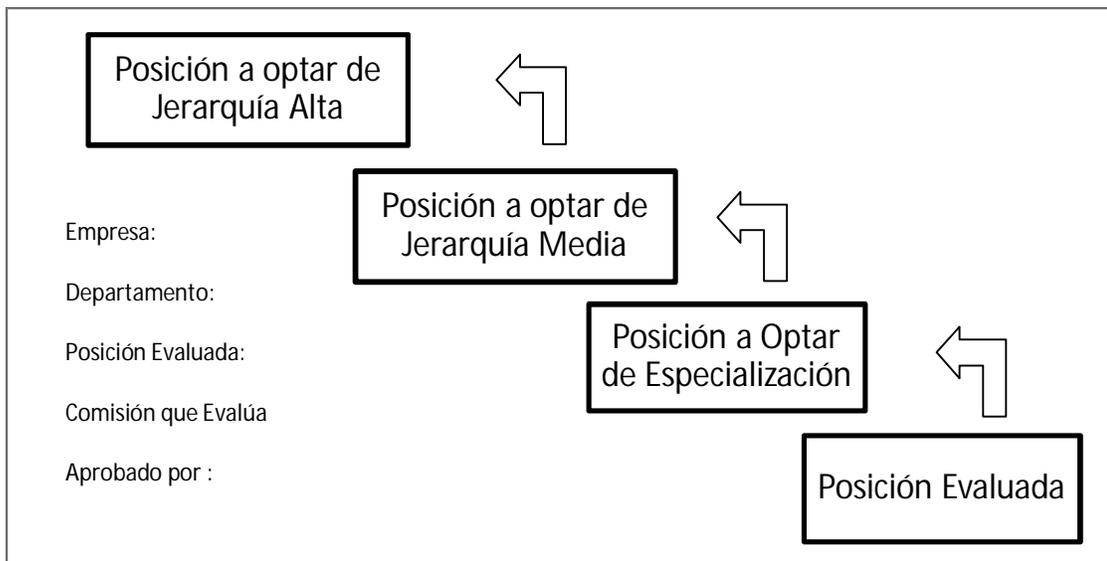
**ESQUEMA No. 10**  
**ESTRUCTURA BÁSICA DE JERARQUÍA PARA INCLUIR EN EL**  
**PORTAFOLIO DE PLAN DE CARRERA**  
**PROPUESTA EN PORTAFOLIO DE PLAN DE CARRERA**  
**EMPRESA LOGÍSTICA DE CARGA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**FEBRERO 2015**



- **Mapas por Departamento y por Puesto Propuesto**

Los mapas para cada posición que se incluirán, conllevan al conocimiento de la trayectoria que se le dará a la posición evaluada y propuesta, ayudará a entender mejor, cuál será el camino que deberá recorrerse para llevar a cabo el plan de carrera:

**MAPA No. 1  
MAPA DE CARRERA BÁSICO PARA INCLUIR EN EL PORTAFOLIO DE PLAN  
DE CARRERA  
PROPUESTA EN PORTAFOLIO DE PLAN DE CARRERA  
EMPRESA LOGÍSTICA DE CARGA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA  
FEBRERO 2015**



### **3.5.2 PARTE II: DEFINICIÓN DE PERFILES Y ESPECIFICACIONES DE LOS PUESTOS**

#### ***Definir el perfil que necesita el puesto (características del candidato para el puesto)***

En esta etapa, se evalúa y define el perfil del puesto para cubrir todas las áreas posibles de las características que deberá llenar el candidato para optar a las posiciones que conllevan el plan de carrera, cada una de las posiciones definidas en la trayectoria, necesitarán un perfil, pues aunque muchas de las características se van llenando en las posiciones que se ocupan, son necesarias otras de mayor exigencia y responsabilidad que únicamente podrán llenarse con requisitos específicos detallados en dichos perfiles.

Para estos puestos se hace necesario establecer los perfiles de los puestos para regular las competencias mínimas requeridas, en general para gestionar el orden y los requerimientos que, en primer lugar cada posición debe llenar para corresponder a la lista de personal probable para tomarse en cuenta para desarrollarlo en una posición determinada.

Esta es la ficha propuesta para llenar el perfil que los candidatos deben llenar para cada una de las posiciones.

**FICHA No. 2**  
**PERFIL QUE DEBEN LLENAR LOS CANDIDATOS DE CADA POSICIÓN**  
**PARA EL PLAN DE CARRERA**  
**EMPRESA LOGÍSTICA DE CARGA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL**  
**CANDIDATO,**  
**CHIAVENATO IDALBERTO, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO 10A.**  
**EDICIÓN ED. MC GRAW HILL**

NOMBRE DE LA EMPRESA:	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:	ACTUALIZACIÓN No.
NOMBRE DEL PUESTO PARA EL PERFIL:	
<b>PERFIL PARA EL PUESTO DE (INDICAR EL CARGO)</b> <b>PARA EL PLAN DE CARRERA</b>	
<p>I. Características personales del candidato en la ejecución de la tarea:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1- Inteligencia</li> <li>2- Concentración en los detalles</li> <li>3- Aptitudes: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Verbales</li> <li>b) Lógicas</li> <li>c) Numéricas</li> </ul> </li> <li>4- Razonamiento</li> </ul> <p>II. Características personales del candidato en la interdependencia con otras tareas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1- Atención dispersa y amplia</li> <li>2- Visión de conjunto</li> <li>3- Facilidad de coordinación</li> <li>4- Espíritu de Integración</li> <li>5- Resistencia a la frustración y al fracaso</li> <li>6- Iniciativa propia</li> <li>7- Orientación a resultados</li> </ul> <p>III. Características personales del candidato en la interdependencia con otras tareas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1- Relaciones Humanas</li> <li>2- Habilidad interpersonal</li> <li>3- Colaboración y Cooperación</li> <li>4- Cociente emocional</li> <li>5- Liderazgo</li> <li>6- Facilidad de comunicación</li> </ul>	
<p>Conclusión del perfil evaluado:</p>  <p>Procede o no a ser candidato para plan de carrera?</p>	
Ejecutado Por:	Confirmado por:
Solicitado Por:	Autorizado por:
Pág.: 1/1	

Fuente: Identificación de las características personales del candidato,  
Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano 10a. edición Ed. Mc Graw Hill

- ***Especificación de los Puestos (requisitos que el puesto exigirá del candidato)***

En esta ficha, se llenarán todas las especificaciones de los requisitos que será necesario que el candidato llene, pues serán los que el puesto exija, cada uno de los detalles para completarlos debe ser cuidadosamente estudiado y analizado, de tal forma que al solicitarlos a los oponentes, no quede duda de las exigencias que se solicitarán para que el desempeño en el puesto sea exitoso y pueda impulsarle a la siguiente posición.

**FICHA No. 3**  
**ESPECIFICACIÓN DE LOS PUESTOS PARA LOS CANDIDATOS DE CADA**  
**POSICIÓN PARA EL PLAN DE CARRERA**  
**EMPRESA LOGÍSTICA DE CARGA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**FEBRERO 2015**  
**IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL**  
**CANDIDATO**  
**CHIAVENATO IDALBERTO, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO 10A. EDICIÓN ED.**  
**MC GRAW HILL**

NOMBRE DE LA EMPRESA:	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:	ACTUALIZACIÓN No.
NOMBRE DEL PUESTO ESPECIFICADO:	
<b>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE (INDICAR EL CARGO)</b> <b>PARA EL PLAN DE CARRERA</b>	
I. Información del Cargo	
1- Describir el cargo:	
II. De los Criterios de Selección:	
1- EXPERIENCIA	4- MANEJO DE EQUIPOS
En el area específica	De Oficina
En otras areas	De Maquinaria
Manejo de Personal	
2- CONOCIMIENTOS DE COMPUTACIÓN	5- IDIOMAS
Paquetes de Office	Inglés
Programación	Alemán
Sistemas de Control	Otros
3- ESCOLARIDAD (IDENTIFICAR ESPECIALIZACIÓN)	6- OTROS
Nivel Medio	Diplomados
Universitario	Certificaciones
Técnico	
Maestría	
Doctorado	7- Condiciones de trabajo
III. Indicaciones y contraindicaciones	
Conclusión de las características del puesto evaluado:	
Llena los requisitos del cargo para ser candidato para plan de carrera?	
Ejecutado Por:	Confirmado por:
Solicitado Por:	Autorizado por:
Pág.: 1/1	

Fuente: Identificación de las características personales del candidato,  
Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano 10a. edición Ed. Mc Graw Hill

- ***Descriptor del Puesto***

La empresa ya cuenta con un modelo de descripciones técnicas para los puestos, será necesario actualizarlas para poder tenerlas en el portafolio de los puestos clave a considerarse en el plan de carrera para que se lleve a cabo la evaluación y el orden en el plan. En éstos descriptores se encuentran: los objetivos, misión, función principal, funciones y atribuciones generales, línea de mando, relaciones dentro de la empresa, y las cualidades de la persona que desarrollará el puesto de tal forma que en cada etapa del mapa, se ubicará a la persona, su evaluación a los logros en la posición actual, el inventario de lo que está pendiente por llevarse a cabo y su entorno para que comprenda las capacidades que debe llenar para el logro de los objetivos.

**FICHA No. 4**  
**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO PARA EL PLAN DE CARRERA**  
**EMPRESA LOGÍSTICA DE CARGA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**MODELO PARA DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO, UTILIZADO POR LA**  
**EMPRESA, JULIO 2014**

NOMBRE DE LA EMPRESA:	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:	ACTUALIZACIÓN No.
NOMBRE DEL PUESTO PARA EL DESCRIPTOR:	
<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA PARA EL PUESTO DE (INDICAR EL CARGO)</b> <b>PARA EL PLAN DE CARRERA</b>	
Título del Puesto:	
Departamento:	
Jefe Inmediato:	
Subalternos:	
I. Descripción Genérica del Puesto:	
II. Descripción Especifica del Puesto:	
<i>¿Qué hace?, ¿Cuándo lo hace? ¿Cómo lo hace? ¿Dónde lo hace? ¿Porqué lo hace?</i>	
III. Objetivo del Puesto	
IV. Atribuciones:	
V. Habilidades	
VI. Destrezas:	
VII. Relaciones:	
Ejecutado Por:	Confirmado por:
Solicitado Por:	Autorizado por:
Pág.: 1/1	
Fuente: Modelo utilizado actualmente por la empresa objeto de estudio, julio 2014	

- ***Beneficios cualitativos y cuantitativos que ofrece el puesto***

En esta ficha se llenarán los beneficios que atraen al candidato al puesto, tanto los cualitativos como los cuantitativos, que revelarán una realidad sobre la posición, de tal forma de no generar expectativas fuera de lo que la realidad del puesto ofrece. Para el caso, los beneficios son nombrados y listados, si el staff lo considera, puede incluir valores económicos, porcentajes, parámetros, etc. pero no necesariamente se incluirá esta información, puesto que cada candidato puede tener la libertad de ejecutar su propia negociación de acuerdo a lo atractivo de la posición y sus responsabilidades, así como el cumplimiento en llenar los aspectos del profesiograma expuesto y por la confidencialidad de los datos.

**FICHA No. 5**  
**BENEFICIOS DEL PUESTO PARA EL PLAN DE CARRERA**  
**EMPRESA LOGÍSTICA DE CARGA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**FEBRERO 2015**  
**PROPUESTA EN PORTAFOLIO DE PLAN DE CARRERA**

NOMBRE DE LA EMPRESA:	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:	ACTUALIZACIÓN No.	
NOMBRE DEL PUESTO:		
<b>BENEFICIOS PARA EL PUESTO DE (INDICAR EL CARGO)</b> <b>PARA EL PLAN DE CARRERA</b>		
<p>I. BENEFICIOS CUANTITATIVOS:</p> <p>Compensación:</p> <p>Remuneración:</p> <p>Oportunidad de desarrollo y carrera</p>		
<p>II. BENEFICIOS CUALITATIVOS</p> <p>Valores</p> <p>Libertad y autonomía</p> <p>Cambio de jerarquía</p> <p>Liderazgo</p> <p>Estatus</p> <p>Estabilidad laboral</p>		
<p>III. BENEFICIOS ADICIONALES</p> <p>Vehículo y combustibles</p> <p>Teléfono</p> <p>Viáticos</p>		
Ejecutado Por:	Confirmado por:	Pág.: 1/1
Solicitado Por:	Autorizado por:	

- ***Exigencias cualitativas y cuantitativas que tiene el puesto***

Al igual que los beneficios, es necesaria la ficha de las exigencias que se requieren del puesto, este detalle conlleva al reto que se prepara para el candidato, es decir que cada una de las exigencias, propondrán una oportunidad de mejora en la posición para el candidato que previamente viene preparado para dar inicio a un nuevo comienzo que exigirá más y mejor preparación de él, pero también proporcionará beneficios. Es importante que estas exigencias se plasmen como las básicas, de tal forma que el candidato conozca cuáles son sus metas básicas e inmediatas para que no pierda el rumbo de la posición y pueda decaer o declinar por no tener claros los aspectos por los que se evaluará su prosperidad en la posición otorgada o la que puede optar por obtener.

**FICHA No. 6**  
**EXIGENCIAS DEL PUESTO PARA EL PLAN DE CARRERA**  
**EMPRESA LOGÍSTICA DE CARGA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**FEBRERO 2015**  
**PROPUESTA EN PORTAFOLIO DE PLAN DE CARRERA**

NOMBRE DE LA EMPRESA:	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:	ACTUALIZACIÓN No.
NOMBRE DEL PUESTO:	

**EXIGENCIAS PARA EL PUESTO DE (INDICAR EL CARGO)**  
**PARA EL PLAN DE CARRERA**

**I. EXIGENCIAS CUANTITATIVAS:**

- Productividad
- Crecimiento
- Cambios positivos en los indicadores
- Mantenimiento y/o reduccion de costos
- Utilidades
- Horarios exigidos

**II. EXIGENCIAS CUALITATIVAS**

- Trabajo en equipo
- Liderazgo positivo
- Equipos motivados y productivos
- Asertividad
- Aplicación de normas
- Aplicación de cultura de servicio en todo nivel

Ejecutado Por:	Confirmado por:	Pág.: 1/1
Solicitado Por:	Autorizado por:	

- ***Indicadores de medición del puesto***

Los indicadores son importantes para que el candidato conozca, cuáles son los puntos clave que debe reportar y por los cuales es medida la posición a la que optará, aunque los básicos se mencionan, es necesario, apoyarlos con la periodicidad con la que son medidos, de tal forma que pueda fijar el objetivo de su cargo hacia los índices correctos en la medición y revisión de la efectividad del desempeño esperado.

**FICHA No. 7**  
**INDICADORES A MEDIR DEL PUESTO PARA EL PLAN DE CARRERA**  
**EMPRESA LOGÍSTICA DE CARGA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**FEBRERO 2015**  
**PROPUESTA EN PORTAFOLIO DE PLAN DE CARRERA**

NOMBRE DE LA EMPRESA:	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:	ACTUALIZACIÓN No.	
NOMBRE DEL PUESTO:		
<p><b>INDICADORES PARA EL PUESTO DE (INDICAR EL CARGO)</b>  <b>PARA EL PLAN DE CARRERA</b></p> <p>I. INDICADORES CUANTITATIVOS:</p> <p>Indicadores de ingresos</p> <p>Indicadores de egresos</p> <p>Indicadores de mermas</p> <p>Indicadores de ahorros</p> <p>Indicadores de inventarios</p> <p>Indicadores de productividad</p> <p>II. INDICADORES CUALITATIVOS</p> <p>Indicadores de cambios</p> <p>Indicadores de mejoras</p> <p>Indicadores de procesos</p> <p>Indicadores de servicio al cliente</p> <p>Indicadores de efectividad de comunicación</p> <p>Indicadores de calificación de los proveedores</p> <p>Indicadores de calificación de los clientes</p>		
Ejecutado Por:	Confirmado por:	Pág.: 1/1
Solicitado Por:	Autorizado por:	

### **3.5.3 PARTE III: PLANES DE CAPACITACIÓN PARA LOS PUESTOS CLAVE**

- **Capacitación y desarrollo de la empresa:**
- **Inducción**

Aunque la inducción, por lo general es un tema para la introducción de las personas a la empresa, se menciona en este manual, dado que corresponde a los Gerentes, tener en cuenta que en la escala de la jerarquía cada tema del plan de inducción se ve de diferente punto de vista, pues entre más alta es la posición, conlleva a exigir y a la vez cumplir las normas y políticas dentro de la empresa, es importante que los manuales se muestren nuevamente al candidato para que pueda recuperar información que pueda aplicarse a la nueva oportunidad y que pudo haberse quedado fuera, por no haber sido aplicable a la posición que antes desempeñó.

Es importante también que los temas de inducción y capacitación inicial, se den a las posiciones a las que se cambiará al candidato, puesto que los puntos de vista y las percepciones son diferentes, en las distintas posiciones y, aun más cuando, se trate de cambio de personal hacia una jerarquía mayor o cuando se requiera de una posición que complementa conocimiento y experiencia.

**FICHA No. 8**  
**CATÁLOGO PARA INDUCCIÓN DEL PUESTO PARA EL PLAN DE**  
**CARRERA**  
**EMPRESA LOGÍSTICA DE CARGA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**FEBRERO 2015**  
**PROPUESTA EN PORTAFOLIO DE PLAN DE CARRERA**

NOMBRE DE LA EMPRESA:	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:	ACTUALIZACIÓN No.	
NOMBRE DEL PUESTO:		
<p><b>CATÁLOGO DE INDUCCIÓN PARA EL PUESTO DE (INDICAR EL CARGO)</b>  <b>PARA EL PLAN DE CARRERA</b></p> <p>1- Inducción sobre la empresa</p> <p style="margin-left: 20px;">a) Manual de inducción</p> <p style="margin-left: 20px;">b) Manual de políticas</p> <p style="margin-left: 20px;">c) Reglamento interno</p> <p style="margin-left: 20px;">d) Reglamento de uso de equipo</p> <p style="margin-left: 20px;">d) Manual de ética</p> <p>2- Inducción sobre el departamento</p> <p>3- Inducción sobre el puesto de trabajo</p> <p>4- Entrenamiento específico sobre las áreas técnicas del puesto de trabajo</p> <p>5- Capacitación sobre las áreas de especialización del puesto</p> <p>6- Capacitación sobre las áreas de relación del puesto</p> <p>7- Manual de funciones</p>		
Ejecutado Por:	Confirmado por:	Pág.: 1/1
Solicitado Por:	Autorizado por:	

- ***Planes de capacitación y entrenamiento inicial***

En este punto, se incluyen todos los programas de capacitación y entrenamiento general que el plan de capacitaciones de la empresa general, se debe tomar en cuenta que la posición debe llenar todas estas capacitaciones de acuerdo al departamento y a la posición que tomará dentro de él y que contienen el conocimiento básico de la empresa y que deberá llenarse para que la posición esté en la capacidad de transmitirlo en su actuar que irá madurando conforme crezca en el plan de carrera, por ejemplo pueden incluirse un catálogo de capacitación básica:

**FICHA No. 9**  
**CATÁLOGO PARA CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO INICIAL DEL**  
**PUESTO PARA EL PLAN DE CARRERA**  
**EMPRESA LOGÍSTICA DE CARGA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**FEBRERO 2015**  
**PROPUESTA EN PORTAFOLIO DE PLAN DE CARRERA**

NOMBRE DE LA EMPRESA:	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:	ACTUALIZACIÓN No.
NOMBRE DEL PUESTO:	
<b>CATÁLOGO PARA CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO INICIAL PARA EL PUESTO DE (INDICAR EL CARGO)</b> <b>PARA EL PLAN DE CARRERA</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicio Al Cliente             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Nivel 1</li> <li>b) Nivel 2</li> <li>c) Nivel 3</li> </ol> </li>   <li>2. Capacitaciones sobre la cultura de la empresa             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Nivel 1</li> <li>b) Nivel 2</li> <li>c) Nivel 3</li> </ol> </li>   <li>3. Seguridad Industrial             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Curso A</li> <li>b) Curso B</li> <li>c) Curso C</li> <li>d) Actualizaciones periódicas</li> </ol> </li>   <li>4. Fuerza de Ventas             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Curso A</li> <li>b) Curso B</li> <li>c) Curso C</li> <li>d) Actualizaciones periódicas</li> </ol> </li>   <li>5. Seminarios de conocimiento general de la empresa             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Seminario A</li> <li>b) Seminario B</li> </ol> </li>   <li>6. Formación de Equipos</li>   <li>7. Ética en la empresa             <ol style="list-style-type: none"> <li>c) Curso A</li> <li>d) Actualización anual</li> </ol> </li>   <li>8. Otros</li> </ol>	
Ejecutado Por:	Confirmado por:
Solicitado Por:	Autorizado por:
Pág.: 1/1	

El departamento de Recursos Humanos deberá mantener actualizadas las fichas por persona para identificar cuándo han sido recibidos los cursos, así como la inclusión de aquellos que se innoven en el tiempo para las actualizaciones.

- ***Capacitación de especialización en el puesto***

Requiere en este punto, la verificación de los programas para elegir de los aspectos sobresalientes que el puesto puede requerir y el candidato esté dispuesto a resaltar y que claramente tenga que ver con la posición, por lo general la experiencia la da el puesto en sí y el trabajo al que se dedican les brinda la especialización, la adaptación y el empoderamiento es decir, "*transmitir responsabilidad y recursos a todas las personas para aprovechar su energía creadora e intelectual*". (5, s.p.), que se tenga en las posiciones facilitará esta etapa.

**FICHA No. 10**  
**CATÁLOGO PARA CAPACITACIÓN DE ESPECIALIZACIÓN DEL**  
**PUESTO PARA EL PLAN DE CARRERA**  
**EMPRESA LOGÍSTICA DE CARGA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**FEBRERO 2015**  
**PROPUESTA EN PORTAFOLIO DE PLAN DE CARRERA**

NOMBRE DE LA EMPRESA:	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:	ACTUALIZACIÓN No.	
NOMBRE DEL PUESTO:		
<p><b>CATÁLOGO PARA CAPACITACIÓN DE ESPECIALIZACIÓN PARA EL PUESTO DE (INDICAR EL CARGO)</b>  <b>PARA EL PLAN DE CARRERA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administración de calendarizaciones de puestos a su cargo             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Horarios</li> <li>b) Fechas críticas</li> <li>c) Fechas de entrega de reportes</li> </ol> </li> <li>2. Actividades por funciones             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Manual de prodecimientos</li> </ol> </li> <li>3. Especificaciones de puntos críticos de la posición</li> <li>4. Nivel de autoridad</li> <li>5. Alcance de la toma de decisiones</li> <li>6. Definición y exigencia del personal a cargo</li> <li>7. Niveles de apoyo al personal de relación</li> <li>8. Otros</li> </ol>		
Ejecutado Por:	Confirmado por:	Pág.: 1/1
Solicitado Por:	Autorizado por:	

- ***Capacitaciones específicas para desarrollo de habilidades***

El desarrollo de las habilidades dependerá de los candidatos por los que se opte para dar estas oportunidades, ya que cada cual necesitará desarrollar más de una habilidad que otra o carecerá de alguna, por lo que en este caso, es necesario personalizar el programa a las habilidades mostradas y los posibles aspectos carentes a la hora de elegir al candidato, es importante que la asesoría sea de forma personal y que la medición de los aspectos a desarrollar, sea clara y concisa para darle el matiz esperado tanto a la posición como al candidato que la ocupa.

Este desarrollo de habilidades, puede darse paulatinamente, incluso antes de trasladar al candidato a la posición para la que se le prepara, puesto que será mejor aplicada, si esta es madurada con experiencia sin ponerlas a prueba ya en la ejecución del cargo.

**FICHA No. 11**  
**CATÁLOGO PARA CAPACITACIÓN DESARROLLO DE HABILIDADES**  
**DEL PUESTO PARA EL PLAN DE CARRERA**  
**EMPRESA LOGÍSTICA DE CARGA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**FEBRERO 2015**  
**PROPUESTA EN PORTAFOLIO DE PLAN DE CARRERA**

NOMBRE DE LA EMPRESA:	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:	ACTUALIZACIÓN No.	
NOMBRE DEL PUESTO:		
<p><b>CATÁLOGO PARA CAPACITACIÓN DE DESARROLLO DE HABILIDADES PARA EL PUESTO DE (INDICAR EL CARGO)</b></p> <p><b>PARA EL PLAN DE CARRERA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo</li> <li>2. Inteligencia Emocional</li> <li>3. Productividad</li> <li>4. Cumplimiento de tareas y metas</li> <li>5. Control del tiempo y organización de equipos</li> <li>6. Asignación de tareas y cumplimiento de procesos</li> <li>7. Planeación estratégica</li> <li>8. Dirección de talento humano</li> <li>9. Administración de costos</li> <li>10. Comunicación Efectiva</li> <li>11. Solución de Conflictos</li> <li>12. Otros</li> </ol>		
Ejecutado Por:	Confirmado por:	Pág.: 1/1
Solicitado Por:	Autorizado por:	

- **Capacitación y desarrollo individual**

Esta etapa es importante, puesto que es la parte en la que depende del candidato si desea desarrollo personal, este desarrollo depende de él y dará frutos en la medida de la aplicación de su carrera y sus logros académicos, pero es independiente de las exigencias de la empresa, más bien atiende a los intereses individuales y personales del colaborador, pero incrementan su conocimiento y experiencia de vida incluso si no son inherentes al plan establecido para la posición, porque alimenta su conocimiento y mejora sus niveles de aprendizaje y conocimiento.

En este caso, se agrega a la ficha de Desarrollo de Conocimiento Académico en el apartado para "otros" si no corresponde a la ruta y requerimientos trazados para el puesto y/o en cada uno de los bloques a los que corresponda.

- **Desarrollo Académico**

Éste es el que completa el candidato para llenar los requerimientos de cualquier posición de acuerdo a sus habilidades y a su elección.

Las posiciones de acuerdo a la especificación de los puestos, exigirán especializaciones y carreras técnicas o licenciaturas conforme van escalando, es del interés del candidato mantenerse en los niveles profesionales óptimos para las posiciones a las que optará en el plan de carrera cuando se le otorgue la oportunidad.

En esta ficha se traslada la información respecto a su *Currículum Vitae* u Hoja de Vida para tener el conocimiento de su desarrollo y es en este formulario en que se debe adjuntar la hoja de vida del colaborador que se desarrollará.

- ***Desarrollo en conocimiento de idiomas***

La exigencia de cada posición en la especificación del puesto, indica si es necesario un idioma adicional y cual idioma debe ser para el impulso y desarrollo de la carrera, así como el porcentaje de avance que debe tener en cada nivel.

- ***Especializaciones técnicas***

Son las especializaciones técnicas que exige la posición, que adicional a la formación universitaria se requiere, especialmente en los puestos en los que habrá que tenerlas por la especificación del puesto emitidas por instituciones autorizadas y definidas en calidad por la empresa.

**FICHA No. 12**  
**CATÁLOGO DE DESARROLLO ACADÉMICO DEL PUESTO PARA EL**  
**PLAN DE CARRERA**  
**EMPRESA LOGÍSTICA DE CARGA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**FEBRERO 2015**  
**PROPUESTA EN PORTAFOLIO DE PLAN DE CARRERA**

NOMBRE DE LA EMPRESA: NOMBRE DEL DEPARTAMENTO: NOMBRE DEL PUESTO:	FECHA DE ACTUALIZACIÓN: ACTUALIZACIÓN No.	
<b>CATÁLOGO DE DESARROLLO DE CONOCIMIENTO ACADÉMICO PARA EL PUESTO DE (INDICAR EL CARGO)</b> <b>PARA EL PLAN DE CARRERA</b>		
<i>ITEM</i>	<i>GRADO Y/O CARRERA APROBADOS</i>	<i>CONCUERDA CON EL CARGO SI O NO</i>
1. NIVEL PRE- PRIMARIO		
2. NIVEL PRIMARIO		
3. NIVEL MEDIO		
4. NIVEL DIVERSIFICADO		
5. NIVEL TÉCNICO		
6. NIVEL UNIVERSITARIO		
8 NIVEL POST UNIVERSITARIO		
9. DIPLOMADOS		
10. OTROS		
a) IDIOMAS		
b) CERTIFICACIONES		
c) SEMINARIOS DE ESPECIALIZACIÓN		
Ejecutado Por:	Confirmado por:	Pág.: 1/1
Solicitado Por:	Autorizado por:	

### **3.5.4 PARTE IV: EVALUACIÓN DE LOS CANDIDATOS A LOS PUESTOS QUE DESARROLLARÁN PLAN DE CARRERA**

#### **- Entrevistas**

Es importante tener en cuenta que los candidatos a los puestos estructurados para el plan de carrera deben tener un acercamiento a la comisión evaluadora, especialmente porque deben conocerse de cerca los intereses de ambas partes.

En esta entrevista, debe contemplarse que no puede ser totalmente estandarizada a una estructura o a un cuestionario de preguntas para cerrarlo puesto que es necesario tener un criterio, respuestas e información más amplio en relación a lo que se necesita conocer porque ya se conoce al candidato y su desempeño dentro de la empresa, que a diferencia de una entrevista de selección inicial, que busca conocer información básica importante, en este caso, la dirección de la entrevista debe ser hacia el esquema de los requerimientos de la posición, los intereses, alcances, beneficios, misión, visión y objetivos de ambas partes.

La entrevista conformará parte del proceso, pero no puede tomarse como una técnica única para tomar una decisión ya que algunos factores pueden madurar y mejorar al candidato por la experiencia y durante su desarrollo en la posición que va escalando, por lo que se requiere complementar con técnicas complementarias para determinar tomar una decisión.



- ***Pruebas de conocimiento, psicométricas y de personalidad***

En esta etapa deben contemplarse aquellas pruebas de conocimiento que correspondan a la posición a la que se le dará oportunidad al candidato y las que contemplen mediciones del momento, tales como: liderazgo situacional, inteligencia emocional, intereses, motivaciones, valores, cultura, entre otros.

Estas técnicas irán complementando el expediente en cada etapa, porque solamente se re evaluarán aquellas características del candidato en las que en el análisis psicológico y emocional sufran cambios o se desarrollen para re enfocarle o bien para desarrollarle y tomar nota de los cambios esperados.

- ***Técnicas de Simulación***

Esta técnica es recomendada para conocer la interacción de los candidatos a las posiciones, su desenvolvimiento en la simulación de casos y sus habilidades para resolver problemas, proyectarse a un cliente, generar trabajo en equipo, presentar informes, entre otros, que son exigencias en las mediciones de las posiciones para su evaluación de desempeño y que serán importantes para subir de nivel en la escala jerárquica.

En el inicio de la ruta del mapa, el candidato se somete a pruebas y oportunidades de desarrollar temas y exposición e información inherente a su posición o a la posición que se pretenderá desarrollarle con el fin de evaluarle y revisar si será o no una aptitud desarrollada o a desarrollar.

La elección del tema y el momento, consistirán en la dificultad y precisión que la comisión evaluadora sugiera para estos casos, o bien si ya el candidato ha sido evaluado en este aspecto, se tendrá la aprobación o la indicación de mejora para este ítem.

- ***Evaluación de Desempeño y Análisis de Capacidades y del Potencial***

Para la evaluación del desempeño, la evaluación en círculo o de 360°, constituye la forma recomendada para obtener la evaluación amplia y clara de todos los aspectos del puesto, ya que esta forma de evaluar el desempeño, muestra todos los puntos de contacto que el candidato tiene para conocer de forma más objetiva la forma en que se desempeña en su trabajo.

Dependiendo del cargo evaluado, tendrán a su cargo la evaluación del desempeño 360°: Los Jefes, los colegas, subordinados, clientes internos y externos, los proveedores, la Gerencia de Recursos Humanos.

Se incluirá la autoevaluación del empleado para complementar los 360° que comprenderá evaluación de todas las personas que tendrán contacto con el candidato.

En la evaluación del desempeño, se incluirán los aspectos y criterios inherentes a la forma en que el colaborador lleva a cabo sus tareas y la calificación que se le dará por dicho desempeño.

**FICHA No. 14**  
**FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PUESTO PARA**  
**EL PLAN DE CARRERA**  
**EMPRESA LOGÍSTICA DE CARGA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**FEBRERO 2015**  
**PROPUESTA EN PORTAFOLIO DE PLAN DE CARRERA**

NOMBRE DE LA EMPRESA:	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:	ACTUALIZACIÓN No.
NOMBRE DEL PUESTO:	

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PUESTO DE (INDICAR EL CARGO)**  
**PARA EL PLAN DE CARRERA**

La ponderación para la evaluación es: 5 óptimo , 4 bueno, 3 aceptable, 2 debe mejorar, 1 no aceptable  
ponderación máxima 170, ponderación mínima aceptable 100.

<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>HABILIDADES</b>	
1 Conocimiento del cargo	
2 Conocimiento del negocio	
3 Puntualidad	
4 Asiduidad	
5 Lealtad	
6 Honestidad	
7 Presentación personal	
8 Sensatez	
9 Capacidad de realización	
10 Comprensión de las situaciones	
11 Facilidad de aprendizaje	
<b>CONOCIMIENTO</b>	
12 Desempeño de la tarea	
13 Espíritu de equipo	
14 Relaciones humanas	
15 Cooperación	
16 Creatividad	
17 Liderazgo	
18 Hábitos de seguridad	
19 Responsabilidad	
20 Actitud e iniciativa	
21 Personalidad	
22 Sociabilidad	
<b>METAS Y RESULTADOS</b>	
23 Cantidad de trabajo	
24 Calidad de trabajo	
25 Atención al cliente	
26 Satisfacción del cliente	
27 Reducción de costos	
28 Rapidez en las soluciones	
29 Reducción de mermas	
30 Ausencia de accidentes	
31 mantenimiento del equipo	
32 Atención a los plazos	
33 Enfoque a los resultados	
34 Sigue la cultura de servicio	
<b>TOTAL</b>	

Ejecutado Por:	Confirmado por:	Pág.: 1/1
Solicitado Por:	Autorizado por:	

- ***Evaluación del Clima Organizacional***

Adicional a la evaluación del desempeño de los colaboradores que participan en los puestos para el plan de carrera, la evaluación del clima organizacional del área y de la empresa son importantes, ya que deja conocer la situación de cómo se siente cada uno y se evalúa el entorno en base a la opinión de cada miembro del departamento y permite tener una muestra del desempeño en el ambiente del candidato y de los aspectos que pueden incidir en su desarrollo exitoso o bien mostrar las actitudes y aptitudes que lo hacen ser exitoso y mantener un clima organizacional sano y claro para el logro de los objetivos.

- ***Evaluación de cumplimiento de indicadores***

Para este punto, la evaluación se hará en base a las metas y alcances requeridos en la ficha de indicadores a medir del puesto (ver ficha No. 7).

El porcentaje requerido para aprobación de este punto, dependerá del crecimiento que se haya marcado de acuerdo a los objetivos y estrategias para el período que esté determinado en la medición: año, semestre, trimestre, mes, etc., dependiendo del plan para el departamento y el puesto por la comisión evaluadora o la junta directiva, si fuese el caso de las gerencias.

**FICHA No. 15**  
**FORMATO DE EVALUACIÓN DE INDICADORES DEL PUESTO PARA EL**  
**PLAN DE CARRERA**  
**EMPRESA LOGÍSTICA DE CARGA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**FEBRERO 2015**  
**PROPUESTA EN PORTAFOLIO DE PLAN DE CARRERA**

NOMBRE DE LA EMPRESA:	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:		
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:	ACTUALIZACIÓN No.		
NOMBRE DEL PUESTO:			
<b>EVALUACIÓN DE INDICADORES PARA EL PUESTO DE (INDICAR EL CARGO) PARA EL PLAN DE CARRERA</b>			
<b>I. INDICADORES CUANTITATIVOS:</b>			
	<b>PORCENTAJE PLANIFICADO</b>	<b>PORCENTAJE LOGRADO</b>	<b>DIFERENCIA</b>
Indicadores de ingresos			
Indicadores de egresos			
Indicadores de mermas			
Indicadores de ahorros			
Indicadores de inventarios			
Indicadores de productividad			
<b>II. INDICADORES CUALITATIVOS</b>			
Indicadores de cambios			
Indicadores de mejoras			
Indicadores de procesos			
Indicadores de servicio al cliente			
Indicadores de efectividad de comunicación			
Indicadores de calificación de los proveedores			
Indicadores de calificación de los clientes			
Ejecutado Por:		Confirmado por:	Pág.: 1/1
Solicitado Por:		Autorizado por:	

**Conclusión de la Evaluación del Colaborador:**

**FICHA No. 16**  
**CONCLUSIÓN DE EVALUACIÓN DEL COLABORADOR PARA EL PUESTO A**  
**DESARROLLAR EN EL PLAN DE CARRERA**  
**EMPRESA LOGÍSTICA DE CARGA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**FEBRERO 2015**  
**PROPUESTA EN PORTAFOLIO DE PLAN DE CARRERA**

NOMBRE DE LA EMPRESA:	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:		
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:	ACTUALIZACIÓN No.		
NOMBRE DEL PUESTO:			
<b>CONCLUSIÓN DE EVALUACIÓN DEL COLABORADOR PARA EL PUESTO DE (INDICAR EL PUESTO) A DESARROLLAR EN EL PLAN DE CARRERA</b>			
<b>EL COLABORADOR CUMPLE CON:</b>			
	<b>PORCENTAJE PLANIFICADO</b>	<b>PORCENTAJE LOGRADO</b>	<b>SE ACEPTA SI O NO</b>
¿Llena el perfil del puesto?			
¿ Corresponde para las especificaciones del cargo?			
¿ Se adapta al descriptor del cargo?			
¿ Gozará de todos los beneficios del cargo?			
¿ Cumple con lo requerimientos para las exigencias del puesto?			
¿ Cumple con los indicadores exigidos?			
¿ Posee las habilidades requeridas para el cargo?			
¿ Cumple con la evaluación a su desempeño esperada?			
¿ Ha avanzado en su preparación académica?			
¿ Cumple con el programa de capacitaciones mínimas para el cargo?			
¿ Cuáles son sus ponderaciones en la evaluación a su desempeño?			
Areas de mejora de acuerdo a entrevista:			
Periodo para su presentación y re evaluación:			
Ejecutado Por:		Confirmado por:	Pág.: 1/1
Solicitado Por:		Autorizado por:	

**FICHA No. 17**  
**FICHA DE PROMOCIÓN DEL COLABORADOR PARA EL PUESTO A**  
**DESARROLLAR EN EL PLAN DE CARRERA**  
**EMPRESA LOGÍSTICA DE CARGA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**FEBRERO 2015**  
**PROPUESTA EN PORTAFOLIO DE PLAN DE CARRERA**

NOMBRE DE LA EMPRESA:	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:		
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:	ACTUALIZACIÓN No.		
NOMBRE DEL PUESTO:			
<p><b>FICHA DE PROMOCIÓN (INDICAR EL PUESTO)</b>  <b>DESARROLLADA EN EL PLAN DE CARRERA</b></p>			
¿El colaborador ha sido aprobado para promoverlo a otra posición?			
<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50px; text-align: center;">SI</td> <td style="width: 50px; text-align: center;">NO</td> </tr> </table>		SI	NO
SI	NO		
Indicar la posición:	_____		
¿La posición es de ascenso o de rotación?	_____		
Indicar la periodicidad con la que se evaluará la posición para el plan de carrera indicado	_____		
Se determinó algún plan de incentivos: Detallarlo:	_____ _____ _____ _____		
Indicar los aspectos de capacitaciones y especializaciones para incluir en presupuesto	_____ _____ _____		
Indicar el medio por el cuál se hará de conocimiento del colaborador esta promoción:	_____		
¿Para este colaborador esta es la promoción No.?			
Ejecutado Por:	Confirmado por: Pág.: 1/1		
Solicitado Por:	Autorizado por:		

### **3.5.5 PARTE V: ASESORÍA SOBRE CARRERAS Y ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA**

#### **- *Programas de Aprendices:***

En el desempeño de las funciones de las posiciones para este plan, este programa se va cumpliendo con cada una de las etapas que se van a evaluar y los puntos críticos tanto de las posiciones como de los candidatos para poder llenar los requerimientos planteados, estos programas están conformados por los programas básicos generales exigidos como mínimos para la organización como los que se dan específicos para cada puesto.

La trazabilidad de estos programas dependen del plan general de capacitación que la empresa tenga actualmente y de la que debe incluir para cubrir las necesidades de cada posición y colaborador dentro de la empresa y el record de cada logro se incluirá en la ficha que corresponde a cada ítem.

#### **- *Asesoría individual de carreras***

En este programa, de acuerdo a cada puesto ocupado deberá indicársele al colaborador cuál es su trazo de carrera para el siguiente puesto de acuerdo al mapa que la posición contiene, ya que el objetivo es que llene los requerimientos, cumpla con las evaluaciones y confronte exitosamente el puesto, de tal forma que los objetivos logrados, le den el impulso para el siguiente peldaño.

La asesoría individual de la carrera del candidato, es responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos y del Gerente a cargo del área sobre la cual se hará o se está haciendo el cambio, pues deja una posición para ocupar otra y su desarrollo dependerá de cómo y cuándo se le dé la información de este manual para que cumpla con su desempeño y llene los requerimientos. Es acá en donde se le da a conocer al empleado su portafolio personal de fichas evaluadas y de los

términos a cumplir para obtener su interés y su disposición para darle continuidad a su recorrido.

- ***Servicios de información a los Colaboradores, Sistemas de información sobre vacantes***

La administración del plan de carrera, es una responsabilidad del departamento de Recursos Humanos y para generar la información a los colaboradores, deberá hacerse de forma confidencial y directamente al candidato que se ha pensado para cierta posición, ya que no pueden crearse expectativas sobre la vacante y el candidato siempre debe saber y comprender que es parte de un proceso de selección de personal, independientemente de si los demás oponentes son internos o externos.

- ***Planes de Sucesión***

Dado el plan de carrera que se define para los puestos clave, los planes de sucesión están inmersos estos planes estratégicos de la empresa cuando se ve venir algún puesto que se volverá crítico, ya sea por el retiro de un candidato por IVS (invalidez, vejez y sobrevivencia) o porque desea dedicarse a un nuevo proyecto personal (negocio propio o negocio por herencia) y que por esta razón puede generar tiempo y capacitación al candidato para dejarlo encaminado en un desarrollo de amplio período..

Los candidatos para seguir estos planes llevar por lo general alternamente las dos posiciones: la actual y la futura, pero el período que debe considerarse es el mismo que en la transición con cualquier otro puesto, pues puede caerse en la comodidad de dejar ambas posiciones a cargo del colaborador y esto implica que ambas estarán teniendo oportunidades limitadas de resultados.

Los requerimientos para este caso son los mismos que corresponden al plan de carrera y debe exigirse el cumplimiento de parte del departamento de RRHH.

### **3.5.6 Periodicidad de la Evaluación a los Perfiles Propuestos para Plan de Carrera**

Si, en el período que las posiciones a las que puede optar pueden estar ocupadas, la evaluación del puesto seguirá haciéndose periódicamente, para mantener los estándares requeridos y el rendimiento del colaborador, así como la motivación del desarrollo.

Estos períodos pueden aprovecharse para requerir refuerzos en capacitaciones ya sea de su propia inversión o de inversión de la empresa, para mejorar y ampliar su perfil académico o de habilidades.

Es labor de la comisión evaluadora y del Departamento de Recursos Humanos, mantener la periodicidad de las evaluaciones, puesto que si una posición para el desarrollo del colaborador se hace larga espera por la permanencia del colaborador ocupante actual con las mismas aptitudes y calificadoros, la comunicación es importante y necesaria, de tal forma que el colaborador en desarrollo actual pueda encontrarse en constante movimiento dentro de la empresa, otorgándole nuevos retos y proyectos que le motiven a continuar explorando su experiencia y que pueda llenar las expectativas, aquí surge una oportunidad para aplicar los programas de aprendices que la empresa desarrolle dentro de los planes de capacitación y pueda aprovechar el talento de forma ordenada y programada.

### **3.5.7 Aplicación del Plan de Carrera, Publicación y Promoción del Plan de Carrera**

La aplicación del plan de carrera, no corresponde a todos los puestos de la empresa, únicamente a aquellos determinados como críticos que son de importancia alta e iniciará con los puestos que apruebe la Gerencia General junto con la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia del Área, es de la administración del departamento de Recursos Humanos el resguardo y gestión del plan de carrera junto con los planes de capacitación y desarrollo con los que la empresa cuenta actualmente y aquellos que desarrollará en base a la implantación del plan de carrera para llevarlos a un mismo fin.

Su publicación queda bajo el resguardo del departamento de Recursos Humanos y las Gerencias involucradas, puesto que al inicio del plan, pueden crearse expectativas a los colaboradores sobre las cuales la empresa no esté en capacidad de llenar, ya que debe hacerse alternativo a este plan de carrera un plan de capacitación y desarrollo de personal para llenar los requerimientos mínimos para publicarlo.

La promoción del plan de carrera, debe iniciarse con la Gerencia General para su planteamiento ante la Junta Directiva, y luego a las Gerencias de Departamento, para poder promoverla hacia las Jefaturas y los puestos supervisores que se han determinado como claves en este análisis, es decir, de arriba hacia abajo, de tal forma de interesar a las posiciones para prepararse en el ambiente y cultura necesarios para formarse en su propio plan de carrera y desarrollo personal dentro de la empresa.

### **3.5.8 Tiempos Necesarios para Revisión de los Mapas de Trayectorias**

Estos se determinarán de acuerdo a la experiencia, nivel de aprendizaje, nivel académico y necesidad de cada posición en cada área. La especialización en cada área operativa está en base a la experiencia de las gerencias, a un promedio de dos años, pero dependerá de los factores y circunstancias que se presenten en el entorno tanto del candidato como de la posición en el momento del cambio o de la oposición al cargo.

### **3.5.9 Plan de Incentivos**

- **Monetarios:** los incentivos monetarios, serán determinados por las gerencias y las políticas de la empresa, constituye un tema específico de tratamiento interno y de las negociaciones con los candidatos, circunstancias y ambiente laboral al momento de la oposición y de la necesidad de llenar los cargos. La empresa debe considerar siempre que las remuneraciones por cargos con mayor responsabilidad, requieren de mejoras económicas que conlleven a mejoras de vida y de estatus que se reflejarán en el empoderamiento de las posiciones y sus resultados.

- **No monetarios:** estos incentivos, corresponden a aquellos que la empresa puede considerar como privilegios para ciertos cargos y que no implican dinero tangible o directo como paga, por ejemplo, horarios favorables en consideración de las horas de trabajo extremas, apoyo para los horarios de crecimiento académico, becas, apoyo financiero para la continuidad estudios, reconocimientos, condecoraciones, financiamientos para especializaciones, entre otros.

### **3.5.10 Presupuesto del Plan de Carrera**

#### **- Presupuesto de Implantación del Plan de Carrera:**

El presupuesto para la presentación del plan de carrera, deberá contemplarse de acuerdo a la necesidad de cada posición y departamento interesado, puesto que cada elemento deberá encajar tanto en necesidades e intereses individuales de cada candidato, así como en los de la organización.

Deben contemplarse, aspectos como: las horas de trabajo que implicará para cada miembro de la comisión evaluadora, los recursos impresos, el costo de las capacitaciones y especializaciones requeridas, capacitaciones internas y externas necesarias o pendientes entre los candidatos entre otros aspectos, que será necesario complementar para el desarrollo requerido del candidato elegido.

También será necesario contemplar el tiempo que llevará al personal de Recursos Humanos tener el conocimiento y el manejo de Planes de Carrera para su aplicación en la empresa.

Será necesario actualizar el presupuesto en cada período de evaluación del plan de carrera, puesto que los sueldos, precios y mercado son cambiantes, lo recomendable es hacer la revisión cada año, en el caso que los planes y evaluaciones de puestos no tengan movimiento en un periodo superior al sugerido.

**CUADRO No. 4**  
**PRESUPUESTO PARA LA EMPRESA DESDE EL PLAN DE ACCIÓN PARA**  
**LA IMPLANTACIÓN DE PLAN DE CARRERA PARA UNA EMPRESA DE**  
**LOGÍSTICA DE CARGA**  
**EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**SEPTIEMBRE 2015**

ACTIVIDAD	MEDIO	COSTO POR RECURSOS DE ASESOR	COSTO POR RECURSOS DE LA EMPRESA	Asistentes
1) Presentación del Plan de Carrera al Departamento de Recursos Humanos	Convocatoria a reunión		Q 100.00	Gerente de Recursos Humanos y Asesor por 2 horas
2) Evaluación en conjunto de la propuesta con el Departamento de Recursos Humanos	Convocatoria a reunión		Q 100.00	Gerente de Recursos Humanos y Asesor por 2 horas
3) El departamento de Recursos Humanos, hará la propuesta a la Junta Directiva y Gerencia General.	Convocatoria a reunión		Q 500.00	3 personas de Junta Directiva y 2 gerencias por 2 horas
4) A la recepción de la validación de la propuesta por parte de las Gerencias, se hará la presentación a las Gerencias de Área.	Convocatoria a reunión		Q 1,400.00	3 personas de Junta Directiva 1 Gerente General y 10 gerencias por 2 horas
5) Se revisará la propuesta con cada Gerente de Área para obtener sus validaciones.	Convocatoria a reunión específica con el gerente del Área		Q 1,000.00	10 gerencias por 2 horas
6) Se iniciará con la estructuración de los planes de capacitación y desarrollo actuales para compaginarlos con los necesarios para el plan de carrera.	Análisis y planeación individual de cada gerente de área		Q 4,000.00	10 gerencias por 8 horas
7) Especialización del personal del departamento de Recursos Humanos.	Capacitación de parte del Asesor		Q 300.00	3 personas por 2 horas
8) Se harán las publicaciones para los puestos determinados como los más críticos dentro de la empresa.	Publicaciones individuales y confidenciales		Q 100.00	Gerente de Recursos Humanos por 2 horas
9) Material Impreso, presentaciones y equipo	Documentos impresos, elaboración de presentaciones.	Q 1,500.00		
		Q 1,500.00	Q 7,500.00	

NOTAS:

- Se estima el costo promedio de hora hombre para un salario promedio de Q.12,000.00 entre los asistentes, para un valor de Q.50.00 por hora.
- Los costos del asesor no se estiman, dado que corresponde a fines didácticos la aceptación de la presentación de la propuesta.

**- Presupuesto del Plan de Carrera para cada Posición**

Este presupuesto debe contemplar los aspectos que correspondan a las normas y políticas de la empresa, ya sea para financiar o para invertir en la capacitación y desarrollo de su personal.

La propuesta se divide en dos tipos de inversión: La inversión corporativa, que corresponderá a todos los temas de capacitación y desarrollo que la empresa gestiona porque será parte del programa de formación básica sobre la organización y que son ineludibles para los fines que tiene la empresa con respecto a las posiciones, dividiéndose en dos etapas, la etapa uno que contiene

los temas tales como: servicio al cliente, cultura de la empresa, seguridad industrial, formación de equipos, ética, conocimientos generales del negocio y la inversión personal, que corresponde a los conocimientos y especializaciones en las que el empleado se interesa y que no conforman una parte obligatoria de conocimiento de la empresa, pero que pueden estar ligados al propósito común de desarrollo de carrera y que deberán contemplarse bajo las políticas de la empresa cuando se invierte para este fin o bien entrar en la búsqueda de propuestas de financiamiento, que equilibren los intereses de ambas partes.

Dado que no siempre se tienen los mismos objetivos, estas inversiones deben ser reguladas por las normas y políticas sobre los montos, límites, tiempos, rendimiento, tipo de especializaciones, y deberá ser el departamento de Recursos Humanos el que regule estas indicaciones para cada caso, especialmente por la alta inversión que significa gestionar especializaciones externas de alto nivel.

También se recomienda actualizar este presupuesto en cada período de evaluación del plan de carrera, puesto que los sueldos, precios y mercado son cambiantes, si no se tendrán cambios en los planes y evaluaciones de puestos, se sugiere la revisión cada año.

**FICHA No. 18**  
**PRESUPUESTO DEL PLAN DE CARRERA PARA LA POSICIÓN DE (INDICAR EL PUESTO)**  
**EMPRESA LOGÍSTICA DE CARGA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**FEBRERO 2015**  
**PROPUESTA EN PORTAFOLIO DE PLAN DE CARRERA**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b>	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b>
<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:</b>	<b>ACTUALIZACIÓN No.</b>
<b>NOMBRES DE LA COMISIÓN QUE EVALÚA:</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO A PRESUPUESTAR:</b>	

<b>PRESUPUESTO PARA DESARROLLAR AL CANDIDATO EN EL PLAN DE CARRERA A LA POSICIÓN DE (INDICARLA)</b>	<b>CENTRO DE CAPACITACIÓN</b>	<b>COSTO Q.</b>
<b><u>Inversión Corporativa</u></b>		
<b><u>ETAPA I</u></b>		
1. Servicio Al Cliente		
a) Nivel 1		
b) Nivel 2		
c) Nivel 3		
2. Capacitaciones sobre la cultura de la empresa		
a) Nivel 1		
b) Nivel 2		
c) Nivel 3		
3. Seguridad Industrial		
a) Curso A		
b) Curso B		
c) Curso C		
d) Actualizaciones periódicas		
5. Seminarios de conocimiento general de la empresa		
a) Seminario A		
b) Seminario B		
6. Formación de equipos		
7. Ética en la empresa		
c) Curso A		
d) Actualización anual		
8. Habilidades gerenciales		
<b>Total de la Etapa I</b>		<u>Q -</u>
<b><u>ETAPA II</u></b>		
1- IDIOMAS		
Inglés		
Diplomados		
Certificaciones		
<b>Total de la Etapa II</b>		<u>Q -</u>
<b>Total de la inversión corporativa</b>		<u>Q -</u>
<b><u>Inversión Personal</u></b>		
1- ESCOLARIDAD		
Técnico		
No necesario (opcional)		
2- IDIOMAS		
<b>Total de Inversión Personal</b>		<u>Q -</u>

Ejecutado Por:		Confirmado por:	Pag.: 1/1
Solicitado Por:		Autorizado por:	

### **3.5.11 Plan de Acción para la Implantación del Plan de Carrera**

Se sugiere llevarlo a cabo tomando los puntos detallados a continuación:

- 1- Presentación al Departamento de Recursos Humanos a la Junta Directiva.
- 2- Evaluación en conjunto de la propuesta con el Departamento de Recursos Humanos.
- 3- El departamento de Recursos Humanos, hará la propuesta a la Junta Directiva y Gerencia General.
- 4- A la recepción de la validación de la propuesta por parte de las Gerencias, se hará la presentación a las Gerencias de Área.
- 5- Se revisará la propuesta con cada Gerente de Área para obtener sus validaciones.
- 6- Se iniciará con la estructuración de los planes de capacitación y desarrollo actuales para compaginarlos con los necesarios para el plan de carrera.
- 7- Especialización del personal del departamento de Recursos Humanos.
- 8- Se harán las publicaciones para los puestos determinados como los más críticos dentro de la empresa.

Para desarrollarlo y presentarlo se detalla en el siguiente cuadro, la forma para llevarlo a cabo, de acuerdo a los aspectos que se deben tomar en cuenta en la ejecución de un plan de acción:

**CUADRO No. 5**  
**PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE CARRERA**  
**EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA**  
**EN LA CIUDAD DE GUATEMALA FEBRERO 2015**  
**PROPUESTA EN PORTAFOLIO DE PLAN DE CARRERA**

ACTIVIDAD	MEDIO	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS
1) Presentación del Plan de Carrera al Departamento de Recursos Humanos	Convocatoria a reunión	En la fecha que indique la Gerencia de Recursos Humanos	El Asesor	Recursos del Asesor
2) Evaluación en conjunto de la propuesta con el Departamento de Recursos Humanos	Convocatoria a reunión	En la fecha que indique la Gerencia de Recursos Humanos	El Asesor y la Gerencia de Recursos Humanos	Recursos del Asesor y de la empresa
3) El departamento de Recursos Humanos, hará la propuesta a la Junta Directiva y Gerencia General.	Convocatoria a reunión	En la fecha que acuerde la Gerencia de Recursos Humanos	La Gerencia de Recursos Humanos	Recursos de la Empresa
4) A la recepción de la validación de la propuesta por parte de las Gerencias, se hará la presentación a las Gerencias de Área.	Convocatoria a reunión	En la fecha que se acuerde con las Gerencias	La Gerencia de Recursos Humanos	Recursos de la Empresa
5) Se revisará la propuesta con cada Gerente de Área para obtener sus validaciones.	Convocatoria a reunión específica con el gerente del Área	En la fecha que se acuerde con las Gerencias	La Gerencia de Recursos Humanos y Gerencias del Área	Recursos de la Empresa
6) Se iniciará con la estructuración de los planes de capacitación y desarrollo actuales para compaginarlos con los necesarios para el plan de carrera.	Análisis y planeación individual de cada gerente de área	En el término de un mes después de la presentación	El Gerente de cada área	Recursos de la Empresa
7) Especialización del personal del departamento de Recursos Humanos.	Capacitación de parte del Asesor	Una semana previa a la presentación a las Gerencias	El Asesor y la Gerencia de Recursos Humanos	Recursos de la Empresa
8) Se harán las publicaciones para los puestos determinados como los más críticos dentro de la empresa.	Publicaciones individuales y confidenciales	Al obtener la aprobación de la Comisión Evaluadora	La Comisión Evaluadora	Recursos de la Empresa

### **3.6 EJEMPLO DE LA FICHA HISTÓRICA DE LOS CANDIDATOS EN EL MANUAL PARA EL PLAN DE CARRERA**

**- *Plan de Carrera para la posición de Contralor de Honduras y El Salvador:***

Esta posición ha sido evaluada para desarrollo en Plan de Carrera, dado que contiene aspectos de especialización y permanencia del colaborador por más de 5 años, la posición requiere de estabilidad y de liderazgo y crecimiento interno, es importante que obtenga la experiencia dentro de la empresa por lo específico del contenido de sus atribuciones y conocimiento del entorno.

Esta posición genera información importante y mantiene el vínculo entre los países de Honduras y El Salvador, así como del Centro de Distribución acerca de la información financiera y procesos de control contable y financiero.

Su ausencia, causa problemas de sobrecarga de trabajo a las posiciones de su alrededor y de control hacia los departamentos que dependen del flujo de sus reportes, retrasa decisiones por la falta de emisión de información financiera y deja de ejecutar estados financieros por la falta de supervisión de los mismos.

El colaborador que puede especializarse en esta posición puede desarrollarse en las posiciones de Gerente de Cobros, Contralor de Guatemala y Auditor Interno para Guatemala, que por la estructura actual del área, son las especializaciones que le dan el trazo de carrera hacia el la Gerencia Financiera.

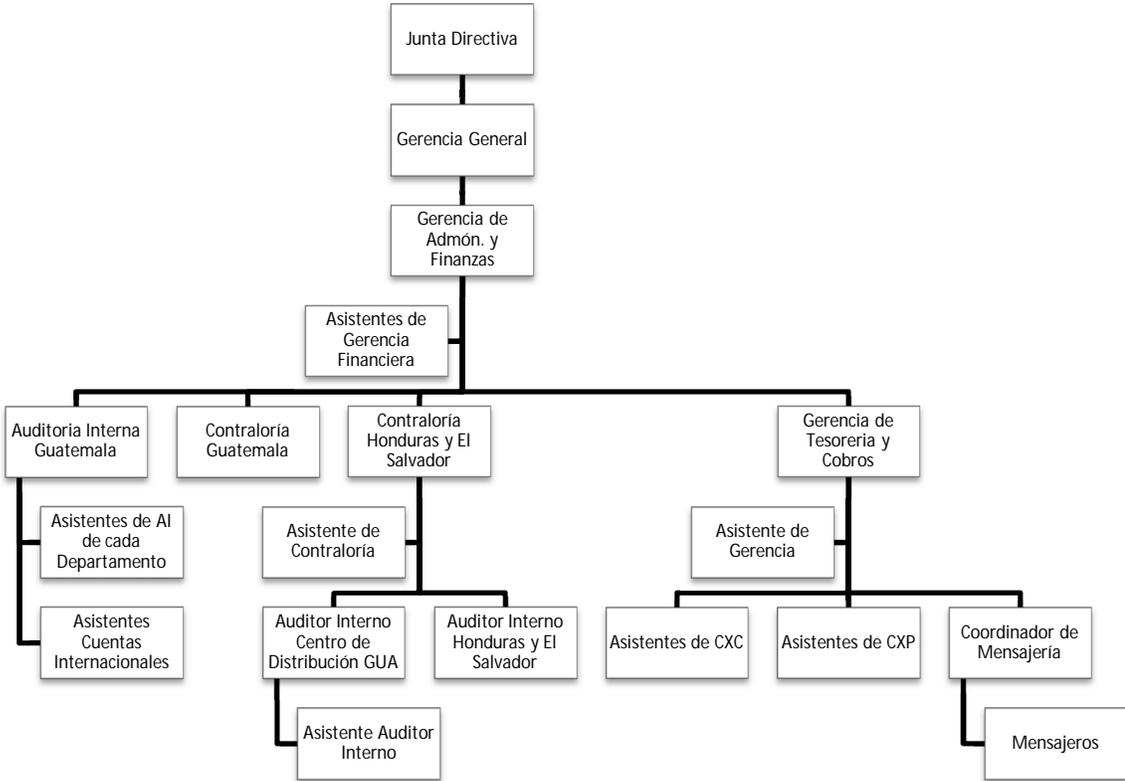
Puede también haberse desarrollado anteriormente en las posiciones de Asistente Compras, Asistente de Cobros, Asistente de Cuentas Internacionales, para luego desarrollarse como Asistente de Auditoría Interna, Asistente de Contralor, o Asistente Financiero, Auditor de Honduras y El Salvador y Auditor para el Centro de Distribución.

**PARTE I: Evaluación de la Posición para Aprobación del Plan de Carrera del Puesto de Contralor:**

NOMBRE DE LA EMPRESA: EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA		FECHA DE ACTUALIZACIÓN: NOV 2014	
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS		ACTUALIZACIÓN No. 1	
NOMBRES DE LA COMISIÓN QUE EVALÚA:			
NOMBRE DEL PUESTO A EVALUAR: CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR			
<b>CUESTIONARIO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PARA ANÁLISIS DE DEPARTAMENTO Y PUESTOS CLAVE PARA DESARROLLO DE PLAN DE CARRERA</b>			
<b><u>I. Aspectos que determinan la posición crítica:</u></b>			
1- ¿ Es crítico el nivel jerárquico del puesto? ¿Porqué? <b>SI, porque dependen de esta posición 5 departamentos en 3 países</b>			
2- ¿ Qué aspectos del puesto pueden ser difíciles de remplazar? <b>La especialización del giro del negocio, la experiencia y el crecimiento que se ha tenido con la posición, haberse desarrollado con la persona actual a cargo</b>			
3- ¿ Cuáles son los servicios que presta el departamento? <b>Realiza el control de los departamentos contables de 2 países y la auditoría interna en los tres países, genera Estados de Resultados y revisa Estados Financieros</b>			
4- ¿ Los servicios que presta el departamento son críticos en otros departamentos? ¿Porqué? <b>SI, depende de este cargo que se ejecuten las auditorias para los departamentos y los registros contables para la ejecución de estados financieros.</b>			
5- ¿ Afecta la ausencia de esta posición los servicios que presta la empresa hacia los clientes? <b>NO POR EL MOMENTO</b>			
6- ¿ Existe actualmente una o varias posiciones que puedan remplazarlo? <b>NO POR EL MOMENTO</b>			
7- ¿ Qué posición o posiciones pueden remplazar al desarrollarlas? <b>Auditor Interno del CD Auditor Interno de El Salvador y Honduras</b>			
8- ¿ Puede remplazar o ser remplazado solo por posiciones de su departamento? <b>SI</b>			
9- ¿Qué departamentos pueden interrelacionarse para remplazar o ser remplazada la posición? <b>Ninguno por la especialización adquirida en el crecimiento junto con la posición.</b>			
Ejecutado Por: IR		Confirmado por:	
Cuestionario llenado por: BV		Autorizado por:	
		Pág.: 1/2	

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b> EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b> NOV 2014
<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	<b>ACTUALIZACIÓN No.</b> 1
<b>NOMBRES DE LA COMISIÓN QUE EVALÚA:</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO A EVALUAR:</b> CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR	
10- ¿Cuál es la dimensión de los problemas que resuelve?	
MUY IMPORTANTES	IMPORTANTES
IMPORTANCIA MEDIA	SIN IMPORTANCIA
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11- ¿Es una posición importante con alta rotación?	
<b>Si es importante y no presenta rotación por el momento</b>	
12- ¿ Es una posición que tiene personal con perpetuidad (más de 5 años en la posición)?	
<b>SI, tiene 6 años en la posición</b>	
13- ¿Maneja información privilegiada?	
<b>En su totalidad</b>	
14- ¿Son críticas las relaciones comerciales que tiene a su cargo?	
<b>SI, genera información financiera y económica</b>	
15- ¿La especialización y experiencia de la posición son específicas del giro del negocio?	
<b>SI</b>	
16- ¿ Ha invertido la empresa en capacitaciones y especialización de la posición?	
<b>SI</b>	
17- ¿Hacia qué posición o posiciones se dirigirá el plan de carrera?	
<b>Hacia Gerente de Cobros y Tesorería, Contralor de Guatemala, Gerente Financiero</b>	
<b>II. Conclusión de la Evaluación:</b>	
La mayoría de las respuestas reconocen una posición importante y crítica, sobre todo en el tipo de información que maneja y el conocimiento general de 3 departamentos en tres países, no tiene remplazo planificado y la ausencia de plan de carrera para esta posición generará problemas en el momento de ausencia del colaborador a cargo.	
<b>III. Procede o no a ser posición para plan de carrera? ; Porqué?</b>	
SI, ya que la situación en ausencia del colaborador, se tornará completamente crítica sin un plan de contingencia sobre todo porque se tiene un colaborador experto con mas de 5 años en la misma posición.	
Ejecutado Por: IR	Confirmado por:
Cuestionario llenado por: BV	Autorizado por:
	Pág.: 2/2

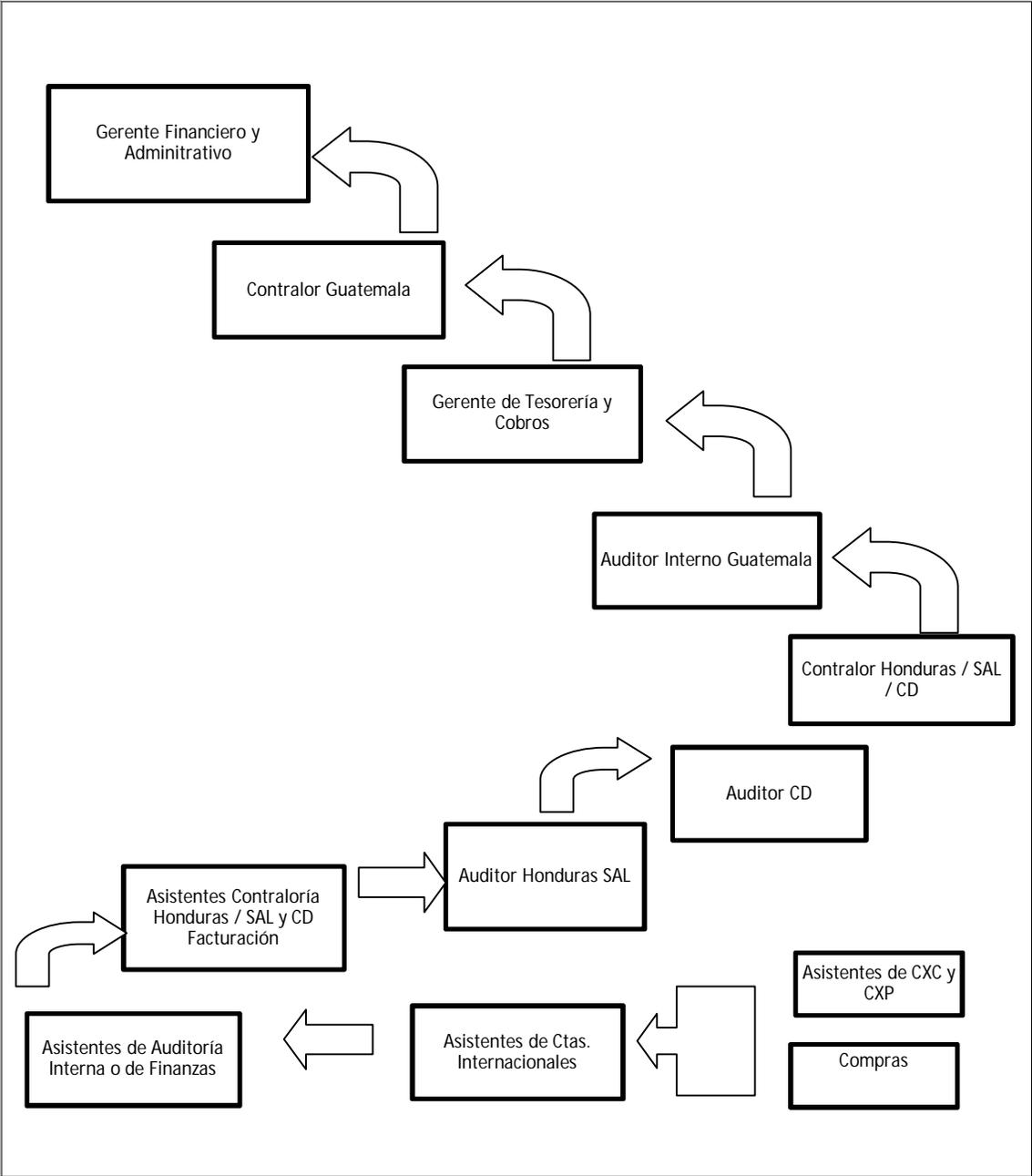
**ORGANIGRAMA ESPECÍFICO DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS Y  
ADMINISTRACIÓN  
EMPRESA LOGÍSTICA DE CARGA  
EN LA CIUDAD DE GUATEMALA  
JULIO 2014**



Fuente: Elaboración propia, mes de Julio del 2014

**Análisis del mapa de carrera propuesto para el Puesto de Contralor de Honduras y El Salvador**

**MAPA DE CARRERA PROPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN  
EMPRESA LOGÍSTICA DE CARGA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA  
FEBRERO 2015**



## PARTE II: DEFINICIÓN DE PERFILES Y ESPECIFICACIONES DE LOS PUESTOS

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b> EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA		<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b> NOV 2014	
<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS		<b>ACTUALIZACIÓN No.</b> 1	
<b>NOMBRES DE LA COMISIÓN QUE EVALÚA:</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO A EVALUAR:</b> CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR			
<b>PERFIL PARA EL PUESTO DE CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR PARA EL PLAN DE CARRERA</b>			
I. Características personales del candidato en la ejecución de la tarea:			
1- Inteligencia	Alta		
2- Concentración en los detalles	Alta		
3- Aptitudes:			
a) Verbales	Alta		
b) Lógicas	Media		
c) Numéricas	Alta		
4- Razonamiento	Alta		
II. Características personales del candidato en la interdependencia con otras tareas			
1- Atención dispersa y amplia	Media		
2- Visión de conjunto	Media Alta		
3- Facilidad de coordinación	Media Alta		
4- Espíritu de Integración	Aceptable		
5- Resistencia a la frustración y al fracaso	Alto		
6- Iniciativa propia	Afirmativo		
7- Orientación a Resultados	Media Alta		
III. Características personales del candidato en la interdependencia con otras tareas			
1- Relaciones Humanas	Buenas		
2- Habilidad interpersonal	Muy buena		
3- Colaboración y Cooperación	Muy buena		
4- Cociente emocional	Madurez		
5- Liderazgo	Dominante		
6- Facilidad de comunicación	amplia		
Conclusión del perfil evaluado:			
Procede o no a ser candidato para plan de carrera?			
<b>Ejecutado Por:</b>		<b>Confirmado por:</b>	
<b>Solicitado Por:</b>		<b>Autorizado por:</b>	
		Pág.: 1/1	

Fuente: Identificación de las características personales del candidato,

Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano 10a. edición Ed. Mc Graw Hill

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b> EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b> NOV 2014
<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	<b>ACTUALIZACIÓN No.</b> 1
<b>NOMBRES DE LA COMISIÓN QUE EVALÚA:</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO A EVALUAR:</b> CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR	

**ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR  
PARA EL PLAN DE CARRERA**

**I. Información del Cargo:** A este cargo le corresponde el diseño, supervisión y ejecución de los procesos de control contable y generación de información financiera de Honduras y El Salvador.

**1- Describir el cargo:** Tiene a su cargo a 3 departamentos de 3 países para la supervisión de los procesos de control, auditorías internas y mejoras a la información financiera, su misión es velar por los intereses de la corporación y brindar reportes financieros exactos. Se busca a través de esta posición mejorar los controles.

**II. De los Criterios de Selección:**

<b>1- EXPERIENCIA</b>		<b>4- MANEJO DE EQUIPOS</b>	
En el área específica	SI	De Oficina	SI
En otras áreas	SI, servicios del negocio	De Maquinaria	SI
Manejo de Personal	SI		
<b>2- CONOCIMIENTOS DE COMPUTACIÓN</b>		<b>5- IDIOMAS</b>	
Paquetes de Office	Excel, Word, Power Point	Inglés	SI, Bilingüe
Programación	No aplica	Alemán	No
		Aplica	
Sistemas de Control	SI, el vigente en la empresa	Otros	
<b>3- ESCOLARIDAD (IDENTIFICAR ESPECIALIZACIÓN)</b>		<b>6- OTROS</b>	
Nivel Medio	Perito Contador	Diplomados	Finanzas y Control Interno
Universitario	CPA o Administrador de Empresas	Certificaciones	en negocios
Técnico	Proyectos y Control Interno		
Maestría	No necesario		
Doctorado	No aplica	<b>7- Condiciones de trabajo</b>	
		Horarios extendidos, trabajo bajo presión,	

**III. Indicaciones y contraindicaciones**

Tomar nota para no incluir candidatos sin conocimiento de agencias de carga

**¿El candidato llena los requisitos del cargo para ser candidato para plan de carrera?**

Si llena los requisitos

**Recomendaciones:**

Disminuirle al cargo los procesos operativos para dejarlo a cargo de la supervisión y diseño de los controles con los resultados eficientes de las auditorías internas.

Ejecutado Por:	Confirmado por:	Pág.: 1/1
Solicitado Por:	Autorizado por:	

Fuente: Identificación de las características personales del candidato, Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano 10a. edición Ed. Mc Graw Hill

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b> EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b> NOV 2014
<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	<b>ACTUALIZACIÓN No.</b> 1
<b>NOMBRES DE LA COMISIÓN QUE EVALÚA:</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO A EVALUAR:</b> CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR	
<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA PARA EL PUESTO DE CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR PARA EL PLAN DE CARRERA</b>	
Título del Puesto:	Contralor de Honduras y El Salvador
Departamento:	Finanzas y Administración
Jefe Inmediato:	Gerente Financiero
Subalternos:	Audidores de Proyectos y CD y de Honduras y El Salvador Asistente de Contralor
<b>I. Descripción Genérica del Puesto:</b>	
A este cargo le corresponde el diseño, supervisión y ejecución de los procesos de control contable y generación de información financiera de los países a su cargo.	
<b>II. Descripción Especifica del Puesto:</b>	
Tiene a su cargo a 3 departamentos de 3 países para la supervisión de los procesos de control, auditorías internas y mejoras a la información financiera, su misión es velar por los intereses de la corporación y brindar reportes financieros exactos. Se busca a través de esta posición mejorar los controles.	
<b>III. Objetivo del Puesto</b>	
Generar información exacta y mantener los procesos de control del área a su cargo	
<b>IV. Atribuciones:</b>	
Generar reportes financieros y fiscales.	
Analizar los reportes financiero y fiscales.	
Diseñar y supervisar procesos de control.	
Unificar y normar los procesos de control al plan corporativo.	
Definir y organizar las auditorías internas.	
Supervisión de registros contables.	
Supervisión de cumplimiento de normas y leyes fiscales.	
Supervisión de cumplimiento de políticas y normas corporativas.	
Supervisar al personal a su cargo.	
Cualquier otra que requiera el puesto.	
<b>V. Habilidades</b>	
Liderazgo, trabajo bajo presión, orientado a resultados, honesto, responsable, organizado	
Ejecutado Por:	Confirmado por: Pág.: 1/2

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b> EMPRESA DE LOGISTICA DE CARGA		<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b> NOV 2014
<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRACION Y FINANZAS		<b>ACTUALIZACIÓN No.</b> 1
<b>NOMBRES DE LA COMISION QUE EVALUA:</b>		
<b>NOMBRE DEL PUESTO A EVALUAR:</b> CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR		
<b>VI. Destrezas:</b> manejo de paquetes de windows, programas de control, organización por outlook.		
<b>VII. Relaciones:</b> Las relaciones de esta posición corresponden ascendentemente hacia el Gerente Fiananciero, Gerencia General, Presidencia y Junta Directiva, descendentemente a su asistente, Auditores Internos de CD, Honduras y El Salvador, indirectamente con Jefes Contables, Auditores Internos y Gerentes de las Agencias a su cargo.		
Ejecutado Por:	Confirmado por:	Pág.: 2/2
Solicitado Por:	Autorizado por:	

Fuente: Modelo utilizado actualmente por la empresa objeto de estudio, julio 2014

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b> EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b> NOV 2014
<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	<b>ACTUALIZACIÓN No.</b> 1
<b>NOMBRES DE LA COMISIÓN QUE EVALÚA:</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO A EVALUAR:</b> CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR	

**BENEFICIOS PARA EL PUESTO DE CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR  
PARA EL PLAN DE CARRERA**

**I. BENEFICIOS CUANTITATIVOS:**

Compensación: De acuerdo a capacidad e historial salarial

Oportunidad de desarrollo y carrera SI

**II. BENEFICIOS CUALITATIVOS**

Valores Maneja datos privilegiados monetarios

Libertad y autonomía SI, toma decisiones importantes

Cambio de jerarquía SI, más personal a su cargo

Liderazgo SI

Estatus Mejora el estatus dentro de la empresa

Estabilidad laboral

**III. BENEFICIOS ADICIONALES**

Vehículo y combustibles NO

Teléfono NO

Viáticos NO

Ejecutado Por:	Confirmado por:	Pág.: 1/1
Solicitado Por:	Autorizado por:	

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA      **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** NOV 2014  
**NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:** ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS      **ACTUALIZACIÓN No.** 1  
**NOMBRES DE LA COMISIÓN QUE EVALÚA:**  
**NOMBRE DEL PUESTO A EVALUAR:** CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR

**EXIGENCIAS PARA EL PUESTO DE CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR  
PARA EL PLAN DE CARRERA**

**I. EXIGENCIAS CUANTITATIVAS:**

Productividad	SI
Crecimiento	SI
Cambios positivos en los indicadores	SI
Mantenimiento y/o reducción de costos	SI
Utilidades	NO APLICA
Horarios exigidos	SI
Disponibilidad para viajar	SI

**II. EXIGENCIAS CUALITATIVAS**

Trabajo en equipo	SI
Liderazgo positivo	SI
Equipos motivados y productivos	SI
Asertividad	SI
Aplicación de normas	SI
Aplicación de cultura de servicio en todo nivel	SI

Ejecutado Por:	Confirmado por:	Pág.: 1/1
Solicitado Por:	Autorizado por:	

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b> EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b> NOV 2014
<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	<b>ACTUALIZACIÓN No.</b> 1
<b>NOMBRES DE LA COMISIÓN QUE EVALÚA:</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO A EVALUAR:</b> CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR	

**INDICADORES PARA EL PUESTO DE CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR  
PARA EL PLAN DE CARRERA**

**I. INDICADORES CUANTITATIVOS:**

Indicadores de ingresos	No Aplica
Indicadores de egresos	No Aplica
Indicadores de mermas	No Aplica
Indicadores de ahorros	No Aplica
Indicadores de inventarios	No Aplica
Indicadores de productividad	No Aplica

**II. INDICADORES CUALITATIVOS**

Indicadores de cambios	Aplica
Indicadores de mejoras	Aplica
Indicadores de procesos	Aplica
Indicadores de servicio al cliente	Aplica
Indicadores de efectividad de comunicación	Aplica
Indicadores de calificación de los proveedores	No Aplica
Indicadores de calificación de los clientes	No Aplica

Ejecutado Por:	Confirmado por:	Pág.: 1/1
Solicitado Por:	Autorizado por:	

### **PARTE III: PLANES DE CAPACITACIÓN PARA LOS PUESTOS CLAVE**

#### **Capacitación y desarrollo de la empresa:**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b> EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b> NOV 2014	
<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	<b>ACTUALIZACIÓN No.</b> 1	
<b>NOMBRES DE LA COMISIÓN QUE EVALÚA:</b>		
<b>NOMBRE DEL PUESTO A EVALUAR:</b> CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR		
<b>CATÁLOGO DE INDUCCIÓN PARA EL PUESTO DE CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR PARA EL PLAN DE CARRERA</b>		
1- Inducción sobre la empresa		
a) Manual de inducción	Aplicado	
b) Manual de políticas	Aplicado	
c) Reglamento interno	Aplicado	
d) Reglamento de uso de equipo	Aplicado	
d) Manual de ética	Aplicado	
2- Inducción sobre el departamento	Aplicado	
3- Inducción sobre el puesto de trabajo	Aplicado	
4- Entrenamiento específico sobre las áreas técnicas del puesto de trabajo	Aplicado	
5- Capacitación sobre las áreas de especialización del puesto	Aplicado	
6- Capacitación sobre las áreas de relación del puesto	Aplicado	
7- Manual de funciones	No Actualizado	
Ejecutado Por:	Confirmado por:	Pág.: 1/1
Solicitado Por:	Autorizado por:	

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b> EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA		<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b> NOV 2014
<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS		<b>ACTUALIZACIÓN No.</b> 1
<b>NOMBRES DE LA COMISIÓN QUE EVALÚA:</b>		
<b>NOMBRE DEL PUESTO A EVALUAR:</b> CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR		
<b>CATÁLOGO PARA CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO INICIAL PARA EL PUESTO DE CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR PARA EL PLAN DE CARRERA</b>		
1. Servicio Al Cliente		
a) Nivel 1		Aplicado
b) Nivel 2		Aplicado
c) Nivel 3		Pendiente
2. Capacitaciones sobre la cultura de la empresa		
a) Nivel 1		Aplicado
b) Nivel 2		Aplicado
c) Nivel 3		Pendiente
3. Seguridad Industrial		
a) Curso A		Aplicado
b) Curso B		Pendiente
c) Curso C		Pendiente
d) Actualizaciones periódicas		
4. Fuerza de Ventas		
a) Curso A		No Aplica
b) Curso B		No Aplica
c) Curso C		No Aplica
d) Actualizaciones periódicas		
5. Seminarios de conocimiento general de la empresa		
a) Seminario A		Aplicado
b) Seminario B		Pendiente
6. Formación de equipos		Aplicado
7. Ética en la empresa		
c) Curso A		Aplicado
d) Actualización anual		2 actualizaciones
8. Otros		Seminario de Habilidades Gerenciales
Ejecutado Por:	Confirmado por:	Pág.: 1/1
Solicitado Por:	Autorizado por:	

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA      **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** NOV 2014  
**NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:** ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS      **ACTUALIZACIÓN No.** 1  
**NOMBRES DE LA COMISIÓN QUE EVALÚA:**  
**NOMBRE DEL PUESTO A EVALUAR:** CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR

**CATÁLOGO PARA CAPACITACIÓN DE ESPECIALIZACIÓN PARA EL PUESTO DE (INDICAR EL CARGO)  
 PARA EL PLAN DE CARRERA**

- |  |  |
|--|--|
| 1. Administración de calendarizaciones de puestos a su cargo |  |
| a) Horarios  | Aplicado                                     |
| b) Fechas críticas   | Aplicado                                     |
| c) Fechas de entrega de reportes                             | Aplicado                                     |
| 2. Actividades por funciones                                 |  |
| a) Manual de procedimientos                                  | No Actualizado                               |
| 3. Especificaciones de puntos críticos de la posición        | Ausencias, viajes, manejo de personal        |
| 4. Nivel de autoridad  | Jefatura                                     |
| 5. Alcance de la toma de decisiones                          | Importantes                                  |
| 6. Definición y exigencia del personal a cargo               | Alta, para organizarlos y obtener resultados |
| 7. Niveles de apoyo al personal de relación                  | en todos los aspectos, personal y laboral    |
| 8. Otros   |  |
- Apoya a las Agencias en contratación de personal de áreas inherentes a sus funciones

Ejecutado Por:	Confirmado por:	Pág.: 1/1
Solicitado Por:	Autorizado por:	

**Habilidades**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b> EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b> NOV 2014
<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	<b>ACTUALIZACIÓN No.</b> 1
<b>NOMBRES DE LA COMISIÓN QUE EVALÚA:</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO A EVALUAR:</b> CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR	

**CATÁLOGO PARA CAPACITACIÓN DE DESARROLLO DE HABILIDADES PARA EL PUESTO DE CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR PARA EL PLAN DE CARRERA**

1. Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Inteligencia Emocional	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Productividad	<input type="checkbox"/>
4. Cumplimiento de tareas y metas	<input type="checkbox"/>
5. Control del tiempo y organización de equipos	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Asignación de tareas y cumplimiento de procesos	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Planeación estratégica	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Dirección de talento humano	<input type="checkbox"/>
9. Administración de costos	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Comunicación Efectiva	<input type="checkbox"/>
11. Solución de Conflictos	<input type="checkbox"/>
12. Otros	<input type="checkbox"/>

Pertenece a la Comisión de Seguridad Ocupacional

Ejecutado Por:	Confirmado por:	Pág.: 1/1
Solicitado Por:	Autorizado por:	

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b> EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA		<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b> NOV 2014
<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS		<b>ACTUALIZACIÓN No.</b> 1
<b>NOMBRES DE LA COMISIÓN QUE EVALÚA:</b>		
<b>NOMBRE DEL PUESTO A EVALUAR:</b> CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR		
<b>CATÁLOGO DE DESARROLLO DE CONOCIMIENTO ACADÉMICO PARA EL PUESTO DE CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR PARA EL PLAN DE CARRERA</b>		
<b>ITEM</b>	<b>GRADO Y/O CARRERA APROBADOS</b>	<b>CONCUERDA CON EL CARGO SI O NO</b>
1. NIVEL PRE- PRIMARIO	NO INDICA	
2. NIVEL PRIMARIO	6to. Primaria	
3. NIVEL MEDIO	3ro. Básico	
4. NIVEL DIVERSIFICADO	Perito Contador	SI
5. NIVEL TÉCNICO	No Aplica	
6. NIVEL UNIVERSITARIO	Administrador de Empresas	SI
8 NIVEL POST UNIVERSITARIO		
9. DIPLOMADOS	Administración Financiera Internacional	SI
10. OTROS		
a) IDIOMAS	Inglés 75%, Alemán 50%	SI
b) CERTIFICACIONES	Primeros Auxilios, Office 2007	NO
c) SEMINARIOS DE ESPECIALIZACIÓN	Habilidades Gerenciales	
Ejecutado Por:	Confirmado por:	Pág.: 1/1
Solicitado Por:	Autorizado por:	

**PARTE IV: EVALUACIÓN DE LOS CANDIDATOS A LOS PUESTOS QUE DESARROLLARÁN PLAN DE CARRERA**

**Entrevista:**

NOMBRE DE LA EMPRESA: EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA		FECHA DE ACTUALIZACIÓN: NOV 2014
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS		ACTUALIZACIÓN No. 1
NOMBRES DE LA COMISIÓN QUE EVALÚA:		
NOMBRE DEL PUESTO A EVALUAR: CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR		
<b>ENTREVISTA PARA EL PUESTO DE CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR PARA EL PLAN DE CARRERA</b>		
I. RESULTADO Y RESUMEN DE LA ENTREVISTA: <i>Ha mejorado su expresión corporal y su léxico, continúa madurando en sus conocimientos y en su comportamiento, está dispuesto a aceptar los retos, parte de sus características personales, evaluadas con anterioridad.</i>		
II. ASPECTOS GENERALES <i>Debe dársele el tiempo de adaptación al nuevo reto y mejorar su ambiente laboral en relación a la relación con la Gerencia a cargo del nuevo puesto.</i>		
III. ASPECTOS ESPECÍFICOS <i>Debe llenar los requerimientos académicos en el término de un año.</i>		
IV. RECOMENDACIONES <i>Capacitación en liderazgo situacional y resolución de conflictos.</i>		
V. AREAS DE MEJORA <i>Su reacción emocional ante situaciones de conflicto y de presión.</i>		
Ejecutado Por:	Confirmado por:	Pág.: 1/1
Solicitado Por:	Autorizado por:	

## Evaluación 360°

### Evaluación No. 1/4

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b> EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA		<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b> NOV 2014
<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS		<b>ACTUALIZACIÓN No.</b> 1
<b>EVALÚA:</b> JEFE DEL CARGO		
<b>NOMBRE DEL PUESTO A EVALUAR:</b> CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR		

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PUESTO DE CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR  
PARA EL PLAN DE CARRERA**

La ponderación para la evaluación es: 5 óptimo , 4 bueno, 3 aceptable, 2 debe mejorar, 1 no aceptable  
ponderación máxima 170, ponderación mínima aceptable 100.

<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>HABILIDADES</b>	
1 Conocimiento del cargo	5
2 Conocimiento del negocio	5
3 Puntualidad	3
4 Asiduidad	4
5 Lealtad	5
6 Honestidad	5
7 Presentación personal	4
8 Sensatez	4
9 Capacidad de realización	4
10 Comprensión de las situaciones	4
11 Facilidad de aprendizaje	5
<b>CONOCIMIENTO</b>	
12 Desempeño de la tarea	5
13 Espíritu de equipo	4
14 Relaciones humanas	4
15 Cooperación	4
16 Creatividad	3
17 Liderazgo	4
18 Hábitos de seguridad	4
19 Responsabilidad	5
20 Actitud e iniciativa	4
21 Personalidad	4
22 Sociabilidad	3
<b>METAS Y RESULTADOS</b>	
23 Cantidad de trabajo realizado	3
24 Calidad de trabajo	5
25 Atención al cliente	4
26 Satisfacción del cliente	3
27 Reducción de costos	4
28 Rapidez en las soluciones	4
29 Reducción de mermas	4
30 Ausencia de accidentes	4
31 Mantenimiento del equipo	4
32 Atención a los plazos	3
33 Enfoque a los resultados	5
34 Sigue la cultura de servicio	5
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>

Ejecutado Por:	Confirmado por:	Pág.: 1/1
Solicitado Por:	Autorizado por:	

**Evaluación No. 2/4**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b> EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA		<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b> NOV 2014
<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS		<b>ACTUALIZACIÓN No.</b> 1
<b>EVALÚA:</b> SUBALTERNO		
<b>NOMBRE DEL PUESTO A EVALUAR:</b> CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR		

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PUESTO DE CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR PARA EL PLAN DE CARRERA**

La ponderación para la evaluación es: 5 óptimo , 4 bueno, 3 aceptable, 2 debe mejorar, 1 no aceptable  
ponderación máxima 170, ponderación mínima aceptable 100

<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>HABILIDADES</b>	
1 Conocimiento del cargo	4
2 Conocimiento del negocio	5
3 Puntualidad	3
4 Asiduidad	4
5 Lealtad	5
6 Honestidad	5
7 Presentación personal	4
8 Sensatez	4
9 Capacidad de realización	4
10 Comprensión de las situaciones	4
11 Facilidad de aprendizaje	5
<b>CONOCIMIENTO</b>	
12 Desempeño de la tarea	5
13 Espíritu de equipo	5
14 Relaciones humanas	4
15 Cooperación	4
16 Creatividad	5
17 Liderazgo	5
18 Hábitos de seguridad	4
19 Responsabilidad	5
20 Actitud e iniciativa	4
21 Personalidad	4
22 Sociabilidad	3
<b>METAS Y RESULTADOS</b>	
23 Cantidad de trabajo realizado	5
24 Calidad de trabajo	5
25 Atención al cliente	4
26 Satisfacción del cliente	3
27 Reducción de costos	4
28 Rapidez en las soluciones	3
29 Reducción de mermas	4
30 Ausencia de accidentes	4
31 Mantenimiento del equipo	4
32 Atención a los plazos	3
33 Enfoque a los resultados	5
34 Sigue la cultura de servicio	5
<b>TOTAL</b>	<b>144</b>

Ejecutado Por:	Confirmado por:	Pág.: 1/1
Solicitado Por:	Autorizado por:	

**Evaluación No. 3/4**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b> EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b> NOV 2014
<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	<b>ACTUALIZACIÓN No.</b> 1
<b>EVALÚA:</b> JEFE DEL MISMO NIVEL JERÁRQUICO	
<b>NOMBRE DEL PUESTO A EVALUAR:</b> CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR	

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PUESTO DE CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR PARA EL PLAN DE CARRERA</b>	
La ponderación para la evaluación es: 5 óptimo , 4 bueno, 3 aceptable, 2 debe mejorar, 1 no aceptable ponderación máxima 170, ponderación mínima aceptable 100	
<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>HABILIDADES</b>	
1 Conocimiento del cargo	5
2 Conocimiento del negocio	5
3 Puntualidad	5
4 Asiduidad	4
5 Lealtad	5
6 Honestidad	5
7 Presentación personal	3
8 Sensatez	4
9 Capacidad de realización	4
10 Comprensión de las situaciones	3
11 Facilidad de aprendizaje	5
<b>CONOCIMIENTO</b>	
12 Desempeño de la tarea	5
13 Espíritu de equipo	3
14 Relaciones humanas	4
15 Cooperación	4
16 Creatividad	4
17 Liderazgo	4
18 Hábitos de seguridad	4
19 Responsabilidad	5
20 Actitud e iniciativa	4
21 Personalidad	3
22 Sociabilidad	5
<b>METAS Y RESULTADOS</b>	
23 Cantidad de trabajo realizado	4
24 Calidad de trabajo	5
25 Atención al cliente	4
26 Satisfacción del cliente	4
27 Reducción de costos	4
28 Rapidez en las soluciones	4
29 Reducción de mermas	4
30 Ausencia de accidentes	4
31 Mantenimiento del equipo	4
32 Atención a los plazos	5
33 Enfoque a los resultados	5
34 Sigue la cultura de servicio	5
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>

Ejecutado Por:	Confirmado por:	Pág.: 1/1
Solicitado Por:	Autorizado por:	

**Evaluación No. 4/4**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b> EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b> NOV 2014
<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	<b>ACTUALIZACIÓN No.</b> 1
<b>EVALÚA:</b> CLIENTE INTERNO	
<b>NOMBRE DEL PUESTO A EVALUAR:</b> CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR	

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PUESTO DE CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR PARA EL PLAN DE CARRERA</b>		
La ponderación para la evaluación es: 5 óptimo , 4 bueno, 3 aceptable, 2 debe mejorar, 1 no aceptable ponderación máxima 170, ponderación mínima aceptable 100.		
<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	
<b>HABILIDADES</b>		
1 Conocimiento del cargo	5	
2 Conocimiento del negocio	5	
3 Puntualidad	5	
4 Asiduidad	4	
5 Lealtad	5	
6 Honestidad	5	
7 Presentación personal	4	
8 Sensatez	4	
9 Capacidad de realización	4	
10 Comprensión de las situaciones	3	
11 Facilidad de aprendizaje	5	
<b>CONOCIMIENTO</b>		
12 Desempeño de la tarea	4	
13 Espíritu de equipo	4	
14 Relaciones humanas	3	
15 Cooperación	4	
16 Creatividad	4	
17 Liderazgo	4	
18 Hábitos de seguridad	4	
19 Responsabilidad	5	
20 Actitud e iniciativa	4	
21 Personalidad	3	
22 Sociabilidad	3	
<b>METAS Y RESULTADOS</b>		
23 Cantidad de trabajo realizado	4	
24 Calidad de trabajo	4	
25 Atención al cliente	4	
26 Satisfacción del cliente	3	
27 Reducción de costos	4	
28 Rapidez en las soluciones	3	
29 Reducción de mermas	4	
30 Ausencia de accidentes	4	
31 Mantenimiento del equipo	4	
32 Atención a los plazos	5	
33 Enfoque a los resultados	5	
34 Sigue la cultura de servicio	5	
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	
Ejecutado Por:	Confirmado por:	Pág.: 1/1
Solicitado Por:	Autorizado por:	

## Evaluación de Indicadores

NOMBRE DE LA EMPRESA: EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA		FECHA DE ACTUALIZACIÓN: NOV 2014	
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS		ACTUALIZACIÓN No. 1	
NOMBRES DE LA COMISIÓN QUE EVALÚA:			
NOMBRE DEL PUESTO A EVALUAR: CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR			
<b>EVALUACIÓN DE INDICADORES PARA EL PUESTO DE (INDICAR EL CARGO) PARA EL PLAN DE CARRERA</b>			
I. INDICADORES CUANTITATIVOS:			
	<b>PORCENTAJE PLANIFICADO</b>	<b>PORCENTAJE LOGRADO</b>	<b>DIFERENCIA</b>
Indicadores de ingresos	No Aplica		
Indicadores de egresos	No Aplica		
Indicadores de mermas	No Aplica		
Indicadores de ahorros	No Aplica		
Indicadores de inventarios	No Aplica		
Indicadores de productividad	No Aplica		
II. INDICADORES CUALITATIVOS			
Indicadores de cambios	5.00%	4.60%	-0.40%
Indicadores de mejoras	30.00%	25.00%	-5.00%
Indicadores de procesos	10.00%	8.30%	-1.70%
Indicadores de servicio al cliente	5.00%	3.50%	-1.50%
Indicadores de efectividad de comunicación	5.00%	4.40%	-0.60%
Indicadores de calificación de los proveedores	No Aplica		
Indicadores de calificación de los clientes	No Aplica		
NOTA:			
Los indicadores deben estar por encima del 80% del porcentaje indicado			83.27%
Ejecutado Por:		Confirmado por:	Pág.: 1/1
Solicitado Por:		Autorizado por:	

## Resumen de las Evaluaciones Aplicadas al Colaborador

NOMBRE DE LA EMPRESA: EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA		FECHA DE ACTUALIZACIÓN: NOV 2014	
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS		ACTUALIZACIÓN No. 1	
NOMBRES DE LA COMISIÓN QUE EVALÚA:			
NOMBRE DEL PUESTO A EVALUAR: CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR			
<b>CONCLUSIÓN DE EVALUACIÓN DEL COLABORADOR PARA EL PUESTO DE CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR PARA PLAN DE CARRERA</b>			
EL COLABORADOR CUMPLE CON:			
	<b>PORCENTAJE PLANIFICADO</b>	<b>PORCENTAJE LOGRADO</b>	<b>SE ACEPTA SI O NO</b>
¿Llena el perfil del puesto?	80%	85%	SI
¿ Corresponde para las especificaciones del cargo?	80%	85%	SI
¿Se adapta al descriptor del cargo?	80%	75%	SI
¿ Gozará de todos los beneficios del cargo?	100%	80%	SI
¿ Cumple con lo requerimientos para las exigencias del puesto?	100%	90%	SI
¿ Cumple con los indicadores exigidos?	80%	76%	SI
¿ Posee las habilidades requeridas para el cargo?	80%	80%	SI
¿ Cumple con la evaluación a su desempeño esperada?	100%	83%	SI
¿ Ha avanzado en su preparación académica?	100%	80%	SI
¿ Cumple con el programa de capacitaciones mínimas para el cargo?	100%	70%	SI
Áreas de mejora de acuerdo a entrevista: Capacitaciones complementarias cualitativas Periodo para su presentación y re evaluación: Un año a partir de la fecha de aceptación			
Ejecutado Por:		Confirmado por:	Pág.: 1/1
Solicitado Por:		Autorizado por:	

**Ficha de Promoción:**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b> EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b> NOV 2014		
<b>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	<b>ACTUALIZACIÓN No.</b> 1		
<b>NOMBRES DE LA COMISIÓN QUE EVALÚA:</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO A EVALUAR:</b> CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR			
<p><b>FICHA DE PROMOCIÓN (INDICAR EL PUESTO) DESARROLLADA EN EL PLAN DE CARRERA</b></p>			
¿El colaborador ha sido aprobado para promoverlo a otra posición?			
	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">SI <input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="padding: 2px 10px;">NO</td> </tr> </table>	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO
SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO		
Indicar la posición:	Auditor Interno		
¿La posición es ascenso o rotación?	es ascenso		
Indicar la periodicidad con la que se evaluará la posición para el plan de carrera indicado	cada año		
Se determinó algún plan de incentivos: Detallarlo:	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">SI <input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="padding: 2px 10px;">NO</td> </tr> </table> Horario libre pago de combustible y depreciación incremento salarial del 30% a los dos meses de prueba	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO
SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO		
Indicar los aspectos de capacitaciones y especializaciones para presupuestar:	Maestría en Control Interno Actualizaciones en la cultura de la empresa		
Indicar el medio por el cuál se hará de conocimiento del colaborador esta promoción:	Carta de promoción y motivación		
Para este colaborador esta es la Promoción No. 3			
Ejecutado Por:	Confirmado por: Pág.: 1/1		
Solicitado Por:	Autorizado por:		

Si el colaborador es aprobado para el Plan de Carrera, se le retroalimentará de acuerdo a sus resultados y se le motivará para continuar al siguiente nivel, proporcionándole la información sobre los requisitos y los objetivos de la posición o posiciones que podría ocupar en el caso de que éstas estén ocupadas en el momento.

La ficha de promoción es el último formulario a incluir en el portafolio y para incluir copia en el expediente del colaborador para guardar su historial, con el cual se podrá consultar para el siguiente paso de acuerdo al diseño trabajado y resguardado en el portafolio de los planes de carrera.

## Presupuesto del Plan de Carrera para la Posición de Contralor

NOMBRE DE LA EMPRESA: EMPRESA DE LOGÍSTICA DE CARGA		FECHA DE ACTUALIZACIÓN: feb-15	
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS		ACTUALIZACIÓN No. 1	
NOMBRES DE LA COMISIÓN QUE EVALÚA:			
NOMBRE DEL PUESTO A PRESUPUESTAR: CONTRALOR DE HONDURAS Y EL SALVADOR			
<b>PRESUPUESTO PARA DESARROLLAR AL CANDIDATO EN EL PLAN DE CARRERA A LA POSICIÓN EN EL EJEMPLO</b>			
<b><u>Inversión Corporativa</u></b>	<b>CENTRO DE CAPACITACIÓN</b>	<b>COSTO</b>	
<b><u>ETAPA I</u></b>			
1. Servicio Al Cliente			
a) Nivel 1	Interno, costo promedio	Q	1,800.00
b) Nivel 2	Interno, costo promedio	Q	1,800.00
c) Nivel 3	Interno, costo promedio	Q	800.00
2. Capacitaciones sobre la cultura de la empresa			
a) Nivel 1	Interno, costo promedio	Q	500.00
b) Nivel 2	Interno, costo promedio	Q	500.00
c) Nivel 3	Interno, costo promedio	Q	500.00
3. Seguridad Industrial			
a) Curso A	Calificada	Q	1,500.00
b) Curso B	Calificada	Q	1,500.00
c) Curso C	Calificada	Q	2,500.00
d) Actualizaciones periódicas	Calificada	Q	1,500.00
5. Seminarios de conocimiento general de la empresa			
a) Seminario A	Interno, costo promedio	Q	850.00
b) Seminario B	Interno, costo promedio	Q	850.00
6. Formación de Equipos	Interno, costo promedio	Q	1,200.00
7. Ética en la empresa			
c) Curso A	Interno, costo promedio	Q	4,800.00
d) Actualización anual	Interno, costo promedio	Q	2,400.00
8. Habilidades Gerenciales	Calificada	Q	750.00
<b>Total de la Etapa I</b>		<b>Q</b>	<b>23,750.00</b>
<b><u>ETAPA II</u></b>			
1- IDIOMAS			
Inglés presupuesto de 2 años (270.00 x mes por política de la empresa, máximo monto que reconoce)	Externo, Empresa Reconocida	Q	6,480.00
Diplomados Finanzas y Control Interno (1 diplomado)	Externo, Empresa Reconocida	Q	21,000.00
Certificaciones en negocios (1 certificación)	Calificada	Q	18,000.00
<b>Total de la Etapa II</b>		<b>Q</b>	<b>45,480.00</b>
<b>Total de la Inversión Corporativa</b>		<b>Q</b>	<b>69,230.00</b>
<b><u>Inversión Personal</u></b>			
1- ESCOLARIDAD			
Técnico	Proyectos y Control Interno	Empresa Calificada	Q 21,000.00
Maestría	No necesario (opcional)	USAC	Q 15,000.00
2- IDIOMAS			
Inglés presupuesto de 2 años (270.00 x mes complemento al máximo que reconoce la empresa)	Empresa Reconocida	Q	6,480.00
<b>Total de Inversión Personal</b>		<b>Q</b>	<b>42,480.00</b>
Ejecutado Por:		Confirmado por:	Pag.: 1/1
Solicitado Por:		Autorizado por:	

Este presupuesto incluye las inversiones como correspondan a las normas y políticas de la empresa, ya sea para financiar o para invertir en la capacitación y desarrollo de para esta posición.

La inversión corporativa, está definida por un costo promedio, sobre requerimientos reales e invertidos ya en el candidato evaluado.

La inversión personal, dependerá de los ingresos y de la intención del candidato, pero también estará condicionada por el interés en el desarrollo de su carrera dentro de la empresa, dado que está precalificado para la siguiente promoción y aunque el siguiente paso es opcional, se deberá cuestionar si será obligatorio para la oportunidad siguiente o la alternativa en su mapa de carrera, cuyo resultados se revisará con la asesoría por parte del departamento de Recursos Humanos.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada sobre el Plan de Carrera para el Personal de la Empresa de Logística de Carga se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- 1- No existe dentro de los planes de capacitación una proyección para desarrollar al personal dentro de un plan de carrera que retenga colaboradores con calificadores sobresalientes que aporten experiencia y resultados positivos a la empresa y que proporcione metas y alcances posibles para ambicionar mejoras profesionales individuales y dentro de la empresa.
- 2- La empresa carece de planes ordenados y estratificados de capacitación tanto internos como externos que proporcionen a los colaboradores la especialización en el giro del negocio y un desarrollo integral interno.
- 3- El objetivo de poder retener el talento humano para permanencia en la empresa, se ve afectado negativamente, ya que de acuerdo a los resultados de las encuestas, el 42% del personal se encuentra en el período de la adquisición de la especialización, (de dos años a menos) lo que refleja las dificultades de retención de personal y de las necesidades de inversión en capacitaciones iniciales.
- 4- Se tienen limitados programas para la evaluación del personal, no está definido un sistema corporativo que la proporcione, por lo que la retroalimentación al colaborador es confusa e inconclusa, limitando el conocimiento de los objetivos y de las directrices de la empresa.
- 5- El departamento de Recursos Humanos refleja debilidad en su estructura organizacional y en la cantidad de personal a cargo, lo que limita las

expectativas para llenar las necesidades demandadas por el personal de la empresa, dada la cantidad de colaboradores.

## RECOMENDACIONES

Derivado de las conclusiones anteriores, se presentan las siguientes recomendaciones como alternativas de solución para los problemas actuales que presenta la empresa objeto de estudio:

1. Desarrollar el planes de carrera para retener al personal calificado y entrenado, para incrementar la identificación de los colaboradores hacia la empresa, que generarán mejoras personales y empresariales afianzando la cultura organizacional que se desea obtener, que, para los puestos aprobados, deberán evaluarse periódicamente para evitar desfases en los objetivos del conocimiento y experiencia esperados, así como para evitar que surja desinterés o falsas expectativas tanto de la empresa como del candidato.
2. Es necesario que la empresa contemple un plan formal y ágil de capacitaciones, tanto internas como externas para activar las oportunidades de mejora que se requieran y que en conjunto con el plan de carrera formen parte integral del desarrollo del talento humano a su servicio.
3. Evaluar periódicamente al personal y los resultados de los programas de capacitación que se implanten, incluyendo el plan de carrera, para generar soluciones en la retención de personal.
4. Dar seguimiento a las evaluaciones del desempeño en forma integral con las propuestas en el plan de carrera, para mantener las directrices y los resultados esperados en el entorno.

5. Es necesario reestructurar el departamento de recursos humanos para llenar las necesidades básicas de los colaboradores, de acuerdo a la cantidad vinculada en la actualidad.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Stephen P. Robbins. 1994. Administración, Teoría y Práctica 4ta. Ed. Prentice Hall.
2. Harold Koontz, Heinz Wehrich; Administración, una perspectiva global. Ed. Mc Graw Hill 11 ed., 1999.
3. Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano 10a. edición Ed. Mc Graw Hill
4. Carlos E. Méndez, Metodología, diseño y Desarrollo del proceso de Investigación. 3a. Edición Mc Graw Hill
5. Chiavenato Idalberto. 1999. Administración de Recursos Humanos. 5ta. edición Ed. Mc Graw Hill
6. Ernst & Young Consultores. Gestión por Competencias, Manual del Director de Recursos Humanos, publicación en Internet, tomado de <http://www.ey.com/>
7. Michael Armstrong . 1991. Gerencia de Recursos Humanos. Edición en Español. Fondo Editorial Legis.
8. Diccionario de Real Academia Española, tomado de <http://lema.rae.es>
9. Wikipedia, tomado de <http://es.wikipedia.org>
10. Plan de Carrera | Ernesto Yturralde & Asociados Latinoamérica © 2010, tomado de [www.yturralde.com](http://www.yturralde.com).
11. Administración de Personal y Recursos Humanos. Planeación de la Carrera Profesional. Capítulo 10. William B. Werther, Jr. Keith Davis.
12. Página de internet de la empresa objeto de estudio, acceso público.
13. Robbins, Stephen P. y Mary Coulter. Administración. Décima edición. Pearson Educación, México, 2010.
14. Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Material de Apoyo, julio 2013.
15. Copyright © 2008-2015 - Definicion.de, tomado de <http://definicion.de> }

16. Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración, Casos y Prácticas. 2a. Edición, México Trillas 1997, (reimpreso 2006).
17. Reyes Ponce, Agustín, Administración Moderna, México, Limusa, 2008.
18. Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración, 9a. Edición, México Trillas 2012, (reimpreso 2012).