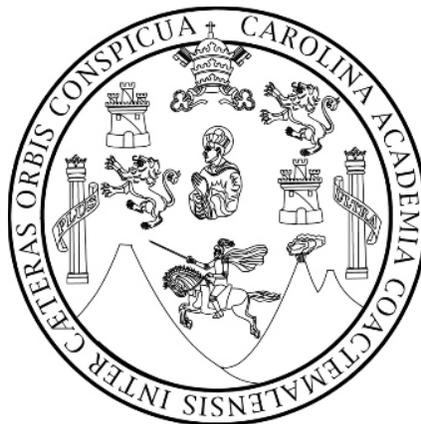


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**“MODELO DE PLAN DE CARRERA PARA LA DIRECCIÓN DE AUDITORIA
INTERNA EN UNA ASEGURADORA DEL SISTEMA FINANCIERO DE GUATEMALA”**



EVELYN JULISSA CORONADO BUSTAMANTE

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020

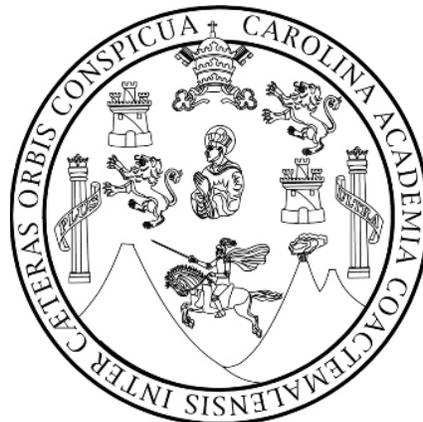
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**“MODELO DE PLAN DE CARRERA PARA LA DIRECCIÓN DE AUDITORIA
INTERNA EN UNA ASEGURADORA DEL SISTEMA FINANCIERO DE GUATEMALA”**

TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO
ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES

ASESOR: M.A. LIC. JUAN CARLOS LEMUS RÍOS



AUTOR: EVELYN JULISSA CORONADO BUSTAMANTE

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: Br. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Claudia Elizabeth Aquino García
Evaluador: Msc. Judith del Rosario Morales Flores
Evaluador: Msc. Julio de León Vizcaíno



ACTA/EP No. 0986

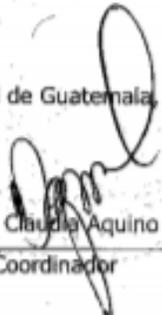
ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-004-JPFS-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 24 de Septiembre de 2020, a las **18:00 - 18:30** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Evelyn Julissa Coronado Bustamante**, carné No. **201111585** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"Modelo de Plan de Carrera para la Dirección de Auditoría Interna en una Aseguradora del Sistema Financiero de Guatemala"** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue aprobado con una nota promedio de 76 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Que el sustentante revise las enmiendas sustanciales e incorpore las observaciones realizadas en los informes, así como identifique con claridad la base de la propuesta planteada, e incorpore las observaciones sobre Marco Teórico, citas bibliográficas y bibliografía planteadas en la disertación.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veinticuatro días del mes de septiembre del año dos mil veinte.


Msc. Claudia Aquino

Coordinador


Msc. Judith Morales

Evaluador


Msc. Julio de León

Evaluador


Evelyn Julissa Coronado Bustamante
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Evelyn Julissa Coronado Bustamante** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 30 de septiembre de 2020.

(f)



Msc. Claudia Aquino García
Presidente

AGRADECIMIENTOS

- A Dios
Por bendecirme con el entendimiento, sabiduría y oportunidad para concluir con el presente trabajo.
- A mi familia
Por su apoyo incondicional, amor y palabras de aliento.
- A mis amigas
Loretti Pérez y Virginia Macz, que durante este tiempo han compartido sus conocimientos, experiencias, apoyo, amistad sincera y por siempre animarme para culminar esta etapa.
- A la Aseguradora
Por darme la oportunidad y brindarme las facilidades para obtener información, en especial al Lic. Luis Valiente por su disposición y guía para completar los procesos.
- A mi asesor
Quien me acompañó M.A. Lic. Juan Carlos Lemus Ríos, por su profesionalismo, excelente docencia, paciencia, guía, apoyo y motivación para la elaboración de este trabajo.
- A
La Universidad de San Carlos de Guatemala, docentes y compañeros que contribuyeron a enriquecer mis conocimientos a través de su profesionalismo y experiencias laborales.

CONTENIDO

Página

Resumen.....	i
Introducción	ii
1. Antecedentes.....	1
2. Marco Teórico.....	6
2.1. Administración.....	6
2.2. Administración del recurso humano	6
2.3. Talento humano	7
2.4. Tendencias de capital humano.....	8
2.5. Desarrollo organizacional	10
2.6. Desarrollo individual	10
2.7. Plan de carrera.....	12
2.7.1. Puestos de trabajo	12
2.7.2. Elementos del plan de carrera	13
2.7.2.1. Conocimientos	13
2.7.2.2. Competencias	14
2.7.2.3. Experiencias.....	14
2.7.3. Modelo de plan de carrera	14
2.7.4. Aspectos a considerar en los planes de carrera.....	15
2.7.4.1. Elección de áreas.....	16
2.7.4.2. Explicitar claramente las características del programa	16
2.8. Mapeo de talento	17
2.8.1. Estructura de la matriz de nueve cajas	18
2.8.2. Beneficios de la matriz de nueve cajas	19
2.9. Desarrollo de carrera.....	20
2.9.1. Iniciativas corporativas innovadoras para el desarrollo de carrera	21
2.9.2. Apoyo del departamento de recursos humanos al desarrollo de la carrera profesional	22
2.10. Beneficios de la implementación de planes de carrera.....	23
2.11. Política de compensación por crecimiento profesional	24

3. Metodología.....	26
3.1. Planteamiento del problema.....	26
3.2. Objetivos.....	27
3.2.1. Objetivo general.....	27
3.2.2. Objetivos específicos.....	27
3.3. Metodología.....	28
4. Discusión de resultados.....	32
4.1. Identificación de funciones según puesto de trabajo.....	34
4.2. Definición de competencias claves del puesto.....	37
4.2.1. Identificación de competencias blandas.....	37
4.2.2. Identificación de competencias técnicas.....	38
4.3. Identificación de colaboradores clave.....	41
4.4. Definición de planes de carrera individual.....	42
4.5. Presentación de planes de carrera.....	42
4.6. Discusión de resultados.....	44
Conclusiones.....	49
Recomendaciones.....	51
Bibliografía.....	53
Anexo.....	56
Índice de tablas y figuras.....	94

Resumen

El trabajo que se presenta tuvo como objetivo definir un modelo de plan carrera para una aseguradora del sistema financiero guatemalteco, debido que actualmente no existe una estructura para el desarrollo profesional del colaborador; esto provoca que los colaboradores no se sientan motivados y opten por irse a la competencia.

Derivado de ello, surge la importancia de implementar un modelo de plan de carrera que considere el potencial y la evaluación de desempeño. Para ello, se proporciona una metodología que consiste en cinco fases lógicas y ordenadas para su desarrollo.

Como resultado de cada fase se logró: describir las funciones de los puestos las cuales se encuentran actualizadas en los descriptores de puestos, definir las competencias claves del puesto, identificar a los colaboradores clave por medio de la herramienta de las nueve cajas, definir planes de carrera individual y presentar planes de carrera por medio de una política institucional.

El modelo de plan de carrera brinda a los colaboradores un desarrollo profesional dentro la organización, donde se obtienen beneficios mutuos como la satisfacción de necesidades y el continuo crecimiento. La organización obtiene por medio del conocimiento y habilidades de su recurso humano mejorar su posicionamiento en el mercado y frente a sus competidores; el colaborador cumple con sus expectativas de vida, mejora su desempeño y se convierte en un base importante de la empresa.

Introducción

Las nuevas tendencias de capital humano hacen referencia que las organizaciones para sobrevivir y liderar, deben ser más competitivas e innovadoras con la necesidad de adaptarse con agilidad a los constantes cambios, para ello la función de recursos humanos resulta estratégica para alcanzar los objetivos de la organización con los profesionales adecuados en cada actividad, calidad de talento por medio de la gestión de aprendizaje y carrera de los colaboradores que aseguren la transferencia, crecimiento y el desempeño.

La aseguradora objeto de estudio se dedica a la comercialización de seguros de vida, gastos médicos y daños, la cual fue fundada en el año 1947. La estructura organizacional se compone de una vicepresidencia, seis gerencias y veinte direcciones; la dirección de auditoría interna apoya directamente a la Vicepresidencia.

El presente trabajo de graduación tiene como objetivo definir un modelo de plan de carrera que permita completar los procesos de Recursos Humanos y apoyar con el propósito de la organización.

Este documento se encuentra estructurado por cuatro capítulos, los cuales muestran la integración de los aspectos específicos que abordan cada tema; en el primer capítulo se mencionan los antecedentes relacionados al sector asegurador, así como trabajos que guardan una estrecha relación con los planes de carrera y la manera en la que distintos autores han diseñado e implementado, para ello se hace una breve descripción de su estudio, la problemática que abordaron, el objetivo general y la conclusión.

Como sustento del tema central del presente trabajo, en el segundo capítulo, se presenta como fuente de información a los principales autores que han abordado esta temática con la finalidad de fundamentar el trabajo profesional de graduación.

En el tercer capítulo, se desarrolla lo correspondiente a la metodología donde se especifica la problemática que indica la situación actual de la organización, en la cual se manifiesta que los colaboradores no sienten el apoyo para un crecimiento y desarrollo personal como profesional, dado que no se cuenta con un plan de carrera definido; se

menciona el objetivo general, objetivos específicos para la propuesta de un modelo de plan de carrera; por último se detallan las cinco fases para resolver la problemática las cuales consisten en describir las funciones del puesto, definir las competencias claves del puesto, identificación de colaboradores clave, plan de carrera individual y la presentación de planes de carrera por medio de una política institucional; cada una de las fases cuenta con instrumentos para recolección de información.

Como cuarto capítulo, se presenta la discusión de los resultados tomando de base la metodología establecida en el capítulo anterior por medio de los instrumentos diseñados para cada fase; obteniendo como resultado el modelo de plan de carrera. Adicional, se presentan los resultados de la prueba piloto que fue trasladada a tres puestos específicos de la Dirección de Auditoría de la aseguradora objeto de estudio. Como resultado y lo más importante de este trabajo, se presenta un modelo de plan de carrera para la dirección de auditoría interna la cual especifica las fases y los instrumentos que permiten su ejecución de manera ordenada y estructurada dentro de la organización.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas del trabajo elaborado, así como la bibliografía que sustenta los conceptos presentados en el marco teórico y como anexo la herramienta, en conjunto con los instrumentos para llevar a cabo el modelo de plan de carrera propuesto.

1. Antecedentes

En Guatemala se formalizó el seguro por medio de la promulgación del Código de Comercio en el año 1877, donde se contemplan todos los aspectos relacionados a un contrato de seguro enfocado al riesgo marítimo. En 1893, se promulga el Decreto 205 de la Asamblea Nacional Legislativa, en donde las compañías aseguradoras extranjeras, podían establecerse en el país y estaban sujetas, según la normativa del código de comercio. En 1903, por medio del Decreto Gubernativo 630, se estipula que es deber del Estado promover la formación de instituciones para el ahorro individual y así formar pequeños patrimonios. En 1969 entra en vigencia el Decreto Ley de Seguros Número 473, con el objeto de establecer normas de igualdad jurídica para las compañías de seguros, quienes se constituyen en instrumentos para el fomento de ahorro nacional y dictar las medidas necesarias para el fortalecimiento del sector de seguros.

La Superintendencia de Bancos de Guatemala más conocida por sus siglas en español –SIB– es el órgano que se encarga de la vigilancia e inspección de bancos, instituciones de crédito, empresas financieras, entidades afianzadoras, de seguros y las demás que la ley disponga, adicionalmente existe la Asociación Guatemalteca de Instituciones de Seguros –AGIS– fundada en 1953 y que agrupa a 15 compañías Aseguradoras autorizadas y supervisadas por la Superintendencia de Bancos misma que contribuye al desarrollo y crecimiento de la industria del seguro y persigue el interés común de sus asociados basados en los principios de libre empresa y técnica universal del seguro.

Durante el tiempo que no existieron aseguradoras nacionales, todas las pólizas de seguros fueron reaseguradas por la firma Lloyd's de Inglaterra por medio de sus representantes en Guatemala, siendo estos los señores Mario Granai Andrino y Ernesto Townson, quienes, a su vez, eran agentes vendedores de seguros del departamento de Seguros y Previsión del Crédito Hipotecario Nacional. Esta Alianza Comercial, fructificó y en 1,945 fundaron la Compañía de Seguros Granai & Towson, entidad que representaba en Guatemala a Rhode Island Insurance Company.

Pasados dos años, derivado de la coyuntura económica difícil del país que se marcaba por la caída de los precios de los principales productos, los pioneros de los Seguros en Guatemala deciden entonces, el 29 de agosto de 1,947 fundar la Compañía de Seguros Generales Granai & Towson, S.A. Se pone a la disposición del público una gama completa de productos de seguros nacionales como: Ramo de Vida, Daños, Gastos Médicos, Diversos y Automóviles. En el año 1,976 cambian al nombre de Seguros G&T, S.A. que es el utilizado actualmente.

La estructura organizacional de la empresa en mención se compone de una Vicepresidencia, seis Gerencias y veinte Direcciones. La Dirección de Auditoría Interna, es una de las áreas que se encarga del análisis y mejorar los diferentes procesos de las áreas; reporta directamente a la Vicepresidencia de Seguros. Dentro de la estrategia de la empresa se tiene definido como visión “ser la aseguradora donde todos quieren estar y crecer”, derivado de ello es que nace la importancia de la creación de Planes de Carrera y Desarrollo que permitan apoyar a la estrategia organizacional.

En la búsqueda de información relacionada al tema de planes de carrera y su aplicación, se mencionan los siguientes autores que abordaron sobre el tema; obteniendo la siguiente información:

De León (2014) “Propuesta para la elaboración de un plan de carrera para el área operativa en un ingenio azucarero de la costa sur” optando al grado académico de Licenciatura en Psicología Industrial / Organizacional en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala Sede Escuintla, indicó que la problemática que se planteó es que los colaboradores no perciben avance dentro de la empresa y son pocos los que llegaron a ascender a un mejor puesto, derivado de ello se planteó el objetivo determinar el tipo de información necesaria para elaborar un manual de plan de carrera profesional para el área operativa en una industria azucarera. La metodología que utilizó fue la estadística que consistió en la tabulación simple de los elementos que componen el plan de carrera, utilizó el instrumento del cuestionario obteniendo como resultados que un sesenta por ciento de los encuestados no conoce un plan de carrera, los altos mandos desconocían

el plan de sucesión, el nivel operativo en el área industrial de la empresa expresó que no existían planes de carrera. Se concluyó determinando los componentes para el manual de plan de carrera profesional para el área operativa, se determinó la importancia de los elementos que debe contener un manual e plan de carrera; se recomendó a la organización tomar en cuenta el manual de plan de carrera para iniciar con el proceso de promociones y desarrollo profesional para los colaboradores del área operativa, al Departamento de Recursos Humanos se recomendó la actualización de la información en cada temporada del ingenio, derivado del personal temporal, así como la utilización de la metodología de promoción y capacitación basado en el dominio de competencias y el desempeño.

Mora (2018) “Plan de Carrera y Métodos de Evaluación de desempeño de personal del departamento de Ingeniería de pruebas” optando al grado académico de Maestro en Administración en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, México. Se identificó alta rotación del personal, provocando falta de motivación derivado de no lograr crecer dentro de la institución, adicional no se promovía al personal a posiciones vacantes, derivado de ello se planteó el objetivo de identificar las causas de la rotación de personal y fomentar el crecimiento profesional reteniendo al talento humano dentro del departamento, se utilizó el método científico y los instrumentos de encuesta; como resultado se identificó que existen salarios más competitivos en otras empresas del mismo giro, falta de estructura para mantener capacitación constante y falta de vinculación, comunicación entre los integrantes del departamento. Se concluyó que es necesario un plan de carrera para el área mencionada, mejorar métodos en la evaluación de desempeño e impactar en la cultura organizacional; se recomendó utilizar el formato de plan de carrera que permita escalar poco a poco, con los puntos definidos para aspirar a otros puestos, generar conquista a corto plazo por medio de credibilidad y confianza con el personal.

Carrera (2016) “Diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional” optando al grado Académico de Maestría en Dirección de Empresas de la Universidad Andina Simón Bolívar en Ecuador, identificó como problemática que la organización no disponía de una

unidad específica para el desarrollo y gestión del talento humano, no existían procesos y actividades que satisficieran y motivaban al personal, adicional la calidad del clima organizacional, derivado de ello, se planteó el objetivo de diseñar un plan de carrera y desarrollo organizacional que permitiera mejorar el clima de la institución; la metodología que se utilizó corresponde al método científico, implicó un proceso de razonamiento de cada tema y desarrollo profesional; como resultado se interrelacionó que el plan de carrera permite el cumplimiento de objetivos individuales y de la organización de forma sistemática así como la utilización de la evaluación del clima organizacional que identificó fuentes de conflicto, estrés e insatisfacción para la toma de decisiones de la administración. Concluyó con el análisis del distributivo organizacional, perfiles y funciones, se identificaron factores de motivación y satisfacción para el diseño del plan de carrera y desarrollo organizacional, se revisó el proceso de gestión de talento humano que permitió tomar decisiones correctivas para la toma de decisiones por ascensos y transferencias, necesidades de capacitación, identificación de habilidades y competencias de empleados; recomendó comunicar a todo el personal de la organización la decisión de implementación del plan de carrera y desarrollo profesional, la forma en la que todos son considerados para la participación de los planes de carrera y las herramientas consideradas para su funcionamiento.

Campos, Rodríguez y Vela (2015) "Plan de Desarrollo de Carrera aplicado a una empresa de Sector Ingeniería, Nivel mando Medio a Gerencial" optando al grado académico de Magister en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas por la Universidad del Pacífico en Perú, indicó que la problemática por la falta de diseño e implementación de programas de desarrollo de carrera en el nivel mando medio a gerencial generó desmotivación e identificación con la organización, reflejando dificultad para retener a los líderes, derivado de ello se planteó el objetivo de elaborar el programa de desarrollo de carrera para incrementar la retención en el nivel mando medio a gerencial mediante la identificación y desarrollo de potenciales en colaboradores, alineando los objetivos y competencias de los colaboradores con la estrategia de la organización. La metodología que se utilizó fue mixta explicativa-predictiva de carácter transversal, ya que pretendía encontrar un plan de desarrollo de carrera adecuado para mejorar la retención de

colaboradores, como resultado se obtuvo información general de la estructura organizacional, se revisó el perfil de puestos e identificó las competencias requeridas, se validó la evaluación de desempeño, se identificó a los talentos. Se concluyó que para lograr el plan de desarrollo es necesario investigar que motiva al personal, siendo un elemento clave en la empresa para promover el desarrollo sostenible al interior de la organización; se recomendó mapear el listado de posiciones clave para trabajar con los mapas de desarrollo de carrera y planes sobre la información.

Poveda (2014) “Componentes del Plan de Carrera” optando al grado académico de Maestra especializada en Gerencia de Talento Humano de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano en Colombia, indicó que la problemática detectada surge de la satisfacción de necesidades personales buscando empresas que puedan suplir dichas necesidades, esto provoca la rotación de personal afectando el interior de la organización, derivado de ello se planteó el objetivo de identificar los componentes del plan de carrera, la metodología que se utilizó fue el descriptivo cualitativo, apoyándose de diferentes teorías y materiales bibliográficos que aportan al desarrollo y solución del problema de investigación; como resultado se identificaron los componentes del Plan de Carrera iniciando por la teoría de la motivación que busca la satisfacción de necesidades, al conseguirlo genera una nueva motivación gestionando el conocimiento organizacional, buscando el crecimiento intelectual de las personas y de la organización, adicional se dio a conocer la importancia de implementar un plan de carrera, identificando necesidades futuras de promociones e implementar medios para llenarlas. Se recomendó evaluar el Plan de Carrera de forma mensual o trimestral, dependiendo de la política de la empresa, logrando la efectividad de la implementación dentro de la organización.

2. Marco Teórico

Actualmente las organizaciones se encuentran en constante crecimiento y competitividad, esto hace que implementen diferentes acciones que les permiten desarrollar al recurso humano que se encuentra dentro de la estructura; así como ubicar al personal clave que apoye constantemente al logro de objetivos y establecer diferentes incentivos que permita la pertenencia y crecimiento profesional de cada uno de ellos.

2.1. Administración

La administración es una disciplina moderna, puede verse desde varios enfoques; para este estudio se tomará de base lo siguiente:

EFL Brech (citado por Reyes, 2007) indica que la administración “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado” (p.3).

Como se indica en el párrafo anterior se puede entender que la administración implica una serie de pasos planificados, cuya aplicación debe realizarse en conjunto para lograr un objetivo.

2.2. Administración del recurso humano

Antes de realizar una implementación de acciones para fomentar el crecimiento del recurso humano es necesario plantear la necesidad de administrar el recurso humano, el proceso de planeación del recurso humano requiere una debida organización para garantizar el éxito de sus funciones.

Coordinar de la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. Para la administración eficaz del recurso humano existen cinco áreas funcionales: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados. La dotación del personal es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tenga el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos... El desarrollo de los recursos humanos es la función principal de la administración del recurso humano que no sólo consiste en la capacitación y desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y

actividades de desarrollo... Remuneración incluye todas las recompensas que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios... Seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo y la salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales... Relaciones laborales y con los empleados se relaciona a que las empresas están obligadas por ley a reconocer a un sindicato y a negociar con él con buena fe si los empleados de la empresa quieren que ese sindicato los represente (Wayne, 2010, pp.4-8).

Es de suma importancia que dentro de las organizaciones exista el departamento que administre el recurso humano, ya que esta se encarga de alinear la estrategia y al mismo tiempo una debida planeación garantiza disponer de los elementos necesarios para ejercer las diferentes funciones de trabajo, así como el adecuado desempeño y logro de objetivos institucionales.

2.3. Talento humano

La gestión de talento humano y la administración de los recursos humanos son dos términos que se utilizan como similares, para ello es importante conocer que los diferencia y qué ventajas tiene reconocer el talento dentro de la organización.

Chiavenato (2009) afirma:

La gestión de talento humano se refiere a la adquisición, capacitación, evaluación y remuneración de los empleados. Las empresas exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad con el retorno de la inversión en especial de los empleados.

Esta gestión permite la colaboración eficaz de los colaboradores para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales por medio de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización con alcanzar los objetivos.
- Proporcionar competitividad.
- Colaboradores entrenados y motivados, el reconocimiento no debe ser sólo dinero.

- Aumentar la realización de los colaboradores.
- Desarrollo y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar los diferentes cambios
- Establecer políticas de desarrollo.

La gestión de talento se resume en el conjunto de procesos organizacionales integrados de Recursos Humanos diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a empleados productivos y comprometidos. (pp.11-13).

El proceso de administrar el talento humano permite a la organización anticiparse a las necesidades de la fuerza laboral, la adecuada administración de los colaboradores actuales y la buena atracción de individuos altamente capacitados, así como su debida integración y fomento de desarrollo para lograr la maximización de productividad del recurso humano.

2.4. Tendencias de capital humano

Las organizaciones se encuentran en constante cambio, frecuentemente se hacen las preguntas de ¿Cómo debería organizarse el trabajo y cómo puede crear valor? ¿Cómo asegurarse de que los colaboradores prosperen durante los cambios? ¿Cómo acelerar la transformación de la fuerza laboral? Para ello es importante impulsar el potencial de crecimiento en la era humana. Se mencionan las cinco tendencias de Capital Humano.

Según estudio sobre Tendencias Globales de Talento, se detectan cinco tendencias predominantes. Mercer (2018) indica:

Cambio a gran Velocidad: es necesario crear prácticas de trabajo ágiles elevando el nivel de innovación y compromiso, esto les permitirá a las organizaciones y a los colaboradores prosperar. Dentro del estudio se menciona que en los próximos cinco años algunos puestos dejarán de existir por los cambios acelerados que se están dando, es importante mejorar las competencias digitales y ofrecer un mayor acceso a aprendizajes en línea.

Trabajar con un propósito: en la actualidad existen los contratos de compromiso organizacional que van ligados a las recompensas (salarios, beneficios, carrera,

experiencias), los colaboradores son activos a adquirir y optimizar. Sin embargo, a un futuro cercano, el contrato será de desarrollo por necesidades de crecimiento; recompensas personalizadas a cambio de una amplia gama de contribuciones. Dentro de los beneficios que se obtienen de trabajar con un propósito es que al prosperar los colaboradores sienten afinidad, orgullo y propósito, se sienten empoderados de su carrera, dicen que su empleador se preocupa por su salud y bienestar y creer que se les remunera equitativa y competitivamente.

Flexibilidad Permanente: es necesario una nueva manera de hablar de trabajo preguntándose ¿cuándo, dónde, qué, cómo y quién realiza el trabajo? En un futuro cercano se estará trabajado remotamente, aumentará el hotdesking que consiste en un sistema de organización de oficina que involucra a varios trabajadores que usan una sola estación de trabajo física o superficie durante diferentes períodos de tiempo, espacios abiertos de trabajo. Se indica que actualmente lo que está funcionando es la gestión por resultados, no por horas; los gerentes que brindan apoyo cuentan con actitud positiva por parte de sus colaboradores.

Digital desde adentro hacia afuera: Las organizaciones digitales informan puntajes elevados para agilidad del cambio, tienen una propuesta de valor al empleado atractiva y diferenciada, consideran a Talento Humano como un asesor en materia de riesgos de capital humano.

Plataforma para el Talento: Es importante aplicar una mentalidad de plataforma al mundo de recursos humanos sin perder el enfoque humano y de crecimiento. Para ello, se muestran diez principales prioridades: Desarrollar líderes para la sucesión y planes de carrera, desarrollar habilidades, atraer a los mejores elementos fuera de la compañía, apoyar el crecimiento profesional de los empleados, identificar los altos potenciales, aumentar el compromiso de los empleados, mejorar la experiencia, optimizar la gestión del desempeño, garantizar la competitividad de las recompensas, mover estratégicamente el talento dentro de la compañía. Se recomienda Comprender los intereses y las habilidades de los empleados para encontrar los puestos más adecuados para ellos y tener una mayor claridad acerca de las habilidades y las experiencias necesarias para el desarrollo de carrera. (p.5)

Derivado de estas tendencias, el estudio se enfoca en diseñar una plataforma para el talento por medio de los planes de carrera; se sabe que las organizaciones cuentan con una única constante que es el cambio, adicional deben actualizarse constantemente con lo que la sociedad demanda y presentarles las mejores condiciones de crecimiento y desarrollo, con el fin de atraer al mejor talento humano.

2.5. Desarrollo organizacional

Considerar los cambios en una organización es parte de una evolución normal y necesaria para su desarrollo, esto permite la rápida adaptación a lo que sucede en el entorno y ser una organización competitiva.

Wendel, French y Cecil (como se citó en Guízar, 2013) indican:

“Es un esfuerzo a largo plazo orientado hacia el cambio o hacia el autoanálisis; es un cambio específico en la cultura de una organización: de una que evita un análisis de los procesos sociales en la organización, a una que institucionaliza y legitima este análisis. Diseñado para hacer surgir una administración más eficaz y de colaboración de la cultura organizacional por medio de la ayuda de un agente de cambio o consultor“ (p.6).

El desarrollo organizacional permite que las empresas orienten sus esfuerzos en cambios sustanciales basados en una planificación y determinación de una cultura organizacional, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y mejorar el desempeño dentro la organización; esto mediante el cambio de conductas que puedan visualizarse en el resultado de su trabajo diario. Adicional, es de gran utilidad en los momentos actuales por la coyuntura que atraviesan las empresas y por los constantes cambios en el mercado laboral realizar planes de desarrollo profesional.

2.6. Desarrollo individual

Puede entenderse como una formación que tienen las personas a lo largo de su trayectoria dentro de la organización, esto derivado de los diferentes puestos en lo que se ha visto involucrado y por los conocimientos adquiridos. La educación, formación y capacitación hacen que sobresalga de los otros individuos permitiendo un mejor desarrollo individual.

Werther y Davis (2008), indican la importancia de la capacitación para ayudar en el desarrollo de la persona, mencionando lo siguiente:

“Aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. Muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo en su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de intermedio, o incluso de nivel ejecutivo.

Aunque en ocasiones la diferencia entre capacitación y desarrollo profesional es tenue, se entiende por desarrollo los programas dirigidos en especial a niveles de mandos medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos. El desarrollo consiste en educar a los ejecutivos de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización, incluye programas con una formación integral.” (p.252).

La capacitación es una herramienta de suma importancia para el desarrollo de las personas, es necesario mencionar que debe existir un equilibrio entre las aptitudes del colaborador y las necesidades del puesto. Adicional, los beneficios que brinda la capacitación son reflejados durante todo el periodo de trabajo; esto logrará que los colaboradores se sientan capaces de asumir nuevos retos y lograr un desarrollo individual dentro de la organización. Por otro lado, la organización tendrá un retorno de la inversión realizada a sus colaboradores por medio de mejores prácticas y posicionando a la organización como un lugar que marca la diferencia tanto por procesos, experiencias de servicio, crecimiento profesional y desarrollo individual. Adicional, el desarrollo de los colaboradores prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más complejas, es importante mantener una evaluación periódica de la evolución de los colaboradores para seguir apoyando con cierre de brechas y potenciar sus habilidades.

2.7. Plan de carrera

Derivado de los múltiples cambios que tienen las organizaciones por la única constante “el cambio”, es importante que existan herramientas que permitan el desarrollo del talento humano, una de las vías es la creación de planes de carrera que permitan ser una guía para el crecimiento profesional y adicional un beneficio para la organización ya que tendrá personal competitivo, productivo y con sentido de pertenencia, alcanzando los objetivos de la institución.

Alles (2016), indica:

Planes de carrera. Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa. (p.206)

Dentro de los objetivos que se plantea el Departamento de Recursos Humanos es importante que se incluyan planes de carrera ya que es un recurso sumamente valioso que permite ofrecer a los colaboradores una idea de lo que será su recorrido y crecimiento profesional dentro de la empresa; permite al colaborador tener claros los requisitos a cumplir para optar por otras plazas, siendo una guía para su desarrollo y crecimiento dentro de la organización.

2.7.1. Puestos de trabajo

Dentro de la estructura establecida en la organización, es necesario que talento humano defina una estructura y construya los diferentes puestos de trabajo, conociendo al personal necesario y lo que cada uno realizará permitirá que la organización funcione de acuerdo a sus necesidades.

La realización de un análisis de puestos eficaz es esencial para el logro de una administración sólida de recursos humanos, ya que una organización recluta, selecciona y promueve empleados. El diseño de puesto es el proceso que consiste en determinar las tareas específicas que se llevarán a cabo, los métodos utilizados para desempeñar estas

tareas y cómo se relaciona el puesto con otros trabajos de la organización. (Wayne, 2010, p.109)

Al definir los puestos de trabajo, se pueden validar las tareas, responsabilidades, funciones de trabajo y competencias; esto será una base para estructuras de mejor manera los planes de carrera.

2.7.2. Elementos del plan de carrera

Para la implementación de los planes de carrera es necesario conocer que lo compone, para ello se mencionan elementos que integrados aportan a que este sea una herramienta funcional para el desarrollo y crecimiento del talento humano dentro de la organización.

El propósito de los planes de carrera es contar con personas preparadas dentro de las propias filas de la organización para ocupar posiciones de mayor nivel en algún momento futuro de plazas que queden vacantes, para la elaboración de este es necesario definir tres elementos que se combinan: conocimientos, experiencia (logros alcanzados en el desempeño) y competencias. (Alles, 2016, p.217)

Estos elementos abarcan tres factores importantes el conocimiento que es adquirido por estudios o por el día a día, la experiencia que es poner en práctica lo aprendido y nuevo conocimiento y por último las competencias que son las habilidades y destrezas del talento humano para realizar su trabajo.

2.7.2.1. Conocimientos

Los conocimientos son los adquiridos por estudios formales o de forma empírica; el autor dice lo siguiente:

Alles (2016) indica que los conocimientos son el “Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina” (p.69).

Se entiende entonces que el conocimiento es adquirido por los estudios sobre un tema en particular, adicional por situaciones que hacen que esto se adquiera de manera empírica.

2.7.2.2. Competencias

Las competencias se pueden ver desde varios puntos de vista, se menciona desde el enfoque de competencia laboral.

La competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Se considera competencias duras a la experiencia para el puesto o ciertos conocimientos específicos requeridos para la posición y blandos a las características profundas de personalidad. (Alles, 2016, pp.68,101)

Se puede decir entonces que, las competencias laborales son las habilidades y actitudes necesarias para llevar a cabo exitosamente una actividad.

2.7.2.3. Experiencias

La experiencia laboral es importante para desempeñar un puesto de trabajo, sin embargo, no es esencial; ya que en muchas ocasiones se cuenta con el conocimiento teórico, el autor indica lo siguiente.

Alles (2016) indica que la experiencia es la “Práctica prolongada de una actividad que permite incorporar nuevos conocimientos e incrementar la eficacia en la aplicación de los conocimientos y las competencias existentes, todo lo cual redundará en la optimización de los resultados de dicha actividad” (p.68).

Según lo observado en el concepto descrito anteriormente, las experiencias son un conjunto de conocimientos y competencias adquiridas que se han puesto en práctica en los diferentes puestos de trabajo.

2.7.3. Modelo de plan de carrera

La formación de las personas nunca termina, siempre existirán nuevas tendencias, estudios, mejoras prácticas que son necesarias conocer para mejorar procesos y ser competitivo en esta sociedad de cambios.

Modelo de competencias: Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos

organizacionales o empresariales. Las fichas de evaluación ayudan a resolver muchos de los problemas habituales en la medición de competencias; sin embargo, su uso requiere entrenar a los evaluadores, porque implica observar comportamientos. Es decir, la ficha simplifica la tarea, pero la dificultad radica en la observación de comportamientos, un tema sobre el que se deben realizar actividades formativas que involucren a todos los posibles evaluadores.

Las fichas de evaluación pueden ser utilizadas para la autoevaluación o para la evaluación por parte de un superior (jefe). También puede utilizarse para otro tipo de evaluaciones. Entre los usos más frecuentes se pueden mencionar: La evaluación de desempeño tradicional o la evaluación de 360°. (Alles, 2016, pp.74-77)

El modelo de plan de carrera por competencias surge como una necesidad de identificar, no sólo el conjunto de conocimientos apropiados (saber) y habilidades y destrezas (saber hacer), sino de apreciar la capacidad de emplearlas para solución de problemas y monitorear su desenvolvimiento, que permite identificar las brechas que tiene que cerrar y mejorar.

2.7.4. Aspectos a considerar en los planes de carrera

Para la elaboración de planes de carrera sólidos es importante definirlos y considerar variables que los hagan enriquecedores y que marquen la diferencia de otras instituciones, ya que estos serán una guía para todos los colaboradores.

Alles (2016) indica algunos aspectos que se deben considerar para planes de carrera exitosos: “Algunos temas que surgen de la experiencia profesional y que pueden marcar la diferencia entre un programa exitoso y eficaz y otro que no lo es son la elección de áreas, características de los programas, evolución de las capacidades” (p.222).

Para la construcción de talento se pueden utilizar diferentes medios, sin embargo, para este caso se construye talento por medio de la elaboración de planes de carrera. Es de suma importancia considerar aspectos que marquen la diferencia, si estos son una buena guía se logrará contar con colaboradores que quieran permanecer y desarrollarse dentro de la organización, así como establecer un modelo que aporte a la estrategia de la organización.

2.7.4.1. Elección de áreas

Para establecer la elección de áreas o sectores dentro de la organización es importante definir qué está buscando la organización y su visualización; inicialmente debe realizarse en grupos grandes, sin embargo, es necesario que sea en toda la organización.

Las áreas más adecuadas son aquellas numerosas, donde muchas personas ocupan puestos similares y lo más frecuente es la incorporación de personas con poca experiencia o sin ella. Otro aspecto es cuando la empresa considera al área semillero y/o cuando las personas reciben formación adicional, pero de calidad superior. (Alles, 2016, p.222).

Es importante que Talento Humano sea un socio estratégico de la organización, así como identificar las áreas numerosas y las áreas que tienen puestos especializados. La orientación de los colaboradores que cuentan con puestos similares aportará para que los colaboradores sean más competitivos y puedan desarrollarse dentro de la organización.

2.7.4.2. Explicitar claramente las características del programa

Los planes de carrera deben ser una orientación para los colaboradores, especificar claramente las características y el contenido de estas guías, así como su debida comunicación. Adicional a ser una guía para los colaboradores, deben estar alineados a los descriptores de puesto, fortalecer las habilidades y conocimientos de los colaboradores.

Diseño de la carrera estándar. Deben estandarizar de manera precisa los niveles y requisitos para acceder a cada uno de ellos. Deberán suministrar un caso concreto para cada una de las áreas para las cuales se diseñaron los planes de carrera.

Comunicación amplia. La organización debe estar informada de la existencia de los planes de carrera, los involucrados, participantes y jefes deben conocer a detalle los planes de carrera.

Clasificar y difundir que no implica promesa alguna. Los planes de carrera son programas de desarrollo donde se describen estándares y pasos necesarios para transitarlos. Esto no implica que la organización otorgue el puesto del nivel superior, eso es lo que se espera,

sin embargo, debe existir una participación desde la organización y desde el colaborador. (Alles, 2016, p.224).

El diseño de los planes de carrera debe considerar ciertas características, los planes de carrera deben ser estandarizados para todas las áreas, la Gerencia General debe conocer y apoyar para que pueda darse el desarrollo de los colaboradores. Se debe ser consciente que no todo depende de la organización, el colaborador debe ser capaz de reconocer sus habilidades, intereses, conocimientos, motivaciones y características personales y establecer planes de acción para alcanzar metas específicas.

2.8. Mapeo de talento

Cada organización tiene una ideología propia en cuanto al papel que desempeñan las personas en el quehacer de la organización, para ello es importante la identificación de talento potencial y definir a los colaboradores que necesitan un acompañamiento para cierre de brechas de desempeño.

La metodología de las nueve cajas es una herramienta de gestión y planificación estratégica de las necesidades de talento de una organización mediante la evaluación y planes de desarrollo. La matriz evalúa a los colaboradores en dos dimensiones su desempeño pasado y su futuro potencial, y de la combinación de ambos ejes resulta una red de 9 cajas.

Dentro de las funciones se pueden mencionar que permite comprender el alcance del desarrollo de las personas que hay dentro de la organización, facilita la toma de decisiones en la asignación de roles y cargos, ayuda a planificar sucesión entre los puestos, aumenta la equidad en la evaluación del desempeño, orienta hacia que perfiles deben dirigirse los procesos de selección, contribuye al diseño de un plan de formación individualizado, reduce la tasa de abandonos por los trabajadores, mejora la satisfacción de los empleados y, por lo tanto, su rendimiento y productividad. (McKinsey, 2020)

Las organizaciones hoy en día esperan que el desarrollo de los empleados se mantenga al mismo ritmo de la organización, el modelo de las nueve cajas ayuda a que esto sea posible. El aprendizaje mantiene a las personas en el flujo de trabajo y si se les provee de facilidades y soporte, el aprendizaje es más efectivo, rápido y con retorno de inversión.

2.8.1. Estructura de la matriz de nueve cajas

Para el mapeo de talento por medio de la herramienta de nueve cajas, se deben considerar diferentes elementos que en conjunto brinden información objetiva para posicionar al colaborador en un cuadrante.

La evaluación integral de la herramienta nueve cajas, se debe basar en competencias del individuo ¿el cómo?, indica el potencial del futuro de las personas y los resultados generados ¿el qué?, evaluaciones orientadas hacia el logro de resultados.

Se compone de una representación gráfica de dos ejes:

- Eje X (línea horizontal): identifica potencial superior (3 puntos), normal (2 puntos) y bajo (1 punto) a través de su desempeño conductual o potencial. Este se compone de tres elementos:

Agilidad de aprendizaje: se considera si se adapta a los cambios del entorno, si puede aprender cosas nuevas con rapidez y llega a dominar situaciones que son nuevas y diferentes, sabe cómo acoplarlos a sus labores, es empático y sensible con los compañeros, enseña y aprende, es flexible, aprende y se recupera rápido de los errores y experiencias negativas, muestra resiliencia.

Aspiraciones de crecimiento: se considera si muestra un fuerte deseo de alcanzar niveles más altos de responsabilidad y liderazgo, si busca activamente influenciar y motivar a los demás, si goza de tener a cargo actividades nuevas y liderar equipos, y si adopta retos y mantiene resultados esperados.

Actitud de compromiso: se considera el compromiso con la organización, capacidad para sentir propios los objetivos de la organización, desea permanecer en la empresa, el compromiso con la calidad capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia, toma de decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, compromiso con la rentabilidad, capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización, compromiso con el equipo de trabajo, para lograr liderar y que cumplan sus objetivos y los de la empresa.

- Eje Y (línea vertical): se enfoca en evaluar el logro de metas proveniente de su evaluación del desempeño anual identificando desempeño superior (9 puntos), normal (6 puntos) y bajo (3 puntos). Ese se compone de:

Bajo desempeño menor a 65 puntos. No brinda resultados a la institución, es un colaborador en riesgo ya que se define si éste sale de la empresa o se cambia de puesto con un plan de acción de mejorar, estos colaboradores no son tomados en cuenta en programas de desarrollo.

Desempeño medio de 66 a 89 puntos. El desempeño es normal, puede ser superior si se le apoya con capacitación o cambio de puestos, son considerados en programas de desarrollo sólo si su desempeño ha sido afectado por situaciones externas al colaborador.

Alto desempeño de 90 puntos en adelante. Son empleados con alto nivel de ejecución en puesto actual, buscan nuevos retos con resultados favorables, son considerados para programas de desarrollo y son retenidos por la organización.

Estos rangos son de referencia, deben ser de acuerdo con la organización y los rangos esperados. La combinación de ambos ejes permite ubicar a los empleados en una de las cajas. (McKinsey, 2020)

La matriz debe ser definida atendiendo a la familia de puestos establecida en la organización. La estructura de las nueve cajas permite ubicar de forma precisa y objetiva al colaborador, derivado de ello se pueden definir planes de capacitación y diagramas de remplazo para ocupar puestos claves.

2.8.2. Beneficios de la matriz de nueve cajas

La herramienta de nueve cajas ha sido utilizada por varias organizaciones debido a que les brinda información suficiente para toma de decisiones, a su vez les brinda información para elegir el mejor talento para posicionarlos en otros puestos dentro de la organización.

La matriz de nueve cajas es una forma visual de ubicar a los talentos en la institución, para ello se definen las siguientes ventajas:

- Es una de las mejores herramientas utilizadas para gestionar, desarrollar y retener el talento de una situación.
 - Determina el inventario de talento con esta cuenta, lo cual permite dar un tratamiento especial a cada grupo de funcionarios de acuerdo con ambos criterios: su desempeño y su potencial de futuro.
 - Aplicable para jefaturas u operativos con desempeño y potencial.
 - Brinda metodología y proceso ordenado.
 - Es una herramienta visual, simple y objetiva.
 - Proporciona información para identificar planes de capacitación.
 - Brinda información a la empresa y a cada colaborador de su avance y desarrollo.
- (McKinsey, 2020)

Es de considerar que los beneficios de un mapeo de talento por medio de la herramienta nueva cajas brinda múltiples beneficios a la organización, derivado de ello se deben brindar herramientas de consulta inmediata a los jefes de área; donde se visualice a los diferentes colaboradores e implementar planes de capacitación.

2.9. Desarrollo de carrera

Cuando se han definido los planes de carrera, deben ser comunicados y trasladados a los colaboradores, esto implica un proceso planificado de modificaciones culturales dentro de la organización. Este desarrollo de carrera permite que la gestión de talento humano planifique, monitoree, diagnostique y tome decisiones para estructurar al talento humano.

Wayne (2010) indica que el desarrollo de carrera es un “Enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles cuando se les necesite” (p.228).

Este proceso no es sencillo e implica un debido seguimiento por parte de la gestión de talento humano con los colaboradores para garantizar su éxito. Uno de los beneficios del desarrollo de carrera es que los colaboradores que se han estado preparando con anticipación, cuenten con los conocimientos, competencias y experiencia necesaria para

ocupar las plazas que queden vacantes, estos se mantienen motivados y con un objetivo claro para alcanzar un mejor puesto adquiriendo beneficios económicos.

2.9.1. Iniciativas corporativas innovadoras para el desarrollo de carrera

Para establecer un plan de desarrollo de carrera, la organización debe ser innovadora y ser ese lugar que haga la diferencia con otras organizaciones; esto se puede lograr por medio de diferentes programas, claro está que dependerá del tamaño de la organización, así como de los fondos monetarios con los que esté dispuesto a invertir para su aplicación.

Proporcione a cada empleado un presupuesto individual. El colaborador puede utilizar su presupuesto para conocer sus opciones de carrera y de desarrollo personal.

Ofrezca centros de carrera internos o en línea. Incluyen una biblioteca interna o en línea con materiales para el desarrollo de carrera, talleres de carrera y talleres sobre temas relacionados, así como entrenadores de carrera individuales que funjan como guías.

Fomente la inversión de roles. Permita que los colaboradores trabajen temporalmente en diferentes puestos para que logren apreciar mejor sus fortalezas y debilidades ocupacionales.

Establezca un “campus corporativo”. Prepare cursos y programas de carrera y desarrollo, tal vez mediante el establecimiento de sociedades con consultores o universidades locales.

Organice “equipos para el éxito de carrera”. Se trata de pequeños grupos de empleados del mismo departamento, o de departamentos diferentes, que se reúnen periódicamente para establecer redes de apoyo que les ayuden a alcanzar sus metas de carrera.

Proporcione entrenadores de carrera. Los entrenadores de carrera generalmente trabajan de manera personal con los empleados para ayudarles a utilizar herramientas de evaluación de carrera, así como para identificar sus opciones de capacitación y desarrollo. Deben ayudar a los empleados a crear planes claros de uno a cinco años, que indiquen el camino que podría seguir su carrera dentro de la empresa.

Ofrecer talleres de planeación de carrera. Es un evento planeado de aprendizaje en el que se espera que los empleados se involucren activamente, completen ejercicios y planeación de carrera e inventarios, a la vez que participen en sesiones prácticas de habilidades de carrera.

Diseñar programas computarizados en línea y fuera de línea para mejorar el proceso organizacional de la planeación de carrera. Ese diseño permite que al realizar la búsqueda del nombre del colaborador aparezca la historia laboral, sus habilidades, su ruta de carrera y otro tipo de información. (Dessler, 2009, pp.385-387)

Para establecer iniciativas corporativas innovadoras dentro de la organización existen diferentes propuestas, el conocer los beneficios que cada una de ellas presenta permitirá la elección para la aplicación de las mismas, así también realizar una mezcla de las iniciativas corporativas innovadoras que harán fortalecer los planes de carrera. El acompañamiento de los colaboradores, brindarles bibliotecas como herramientas para mejorar habilidades, rotación de funciones para que puedan conocer sus fortalezas, constante capacitación de diferentes temas, que existan charlas y talleres, así como contar con un sistema adecuado para que se puedan monitorear a los colaboradores. El contar con un tutor permitirá el progreso de la carrera de un colaborador. Los programas corporativos para el desarrollo de carrera se enfocan en el futuro del colaborador dentro de la organización.

2.9.2. Apoyo del departamento de recursos humanos al desarrollo de la carrera profesional

El departamento de recursos humanos debe dar una guía y acompañamiento a los colaboradores de la institución, ya que son ellos quienes están empoderados de los procesos de desarrollo del individuo, así como de lo que desea conseguir la organización.

Werther y Davis (2008) indican que “El desarrollo profesional no debe apoyarse sólo en los esfuerzos individuales. La organización posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos. Esto tiene un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a los que se propone la empresa, y asegurarse de que todo el equipo conoce bien las oportunidades que presenta la organización a cada uno de sus integrantes” (p.296).

Ser un socio estratégico como lo es Recursos Humanos implica un acompañamiento del colaborador, como lo indica el autor. Las empresas que quieren ser competitivas deben gestionar adecuadamente a su personal, reconociendo al capital humano como uno de sus activos más importantes ya que son ellos quienes hacen que se mueva la organización.

El detectar a los colaboradores con potencial y permitirles que se desarrollen hace que todos los procesos de recursos humanos valgan la pena, se hace esta aseveración ya que todos los procesos deben ser integrales, si el área de selección y contratación busca al mejor candidato para la organización; adicional, es importante para la reducción de costos en los tiempos de procesos de contratación y selección.

2.10. Beneficios de la implementación de planes de carrera

La herramienta de planes de carrera ha tenido mayor auge dentro de las organizaciones debido a que los colaboradores desean no solamente contar con un empleo, sino también sentirse parte de una organización que les guíe y apoye a alcanzar sus metas para realizarse como profesionales y como personas.

Se hace mención de ciertos beneficios para la organización y para los colaboradores al momento de implementar los planes de carrera: Permite alinear la estrategia de la organización con el personal ya que se preparan de mejor manera para los diferentes puestos creados por la organización, permite desarrollar a los empleados por medio de ascensos cumpliendo con los requisitos para puestos con mayor responsabilidad, disminuye la tasa de rotación ya que se brinda un camino laboral de crecimiento y seguridad para su desarrollo, la organización retiene el talento humano de valor al momento de brindarle oportunidades de desarrollo, los colaboradores son más productivos y aumenta el compromiso con la organización, refuerza la imagen de la organización con la competencia ya que se convierte en un lugar recomendable para trabajar ya que velan por el desarrollo y bienestar de los colaboradores (Aguilar, 2004)

El sentido de pertenencia y ser parte de una organización sólida que brinda herramientas para el desarrollo dentro de la Empresa, es un plus que solo algunas organizaciones estructuradas brindan; sin embargo, es importante permanecer en constante mejora y

creando un buen lugar para trabajar y crecer. Adicional, la herramienta de planes de carrera es un modelo estructurado que se verá reflejado dentro y fuera de la organización.

Es de considerar que la tecnología avanza constantemente, derivado de ello se deben brindar herramientas de consulta inmediata; donde los colaboradores, responsables de área y talento humano puedan validar el progreso, así como apoyarles con las brechas que tienen por cerrar.

2.11. Política de compensación por crecimiento profesional

Los planes de carrera deben estar alineados a los puestos de trabajo que apoyan al cumplimiento de objetivos corporativos, derivado de ello es importante que esto este alineado a una política de compensaciones por crecimiento profesional. Las empresas se encuentran en transformación:

Ya sea en su estrategia para adaptarse a los cambios de su mercado, en sus procesos para adaptarlos a las oportunidades de aumento de eficiencia que pueden proporcionar las nuevas tecnologías, o en las personas para movilizar la innovación y el talento como armas competitivas sostenibles. Los sistemas de compensación pueden, y a veces deben, servir a todos estos propósitos, adaptándose con enorme flexibilidad a los cambios impuestos o pretendidos. La selección de profesionales valiosos debe tener en cuenta muy de cerca el nivel salarial que existe en el mercado para los profesionales que intenta contratar, para cerrar con éxito el proceso selectivo.

Los modelos de retribución tratan de servir a las estrategias de la empresa. Entre ellas, disponer de las personas adecuadas para poder llevar a cabo el resto de las estrategias. Y la disposición de las personas con las capacidades y motivación necesaria ha de hacerse sin olvidar el impacto del coste salarial de la organización en relación con sus competidores. Las políticas salariales deben existir para retener al colaborador y no que estas se elaboren cuando el talento sé este retirando de la organización. Es importante definir el trabajo, asignarle un valor a los requerimientos, habilidades y tareas a realizar en esos puestos, es importante que la valoración se haga a nivel externo, esto normalmente no se realiza. (Corral, 2006, p.6-16).

La creación de políticas de compensación debe realizarse de la mano con los planes de carrera definiendo los salarios de cada uno de los puestos; sin embargo, en muchos casos estas políticas se realizan cuando colaboradores claves se retiran de la organización. Adicional es importante que se conozca la remuneración de esos puestos a nivel externo para que la empresa sea más competitiva y que las personas quieran trabajar dentro de las organizaciones por lo que remuneran para satisfacer sus necesidades.

3. Metodología

3.1. Planteamiento del problema

Derivado de las nuevas tendencias de la gestión del talento humano, las organizaciones requieren una mayor participación de los colaboradores; para el desarrollo de estos, se encuentra el plan de carrera que consiste en el crecimiento dentro del área o de la organización por medio de las diferentes rutas profesionales, considerando los intereses, potencial y las necesidades de cada miembro de la organización. Caseres (2005) indica: “La planeación de vida y carrera en las organizaciones, la entendemos como un instrumento cuya mística es que las personas crezcan junto a la organización” (p.65).

El colaborador constantemente está en la búsqueda de nuevas oportunidades con el fin de obtener un desarrollo continuo, al ingresar a una institución se confronta con encajar en un nuevo ambiente laboral, aprender lo más rápido posible, romper sus miedos; todo ello siendo un reto el cual tiene que vencer. La organización busca conocimientos y habilidades claves de las personas para que este sea transmitido dentro de la empresa reflejando un buen desempeño.

Es frecuente observar que las organizaciones no toman en cuenta el entorno laboral exterior; esto puede causar inconvenientes, debido a que el recurso monetario invertido en capacitación, conocimientos y destrezas en procesos claves es aprovechado por otras organizaciones que ofrecen planes de carrera atractivos que cubren otro tipo de necesidades atrayendo al personal.

Existen colaboradores con un buen desempeño laboral que se encuentran en constante desarrollo, siendo posibles candidatos idóneos para ocupar cargos superiores, cuando estos se encuentren vacantes; sin embargo, al no contar con una estructura de planes de carrera, la organización desaprovecha la capacitación y el tiempo invertido en la especialización de determinados procesos, disminuye la formación y la planificación de la trayectoria de los colaboradores.

Actualmente la aseguradora cuenta con un estándar que consiste en retener a sus colaboradores, esto alineado al propósito de la organización de ser “la aseguradora

donde todos quieren estar y crecer”. Cabe mencionar que, de ello se ve la necesidad de considerar los diferentes elementos que integran los planes de carrera, que permitirá respaldar la filosofía de la institución y contar con una retribución de los colaboradores hacia la institución, derivado de la inversión que se realiza por medio de las constantes capacitaciones; por ello se toma de referencia a la Dirección de Auditoría para el período 2020.

La falta de implementación de un plan de carrera en la organización hace que los colaboradores no sientan apoyo para su crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional. Asimismo, disminuye el sentido de pertenencia, lo que provoca un aumento en la rotación de personal, desmotivación de los colaboradores, disminución de la productividad y no refleja la existencia de una planificación a futuro del recurso humano, aumentando el costo del proceso de selección.

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo general

Definir un modelo de plan de carrera para la dirección de auditoría Interna en una aseguradora del sistema financiero de Guatemala, para completar los procesos de recursos humanos y apoyar con el propósito de la organización.

3.2.2. Objetivos específicos

- Describir las diferentes funciones que se realizan en los puestos de trabajo definidos por la dirección de talento humano.
- Definir las habilidades y competencias que posee el colaborador para desempeñar el puesto de trabajo.
- Identificar a los colaboradores clave de la dirección de auditoría interna.
- Definir los planes de carrera individual de los colaboradores de la dirección de auditoría interna.

- Presentar la política de planes de carrera, que se encuentre alineada al plan estratégico corporativo.

3.3. Metodología

El modelo de plan de carrera consta de cinco fases, las cuales como proceso busca generar un desarrollo lineal de los colaboradores dentro de la Dirección de Auditoría. La finalidad es aportar al propósito de la organización de ser el lugar donde todos quieren estar y crecer.

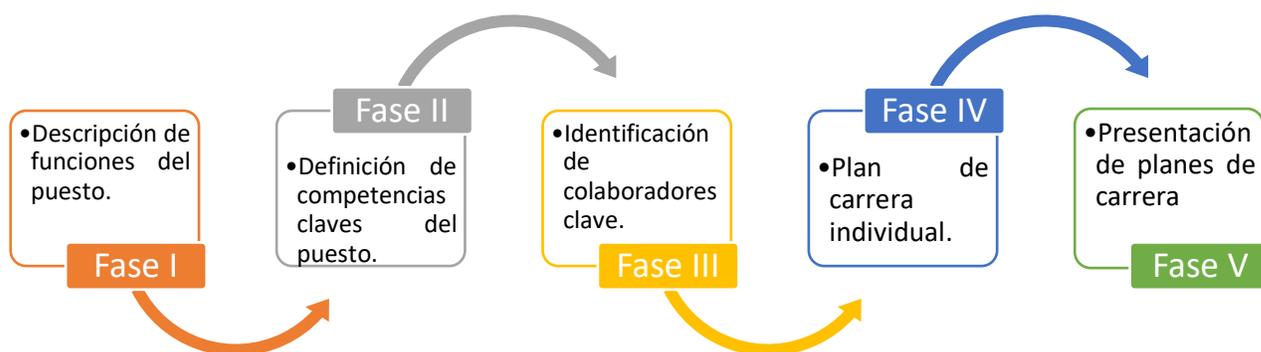


Figura 1: Fases del modelo de plan de carrera

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 1

Fases e instrumentos para recolección de información

FASE	DESCRIPCIÓN	INSTRUMENTO
I. Descripción de funciones del puesto	En esta fase se describen las diferentes funciones del colaborador según los puestos de trabajo definidos por la administración de talento humano. Para ello se utilizó la técnica de entrevista, aplicando el instrumento de cuestionario; se convocó el jefe de área, con el fin de verificar los descriptores de puesto actuales, debido a que, estos proporcionan suficientes datos e información para la identificación de funciones; se requirió del análisis y posteriormente se propuso la actualización para los casos que aplican.	AI-001 Guía para el análisis de puestos.
II. Definición de competencias clave del puesto	En esta fase se evaluaron las competencias que posee cada colaborador de los diferentes puestos dentro de la Dirección de Auditoría, con base a las funciones de puesto determinadas en la fase anterior. Para el análisis de competencias se utilizó el instrumento de cuestionario, se validó las competencias por cada puesto de trabajo, para que se ejecute con eficiencia las atribuciones del puesto. Al identificar brechas de competencias, permitirá formar al colaborador dentro de un periodo corto por medio de seguimiento del jefe y apoyo del resto de colaboradores.	AI-002 Guía para identificar competencias del puesto.
III. Identificación de colaboradores clave	En esta fase se identificaron los colaboradores clave del área, para ello se utilizó la herramienta de desempeño-potencial o también llamado nueve cajas. Este consistió en validar el potencial y desempeño que en conjunto permiten identificar a los colaboradores con bajo rendimiento, desempeño sólido, desempeño sobresaliente, nuevo rol, miembro clave, líder emergente, talento mal ubicado, listo para nuevas oportunidades y desempeño sobresaliente. El potencial midió la agilidad de aprendizaje, aspiraciones de crecimiento y actitud de compromiso. El desempeño se midió de acuerdo con la evaluación de competencias que se realiza de forma semestral por medio de la evaluación de 360°.	AI-003 Guía para identificar colaboradores clave.

	Esto permitió identificar a los colaboradores claves, así como impulsar el desarrollo por medio de ascensos, recolocación del personal o captación de nuevos talentos.	
IV. Plan de carrera individual	En esta fase se definieron los planes de carrera individual, para ello se utilizó la técnica de entrevista realizada a los colaboradores de la Dirección de Auditoría aplicando el instrumento de cuestionario; está contiene preguntas abiertas relacionadas a sus estudios, experiencia, así como determinar la percepción que tienen para el desarrollo dentro de la organización. Adicional permitió identificar el nivel académico y estudios relacionados a Normativa, Leyes y Reglamentos de Aseguradoras, así como normas relacionadas con auditoría interna. La finalidad de esta fase fue conocer la evolución que han tenido en los diferentes puestos de trabajo, y apoyarles para su desarrollo profesional.	AI-004 Guía descripción de planes de carrera.
V. Presentación de planes de carrera.	En esta fase se presentaron los planes de carrera lineales por puesto de trabajo alineados a la estrategia de la organización por medio de la creación de la Política de desarrollo de colaboradores, e implementación del mismo.	AI-005 Política de Planes de Carrera.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los puestos evaluados son los siguientes:

- Jefe de Auditoría Interna
- Coordinador
- Auditor II



Figura 2: Organigrama estructural de puestos dirección auditoría

Fuente: Elaboración propia (2020)

4. Discusión de resultados

Como parte de atraer y retener al talento de la organización, es importante contar con una herramienta que brinde a los colaboradores oportunidades para su desarrollo. La herramienta debe guiarlos, prepararlos o entrenarlos para que puedan optar a mejores posiciones dentro de la organización, a su vez aprovechar su potencial y habilidades. Presentar un modelo de plan de carrera permite establecer ventajas competitivas con otras aseguradoras del sistema financiero guatemalteco.

Para ello, se presenta la discusión de resultados de la elaboración del modelo de plan de carrera para los colaboradores de la Dirección de Auditoría, para los puestos de Auditor II, Coordinador de Auditoría y Jefe de Auditoría. Se especifica por fases la obtención de los resultados.

Previo a realizar las fases para la implementación de un modelo de plan de carrera, se realizó una encuesta al jefe de la Dirección de Auditoría, con la finalidad de comprender la importancia de un modelo de plan de carrera para la organización; derivado de esta encuesta se estableció lo siguiente:

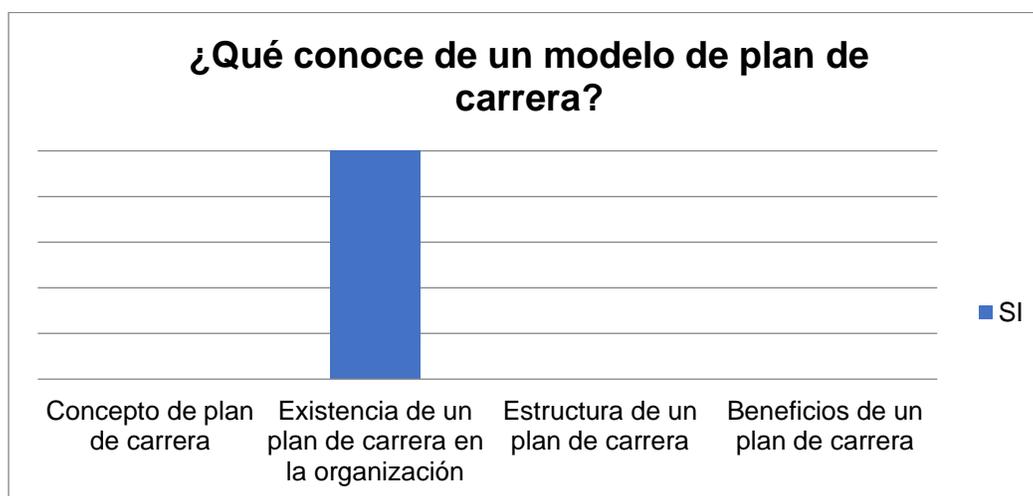


Figura 3: Gráfica 1 Conocimiento de plan de carrera

Fuente: Elaboración propia (2020)

Según la información recopilada, el jefe de la dirección reveló que conoce la existencia de un plan de carrera diseñado en la organización; para ello indica que el plan de carrera para la dirección corresponde a escalar de forma lineal cada uno de los puestos, adquiriendo experiencia en cada uno de ellos; sin embargo, no existe una estructura implementada dentro de la organización o una política que lo sustente.

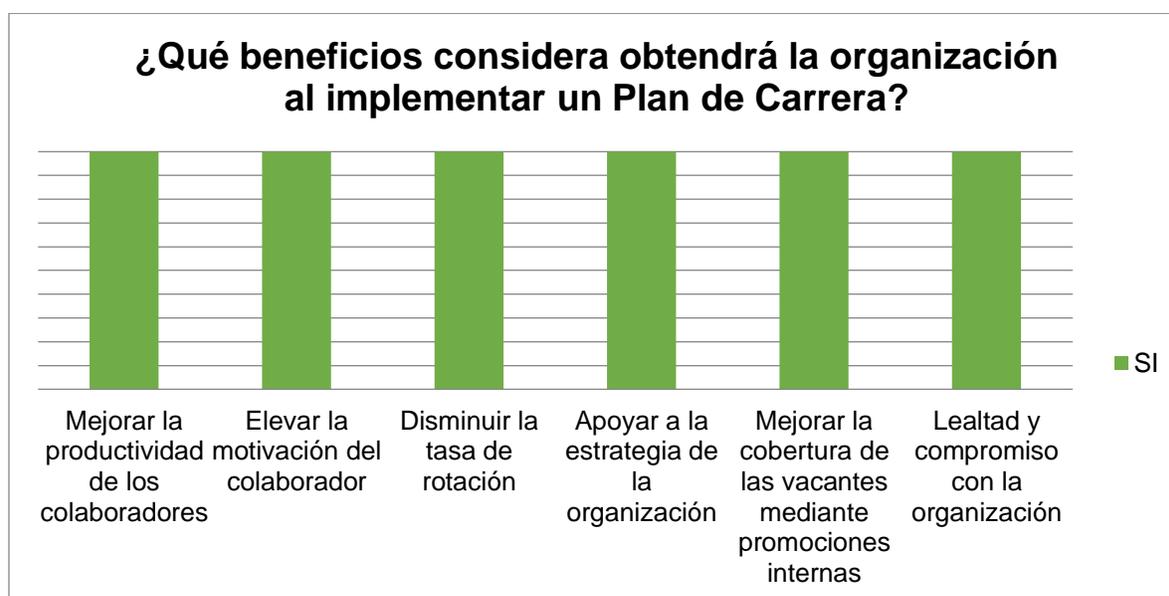


Figura 4: Gráfica 2 Beneficios para la organización con un plan de carrera

Fuente: Elaboración propia (2020)

Se indica que los beneficios que puede obtener la organización al implementar un plan de carrera se encuentran: mejorar la productividad de los colaboradores, elevar la motivación del colaborador, disminuir la tasa de rotación, apoyar a la estrategia de la organización mejorar la cobertura de las vacantes mediante promociones internas y lealtad y compromiso con la organización.



Figura 5: Gráfica 3 Elementos a considerar en un plan de carrera

Fuente: Elaboración propia (2020)

Dentro de los elementos a considerar como importantes para un modelo de plan de carrera, el jefe de área realiza ciertos comentarios por cada uno de los rubros indicando lo siguiente: Es importante indicar la importancia de un modelo de plan de carrera para que la organización adapte dentro de sus procesos dicho modelo, el contenido estructurado permitirá a los responsables del modelo tengan una buena guía para llevarlo a cabo, las competencias deberán ser alineadas a los descriptores de puesto, así mismo deberán estar actualizados, los responsables del modelo serán los jefes de área conjuntamente con talento humano, mapeo de talento, considerar la evaluación de desempeño 360° que se realiza de forma anual, así como identificar las brechas de competencia para acompañar al colaborador y lograr el cierre de las mismas.

4.1. Identificación de funciones según puesto de trabajo

En esta primera fase se recolectó información por medio de un cuestionario (Código AI-001 Guía para el análisis de puestos) donde se describen las diferentes funciones del puesto de trabajo, así como especificaciones y rasgos esenciales de cada puesto de trabajo. Se describen los resultados en el siguiente cuadro:

Tabla 2

Resultados de la información recopilada por puesto

APARTADO	AUDITOR II	COORDINADOR	JEFE
FUNCIONES	<p>Diarias: * Verificar correos para la atención de requerimientos de entres externos e internos.</p> <p>Semanales: * Dar seguimiento a las acciones aperturadas de las diferentes áreas para</p> <p>Mensuales: * Validar la información financiera por medio de cuadros, así como actualización de la información financiera en la página web de seguros y afianzadora. * Ejecutar auditorías de las diferentes áreas de la organización para la validación de políticas y procedimientos. * Cumplir con la ejecución de las auditorías calendarizadas en el programa de auditoría anual. * Revisar las declaraciones mensuales reportadas a la Superintendencia de Administración Financiera.</p> <p>Trimestrales / Semestrales: * Revisar los estados de cuenta de los diversos reaseguradores para el cumplimiento de los contratos establecidos.</p> <p>Anuales: * Elaborar el cálculo para la cuota de Superintendencia de Bancos.</p> <p>Otras: * Apoyar con los entregables trimestrales de la planeación estratégica de la organización. * Realizar reuniones con las áreas para dar seguimiento a las recomendaciones de los diferentes memorandos emitidos. * Atender quejas y resolución de requerimientos de la Superintendencia de Bancos.</p>	<p>Diarias: * Verificar correos para la atención de requerimientos de entres externos e internos.</p> <p>Semanales: * Aprobar la redacción final del informe de auditoría elaborado por los auditores II, como resultado de las auditorías realizadas.</p> <p>Mensuales: * Controlar el cumplimiento del programa anual de auditoría interna por parte de los auditores II. * Recomendar actividades de monitoreo en las distintas áreas de la compañía para verificar el cumplimiento de la normativa, leyes aplicables y obligaciones contractuales. * Asegurar la auditoría de las áreas de la organización a través de procedimientos aplicables para asegurar una adecuada administración del riesgo.</p> <p>Trimestrales / Semestrales: * Proporcionar información sobre el cumplimiento del programa anual de auditoría según acciones aperturadas para el seguimiento de las recomendaciones proporcionadas.</p> <p>Anuales: * Apoyar en la elaboración del programa anual de auditoría interna.</p> <p>Otras: * Coordinar investigaciones especiales a las diferentes áreas de la organización. * Participar en los entregables trimestrales de la planeación estratégica de la</p>	<p>Diarias: * Verificar correos para la atención de requerimientos de entres externos e internos.</p> <p>Semanales: * Aprobar la redacción final del informe de auditoría elaborado por los auditores II y coordinador, como resultado de las auditorías realizadas.</p> <p>Mensuales: * Supervisar el cumplimiento del programa anual de auditoría interna por parte de los auditores II. * Determinar actividades de monitoreo en las distintas áreas de la compañía para verificar el cumplimiento de la normativa, leyes aplicables y obligaciones contractuales. * Realizar auditorías especiales en las áreas de la organización a través de procedimientos aplicables para asegurar una adecuada administración del riesgo.</p> <p>Trimestrales / Semestrales: * Elaborar informes sobre el cumplimiento del programa anual de auditoría según acciones aperturadas para el seguimiento de las recomendaciones proporcionadas.</p> <p>Anuales: * Elaborar el programa anual de auditoría interna.</p> <p>Otras: * Aprobar investigaciones especiales a las diferentes áreas de la organización. * Aprobar los textos de nuevas políticas o modificaciones a las políticas de las distintas áreas de la compañía y que sean asignadas por el Departamento de Gestión de Calidad.</p>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 3

Resultados de la información recopilada por puesto

APARTADO	AUDITOR II	COORDINADOR	JEFE
JORNADA	Lunes a Viernes Horario de 8 a 17 horas Jornada Diurna	Lunes a Viernes Horario de 8 a 17 horas Jornada Diurna	Lunes a Viernes Horario de 8 a 17 horas Jornada Diurna
CONDICIONES DEL PUESTO	La organización le brinda maquinaria y equipo, materiales, documentos y datos confidenciales.	La organización le brinda maquinaria y equipo, materiales, documentos y datos confidenciales.	La organización le brinda maquinaria y equipo, materiales, documentos y datos confidenciales.
RESPONSABILIDADES DE SUPERVISIÓN	No aplica para el puesto.	Personal indirecto cuatro auditores II.	Coordinador y cuatro auditores II.
CONDICIONES DE TRABAJO	El lugar donde realiza su trabajo es un espacio compartido, en el ambiente de trabajo se presenta frío excesivo por el aire acondicionado, no se encuentra expuesto a ningún riesgo, el trabajo lo realiza sentado, el esfuerzo físico para realizar el desarrollo de sus tareas es atención visual y prolongada.	El lugar donde realiza su trabajo es un espacio compartido, en el ambiente de trabajo se presenta frío excesivo por el aire acondicionado, no se encuentra expuesto a ningún riesgo, el trabajo lo realiza sentado, el esfuerzo físico para realizar el desarrollo de sus tareas es atención visual y prolongada.	El lugar donde realiza su trabajo es un espacio compartido, en el ambiente de trabajo se presenta frío excesivo por el aire acondicionado, no se encuentra expuesto a ningún riesgo, el trabajo lo realiza sentado, el esfuerzo físico para realizar el desarrollo de sus tareas es atención visual y prolongada.
RELACIONES PERSONALES	Internas: Todas las áreas de la organización. Externas: No aplica.	Internas: Todas las áreas de la organización. Externas: Superintendencia de Bancos. KPMG.	Internas: Todas las áreas de la organización. Externas: Superintendencia de Bancos. Superintendencia de Administración Tributaria. KPMG FITCH Compañías reaseguradoras.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Según la información recopilada se listaron las diferentes funciones y actividades por cada uno de los puestos, estos fueron comparados con los actuales descriptores de puesto donde se confirmó que se encuentran actualizados; los descriptores de puesto detallan las diferentes tareas, adicional indica el resultado esperado de cada una de ellas.

4.2. Definición de competencias claves del puesto

En esta segunda fase para definir las competencias claves del puesto, se encuentra dividido en dos secciones: competencias blandas y competencias técnicas.

4.2.1. Identificación de competencias blandas

Para identificar las competencias blandas requeridas de cada uno de los puestos de trabajo, se realizó entrevista con el jefe del área (Código AI-002 Guía para identificar competencias del puesto). Se hace la aclaración, que dichas competencias se encuentran descritas en los descriptores de puesto y fueron actualizadas en el mes de junio 2020. Las competencias evaluadas se dividen en organizacionales, de gestión, y de liderazgo. Se describen en el siguiente cuadro:

Tabla 4
Competencias por puesto de trabajo

Competencias	AUDITOR II	COORDINADOR	JEFE
Organizacionales	* Compromiso * Integridad * Trabajo en equipo * Calidez en servicio al cliente * Determinación * Humildad * Comunicación efectiva * Capacidad analítica	* Compromiso * Integridad * Trabajo en equipo * Calidez en servicio al cliente * Determinación * Humildad * Comunicación efectiva * Capacidad analítica	* Compromiso * Integridad * Trabajo en equipo * Calidez en servicio al cliente * Determinación * Humildad * Comunicación efectiva * Capacidad analítica
De gestión	* Creatividad e innovación * Sentido de urgencia * Exactitud / Precisión	* Creatividad e innovación * Sentido de urgencia * Exactitud / Precisión * Proactividad	* Creatividad e innovación * Sentido de urgencia * Exactitud / Precisión * Proactividad * Apertura al cambio
De liderazgo		* Retroalimentación * Reconocimiento	* Empoderamiento * Reconocimiento * Retroalimentación * Visión estratégica

Fuente: Elaboración propia (2020)

Se menciona que los comportamientos por competencia son considerados según lo referido en el diccionario de Alles (2015). Adicional, se indica que existen grados de comportamientos por competencia, siendo A y B los grados con mayor requerimiento del puesto, así como C y D el mínimo de requerimientos para el puesto, sintetizado en el siguiente cuadro:

Tabla 5
Grados de comportamiento por competencias

Grado		Puesto	Definición
Máximo requerido	A	Jefe	Alto o desempeño superior.
Nivel Medio - Alto	B	Coordinador	Bueno, por sobre el estándar.
Mínimo requerido	C	Auditor II	Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido.
Nivel Medio - Bajo	D		Insatisfactorio / nivel mínimo de desarrollo.

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.2.2. Identificación de competencias técnicas

Para la validación de competencias técnicas por puesto de trabajo, se trasladó un cuestionario con el jefe de la dirección de auditoría donde se abarcan diferentes leyes, reglamentos emitido por Junta Monetaria, acuerdos de la Superintendencia de Bancos, normativa, políticas, así como compendio fiscal, que son considerados importantes para los resultados de la organización. Se detallan en los siguientes cuadros:

Tabla 6
Conocimientos por puesto de trabajo

Normativa	AUDITOR II	COORDINADOR	JEFE
Reglamentos emitidos por Junta Monetaria	<ul style="list-style-type: none"> • JM-87-2010 Reglamento para la constitución de aseguradoras o de reaseguradoras nacionales y el establecimiento de sucursales de aseguradoras o de reaseguradoras extranjeras • JM-141-2010 Modificaciones al manual de instrucciones contables para empresas de seguros. • JM-1-2011 Reglamento para la comercialización masiva de seguros. • JM-2-2011 Reglamento para el pago fraccionado de las primas de seguros. • JM-3-2011 Reglamento para la constitución, valuación e inversión de las reservas técnicas de aseguradoras y de reaseguradoras. • JM-4-2011 Reglamento para el reaseguro de los riesgos catastróficos. • JM-5-2011 Reglamento para la determinación del margen de solvencia y para la inversión del patrimonio técnico de aseguradoras y de reaseguradoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • JM-87-2010 Reglamento para la constitución de aseguradoras o de reaseguradoras nacionales y el establecimiento de sucursales de aseguradoras o de reaseguradoras extranjeras • JM-88-2010 Reglamento para la autorización de fusión de entidades aseguradoras y de reaseguradoras y la adquisición de acciones de una entidad aseguradora o de una reaseguradora por otra de similar naturaleza • JM-89-2010 Reglamento para la adquisición de acciones de aseguradoras y de reaseguradoras • JM-141-2010 Modificaciones al manual de instrucciones contables para empresas de seguros • JM-151-2010 Reglamento para la transferencia de cartera de aseguradoras y de reaseguradoras • JM-152-2010 Reglamento de la junta de exclusión de activos y pasivos de aseguradoras o de 	<ul style="list-style-type: none"> • JM-87-2010 Reglamento para la constitución de aseguradoras o de reaseguradoras nacionales y el establecimiento de sucursales de aseguradoras o de reaseguradoras extranjeras • JM-88-2010 Reglamento para la autorización de fusión de entidades aseguradoras y de reaseguradoras y la adquisición de acciones de una entidad aseguradora o de una reaseguradora por otra de similar naturaleza • JM-89-2010 Reglamento para la adquisición de acciones de aseguradoras y de reaseguradoras • JM-90-2010 Reglamento para autorizar la gestión para el establecimiento de sucursales de aseguradoras y de reaseguradoras nacionales en el extranjero- • JM-91-2010 Reglamento para el retiro del país de las sucursales de aseguradoras y de reaseguradoras extranjeras • JM-141-2010 Modificaciones al manual de instrucciones

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 7
Conocimientos por puesto de trabajo

Normativa	AUDITOR II	COORDINADOR	JEFE
Leyes	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de la Actividad Aseguradora • Ley Contra el Lavado de Dinero u otros activos • Ley para prevenir y reprimir el financiamiento del Terrorismo • Ley de Supervisión Financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de la Actividad Aseguradora • Ley de Bancos y Grupos Financieros • Ley Contra el Lavado de Dinero u otros activos • Ley para prevenir y reprimir el financiamiento del Terrorismo • Ley de Supervisión Financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de la Actividad Aseguradora • Ley de Bancos y Grupos Financieros • Ley Contra el Lavado de Dinero u otros activos • Ley para prevenir y reprimir el financiamiento del Terrorismo • Ley de Supervisión Financiera
Acuerdos de la Superintendencia de Bancos	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo número 2-2011 –Disposiciones generales para el envío de información a la superintendencia de bancos por parte de las aseguradoras y las reaseguradoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo número 2-2011 –Disposiciones generales para el envío de información a la superintendencia de bancos por parte de las aseguradoras y las reaseguradoras • Acuerdo número 3-2011 –Procedimientos para el registro de planes de seguros- 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo número 2-2011 –Disposiciones generales para el envío de información a la superintendencia de bancos por parte de las aseguradoras y las reaseguradoras • Acuerdo número 3-2011 –Procedimientos para el registro de planes de seguros-
Otra normativa	<ul style="list-style-type: none"> • Normas Internacionales de Auditoria (NIA's) • Control interno basado en riesgo COSO • Políticas y procedimientos internos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas Internacionales de Auditoria (NIA's) • Control interno basado en riesgo COSO • Políticas y procedimientos internos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas Internacionales de Auditoria (NIA's) • Control interno basado en riesgo COSO • Políticas y procedimientos internos de la organización.
Compendio Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de actualización tributaria • Código de comercio 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de actualización tributaria • Ley del impuesto al valor agregado • Ley de impuesto de solidaridad • Código de comercio 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de actualización tributaria • Ley del impuesto al valor agregado • Ley de impuesto de solidaridad • Código de comercio

Fuente: Elaboración propia (2020)

La definición de competencias técnicas se basó en lo establecido por los reglamentos, acuerdos y disposiciones emitidas por el ente supervisor de la aseguradora, siendo este la Superintendencia de Bancos. Los mismos pueden ser consultados de forma inmediata en la página web de la intendencia. Adicional, la dirección de auditoría por ser el área que supervisa las políticas y procedimientos de las diferentes áreas de la organización es importante implementar las normas internacionales de auditoría y controles de riesgos. Por último, se debe conocer sobre la normativa aplicable en la república de Guatemala relacionado a temas fiscales.

4.3. Identificación de colaboradores clave

Para la identificación de colaboradores clave se utilizó la herramienta de nueve cajas, para ello se validó el potencial y desempeño (Código AI-003 Guía para identificar colaboradores clave). Para la evaluación del potencial se considera la agilidad de aprendizaje, aspiraciones de crecimiento y actitud de compromiso. Para el desempeño se tomó la nota de la evaluación de competencias 360° llevada a cabo en noviembre 2019. Por confidencialidad de información, se coloca el nombre de los puestos de trabajo, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 8
Identificación de colaboradores clave

Puesto	Antigüedad en años	POTENCIAL			TOTAL POTENCIAL	DESEMPEÑO			TOTAL DESEMPEÑO	CUADRANTE SUGERIDO
		Aprendizaje	Crecimiento	Compromiso		Bajo	Medio	Alto		
Auditor II	1	2	2	1	5	0	8	0	8	6.5
Coordinador	9	3	2	2	7	0	0	9	9	8
Jefe	15	3	3	3	9	0	0	9	9	9

Fuente: Elaboración propia (2020)

Se presentan los resultados obtenidos de los rubros aprendizaje, crecimiento, compromiso y la evaluación de desempeño por competencias 360° los cuales presentan el cuadrante sugerido por colaborador.

Tabla 9
Identificación de colaboradores clave

Puesto	CUADRANTE SUGERIDO	TIPO	COMENTARIO
Auditor II	6.5	Desempeño normal / Potencial superior Alto rendimiento	Se debe acompañar para potencializar su compromiso, apoyarle con su aprendizaje y crecimiento.
Coordinador	8	Desempeño superior / Potencial normal Talento en desarrollo.	Se debe acompañar para potencializar su compromiso y crecimiento.
Jefe	9	Desempeño superior / Potencial superior Top Talent	Por el puesto se considera para un plan de sucesión, ya que cuenta con potencial y alto desempeño en sus actividades.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Se determinó que el auditor II es un talento de alto rendimiento, se desempeña con excelencia en el área, le falta desarrollar habilidades para ser líder en áreas de mayor responsabilidad dentro de la organización. Se debe motivar a tomar un rol más activo y de liderazgo dentro de su departamento. El coordinador es un talento en desarrollo, presenta todas las cualidades para ser líder dentro de la empresa, pero le falta desarrollo dentro del área para poder desempeñar un rol de líder. El jefe es un top talent, es un líder con grandes cualidades para desempeñar un rol más importante dentro de la organización. Obtiene altos niveles de desempeño, se recomienda no dejarlo en la misma posición mucho tiempo para asegurar su continuo crecimiento y desarrollo dentro de la organización.

4.4. Definición de planes de carrera individual

Se definió el plan de carrera individual, para ello se trasladó un cuestionario (Código AI-004 Guía de Plan de Carrera Individual), el colaborador proporcionó información sobre sus estudios, experiencia, así como la percepción que tienen para el desarrollo dentro de la organización. Se logró identificar la evolución que han tenido en los diferentes puestos de trabajo, y en que se puede apoyarles para su desarrollo profesional. La información que se recopiló quedó como insumo para la Dirección de Auditoría Interna. Por el tipo de información que se recopiló y por seguridad de los colaboradores, no se muestra en este apartado.

4.5. Presentación de planes de carrera

Se presentaron los planes de carrera por puesto de trabajo alineados a la estrategia de la organización. Se hace mención que la organización se certifica según ISO 9001, la cual determina los requisitos para un sistema de gestión de la calidad; derivado de ello todos los procesos de la organización deben documentarse por medio de políticas que lo soporten. Para su cumplimiento, se presentó la política de desarrollo de colaboradores y con ello lograr su implementación.

Posterior a la realización de las fases, se trasladó a tres colaboradores un cuestionario con preguntas básicas relacionadas a la funcionalidad, diseño y la utilización de la

herramienta para la Dirección de Auditoría; esto con el fin de asegurar que la herramienta es viable para su utilización dentro de la organización, de ello se obtuvo el siguiente resultado:

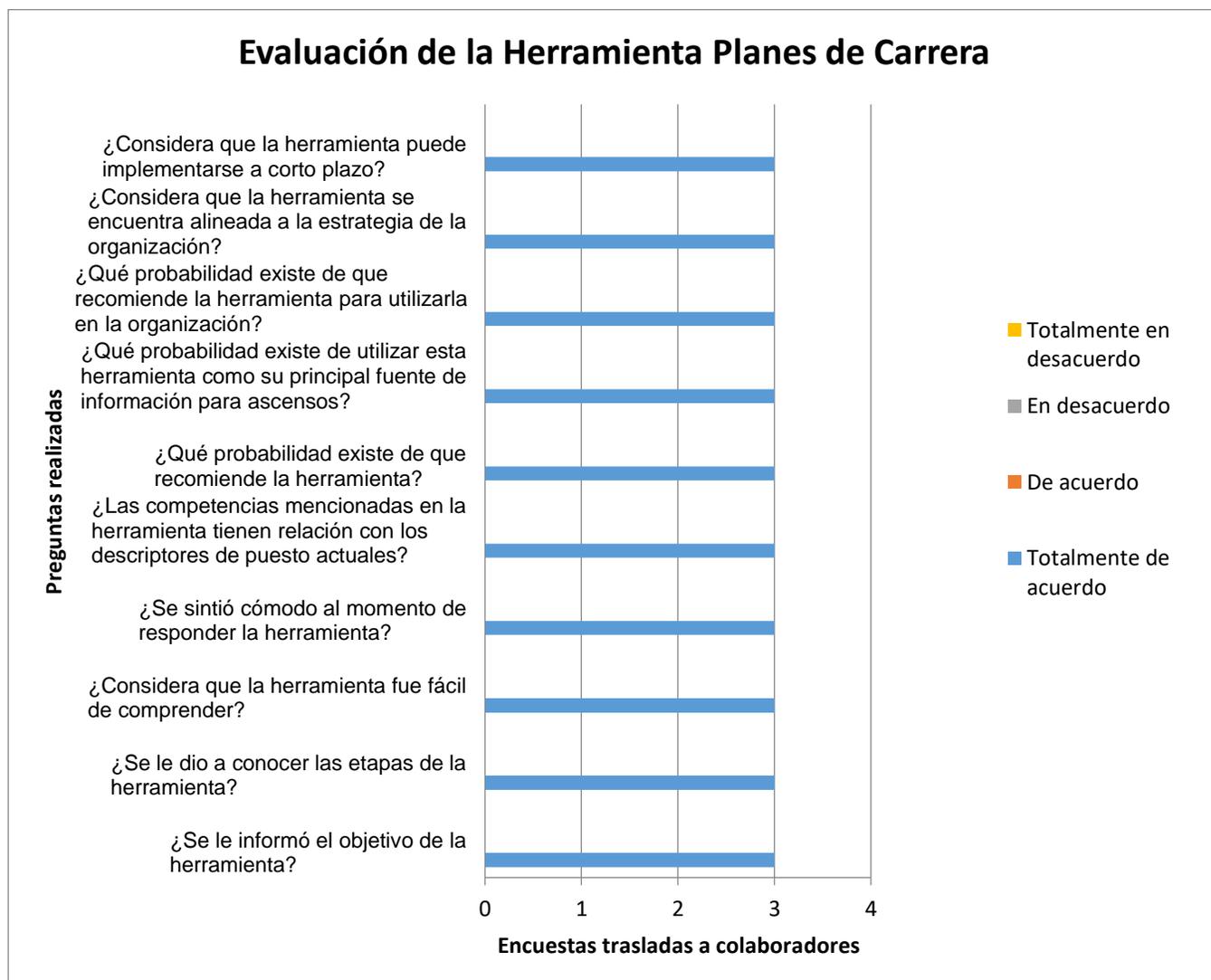


Figura 6: Gráfica 4 Evaluación de la herramienta planes de carrera

Fuente: Elaboración propia (2020)

Derivado de lo anterior, se concluye que la herramienta fue de fácil comprensión, inicialmente se les explicó el objetivo de la misma y las fases que lo componen; adicional indican que la herramienta se alinea a la estrategia de la organización ya que cuenta con una política para su implementación. La herramienta puede utilizarse como insumo para

futuros ascensos, así como guía para la utilización de la herramienta para el resto de las direcciones de la organización.

4.6. Discusión de resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos previo a la realización de las fases, se evidencia la necesidad de elaborar un plan de carrera estructurado que aporte beneficios a la organización y que permita guiar a los colaboradores; esto coincide con el estudio realizado por Carrera (2016), que consistió en el estudio de diseño de plan de carrera y desarrollo de profesional, teniendo como resultado un análisis organizacional, perfiles y funciones y factores de motivación y satisfacción para promover los planes de carrera profesional.

Adicional el estudio realizado por Campos, Rodríguez y Vela (2015) quien planteó como objetivo elaborar el programa de desarrollo de carrera para incrementar la retención en el nivel mando medio a gerencial mediante la identificación y desarrollo de potenciales en colaboradores, alineando los objetivos y competencias de los colaboradores con la estrategia de la organización.

Los beneficios de un plan de carrera para la organización y para los colaboradores coinciden con la investigación realizada por Aguilar (2004) quien menciona que la implementación de un modelo estructurado permite alinear la estrategia de la organización con el personal, ya que se preparan de mejor manera para los diferentes puestos creados por la organización, permite desarrollar a los empleados por medio de ascensos cumpliendo con los requisitos para puestos con mayor responsabilidad, disminuye la tasa de rotación ya que se brinda un camino laboral de crecimiento y seguridad para su desarrollo, la organización retiene el talento humano de valor al momento de brindarle oportunidades de desarrollo, los colaboradores son más productivos y aumenta el compromiso con la organización, refuerza la imagen de la organización con la competencia ya que se convierte en un lugar recomendable para trabajar ya que velan por el desarrollo y bienestar de los colaboradores.

Asimismo, Alles (2016) indica que el propósito de los planes de carrera es contar con personas preparadas dentro de las propias filas de la organización para ocupar posiciones de mayor nivel en algún momento futuro de plazas que queden vacantes, para la elaboración de este es necesario definir tres elementos que se combinan: conocimientos, experiencia (logros alcanzados en el desempeño) y competencias; por ese motivo se consideran distintos elementos para la creación del modelo de Plan de Carrera.

Para establecer las tareas del puesto de trabajo, según primera fase del modelo; Wayne (2010), indica que la realización de un análisis de puestos eficaz es esencial para el logro de una administración sólida de recursos humanos, ya que una organización recluta, selecciona y promueve empleados. El diseño de puestos es el proceso de determinar las tareas específicas a realizar, los métodos que deberán usarse para cumplirlas y la manera en la que un puesto se relaciona con otros dentro de una organización. Esto coincide con la primera fase donde se brinda una matriz por puesto de trabajo la cual es esencial para que los colaboradores tengan una guía de las funciones que realizarán al momento de optar a una nueva posición. Las tareas del puesto, así como especificaciones del puesto se encuentran empatadas los descriptores de puesto establecidos por talento humano.

Ahora bien, para el análisis de competencias se puede iniciar indicando que las competencias son las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo según lo indicado por Alles (2016). Así mismo, De León (2014), en su propuesta indica que, para iniciar con el proceso de promociones y desarrollo profesional, se recomendó la actualización de la información, así como la utilización de la metodología de promoción y capacitación basado en el dominio de competencias y el desempeño.

Con estas dos referencias, se evidencia que las competencias blandas (características profundas de personalidad) deben considerarse para el desarrollo profesional de los colaboradores. Los procesos de recursos humanos establecidos en la organización se basan en competencias, derivado de ello se hace importante considerarlos para el modelo de plan de carrera.

Para determinar las competencias técnicas, se entiende que los conocimientos son el conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina y sobre la experiencia menciona que es la práctica prolongada de una actividad que permite incorporar nuevos conocimientos e incrementar la eficacia en la aplicación de los conocimientos y las competencias existentes, todo lo cual redundará en la optimización de los resultados de una actividad. Estos conceptos coinciden con la importancia de establecer las competencias técnicas por puesto de trabajo, para efficientizar los procesos por puesto de trabajo.

Adicional, Dessler (2009), recomienda a las organizaciones ofrecer centros de carrera internos o en línea. Que se incluya una biblioteca interna o en línea con materiales para el desarrollo de carrera, talleres de carrera y talleres sobre temas relacionados, así como entrenadores de carrera individuales que funjan como guías; esto a su vez coincide con la sugerencia que se brinda a la Dirección de Auditoría para la creación de una carpeta compartida o un espacio en el drive para que todos los colaboradores de la Dirección de Auditoría, tengan acceso a dicha normativa; con la finalidad que pueda consultarse en cualquier momento. Es responsabilidad del jefe de área, mantener actualizada la información de dicha carpeta. Esto apoyará para el desarrollo del colaborador y optar a puestos superiores cuando exista la vacante.

La tercera fase comprende el mapeo de talento por medio de la herramienta de las nueve cajas, McKinsey (2020) menciona distintas funciones las cuales permite comprender el alcance del desarrollo de las personas que hay dentro de la organización, facilita la toma de decisiones en la asignación de roles y cargos, ayuda a planificar sucesión entre los puestos, aumenta la equidad en la evaluación del desempeño, orienta hacia que perfiles deben dirigirse los procesos de selección, contribuye al diseño de un plan de formación individualizado, reduce la tasa de abandonos por los trabajadores, mejora la satisfacción de los empleados y, por lo tanto, su rendimiento y productividad.

Derivado de ello, se logró identificar que colaboradores cuentan con alto rendimiento y talento en desarrollo con los cuales se especifican puntos de mejora y un debido acompañamiento para apoyarles en su cierre de brechas. Esto a su vez permite a los jefes asignar tareas y construir el diseño de un plan de formación individualizado para

que el colaborador reciba las capacitaciones que son necesarias para apoyarle en su desarrollo dentro de la organización, así como una constante mejora para cierre de brechas.

El modelo de plan de carrera no puede gestionarse independientemente, es necesario el apoyo del departamento de recursos humanos y del jefe de área, esto coincide con lo indicado por Werther y Davis (2008) quienes indican que el desarrollo profesional no debe apoyarse sólo en los esfuerzos individuales. La organización posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos. Derivado de ello, la cuarta fase coincide con establecer planes de carrera individuales los cuales sean guiados y por los jefes de área para el desarrollo del colaborador.

La base de datos recolectada es un insumo para el jefe de área, ya que sabe de qué perfiles dispone y puede concentrarse en los trabajadores que tienen capacidad para promocionar y quienes son más apropiados en otros puestos. El jefe de área conjuntamente con el área de talento humano debe elaborar un plan de formación personalizado para que cada colaborador pueda explotar su máximo potencial, así como la estrategia para completar las necesidades detectadas. Es importante realizar una evaluación periódica para constatar el grado de éxito de los planes de formación y aplicar mejoras en la herramienta, si ese fuera el caso.

De acuerdo con las fases anteriores, se establece la quinta y última fase donde se establece la política de planes de carrera; Corral (2006), indica que los modelos de retribución tratan de servir a las estrategias de la empresa. Entre ellas, disponer de las personas adecuadas para poder llevar a cabo el resto de las estrategias. Y la disposición de las personas con las capacidades y motivación necesaria ha de hacerse sin olvidar el impacto del coste salarial de la organización en relación con sus competidores. Es importante definir el trabajo, asignarle un valor a los requerimientos, habilidades y tareas a realizar en esos puestos, es importante que la valoración se haga a nivel externo, esto normalmente no se realiza.

El autor menciona que la política de plan de carrera se debe empatar con las políticas salariales, con la finalidad de retener al colaborador, así como la definición de tareas,

requerimientos y habilidades del puesto. Los salarios de los diferentes puestos no deben estar a la vista de todos los colaboradores, ya que es información sensible. Sin embargo, por ser un puesto superior la retribución salarial será mayor.

Adicional, Alles (2016) indica que el diseño de la carrera debe estandarizar de manera precisa los niveles y requisitos para acceder a cada uno de ellos. Esto de la mano con una comunicación amplia, la organización debe estar informada de la existencia de los planes de carrera, los involucrados, participantes y jefes deben conocer a detalle los planes de carrera. Por otro lado, se debe clasificar y difundir que no implica promesa alguna. Con ello, se coincide en la elaboración de la política dentro de la organización que sea estándar para los diferentes puestos, que sea de conocimiento de todos los colaboradores y adicional que esto conlleva a esforzarse para alcanzar un nivel superior dentro de la organización.

Como última validación, se trasladó una encuesta con el objetivo de conocer la satisfacción de la herramienta, donde se obtuvo que la herramienta es viable para la utilización dentro de la organización.

Se presenta la guía del modelo de plan de carrera e instrumentos en el anexo 1.

Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos se concluye que:

1. De acuerdo con las necesidades de la organización y por los resultados obtenidos de la prueba piloto en la dirección de auditoría interna se concluye que el modelo de plan de carrera ofrece a los colaboradores una guía, preparación y entrenamiento para optar a mejores posiciones dentro de la organización; a su vez existe un retorno del recurso monetario invertido en capacitaciones, conocimientos y destrezas en procesos claves. El modelo permite que la organización sea más competitiva en el mercado laboral y contribuye a retener a los colaboradores ya que éstos se sienten motivados, lo cual genera un aumento en su productividad, y con ello se disminuye la rotación del personal y se fortalece la planificación del recurso humano.
2. Con la definición de funciones de los puestos de trabajo de las áreas establecidas por la Dirección de Talento Humano, se establece que los descriptores de puesto cuentan con datos e información suficiente actualizada para que el colaborador verifique las tareas, responsabilidades, funciones de trabajo y competencias del puesto.
3. El establecer las competencias claves del puesto, se brinda al colaborador una guía de habilidades a desarrollar para ocupar plazas vacantes, así como identificar las competencias que deberán alcanzar para llevar a cabo exitosamente las actividades del puesto; adicional se hace mención que las competencias fueron respaldadas según el diccionario de Alles (2015) donde se describen los comportamientos esperados por competencia según el puesto de trabajo.
4. Por medio de la herramienta denominada nueve cajas, la aseguradora identifica a los colaboradores claves que se caracterizan por su desempeño sobresaliente y con una preparación adecuada para considerarlo en nuevas oportunidades laborales dentro de la organización; Asimismo, el continuar su uso contribuirá a

que la organización tome acciones para el cierre de brechas de desempeño identificadas.

5. La presentación de un plan de carrera individual establece las rutas de crecimiento profesional de los colaboradores; esto aunado de las capacidades, potencial, experiencia y estudios. Esto permite al jefe inmediato y a la dirección de recursos humanos ubicar a los posibles colaboradores que pueden ocupar plazas vacantes y apoyarles para su cierre de brechas de competencias.

6. La política de plan de carrera definida complementa el proceso de gestión de talento humano, adicional se documenta el proceso de los planes de carrera los cuales deben estar publicados en softexpert derivado de la certificación ISO 9001. Esta política es de observancia y cumplimiento obligatoria para todos los colaboradores de la aseguradora.

Recomendaciones

Con base a las conclusiones se recomienda:

1. A la organización, implementar el modelo de plan de carrera en las diferentes áreas de la aseguradora con la finalidad de brindarle a los colaboradores un plan de desarrollo profesional, esto permitirá que el colaborador se sienta motivado, así mismo retener al personal clave e identificación de los colaboradores con la organización.
2. A los jefes de área, que juntamente con la dirección de talento humano otorguen el debido seguimiento para mantener actualizado los descriptores de puesto con las funciones que se realizan en los puestos de trabajo.
3. A los jefes de área, en conjunto con la dirección de talento humano acompañen a los colaboradores para desarrollar las competencias que requieren los puestos y apoyarles para desarrollar nuevas, con la finalidad que el colaborador se encuentre preparado para optar a mejores puestos de trabajo dentro de la organización.
4. A la dirección de talento humano, que al momento de seleccionar a los colaboradores claves de las diferentes áreas se utilice la herramienta de nueve cajas, ya que brinda información del potencial y desempeño del colaborador; adicional, que los jefes de área logren visualizar al talento con potencial para brindar apoyo para promociones internas y ofrecerles capacitaciones con el fin de cerrar brechas de desempeño.
5. A los colaboradores, que definan su plan de carrera individual para que, en conjunto con el jefe de área y la dirección de talento humano, se mapeen las rutas de carrera. Que se brinde un acompañamiento al colaborador de las competencias que se encuentran débiles, para desarrollarlas y que estén preparados para optar a un mejor puesto de trabajo dentro de la organización.

6. A la organización, comunicar a todo el personal de la aseguradora la política de plan de carrera, para que se conozcan los requerimientos y lineamientos para su desarrollo profesional dentro de la organización.

7. A estudiantes e investigadores, que implementen en diferentes organizaciones un modelo de plan de carrera integral que permita a las entidades brindarles rutas de carrera profesional dentro de la organización. Adicional, que se consideren las nuevas metodologías y sistemas, que brinden opciones atractivas y se adecuen a las necesidades de la unidad objeto de estudio.

Bibliografía

- Alles, M. (2016). *Construyendo talento: Programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*, Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2015). *Diccionario de comportamientos gestión por competencias*, Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. Tomo 2.
- Aguilar, A (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*, México: Editorial Limusa, S.A. Grupo Nogera.
- American Psychological Association (2010). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association* (6 ed.). México, D.F.: Editorial El Manual Moderno.
- Campos, F, & Rodríguez, Y, & Vela, E. (2015). *Plan de Desarrollo de Carrera aplicado a una empresa de sector ingeniería, nivel mando medio a gerencial*. (tesis de maestría) Universidad del Pacífico, Perú.
- Carrera, M. (2016). *Diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional. Caso de estudio Vimewoks Cía. Ltda.* (tesis de maestría) Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- Caseres, D. (2005). *Planeación de Vida y Carrera*, México: Editorial Limusa S.A. Grupo Nogera.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*, México: Editores Mc Graw Hill.
- Corral, F. (2006). *Recursos Humanos: Compensación*, Madrid España: Edición MBA.

De León, L. (2014). *Propuesta para la elaboración de un Plan de Carrera para el área operativa en un Ingenio Azucarero de la Costa Sur*. (tesis de pregrado) Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

Dessler, G., Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.

Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. México: Mc Graw Hill Education.

Hernández, G, & Molano, J, & Riaño, A. (2015). *Plan Carrera en las Organizaciones*. (tesis de maestría) Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Bogotá.

McKinsey & Company (2020). *Resource revolution: Gathering force*, United States of America. Recuperado de https://www.mckinsey.com/api/sitecore/InteractiveWrapper/RenderView?sc_itemid=%7B50940FBE-AC85-4897-9F17-9D5923B4DEA4%7D

Mercer. (2018). *Estudio 2018 sobre tendencias globales de talento. Impulsando el potencial de crecimiento en la era humana*, Latinoamerica: Mercer. Recuperado de <https://www.mercer.com/mercer-careers.html>

Mora, R. (2018). *Plan de carrera y métodos de evaluación de desempeño de personal del departamento de Ingeniería de pruebas*. (tesis de maestría) Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, México.

Poveda, J. (2014). *Componentes del Plan de Carrera*. (tesis de maestría) Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Bogotá.

Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*, México: Editoriales Limusa S.A. Grupo Nogera.

Reyes, A. (2016). *Administración de recursos humanos, su proceso organizacional*. Monterrey México: Editorial Universidad UANL.

Rubio, I. (2016). *Plan de Carrera para el personal de una empresa de logística de carga ubicada en la ciudad capital de Guatemala*. (tesis de pregrado) Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Wayne, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Decimoprimer edición, México: Editorial Pearson.

Werther, B., Davis, K, (2008). *Administración de recursos humanos el capital humano de las empresas, Sexta edición*. D.F, México: Editorial McGraw-Hill.

Anexo

ANEXO 1



MODELO DE PLAN DE CARRERA E INSTRUMENTOS

INTRODUCCIÓN

Derivado de las nuevas tendencias de la gestión del talento humano, las organizaciones requieren una mayor participación de los colaboradores; para el desarrollo de estos, se encuentra el plan de carrera que consiste en el crecimiento dentro del área o de la organización por medio de las diferentes rutas profesionales, considerando los intereses, potencial y las necesidades de cada miembro de la organización.

Actualmente la aseguradora cuenta con un estándar que consiste en retener a sus colaboradores, esto alineado al propósito de la organización de ser “la aseguradora donde todos quieren estar y crecer”. Cabe mencionar que, de ello se ve la necesidad de considerar los diferentes elementos que integran los planes de carrera, que permitirá respaldar la filosofía de la institución y contar con una retribución de los colaboradores hacia la institución, derivado de la inversión que se realiza por medio de las constantes capacitaciones.

En ese sentido, se presenta un modelo de plan de carrera que permite a los colaboradores conocer las diferentes rutas profesionales, así como fortalecer las competencias, y considerar los intereses que tiene cada colaborador para su crecimiento profesional dentro de la organización.

PROPÓSITO

Objetivo General

Establecer los lineamientos y el mecanismo para desarrollar el proceso de la implementación del plan de carrera.

Objetivos específicos

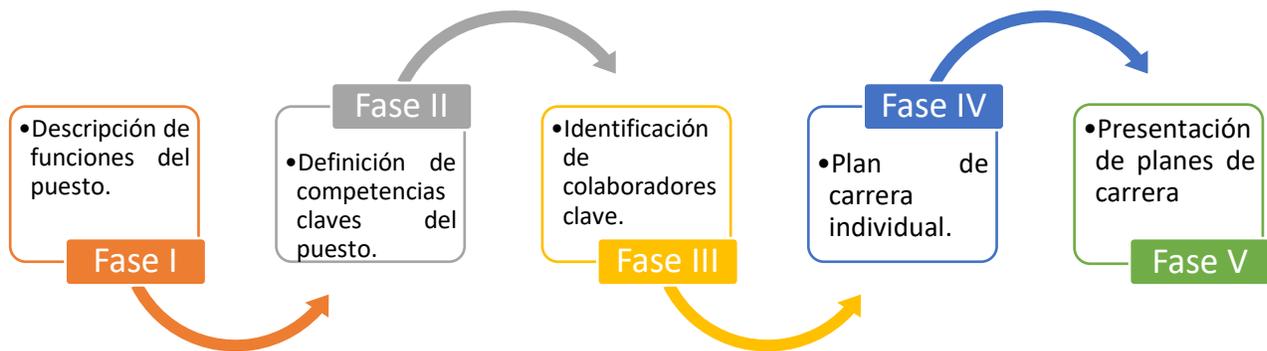
- Describir las diferentes fases que conforman el proceso de implementación del plan de carrera.
- Proponer los instrumentos a utilizar para la implementación del proceso de plan de carrera.
- Orientar a los jefes de área para la aplicación del modelo de plan de carrera.

PLAN DE CARRERA

El plan de carrera implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a la organización, usualmente desde la posición inicial, adicional, permite al colaborador tener claros los requisitos a cumplir para optar por otras plazas, siendo una guía para su desarrollo y crecimiento dentro de la organización.

El modelo de plan de carrera consta de cinco fases, las cuales como proceso busca generar un desarrollo lineal de los colaboradores dentro de la Dirección de Auditoría. La finalidad es aportar al propósito de la organización de ser el lugar donde todos quieren estar y crecer.

Figura 1 Fases del modelo de Plan de Carrera



Fuente: Elaboración propia (2020)



En esta fase se describen las diferentes funciones del colaborador según los puestos de trabajo definidos por la administración de talento humano. Para ello se utilizó la técnica de entrevista, aplicando el instrumento de cuestionario; se convocó al jefe de área, con el fin de verificar los descriptores de puesto actuales, debido a que, estos proporcionan

suficientes datos e información para la identificación de funciones; se requirió del análisis y posteriormente se propuso la actualización para los casos que aplican.

Fase II

• Definición de competencias claves del puesto

En esta fase se evaluaron las competencias que posee cada colaborador de los diferentes puestos dentro de la Dirección de Auditoría, con base a las funciones de puesto determinadas en la fase anterior. Para el análisis de competencias se utilizó el instrumento de cuestionario, se validó las competencias por cada puesto de trabajo, para que se ejecute con eficiencia las atribuciones del puesto. Al identificar brechas de competencias, permitirá formar al colaborador dentro de un periodo corto por medio de seguimiento del jefe y apoyo del resto de colaboradores.

Fase III

• Identificación de colaboradores clave

En esta fase se identificaron los colaboradores clave del área, para ello se utilizó la herramienta de desempeño-potencial o también llamado nueve cajas. Este consistió en validar el potencial y desempeño que en conjunto permiten identificar a los colaboradores con bajo rendimiento, desempeño sólido, desempeño sobresaliente, nuevo rol, miembro clave, líder emergente, talento mal ubicado, listo para nuevas oportunidades y desempeño sobresaliente.

El potencial midió la agilidad de aprendizaje, aspiraciones de crecimiento y actitud de compromiso.

El desempeño se midió de acuerdo con la evaluación de competencias que se realiza de forma semestral por medio de la evaluación de 360°.

Esto permitió identificar a los colaboradores claves, así como impulsar el desarrollo por medio de ascensos, recolocación del personal o captación de nuevos talentos.

Fase IV

• Plan de Carrera Individual

En esta fase se definieron los planes de carrera individual, para ello se utilizó la técnica de entrevista realizada a los colaboradores de la Dirección de Auditoría aplicando el instrumento de cuestionario; está contiene preguntas abiertas relacionadas a sus estudios, experiencia, así como determinar la percepción que tienen para el desarrollo dentro de la organización. Adicional permitió identificar el nivel académico y estudios relacionados a Normativa, Leyes y Reglamentos de Aseguradoras, así como normas relacionadas con auditoría interna. La finalidad de esta fase fue conocer la evolución que han tenido en los diferentes puestos de trabajo, y apoyarles para su desarrollo profesional.

Fase V

• Presentación de Planes de Carrera

En esta fase se presentaron los planes de carrera lineales por puesto de trabajo alineados a la estrategia de la organización por medio de la creación de la Política de desarrollo de colaboradores, e implementación del mismo.

INSTRUMENTOS

Se presentan los instrumentos que fueron utilizados como insumo para recopilar información de los colaboradores de la Dirección de Auditoría Interna, con la finalidad de realizar los planes de carrera lineales dentro de la Dirección. Los instrumentos son los siguientes:

Fase	Descripción de la Fase	Código de instrumento	Nombre del instrumento
I	Descripción de funciones del puesto	AI-001	Guía para el análisis de puestos.
II	Definición de competencias claves del puesto	AI-002	Guía para identificar competencias del puesto.
III	Identificación de colaboradores clave	AI-003	Guía para identificar colaboradores clave.
IV	Plan de carrera individual	AI-004	Guía descripción de planes de carrera.
V	Presentación de Planes de Carrera	AI-005	Política de Planes de Carrera.

Se presentan los puestos que fueron considerados para la prueba piloto:

Figura 2 Puestos a evaluar según línea de mando



Fuente: Elaboración propia (2020)



Código AI-001

Guía para el análisis de puestos

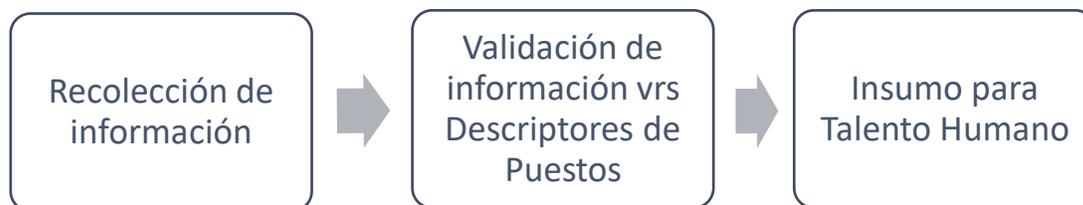
Propósito General

El propósito de la guía para análisis de puestos es recopilar información que será insumo para elaborar la descripción y especificación de cada puesto, que contentan rasgos esenciales de cada trabajo, en forma de tareas que desempeñan y datos complementarios importantes.

Puesto de trabajo:

El puesto de trabajo establece en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones, esto predeterminando un comportamiento en el individuo por el simple hecho de ocupar un puesto; por ello es necesario contar con la información específica. A través del análisis y descripción se consigue ubicar el puesto en la organización, describir las funciones principales y tareas necesarias para el desarrollo óptimo de las mismas. (Navactiva, 2005)

Aplicación de la guía:



Para la aplicación de la guía, los colaboradores brindarán información de sus funciones. Al recopilar la información será analizada y comparada con los actuales descriptores de puesto; esto a su vez permitirá validar si es necesaria la actualización de los mismos.

CUESTIONARIO PARA ESPECIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

INSTRUCTIVO PARA COMPLETAR EL CUESTIONARIO

Este cuestionario es para analizar el puesto, no a la persona que lo ocupará. La información será insumo para elaborar la descripción y especificación de cada puesto, que contentan rasgos esenciales de cada trabajo, en forma de tareas que desempeña y datos complementarios importantes.

i. DATOS PERSONALES

Nombres y apellidos

ii. DATOS GENERALES DEL PUESTO

1. Indique el nombre del puesto: _____

2. Jornadas de trabajo: (días y hora)

A: de: _____ a: _____ Horas: _____

B: de: _____ a: _____ Horas: _____

Jornada: Diurna Nocturna
Mixta Rotativa

3. Indique el nombre de su jefe inmediato y el nombre del puesto que desempeña:

Nombre: _____

Puesto: _____

iii. FUNCIONES QUE REALIZA EN EL PUESTO QUE OCUPA:

Se solicita describa claramente las tareas que realiza diariamente empezando por la más importantes y que le absorben mayor tiempo. Luego indique aquellas tareas o actividades que realiza frecuentemente (sólo las hace una vez por semana, mensualmente, anualmente), indicar las tareas eventuales y ocasionales.

Describa las tareas que realiza actualmente. Utilice las hojas adicionales que necesite y adjúntelas a este cuestionario.

- Diarias:
- Semanales:
- Trimestrales/Semestrales:
- Anuales:

iv. CONDICIONES DEL PUESTO:

Indique si en el desarrollo del trabajo el puesto manejará o tendrá bajo su responsabilidad bienes muebles (maquinaria y equipo), valores y efectivos, documentos y datos confidenciales. Esta sección debe mostrar el grado de responsabilidad económica que tiene el puesto en caso de tomar una mala decisión.

Maquinaria y equipo: _____

Materiales: _____

Valores y efectivo (dinero): _____

Documentos y datos confidenciales: _____

Ninguno: _____

Indique si para realizar sus tareas usted utiliza vehículo, especificando tipo y propósito de su uso: _____

v. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN:

Indique los puestos y números de personas que están directa o indirectamente bajo su supervisión. Si no cuenta con personal bajo su responsabilidad no debe completar esta sección.

Directamente: Es la persona que reporta directamente al puesto analizado:

Nombre de los puestos	Número de personas
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

vi. CONDICIONES DE TRABAJO

Indique el o los lugares donde realiza su trabajo.

- Oficina privada
- Oficina compartida
- Otro: _____

En caso de que su horario de trabajo sea compartido en dos lugares diferentes, por favor indicar el porcentaje de tiempo que ocupa en cada uno.

Indique si en su ambiente de trabajo, se dan uno o más de las siguientes condiciones:

- Ruido
- Iluminación deficiente
- Exposición al sol y lluvia
- Malos olores
- Calor excesivo
- Frío excesivo
- Otro: _____

Indique los riesgos a los que se encuentra expuesto en el desarrollo de sus tareas:

- Caídas
- Golpes
- Accidentes de tránsito
- Cortaduras
- Raspaduras
- Agresiones físicas
- Agresiones verbales
- Otro: _____

Indique la posición en que realiza la mayor parte de su trabajo:

- Sentado
- De pie
- Caminando

Indique los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas

- Levantar y transportar objetos pesados
- Caminar largas distancias
- Atención visual y prolongada
- Atención auditiva prolongada

Indicar el esfuerzo mental requerido para realizar su trabajo

- Elaborar planes en plazos determinados
- Elaborar programas de trabajo
- Elaborar presupuestos
- Elaborar cuadros estadísticos
- Efectuar cálculos matemáticos
- Redactar informes
- Diseñar procedimientos
- Otro: _____

vii. RELACIONES PERSONALES

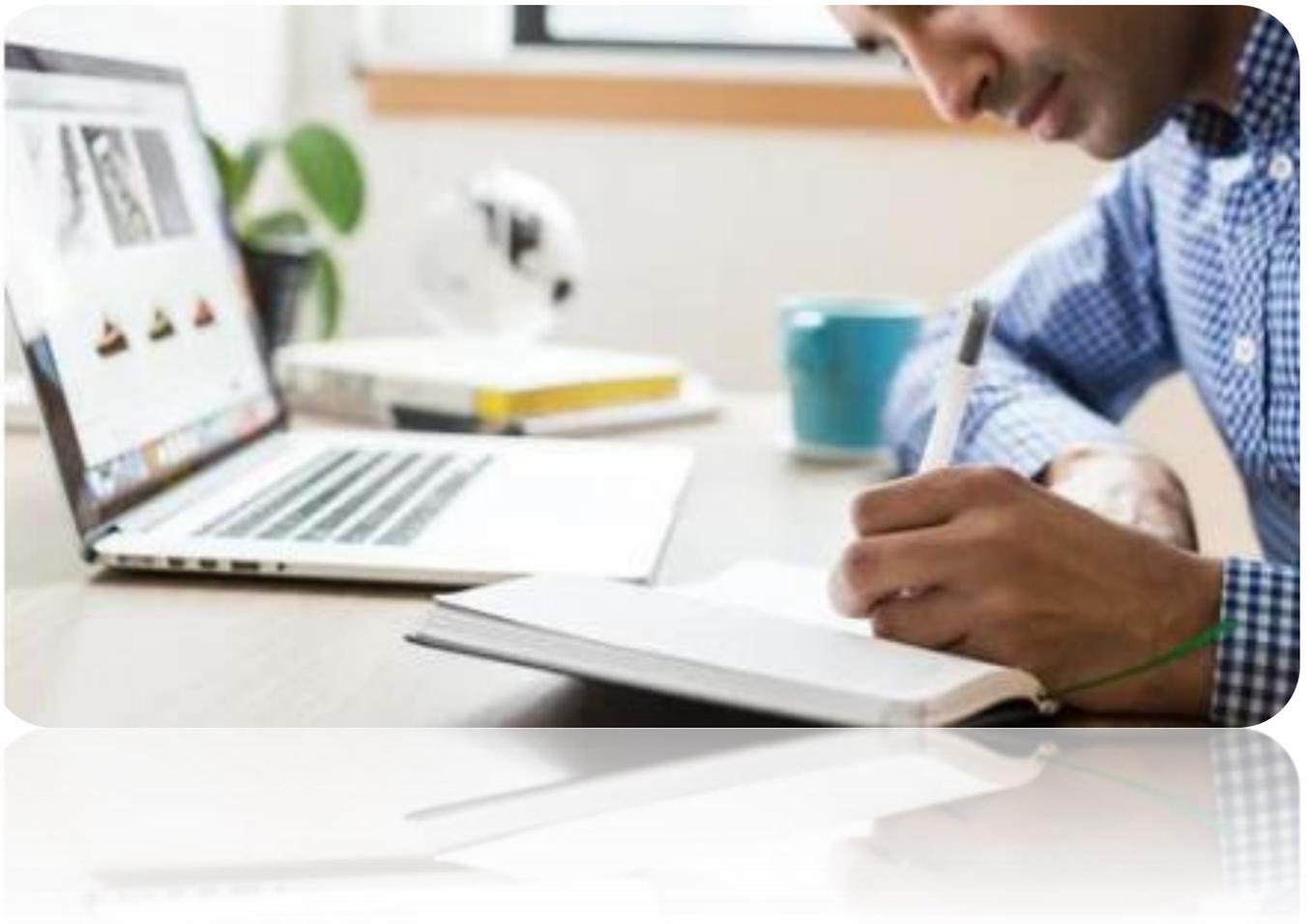
Indique los departamentos, puestos, personas o entidades con las que usualmente se relaciona en el desempeño de sus labores, tanto dentro como fuera de la empresa:

INTERNAS:

EXTERNAS:

FIRMA:

FECHA:



Código AI-002

Guía para identificar Competencias del Puesto

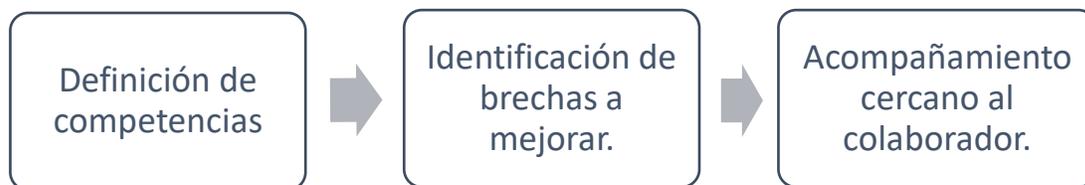
Propósito General

El propósito de la guía es identificar las competencias blandas y técnicas de los puestos por medio de un cuestionario, así como generar individuos preparados para los retos del futuro; empoderarlos con conocimientos y habilidades en diversos ámbitos y campos según los puestos ocupantes.

Competencias:

Se entiende por competencia al amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios. (Wayne, 2010)

Aplicación de la guía:



Para la aplicación de la guía, se debe llenar las competencias según el puesto lo requiera. Esto permitirá identificar las competencias débiles que presente el colaborador para lo cual deberá realizarse un acercamiento con el colaborador, con el fin de trabajar en conjunto las brechas de desempeño.

GUIA PARA IDENTIFICAR COMPETENCIAS

INSTRUCTIVO PARA COMPLETAR LA GUÍA.

Propósito

Ésta guía permite identificar las competencias por puesto de trabajo que son requeridas para el cumplimiento de las tareas asignadas. El responsable de llenarlo es el jefe de área. Las competencias que se detallan son las descritas actualmente en los descriptores de puestos de los diferentes perfiles. Se utiliza como guía el diccionario de comportamientos gestión de competencias de la autora Martha Alles, la información se encuentra por grados los cuales especifican detalladamente el comportamiento que debe presentar el colaborador según el puesto de trabajo.

Para las competencias blandas, es necesario comprender los siguientes grados de comportamiento sobre una determinada competencia. Los grados A y B son los más altos y de requerimiento, para posiciones jerárquicas de mayor nivel y los grados C o D indica un nivel mínimo requerido para el puesto, para posiciones medias bajas.

Grado		Definición
Máximo requerido	A	Alto o desempeño superior.
Nivel Medio - Alto	B	Bueno, por sobre el estándar.
Mínimo requerido	C	Mínimo necesario para el puesto, pero dentro el perfil requerido.
Nivel Medio - Bajo	D	Insatisfactorio / nivel mínimo de desarrollo.

No.	Competencias Organizacionales	JEFE	COORDINADOR	AUDITOR II
1	Calidez en servicio al cliente	A	B	C
2	Compromiso	A	B	C
3	Integridad	A	B	C
4	Trabajo en equipo	A	B	C
5	Determinación	A	B	C
6	Humildad	A	B	C
7	Comunicación efectiva	A	B	C
8	Capacidad analítica	A	B	C

No.	Competencias de Gestión	JEFE	COORDINADOR	AUDITOR II
1	Creatividad e innovación	A	B	C
2	Pro actividad	A	B	
3	Sentido de urgencia	A	B	C
4	Exactitud / Precisión	A	B	C
5	Apertura al cambio	A		

No.	Competencias de liderazgo	JEFE	COORDINADOR	AUDITOR II
1	Empoderamiento	A		
2	Reconocimiento	A	B	
3	Retroalimentación	A	B	
4	Visión estratégica	A		

Para las competencias técnicas el colaborador debe ser capaz de:

- Demostrar conocimiento y comprensión de hechos esenciales, conceptos, principios y teorías relativas a la normativa de seguros y sus disciplinas de referencia.
- Manejar adecuadamente las leyes y reglamentos emitidos por la Superintendencia de Bancos.
- Usar de forma apropiada teorías, procedimientos y herramientas en el desarrollo profesional en todos los ámbitos de auditoría (especificación, diseño, implementación, implantación y evaluación de productos) de forma que se demuestre la comprensión de estos.
- Conocer las metodologías y técnicas relacionadas al sector asegurador, así como su interpretación para lograr implementar en los procesos.
- Interpretar la normativa de auditoría para realizar las auditorías de gestión de calidad.
- Conocer, interpretar y aplicar la legislación fiscal guatemalteca.

Para ello se toman de base las leyes y reglamentos emitido por la Junta Monetaria, los acuerdos de la Superintendencia de Bancos, normativa y políticas de la organización, así como compendio fiscal, que son considerados importantes para los resultados de la organización.

No.	Competencias técnicas	Jefe	Coordinador	Auditor II
1	Ley de la Actividad Aseguradora	X	X	X
2	Ley Contra el Lavado de Dinero u otros activos	X	X	X
3	Ley para prevenir y reprimir el financiamiento del Terrorismo	X	X	X
4	Ley de Supervisión Financiera	X	X	X
5	Ley de Bancos y Grupos Financieros	X	X	
6	Acuerdo número 2-2011 –Disposiciones generales para el envío de información a la superintendencia de bancos por parte de las aseguradoras y las reaseguradoras	X	X	X
7	Acuerdo número 3-2011 –Procedimientos para el registro de planes de seguros-	X	X	
8	Normas Internacionales de Auditoria (NIA's)	X	X	X
9	Control interno basado en riesgo COSO	X	X	X
10	Políticas y procedimientos internos de la organización.	X	X	X
11	Ley de actualización tributaria	X	X	X
12	Código de comercio	X	X	X
13	Ley del impuesto al valor agregado	X	X	
14	Ley de impuesto de solidaridad	X	X	
15	JM-87-2010 Reglamento para la constitución de aseguradoras o de reaseguradoras nacionales y el establecimiento de sucursales de aseguradoras o de reaseguradoras extranjeras	X	X	X
16	JM-141-2010 Modificaciones al manual de instrucciones contables para empresas de seguros.	X	X	X
17	JM-1-2011 Reglamento para la comercialización masiva de seguros.	X	X	X
18	JM-2-2011 Reglamento para el pago fraccionado de las primas de seguros.	X	X	X
19	JM-3-2011 Reglamento para la constitución, valuación e inversión de las reservas técnicas de aseguradoras y de reaseguradoras.	X	X	X
20	JM-4-2011 Reglamento para el reaseguro de los riesgos catastróficos.	X	X	X
21	JM-5-2011 Reglamento para la determinación del margen de solvencia y para la inversión del patrimonio técnico de aseguradoras y de reaseguradoras.	X	X	X

22	JM-88-2010 Reglamento para la autorización de fusión de entidades aseguradoras y de reaseguradoras y la adquisición de acciones de una entidad aseguradora o de una reaseguradora por otra de similar naturaleza	X	X	
23	JM-89-2010 Reglamento para la adquisición de acciones de aseguradoras y de reaseguradoras	X	X	
24	JM-151-2010 Reglamento para la transferencia de cartera de aseguradoras y de reaseguradoras	X	X	
25	JM-152-2010 Reglamento de la junta de exclusión de activos y pasivos de aseguradoras o de reaseguradoras-	X	X	
26	JM-6-2011 Reglamento para el registro de reaseguradoras o aseguradoras extranjeras, de contratos de reaseguro y determinación de los límites o plenos de retención	X	X	
27	JM-7-2011 Reglamento del consejo técnico asesor en materia de seguros, reaseguros y su intermediación	X	X	
28	JM-13-2011 Reglamento para el registro de intermediarios de seguros, de reaseguros y de ajustadores independientes de seguros-	X	X	
29	JM-90-2010 Reglamento para autorizar la gestión para el establecimiento de sucursales de aseguradoras y de reaseguradoras nacionales en el extranjero-	X		
30	JM-91-2010 Reglamento para el retiro del país de las sucursales de aseguradoras y de reaseguradoras extranjeras	X		

FIRMA:

FECHA:



Código AI-003

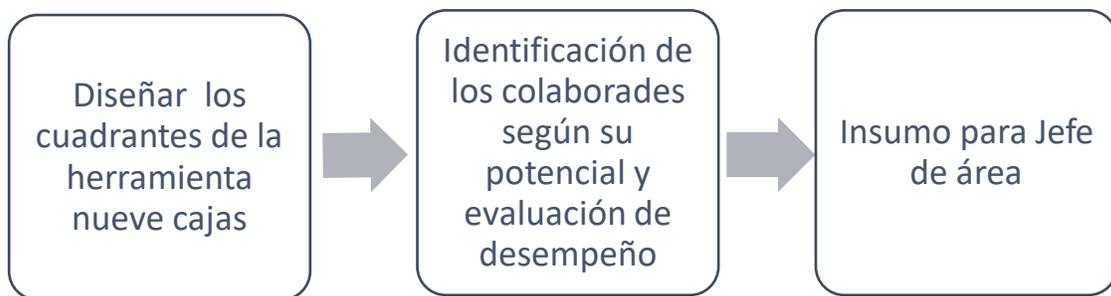
Guía para identificar Colaboradores Clave

Propósito General

El propósito de la guía es identificar en que cuadrante se encuentra cada colaborador, determinado por el potencial y por la evaluación del desempeño.

“Estoy convencido que nada de lo que hacemos es más importante que contratar y desarrollar personas. Y al final del día, apuestas por la gente, no por estrategias”. Lawrence Bossidy

Aplicación de la guía:



Para la aplicación de la guía, se diseñarán los cuadrantes de la herramienta de desempeño-potencial o también llamado nueve cajas. Se validará el potencial y desempeño que en conjunto permiten identificar en qué posición se encuentra cada colaborador y al mismo tiempo identificar brechas a mejorar para su desarrollo dentro de la organización. Dentro de las ventajas de la herramienta se pueden mencionar que es visual, simple y objetiva, excelente apoyo para desarrollar a los colaboradores y que puede evaluarse el avance y desarrollo del colaborador siempre y cuando esto se haga de forma anual. Adicional, será insumo para el jefe de área para toma de decisiones.

Herramienta nueve cajas

Propósito:

Esta herramienta permite identificar en que cuadrante se encuentra cada colaborador determinado por el potencial y por la evaluación del desempeño. Es llenada por el evaluador, según lo que logra observar en los colaboradores, adicional para la nota de desempeño se le solicitará a cada colaborador coloque su última nota y coloque las brechas que tiene que trabajar para mejorar su desempeño. El resultado final será validado por el jefe de área quien dará su visto bueno.

Nombre del colaborador: _____

Puesto: _____

Antigüedad en el puesto: _____

Fecha: _____

Instrucciones:

Para llenar la siguiente información, es necesario que coloque uno (1) si el colaborador lo presenta, de lo contrario colocar cero (0).

Identificación de potencial, integrado por los siguientes rasgos:

Agilidad de aprendizaje	Punteo
Se adapta a los cambios del entorno	
Puede aprender cosas nuevas con rapidez y llega a dominar situaciones que son nuevas y diferentes y sabe cómo acompañarlos a sus labores	
Es empático y sensible con los compañeros, enseña y aprende	
Es flexible, aprende y se recupera rápido de los errores y experiencias negativas	
Muestra resiliencia	
Total	

Aspiraciones de crecimiento	Punteo
Muestra un fuerte deseo de alcanzar niveles más altos de responsabilidad y liderazgo	
Busca activamente influenciar y motivar a los demás	
Goza de tener a cargo actividades nuevas y liderar equipos	
Adopta retos y mantiene resultados esperados	
Total	

Actitud de compromiso	Punteo
Compromiso con la organización Capacidad para sentir propios los objetivos de la organización, desea permanecer en la empresa	
Compromiso con la calidad Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales	
Compromiso con la rentabilidad Capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimientos sostenido de la organización	
Compromiso con el equipo de trabajo Para lograr liderar y que cumplan sus objetivos y los de la empresa	
Total	

Aclaración: si el colaborador cumple con el total de los incisos esto equivaldrá a un total de tres puntos, si existe un inciso que no cumple equivale a dos puntos y si no cumple con dos o más de dos equivale a 1.

Evaluación de Desempeño

Último semestre evaluado: _____

Ponderación: _____

Brechas a mejorar según evaluación de desempeño:

Niveles de la evaluación de desempeño

Bajo Menor a 65 puntos	Medio / Promedio De 66 a 89 puntos	Alto De 90 en adelante
<ul style="list-style-type: none">• Brinda resultados por debajo de lo esperado. –NO brinda resultados a la institución-• Es un empleado en riesgo ya que se define si éste sale de la empresa o se cambia de puesto con un plan de acción para mejorar.• Por lo general no se toman en cuenta en programas de talento.	<ul style="list-style-type: none">• Identifica empleados con un nivel de desempeño normal con tendencia a superior si se le apoya con capacitación o cambio de puesto.• Por lo general NO se toman en cuenta en programas de talento a excepción de que su desempeño haya sido afectado por fuerzas externas al colaborador o que así lo decida el comité evaluador.	<ul style="list-style-type: none">• Son empleados con alto nivel de ejecución en puesto actual.• Posiblemente ya con actividades que dominan y superan y que han buscado nuevos retos con resultados estables y con tendencia alta.• Posiblemente enriquecen a otros con su conocimiento, experiencia, habilidad o ejemplo.• Son tomados en cuenta para programas de talento y son retenidos por la institución.• Son tomados en cuenta en mapeo de talento

Aclaración: si el colaborador se encuentra en el rango bajo de desempeño esto equivale a 3 puntos, si su desempeño es medio esto equivale a 6 puntos y si su desempeño es alto esto equivale a 9 puntos, esto para trasladar a la tabla de medición del mapeo de talento.

A continuación, se muestra el diseño de los cuadrantes de la herramienta nueva cajas, los niveles de la evaluación del desempeño y la tabla para la medición del mapeo de talento:

Diseño de cuadrantes

Tendencia de Desempeño	Superior	6 Especialista	8 Alto Rendimiento	9 Top Talent
	Normal	3 Especialista emergente	5 Miembro Clave	7 Talento en Desarrollo
	Bajo	1 Bajo Rendimiento	2 Desempeño inconsistente	4 Nuevos ingresos o nuevos ascensos
		Bajo	Normal	Superior
		Tendencia de Potencial		



Código AI-004

Guía de Plan de Carrera Individual

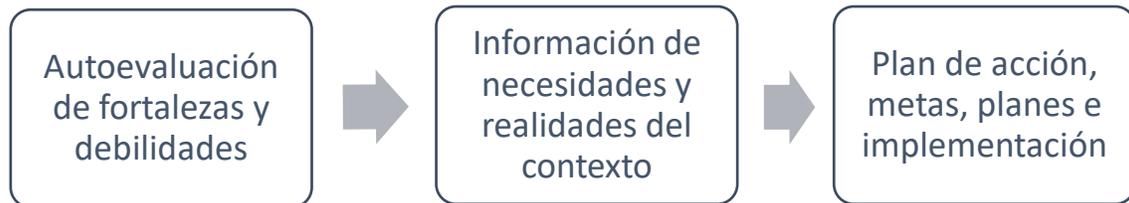
Propósito General

El propósito de la guía es que el colaborador realice una autoevaluación donde logre identificar las posiciones en las que quiere estar en un futuro y cuáles son sus fortalezas y debilidades para el logro del mismo dentro de la organización.

Plan de Carrera Individual:

Proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su carrera e identifica los medios para lograrlas. (Wayne, 2010).

Aplicación de la guía:



Para la aplicación de la guía, se solicitó al colaborador realizar una actualización de datos y que indique al puesto que quiere aplicar, así como realizar una autoevaluación de las fortalezas y debilidades que posee con la finalidad de identificar las necesidades y realidades del colaborador para apoyarle en su desarrollo y crecimiento profesional.

CUESTIONARIO PARA DEFINIR PLANES DE CARARERA INDIVIDUAL

INSTRUCTIVO PARA COMPLETAR EL CUESTIONARIO

Propósito

Este cuestionario es para actualizar la información del colaborador, donde se identifique su trayectoria profesional, académica, fortalezas y debilidades, así como conocer donde se ve posicionado en un futuro dentro de la organización.

Para contestar a este cuestionario debe ser lo más sincero posible, ya que la información será de beneficio personal; será una guía para apoyarle en su formación y aumentar sus capacidades para su desarrollo dentro de la organización. Si es necesario utilizar otra hoja puede hacerlo. Al finalizar debe entregar al encargado del proceso.

Nombre del colaborador: _____

Puesto: _____

Antigüedad en el puesto: _____

Fecha: _____

Puesto al que quiere aplicar: _____

Tema para abordar	Comentarios
<p><u>Estudios (formales y otros)</u> Anote el último nivel académico alcanzado, Últimos cursos y seminarios recibidos (coloque el nombre del curso y fecha). Idiomas.</p>	

Historia Laboral

Puestos Funciones
relacionados al puesto que
quiere aplicar.

Indique el tipo de relaciones
con jefes, pares y
subordinados.

Experiencia para el puesto

Qué experiencia aporta para
el puesto requerido.

Motivación para el puesto

Qué tipo de motivación económica, profesional, entre otras

Personalidad

Indique aspectos generales de su personalidad que aporten al puesto al que quiere optar.

(Madurez, responsabilidad, capacidad analítica, flexibilidad, dinamismo, potencial de desarrollo, entre otros)

Habilidades gerenciales

Especifique la experiencia en conducción de grupos humanos. Ejemplifique alguna situación en donde haya demostrado su capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, motivar y desarrollar personal.

Firma:

Fecha:



Código AI-005

Política Planes de Carrera

Propósito General

El propósito es aplicar los planes de carrera dentro de la Dirección de Auditoría, para ello es necesario contar con una política que este alineada al propósito de la organización.

Política institucional

Una política institucional es una decisión escrita que se establece como una guía, para los miembros de una organización, sobre los límites dentro de los cuales pueden operar en distintos asuntos. Es decir, proporciona un marco de acción lógico y consistente.

Aplicación de la política:



Para la creación de la política de planes de carrera, es importante que exista la implementación de una estructura que permita la movilidad de las personas entre los distintos niveles, para ello deben existir los planes de carrera individual y luego de ello que quede estipulado en política. Posterior a ello es necesario que exista un acompañamiento de los colaboradores para aumentar su productividad y que les permita asumir roles y responsabilidades mayores.

POLÍTICA DE PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO
CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES

Artículo 1. Objeto. El objetivo principal del plan de carrera es atraer y retener al talento de la organización, por medio del cual la compañía ofrece a los colaboradores guiarlos, prepararlos y entrenarlos para tomar posiciones laborales con mayores responsabilidades, de acuerdo con sus habilidades y potencial.

Artículo 2. Alcance. La presente política debe aplicar para los colaboradores que conforman las diferentes direcciones de Seguros G&T, S.A.

Artículo 3. Responsabilidad. El director y jefe de cada una de las direcciones conjuntamente con la dirección de talento humano son los responsables de diseñar, revisar, actualizar y velar por el cumplimiento de esta política.

Artículo 4. Política. La Gerencia General considerando la sostenibilidad del negocio, velará por medio de la Dirección de Talento Humano, que se cumpla adecuadamente el plan de carrera, conforme lo establecido en la presente política

Artículo 5. Lineamientos.

5.1 La planificación de los planes de carrera estarán alineados a la estrategia de la organización que orientará a la dirección para responder a las necesidades del entorno, así como establecer las competencias para cada uno de los perfiles de las posiciones mencionadas.

5.2 La dirección de Auditoría interna en conjunto con la dirección de Talento Humanos serán los encargados de determinar las competencias que serán evaluadas para cada una de las posiciones que conforman las distintas líneas de mando.

5.3 Debe existir perfiles de puesto actualizados y con las competencias necesarias por puesto.

- 5.4. Utilización de la matriz de potencial (agilidad de aprendizaje, aspiraciones de crecimiento y actitud de compromiso)
- 5.5 Se utilizará la nota de la última evaluación de competencias 360° realizada por la organización a través de la herramienta execution.
- 5.6 Identificar a los colaboradores clave de la dirección.
- 5.7 Se establecerán planes de desarrollo una vez se identifiquen los colaboradores clave, para garantizar el cierre de brechas resultantes del proceso de evaluación.
- 5.8 La Dirección de Auditoría en conjunto con la Dirección de Talento Humano, definirá en el plan de cierre de brechas las áreas de oportunidad, estas deberán de ser reforzadas por parte del colaborador o bien se definirá el acompañamiento por parte de los jefes.
- 5.9 Deberán revisarse los planes de desarrollo de los colaboradores de forma anual. Debe contemplar, los perfiles de puesto, competencias, potencial, evaluación de desempeño y capacitaciones recibidas para cierre de brechas. Ver anexo 1 y 2.

Artículo 6. Plan de desarrollo.

- 6.1 Los colaboradores deberán abocarse con el jefe inmediato y solicitar los planes de carrera de los puestos a los desean optar, con la finalidad de cumplir los requisitos; adicional identificar brechas de competencias para su debido acompañamiento.
- 6.2 La Dirección de Talento Humano en conjunto con los responsables del área, definirán el plan de cierre de brechas las áreas de oportunidad, estas deberán ser reforzadas por parte el colaborador o bien se definirá su debido acompañamiento.

Artículo 7. Retribución. La retribución salarial será considera según el puesto de trabajo y las escalas definidas por el área de talento humano.

Artículo 8. Sanciones. El incumplimiento a cualquiera de las estipulaciones aquí contendías será sancionado de acuerdo con las medidas disciplinarias contenidas en el reglamento interno.

Artículo 9. Vigencia. Esta política entra en vigor a partir del día de publicación en el mes y año en curso.

ANEXO 1 PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO

PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO

Nombre: _____

	POSICIÓN ACTUAL	POSICIÓN PROPUESTA	POSICIÓN FUTURA
NOMBRE POSICIÓN	AUDITOR II	COORDINADOR	JEFE DE AUDITORIA
TIEMPO EN EL PUESTO AÑOS	3	3	4

		COMPETENCIAS DE LIDERAZGO	
EMPODERAMIENTO			
RECONOCIMIENTO			
RETROALIMENTACIÓN			
VISIÓN ESTRATÉGICA			
		ORGANIZACIONAL	
COMPROMISO			
INTEGRIDAD			
TRABAJO EN EQUIPO			
DETERMINACIÓN			
CÁLIDAD EN SERVICIO AL CLIENTE			
HUMILDAD			
COMUNICACIÓN EFECTIVA			
CAPACIDAD ANALÍTICA			
		DE GESTIÓN	
ORIENTADO A RESULTADOS			
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN			
PROACTIVIDAD			
SENTIDO DE URGENCIA			
EXACTITUD/PRECISIÓN			
APERTURA AL CAMBIO			
		HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	
LEY DE LA ACTIVIDAD ASEGURADORA			
NORMAS DE AUDITORIA INTERNA			
NORMATIVA FISCAL			
		FORMACIÓN	
LICENCIATURA			
MAESTRIA			
ESTUDIOS Y/O SEMINARIOS			

Clave formación:

1. Raramente
2. Ocasionalmente
3. Normalmente
4. Casi Siempre
5. Siempre

ANEXO 2 PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL

DATOS PERSONALES

NOMBRE:

ANTIGÜEDAD:

PUESTO:

PLAN PERSONAL DE DESARROLLO

COMPETENCIAS A DESARROLLAR	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA	RESULTADOS

Índice de tablas y figuras

Tablas

Tabla 1: Fases e instrumentos para recolección de información	29
Tabla 2: Resultados de la información recopilada por puesto	35
Tabla 3: Resultados de la información recopilada por puesto	36
Tabla 4: Competencias por puesto de trabajo	37
Tabla 5: Grados de comportamiento por competencias.	38
Tabla 6: Conocimientos por puesto de trabajo	39
Tabla 7: Conocimientos por puesto de trabajo	40
Tabla 8: Identificación de colaboradores clave	41
Tabla 9: Identificación de colaboradores clave	41

Figuras

Figura 1: Fases del modelo de plan de carrera	28
Figura 2: Organigrama estructural de puestos dirección auditoría.	31
Figura 3: Gráfica 1 Conocimiento de plan de carrera	32
Figura 4: Gráfica 2 Beneficios para la organización con un plan de carrera	33
Figura 5: Gráfica 3 Elementos a considerar en un plan de carrera	34
Figura 6: Gráfica 4 Evaluación de la herramienta planes de Carrera	43