

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



“DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE LA EMPRESA EMPAQUES Y COMPLEMENTOS, S.A. UBICADA EN ZONA 12 DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.”



LICENCIADA
ASTRY LUCRECIA AGUILAR PINEDA
GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022.

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



“DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE LA EMPRESA EMPAQUES Y COMPLEMENTOS, S.A. UBICADA EN ZONA 12 DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.”

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado 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.

DOCENTE: MSC. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES
AUTORA: ASTRY LUCRECIA AGUILAR PINEDA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano:	<u>Lic. Luis Antonio Suárez Roldán</u>
Secretario:	<u>Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales</u>
Vocal I:	<u>Lic. Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio</u>
Vocal II:	<u>MSC. Haydee Grajeda Medrano</u>
Vocal III:	<u>Vacante</u>
Vocal IV:	<u>P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar</u>
Vocal V:	<u>P.C. Henry Omar López Ramírez</u>

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN**

Coordinador: Msc. Claudia Aquino

Evaluador: Dr. Julio de León

Evaluador: Msc. Jacqueline Brenda Caal

ACTA No. EEP.OF.RRHH-C-023-JPFS-2022

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 de la terna evaluadora, el 8 de Octubre de 2022, a las 15:30 - 16:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Astry Lucrecia Aguilar Pineda**, carné No 201405184, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en 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: **“DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE LA EMPRESA EMPAQUES Y COMPLEMENTOS, S.A. UBICADA EN ZONA 12 DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.”**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **14 / 30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 8 días del mes de Octubre del año dos mil veintidós.

Msc. Claudia Aquino
Coordinador

Dr. Julio de León
Evaluador

Msc. Brenda Caal
Evaluador

Licda. Astry Lucrecia Aguilar Pineda
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Astry Lucrecia Aguilar Pineda**, Carné 201405184 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	61
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	14
Nota final:	75

APROBADO

Guatemala 13 de Octubre de 2022.

(F) _____

MSc. Msc. Noemi Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **ASTRY LUCRECIA AGUILAR PINEDA**, con número de carné: **201405184**.

Declaro que como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: _____

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'ASTRY LUCRECIA AGUILAR PINEDA', written over a horizontal line.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS	Por acompañarme y ayudarme a culminar mis metas, brindándome salud, sabiduría y persistencia en cada momento.
A MIS PADRES	Norma Pineda y Cristóbal Aguilar, por ser mi inspiración y motor de vida, las personas que creen en mí y me apoyan a cumplir cada uno de mis sueños.
A MIS HERMANOS	Fabiola, Emilia y Miguel, por ser las personas que me motivan, acompañan y ayudan a cumplir cada meta.
A MI FAMILIA	Por ser mi refugio y brindarme momentos de paz y alegría que me han ayudado a sobrellevar cada momento difícil que requiere el camino para alcanzar cada meta.
A MIS AMIGOS	Kevin Avila, por ser una persona incondicional e importante en mi vida, que admiro y me inspira a seguir adelante. A Denis Chacón por ser una persona excepcional e indispensable, y enseñarme acerca del compañerismo, amistad y lealtad.
A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA	Por bríndame la oportunidad de cumplir una meta muy importante en mi carrera profesional, y contribuir de gran manera en el logro de mis estudios superiores.

	Página
RESUMEN	I
INTRODUCCIÓN.....	III
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. Gestión del talento humano.....	5
2.2. Retención del talento humano	5
2.3. Plan de Carrera.....	5
2.4. Objetivos del Plan de Carrera	6
2.5. Elementos del plan de carrera	7
2.6. Tipos de Plan de Carrera	8
2.7. Requisitos en los puestos del plan de carrera	10
2.8. Evaluación de Desempeño.....	11
2.9. Costos de contratación externa	13
2.10. Motivación organizacional relacionada a la autorrealización	13
2.11. Teorías de la motivación	14
2.12. Plan de carrera como factor de motivación	15
3. METODOLOGÍA	21
3.1 Definición del problema.....	21
3.2 Objetivos	23
3.2.1 Objetivo general:	23
3.2.2 Objetivos específicos	23
3.3 Ámbitos de la investigación	24
3.3.1 Ámbito geográfico:	24
3.3.2 Ámbito institucional-personal-temporal:	24
3.4 Alcance y tipo de estudio	24
3.5 Técnicas de recopilación de información	24
3.5.1 Técnica de recopilación de información documental.....	24
3.5.2 Técnica de entrevista	25
3.5.3 Técnica de censo.....	25
3.6 Instrumentos	25
3.7 Población y Muestra	25

3.8 Estadística	25
3.9 Resumen del Procedimiento aplicado	26
3.9.1 Indagadora:	26
3.9.2 Demostrativa:	26
3.9.3 Expositiva:	26
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	27
4.1. Censo a los colaboradores del área administrativa y comercial	27
4.2. Entrevista al jefe del Departamento de Recursos Humanos	38
4.3. Entrevista a los jefes de área	46
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES	56
REFERENCIAS	57
ANEXO 1 Propuesta	61
ANEXO 2	108
Guía de entrevista	108
Índice de figuras	114
Índice de tablas	115

CONTENIDO

RESUMEN

El presente trabajo de investigación contiene el estudio, análisis y propuesta relacionada a la problemática detectada en una empresa dedicada a la producción y comercialización de material para empaque industrial, actualmente con una trayectoria de más de 36 años en el mercado nacional. El estudio y análisis se basa directamente en el tema plan de carrera para el área administrativa y comercial, con relación a su existencia en la empresa y el conocimiento de los colaboradores acerca del plan. De manera que, al abordar y estudiar el tema, se deduce que los planes de carrera se presentan como las rutas de crecimiento, las políticas y procedimientos para los colaboradores dentro de la empresa, los cuales a su vez generan beneficios tanto para el colaborador como para la empresa, por lo que, brinda estabilidad y crecimiento al recurso humano, de igual manera, se cuenta con personal capacitado, con trayectoria y motivación, por lo que la tasa de rotación de personal dentro de la empresa disminuye.

Derivado a la problemática surgen los objetivos de la investigación, los cuales se relacionan directamente a la determinación de los planes de carrera dentro de la empresa, las políticas, procesos, estructuras, y la percepción que los jefes de las áreas mencionadas y los colaboradores generan. Por lo tanto, para brindar una solución a la problemática, se establecen procesos que conlleva a la delimitación del estudio en cuanto al ámbito, técnicas y procesos para obtener la información necesaria, por lo que, el estudio se realiza en la empresa dedicada a la producción y distribución de material para empaque industrial, en el área administrativa y comercial. Se realizaron dos entrevistas, una dirigida al jefe del área de Recursos Humanos, y otra a los jefes del área administrativa y comercial, de igual manera para conocer y estudiar la percepción de los colaboradores, se realizó un censo a la población de las áreas mencionadas.

Dentro de los análisis con base en la información obtenida en la entrevista con jefe del área de Recursos Humanos, se infiere que no se cuenta con planes de carrera dentro de la empresa, se utilizan otras metodologías para realizar las contrataciones y promociones. El estudio se amplía en cuanto a la percepción de los jefes del área

administrativa y comercial, los cuales, respecto a sus respuestas en la entrevista realizada, indicaron que no se cuenta con planes de carrera, por lo tanto, los criterios para los procesos de contratación se consideran al momento de contar con una vacante y perfiles de puestos disponibles para su análisis, el proceso se realiza en conjunto con el departamento de Recursos Humanos.

De igual manera, se considera relevante la opinión de los colaboradores como parte del estudio y análisis, por lo tanto, indicaron que no conocen rutas que demuestren un posible crecimiento dentro de la organización, aunque actualmente no se les involucra en el proceso, por otra parte, indican que no se les han realizado evaluaciones de desempeño en los últimos dos años, las cuales resultan ser de importancia para el desarrollo de un plan de carrera, debido a que, son guía para el análisis de la trayectoria del colaborador en la empresa, el esfuerzo por desempeñar sus funciones de una manera satisfactoria desde el inicio.

Por lo tanto, en cuanto a la problemática detectada, acerca del desconocimiento de los colaboradores sobre los planes de carrera dentro de la empresa, se concluye que, no existen, de manera que, las promociones se realizan de diferentes formas, depende de los requerimientos que la vacante requiera. Los colaboradores han desarrollado una perspectiva de poco crecimiento por parte de la empresa, por lo que, consideran no tener estabilidad laboral según el censo realizado.

Por lo tanto, de acuerdo con el estudio de fuentes de autores relevantes y especialistas en el tema, y a la información obtenida directamente de las personas involucradas en la empresa y en las áreas mencionadas, se plantea una propuesta que se adapta a los perfiles de puestos existentes y a la estructura organizacional con la que cuenta la empresa, para una aplicación y guía de crecimiento que puede lograr el colaborador al seguir dentro de la empresa. La implementación de la propuesta le brindará una perspectiva diferente al colaborador, incentivará el desarrollo del capital humano y se contará con colaboradores con mayor experiencia dentro de la empresa.

INTRODUCCIÓN

En un plan de carrera se detallan las rutas de crecimiento que un colaborador puede llegar a tener dentro de la empresa, por ende, genera en él, la visión de un desarrollo en cuanto a su carrera profesional, su experiencia adquirida en los diferentes puestos, funciones y responsabilidades en su trayectoria. De igual manera, este crecimiento está regido por diferentes procesos, criterios y políticas que brindan la oportunidad de optar por ascensos basados en sus resultados favorables en cuanto al desempeño laboral, formación académica y competencias, entre otros factores que se toman en cuenta para llevar a cabo el desarrollo del mismo. Por lo que, un Plan de Carrera tiene ciertos beneficios para los colaboradores, y de igual manera beneficios para la empresa, uno de ellos es contar con personal capacitado y motivado dentro de su estructura organizacional, lo cual repercute de manera positiva en la disminución del índice de rotación.

Para una correcta comprensión del presente trabajo, se divide en cuatro capítulos: el primer capítulo es de antecedentes, el cual se refiere a la información histórica relacionada a la empresa, la cual representa el lugar de análisis del presente trabajo, se indican datos relacionados al año de fundación de la empresa, trayectoria, giro del negocio y breve reseña de sus relaciones nacionales e internacionales. De igual manera, en el capítulo mencionado, se aborda contenido de diferentes autores relacionados al tema de investigación, los cuales generan apoyo y soporte al mismo.

En el segundo capítulo se encuentra el Marco Teórico, en el cual se citan y exponen teorías científicas, definiciones de conceptos relacionados al plan de carrera, y los diferentes temas relacionados directamente al área de Recursos Humanos y el impacto que genera. Se tomaron en cuenta estudios, libros y artículos de autores reconocidos que han tenido un gran impacto en los temas de Recursos Humanos y los planes de carrera, los procesos, requisitos y pasos para realizarlos, los cuales son considerados en la propuesta realizada.

Dentro del capítulo de Metodología se encuentra la definición del problema detectado, los objetivos del trabajo y los procedimientos utilizados para la resolución del problema y cumplimiento de los objetivos. De igual manera, se indica el ámbito de investigación, los

métodos de investigación, los cuales son: indagadora, demostrativa y expositiva, el alcance de la investigación, que en este estudio se considera al Área Comercial y al Área Administrativa. Dentro del capítulo se pueden verificar las técnicas de recopilación de información, por lo que, se menciona la entrevista a jefes de Área y jefe de Recursos Humanos, y el censo al personal de las áreas mencionadas.

En el cuarto capítulo se encuentra la Discusión de Resultados, los cuales, son obtenidos con base a la entrevista realizada a los jefes área y el censo a los colaboradores de las áreas indicadas. Se plasman por medio de figuras y cuadros los resultados obtenidos y se realiza un análisis de los mismos, el cual tiene relación directa con el problema detectado y los temas relacionados.

De igual manera, se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo, las cuales son relacionadas con el problema detectado y los objetivos definidos, asimismo, la bibliografía que respalda los datos e información presentada.

Por último, se presenta una propuesta de un Plan de Carrera para los colaboradores del área Administrativa y Comercial de la empresa unidad de análisis, la cual es realizada con base a la información recolectada, los datos obtenidos y analizados, el problema detectado y los objetivos realizados.

1. ANTECEDENTES

De la unidad de análisis

Es una empresa fundada en 1986, dedicada a la industria de empaques y embalajes. Actualmente sus oficinas centrales se encuentran ubicadas en la Calzada Atanasio Tzul, zona 12. Cuenta con una larga trayectoria en el mercado la cual, le han permitido identificar las necesidades de sus clientes por medios de los productos ofrecidos. Caracterizada por su amplia experiencia en asesoría profesional, honesta y personalizada hacia sus clientes.

En la actualidad cuenta con alianzas estratégicas que le permite tener relaciones comerciales con Asia, Estados Unidos, México, Sur América y Europa. Es una empresa proveedora de empresas multinacionales a nivel regional, lo que hace que el liderazgo sea uno de los rasgos característicos de la misión de la misma.

Los principales objetivos organizaciones son el proveer productos de excelente calidad, contribuir al éxito de los clientes, cumplir con tiempos de entrega y contar con una eficiente gestión del proceso de ventas. Dentro de sus principales productos se encuentran las cintas adhesivas, cintas especiales, *masking tape*, grapas industriales, maquinaria de embalaje, dispensadores, entre otros.

Estudios previos

Según Carrera (2016) en su tesis “Diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional. Caso de estudio Vimeworks Cía. Ltda.” a optar al grado académico de Maestra en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, aborda el tema del plan de carrera y el desarrollo profesional como herramienta de gestión, define los movimientos a los que tiene acceso una persona en el puesto al que está optando, brinda al colaborador el conocimiento de su situación actual y futura en la empresa. Tiene como objetivo analizar el distributivo organizacional, los perfiles de puestos de trabajo y el proceso de gestión de talento humano relacionado con capacitación, gestión del desempeño y compensación de la compañía. Su fin es obtener resultados y factores que permitan diseñar un adecuado plan de carrera. El desarrollo del presente documento permite establecer objetivos alineados con la planificación estratégica empresarial y a su

vez, establece una base fundamental de la estructura de puestos y funciones para un adecuado plan de carrera y desarrollo profesional.

Barrón (2020) en su tesis “El Salario Emocional y la Retención de Personal de Campo en las Empresas Vitivinícolas De Pisco – Ica” a optar al grado académico de Maestro en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal, en la ciudad de Lima, plantea la problemática que existe de acuerdo a la alta rotación de personal dentro de la organización y los gastos y costos que genera al tener personal nuevo de manera frecuente, de igual manera, destaca que, el nuevo personal no cuenta con experiencia específica de los puestos de trabajo, lo que ocasiona atrasos en los diferentes procesos, debido a que las personas no poseen un amplio conocimiento del giro de la organización y su manera de operar. Por lo que indica que el salario emocional es parte fundamental del bienestar y retención del personal, y dentro de él se encuentra el crecimiento y plan de carrera, las posibilidades de formación de los colaboradores dentro de la organización. Por ello recomienda que, dado a que existe una relación directa entre salario emocional y retención de personal, las empresas deben incluir dentro de sus estrategias medidas que generen fidelización entre los colaboradores y la empresa.

Ghiglione (2015) en su tesis “Gestión de RR. HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño” a optar al grado académico Maestro en Gestión Empresarial en la Universidad Nacional de la Pampa, expone las dificultades que representa evaluar los beneficios que conlleva la medición de desempeño y la correcta gestión de Recursos Humanos, por lo tanto, su objetivo consiste en generar conciencia de la importancia que tiene una correcta evaluación del desempeño del personal. Debido a que, mediante la implementación y uso adecuado de los medidores, es posible la aplicación de un plan de carrera, debido a que la superación dentro de la organización depende en gran medida del esfuerzo que el colaborador realiza al momento de ejecutar sus funciones.

Villegas (2015) en su tesis “Diseño de Plan de Carrera del personal Clave de una empresa del Sector de Telecomunicaciones” para obtener el título de especialista en Gestión Humana de las Organizaciones en la Universidad Piloto de Colombia, expone

que actualmente las empresas se desarrollan en mercados que constantemente se encuentran en cambios, por lo tanto es importante que las empresas contraten a personas que representen una ventaja competitiva, y derivado a ello, radica la importancia de realizar una búsqueda minuciosa para evitar la alta rotación de personal. La fuga del capital humano se puede dar por falta de posibilidades de promoción dentro de la organización. Por lo tanto, recomienda que deben existir planes de carrera que contemplen un plan de formación claro e integral; de igual manera recomienda, que no se implemente ni divulgue un proceso realizado a la ligera debido a que pueda ser contraproducente para los objetivos de motivación y desarrollo del personal clave.

Mora (2018) en su tesis "Plan de Carrera y Métodos de Evaluación de desempeño de personal del departamento de Ingeniería de pruebas" para obtener grado académico de Maestro en Administración en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente de Jalisco, indica las actitudes manifestadas y las renunciadas por los colaboradores en el departamento de ingeniería de pruebas del proyecto Nokia; expone que la mayoría de los colaboradores tiene como meta llegar a tener una posición superior en la empresa en la cual se desarrolla, según sea la experiencia, capacidades y otros factores, sin embargo la empresa si presentaba oportunidades de promoción al momento que el personal tomaba la decisión de retirarse de la empresa, pero la falta de capacitación y conocimiento no permitía el ascenso de las personas, por lo cual era necesario realizar contrataciones externas, de manera que, se mandó la señal de que todo el personal se sometiera a una evaluación de acuerdo a la metodología del Plan de Carrera, para que el trabajador tenga claras las funciones a realizar, y reciba una retroalimentación para una mejora continua.

Mina (2015) en su tesis "Atracción y Retención del Talento. Problemática en Empresas It De Argentina" para optar al grado académico de Maestro en Dirección Estratégica y Tecnológica en el Instituto Tecnológico de Buenos Aires, expone que las personas siempre han sido parte esencial de las organizaciones, por lo tanto, enfoca el estudio en el análisis que deben tener las empresas al momento de seleccionar y atraer a los colaboradores idóneos y sobre todo la retención de los mismos. Por lo que, dentro de sus objetivos está: Describir y definir el concepto de atracción del talento y el concepto de

retención. De manera que, dentro de su estudio se encuentra la desmotivación del personal de la organización, entre sus raíces está la falta de crecimiento y desarrollo laboral y los planes de carrera, por lo que se recomienda transformar al capital humano en un factor estratégico, al implementar el desarrollo y crecimiento profesional y laboral.

Guerra (2015) en su tesis “Impacto del Salario Emocional en la calidad de vida de los colaboradores y su influencia en el servicio hacia el cliente externo” para optar al grado académico de Maestra en Dirección estratégica de Recursos Humanos en la Universidad Católica del Ecuador, estudia “¿Por qué el salario emocional influye en la calidad de vida de los colaboradores de OLADE y en el servicio en el cliente externo?” “¿Cuál es el factor motivante de retención para los colaboradores de OLADE?”; y dentro de sus objetivos está: “Establecer la importancia de la inclusión del salario emocional en el plan de compensaciones de la empresa y mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores. Expone que, el diseño de un plan de carrera y desarrollo personal es parte fundamental de la motivación del colaborador, debido a que obtiene satisfacción de una necesidad individual de autorrealización.

Soler (2015) en su tesis “El Salario Emocional para el Equilibrio de la Vida Personal y Profesional en los Centros Universitarios. Un Estudio De Funitec (Url), Epseb (Upc) Y Epsevg (Upc) para obtener el grado académico de Doctor en Psicología de las Organizaciones en la Universidad Ramon Llull de Barcelona, indica que: “El salario emocional, por su propia filosofía debe ser una política retribuirle, viable y aplicable en las empresas”. Tiene como fin, facilitar herramientas al colaborador de acuerdo con sus funciones, para mejora de su calidad de vida, por lo cual, es indispensable dar beneficios sociales a los colaboradores, como apoyo y asesoramiento, entre los cuales se encuentran los planes de carrera, el desarrollo profesional o el desarrollo de competencias como Gestión del tiempo o de conflictos. Ya que, dichos beneficios tienen como consecuencia, una mejora del conocimiento del colaborador en el trabajo y las competencias que representa, debido a que ayudan a realizar más fácil la vida personal y profesional de los colaboradores.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión del talento humano

Se conoce que, en la actualidad, es importante contar con gestión del talento humano, por lo que, Luciana (2018) indica que la gestión del talento humano se define como “procesos generados en su mayoría por el área de recursos humanos, cuya finalidad es facilitar a los colaboradores alcanzar las metas trazadas para la organización” (p.4). Por lo tanto, se deduce que dicha gestión, es el desarrollo de las actividades de los colaboradores dentro de la organización, las cuales deben de ejecutarse de forma eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales, de igual manera, indica que la mayor parte de la administración de capital humano depende directamente del área, sin embargo, la responsabilidad se divide con los líderes de las diferentes áreas.

2.2. Retención del talento humano

Dentro de las organizaciones se encuentran personas que son clave para la organización, de acuerdo con Prieto (2013) “es la importancia crítica para todas las organizaciones”. Debido a que, al momento de contar con talento humano con años de antigüedad en la organización, la experiencia acerca del giro de negocio, procesos, conocimientos de las diferentes áreas, aumenta la probabilidad del cumplimiento de los objetivos organizacionales, existen puestos estratégicos dentro de las empresas, por lo tanto, es importante identificarlos y retenerlos. Uno de los desafíos con mayor relevancia es generar en el colaborador el deseo de seguir dentro de la empresa y crecer dentro de la misma.

2.3. Plan de Carrera

Se conforma de procesos y políticas que sean adecuados para la organización, Gelvis et al (2015) define el plan de carrera como “un proceso que surge a raíz de la necesidad de las organizaciones por encontrar una forma de desarrollar su personal y así conseguir los objetivos de una manera eficiente y eficaz” (p.16). De manera que, el plan de carrera es un proceso que aporta a las organizaciones al logro de sus objetivos, sin embargo, también es un proceso que, conforme su desarrollo permite el crecimiento de los

colaboradores dentro de la organización, al ayudar a su crecimiento profesional y personal a través de las oportunidades que la empresa establezca de acuerdo con el plan.

Para los colaboradores es importante formar una carrera dentro de la organización en la cual prestan sus servicios, debido a que genera confianza y estabilidad al contar con la posibilidad de promociones en sus puestos de trabajo. Cada promoción crea mayor grado de responsabilidad para el colaborador, lo cual fomenta su autorrealización al contar con mayor compromiso y recompensa en sus tareas. Un Plan de Carrera abarca cambios necesarios en las funciones de los colaboradores al crear nuevos conocimientos sobre las diferentes áreas de la organización.

2.4. Objetivos del Plan de Carrera

Los planes de carrera tienen numerosos objetivos en las organizaciones, dentro de los más relevantes se menciona el crear planes de carrera como estrategia para el cumplimiento de los objetivos. Arocha (2019) indica que “las organizaciones deben implementar estrategias para la retención del talento humano valorando el compromiso del personal de manera individual” (p. 14), lo cual es otro objetivo importante, al tomar en cuenta que el retener al personal evita los procesos que conlleva una contratación de plazas vacantes, se debe de considerar que, los colaboradores de acuerdo en su trayectoria dentro de la empresa adquieren conocimientos básicos del área, pero también específicos de la empresa que representa tiempo en inducción y capacitación a cada trabajador por parte de los recursos de la empresa. La retención del talento Humano beneficia tanto al colaborador como a la empresa, crea el factor de compromiso en las personas a realizar de manera eficiente sus funciones y favorece a la empresa al contar con un personal capacitado y con experiencia.

Los Planes de Carrera para las organizaciones no solo fomentan el crecimiento de los colaboradores, sino que, además incentivan a realizar con mayor eficiencia y eficacia su trabajo, lo que aumenta la productividad y favorece en cuanto al logro de las metas organizacionales. Por lo tanto, al generalizar los objetivos del plan de carrera, se deduce que, la organización y el colaborador se benefician al potencializar las capacidades del colaborador respecto a las exigencias que los diferentes puestos requieren; retener al

colaborador al garantizarle una trayectoria dentro de la organización, con su debidos requisitos y restricciones; amentar la posibilidad del cumplimiento de los objetivos de la empresa, entre otros.

Laverde et al., (2018) menciona “los empleados deben tener claridad sobre los roles disponibles en una organización y la ruta a seguir para llegar a ellos. Por lo tanto, son los empleados quienes trazarán su ruta profesional y buscar conocer y cumplir con los requisitos exigidos por la organización” (p.15). De manera que, como indica el autor, son los empleados los que trazarán su ruta en la empresa, pero si no cuentan con un plan de carrera socializado, no tendrán el conocimiento de los roles que estén disponibles de acuerdo con su grado académico, destrezas, habilidades y experiencia; lo cual es indispensable para que se garantice el cumplimiento del objetivo de la implementación de los planes.

Chalá (2016) describe distintos objetivos que tienen los planes de carrera en las organizaciones, entre los principales, se menciona:

- Favorecer la retención de los colaboradores de alto potencial. (p.78)
- Propender la mejora del rendimiento organizacional. (p.78)
- Permitir alinear las necesidades estratégicas a los cargos o puesto de trabajo. (p.78)
- Fomentar el desarrollo de los trabajadores. (p.78)
- Disminuir la tasa de rotación. (p.78)
- Reforzar la imagen positiva de las empresas. (p.78)

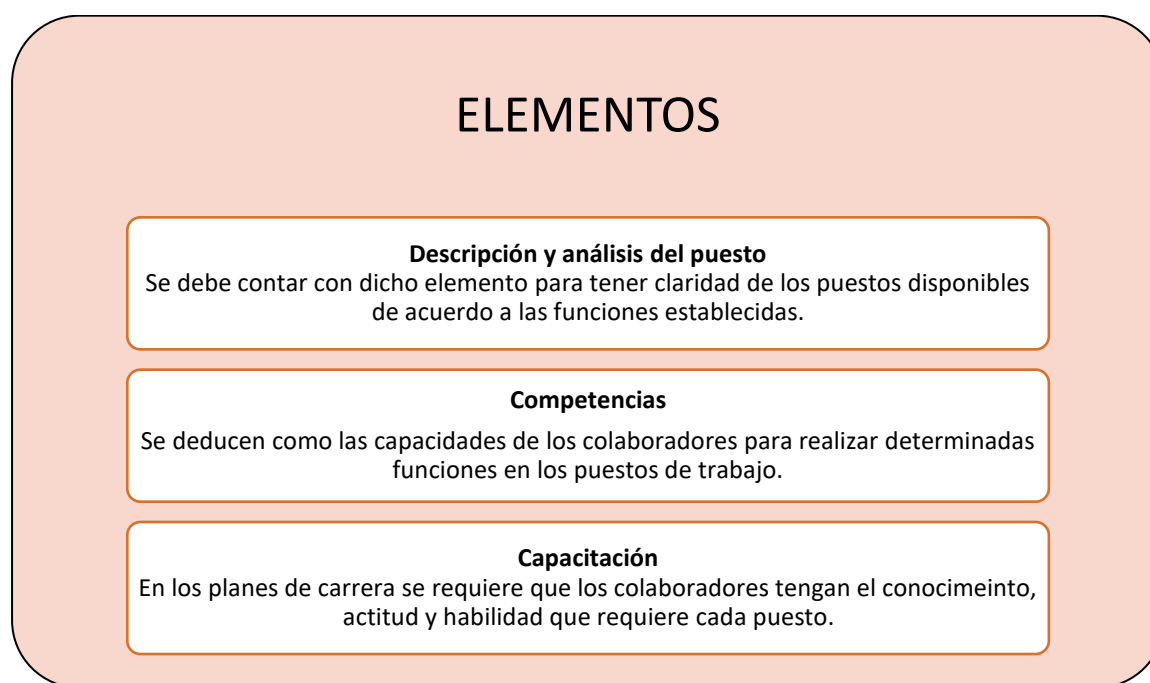
Por lo tanto, de acuerdo con los diferentes objetivos descritos por autores, conlleva a que el plan de carrera debe de ir alineado a los objetivos organizacionales para el logro de sus beneficios de acuerdo con el camino que tome la empresa. Recursos Humanos debe de considerar la filosofía empresarial, objetivos y metas organizacionales.

2.5. Elementos del plan de carrera

Al realizar los planes de carrera se debe tomar en cuenta los elementos que repercuten directamente en las funciones de cada colaborador dependiendo el área en que se

desempeñen. Entre los elementos se encuentra la descripción y análisis de puestos, el cual es primordial al iniciar con la planificación, debido a que se debe detallar las generalidades y especificaciones que tendrá cada puesto que en un futuro pueda ser una vacante; derivado a ello surgen las competencias que los colaboradores deben de tener para el desarrollo adecuado en los puestos y por último se debe de tomar en cuenta que un ascenso o cambio de puesto también requiere de sus debidas capacitaciones para que los colaboradores tengan los conocimientos necesarios para su desarrollo. Pereyra (2018) establece los siguientes elementos:

FIGURA No. 1
Elementos del plan de carrera



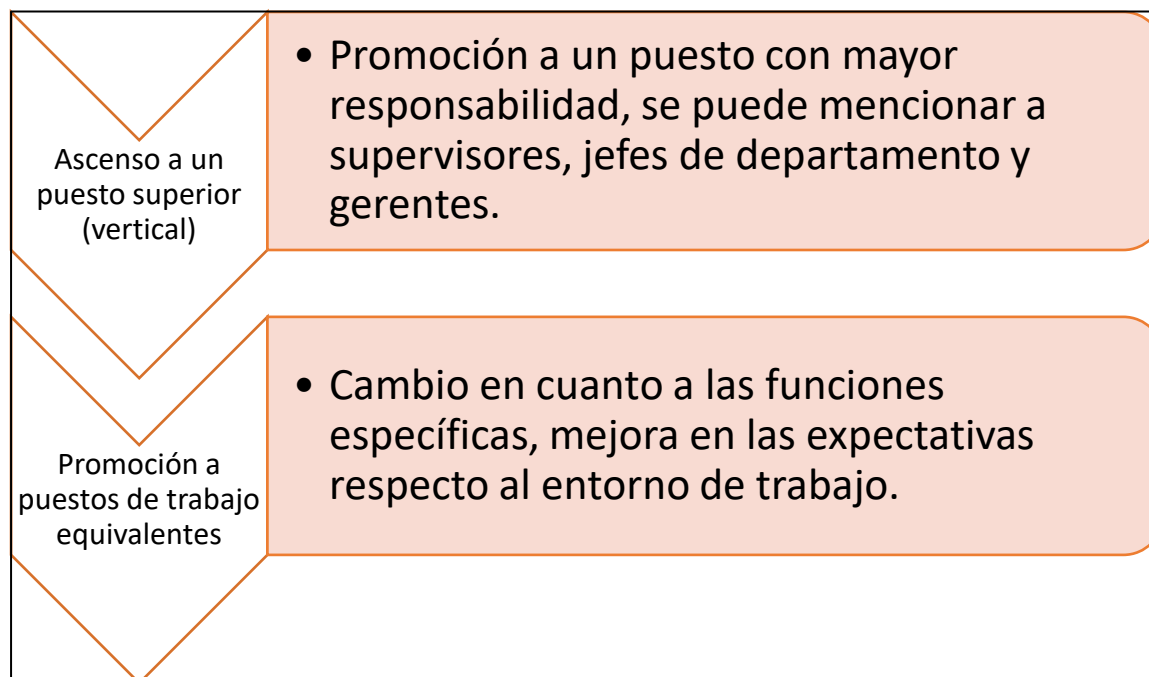
Fuente: Elaboración propia con base a información de Pereyra (2018).

2.6. Tipos de Plan de Carrera

El plan de carrera se puede realizar de diferentes formas de acuerdo con las necesidades de la organización. Es importante recalcar que un plan de carrera ya sea horizontal o vertical, tiene un impacto positivo para los colaboradores, debido a que genera un cambio que requiere responsabilidades diferentes, otro ambiente laboral, y un aspecto muy importante es el cambio de tareas, debido a que los colaboradores al realizar por un

tiempo determinado funciones repetitivas, se cansan y su mente empieza a necesitar un cambio de actividades. Entre algunos planes se pueden mencionar los siguientes:

FIGURA No. 2
Tipos de Plan de Carrera



Fuente: Elaboración propia con base a información de Chérrez (2015).

Los planes, como se menciona, son diferentes en cuanto a las necesidades de las organizaciones, por ejemplo, en cuanto al plan vertical, es realizado al momento en que existe la necesidad de cubrir la vacante de algún supervisor, jefe o gerente, por lo tanto, existe la promoción con base a la experiencia y resultados dentro de la organización, se elige al colaborador que cumpla con los requisitos establecidos en dichos planes, para llevar un adecuado desarrollo de las funciones del puesto. En cuanto a la promoción a puestos equivalentes, se refiere a que el grado de responsabilidad y remuneración monetaria en algunos casos no exista una variación muy significativa, pero al promover a un colaborador para que conozca las diferentes áreas de la organización estimula su motivación y le genera amplia experiencia dentro de la empresa.

2.7. Requisitos en los puestos del plan de carrera

La implementación de un plan de carrera en la organización cuenta con requisitos para que se cumpla de manera efectiva cada uno de sus objetivos. Según Núñez (2016), entre los requisitos de un plan de carrera en cuanto a sus puestos de trabajo debe de estar:

- “El conocimiento: es la capacidad que tiene el colaborador de comprender las funciones que requieren los puestos de trabajo, en cuanto a lo técnico, sus procesos e información específica del mismo.
- Las competencias del personal con los objetivos organizacionales: toma como base la conducta de los colaboradores, para determinar su comportamiento, de manera que, se determina la capacidad de la persona para desarrollar las funciones con base a los requerimientos organizacionales.
- Competencias organizacionales o estratégicas: se definen como la capacidad productiva que tienen las personas, tomando en consideración sus aptitudes.”

TABLA No. 1

Requisitos y elementos de competencia que deben ser evaluados

COMPETENCIAS LABORALES	COMPETENCIAS FUNCIONALES	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	ELEMENTOS DE COMPETENCIA
Desempeño	Ejercer un cargo Administrativo “La aplicación de ese conocimiento en un contexto real”	Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad	Desempeño
Conocimientos			Conocimientos
Destrezas			Aptitudes
Habilidades		Habilidades	Habilidades
Valores			Valores

Actitudes			Actitudes hacia el ascenso
Aptitudes		Aptitudes	Aptitudes
		Iniciativa de innovación en la gestión	Motivaciones Rasgos de personalidad
		Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones	Autoimagen

Fuente: Elaborado por Manrique (2017).

De manera que, los elementos y requisitos que se requieren para los planes de carrera varían dependiendo la empresa que los implemente y las necesidades que se les presenten o necesiten al momento de planificarlos. Cada empresa evalúa a los colaboradores de la manera que más se adapte a sus procedimientos y políticas, al igual que la implementación de los planes de carrera ascendentes y descendentes.

2.8. Evaluación de Desempeño

Guartán et al. (2019) indica que “el desempeño laboral, puede medirse mediante una evaluación donde el colaborador manifiesta las capacidades profesionales obtenidas a un nivel individual” (p.14). De manera que, una evaluación de desempeño es precisamente medir de acuerdo con diferentes factores, el resultado que obtiene el colaborador al desarrollar sus funciones dentro de la organización. En los planes de carrera, existen empresas que estiman una proporción considerable el resultado de los colaboradores al momento de otorgar las vacantes disponibles, debido a que desean verificar el rendimiento que han adquirido en los puestos que han ocupado en la organización.

La evaluación de desempeño conlleva a una serie sistemática de etapas, las cuales son de importancia para su desarrollo, Velandia (2017) en su artículo cita a (Martínez & Zapata 2007), mencionan las etapas de una evaluación de desempeño:

Etapa I: Evaluación de los objetivos. Se establecen los criterios a evaluar de los cargos de la empresa, esta etapa debe desarrollarse junto al empleado para que se sienta más comprometido con el cumplimiento.” (Martínez & Zapata 2007) citado en Velandia 2017, p.6.

Etapa II: Elaborar instrumentos de evaluación. Serán útiles para la identificación de competencias alcanzadas y por mejorar de cada individuo, debe ser adaptado según la naturaleza de la empresa. Pueden estar enfocados en los resultados o en competencias, esto difiere en cada una de las organizaciones. (Martínez & Zapata 2007) citado en Velandia 2017, p.6.

Etapa III: Retroalimentación. Todos los resultados obtenidos deben ser comunicados periódicamente a los colaboradores de la empresa con el fin de promover el mejoramiento continuo de estos individuos, cuando este recibe una retroalimentación positiva sobre su desempeño, desarrolla actitudes más favorables hacía su trabajo. (Martínez & Zapata 2007) citado en Velandia 2017, p.6.

Por lo tanto, una evaluación de desempeño debe de llevar una serie de etapas para cumplir con su objetivo, el cual es demostrar el desempeño que el colaborador ha tenido en cuanto al desarrollo de sus actividades, y si la evaluación es o no favorable, existe la retroalimentación, en la cual se pueden ver los puntos que puedan llegar a existir para su mejora.

Existen diferentes métodos de evaluación de desempeño, entre los cuales Nolasco (2020) cita en su tesis de maestría a (González Ariza, 2006), en la cual se desarrolla la siguiente tabla:

TABLA No. 2

Requisitos y elementos de competencia que deben ser evaluados

Método de las escalas gráficas.	Para evaluar el desempeño utiliza factores de evaluación ya definidos y graduados anteriormente.
Método de investigación de campo.	Consiste en una entrevista dirigida a los jefes, quienes explican cómo ha sido el desempeño de sus subordinados.

Método de incidentes críticos.	Se fija en evidencia “características extremas” capaces de conducir a resultados exitosos o a fracasos.
Método de comparación por pares.	Se trata de la coevaluación entre pares, y se le considera muy sencillo y no muy eficiente.
Método de frases descriptivas	Describe características y las califica con “sí, no, + o –” Sirve en evaluaciones automatizadas, pero se reduce a solo las dos opciones sin dar lugar a posiciones intermedias.

Fuente: Gonzalez, (2006)

Por lo tanto, las evaluaciones de desempeño se pueden realizar dependiendo el método que la organización considere necesario y oportuno, depende de lo que desean obtener al realizarlas.

2.9. Costos de contratación externa

El plan de carrera como se menciona tiene diferentes objetivos, uno de ellos es la retención del talento humano, quienes han adquirido en la empresa conocimientos a través del desarrollo de sus funciones y las capacitaciones impartidas.

Martínez et al. (2016) indica que, “es costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento artículos de oficina y formularios” (p.28). Cabe destacar que algunas de las empresas cuentan con su departamento de Recursos Humanos, en el cual realizan todo el proceso de contratación desde su reclutamiento, sin embargo, siempre existe la erogación monetaria de parte de las organizaciones, en algunas empresas es más costosa que en otras dependiendo los recursos con los que cuente o la plaza de desean ocupar.

2.10. Motivación organizacional relacionada a la autorrealización

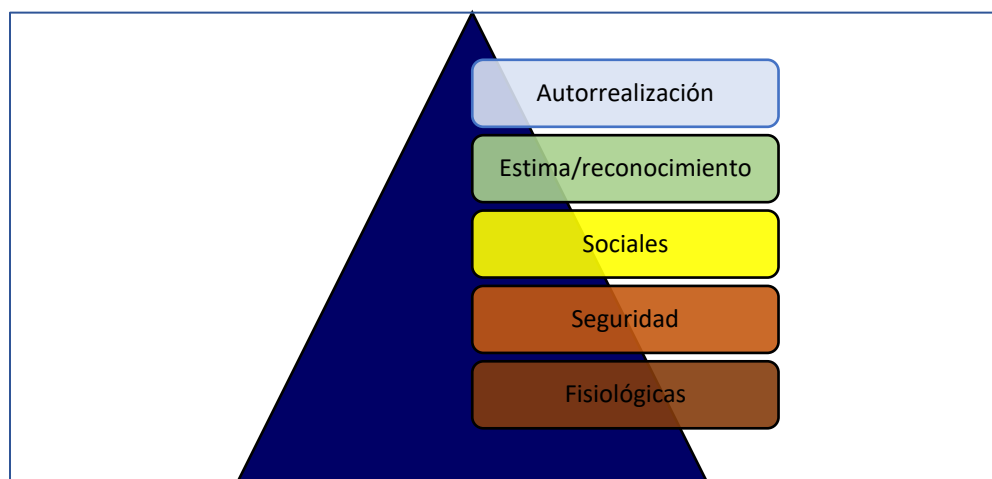
Según la Real Academia Española (RAE, 2020), indica que motivar es “estimular a alguien o despertar su interés”. Los directivos de las empresas en la actualidad han

considerado la importancia de dicho factor, la relevancia e impacto que tiene la motivación en la eficiencia y eficacia de los colaboradores al momento de desempeñar sus funciones. Peña (2017) menciona en su artículo que, “motivación se define como la necesidad o el deseo que activa y dirige nuestro comportamiento, que lo dirige y subyace a toda tendencia por la supervivencia” (p.179). Por lo tanto, la motivación que el ser humano posea para realizar sus tareas generará un excelente resultado, y ello conlleva a satisfacción tanto del colaborador por desempeñar adecuadamente sus funciones y para la empresa al cumplimiento de los estándares y objetivos de la organización. Cabe recalcar que, la motivación es un factor para el buen funcionamiento de las organizaciones y el adecuado desempeño de los colaboradores, sin embargo, existen otros factores ajenos a la motivación que pueden tergiversar los resultados.

2.11. Teorías de la motivación

Existen diferentes teorías según los autores, Vaca (2017) menciona en su artículo a (Maslow, 1943), quien detalla su teoría de las necesidades “las necesidades humanas están jerarquizadas y dispuestas en niveles de acuerdo con su importancia e influencia, las mismas no poseen la misma fuerza o inoperatividad para ser satisfechas” (p. 103). De manera que, indica que no todas las necesidades son consideradas de la misma forma, por ello realiza una pirámide en la cual las estructura por medio de niveles:

FIGURA No. 3
Pirámide de Maslow



Fuente: Elaborado por (Maslow, 1943), como lo citó Vaca, (2017).

En la pirámide se observan distintas necesidades, dentro de las cuales, las fisiológicas engloban necesidades como respirar, descansar, alimentarse; dentro de seguridad se encuentran lo relacionado a protección física, el empleo, los recursos, la familia y la salud; en las sociales se encuentra la amistad, el afecto y la intimidad; en estima está la confianza y el respeto, y dentro de la autorrealización la aceptación de hechos, la resolución de conflictos, entre otras necesidades que se encuentran en cada una de las expuestas por Maslow. Las cuales indican la importancia de cada una y lo significativo que resulta ser para el buen desempeño de las personas en sus jornadas laborales.

Huichi (2019) menciona en su artículo acerca de las Teorías de McClelland “aseguró que mientras haya una intensa necesidad, este individuo está motivado para satisfacerla, por ende, es necesario usar conocimientos, habilidades, capacidades para que se puedan cumplir” (p.13.). De acuerdo con dicha teoría al momento que la persona se encuentre motivada, satisfechas las necesidades, creará un sentido de excelencia, visualizará rutas con mayor grado de dificultada para lograrlas, alcanzando de tal manera expectativas más altas sobre sí mismo.

Callata et al. (2018) en el desarrollo de su artículo comenta sobre el estudio de (T, & Iturbe, & Osorio, 2001) sobre la teoría de doble factor de Herzberg indican que “las relaciones interpersonales con colegas en caso de varones y con supervisores, en caso de damas como prioritario motivador, en menor intensidad los factores de reconocimiento posterior y gradualmente se ubican en factores de logro, responsabilidad y promoción, política y responsabilidad de la empresa” (p.593). Dicha teoría trata acerca de la motivación de las personas, en dos aspectos “motivación e higiene”, respecto a la higiene, genera insatisfacción al momento en que no se encuentre presente, sin embargo, toda vez se encuentre cubierta no genera ninguna insatisfacción, y por otro lado se encuentra el estímulo de la realización, el cumplimiento de las metas y los objetivo, considerando la promoción y el crecimiento profesional de los colaboradores.

2.12. Plan de carrera como factor de motivación

García et al. (2016) en su artículo cita a (Toro, 1992), quien indica que existen dos tipos de factores, los internos y los externos, los factores internos se definen como “las condiciones personales de carácter cognitivo y afectivo, que permite al individuo derivar

sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o con eventos externos específicos” (p.3). De acuerdo con la definición del factor interno, se deduce que va relacionado directamente a los que las personas perciben, sus sentimientos y emociones en cuanto a las situaciones que viven, sus experiencias forman ideas, expectativas, posibilidades entre otros. Los factores internos son derivados de los factores externos y como éstos hacen sentir a las personas directamente.

En cuanto a los factores externos son todos aquellos que se encuentran en el entorno, relacionados con las personas y los diferentes logros que puedan alcanzar, tener compañeros que permitan su buen desarrollo dentro de las organizaciones, una retribución económica adecuada a sus funciones y el puesto que ocupa en la empresa, las promociones que tienen que ver con los ascensos otorgados de manera justa.

Existen diferentes factores que influyen en la motivación de los colaboradores dentro de las organizaciones. Arboleda et al. (2018) menciona en el desarrollo de su artículo que, “los incentivos son medios importantes que las organizaciones pueden utilizar para atraer, retener, motivar, dar satisfacción y mejorar los resultados del personal” (p.5), lo cual es fundamental, debido a que la principal razón por la que las personas laboran es para lograr cubrir sus necesidades, sin embargo, existen otros factores, como el cumplimiento de metas y objetivos personales, visualizaciones sobre su futuro y el querer lograr lo proyectado en los tiempos determinados. Cada colaborador tiene diferentes factores que lo motivan, sin embargo, las organizaciones deben considerar los más importantes para lograr cubrir los más comunes.

Entre los factores significativos sobre la motivación en las organizaciones se encuentra el clima organizacional, el cual influye directamente en el estado de ánimo de los colaboradores y el resultado de sus funciones. Un clima organizacional inadecuado, genera insatisfacción y desmotivación en los colaboradores, ocasiona desinterés en el trabajador de seguir laborando dentro de la empresa. Como menciona Lasluisa (2016) en su análisis “una de las principales causas para el inadecuado clima organizacional es la incorrecta manera de liderar al personal que forma parte de la empresa, pues no se brinda y orienta de manera adecuada al personal, causando así insatisfacción, preocupación, desorientación e inseguridad en el trabajador al no saber cómo

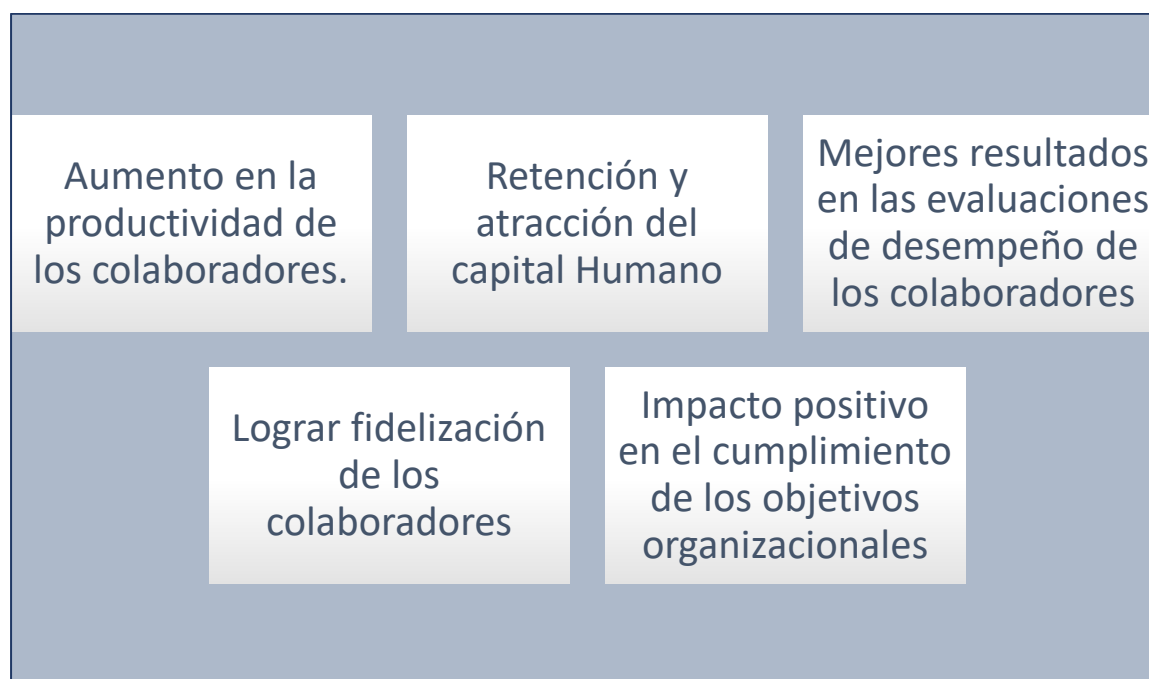
desenvolverse y a quién acudir cuando necesite apoyo dentro de su ámbito laboral” (p.9), en dicho análisis, radica la importancia y menciona las consecuencias que conlleva no contar con un clima organizacional adecuado. Los colaboradores no se sienten parte de la empresa, constantemente buscan nuevas ofertas laborales, debido a la inestabilidad que el factor mencionado genera.

Por lo tanto, la motivación del colaborador abarca múltiples factores, no todas las personas se sienten motivadas con los mismos beneficios que pueda ofrecer la organización, algunos prefieren un horario flexible, otros un aumento de salario sin importar las horas laboradas y otros buscan estabilidad en la organización, un lugar al cual pertenecer y le genere seguridad a largo plazo, autorrealización, promoción, desarrollo personal y profesional.

La motivación en los colaboradores conlleva a múltiples beneficios tanto para la organización como para el capital humano. Los colaboradores al prestar sus servicios a las organizaciones a cambio de una remuneración económica pasan un tiempo considerable de su vida dentro de la empresa, por lo tanto, un ambiente sano y ameno mantendrá entusiasmado al colaborador, el desarrollo de sus funciones será de manera correcta en cuanto al factor motivacional se refiera.

Sin embargo, las consecuencias de no contar con un personal que desempeñe sus funciones sin algo que lo motive, serán de gran impacto negativo en la organización, existe posibilidad que el colaborador no se esfuerce al realizar sus tareas y los errores se multipliquen al pasar el tiempo, el trabajador al no tener una fidelización con la organización no le dará mayor relevancia a un despido. De manera que, en la siguiente figura se muestran algunos beneficios de contar con un capital humano motivado:

FIGURA No. 4
Beneficios de la motivación organizacional



Fuente: Elaboración propia (2021).

Los directivos de las organizaciones tienen diferentes motivos por los cuales implementan planes de carrera para sus colaboradores, uno de los principales es la motivación del colaborador, la relevancia que tiene dicho factor para el buen desarrollo en cuanto a su puesto de trabajo y sus funciones designadas, el impacto que genera en el logro de los objetivos organizacionales. Se debe de tomar en cuenta que, cada acción o cambio que el patrono realice para beneficio del colaborador generará un beneficio para la empresa, debido a que la motivación del capital humano ayudará a que se desenvuelvan mejor en sus puestos de trabajo, generará un sentido de pertenencia.

Contar con un plan de carrera en las organizaciones crea expectativas en los colaboradores en cuanto a la trayectoria que pueden tener dentro de la empresa si desempeñan de manera correcta sus funciones. Contar con un plan de crecimiento para los colaboradores en las organizaciones disminuye la rotación de personal, debido a que se esforzarán en continuar en una empresa que les brinda oportunidad de crecimiento y beneficios para los colaboradores que cumplan ciertos requisitos, la productividad de la empresa se verá beneficiada.

Ararat et al., (2019), menciona que,

“la superación personal es una motivación en los seres humanos, la cual conlleva a la autorrealización y al cumplimiento de los objetivos. Las organizaciones aplican el tema de motivación en los colaboradores brindando capacitaciones y formas de estudio en la superación y en el desarrollo de las habilidades y capacidades para a su vez otorgar oportunidades en puestos en un nivel jerárquico más alto al actualmente desempeñado por el trabajador “(p.11).

De manera, se debe de considerar que, la autorrealización se puede llegar a cumplir al realizar actividades de manera satisfactoria, contar con la oportunidad de ascensos o conocimiento de distintas áreas de la organización. La superación personal se puede lograr de maneras distintas, sin embargo, los planes de carrera apoyan a los trabajadores a cumplir sus metas personales y profesionales.

Al momento que una persona asciende de puesto por mérito, siente satisfacción al lograr metas a base de su esfuerzo y la obtención de recompensas fomenta su productividad. Cada cambio de puesto requiere inducción al mismo y capacitación constante para el progreso de la nueva persona en su actual lugar de trabajo. Brindar ascensos a los colaboradores, capacitaciones constantes y seguridad en su trabajo genera en el colaborador la satisfacción y motivación por seguir esforzándose dentro de la organización para contar con los beneficios que ofrece.

Santillán (2017) menciona en su artículo “una imagen seria y sólida de la compañía tanto interna como externamente, un buen prospecto en cuanto al desarrollo de carrera que pueda presentarse en un futuro” (p.9). En el desarrollo del artículo, indica la importancia y la ventaja competitiva que traer contar con planes de carrera. El colaborador se sentirá motivado al verificar y analizar una ruta que se le presente al momento de ingresar a la organización, su deseo por superarse dentro de ella incrementará, al igual que aspiración por superarse profesionalmente.

Como se mencionó, las empresas al crear el plan de carrera generan ciertos requisitos que el colaborador debe cumplir para poder optar a la vacante disponible, sin embargo, existen mediciones de desempeño que influyen en la mayoría de las promociones

organizacionales. Si un colaborador espera trascender en la empresa, se esforzará en cumplir con los estándares requeridos, generando de tal manera, una meta u objetivo por cumplir. Aumentará su productividad, sus resultados le crearán satisfacción y motivación a seguir en la misma ruta.

Las organizaciones que se preocupan por los colaboradores, que ven el beneficio de ambos, tienen conocimiento que un colaborador entusiasmado y motivado rendirá mejor que un trabajador que solo espera una remuneración económica como en la mayoría de las empresas. Crear una ventaja competitiva es indispensable para atraer y retener al capital humano idóneo para el desarrollo de cada una de las funciones de la empresa. Por lo tanto, brindarles una ruta de desarrollo personal y profesional dentro de la organización, no solo mejorará la productividad y los resultados de los objetivos empresariales, también, generará identidad y sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa.

3. METODOLOGÍA

La metodología contiene la explicación detallada de la definición y planteamiento del problema de investigación, y los procedimientos utilizados para su resolución.

3.1 Definición del problema

El Plan de Carrera se ha convertido en un factor de motivación del capital humano dentro de las organizaciones, debido a que estimula la confianza y autorrealización de los colaboradores. La motivación es de alta importancia, influye tanto en el clima organizacional como en el cumplimiento de los objetivos. Por ende, una empresa que no cuente con un plan de carrera o que sí cuente con uno, pero no lo socialice, puede generar alta rotación al no motivar al personal a seguir creciendo dentro de la misma. La fuerza de trabajo desea encontrar otro empleo que le brinde la oportunidad de ascender y superarse.

El plan de carrera es parte del salario emocional de las organizaciones, el cual no solo incluye una proyección del colaborador dentro de la empresa, sino también la motivación de posibles incrementos en cuanto a su salario, responsabilidades y superación profesional. Por lo tanto, no contar con un plan de carrera o tenerlo, pero no socializarlo, disminuye la motivación del colaborador a seguir por más tiempo prestando sus servicios a la organización, lo cual puede resultar perjudicial, debido a que adquirir nuevo personal requiere de selección, contratación, inducción y capacitación, lo que representa un costo económico para la empresa. El nuevo colaborador después de un tiempo determinado dentro de la organización puede sentirse desmotivado por el mismo factor.

Las organizaciones deben de considerar que, al implementar los planes de carrera para su capital humano, beneficiará ambas partes, el colaborador tendrá razones suficientes que lo impulsen a seguir realizando sus labores, proyectan más años de servicio dentro de la organización. Por otro lado, el no contar con los planes de carrera estructurados o no tomarlos en cuenta genera que el rendimiento de los colaboradores disminuya al pasar el tiempo, sus esfuerzos y entusiasmo no serán ascendentes, y sus funciones posiblemente no se ejecuten con el empeño esperado.

El diseño de un plan de carrera para los colaboradores de la empresa se basa en que actualmente a los colaboradores desconocen un plan que pueda ser guía de sus posibles promociones dentro de la empresa, lo cual genera incertidumbre y desmotivación en cuanto a su crecimiento profesional y los esfuerzos que deben de realizar para obtenerlo. Al momento en que la empresa cuenta con plazas disponibles, realiza la búsqueda de los candidatos de forma interna o externa, dependiendo el perfil que se desee encontrar para la vacante.

Si se realiza la búsqueda de manera interna para las áreas administrativas o comerciales, el hecho de no considerar un plan de carrera conlleva a un proceso de selección no estructurado, por lo que, únicamente se selecciona a un determinado grupo de candidatos, ya sea, por su trayectoria, logros dentro de la organización o grado académico que requiera el puesto; sin embargo, se excluyen del proceso a otros colaboradores que cuentan con actitudes y aptitudes similares a los seleccionados, lo que genera duda e inconformidad ante la situación, al no tener la certeza de los criterios que fueron utilizados al momento de seleccionar los perfiles de los candidatos.

Por lo tanto, los colaboradores al no tener conocimiento de dichos criterios para participar en el proceso de promoción se sienten desmotivados e insatisfechos, lo cual genera actitudes que repercuten en el cumplimiento de sus actividades y se ve reflejado en el logro de los objetivos organizacionales. La empresa se ve afectada derivado a las situaciones descritas, ocasionando alta rotación de personal, desmotivación de parte de sus colaboradores, prejuicios e inconformidades entre compañeros de trabajo, lo que afecta el cumplimiento de los objetivos empresariales y representa costos y gastos para la empresa.

¿Existen actualmente planes de carrera para los colaboradores del área administrativa y comercial de la empresa unidad de análisis?

3.2 Objetivos

Para la presente investigación se plantearon los siguientes objetivos generales y específicos.

3.2.1 Objetivo general:

Describir los planes de carrera existentes para el personal administrativo y comercial de una empresa dedicada a la producción y comercialización de material para empaque industrial, ubicada en zona 12 del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.2.2 Objetivos específicos

3.2.2.1. Establecer la metodología que utiliza la empresa para la elaboración de los Planes de carrera del personal administrativo y comercial.

3.2.2.2. Analizar la situación actual de los para el personal administrativo y comercial que ofrece la empresa.

3.2.2.3. Elaborar un diseño de Plan de Carrera para los colaboradores del área administrativa y comercial de la empresa.

3.3 Ámbitos de la investigación

Muestra el ámbito geográfico, institucional-personal-temporal, utilizado en la recolección y análisis de información para el desarrollo de la presente investigación.

3.3.1 Ámbito geográfico:

La investigación se realizó en una empresa dedicada a la producción y comercialización de material para empaque industrial, ubicada en zona 12 del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.3.2 Ámbito institucional-personal-temporal:

Las personas tomadas en cuenta para la investigación y obtención de información fueron los colaboradores del área administrativa y comercial de la empresa, durante el periodo de 2021-2022.

3.4 Alcance y tipo de estudio

El alcance de la investigación es descriptivo, debido a que se dan a conocer las características de los puntos más relevantes respecto a las variables de investigación y al fenómeno que afecta directamente al desarrollo de las actividades en la empresa, se realizó a través del estudio y análisis de la información recaudada en sus distintas fuentes y métodos, en los periodos establecidos del año 2021 al año 2022.

3.5 Técnicas de recopilación de información

Se describen las técnicas utilizadas para la obtención y recopilación de la información necesaria que se requiere en la investigación, dar respuesta al problema descrito para cumplir con los objetivos establecidos.

3.5.1 Técnica de recopilación de información documental

Se tomó en cuenta dicha técnica para la obtención de información y elaboración de los antecedentes de la investigación, se consideraron los documentos con similitud tanto en el grado académico maestría y temas relacionados al problema de investigación; por otra parte, se tomó de base la información bibliográfica pertinente y relacionada al tema.

3.5.2 Técnica de entrevista

Se utilizó para dos grupos diferentes, en el cual se menciona al jefe del Área de Recursos Humanos quien brindó información relacionada a los procesos existentes y detallados, por otra parte, se realizó una entrevista a los jefes del área administrativa y comercial para determinar su opinión acerca de los planes de carrera, sus beneficios y desventajas dentro de las áreas de trabajo.

3.5.3 Técnica de censo

Se tomó en consideración al total de colaboradores del área administrativa y comercial, de la empresa para conocer su opinión por medio de un cuestionario con preguntas concernientes al plan de carrera dentro de la organización, de su existencia o socialización del mismo al personal, su perspectiva acerca de la situación actual para el análisis de los resultados.

3.6 Instrumentos

- Guía de entrevista con preguntas abiertas y cerradas, ambas guías con enfoques diferentes, una para el área de Recursos Humanos y la otra para los jefes de área administrativa y comercial.
- Cuestionario con preguntas abiertas y cerradas para obtener información específica de la unidad de análisis por medio del censo.

3.7 Población y Muestra

La población de la empresa comprende a todos los colaboradores que conforman las áreas de estudio, en este caso es el área comercial y el área administrativa, en total 32 colaboradores.

3.8 Estadística

Los datos obtenidos de las diferentes fuentes, censo y entrevistas siguen un proceso de vaciado de datos, en los cuales se ordenaron y analizaron los resultados, por medio de datos cuantitativos.

3.9 Resumen del Procedimiento aplicado

La investigación se divide en tres fases, en las cuales se desarrolla desde la búsqueda de información y se finaliza en la conclusión de los resultados obtenidos.

3.9.1 Indagadora:

Se realiza por medio de la recolección de toda la información necesaria para el desarrollo, por medio de fuentes primarias, las cuales son todos los métodos y técnicas que se llevan a cabo, y por medio de las fuentes secundarias utilizadas. De igual forma, por medio de la entrevista al Departamento de Recursos Humanos y el censo dirigido al personal administrativo y comercial de la empresa.

3.9.2 Demostrativa:

Después de realizada la primera fase de búsqueda de información, prosigue el análisis de los datos adquiridos por medio de la técnica de entrevista y censo realizados, además del análisis de las fuentes secundarias.

3.9.3 Expositiva:

Se utilizan los procesos y la generalización de la información para ser expuesta en el trabajo de graduación y deducciones finales en su presentación.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Como parte del estudio del plan de carrera en la empresa, se ha realizado la recolección de datos correspondientes para analizar la relevancia que tienen en comparación con el planteamiento del problema y los objetivos determinados en el presente documento. Para elaborar el análisis, se realizó una entrevista al Jefe del área de Recursos Humanos, para especificar e indagar la existencia de los planes de carrera dentro de la empresa, las políticas que los rigen, el personal involucrado y los métodos que utilizan; de igual manera, se realizó una entrevista a los jefes del área administrativa y comercial, la cual, ayuda a especificar si conocen los planes de carrera existentes y verificar en qué parte del proceso de reclutamiento del personal son involucrados.

Por otra parte, se realizó un censo por medio de un cuestionario, al personal administrativo y comercial, el cual es de importancia para determinar si los colaboradores tienen conocimiento de los planes de carrera existentes en la empresa, y conocer la percepción que tienen acerca de la forma de reclutamiento y la motivación de tener un crecimiento dentro de la misma.

Por lo tanto, la recolección, análisis y discusión de los resultados obtenidos es de importancia para generar una propuesta de un plan de carrera que se adapte a las exigencias que requiera la estructura organización, criterios y políticas de la empresa.

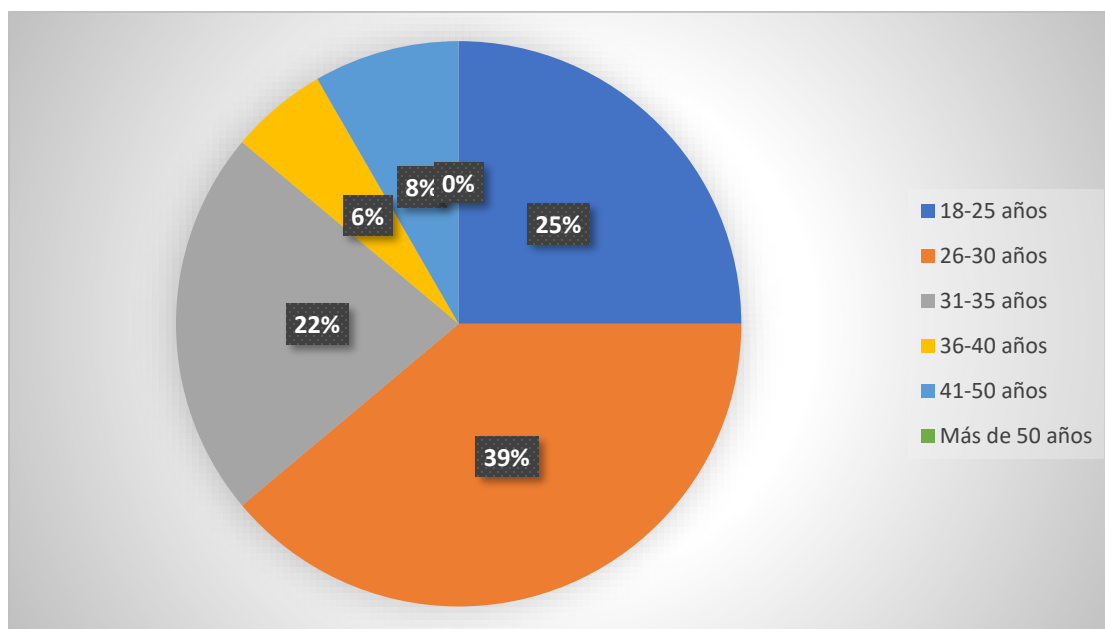
Como primer instrumento de recolección de datos, se analiza la entrevista realizada al jefe del área de Recursos Humanos.

Como segundo instrumento de recolección de datos, se presenta la entrevista realizada a los jefes del área administrativa y comercial.

Como tercer instrumento de recolección de datos, se presenta el censo realizado al personal administrativo y comercial de la empresa.

4.1. Censo a los colaboradores del área administrativa y comercial

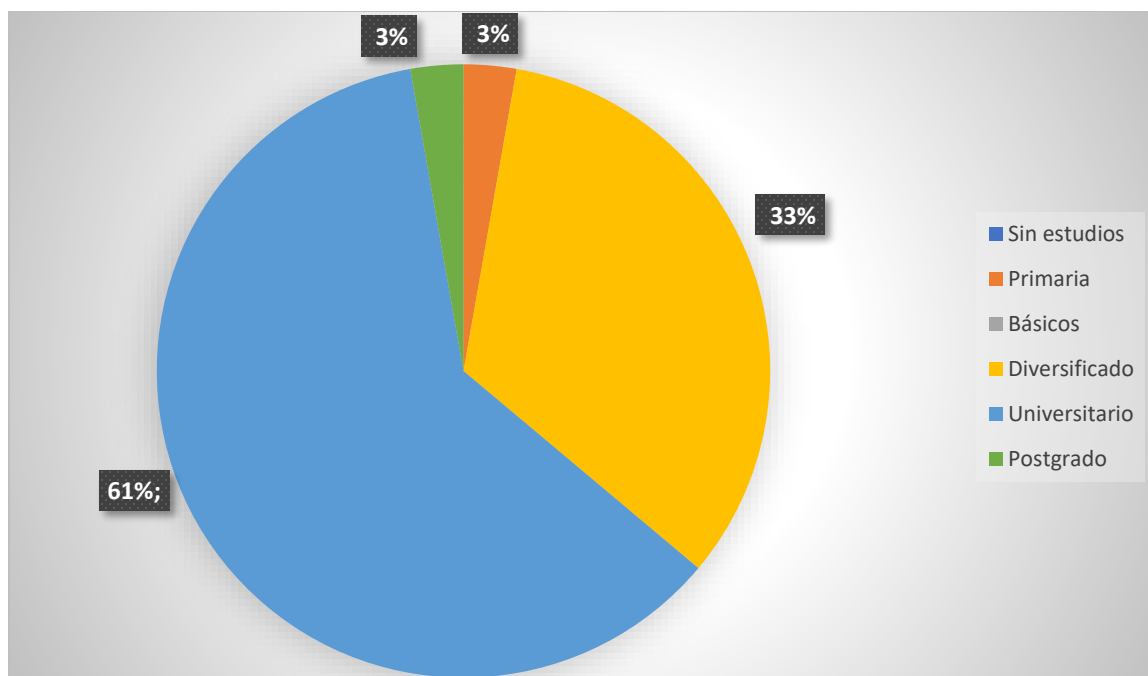
Como parte de la investigación, se realizó un censo por medio de una serie de preguntas, las cuales tienen como objetivo recabar información para analizar la situación actual referente a los planes de carrera en la empresa.

FIGURA No. 5**Rango de edad de colaboradores del área administrativa y comercial**

Nota: Censo a los colaboradores del área administrativa y comercial acerca de los planes de carrera en la empresa Unidad de análisis, aplicado durante el mes de julio del año 2022.

Se observa en la figura los rangos de edad del personal administrativo y comercial de la empresa ., la información de las edades resulta ser de relevancia, debido a que se verifica que, de los colaboradores censados, el 39% se encuentra en el rango de 26-30 años, el 25% de los colaboradores se encuentran en el rango de 18-25 años y el 22% en el rango de 31-35 años, lo cual resalta la importancia de generar un crecimiento para los colaboradores, debido a que por la edad, crean expectativas de crecimiento, sin excluir a los rangos como el de 41-50 años con 8%, de 36-40 años 6%, y más de 50 años no se encuentran en estas áreas, sin embargo, un plan de carrera no solo se basa en crecimiento, sino también en estabilidad de los colaboradores dentro de la organización, por lo tanto, el beneficio no solo lo tendría el grupo de edades más jóvenes, sino también el grupo de edad más avanzada.

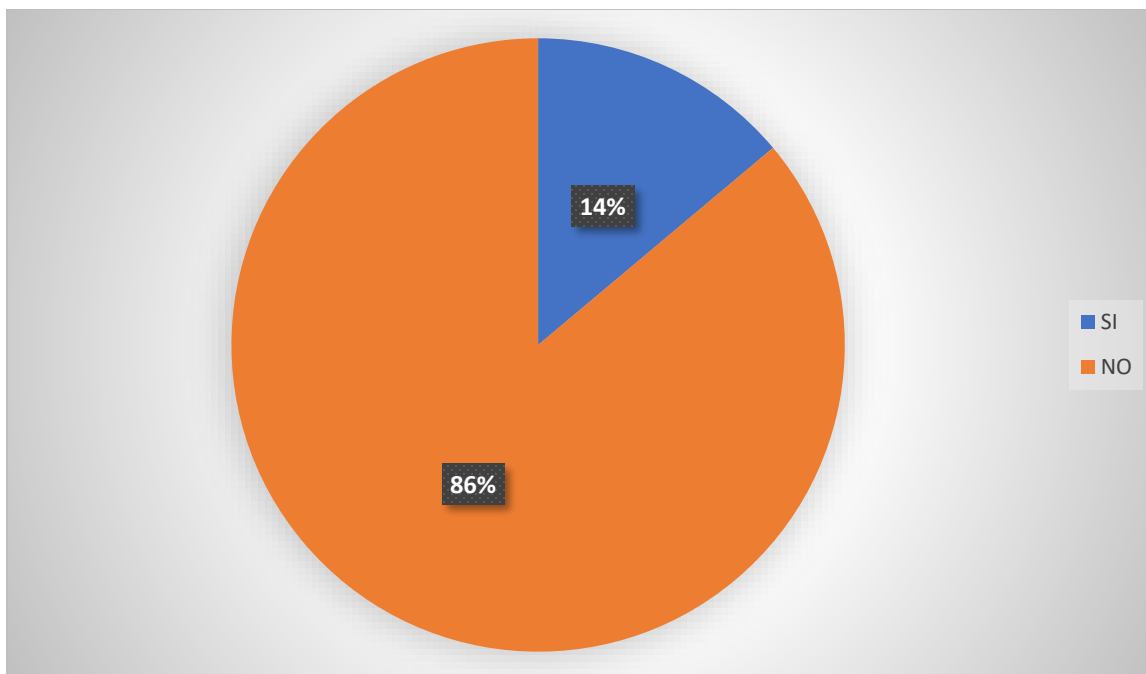
FIGURA No. 6
Grado académico de los colaboradores del área administrativa y comercial



Nota: Censo a los colaboradores del área administrativa y comercial acerca de los planes de carrera en la empresa unidad de análisis, aplicado durante el mes de julio del año 2022.

El grado académico de los colaboradores es relevante para el análisis, debido a que, como se ha mencionado, dentro de la pirámide de Maslow, la autorrealización se encuentra dentro de las necesidades de las personas, como se observa en la figura, de los colaboradores censados, no se encuentran personas sin estudios, solamente el 3% se encuentra con primaria, básicos cuenta con 0%, 33% de los colaboradores cuentan con grado de diversificado, y el 61% las personas con grado académico universitario, por lo tanto, se deduce que es el deseo de superación y crecimiento con el que cuenta el personal de la empresa, el cual es una de las características de un plan de carrera, brinda la oportunidad de desarrollo a los colaboradores, según ha indicado Chalá (2106), en su tesis de Diseño de un plan de carrera.

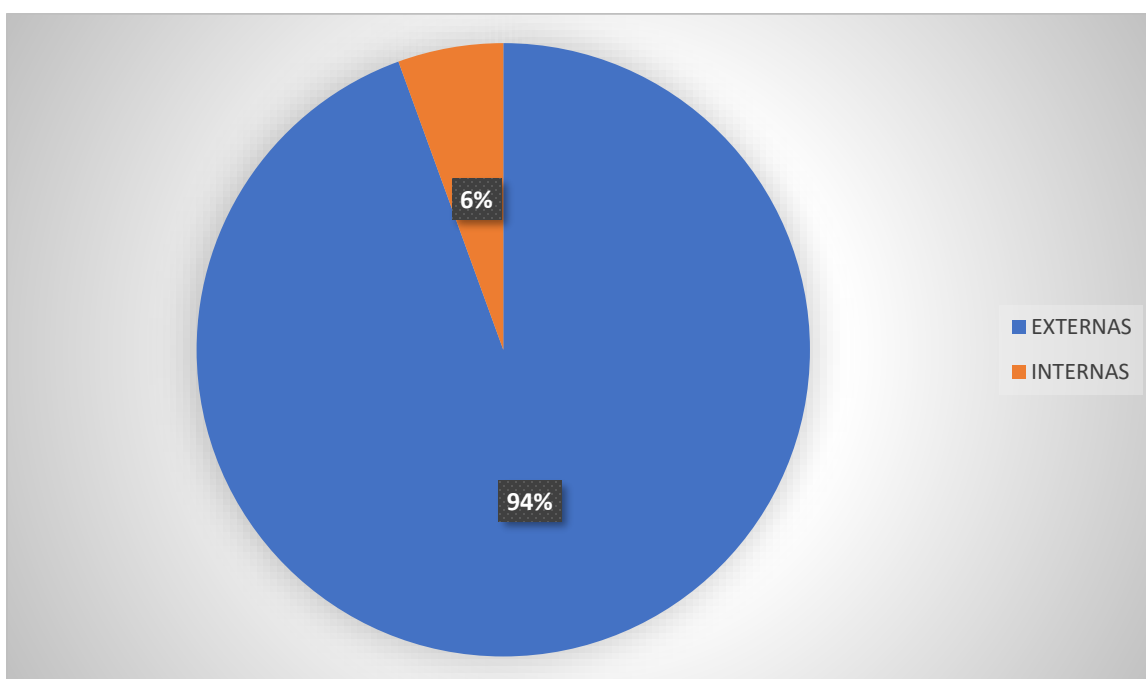
FIGURA No. 7
Existencia de planes de carrera para el personal administrativo y comercial



Nota: Censo a los colaboradores del área administrativa y comercial acerca de los planes de carrera en la empresa unidad de análisis, aplicado durante el mes de julio del año 2022.

Como se observa en la figura, únicamente el 14% de los colaboradores tiene conocimiento de los planes de carrera dentro de la empresa, el otro 86% no cuenta con la información, por lo tanto, se deduce que, la mayor parte de los colaboradores no conocen acerca del posible crecimiento que pueden obtener en la empresa, lo cual genera incertidumbre en cuanto al tiempo laboral que tendrá cada persona dentro de la organización. Laverde et al., (2018) menciona, “los empleados deben tener claridad sobre los roles disponibles en una organización y la ruta a seguir para llegar a ellos.” Al no tener conocimiento de los posibles ascensos, el colaborador busca otras oportunidades que le permitan visualizar su carrera profesional dentro de la organización.

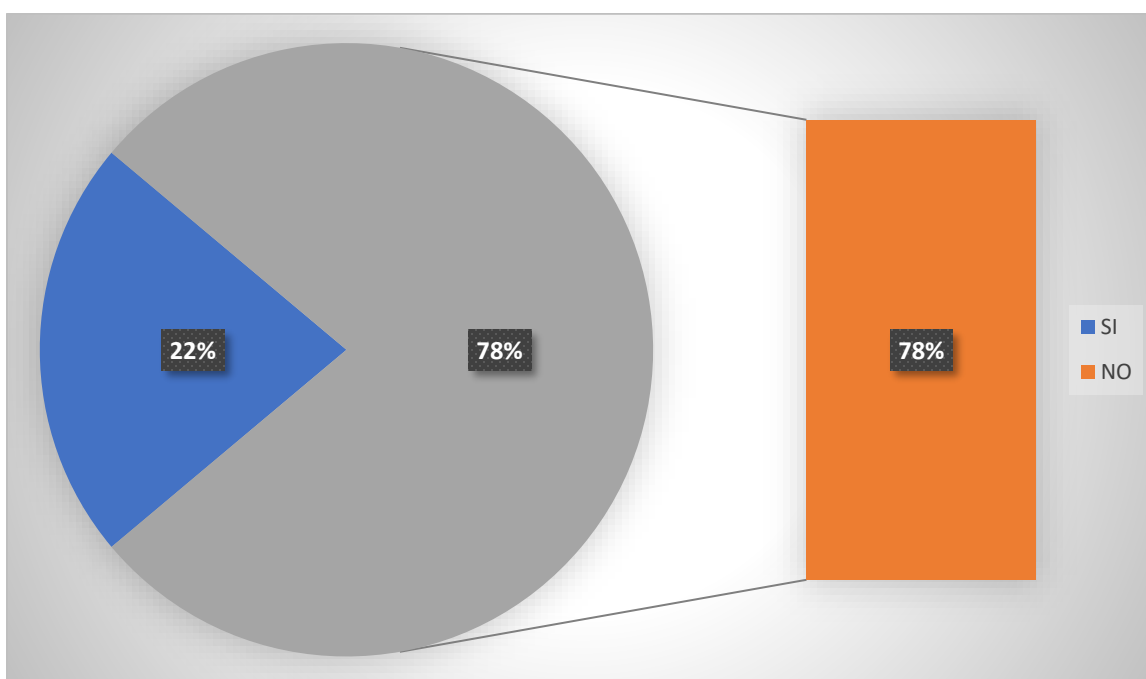
FIGURA No. 8
Contrataciones internas y externas



Nota: Censo a los colaboradores del área administrativa y comercial acerca de los planes de carrera en la empresa unidad de análisis, aplicado durante el mes de julio del año 2022.

Se realizó la pregunta a los colaboradores del área administrativa y comercial de la empresa, si consideraban que la mayoría de las contrataciones es interna o externa; para conocer la percepción que han generado durante el tiempo que llevan laborando para la organización, sin embargo, el 6% opina que es contratación interna, y el 94% considera que es contratación externa, lo cual origina una percepción de poco crecimiento dentro de la empresa. Como ha mencionado Mora, (2018) en la tesis “Plan de Carrera y Métodos de Evaluación de desempeño de personal del departamento de Ingeniería de pruebas”, demuestra que no existían crecimientos dentro de la organización debido a la falta de capacitación interna, lo que generaba que los colaboradores buscaran otras oportunidades en diferentes empresas. Por lo que, se demuestra el valor que fomenta las oportunidades de crecimiento a los colaboradores, reduce el riesgo que deseen incorporarse en otras empresas al buscar nuevas oportunidades laborales.

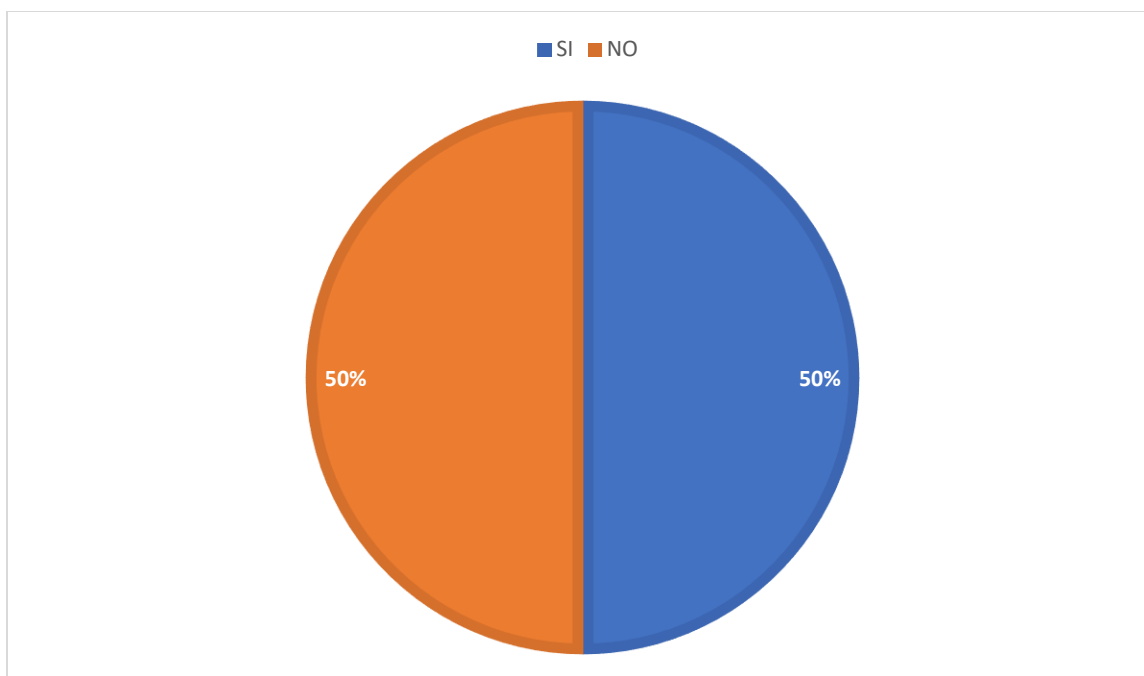
FIGURA No. 9
Promociones del personal administrativo y comercial



Nota: Censo a los colaboradores del área administrativa y comercial acerca de los planes de carrera en la empresa unidad de análisis, aplicado durante el mes de julio del año 2022.

En la presente gráfica se observa que, de los colaboradores censados, el 22% ha tenido ascenso dentro de la empresa, mientras que el 78% no ha tenido ascensos dentro de la misma. Según Chérrez, (2015), existen algunos tipos de promociones, en los que se puede mencionar ascenso a un puesto superior, y ascenso a puestos similares, el cual es una promoción horizontal; por lo que, se deduce que la mayoría no ha tenido la oportunidad de ascender debido a que, como se ha mencionado anteriormente, la mayor parte de las contrataciones son externas, por lo tanto, existen puestos que no son tomados en consideración para que una persona dentro de la organización lo ocupe, se debe resaltar que, existen puestos en una organización que son clave, y es conveniente que sean ocupados por personal que ya se encuentre capacitado en algunas áreas y conozca el giro de negocio de la empresa, para que el cambio no perjudique el departamento al que pertenece el puesto y de igual manera los departamentos que tienen relación directa e indirecta con el mismo.

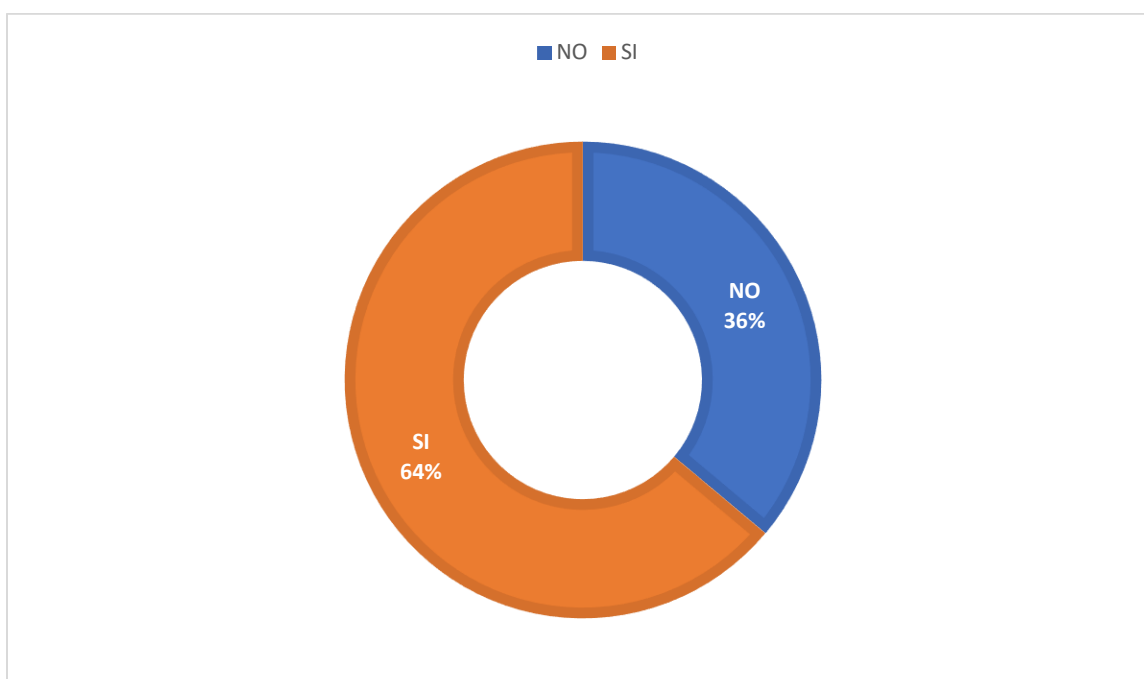
FIGURA No. 10
Equivalencia del incremento salarial respecto al incremento de
responsabilidad



Nota: Censo a los colaboradores del área administrativa y comercial acerca de los planes de carrera en la empresa unidad de análisis, aplicado durante el mes de julio del año 2022.

Con base a los resultados de la figura anterior acerca de las personas que han sido promovidas dentro de la organización, se consultó a los colaboradores si el aumento salarial ha sido equivalente a la responsabilidad que se les ha indicado, únicamente el 50% de las personas que han sido promovidas consideran que el incremento salarial ha sido equivalente a sus nuevas responsabilidades. Por lo tanto, como se ha indicado en el presente documento, un plan de carrera tiene beneficios tanto para la empresa como para los colaboradores, la autorrealización es parte de los beneficios para el personal, sin embargo, uno de los objetivos que tiene un colaborador para cambiar de puesto es un aumento salarial para compensar las nuevas responsabilidades y los trabajos que deben de realizar. Al no contar con una compensación monetaria satisfactoria para las personas que ascienden en la empresa, generará que otros colaboradores no tengan como objetivo ser promovidos en la organización.

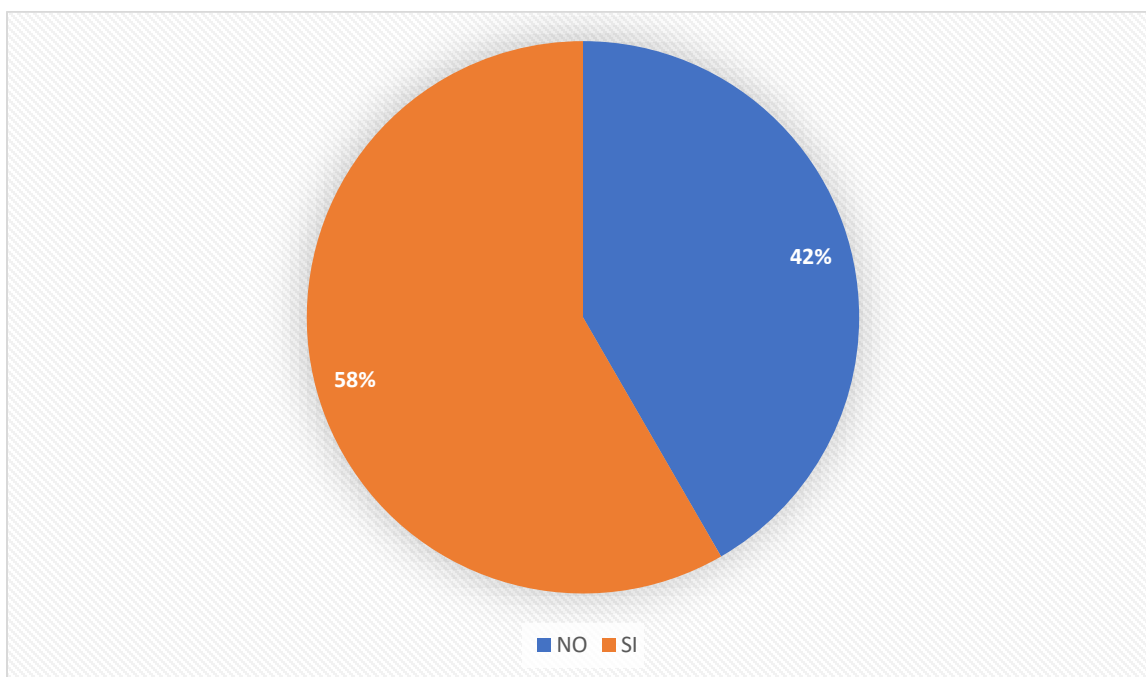
FIGURA No. 11
Oportunidad de crecimiento con relación al puesto actual



Nota: Censo a los colaboradores del área administrativa y comercial acerca de los planes de carrera en la empresa unidad de análisis, aplicado durante el mes de julio del año 2022.

En la presente figura se muestra el resultado que han generado los colaboradores respecto a su consideración acerca de la percepción de crecimiento que consideran tener al ocupar su puesto actual, por lo tanto, de los colaboradores censados, el 36% considera que con el puesto que actualmente ocupa no tiene oportunidad de ascender a otro, su respuesta se debe a diversos factores, en los que se puede mencionar que ha tomado en cuenta únicamente las promociones verticales, no están interesados en otros puestos con los que cuenta la empresa, desconocen qué posibles promociones podrían tener al ascender dentro de la organización. El otro 64% sí considera tener crecimiento, debido a que sí toman en cuenta los diversos factores. Santillán (2017), en su artículo, indica que el colaborador debe percibir una imagen sólida de la organización, por lo tanto, es importante que al colaborador se le presente una ruta de crecimiento que puede tener dentro de la organización, ello fortalece la solidez y estabilidad que ofrece la empresa.

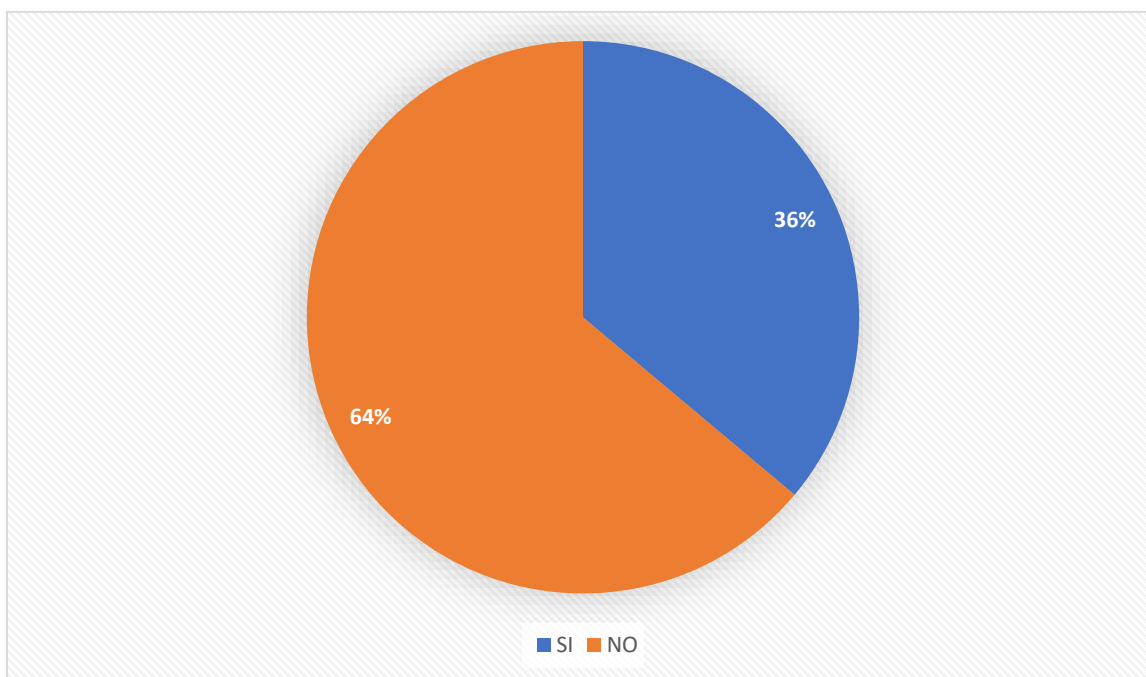
FIGURA No. 12
Promociones a puestos similares al actual



Nota: Censo a los colaboradores del área administrativa y comercial acerca de los planes de carrera en la empresa unidad de análisis, aplicado durante el mes de julio del año 2022.

A los colaboradores censados se les consultó si estaban interesados en puestos similares al que ocupan actualmente, más del 58% indica que sí le interesan los puestos de otros departamentos con el mismo nivel jerárquico, debido a que después de laborar por algún tiempo determinado en la organización consideran importante la estabilidad laboral, sin embargo, cuando existe monotonía, los colaboradores buscan otros puestos en los que puedan aprender nuevos procesos, que les representen diversos retos. Por otra parte, se encuentra el 42% de los colaboradores que buscan ascensos directamente verticales, entre los motivos se puede tomar en cuenta su grado académico, debido a que como se observó en la figura de los grados académicos, existe un porcentaje alto de colaboradores que son universitarios, de igual manera, existe el factor económico, debido a que aunque no se les haya realizado una propuesta salarial con anterioridad, su percepción puede ser que la remuneración no concuerda con lo que buscan.

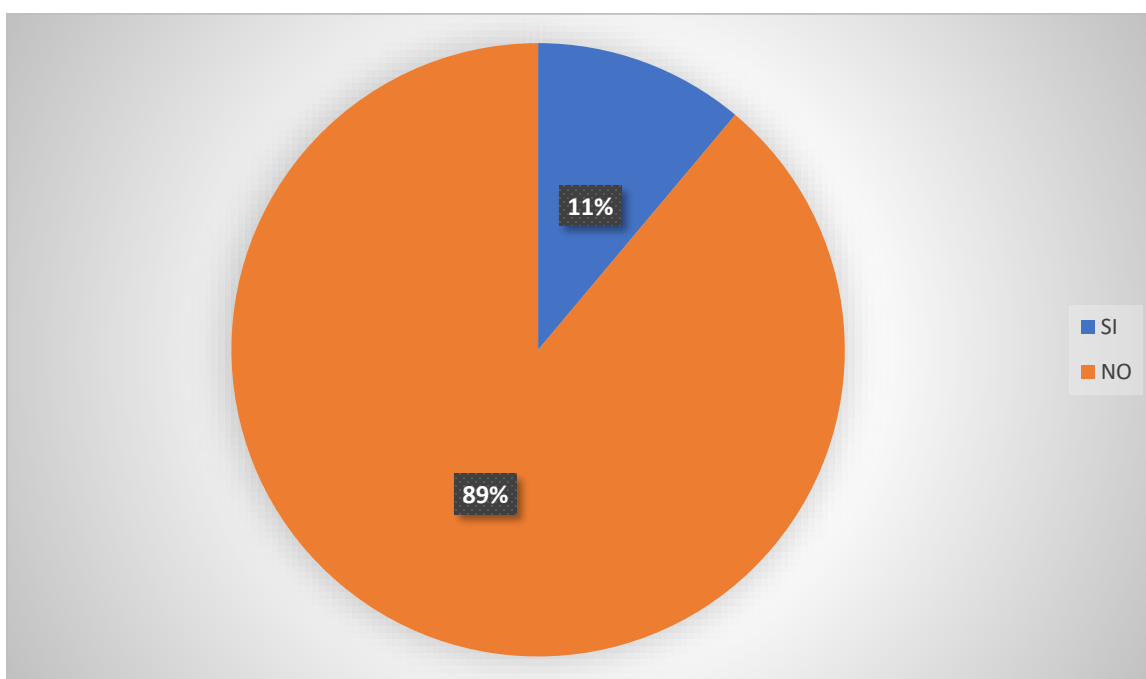
FIGURA No. 13
Estabilidad laboral



Nota: Censo a los colaboradores del área administrativa y comercial acerca de los planes de carrera en la empresa unidad de análisis, aplicado durante el mes de julio del año 2022.

En la presente gráfica se observa la percepción que tienen los colaboradores respecto a la estabilidad laboral de la empresa, por lo que, el 64% del personal consideran que la empresa no brinda estabilidad laboral, el resultado es mayor a la mitad de los colaboradores censados, uno de los factores que influye en la estabilidad laboral es la rotación de personal, por lo que, la empresa cuenta con rotación de personal alta en las áreas censadas. De igual forma, a la misma interrogante, el 36% de los colaboradores indica que la empresa sí brinda estabilidad laboral, los factores a considerar en su respuesta son por sus posibles promociones o que ocupan puestos claves en la organización.

FIGURA No. 14
Evaluación de desempeño



Nota: Censo a los colaboradores del área administrativa y comercial acerca de los planes de carrera en la empresa Unidad de análisis, aplicado durante el mes de julio del año 2022.

Como se puede observar en la figura, el 89% de los colaboradores censados han indicado que en los últimos dos años no les han realizado una evaluación de desempeño. Guartán et al. (2019) indica que “el desempeño laboral, puede medirse mediante una evaluación donde el colaborador manifiesta las capacidades profesionales obtenidas a un nivel individual” (p.14); por lo que, una evaluación de desempeño es parte fundamental de un plan de carrera, debido a que se deben tomar en cuenta las capacidades, habilidades y destrezas demostradas en su puesto de trabajo, de igual manera, es de importancia para el logro de los objetivos organizacionales. Únicamente el 11% de los colaboradores censados han indicado que, sí les han realizado dicha evaluación, en su mayoría del área comercial, debido a la meta propuesta por alcanzar en el área, sin embargo, es importante que se realice a la mayoría de los colaboradores de la organización.

4.2. Entrevista al jefe del Departamento de Recursos Humanos

Como parte de la investigación, se recabó información para determinar la metodología que utiliza la empresa, para la elaboración de los planes de carrera del personal administrativo y comercial, por lo que, se entrevistó al jefe del departamento de Recursos Humanos de la empresa, por su amplio conocimiento y experiencia en el tema de planes de carrera.

Pregunta	Respuesta	Análisis
1. ¿Cuáles son los planes de carrera estructurados que existen dentro de la empresa?	No se cuenta con un plan de carrera estructurado, se utiliza otro tipo de metodología para realizar las contrataciones y promociones de la empresa. Generalmente el jefe del área indica el perfil que solicita y si considera que dentro de la organización existe algún candidato que puede ser parte del equipo, se toma en cuenta para el proceso, de lo contrario se realiza una contratación externa.	De acuerdo con la información brindada, se deduce que, no existe un plan de carrera dentro de la organización, debido a que las contrataciones para las vacantes disponibles son consideradas en conjunto con los jefes de área para decidir si será una promoción o una contratación externa. Según la tesis de Guerra (2015), expone que, el diseño de un plan de carrera y desarrollo personal es parte fundamental de la motivación del colaborador, debido a que obtiene satisfacción personal.

Pregunta	Respuesta	Análisis
2. ¿Para qué áreas administrativas y comerciales se tienen planes de carrera establecidos?	Como se mencionaba en la pregunta anterior, no se tienen establecidos planes de carrera dentro de la organización, se han utilizado otros métodos para las áreas.	Los planes de carrera en la empresa Empaques y Complementos S.A. para las áreas indicadas no se han desarrollado, sin embargo, se deduce que sí existen las promociones para el personal, utilizando diferentes métodos.
Pregunta	Respuesta	Análisis
3. ¿Quiénes son los encargados de realizar los planes de carrera?	Actualmente no existen, no hay una persona en específico por el momento para elaborarlos.	Sí existen otros métodos para realizar las promociones dentro de la organización, según información brindada, sin embargo, no existen planes de carrera establecidos, por el momento no se ha designado la realización a un puesto en específico.
Pregunta	Respuesta	Análisis
4. ¿Considera que los colaboradores del área administrativa y comercial conocen de los planes de carrera o posibles promociones que pueden tener dentro de la organización? ¿Por qué?	Se puede indicar que sí se conocen, debido a que han visto el crecimiento de otros colaboradores dentro de la empresa, pero no muestran interés para aplicar al proceso, posiblemente porque no se les realiza una convocatoria oficial.	La empresa aún no cuenta con planes de carrera, sin embargo, sí existen promociones dentro de la misma. Se infiere de acuerdo con la respuesta que, no se cuenta con un canal oficial para comunicar a los

		colaboradores acerca de las plazas vacantes, por lo tanto, el personal no es invitado directamente a participar para posicionarse en el nuevo puesto.
Pregunta	Respuesta	Análisis
5. ¿Considera que los colaboradores del área administrativa y comercial conocen los requisitos necesarios para ser promovidos dentro de la empresa? ¿Por qué?	No conocen los requisitos, debido a que, al quedar una vacante disponible, el jefe de área indica en ese momento los requisitos para que inicie el proceso de reclutamiento.	Como se ha indicado anteriormente no se informa de manera oficial a los colaboradores de las plazas disponibles, únicamente si un colaborador demuestra interés y consulta directamente al área.
Pregunta	Respuesta	Análisis
6. ¿Sí la empresa desarrolla nuevos puestos de trabajo, generalmente se realiza contratación interna o externa?	El 50% son personas internas y el otro 50% es externa, aproximadamente.	Se deduce que la forma en que se realizará la contratación se determina al momento de que exista alguna vacante disponible, según respuestas anteriores, por lo que ya se toma la decisión en conjunto con el jefe de área, según complemento de la respuesta a la pregunta No.5.
Pregunta	Respuesta	Análisis

7. ¿Con base a qué criterios se define si los nuevos puestos de trabajo serán ocupados por contratación interna o externa?	Recursos Humanos realiza una evaluación conforme a las características del puesto, sin embargo, se toma en consideración la opinión del jefe de área.	De acuerdo con la respuesta, se deduce que, no existen criterios definidos para tomar la decisión si la contratación será interna o externa, se toma en consideración características específicas de cada puesto.
Pregunta	Respuesta	Análisis
8. ¿Con base a qué criterios y políticas realizan las promociones dentro de la empresa?	Se analiza la plaza vacante, y si existe algún colaborador que se pueda adaptar al puesto, se consulta al jefe de área si es posible tomar en cuenta al colaborador.	Con base a la respuesta, no existen criterios y políticas establecidos de manera oficial para realizar las promociones en la empresa, la decisión en gran parte, forma a ser responsabilidad del jefe de cada área, por lo tanto, al no contar con especificaciones en este tipo de procesos, se vuelve subjetiva la decisión, debido a que las bases del argumento no son consideradas desde algún análisis o estudio previo para ser determinadas.
Pregunta	Respuesta	Análisis

9. ¿Al momento de una promoción, qué puestos están involucrados en la decisión?	Recursos Humanos realiza las sugerencias pertinentes de acuerdo con el proceso que se realizó, sin embargo, la persona que toma la decisión de contratar es el jefe de área.	Los involucrados en las decisiones para realizar promociones son el departamento de Recursos Humanos y el jefe de área. Recursos Humanos se encarga de realizar la búsqueda dentro de la empresa, les presenta las opciones a los jefes de área, y él/ella decide si se realiza la promoción.
Pregunta	Respuesta	Análisis
10. ¿Con qué frecuencia existen promociones dentro de la organización?	En un año se puede indicar que de una a dos veces.	De acuerdo con la respuesta, se determina que sí existen promociones, por lo tanto, los colaboradores pueden inferir que existe crecimiento dentro de la empresa, lo cual es importante, debido a que al desempeñar de forma correcta sus funciones, conocer y trabajar para que se cumplan los objetivos organizaciones puede ser clave para lograr una promoción, según Brayan et al., (2019) indica que “las organizaciones deben

		implementar estrategias para la retención del talento humano valorando el compromiso del personal de manera individual”.
Pregunta	Respuesta	Análisis
11. ¿Qué metodología utilizan para la creación de planes de carrera?	Por el momento, no se cuenta con planes de carrera, por ende, no existe alguna metodología. Según historial de procesos anteriores, no han existido Planes de carrera y no existen documentos que se puedan tomar en consideración.	De acuerdo con la presente respuesta y respuestas anteriores, de momento no cuentan con planes de carrera, y no existen documentos que demuestren que en otras administraciones en el departamento hayan existido dichos planes.
Pregunta	Respuesta	Análisis
12. ¿Con qué frecuencia se actualizan los planes de carrera?	No existen planes de carrera.	No actualizan planes de carrera, debido a que no se cuenta por el momento con dicha información dentro de la organización.
Pregunta	Respuesta	Análisis
13. ¿Qué beneficios se contemplan en el plan de carrera para los colaboradores?	No existen planes de carrera.	Por el momento no existen beneficios con relación a los planes de carrera en la

		organización, por falta de los mismos.
Pregunta	Respuesta	Análisis
14. ¿Cuáles considera que son los beneficios del plan de carrera?	La respuesta es como profesional en el área de Recursos Humanos, los planes de carrera crean identidad, retención de personal, los colaboradores con trayectoria y experiencia agregan valor a las empresas, de igual manera, brinda estabilidad laboral y baja la tasa de rotación de personal.	De acuerdo con la respuesta, se deduce que existen ciertos beneficios, los cuales, según los mencionados son para los colaboradores y para la organización. Los colaboradores que pasan por diferentes áreas dentro de la empresa adquieren conocimiento de los diferentes procesos y la relación que existe entre ellos; por lo tanto, son personas que, de acuerdo con su experiencia, puede ocupar puestos clave. Por otra parte, al colaborador le brinda estabilidad laboral un plan de carrera, existe oportunidad de crecimiento y superación profesional. Según Chala (2016), existen ciertos objetivos, que al cumplirse se convierten en beneficios para la organización, como se pueden mencionar:

		• Favorecer la retención de los colaboradores de alto potencial. • Propender la mejora del rendimiento organizacional. • Permitir alinear las necesidades estratégicas a los cargos o puesto de trabajo. • Fomentar el desarrollo de los trabajadores. • Disminuir la tasa de rotación. • Reforzar la imagen positiva de las empresas. Como se observa, los objetivos son acertados con los que cuenta el departamento de Recursos Humanos en su respuesta.
Pregunta	Respuesta	Análisis
15. ¿Cuáles considera que son las desventajas del plan de carrera?	De acuerdo con perspectiva propia y a experiencia laboral, se	Según la respuesta a la interrogante, se deduce que el Gerente de

	considera que no existen desventajas al incluir planes de carrera dentro de la organización.	Recursos Humanos ha tenido la oportunidad de laborar en otras organizaciones que sí han contemplado los planes de carrera, los cuales no han creado desventajas tanto para los colaboradores como para la empresa.
--	--	--

Nota: Entrevista al Gerente de Recursos Humanos acerca de los planes de carrera en la empresa Unidad de análisis, aplicado durante el mes de julio del año 2022.

4.3. Entrevista a los jefes de área

Como parte de la investigación se busca recabar información para analizar la situación actual de los Planes de carrera para el personal administrativo y comercial que ofrece la empresa. Se entrevista a los jefes de cada área de la empresa, por su amplio conocimiento y experiencia en la aplicación de planes de carrera y manejo directo del personal de la empresa.

Pregunta No. 1: ¿Cuántos años tiene laborando para la empresa?		
Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe del área administrativa	18 años	De acuerdo con las respuestas obtenidas de los jefes de área, se infiere que la empresa les ha brindado estabilidad laboral, y derivado al puesto que ocupan, han generado experiencia dentro de la misma.
Jefe del área comercial	8 años	
Pregunta No. 2: ¿Ha tenido promociones dentro de la empresa?		

Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe del área administrativa	Sí	Respecto a la respuesta del jefe administrativo, y por el tiempo que tiene de laborar para la empresa, su trayectoria ha sido más extensa que la del jefe del área comercial, debido a que, él indica que no ha tenido promociones dentro de la organización, y su puesto es de jefatura, por lo tanto, se deduce que su contratación fue directamente para jefe de área.
Jefe del área comercial	No	
Pregunta No. 3: ¿Su contratación para jefe de área fue interna o externa?		
Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe del área administrativa	Interna	Se infiere, de acuerdo con las respuestas obtenidas, que la jefatura del área administrativa es ocupada actualmente por una persona que ha tenido promoción dentro de la empresa; por otra parte, se observa que, respecto a la jefatura comercial, se buscó una contratación externa.
Jefe del área comercial	Externa	

Pregunta No. 4: Si fue interna, ¿Qué puesto ha ocupado anteriormente?		
Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe del área administrativa	Ejecutiva de Telemarketing	Con base a la respuesta, se infiere que el puesto de Telemarketing pertenece al área comercial, sin embargo, actualmente cuenta con un puesto administrativo.
Jefe del área comercial		
Pregunta No. 5: ¿Al momento de quedar un puesto vacante dentro del área, tienen criterios establecidos para la contratación?		
Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe del área administrativa	Los criterios los tiene el departamento de Recursos Humanos.	Se deduce que, actualmente no se cuentan con procesos establecidos, debido a que el jefe del área administrativa indica que el departamento de Recursos Humanos cuenta con los criterios para las contrataciones, sin embargo, en la entrevista anterior, en las respuestas a preguntas 7 y 8, el Gerente de Recursos Humanos indica que no se tienen criterios establecidos, surgen de
Jefe del área comercial	Los criterios se forman con base al puesto vacante.	

		acuerdo a la necesidad de la plaza, lo cual concuerda con la respuesta del Gerente Comercial, que indica que los criterios se forman con base al puesto vacante.
Pregunta No. 6: Si su respuesta fue sí, ¿Describir cuáles son los criterios?		
Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe del área administrativa	---	De acuerdo con la
Jefe del área comercial	Los criterios no se estandarizan, al menos no en el área comercial, debido a que, al quedar un puesto comercial vacante, existe una cartera de clientes que necesita un perfil específico para la cartera, las carteras contienen diferentes clientes, por ende, los criterios para contratar deben ser diferentes.	respuesta brindada por el jefe del área comercial, se infiere que, no considera los criterios generales para la contratación, resulta ser una búsqueda minuciosa respecto a las características que son necesarias para la cartera que se encuentra sin asesor comercial oficial, por ende, el perfil para cada puesto puede ser similar en cuanto a competencias, sin embargo, existen características que los diferencian.

Pregunta No. 7: ¿Al momento de quedar un puesto vacante dentro del área, ¿Considera la contratación interna o externa? ¿Por qué?		
Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe del área administrativa	Interna, puesto que, existen colaboradores que, por su eficiente desempeño, se posiciona dentro de las opciones del jefe del área.	De acuerdo con ambas respuestas, se deduce que no existe un protocolo para solicitar candidatos al área de Recursos Humanos, cada jefe de área maneja la situación de diferente forma, la cual depende de la necesidad del puesto que se presente. El jefe del área administrativa sí busca dentro de la empresa un candidato que demuestre un desempeño sobresaliente y que se alinea al perfil que se busca. Por otra parte, el jefe del área comercial solicita a Recursos Humanos que le brinde las opciones internas y externas para tomar una decisión.
Jefe del área comercial	Se le indica al departamento de Recursos Humanos el perfil que se necesita, y ellos presentan las opciones.	

Pregunta No. 8: ¿Puede describir el proceso de contratación al momento de tener una vacante dentro del área que se encuentra bajo su responsabilidad?		
Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe del área administrativa	El Departamento de Recursos Humanos promueve la plaza, selecciona y los invitan a su primera entrevista, al pasar el primer filtro, nuevamente se le invita a una segunda entrevista con el jefe de área, y en conjunto se toma la decisión de contratación.	Se deduce que no existen criterios, sin embargo, el proceso consta de dos entrevistas, la primera con personal de Recursos Humanos, y la segunda con el jefe de área. Por lo que, se toma en consideración la perspectiva y decisión de cada jefe de área.
Jefe del área comercial	Se envía el perfil que se solicita al departamento de Recursos Humanos, realizan la selección, e indican al jefe de área las opciones para la primera entrevista, al pasar el primer filtro se llama a una segunda entrevista directamente con el jefe de área y se toma la decisión.	

Pregunta No. 9: ¿En qué parte del proceso de contratación, el Departamento de Recursos Humanos solicita su apoyo?		
Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe del área administrativa	Para seleccionar a los candidatos, en la segunda entrevista y en la decisión de contratación.	De acuerdo con respuestas obtenidas por los dos jefes de área, se deduce que, el departamento de Recursos Humanos actualmente le presenta a posibles candidatos, los jefes toman la decisión de los seleccionados y de los contratados, la opinión de los jefes de área es la decisión final.
Jefe del área comercial	En definir a los candidatos que mejor se adapten al perfil, segunda entrevista y decisión final.	
Pregunta No. 10: ¿Quién es la persona que toma la decisión final de a quién deben contratar?		
Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe del área administrativa	En conjunto, la persona de Recursos Humanos indica los procesos sobresalientes y los presenta a los jefes para tomar una decisión	De acuerdo con ambas respuestas, se infiere que, la decisión final la toma el jefe de cada área, aunque el jefe administrativo indica que es en conjunto, lo que realiza Recursos Humanos es brindar las opciones que obtuvieron mejores resultados en el proceso, sin embargo,
Jefe del área comercial	El jefe de área.	

		entre las opciones, la decisión es del jefe del área como lo indica el jefe del área comercial.
Pregunta No. 11: Tiene conocimiento de la existencia de planes de carrera dentro de la organización?		
Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe del área administrativa	Sí tiene conocimiento que existen promociones, sin embargo, no existe claridad en el proceso.	Dentro de la empresa sí existen promociones, aunque no exista un plan de carrera estructurado para ser socializado a cada jefe de área y lo tomen en consideración al momento de solicitar candidatos para plazas vacantes.
Jefe del área comercial	No	
Pregunta No. 12: ¿Cuáles considera que son los beneficios del plan de carrera para el área que se encuentra bajo su responsabilidad?		
Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe del área administrativa	Las personas que ya se encuentran en la empresa, tienen conocimiento del giro del negocio, conocen los procesos y los diferentes productos y servicios que ofrece la empresa.	De acuerdo con ambas respuestas se deduce que, para los jefes de área el contar con planes de carrera, sí trae beneficio para el desarrollo de las actividades de cada área, por lo tanto, su perspectiva acerca de los planes de carrera es positiva.
Jefe del área comercial	Contar con personal que tiene experiencia en cuanto a los procesos de la	

	empresa y conocimiento acerca del giro de negocio.	
Pregunta No. 13: ¿Cuáles considera que son las desventajas de un plan de carrera?		
Unidad de análisis	Respuesta	Análisis
Jefe del área administrativa	Las personas que desean aplicar y no son calificadas o elegidas, tienden a sentir desmotivación al momento de no obtener la plaza.	Con base a las respuestas de los jefes de área, la desventaja considerada de parte del área administrativa se inclina a la desmotivación que causa el no poder obtener la plaza vigente, sin embargo, al contar con criterios establecidos para las promociones, existe una serie de requisitos que deben cumplir los candidatos.
Jefe del área comercial	No se considera que existan desventajas de los planes de carrera.	

Nota: Entrevista a jefes de área acerca de los planes de carrera en la empresa Unidad de análisis, aplicado durante el mes de julio del año 2022.

De acuerdo a la información obtenida en el censo y las entrevistas realizadas a las personas con relevancia en la investigación, se analizó la relación que tienen los datos, en cuanto a las respuestas de los colaboradores de las áreas acerca de la percepción de los planes de carrera y la información brindada por los jefes de área comercial y administrativa, de igual manera, es información que ayuda a la creación de la propuesta, debido a que se establecen los procedimientos actuales que utiliza el área de Recursos Humanos para el desarrollo de las promociones dentro de la empresa. Por lo que, al momento de generar conclusiones y elaborar un plan de carrera, se establecen ciertos criterios importantes de mantener para no perjudicar los procedimientos establecidos actualmente.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio realizado por medio del censo y las entrevistas a los colaboradores, actualmente no se cuenta con planes de carrera estructurados para el personal administrativo y comercial, por lo tanto, las promociones para el personal son realizadas con base en las características de la vacante que se detecte y el perfil de los colaboradores que se adapte a la misma, de manera que, el 86% de los colaboradores indican que no tienen conocimiento acerca de los planes de carrera de la empresa y de las posibles promociones a las que pueden optar, lo cual les genera incertidumbre y se refleja en una alta rotación de personal dentro de la empresa.
2. La empresa no cuenta con planes de carrera, por lo tanto, no se tiene una metodología para su elaboración, los criterios que se toman en consideración para realizar promociones dentro de la empresa se generan directamente al detectar una plaza vacante, de manera que, se basan específicamente en las necesidades que presenta el puesto disponible, no se definen de forma general, el Departamento de Recursos Humanos se encarga directamente de seleccionar a los candidatos idóneos, presenta a los jefes de área las opciones de contratación internas o externas que cumplen con el perfil requerido para el puesto, y el jefe de área toma la decisión final de contratación.
3. Los colaboradores del área administrativa y comercial actualmente desconocen acerca de los planes de carrera o posibles promociones a las que pueden optar dentro de la empresa, al momento de existir una vacante disponible, no cuentan con un canal directo de comunicación, en el cual se les informe el procedimiento que tendrá la contratación, de la población total de ambas áreas, en los últimos dos años únicamente el 22% ha tenido promoción dentro de la misma, lo cual genera desmotivación para el 78% que no ha sido promovido.
4. Con base al estudio realizado, se elaboró un plan de carrera con las diferentes rutas a las que puede optar el colaborador según su puesto actual, de igual manera, la identificación de talento, socialización de información para los colaboradores, características, políticas y procedimientos necesarios para el adecuado desarrollo del mismo dentro de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. A la empresa, llevar a cabo el diseño del plan de carrera realizado para el área administrativa y comercial, con la finalidad de contar con información específica y oficial acerca de las rutas con las que cuenta cada puesto de trabajo, los requisitos, políticas y procedimientos para la correcta aplicación, con el objetivo de que los colaboradores identifiquen el posible crecimiento que pueden llegar a tener dentro de la empresa.
2. Al área de Recursos Humanos, aplicar y actualizar el método utilizado en el plan de carrera, el cual contiene los criterios oficiales para la realización de las promociones dentro de la organización, para que los colaboradores del área administrativa y comercial los conozcan y tengan claridad acerca de su existencia y contenido, por ende, comprendan el procedimiento y puedan optar a postulaciones de plazas vacantes dentro de la empresa.
3. Al área de Recursos Humanos en conjunto con los jefes de área administrativa y comercial, socializar el plan de carrera por medio de los canales oficiales de comunicación en la empresa, para informar a los colaboradores del área administrativa y comercial acerca de los puestos vacantes disponibles, los requisitos, políticas y perfil a considerar para la participación en la misma, con el propósito de que exista para el colaborador información clara y precisa directamente del área de Recursos Humanos.
4. Al área de Recursos Humanos, el adecuado desarrollo del plan de carrera propuesto, en cuanto al uso del mapa de rutas, la identificación de talento por medio de los criterios establecidos, cumplimiento de las políticas planteadas, actualización en la estructura organizacional en cuanto se requiera según el crecimiento y reestructuración de la empresa en el futuro.

REFERENCIAS

- Arboleda, G. & Jimenez, C., & León, J. (2018). *Percepción de la satisfacción con la labor desempeñada y factores de motivación del personal de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS)*. Revista Gerencia y Políticas de Salud. Print version ISSN 1657-7027.
- Ararat, B. & Nieto, S. (2019). *Plan carrera como estrategia organizacional para la retención del capital humano en entidades financieras*. Santiago De Cali. Bogotá: Universidad Cooperativa De Colombia.
- Arocha, M. D. (2019). *La gerencia efectiva y el plan de carrera como estrategia organizacional*. Cooperativa Coogranada de Medellín.
- Barron Paredes, P. R. (2020). *El Salario Emocional y la Retención de Personal de Campo en las Empresas Vitivinícolas De Pisco – Ica*. Lima: Universidad Nacional Federico Villarreal. (Tesis para optar al grado académico de Maestro en Administración)
- Callata, Z. & Fuentes, J. (2018). *Motivación Laboral Y Desempeño Docente En La Facultad De Educación De La Una-Puno*. Revista De Investigaciones De La Escuela De Posgrado. Versión electrónica ISSN 2077–8686. Perú.
- Carrera Romero, M. C. (2016). *Diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. (Tesis para optar al grado académico de Maestra en Dirección de Empresas).
- Chalá Meza, C. P. (2016). *Diseño de un plan de carrera y sucesión por competencias, en el departamento de Mantenimiento y Operación de la Subgerencia de Producción para la Unidad de Negocio Termopichincha, de la Corporación Eléctrica del Ecuador*,. Quito: Escuela Politecnica Nacional. (Tesis para optar al grado académico de Maestra en Dirección de Empresarial)
- Chérrez, M. (2015). *Diseño de un plan de carrera del servidor público en el. Universidad Andina Simón Bolívar Comando del Servicio Aeropolicial de la Policía Nacional del Ecuador*. Quito, 2015. Tesis (Maestría en Desarrollo del Talento Humano). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Gestión.

- García, A. & Londoño, C. & Ortiz, L. (2016). *Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral*. Revista Electrónica PSYCONEX, Vol, 8.
- Ghiglione, F. (2015). *Gestión de RR.HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño*. Santa Rosa: Universidad Nacional De La Pampa (Tesis para optar al grado académico Maestro en Gestión Empresarial).
- González Ariza, Á. L. (2006). *Métodos de evaluación basados en competencias*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Guartan, A. Torres, K & Ollague, J (2019). *La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores*. Digital Publisher, ISSN-e 2588-0705
- Guerra Saenz, P. A. (2015). *Impacto del Salario Emocional en la calidad de vida de los colaboradores y su influencia en el servicio hacia el cliente externo*. Quito: Universidad Católica Del Ecuador. (Tesis para optar al grado académico de Maestra en Dirección estratégica de Recursos Humanos).
- Gelvis, G., Molano, J. M. & Riaño, A. (2015). *Plan carrera en las organizaciones*. Bogotá. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12010/3451>.
- Huichi Quequejana, N. C. (2019). *Motivación Laboral*. Lima: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión.
- Lasluisa Lara, L. E. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Capolivery Cia. Ltda*. Ambato: Universidad Técnica De Ambato.
- Laverde Rodríguez, M. A., & Salamanca Ruíz, V., & Atehortua, L. (2018). *Propuesta para la implementación de un plan de carrera para el desarrollo del Talento Humano en una empresa del sector farmacéutico*. Bogotá, Universidad Sergio Arboleda. (Tesis de especialización).
- Luciana, M. (2018). *Estrategias De Retención De Personal Para La Organización Explora Valle Sagrado*. Perú: Universidad Del Pacífico.

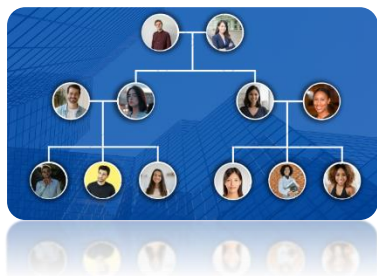
- Manrique Ruiz, Á. R. (2017). *Propuesta para la implementación del modelo de competencias en los concursos de ascenso de personal administrativo de la Universidad Nacional de Colombia*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Martínez, W. & Herrera, A. & Peralta, L. (2016). *Procedimientos de Contratación de Personal en la empresa de Seguridad S.A, en la ciudad de Estelí en el año 2016*. Managua: Facultad Regional Multidisciplinaria, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Mina, Pablo Miguel. (2015). *Atracción y Retención del Talento. Problemática en Empresas It De Argentina*. Buenos Aires : Instituto Tecnológico De Buenos Aires. (Tesis para optar grado académico de Maestro en Dirección Estratégica y Tecnológica)
- Mora Díaz, R. E. (2018). *Plan de Carrera y Métodos de Evaluación de desempeño de personal del departamento de Ingeniería de pruebas*. Jalisco: Instituto Tecnológico Y De Estudios Superiores De Occidente. (Tesis para optar al grado académico de Maestro en Administración).
- Nolasco Ortiz & Daysi Gabriel. (2020). *La evaluación del desempeño y su relación con la satisfacción laboral, área Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo – EMASEO EP*. QUITO: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Gestión. (Tesis para optar al grado académico de Maestro en desarrollo del talento humano).
- Núñez Merchán, G. A. (2016). *Diseño de plan de carrera en una institución comercial en la ciudad de ambato*. Ambato: Pontificia Universidad Católica Del Ecuador Sede Ambato.
- Peña, Humberto. (2017). *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*. Revista Scientific, DOI: <https://doi.org/10.29394/Scientific>.issn. 2542-2987.2018.3.7.9.177-192
- Pereyra Leyria, M. F. (2018). *Propuesta de un plan de carrera en el área de Finanzas de una Empresa*. Cordoba: Facultad de Ingeniería Instituto Universitario Aeronáutico.

- Prieto, P. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Universidad de Medellín.
- RAE. (2020). REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Obtenido de MOTIVACIÓN:
<https://dle.rae.es/motivar>
- Santillán Marroquín, W. (2017). *Atraer, Motivar y Retener el Talento en las Organizaciones*. Universidad Internacional CienciAmérica (2017) VOL. 6.
- Soler, G. (2015). *El Salario Emocional para el Equilibrio de la Vida Personal y Profesional en los Centros Universitarios. Un Estudio De Funitec (Url), Epseb (Upc) Y Epsevg (Upc)*. Barcelona: Universitat Ramon Llull. (Tesis para optar al grado académico de Doctor en Psicología de las Organizaciones).
- T, & Iturbe, J., & Osorio, D. (2001). *La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio*. Perú: Universidad Católica del Perú.
- Toro, F. (1992). *Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT)*. Bogota: ISBN 978-958-95092-5-8 en la Agencia Colombiana del ISBN
- Vaca Rivas, M. J. (2017). *Motivación laboral en losservidores públicos de Ecuador*. INNOVA Research Journal. ISSN-e 2477-9024, Vol. 2..
- Velandia Ramos, L. A. (2017). *La evaluación de desempeño y su importancia en las Mipymes: Rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio*. Universidad de los Llanos.
- Villegas Liliana, T. L. (2015). *Diseño de Plan de Carrera del personal Clave de una empresa del Sector de Telecomunicaciones*. Bogotá: Universidad Piloto De Colombia. (Tesis para obtener el título de especialista en Gestión Humana de las Organizaciones).

ANEXO 1 Propuesta



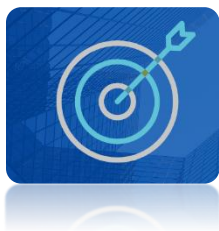
PROPUESTA DE UN PLAN DE CARRERA



DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE LA EMPRESA UNIDAD DE ANÁLISIS

El mundo de la administración de Recursos Humanos evoluciona con el pasar de los años, existen nuevas tendencias y condiciones que aportan al desarrollo de la misma, por lo que, es clave para las organizaciones adaptarse al entorno para su crecimiento y cumplimiento de objetivos. La presente propuesta surge justamente por la relevancia que tiene la superación personal y profesional para el colaborador y la importancia hacia el reconocimiento de su trabajo y esfuerzo. De manera que, un Plan de Carrera es útil para la retención del talento humano, puesto que, contar con personal que tiene conocimiento suficiente para desarrollarse en las diferentes áreas de la organización es una ventaja para la empresa, debido a que cuenta con personal capacitado, y de igual manera es ventaja para el colaborador, ya que, a cambio de su desempeño aceptable en la empresa se le brinda estabilidad y crecimiento.

Por lo tanto, en dicha propuesta se desarrolla un diseño de un plan de carrera para el área administrativa y comercial, debido a que, son áreas que conllevan relación operacional, debido a su naturaleza, procesos y perfiles, son compatibles para una ruta de crecimiento dentro de la empresa.



OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo General:

Plantear un diseño de plan de carrera para el área administrativa y comercial de la empresa Unidad de análisis, que contenga los procedimientos, lineamientos y políticas necesarias para su desarrollo.

Objetivos específicos:

- Establecer procedimientos con criterios alineados para las promociones del área administrativa y comercial de la empresa.
- Definir rutas de crecimiento para los colaboradores dentro de la empresa, que les permita la visualización de los diferentes puestos a los que pueden ser promovidos.
- Orientar la participación de cada área y persona involucrada en el desarrollo de cada etapa del plan de carrera.

RESPONSABLES

Departamento de Recursos Humanos:

- Elaboración y actualización de formatos que surjan de acuerdo con las necesidades futuras.
- Coordinación y desarrollo de los procesos que requiera la implementación y supervisión de la inclusión de los Planes de carrera.
- Comunicación clara y concisa a los demás departamentos de la empresa para socializar los planes de carrera.
- Velar por el cumplimiento de los procesos y las políticas establecidas en el plan de carrera que garanticen la transparencia del desarrollo.

Jefes y supervisores de área:

- Apoyar al área de Recursos Humanos con la información acerca de los perfiles de puestos y requerimientos necesarios para ocupar los mismos, que se encuentran bajo su supervisión.
- Realizar las respectivas evaluaciones de desempeño de forma objetiva para un resultado verídico.
- Apoyo al departamento de Recursos Humanos en cuanto a comentarios y sugerencias de mejoras que surjan de acuerdo con las futuras necesidades.
- Apoyo objetivo hacia los colaboradores que están bajo su responsabilidad para contar con personal apto para su desarrollo dentro de la organización.
- Realizar los procedimientos de forma eficiente para el correcto desarrollo del Plan de Carrera.

ETAPAS DE LA PROPUESTA

El proceso para llevar a cabo un plan de carrera requiere de ciertas etapas ordenadas para una efectiva continuidad y resultado. Por lo tanto, a continuación, se presentan las etapas que se desarrollan en el contenido de la propuesta.

FIGURA No.15**Etapas de un Plan de Carrera**

Fuente: Elaboración propia con referencia a etapas de un plan de carrera.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

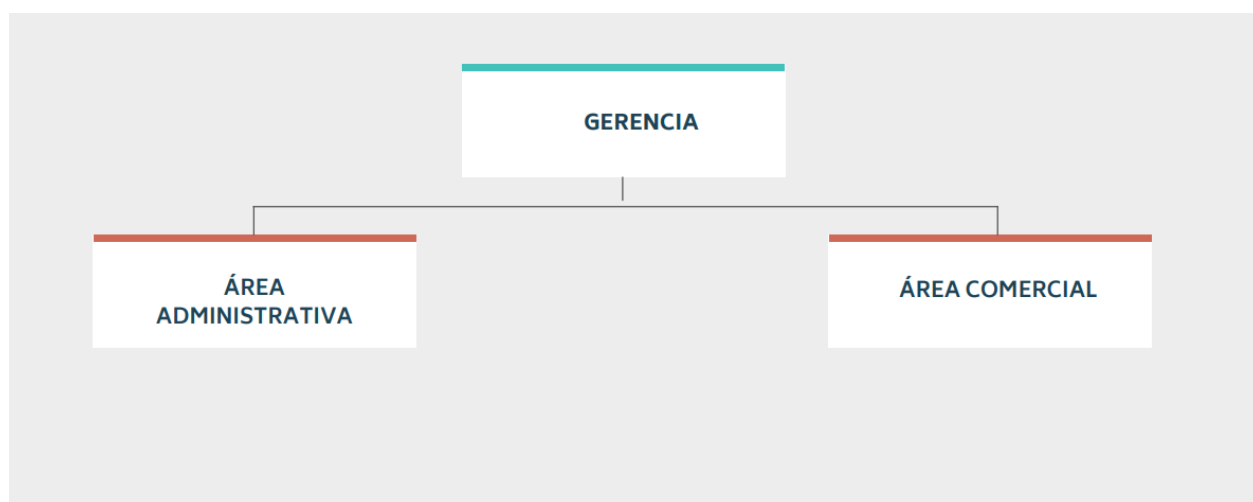


1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En esta etapa del Plan de Carrera, se indican únicamente los puestos involucrados, se muestran las líneas de mando y se grafican las rutas verticales y horizontales que se deben de seguir respecto a los puestos derivado a su naturaleza y funciones.

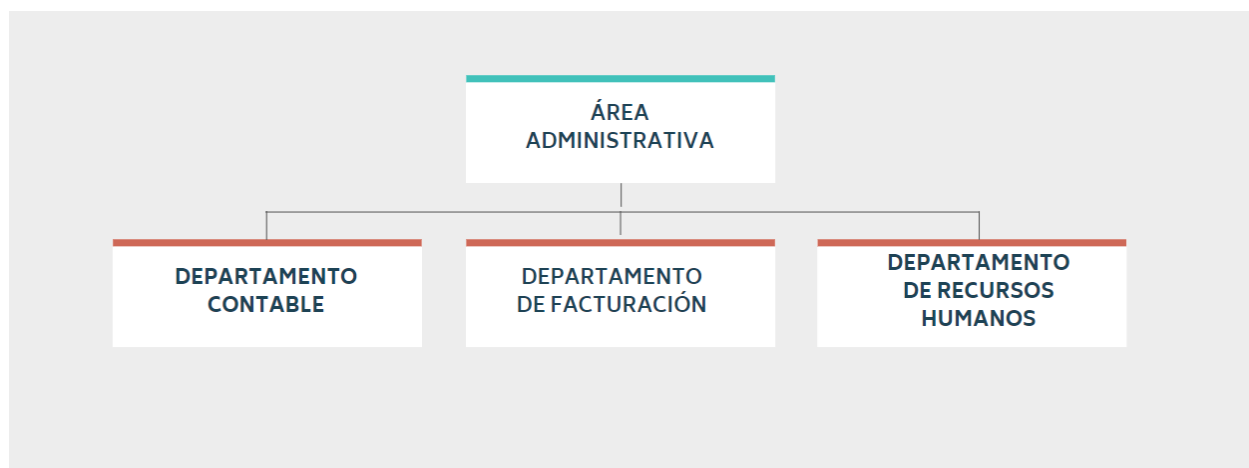
Se presenta la estructura organizacional por áreas, con el fin de graficar qué puestos componen cada área, su línea de mando y jerarquía.

FIGURA No.16
Estructura organizacional por Áreas



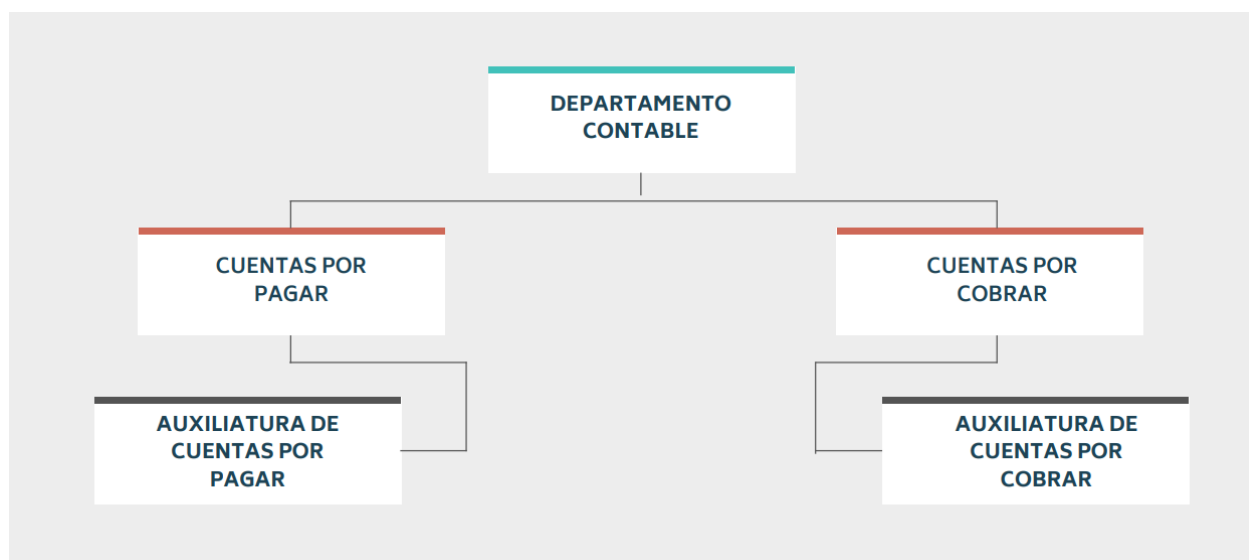
Fuente: Elaboración propia con base a estructura organizacional actual de la empresa Unidad de análisis

FIGURA No.17
Estructura organizacional del Área Administrativa



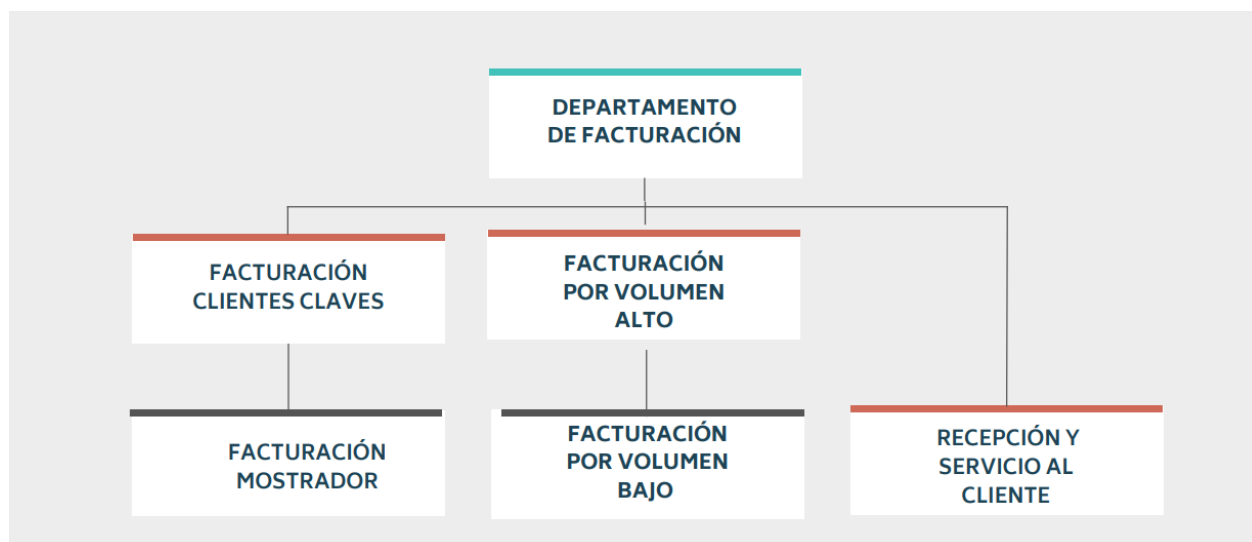
Fuente: Elaboración propia con base a estructura organizacional actual de la empresa Unidad de análisis

FIGURA No.18
Estructura organizacional del Departamento Contable



Fuente: Elaboración propia con base a estructura organizacional actual de la empresa Unidad de análisis

FIGURA No.19
Estructura organizacional del Departamento de Facturación



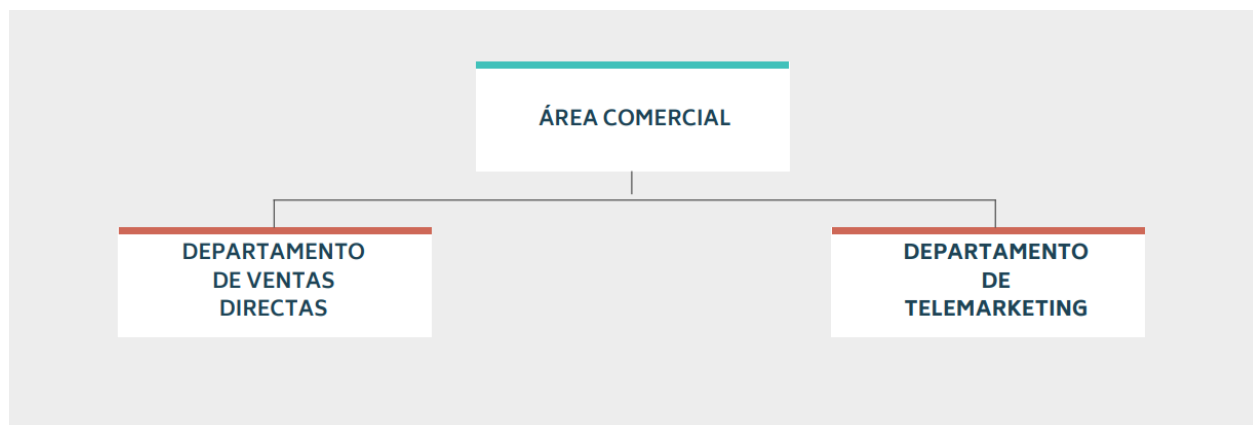
Fuente: Elaboración propia con base a estructura organizacional actual de la empresa Unidad de análisis

FIGURA No.20
Estructura organizacional del Departamento de Facturación



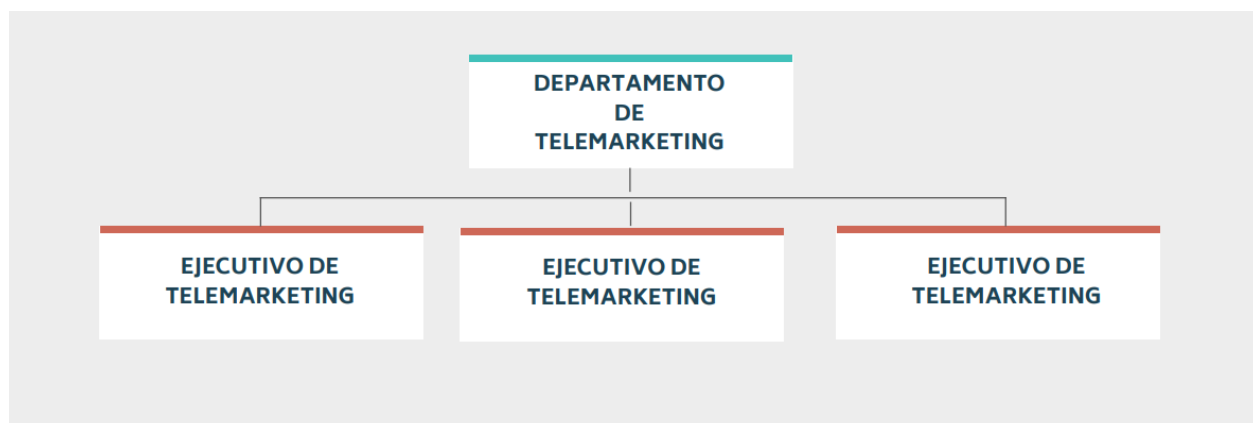
Fuente: Elaboración propia con base a estructura organizacional actual de la empresa Unidad de análisis

FIGURA No.21
Estructura organizacional del Área Comercial



Fuente: Elaboración propia con base a estructura organizacional actual de la empresa Unidad de análisis

FIGURA No.22
Estructura organizacional del Departamento de Telemarketing

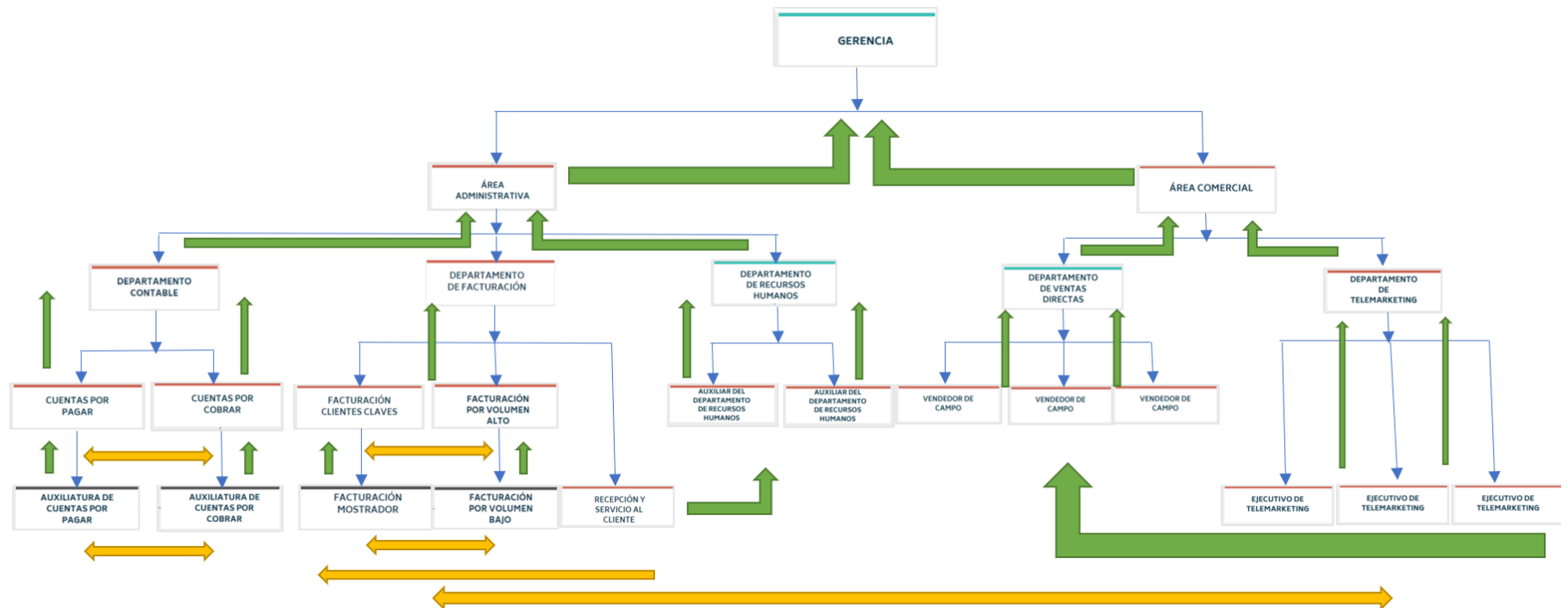


Fuente: Elaboración propia con base a estructura organizacional actual de la empresa Unidad de análisis

FIGURA No.23**Estructura organizacional del Departamento de Ventas Directas**

Fuente: Elaboración propia con base a estructura organizacional actual de la empresa Unidad de análisis

FIGURA No.24
Mapa de ruta de Plan de Carrera



Fuente: Elaboración propia con base a estructura organizacional propuesta.

En la figura, se logran observar dos líneas con diferentes direcciones y colores:

Representan movimientos horizontales: línea color amarillo 

Representan movimientos verticales: línea color verde 

Por lo tanto, los movimientos horizontales representan un cambio de puesto con el mismo nivel de jerarquía y responsabilidades similares a las del puesto actual, sin embargo, significa que el colaborador adquiere nuevo conocimiento y aumenta su experiencia al realizar actividades diferentes a las acostumbradas.

Los movimientos verticales representan un cambio en el nivel de jerarquía, se adquiere un nuevo grado de responsabilidad y compromiso.

De manera que, se presenta una tabla, en la cual se detallan los cambios verticales y horizontales que puede tener cada puesto de trabajo.

TABLA No. 3
Ruta de Plan de Carrera

<i>PUESTO ACTUAL</i>	<i>VERTICAL</i>	<i>HORIZONTAL</i>
<i>Jefe de Área Administrativa</i>	Gerencia	---
<i>Jefe de Área Comercial</i>	Gerencia	---
<i>Jefe del Departamento Contable</i>	Jefe de Área Administrativa	---
<i>Jefe del Departamento de Facturación</i>	Jefe de Área Administrativa	---
<i>Jefe del Departamento de Recursos Humanos</i>	Jefe de Área Administrativa	---
<i>Jefe del Departamento de Ventas Directas</i>	Jefe del Área Comercial	---
<i>Jefe del Departamento de Telemarketing</i>	Jefe del Área Comercial	---
<i>Encargado de Cuentas por Pagar</i>	Jefe del Departamento Contable	Encargado de Cuentas por Cobrar

<i>Encargado de Cuentas por Cobrar</i>	Jefe del Departamento Contable	Encargado de Cuentas por Pagar
<i>Auxiliar de Cuentas por Pagar</i>	Encargado de Cuentas por Pagar	Auxiliar de Cuentas por Cobrar
<i>Auxiliar de Cuentas por Cobrar</i>	Encargado de Cuentas por Cobrar	Auxiliar de Cuentas por Pagar
<i>Facturador de Cuentas Claves</i>	Jefe del Departamento de Facturación	Facturador por Volumen Alto
<i>Facturador por Volumen Alto</i>	Jefe del Departamento de Facturación	Facturador de Cuentas Claves
<i>Facturador de Mostrador</i>	Facturador de Cuentas Claves	Facturador por Volumen bajo, Ejecutivo de Telemarketing
<i>Facturador por Volumen Bajo</i>	Facturador por Volumen Alto	Facturador de Mostrador, Ejecutivo de Telemarketing
<i>Recepcionista y Servicio al Cliente</i>	Auxiliar del Departamento de Recursos Humanos	Facturador de Mostrador, Facturador por Volumen Bajo, Ejecutivo de Telemarketing
<i>Auxiliar de Recursos Humanos</i>	Jefe del Departamento de Recursos Humanos	---
<i>Vendedor de Campo</i>	Jefe del Departamento de Ventas Directas	---
<i>Ejecutivo de Telemarketing</i>	Jefe del Departamento de Telemarketing, Vendedor de Campo	Facturador de Mostrador, Facturador por volumen bajo

Fuente: Elaboración propia con base a estructura organizacional actual de la empresa Unidad de análisis

PERFILES DE PUESTOS



PERFIL DE PUESTO

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	Jefe del Área Administrativa
Área a la que reporta:	Gerencia General
Reporta a: (puesto)	Gerente General
Puestos que le reportan directamente:	Jefes de Departamento: Contable, Facturación y Recursos Humanos
Total de personas supervisadas directamente	3

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Supervisar que el proceso administrativo de la empresa se desarrolle de forma correcta, eficaz y eficiente.

III. PERFIL DEL PUESTO:

Género: Indiferente

Formación académica: Estudios universitarios en Administración de Empresas, Mercadotecnia, Economía o Auditoría.

Experiencia: 3 año de experiencia como jefe de área

VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

- a. Visión y pensamiento estratégico
- b. Capacidad de Análisis y síntesis
- c. Comunicación Oral y Escrita
- d. Sentido de Urgencia
- e. Solución de Problemas
- f. Capacidad de negociación
- g. Relaciones Interpersonales
- h. Trabajo en equipo
- i. Liderazgo
- j. Compromiso

PERFIL DE PUESTO

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	Jefe del Departamento Contable
Área a la que reporta:	Área Administrativa
Reporta a: (puesto)	Jefe del Área Administrativa
Puestos que le reportan directamente:	Cuentas por Pagar y cobrar y sus auxiliaturas
Total de personas supervisadas directamente	4

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Controlar que los procesos contables de la empresa sean realizados de manera ordenada, eficaz y eficientes, de acuerdo con las tareas asignadas.

III. PERFIL DEL PUESTO:

Género: Indiferente

Formación académica: Estudios universitarios en Administración de Empresas, Auditoría o Economía.

Experiencia: 1 año de experiencia como jefe de área.

VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

- a. Visión y pensamiento estratégico
- b. Capacidad de Análisis y síntesis
- c. Comunicación Oral y Escrita
- d. Sentido de Urgencia
- e. Solución de Problemas
- f. Capacidad de negociación
- g. Relaciones Interpersonales
- h. Trabajo en equipo
- i. Liderazgo
- j. Compromiso

PERFIL DE PUESTO

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	Encargado de Cuentas por Pagar
Área a la que reporta:	Departamento de Contabilidad
Reporta a: (puesto)	Jefe del Departamento Contable
Puestos que le reportan directamente:	Auxiliatura del área
Total de personas supervisadas directamente	1

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Realizar las tareas asignadas de los procesos contables de la empresa para su correcto y ordenado funcionamiento.

III. PERFIL DEL PUESTO:

Género: Indiferente

Formación académica: Perito contador, de preferencia con estudios universitarios en Administración de Empresas, Auditoría o economía.

Experiencia: 1 año de experiencia en procesos contables.

VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

- a. Visión y pensamiento estratégico
- b. Capacidad de Análisis y síntesis
- c. Comunicación Oral y Escrita
- d. Sentido de Urgencia
- e. Solución de Problemas
- f. Capacidad de negociación
- g. Relaciones Interpersonales
- h. Trabajo en equipo
- i. Puntualidad
- j. Responsabilidad
- k. Ordenado
- l. Compromiso

PERFIL DE PUESTO

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	Auxiliar de Cuentas por Pagar
Área a la que reporta:	Departamento de Contabilidad
Reporta a: (puesto)	Encargado de Cuentas por Pagar
Puestos que le reportan directamente:	---
Total de personas supervisadas directamente	---

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Realizar las tareas asignadas de los procesos contables de la empresa para su correcto y ordenado funcionamiento.

III. PERFIL DEL PUESTO:

Género: Indiferente

Formación académica: Perito contador, de preferencia con estudios universitarios en Administración de Empresas, Auditoría o economía.

Experiencia: 1 año de experiencia en procesos contables.

VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

- a. Visión y pensamiento estratégico
- b. Capacidad de Análisis y síntesis
- c. Comunicación Oral y Escrita
- d. Sentido de Urgencia
- e. Solución de Problemas
- f. Capacidad de negociación
- g. Relaciones Interpersonales
- h. Trabajo en equipo
- i. Puntualidad
- j. Responsabilidad
- k. Ordenado
- l. Compromiso

PERFIL DE PUESTO

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	Encargado de Cuentas por Cobrar
Área a la que reporta:	Departamento de Contabilidad
Reporta a: (puesto)	Jefe del Departamento Contable
Puestos que le reportan directamente:	Auxiliatura del área
Total de personas supervisadas directamente	1

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Realizar las tareas asignadas de los procesos contables de la empresa para su correcto y ordenado funcionamiento.

III. PERFIL DEL PUESTO:

Género: Indiferente

Formación académica: Perito contador, de preferencia con estudios universitarios en Administración de Empresas, Auditoría o economía.

Experiencia: 1 año de experiencia en procesos contables.

VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

- a. Visión y pensamiento estratégico
- b. Capacidad de Análisis y síntesis
- c. Comunicación Oral y Escrita
- d. Sentido de Urgencia
- e. Solución de Problemas
- f. Capacidad de negociación
- g. Relaciones Interpersonales
- h. Trabajo en equipo
- i. Puntualidad
- j. Responsabilidad
- k. Ordenado
- l. Compromiso

PERFIL DE PUESTO

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	Auxiliar de Cuentas por Cobrar
Área a la que reporta:	Departamento de Contabilidad
Reporta a: (puesto)	Encargado de Cuentas por Cobrar
Puestos que le reportan directamente:	---
Total de personas supervisadas directamente	---

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Realizar las tareas asignadas de los procesos contables de la empresa para su correcto y ordenado funcionamiento.

III. PERFIL DEL PUESTO:

Género: Indiferente

Formación académica: Perito contador, de preferencia con estudios universitarios en Administración de Empresas, Auditoría o economía.

Experiencia: 1 año de experiencia en procesos contables.

VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

- a. Visión y pensamiento estratégico
- b. Capacidad de Análisis y síntesis
- c. Comunicación Oral y Escrita
- d. Sentido de Urgencia
- e. Solución de Problemas
- f. Capacidad de negociación
- g. Relaciones Interpersonales
- h. Trabajo en equipo
- i. Puntualidad
- j. Responsabilidad
- k. Ordenado
- l. Compromiso

PERFIL DE PUESTO

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	Jefe de Facturación
Área a la que reporta:	Área Administrativa
Reporta a: (puesto)	Jefe de Área administrativa
Puestos que le reportan directamente:	Facturación y Recepción
Total de personas supervisadas directamente	5

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Coordinar que la facturación de los productos de la empresa sea entregada al cliente acorde a sus solicitudes y políticas de entrega en forma efectiva, oportuna y en tiempo.

III. PERFIL DEL PUESTO:

Género: Indiferente

Formación académica: Estudios universitarios en Administración de Empresas, Mercadotecnia, Economía o Auditoría.

Experiencia: 1 año de experiencia como jefe de área

VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

- a. Visión y pensamiento estratégico
- b. Capacidad de Análisis y síntesis
- c. Comunicación Oral y Escrita
- d. Sentido de Urgencia
- e. Solución de Problemas
- f. Capacidad de negociación
- g. Relaciones Interpersonales
- h. Trabajo en equipo
- i. Liderazgo
- j. Compromiso

PERFIL DE PUESTO

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	Recepción y Servicio al Cliente
Área a la que reporta:	Departamento de Facturación
Reporta a: (puesto)	Jefe de Facturación
Puestos que le reportan directamente:	---
Total de personas supervisadas directamente	---

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Brindar un adecuado servicio al cliente por medio de la recepción y traslado de información de clientes internos a clientes externos y viceversa, ejecución de servicios de acuerdo con procesos estipulados, y apoyo al área de facturación.

III. PERFIL DEL PUESTO:

Género: Indiferente

Formación académica: Secretaria y Oficinista, Secretaria Bilingüe, Perito Contador, de preferencia con estudios universitarios en Administración de Empresas o carrera afín.

Experiencia: 1 año de experiencia en puestos similares.

VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

- a. Visión y pensamiento estratégico
- b. Capacidad de Análisis y síntesis
- c. Comunicación Oral y Escrita
- d. Sentido de Urgencia
- e. Solución de Problemas
- f. Capacidad de negociación
- g. Relaciones Interpersonales
- h. Trabajo en equipo
- i. Puntualidad
- j. Responsabilidad
- k. Confidencialidad
- l. Compromiso

PERFIL DE PUESTO

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	Facturador de Clientes Claves
Área a la que reporta:	Departamento de Facturación
Reporta a: (puesto)	Jefe de Facturación
Puestos que le reportan directamente:	---
Total de personas supervisadas directamente	---

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Brindar un adecuado servicio de atención al cliente de cuentas claves por medio de los procedimientos establecidos para el puesto de facturador.

III. PERFIL DEL PUESTO:

Género: Indiferente

Formación académica: Secretaria y Oficinista, Secretaria Bilingüe, Perito Contador, de preferencia con estudios universitarios en Administración de Empresas o carrera afín.

Experiencia: 1 año de experiencia en puestos similares.

VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

- a. Visión y pensamiento estratégico
- b. Capacidad de Análisis y síntesis
- c. Comunicación Oral y Escrita
- d. Sentido de Urgencia
- e. Solución de Problemas
- f. Capacidad de negociación
- g. Relaciones Interpersonales
- h. Trabajo en equipo
- i. Puntualidad
- j. Responsabilidad
- k. Confidencialidad
- l. Compromiso

PERFIL DE PUESTO

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	Facturador de clientes de Mostrador
Área a la que reporta:	Departamento de Facturación
Reporta a: (puesto)	Jefe de Facturación
Puestos que le reportan directamente:	---
Total de personas supervisadas directamente	---

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Brindar un adecuado servicio de atención al cliente perteneciente a la cartera de Mostrador, por medio de los procedimientos establecidos para el puesto de facturador.

III. PERFIL DEL PUESTO:

Género: Indiferente

Formación académica: Secretaria y Oficinista, Secretaria Bilingüe, Perito Contador, de preferencia con estudios universitarios en Administración de Empresas o carrera afín.

Experiencia: 1 año de experiencia en puestos similares.

VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

- a. Visión y pensamiento estratégico
- b. Capacidad de Análisis y síntesis
- c. Comunicación Oral y Escrita
- d. Sentido de Urgencia
- e. Solución de Problemas
- f. Capacidad de negociación
- g. Relaciones Interpersonales
- h. Trabajo en equipo
- i. Puntualidad
- j. Responsabilidad
- k. Confidencialidad
- l. Compromiso

PERFIL DE PUESTO

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	Facturador de clientes por Volumen alto
Área a la que reporta:	Departamento de Facturación
Reporta a: (puesto)	Jefe de Facturación
Puestos que le reportan directamente:	---
Total de personas supervisadas directamente	---

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Brindar un adecuado servicio de atención al cliente perteneciente a la cartera de Volumen alto, por medio de los procedimientos establecidos para el puesto de facturador.

III. PERFIL DEL PUESTO:

Género: Indiferente

Formación académica: Secretaria y Oficinista, Secretaria Bilingüe, Perito Contador, de preferencia con estudios universitarios en Administración de Empresas o carrera afín.

Experiencia: 1 año de experiencia en puestos similares.

VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

- a. Visión y pensamiento estratégico
- b. Capacidad de Análisis y síntesis
- c. Comunicación Oral y Escrita
- d. Sentido de Urgencia
- e. Solución de Problemas
- f. Capacidad de negociación
- g. Relaciones Interpersonales
- h. Trabajo en equipo
- i. Puntualidad
- j. Responsabilidad
- k. Confidencialidad
- l. Compromiso

PERFIL DE PUESTO

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	Facturador de clientes por Volumen bajo
Área a la que reporta:	Departamento de Facturación
Reporta a: (puesto)	Jefe de Facturación
Puestos que le reportan directamente:	---
Total de personas supervisadas directamente	---

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Brindar un adecuado servicio de atención al cliente perteneciente a la cartera de Volumen bajo, por medio de los procedimientos establecidos para el puesto de facturador.

III. PERFIL DEL PUESTO:

Género: Indiferente

Formación académica: Secretaria y Oficinista, Secretaria Bilingüe, Perito Contador, de preferencia con estudios universitarios en Administración de Empresas o carrera afín.

Experiencia: 1 año de experiencia en puestos similares.

VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

- a. Visión y pensamiento estratégico
- b. Capacidad de Análisis y síntesis
- c. Comunicación Oral y Escrita
- d. Sentido de Urgencia
- e. Solución de Problemas
- f. Capacidad de negociación
- g. Relaciones Interpersonales
- h. Trabajo en equipo
- i. Puntualidad
- j. Responsabilidad
- k. Confidencialidad
- l. Compromiso

PERFIL DE PUESTO

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	Jefe de Recursos Humanos
Área a la que reporta:	Área Administrativa
Reporta a: (puesto)	Jefe de Área administrativa
Puestos que le reportan directamente:	Auxiliares del departamento
Total de personas supervisadas directamente	2

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Coordinar que los procesos del Departamento de Recursos Humanos se realicen de forma eficaz y eficiente, de acuerdo con el bienestar de los colaboradores en la empresa y la alineación de sus necesidades con la de la organización.

III. PERFIL DEL PUESTO:

Género: Indiferente

Formación académica: Estudios universitarios en Administración de Empresas, Psicología Industrial, con preferencia Maestría en Recursos Humanos.

Experiencia: 5 años de experiencia como jefe de área de Recursos Humanos.

VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

- a. Visión y pensamiento estratégico
- b. Comunicación Oral y Escrita
- c. Capacidad de negociación
- d. Relaciones Interpersonales
- e. Trabajo en equipo
- f. Liderazgo
- g. Compromiso

PERFIL DE PUESTO

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	Auxiliar de Recursos Humanos
Área a la que reporta:	Departamento de Recursos Humanos
Reporta a: (puesto)	Jefe del Departamento de Recursos Humanos
Puestos que le reportan directamente:	---
Total de personas supervisadas directamente	---

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Realizar de manera efectiva los procesos estipulados del puesto de auxiliatura de Recursos Humano, que garanticen el cumplimiento del objetivo del departamento en cuanto al bienestar de los colaboradores en la empresa y la alineación de sus necesidades con la de la organización.

III. PERFIL DEL PUESTO:

Género: Indiferente

Formación académica: Estudios universitarios activos en Administración de Empresas o Psicología Industrial.

Experiencia: 1 años de experiencia en el área de Recursos Humanos.

VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

- a. Visión y pensamiento estratégico
- b. Comunicación Oral y Escrita
- c. Capacidad de negociación
- d. Relaciones Interpersonales
- e. Trabajo en equipo
- f. Compromiso
- g. Sentido de urgencia

PERFIL DE PUESTO

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	Jefe del Área Comercial
Área a la que reporta:	Gerencia General
Reporta a: (puesto)	Gerente General
Puestos que le reportan directamente:	Jefes de Departamento: Telemarketing y Ventas Directas.
Total de personas supervisadas directamente	2

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Supervisar que los departamentos comerciales cumplan con el requerimiento de metas mensuales, venta efectiva, correcta solución de reclamos y excelente servicio al cliente.

III. PERFIL DEL PUESTO:

Género: Indiferente

Formación académica: Estudios universitarios en Administración de Empresas, Mercadotecnia o Economía.

Experiencia: 3 año de experiencia como jefe de área, 2 años de experiencia en ventas.

VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

- a. Visión y pensamiento estratégico
- b. Capacidad de Análisis y síntesis
- c. Comunicación Oral y Escrita
- d. Sentido de Urgencia
- e. Solución de Problemas
- f. Capacidad de negociación
- g. Relaciones Interpersonales
- h. Trabajo en equipo
- i. Liderazgo
- j. Compromiso

PERFIL DE PUESTO

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	Jefe del Departamento de Telemarketing
Área a la que reporta:	Área Comercial
Reporta a: (puesto)	Jefe del Área Comercial
Puestos que le reportan directamente:	Ejecutivos de Telemarketing
Total de personas supervisadas directamente	3

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Supervisar que se cumpla la gestión de manera eficiente y con excelente servicio al cliente las ventas requeridas por medio de teléfono y correo electrónico por medio del personal a cargo.

III. PERFIL DEL PUESTO:

Género: Indiferente

Formación académica: Licenciatura en Administración de Empresas o Mercadotecnia.

Experiencia: 2 años de experiencia como jefe en puestos similares.

VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

- a. Visión y pensamiento estratégico
- b. Capacidad de Análisis y síntesis
- c. Comunicación Oral y Escrita
- d. Sentido de Urgencia
- e. Solución de Problemas
- f. Capacidad de negociación
- g. Relaciones Interpersonales
- h. Trabajo en equipo
- i. Liderazgo
- j. Compromiso

PERFIL DE PUESTO

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	Ejecutivo de Telemarketing
Área a la que reporta:	Departamento de Telemarketing
Reporta a: (puesto)	Jefe del Departamento de Telemarketing
Puestos que le reportan directamente:	---
Total de personas supervisadas directamente	---

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Gestionar de manera eficiente y con excelente servicio al cliente las ventas requeridas por medio de teléfono y correo electrónico de personas que solicitan productos y servicios que la empresa ofrece.

III. PERFIL DEL PUESTO:

Género: Indiferente

Formación académica: Secretaria, Perito contador, de preferencia con estudios universitarios en Administración de Empresas o Mercadotecnia.

Experiencia: 2 años de experiencia en telemarketing o ventas.

VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

- a. Visión y pensamiento estratégico
- b. Capacidad de Análisis y síntesis
- c. Comunicación Oral y Escrita
- d. Sentido de Urgencia
- e. Solución de Problemas
- f. Capacidad de negociación
- g. Relaciones Interpersonales
- h. Trabajo en equipo
- i. Puntualidad
- j. Compromiso

PERFIL DE PUESTO

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	Jefe del Departamento de Ventas Directas
Área a la que reporta:	Área Comercial
Reporta a: (puesto)	Jefe del Área Comercial
Puestos que le reportan directamente:	Asesores Comerciales (vendedor de Campo)
Total de personas supervisadas directamente	3

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Supervisar que se cumpla la gestión de manera eficiente y con excelente servicio al cliente las ventas y visitas requeridas por los clientes reales y potenciales, por medio del personal a cargo.

III. PERFIL DEL PUESTO:

Género: Indiferente

Formación académica: Licenciatura en Administración de Empresas o Mercadotecnia.

Experiencia: 2 años de experiencia como jefe en puestos similares.

VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

- a. Visión y pensamiento estratégico
- b. Capacidad de Análisis y síntesis
- c. Comunicación Oral y Escrita
- d. Sentido de Urgencia
- e. Solución de Problemas
- f. Capacidad de negociación
- g. Relaciones Interpersonales
- h. Trabajo en equipo
- i. Liderazgo
- j. Compromiso

PERFIL DE PUESTO

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Título del Puesto:	Vendedor de Campo
Área a la que reporta:	Departamento de Ventas Directas
Reporta a: (puesto)	Jefe del Departamento de Ventas Directas
Puestos que le reportan directamente:	---
Total de personas supervisadas directamente	---

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Gestionar de manera eficiente y con excelente servicio al cliente las ventas y visitas requeridas de personas que solicitan productos y servicios que la empresa ofrece.

III. PERFIL DEL PUESTO:

Género: Indiferente

Formación académica: Secretaria, Perito contador, de preferencia con estudios universitarios en Administración de Empresas o Mercadotecnia.

Experiencia: 2 años de experiencia en ventas directas.

VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO:

- a. Visión y pensamiento estratégico
- b. Capacidad de Análisis y síntesis
- c. Comunicación Oral y Escrita
- d. Sentido de Urgencia
- e. Solución de Problemas
- f. Capacidad de negociación
- g. Relaciones Interpersonales
- h. Trabajo en equipo
- i. Puntualidad
- j. Compromiso

IDENTIFICACIÓN DE TALENTO



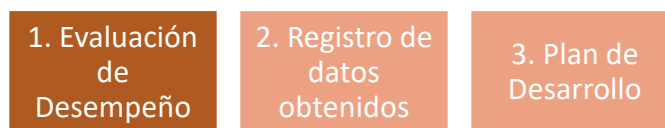
IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO

Dentro de las organizaciones es indispensable realizar evaluaciones de desempeño y brindar retroalimentación y planes de mejora. Sin embargo, las evaluaciones de desempeño también son requeridas para medir el nivel de compromiso y el historial del desempeño que el colaborador ha demostrado tener dentro de la empresa, de igual manera la mejor en los aspectos no favorables en sus funciones, conocer las competencias con las que cuenta y cuáles son necesarias optimizar. Por lo tanto, dentro de la propuesta existe un formato de evaluación de desempeño, plan de acción y registro de información y punteos de los colaboradores. La propuesta contiene dos formatos de evaluación de desempeño de 180°, una es para jefaturas y la siguiente para puestos de auxiliares, encargados y ejecutivos.

Aspectos:

- Para que el candidato sea tomado en consideración para las posibles promociones, debe tener un porcentaje mínimo de 80%, en el promedio de sus evaluaciones de desempeño, debido a que representa un rendimiento alto, superior al promedio, el cual es considerado como rendimiento laboral muy bueno, se encuentra en el punteo 4 de los criterios establecidos para asignar las notas en las evaluaciones de desempeño presentadas.
- El promedio de evaluación de desempeño es considerado desde la primera evaluación del colaborador dentro de la empresa, por lo que se puede observar su historial y mejora en cuanto a sus resultados.
- Los jefes de área en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos deben de realizar la retroalimentación de la evaluación, creación de planes de acción y brindar seguimiento continuo.
- La evaluación de desempeño debe realizarse como recomendación de forma semestral, de lo contrario, debe de realizarse mínimo una vez al año.

FIGURA No.25
Proceso de Identificación de Talentos



Fuente: Elaboración propia con base a estudios contenidos en el presente trabajo de graduación, año 2022.

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
Auxiliares, Encargados y Ejecutivos.

EVALUADO

Nombre		
Departamento:		
Puesto:		Fecha de ingreso:

EVALUADOR

Nombre:		Período para evaluar:
Puesto:		
Fecha de evaluación:		

INSTRUCCIONES

Debe marcar con una X el grado de competencias que considera adecuado, de acuerdo con el desempeño que el colaborador ha tenido en sus funciones.

RECOMENDACIONES

1. Leer las instrucciones y el área de desempeño a evaluar, antes de responder.
2. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
3. La evaluación debe basarse de acuerdo con los siguientes criterios:

Muy bajo : 1	---Inferior. - Rendimiento laboral no aceptable.
Bajo : 2	---Inferior al promedio. - Rendimiento laboral regular.
Moderado: 3	---Promedio. - Rendimiento laboral bueno.
Alto : 4	---Superior al promedio. - Rendimiento laboral muy bueno.
Muy Alto : 5	---Superior. - Rendimiento laboral excelente.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
COLABORACIÓN						
Tiene actitud colaborativa						
Colabora en actividades realizadas						
Apoya en los requerimientos adicionales a sus tareas						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a sus compañeros.						
Evita los conflictos dentro del trabajo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
Muestra apoyo e interés por el cumplimiento de los objetivos del área.						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO						
Facilidad para resolución de problemas						
Se anticipa a las dificultades						
PUNTAJE TOTAL:						

Firma del evaluador	Comentarios

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Jefatura

EVALUADO

Nombre			
Departamento:			
Puesto:		Fecha de ingreso:	

EVALUADOR

Nombre:		Período para evaluar:
Puesto:		
Fecha de evaluación:		

INSTRUCCIONES

Debe marcar con una X el grado de competencias que considera adecuado, de acuerdo con el desempeño que el colaborador ha tenido en sus funciones.

RECOMENDACIONES

1. Leer las instrucciones y el área de desempeño a evaluar, antes de responder.
2. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
3. La evaluación debe basarse de acuerdo con el siguiente punteo:

Muy bajo : 1	---Inferior. - Rendimiento laboral no aceptable.
Bajo : 2	---Inferior al promedio. - Rendimiento laboral regular.
Moderado: 3	---Promedio. - Rendimiento laboral bueno.
Alto : 4	---Superior al promedio. - Rendimiento laboral muy bueno.
Muy Alto : 5	---Superior. - Rendimiento laboral excelente.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
LIDERAZGO						
Muestra empatía por el personal a cargo						
Apoya al colaborador en la ejecución de nuevos procesos						
Brinda opiniones objetivas al personal a cargo.						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a sus compañeros.						
Evita los conflictos dentro del trabajo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
Muestra apoyo e interés por el cumplimiento de los objetivos del área.						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO						
Facilidad para resolución de problemas						
Se anticipa a las dificultades						
PUNTAJE TOTAL:						

Firma del evaluador	Comentarios

FORMATO DE REGISTRO DE DATOS HISTÓRICOS DE EVALUACIONES

Instrucciones: El presente formado debe ser llenado de acuerdo con el historial y trayectoria del colaborador en la empresa.

Recomendaciones:

- Actualizar información de manera semestral.
- Plasmar información que contenga base comprobable, por ejemplo, evaluaciones de desempeño, cartas de logros en la empresa, llamadas de atención, entre otros.
- En el punto de evaluaciones de desempeño debe considerarse el promedio del colaborador, debido a que habrá otros participantes que tengan más o menos evaluaciones realizadas en la empresa, por lo tanto, el promedio demuestra el desempeño del colaborador a lo largo de su trayectoria.

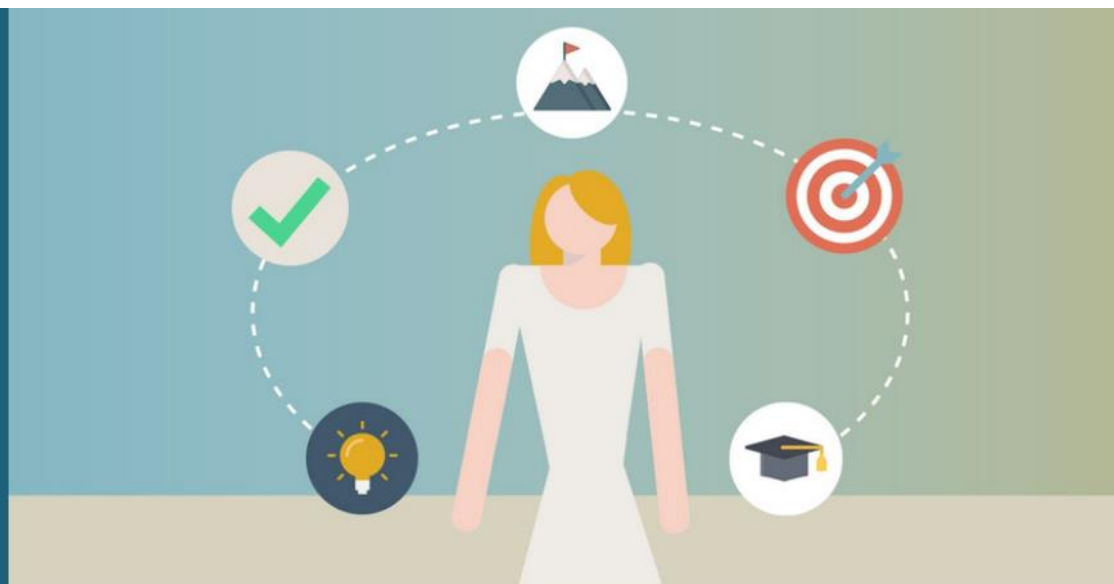
NOMBRE	FECHA DE INGRESO	PUESTO ACTUAL	PUESTOS QUE HA OCUPADO EN LA EMPRESA	PUNTEO DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	PROMEDIO DE PUNTEO
OBSERVACIONES GENERALES:					

FORMATO DE PLAN DE DESARROLLO

Al momento de contar con el talento identificado de acuerdo con los pasos anteriormente descritos, se crea un plan de desarrollo para el colaborador que ha sido seleccionado, el cual contiene las competencias que son requeridas, el plan de acción, cronograma para que se realice de manera ordenada y consecutiva.

PLAN DE DESARROLLO	
NOMBRE DEL COLABORADOR	
No. DE DPI	
PUESTO ACTUAL	
PUESTO ANTERIOR	
AÑOS DE ANTIGÜEDAD	
FECHA	

[illegible]



POLÍTICAS

POLÍTICAS DE PLAN DE CARRERA APLICACIÓN, DESARROLLO Y ACTUALIZACIÓN

Artículo 1. Generalidades del Plan de Carrera:

El plan de Carrera debe aplicarse de forma objetiva y con los componentes descritos en la propuesta a los colaboradores de la empresa Unidad de análisis, de acuerdo con las áreas estudiadas Comercial y Administrativa.

Artículo 2. Responsables del desarrollo del Plan de Carrera:

El Departamento de Recursos Humanos es el responsable del desarrollo, dirección y control del Plan de carrera, por lo que, deben solicitar el apoyo de los jefes y subordinados en los procesos que considere apropiados.

Artículo 3. Actualización y modificación de los Planes de carrera:

Los Planes de Carrera pueden ser modificados o actualizados por el Departamento de Recursos Humanos, al momento que se requiera, por cambios en la estructura organizacional, reglamento interno de trabajo, disposiciones por Patronos o por mejoras necesarias en el procedimiento del mismo.

Artículo 4. Objetividad en criterios requeridos en el proceso:

El Departamento de Recursos Humanos y las jefaturas involucradas en el proceso, como la evaluación de desempeño, estudio de perfiles y elección de candidatos, deben seleccionar de manera objetiva de acuerdo con los criterios estipulados en el Plan de Carrera.

Artículo 5. Antigüedad para optar a promociones:

El colaborador debe tener como mínimo 6 meses dentro de la organización y una evaluación de desempeño con el punteo requerido en el Plan de Carrera, para ser considerado a promociones.

Artículo 6. Rutas de promociones:

Se deben respetar las rutas de promociones verticales y horizontales contenidas en el Plan de Carrera.

Artículo 7. Excepciones con perfiles de Puestos:

Se podrán realizar excepciones con aspectos del perfil de puesto del candidato, en cuanto a competencias o formación académica, para ello, tanto el Departamento de Recursos Humanos y el jefe de área deberán estar de acuerdo.

Artículo 8. Remuneración:

El sueldo o salario devengado en las promociones de puestos serán pactados directamente con el candidato, jefe de Área, Recursos Humanos y Gerencia General. El sueldo o beneficios pueden aumentar, sin embargo, no habrá disminución alguna del mismo por ningún motivo que compete al Plan de Carrera.

Artículo 9. Socialización de Plan de Carrera:

Se deberá de presentar de manera formal a los colaboradores del Área Comercial y Administrativa las rutas de crecimiento a las que pueden optar en la empresa, de igual manera los perfiles, procesos y requerimientos para ser candidato en vacantes disponibles. En el caso de las personas que recién se incorporan a la empresa, se les indicará el Plan de Carrera al momento de su contratación, por medio del Departamento de Recursos Humanos.

Artículo 10. Socialización de promociones:

El Departamento de Recursos Humanos deberá socializar por medio de los canales oficiales de comunicación, a todo el personal de la empresa acerca de las promociones de los colaboradores al momento en que se concrete el cambio del candidato.

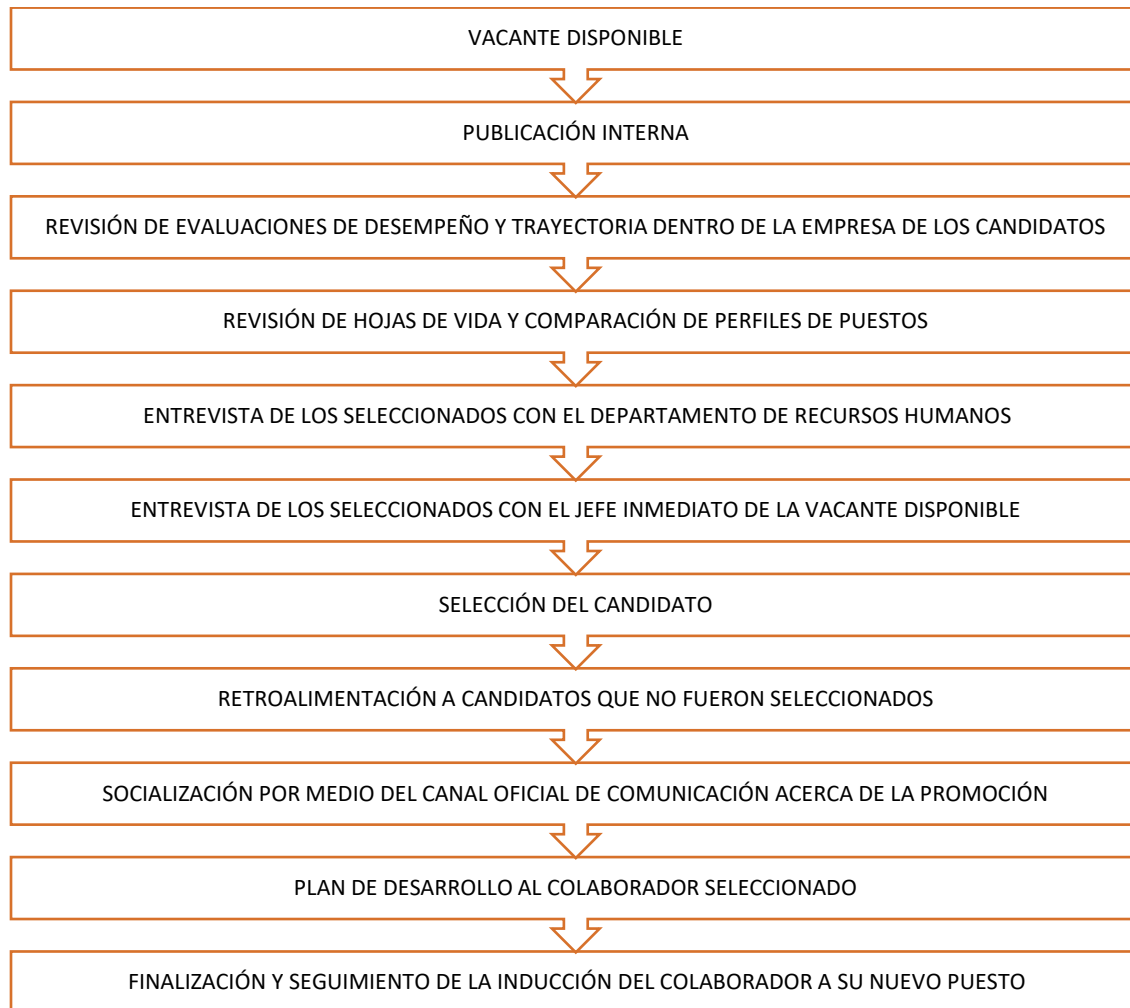
Artículo 11. Seguimiento e inducción en las promociones

El Departamento de Recursos Humanos y los jefes de área del puesto involucrado en la promoción, tienen como responsabilidad realizar los procedimientos indicados en el Plan y el seguimiento correspondiente a la inducción y desarrollo de la persona en el puesto.



PRESENTACIÓN DEL PLAN DE CARRERA

FIGURA No. 26
Proceso De Desarrollo



Fuente: Elaboración propia con base a estudios contenidos en el presente trabajo de graduación, año 2022.

El proceso de desarrollo del plan de carrera empieza, después de realizar los pasos necesarios para el correcto desarrollo del mismo:

- Mapa de rutas.
- Perfiles de puestos.
- Talento identificado (incluye evaluaciones de desempeño, registro del historial de los colaboradores y plan de desarrollo para el talento identificado).
- Políticas para la correcta implementación del plan de carrera en la empresa.
- Presentación y socialización del plan de carrera para los colaboradores, por medio del canal oficial de la empresa.

Los pasos mencionados anteriormente, ya se encuentran dentro del plan de carrera, sin embargo, es indispensable la actualización de cada paso, conforme existan modificaciones en la empresa, en cuanto a su estructura organizacional, normas y políticas, o nuevos procesos para identificación del talento conforme el desarrollo de la propuesta.

Los colaboradores al contar con la información contenida en el plan de carrera, podrán optar a diferentes puestos que se encuentren disponibles, debido a que tendrán un canal directo para la información y los requisitos necesarios para la postulación, de igual manera, recibirán una retroalimentación como se indica en la figura del proceso de desarrollo, en la cual indica que si el candidato no es seleccionado para ocupar el puesto para el que aplicó, se le brindarán los motivos por los cuales no fueron seleccionados para evitar la incertidumbre.

No. 01

ANEXO 2

Guía de entrevista



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



“DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MATERIAL PARA EMPAQUE INDUSTRIAL, UBICADA EN ZONA 12 DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.”

ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A continuación, se detalla una serie de preguntas por medio de las cuales se busca recabar información para determinar la metodología que utiliza la empresa para la elaboración de los planes de carrera del personal administrativo y comercial. Se entrevista al jefe del departamento de Recursos Humanos de la empresa, por su amplio conocimiento y experiencia en el tema de planes de carrera y personal de la empresa.

Sus respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente para fines académicos.

INSTRUCCIONES: Se le realizarán las siguientes preguntas, en total libertad responda según su conocimiento y experiencia.

1. ¿Cuáles son los planes de carrera estructurados que existen dentro de la empresa?
2. ¿Para qué áreas administrativas y comerciales se tienen planes de carrera establecidos?
3. ¿Quiénes son los encargados de realizar los planes de carrera?
4. ¿Considera que los colaboradores del área administrativa y comercial conocen de los planes de carrera o posibles promociones que pueden tener dentro de la organización?
¿Por qué?
5. ¿Considera que los colaboradores del área administrativa y comercial conocen los requisitos necesarios para ser promovidos dentro de la empresa? ¿Por qué?
6. ¿Sí la empresa desarrolla nuevos puestos de trabajo, generalmente se realiza contratación interna o externa?
7. ¿Con base a qué criterios se define si los nuevos puestos de trabajo serán ocupados por contratación interna o externa?

8. ¿Con base a qué criterios y políticas realizan las promociones dentro de la empresa?
9. ¿Al momento de una promoción, qué puestos están involucrados en la decisión?
10. ¿Con qué frecuencia existen promociones dentro de la organización?
11. ¿Qué metodología utilizan para la creación de planes de carrera?
12. ¿Con qué frecuencia se actualizan los planes de carrera?
13. ¿Qué beneficios se contemplan en el plan de carrera para los colaboradores?
14. ¿Cuáles considera que son los beneficios del plan de carrera?
15. ¿Cuáles considera que son las desventajas del plan de carrera?

OBSERVACIONES: en la entrevista se usará una grabadora de audio para el almacenamiento de las respuestas que posteriormente serán analizadas y procesadas en el informe de los resultados. Esta información será notificada al entrevistado.

Gracias por tomarse el tiempo de responder la entrevista.



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



“DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA LOS COLABORADORES DEL ÁREA
ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MATERIAL PARA EMPAQUE
INDUSTRIAL, UBICADA EN ZONA 12 DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.”

ENTREVISTA A JEFES DE ÁREA

A continuación, se detalla una serie de preguntas por medio de las cuales se busca recabar información para analizar la situación actual de los planes de carrera para el personal administrativo y comercial que ofrece la empresa. Se entrevista a los jefes de cada área de la empresa, por su amplio conocimiento y experiencia en la aplicación de planes de carrera y manejo directo del personal de la empresa.

Sus respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente para fines académicos.

INSTRUCCIONES: Se le realizarán las siguientes preguntas, en total libertad responda según su conocimiento y experiencia.

1. ¿Cuántos años tiene laborando para la empresa?
2. ¿Ha tenido promociones dentro de la empresa?
3. ¿Su contratación para jefe de área fue interna o externa?
4. Si fue interna, ¿Qué puesto ha ocupado anteriormente?
5. ¿Al momento de quedar un puesto vacante dentro del área, tienen criterios establecidos para la contratación?
6. Si su respuesta fue sí, ¿Describir cuáles son los criterios?
7. ¿Al momento de quedar un puesto vacante dentro del área, ¿Considera la contratación interna o externa? ¿Por qué?
8. ¿Puede describir el proceso de contratación al momento de tener una vacante dentro del área que se encuentra bajo su responsabilidad?
9. ¿En qué parte del proceso de contratación, el Departamento de Recursos Humanos solicita su apoyo?
10. ¿Quién es la persona que toma la decisión final de a quién deben contratar?
11. ¿Tiene conocimiento de la existencia de planes de carrera dentro de la organización?
12. ¿Cuáles considera que son los beneficios del plan de carrera para el área que se encuentra bajo su responsabilidad?
13. ¿Cuáles considera que son las desventajas de un plan de carrera?

OBSERVACIONES: en la entrevista se usará una grabadora de audio para el almacenamiento de las respuestas que posteriormente serán analizadas y procesadas en el informe de los resultados. Esta información será notificada al entrevistado.

Gracias por tomarse el tiempo de responder la entrevista



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



No. 03

“DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MATERIAL PARA EMPAQUE INDUSTRIAL, UBICADA EN ZONA 12 DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.”

CENSO A PERSONAL ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL

A continuación, se detalla una serie de preguntas por medio de las cuales tiene por objetivo recabar información para analizar la situación actual referente a los planes de carrera, con ello comprender la perspectiva de los colaboradores de la empresa, la situación y el conocimiento que se tiene de la misma.

Sus respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente para fines académicos.

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrará una serie de preguntas las cuales deberá marcar con una “X” sobre la imagen de respuesta que considere apropiada.

Género:

- ☐ Masculino
☐ Femenino

Rango Edad: (años)

- ☐ 18 a 25 ☐ 26 a 30
☐ 31 a 35 ☐ 36 a 40
☐ 41 a 50 ☐ 50 o mas

Nivel educativo:

- ☐ Sin estudios
☐ Primaria
☐ Básicos
☐ Diversificado
☐ Universitario
☐ Postgrado

1. ¿Tiene conocimiento si dentro de la empresa existen planes de carrera para el personal administrativo y comercial?

- ☐ Sí
☐ No

2. Si su respuesta fue sí, ¿Conoce cuáles son los criterios y las políticas establecidas para ser promovido?

- ☐ Sí
☐ No
☐ No aplica

3. ¿Ha sido promovido dentro de la organización?

- ☐ Sí
☐ No

PUESTO ANTERIOR: _____

¿A QUÉ PUESTO? _____

4. Si su respuesta a la pregunta 3 fue sí, ¿Considera que el incremento de responsabilidad fue equivalente al incremento salarial?

- ☐ Sí
☐ No
☐ No aplica

5. ¿Con qué frecuencia considera que existen promociones dentro de la organización?

- | | |
|---|--|
| ☐ Ninguna vez al año | ☐ 1 a 2 veces al año |
| ☐ 3 a 5 veces al año | ☐ Más de 5 veces al año |

6. ¿Considera que las contrataciones en su mayoría son internas o externas?

- ☐ Internas
☐ Externas

7. ¿Cuánto tiempo tiene laborando para la empresa?

- | | |
|---|--------------------------------------|
| ☐ Menos de 1 año | ☐ 1 a 2 años |
| ☐ De 2 a 4 años | ☐ 4 a 6 años |
| ☐ 6 a 8 años | ☐ 8 a 10 años |
| ☐ Más de 10 años | |

8. ¿Dentro de la empresa, existe algún puesto en el que desee desarrollarse en el futuro?

- ☐ Sí
☐ No

Si su respuesta es sí, indicar el puesto _____

Si su respuesta es no, indicar el motivo _____

9. ¿Le han realizado evaluación de desempeño en los últimos dos años?

- ☐ Sí
☐ No

10. Si su respuesta a la pregunta 9 fue sí, ¿Le han brindado retroalimentación de su resultado?

- ☐ Sí
☐ No
☐ No aplica

11. ¿Considera que, con el puesto que actualmente ocupa tiene oportunidad de ascender a otro?

- ☐ Sí
☐ No

¿Por qué lo considera así? _____

12. ¿Considera interesantes los planes de carrera en puestos disponibles similares al suyo?

- ☐ Sí
☐ No

¿Por qué lo considera así? _____

13. ¿Se siente motivado con los posibles puestos a los que puede ser promovido?

- ☐ Sí
☐ No

¿Por qué lo considera así? _____

14. ¿Considera que la empresa brinda estabilidad laboral?

- ☐ Sí
☐ No

¿Por qué lo considera así? _____

15. ¿Considera que la falta de promociones internas tiene relación con las renuncias de sus ex compañeros de trabajo?

- ☐ Sí
☐ No

¿Por qué lo considera así? _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

Índice de figuras

	Página
FIGURA No. 1 Elementos del plan de carrera.....	8
FIGURA No. 2 Tipos de Plan de Carrera.....	9
FIGURA No. 3 Pirámide de Maslow	14
FIGURA No. 4 Beneficios de la motivación organizacional	18
FIGURA No. 5 Rango de edad de colaboradores del área administrativa y comercial	27
FIGURA No. 6 Grado académico de los colaboradores del área administrativa y comercial	29
FIGURA No. 7 Existencia de planes de carrera para el personal administrativo y comercial	30
FIGURA No. 8 Contrataciones internas y externas	31
FIGURA No. 9 Promociones del personal administrativo y comercial	32
FIGURA No. 10 Equivalencia del incremento salarial respecto al incremento de responsabilidad	33
FIGURA No. 11 Oportunidad de crecimiento con relación al puesto actual	34
FIGURA No. 12 Promociones a puestos similares al actual.....	35
FIGURA No. 13 Estabilidad laboral	36
FIGURA No. 14 Evaluación de desempeño	37
FIGURA No.15 Etapas de un Plan de Carrera	64
FIGURA No.16 Estructura organizacional por Áreas.....	66
FIGURA No.17 Estructura organizacional del Área Administrativa	67
FIGURA No.18 Estructura organizacional del Departamento Contable	67
FIGURA No.19 Estructura organizacional del Departamento de Facturación	68
FIGURA No.20 Estructura organizacional del Departamento de Facturación	68
FIGURA No.21 Estructura organizacional del Área Comercial.....	69
FIGURA No.22 Estructura organizacional del Departamento de Telemarketing	69
FIGURA No.23 Estructura organizacional del Departamento de Ventas Directas.....	70
FIGURA No.24 Mapa de ruta de Plan de Carrera	71
FIGURA No.25 Proceso de Identificación de Talentos.....	96
FIGURA No. 26 Proceso De Desarrollo	106

Índice de tablas

	Página
TABLA No. 1 Requisitos y elementos de competencia que deben ser evaluados	10
TABLA No. 2 Requisitos y elementos de competencia que deben ser evaluados	12
TABLA No. 3 Ruta de Plan de Carrera.....	72