

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



**PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA LOS
TRABAJADORES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS/FINANCIERAS DE UNA
INSTITUCIÓN DE ESTUDIOS SUPERIORES EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**



**LICENCIADA:
BLANCA JUDITH DIAZ CASTILLO**

GUATEMALA AGOSTO DE 2022

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



**PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA LOS
TRABAJADORES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS/FINANCIERAS DE UNA
INSTITUCIÓN DE ESTUDIOS SUPERIORES EN EL 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 el “Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación”, Aprobado por 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 de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE: MSc. NOEMI CLARIVEL CARRILLO REYES

AUTORA: BLANCA JUDITH DIAZ CASTILLO

GUATEMALA AGOSTO DE 2022

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

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

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

Coordinador: Mgtr. Claudia Aquino
Evaluador: Mgtr. Mildred Guillen
Evaluador: Mgtr. Nathaly Juárez

**ACTA No. EEP.OF.RRHH-C-016-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 27 de Septiembre de 2022, a las 19:30 - 20:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Blanca Judith Díaz Castillo**, carné No 201215873, 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: **"PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA LOS TRABAJADORES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS/FINANCIERAS DE UNA INSTITUCIÓN DE ESTUDIOS SUPERIORES EN EL 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 **17 /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 27 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidós.



Msc. Claudia Aquino
Coordinador



Msc. Nataly Juárez
Evaluador



Msc. Mireia Guillén
Evaluador



Licda. Blanca Judith Díaz Castillo
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. Blanca Judith Díaz Castillo**, Carné 201215873 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	58
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	17
Nota final:	75

APROBADO

Guatemala 3 de octubre de 2022

(F)


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

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Blanca Judith Diaz Castillo**, con número de carné: **201215873**.

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:  _____

Nombre: Blanca Judith Diaz Castillo

Teléfono: 5946-5013

Correo: yuddiaz@gmail.com

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Por darme la vida y la oportunidad de seguir estudiando, por permitirme tener a mi lado a las personas correctas y darme la sabiduría y entendimiento para poder seguir creciendo personal y profesionalmente.

A MIS PADRES: Elfego e Irene por darme su amor y apoyo durante toda mi etapa estudiantil y por ser mis motivos de inspiración de superación, este logro se los dedico.

A MI AMADO ESPOSO: por apoyarme y motivarme en cada momento de mi vida, y por tu comprensión en todo este camino, te amo mucho mi Pablito.

A MIS HERMANAS: Por estar siempre pendientes de mí y apoyarme en cuanto les necesité.

A MI FAMILIA: Por su motivación y apoyo incondicional en todo momento, espero ser de motivación para que cada uno logre y alcance sus metas.

A MIS AMIGOS: Por todo el apoyo, esfuerzo y dedicación que dieron para que toda la carrera saliera muy bien, gracias a ello logramos terminar esta maestría.

A LA USAC: Por abrirme sus puertas y darme la facilidad de estudiar un posgrado desde mi casa, permitiéndome aprovechar el tiempo y recursos con mis seres queridos y darme la oportunidad de conocer y hacer amistades que llevaré conmigo toda la vida.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
1. ANTECEDENTES	
1.1 Antecedentes de Estudio	1
1.2 Antecedentes del Sector	3
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 Plan de Carrera	5
2.1.1 Tiempo que tomará el plan	7
2.1.2 Movimientos posibles de un plan de carrera	7
2.1.2.1 Movimiento de Asensos o Verticales	8
2.1.2.2 Movimiento de Transferencia u horizontal	8
2.1.3 Costo del plan	8
2.1.4 Importancia del plan	9
2.1.5 Beneficios o ventajas del plan	9
2.1.6 Estructura del plan	10
2.1.7 Objetivos del plan	11
2.1.8 Características del Plan	11
2.1.9 Diseño del Mapa del Plan	12
2.2 Estructura Organizacional	12
2.2.1 Planeación Organizacional	13
2.2.2 Estrategia Organizacional	14
2.2.3 Gestión de Talento Humano	14
2.2.3.1 Talento Humano	15
2.3 Diferencia entre plan de carrera y otros planes	15
2.4 Relación entre el plan de carrera con actividades de la gestión de Talento Humano	16
2.5 La rotación laboral con el plan de carrera	16
2.6 Motivación y su relación con un plan de carrera	17

3. METODOLOGÍA	18
3.1 Definición del Problema	18
3.2 Planteamiento del Problema:	19
3.3. Objetivos	19
3.3.1 General	19
3.3.2 Específicos	19
3.4 Método de Investigación	19
3.4.1 Tipo de Investigación	20
3.5 Alcance de la Investigación	20
3.5.1 Ámbitos de la Investigación	20
3.5.2 Fuentes de la Investigación	20
3.6 Técnicas de Recopilación de Información	21
3.7 Instrumentos de Recolección de Información	21
3.8 Población	21
3.9 Estadística	22
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	23
4.1 Políticas de RRHH	23
4.2 Identificación de Perfiles de Puestos	28
4.3 Factores para el Diseño de la Propuesta	34
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	iv
5.1 CONCLUSIONES	iv
5.2 RECOMENDACIONES	v
REFERENCIAS CONSULTADAS	vi
ANEXOS	ix
ANEXO I	x
PROPUESTA	x
ANEXO II	xi
INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	xi

RESUMEN

Un plan de carrera es la manera por la cual una persona que ya trabaja dentro de una organización puede llegar a alcanzar puestos de alto nivel a lo largo de su vida laboral conforme avance en su vida profesional, puede motivar a los colaboradores a querer permanecer dentro de la empresa, subiendo en la escala laboral hacia otros puestos de mayor rango y obtener una mejor remuneración que ayude a lograr sus metas personales y a su vez retribuyan a la empresa a lograr sus objetivos.

Se tiene conocimiento que el personal de reciente ingreso de una institución de estudios superiores está renunciando repentinamente, para ello surge la necesidad de conocer ¿Cuál es el plan de carrera para el personal administrativo/financiero de una institución dedicada a estudios superiores ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala?, derivado de esto se realizó el presente estudio con 84 trabajadores de las áreas administrativas y financieras de la sede central de dicha institución utilizando el método científico y una mezcla entre el tipo de investigación documental, transversal, descriptiva y explicativa; las mismas son enunciadas a detalle en el capítulo 3, así mismo se detallan los objetivos, alcance, medición y delimitación del estudio.

En la discusión de resultados se muestran datos según las respuestas de los consultados; se identificó a las personas con los perfiles potenciales para optar a puestos, el crecimiento y promoción laboral que actualmente brinda la institución, el conocimiento sobre los puestos de trabajo, sentido de pertenencia de los colaboradores y que; a pesar de que el plan de carrera es para todos, no todos quieren optar a tomar dicho plan por diversos factores que se detallan en las respuestas obtenidas a través del censo practicado. Para finalizar se logró identificar que del total de los colaboradores consultados más de la mitad cuentan con el perfil adecuado para optar a un plan de carrera laboral basados en el cumplimiento de los requisitos en cuanto a los conocimientos, habilidades y aptitudes que poseen, además de identificarse los factores que se pueden utilizar para elaborar una propuesta de Plan de Carrera, se recomienda a la institución tomar el organigrama institucional como referencia para visualizar todos los puestos y tener un panorama general para la creación de planes de carrera basados en el desempeño laboral según resultados de la última evaluación de desempeño.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mercado laboral se ha vuelto cada vez más competitivo a tal punto de llegar a requerir de personal especializado y calificado no solo a nivel regional sino que a nivel mundial, dando como resultado que muchas personas laboren en otros países a través de home office o se muden hacia el exterior dejando sus países de origen para lograr mejores oportunidades en la vida, América Latina no es la excepción, pues se sabe de organizaciones e industrias que con el fin de ser mejores ante la competencia y superarse a sí mismas para obtener los mejores porcentajes de ganancias invierten en su talento humano ofreciendo incentivos y beneficios laborales adicionales al sueldo normal en manera económica y de las prestaciones obligatorias impuestas por las Leyes que las rigen, que al final es lo que todas las empresas ofrecen.

En Guatemala existen organizaciones e instituciones que tratan de sobresalir y sobrevivir ante las situaciones que se viven en la actualidad lo que ha llevado a realizar reestructuraciones estratégicas y ofrecer mejores remuneraciones e incentivos a sus trabajadores para lograr así sus metas, por lo que el objeto de estudio de la presente investigación es conocer el plan de carrera que pueden optar los trabajadores administrativos /financieros de una institución que se dedica a la enseñanza de educación superior, la misma ubica su sede central en el municipio y departamento de Guatemala, y abarca los meses de mayo a julio de 2022.

El término plan de carrera no es algo nuevo pues se tienen antecedentes de que se ha utilizado desde hace más de un cuarto de siglo sin embargo no es tan común y en la actualidad gran número de personas no tienen conocimiento de ello, o llegan a confundirlo con otros planes de crecimiento laboral, dicho plan es muy importante para toda aquella empresa que quiera aumentar su productividad, a la vez es un sólido paso para que los trabajadores se abran campo de crecimiento en una entidad no importando el puesto actual, porque teniendo ellos las metas claras junto con el conocimiento de cada área de la organización, logran un sentido de pertenencia que se transforma en fidelización y esto contribuye a alcanzar los objetivos organizacionales.

Últimamente se le ha dado mayor importancia al recurso humano, por lo que muchas empresas para retener a su capital más valioso han optado por emplear planes de

desarrollo profesional y personal para sus trabajadores donde ayude recíprocamente a la organización misma, por lo que una institución que se dedica a la educación superior puede implementar planes de carrera en donde sus colaboradores se sientan plenos y su relación laboral sea prolongada.

En el presente trabajo se muestra en el primer capítulo los antecedentes de la investigación donde se observa una serie de documentación de fuentes primarias y secundarias consultadas relacionadas al tema de planes de carrera, tanto del estudio así como del sector educación donde se referencia a autores de tesis de maestría y doctorado en relación a información que ya se tiene sobre planes de crecimiento laboral así mismo información sobre el sector educación superior, en el segundo capítulo se observa el marco teórico utilizado el cual consta de consultas a libros, tesis, artículos científicos, diccionarios, y búsquedas electrónicas relacionadas a los temas como el tiempo que tomará la realización de un plan de carrera, costo o recursos con los cuales contarán los planes, importancia, beneficios, estructura y características del plan, la estructura organizacional de la institución, etc.; que son necesarios para la realización y diseño de un plan de carrera laboral.

El tercer capítulo detalla la metodología utilizada la cual incluye el planteamiento y origen del problema que son las renunciaciones del personal y también incluye la pregunta del problema: ¿Cuál es el plan de carrera para el personal administrativo/financiero de una institución dedicada a estudios superiores ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala?, se enlistan los objetivos de la investigación que incluye general y específicos, alcance descriptivo explicativo, ámbitos de la investigación, medición y delimitación, el método y tipo de investigación, así como la población utilizada, seguido del cuarto capítulo que contiene la discusión de resultados donde se presentan una serie de tablas y figuras obtenidos de los diferentes censos aplicados durante el trabajo de campo, el primero dirigido al personal de Recursos Humanos con rangos de jefaturas y el segundo dirigido a los trabajadores únicamente administrativos y financieros de la sede central de la institución realizados con la finalidad de obtener información que ayude a proponer un plan de carrera adecuado para la institución donde se muestra y detalla el análisis sobre las respuestas de los consultados.

En el último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones: donde las conclusiones dan respuesta sobre los objetivos específicos de la presente investigación, y en la sección de recomendaciones se enlistan como guías a la hora de la realización del plan de carrera, para finalizar se presenta en la sección de Anexos; una propuesta para diseño de un plan de carrera para los trabajadores administrativos /financieros de la institución, misma que puede ser tomada como referencia a la hora de crear e implementar planes de carrera; así como se presenta el formato de los diferentes censos aplicados para la obtención de información que fueron utilizados en el trabajo de campo, seguido del índice de las figuras y tablas utilizadas para la presentación de resultados.

1. ANTECEDENTES

Los planes de carrera son instrumentos de crecimiento y desarrollo laboral y profesional, que al utilizarlos adecuadamente contribuyen al alcance de metas y objetivos de las empresas y de sus colaboradores para ello el departamento de Recursos Humanos es el encargado de darle vida y seguimiento a dicho plan, por lo que a continuación se presenta en este capítulo los diversos estudios consultados sobre planes de carrera laboral e información del sector de educación superior en el país de Guatemala.

1.1 Antecedentes de Estudio

Partiendo de lo anterior, se presenta a continuación una compilación de investigaciones de posgrado y doctorado relacionadas a lo que es un plan de carrera mismas que fueron consultadas a nivel nacional e internacional.

(Romero, 2016) menciona en su tesis “Diseño de un Plan de Carrera y Desarrollo Profesional Caso de Estudio Vimeworks Cía. Ltda.” de la Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador, previo a conferírsele el título de Maestra en Dirección de Empresas; que un plan de carrera es una herramienta de gestión que una persona puede optar por posibles rutas de crecimiento laboral dentro de la empresa u organización, también dice que hay muchos beneficios de utilizar esta herramienta como lo es el alinear las estrategias de la organización con los colaboradores y éstos sean preparados para asumir los puestos por medio de ascensos cuando ya se encuentren listos, esto lleva a la disminución de la rotación en la entidad ayudando a los colaboradores a crearse un camino de crecimiento y superación dentro de la empresa evitando así fuga de talento, con lo que se pretende que por medio de un plan de carrera la compañía Vimeworks Cía. Ltda., mejore el clima laboral.

A su vez (Salvador, 2015) en el Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano titula su tesis como “Análisis y Diseño de un Plan de Carrera para el Área de Ventas Caso: Pasteurizadora Quito S.A”, nos dice que establecer un plan de carrera en una organización es un sólido paso para que los colaboradores se abran campo y crecimiento en una entidad no importando el cargo o puesto actual si se desea llegar lejos se puede alcanzar, ella concluye que la rotación de personal si tiene relación y afecta con que haya

o no un plan de carrera y promociones en la entidad, donde se puede considerar a candidatos internos para cubrir las vacantes que surgen ya sea por cualquier motivo de retiro de la empresa, o en su caso crecimiento y expansión de la misma, en donde se pueda promover a personal con conocimientos previos sobre la organización y producto y no solo contratar personal nuevo directamente, y esto tiene una mejor incidencia en el índice de promoción de la compañía, recomienda que se mantenga un monitoreo constante respecto a la relación entre las variables de personal y promoción que no se dé por sentado que las cosas ya están sino que más bien darles su debido seguimiento.

Por otro lado (Cano Vera, Holguin Bustamante, & Velásquez Rivera, 2019) en su tesis de maestría en Especialización en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo, de la Universidad de San Buenaventura Colombia, mencionan que un plan de carrera es muy importante para toda aquella empresa que quiera aumentar su productividad influyendo significativamente en sus empleados, pues ellos pueden llegar a fidelizarse y tener en claro las metas de la organización conociendo los resultados que la entidad desea alcanzar, también que es fundamental que las empresas tengan buenas estrategias de comunicación entre todos sus empleados y que éstos se puedan expresar libremente en cuanto al puesto que desean llegar a aplicar y tener conocimiento de la línea de plan de carrera que puedan tomar, lo que las autoras defienden es que las empresas que quieran ser innovadoras y estar siempre a la vanguardia deben identificar a su personal más idóneo y adecuado para reemplazar un cargo o cubrir vacantes cuando éstas ocurran con personas que tengan potencial en el cargo a ocupar sabiendo cuales son las competencias de sus empleados, dando así como resultado; ser una fuente de motivación para los empleados al brindarles la oportunidad de crecer dentro de la empresa.

Continuando con (Chala Meza, 2016) en su trabajo de titulación “Diseño de un Plan de Carrera y Sucesión por Competencias, en el departamento de Mantenimiento y Operación de la Subgerencia para la unidad de negocio TERMOPICHINCHA. Quito, Ecuador” previo a la obtención del título de magíster en gerencia empresarial (MBA) nos

muestra un diseño de plan de carrera y sucesión por competencias en donde describe que es el propio interés que cada empleado tiene para superarse el que lo motiva a querer crecer dentro de la organización, pero que la retención del personal más calificado, que posean un alto desempeño, buen potencial y que cuentan con habilidades relevantes a los puestos, cada vez ha sido más difícil de mantener, por lo que se necesitan de estrategias organizacionales por medio de Recursos Humanos las cuales deben estar alineadas a los objetivos de la propia empresa donde estanquen las renunciaciones y más bien motiven al personal a seguir dentro de la organización, por lo que los planes de carrera son buenos aliados para la retención de dichos profesionales.

En cuanto al diseño (Alles, 2015) menciona en el capítulo V de su libro titulado “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” que un buen diseño de un plan es para “que los empleados alcancen un nivel mayor jerárquico o de especialización, lo cual elevará la productividad de los empleados, ayudando a cumplir los objetivos...”, los trabajadores al contar con una mejor posición logran tener una mejor calidad de vida laboral y personal y esto a su vez se ve reflejado en el desempeño, productividad y lealtad hacia la institución, adicional que también mejorará de manera significativa en cuanto a la preparación de cada colaborador, abriendo mejores oportunidades dentro de la misma.

(Valencia, 2005) citado por (Velazco, 2019) nos dice en tu tesis de maestría titulada “Plan de Carrera y detección de necesidades de capacitación para ascender en operador logístico 3PL. Bogotá, Colombia” de la UNIR, que “Los recursos humanos son fuente de ventaja competitiva de las organizaciones, por ello las empresas cada vez en mayor medida deben identificar el valor que la persona tiene para la organización y tratar de potencializar”, en otras palabras, el recurso humano es el motor de cada empresa u organización por lo que ésta es la responsable de lograr identificar el talento, perfiles y capacidades de las personas con las que actualmente cuenta para luego instruir y capacitar a manera de que cuando el trabajador tenga deseos de superación su primera opción sea seguir creciendo dentro de la compañía antes de interesarse en las ofertas laborales del mercado.

1.2 Antecedentes del Sector

En lo que a educación superior se refiere; en Guatemala se tienen registros que la educación superior se comenzó a impartir hace más de 300 años, inicialmente en la UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA (USAC) Universidad Estatal y autónoma que actualmente funciona brindando más de 714 carreras a nivel pregrado, grado y postgrado en todo el país, está regulada en el artículo 82 de la (Constitución Política de la República de Guatemala, Acuerdo Legislativo 18-93), ésta última siendo la Carta Magna del Estado de Guatemala, está creada para regular el orden de la Nación; tomando esta consideración encontramos que La Constitución faculta a entidades o instituciones privadas para impartir educación superior a las cuales reconoce como universidades privadas, por lo que en el artículo 85 menciona a las universidades privadas como instituciones cerradas o independientes y que a ellas “les corresponde organizar y desarrollar la educación superior privada de la Nación, con el fin de contribuir a la formación profesional, a la investigación científica, a la difusión de la cultura y al estudio y solución de los problemas nacionales.” Además, tienen la libertad de crear sus propios programas y pensum de estudios.

(Gómez, 2018) en su tesis de maestría titulada “El Aprendizaje por Descubrimiento y su Incidencia en la Educación Superior...”, realizada en la Universidad de San Carlos de Guatemala, indica que las entidades de educación superior son aquellas que brindan conocimientos especializados a todas aquellas personas que quieran superarse, lo que le permitirá tener una mejor ventaja competitiva con el resto de personas que apliquen a la hora de solicitar un empleo, la educación superior o universitaria es de carácter integral en donde el estudiante adquiere nuevos conocimientos a un nivel de academia y cultura y se enfoca en aprender una carrera concreta lo que quiere decir que pasa de ser parte del grupo común de personas, a ser una persona especializada en su campo, hace conciencia en los mismos a desarrollar un nivel superior donde se modifiquen actitudes contrarias y se demuestre interés en la generación de nuevo conocimiento.

Actualmente en Guatemala existen varias universidades privadas, algunas con trascendencia de más de medio siglo, para el presente estudio se tomará a la primera universidad reconocida como privada que cuenta con más de 60 años de trayectoria dedicada a la educación superior, inició actividades académicas en 1961 con sus primeros 138 estudiantes entre las carreras de Derecho, Humanidades y Economía, en las instalaciones del Liceo Guatemala, actualmente tiene su sede central en el municipio y departamento de Guatemala, cuenta con cuatro campus y seis sedes forma a más de 32,000 estudiantes entre las carreras de grado, pregrado y postgrado, cuenta con un edificio Tecnológico que alberga un complejo de cuarenta y dos laboratorios entre los cuales imparten ciencias básicas como la electrónica, mecánica, mecatrónica, neumática, hidráulica y manufactura computarizada que fortalecen la docencia, investigación y proyección de la institución tiene alrededor de 3,000 docentes y 1,100 trabajadores administrativos en promedio, de los cuales para efectos del presente se tomó en cuenta a los trabajadores únicamente de las áreas administrativas y financieras, la meta de la institución es ir más allá de formar profesionales altamente preparados en su disciplina y volverlos exitosos en su práctica .

2. MARCO TEÓRICO

Un plan de carrera es una herramienta útil que las empresas ponen en práctica para mantener la motivación en sus colaboradores de querer seguir perteneciendo dentro de la misma, centrándolos en objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, crea fidelidad, lealtad y sentido de pertenencia, son estrategias utilizadas por los departamentos de Recursos Humanos en las organizaciones para ayudar el crecimiento de la empresa y de sus colaboradores por lo que en el presente capítulo se muestra una recopilación de estudios, investigaciones, tesis y libros consultados a nivel nacional e internacional sobre los planes y diseños de planes de carrera.

2.1 Plan de Carrera

(Villegas, Torres, Gallego, Juyo, & Ávila, 2015) citando a (Del Pino, 2006) mencionan que “Desde 1995 el plan de carrera es entendido como un subsistema de administración de personal que busca armonizar de manera libre el interés particular de colaboradores y organizaciones”, un plan de carrera no es algo novedoso pues el término ya se viene utilizando desde hace más de veinticinco años, surge por la necesidad de las empresas en lograr desarrollar en sus empleados los conocimientos y habilidades necesarios para que por medio de una línea establecida éstos puedan alcanzar mejores posiciones laborales logrando así conseguir las metas y objetivos de la organización, pero como que esto no es tan conocido actualmente, mucho menos implementado, la mayoría de las empresas solo se limitan a contratar personal cada vez que se dan bajas, o las que conocen o han oído hablar del término, prestan caso omiso para hacer un análisis en cuanto a pros y contras sobre implementar esta herramienta dentro de las mismas.

Una carrera laboral (Cano Vera, Holguin Bustamante, & Velásquez Rivera, 2019) la definen como “El desarrollo de carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planeación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tiene potencial para ocupar puestos más altos.”, por lo que un plan de carrera es la manera por la cual una persona que ya trabaja dentro de una organización puede llegar a alcanzar puestos de mayor rango jerárquico (ya sea coordinaciones, jefaturas o inclusive gerencias) a lo largo de su vida laboral conforme avance en su vida profesional, no

importando la jerarquía o nivel en dónde parta hasta dónde se desea llegar, motivándolos a su vez a continuar dentro de la empresa.

Para que un plan de carrera sea adecuado según (Gelvis Hernández, Molano Gamboa, & Riaño Tunjano, 2015) "...se debe diseñar de acuerdo con las características y necesidades de cada organización, tener en cuenta la visión, la misión, valores, y cultura corporativa. Además es primordial tener en cuenta el desarrollo del personal y de los intereses individuales..." contribuye también la motivación del empleado, la gestión de Recursos Humanos y el conocer en dónde se está trabajando, es decir el sector y actividad económica de la empresa, adicional es importante mencionar que el compromiso al elaborar un plan de carrera debe ser mutuo entre la empresa y el trabajador, pues si la empresa da la opción a aplicar al plan dando la oportunidad de que crezca y se desarrolle laboralmente dentro de la misma, el trabajador debe colaborar y poner de su parte en cuanto a cumplir con las capacitaciones y en tener siempre el deseo e interés en aprender algo nuevo sacando al máximo todo su potencial.

También (Carrera, 2016) nos dice que "...denota la política de movilidad y promociones como un tema real y palpable a disposición de todos los empleados para transitar de un puesto de trabajo a otro con un mayor grado de responsabilidad y compromiso..." lo que se entiende es que un plan de carrera debe darse a conocer a los empleados y no solo elaborarlo, mostrarlo a la gerencia y engavetar, sino que los trabajadores vean que es algo realizable, algo que sí es real, que sí son tomados en cuenta como parte fundamental para cumplir los planes estratégicos de la empresa, que si ellos desean y se lo proponen la empresa está en toda disponibilidad de ayudarlos a desarrollar su propia carrera dentro de la misma para que ellos alcancen sus objetivos laborales y personales y su vez ayuden a lograr alcanzar los objetivos de la organización.

(Torres, 2015) comenta que "El plan de carrera es una planificación de la trayectoria de un trabajador considerando los años de experiencia y los movimientos que pueda tener dentro de la estructura organizacional", planificar una carrera debe tomarse desde el punto de las necesidades presentes y futuras de la organización y de los empleados, las organizaciones que están en continuo aprendizaje son más competitivas frente a las nuevas exigencias del mercado, el plan debe ser especializado hasta cierto punto, pues

se toma como base los años de experiencia del colaborador, desarrollo individual de la persona, los requisitos para obtener un crecimiento dentro de la organización, la posición en dónde se encuentra actualmente, el nivel de formación educativa y los deseos que se tienen de crecer, el “hacia dónde quiero llegar”.

En un plan de carrera individual el trabajador es la única persona encargada de hacer realidad su carrera, por lo que es su responsabilidad mantener el compromiso al cual se sujeta, en cuanto al plan de carrera desde el punto de vista organizacional, se considera como un incentivo con la que cuenta, ésta controla, decide, determina y fija las posiciones o ruta por las cuales las personas interesadas en el plan deben recorrer, pero la gestión del mismo es compromiso compartido entre la organización y el trabajador.

En resumen un plan lo ofrece toda empresa que se preocupa por el crecimiento de su personal, es la manera por la cual una persona que ya trabaja dentro de una organización puede llegar a alcanzar puestos altos (ya sea coordinaciones, jefaturas o inclusive direcciones) a lo largo de su vida laboral conforme avance en su vida profesional, no importando la jerarquía o nivel en donde parta y hasta donde se desea llegar, motivándolos a su vez a continuar dentro de la empresa, esto influye significativamente en la vida laboral de un trabajador, incentivando a continuar sus estudios o especializarse según su carrera profesional.

2.1.1 Tiempo que toma realizar un plan de carrera

Para que un plan de carrera de frutos debe de establecerse tiempos medibles y alcanzables que va a depender de cada trabajador, se puede fijar cuánto tiempo le toma al colaborador lograr alcanzar ese plan, por lo que se propone un tiempo estimado consultando el nivel académico del trabajador para calcular un tiempo prudente en el que él pueda concluir su formación profesional y optar así a los puestos de dicho plan.

2.1.2 Movimientos posibles de un plan de carrera

Entre los movimientos que una persona puede optar dentro de una organización (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001) citados por (Gelvis, Molano, & Riaño, 2015) describen que son tres “movimientos alternativos que se pueden generar en el plan de desarrollo de una persona: el ascenso..., la transferencia..., y la transferencia

descendente o degradación donde la personas pasa a un cargo inferior”, aunque ésta última no se tomará en cuenta pues hacer eso es prácticamente un despido indirecto, por lo que no es válido, por el contrario se puede dar un movimiento más el radial, para efectos del presente solamente se tomarán los primeros dos quedando los movimientos de la siguiente forma:

- A) Ascensos o verticales, es cuando una persona es promovida a un siguiente nivel dentro de la escala jerárquica dentro de la organización con mayores responsabilidades y nivel de poder.
- B) Transferencias u horizontales: es cuando la persona cambia a un puesto donde su nivel jerárquico se mantiene, solamente cambian las funciones dentro de un mismo nivel de responsabilidades, pero este cambio le da mayor conocimiento dentro de la empresa y profesionalización.

2.1.2.1 Movimiento de Ascensos o Verticales

Este tipo de movimiento es el más anhelado se utilizará para el plan de carrera de la institución de estudios superiores, el cual consiste en ir subiendo nivel por nivel según la escala jerárquica definida dentro de la institución, se pretende que con este movimiento los empleados más antiguos puedan tener crecimiento laboral a diversas áreas que puedan ser de su interés dentro de la organización, reteniendo el talento, conocimientos habilidades y experiencia con la que ya cuentan desde su ingreso a la institución.

2.1.2.2 Movimiento de Transferencia u horizontal

Este tipo de movimiento también se utilizará para el plan de carrera de la institución de estudios superiores, teniendo en cuenta que cada promoción tiene un incentivo salarial, se pretende que con el movimiento horizontal los empleados más recientes puedan conocer diversas áreas que puedan ser de su interés, y que les permita mayor especialización y conocimientos dentro de la empresa, reteniendo el talento y habilidades que puedan aportar dentro de la institución más adelante.

2.1.3 Costo del plan

Para implementar el plan de carrera el costo es el equivalente al tiempo invertido en la creación y retroalimentación del plan, que normalmente lo realizan las personas de Recursos Humanos dentro de su horario laboral, por lo que no se necesita de una inversión o costo monetario específicamente a la realización y creación del plan, pero es necesario recalcar que se estaría ahorrando recursos económicos y en tiempo para cubrir las plazas que quedan vacantes con personal ya capacitado y conocedor de la empresa en espera de la oportunidad de crecer, lo que a corto y mediano plazo es un ahorro al no tener que publicar ofertas laborales, enviar a candidatos a pruebas psicométricas y específicas como, de salud, polígrafos, etc. y no se pierda tiempo en buscar, seleccionar, contratar y capacitar a una persona totalmente nueva dentro de la empresa.

2.1.4 Importancia del plan

(Carrera, 2016) comenta que “Un plan de carrera y desarrollo profesional permite a la organización promover la motivación y satisfacción de los colaboradores, pues constituye un medio de gestión de talento humano que, para su efectividad, requiere ser difundido en toda la organización.”, se puede difundir la existencia del plan desde el momento del reclutamiento, cuando las personas aún son candidatos potenciales se les explica que dentro de los “beneficios” de ser colaborador de la empresa está dicho plan, esto para motivar querer trabajar en la organización y que cuando ya estén dentro crear una fidelización con sentido de pertenencia hacia la misma, por otro lado darle la oportunidad al personal ya existente y que cuando quieran moverse de puesto, no se decepcionen, más bien tengan en mente su objetivo de hasta dónde quieren llegar y no vean otras empresas como otras opciones.

2.1.5 Beneficios o ventajas del plan

Todos los beneficios que pueda tener una empresa con esta herramienta son importantes, pero llama la atención que aplican tanto para el trabajador, así como para la organización pues traen las ventajas implícitas en los beneficios del otro, entre ellos se encuentran:

Tabla 1*Ventajas/beneficios de un Plan de Carrera*

VENTAJAS	DESCRIPCIÓN
Coordinar estrategias y necesidades	Permite coordinar el plan estratégico de la organización con las necesidades de los colaboradores.
Desarrollo de los colaboradores	Ayuda al desarrollo profesional de los empleados con posibilidad de crecimiento y promoción.
Aumento de Productividad	Al estar satisfechos y motivados los colaboradores trabajan mejor comprometiéndose en todas las actividades que realicen.
Promueve la marca empleadora	Cuando se percibe que la empresa se preocupa por su personal, la empresa se convierte en un lugar interesante para laborar.
Cubrir vacantes	Ayuda a la reducción de tiempo a la hora de cubrir vacantes dentro de la organización.
Rotación laboral	Ayuda a la disminución de la rotación del personal, pues fomenta crecer dentro de la empresa al sentir interés, lealtad en la empresa.
Pertenencia	Transmiten al colaborador el sentido de pertenencia dentro de la organización al poner la confianza en él.
Continuidad y confianza	Proporcionan la tranquilidad y confianza de que las funciones de los puestos clave serán llevados por la mejor persona posible previamente capacitada.
Fidelización	Crea fidelización hacia la empresa.
Satisfacción de necesidades	El colaborador psicológicamente tiene sentido de pertenencia, conociendo la trayectoria que puede tomar para crecer dentro de la organización.

Nota: Compilación en base a percepción de las tesis consultadas en referencias, septiembre de 2021.

2.1.6 Estructura del plan

Como indica (Sotomayor, 2015) “Un plan de crecimiento de talento tiene fases identificadas iniciando por identificar al colaborador con este potencial, monitorear el nivel de preparación y oportunidades de rotación y ascenso, impulsar formalmente el desarrollo, así como su desempeño...”, para la estructura del plan que se implementará

en la Institución, se realizará en cinco pasos, siendo el primero a) Detectar las necesidades que tiene y tendrá la institución basado en su plan estratégico, b) Identificar los puestos esenciales de la empresa para determinar las competencias y habilidades que se requieran en cada puesto de trabajo, c) Diseñar la ruta o mapa de puestos según la carrera a realizar, d) establecer el nivel de formación académica que requieren dichos puestos y e) determinar el tiempo que tomará realizar el plan.

2.1.7 Objetivos del plan

Los objetivos que destacan desde cada punto de vista (trabajador e institución) son los siguientes:

- a) Desarrollar al colaborador para su crecimiento y superación profesional que será de utilidad para ciertas áreas de la organización, que aliente su motivación y productividad en lo que realiza mientras ayuda con los objetivos de la misma.
- b) Lograr establecer un plan de carrera laboral para reducción en las renunciaciones del personal de reciente ingreso y antiguo, fomentando estabilidad laboral y fidelidad de los empleados hacia la institución.

2.1.8 Características del Plan

- El plan de carrera debe ser aprobado por la Rectoría de la Institución.
- Debe ser promovido y respaldado por el Departamento de Recursos Humanos de la Institución.
- Debe ser ordenado, sistematizado y lógico.
- Debe ser enfocado según la planeación estratégica vigente de la Institución.
- Establecerá las rutas, objetivos, metas y tiempos para el trabajador.
- Podrá hacer carrera laboral todo aquel trabajador con deseos de crecimiento no importante su nivel jerárquico.
- Se darán las capacitaciones, realimentaciones y retroalimentaciones continuas.

2.1.9 Diseño del Mapa del Plan

En esta etapa se pretende representar gráficamente las rutas que los trabajadores deberán seguir dentro de la institución. (Alles, 2015) menciona que “El concepto mapa y

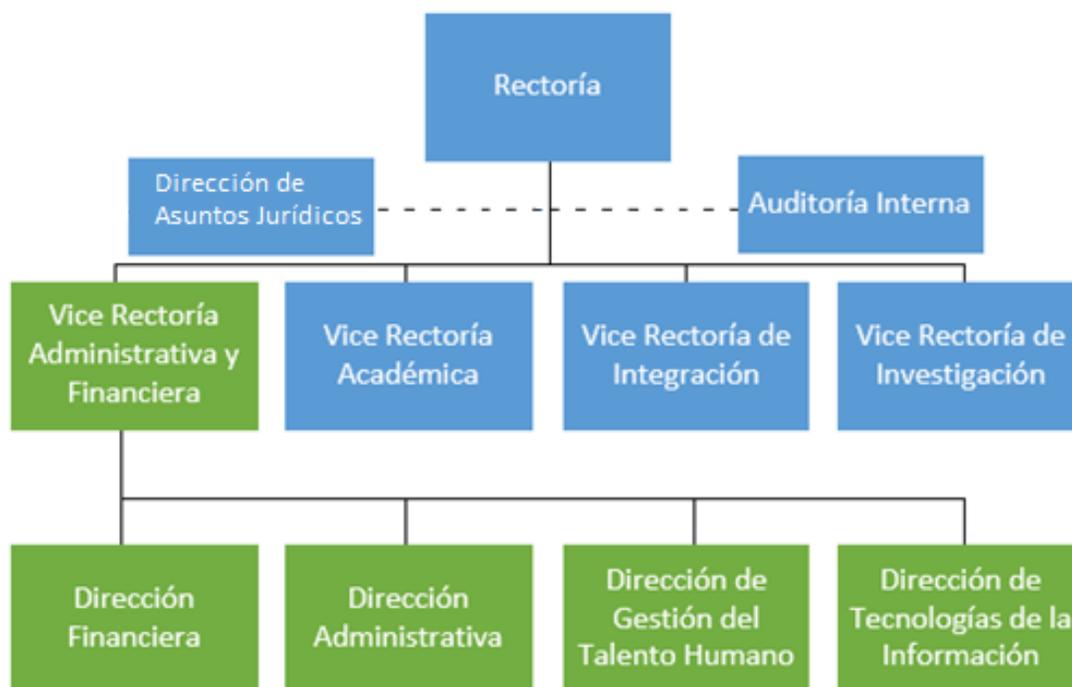
ruta de talentos es muy interesante para comprender el alcance del desarrollo de personas dentro de la organización” ella menciona también que mapa y ruta son conceptos diferentes el primero que es “un inventario de capacidades” que todas las personas tienen es decir la experiencia, conocimientos y competencias, y ruta es “la elección de los programas organizaciones más adecuados según la visión y estrategia” por lo que el mapa será tomado en cuenta para incorporarlo en las rutas y así llegar a cumplir el plan, algunas personas al ser visuales comprenden mejor la información relacionando algo con una figura o ruta, por lo que trazar gráficamente ayudará a la mayor percepción de lo que se está mostrando.

2.2 Estructura Organizacional

(Chiavenato, 2017) lo define como que son las “conexiones entre las unidades y los departamentos, quién depende de quién, y adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas, ... contribuye a la implementación exitosa de los planes para la asignación de personas y de recursos...”la estructura organizacional con la que cuenta la Institución es de jerarquía vertical con niveles de responsabilidades y poder muy definidas, en donde los niveles superiores son los de mayor rango, hasta arriba se encuentra a la Rectoría seguido de las cuatro Vicerrectorías las cuales a vez llevan el mismo nivel de poder y responsabilidad entre ellas, para efectos del presente se tomó la Vice Rectoría Administrativa y Financiera en donde encontramos a las direcciones, seguido de coordinaciones, personal técnico y apoyo, y personal operativo. “La estructura organizacional, es la manera en que se dividen, agrupan y coordinan de forma formal las tareas del trabajo”. (Fernández, Paredes, Méndez & Méndez, 2020).

Figura 1

Fragmento superior del organigrama de una Institución de educación superior



Nota: Fragmento superior tomado del Organigrama de la Institución según el Plan Estratégico Institucional 2022-2030.

2.2.1 Planeación Organizacional

Es el conjunto de ideas, planes, objetivos y metas plasmados en un documento, es la guía con la cual la organización puede llevar a cabo sus proyectos para lograr alcanzar los objetivos allí plasmados, incluye análisis de mercados, operativos, negocio, crecimiento y expansión, de cultura organizacional y comunicación que generalmente es medible por un período que puede ser anual, bianual, quinquenio, etc. La institución cada cinco años hace una sesión extraordinaria en donde se reúnen el rector con los vice rectores, directores estratégicos y representantes sindicales, para lograr actualizar y ver los planes y nuevos retos que se tienen a futuro, se deja plasmado para un quinquenio, o para el más reciente para una década, se reproduce y envía digitalmente a todos para que cada trabajador tenga una copia (digital o impresa) y así estar enterados e informados hacia dónde se quiere llegar en los próximos cinco o diez años.

2.2.2 Estrategia Organizacional

(Cuesta, 2018) la define como la “estrategia maestra, ...es determinar las relaciones con el entorno, definiendo las actividades en que participa la organización o campo de actividad de la misma, determinando las capacidades distintivas entre los diferentes negocios para lograr una sinergia entre ellos”, es la manera de cómo se logrará alcanzar todos los objetivos establecidos dentro de la Planeación Organizacional, es hacer un plan metodológicamente diseñado por un equipo de especialistas cada uno de diferente área en donde se hace una evaluación a futuro de una organización, la cual incluye todos los planes y manera de lograr esos planes.

2.2.3 Gestión de Talento Humano

La (OIT, 2016) describe que la gestión del talento humano “es el proceso estratégico de contratación, capacitación, acompañamiento profesional, motivación y recompensa del personal. Debe estar en consonancia con los objetivos de su empresa.” La Dirección de Recursos Humanos cuenta con un papel muy importante dentro de la planeación estratégica institucional, tiene un rol de socio estratégico en el que aporta el capital y talento humano que toda organización necesita para poder funcionar, también es la encargada de mantener y retener ese talento.

(Rondón, 2017) mencionando a (Duque, 2013), señala que “Cabe resaltar que la gestión del talento humano no nace con la creación de un departamento u oficina; este proceso surge como un componente inherente a las Organizaciones” por ello la Dirección de Recursos Humanos; para lograr incidir en las decisiones de renuncia y tratar de evitar la fuga de su capital humano, es el encargado de crear el plan y darlo a conocer tanto a los altos directivos así como a los más interesados: los colaboradores, que son el activo más valioso con la que cuenta toda empresa, haciéndolo a través de evaluaciones de desempeño, proyecciones de ascensos, planes de capacitación, pruebas psicológicas y psicométricas, etc. El contar con un plan de carrera en la empresa ayuda a que todos los empleados conozcan las rutas y formas para poder optar a una o varias plazas hasta llegar a la más alta posición dentro de la organización si ésta lo permite, siendo una fuente de motivación para crecimiento de manera posicional y económica pues se entiende que mientras más alto sea un puesto así son las retribuciones.

2.2.3.1 Talento Humano

Últimamente se ha mencionado el término Talento Humano, pero ¿qué es? (Vallejo, 2016) lo define como “Un talento es un tipo especial de persona y no siempre toda persona es un talento. Para tener talento, la persona debe poseer cualidades diferenciadoras y competitivas que la valoren.” El talento es lo que hace sobresalir ante los demás, es lo fundamental para conseguir el éxito, es importante mencionar que todas las personas tienen su propio talento en algo, aunque no todas sean para lo mismo, en su conjunto forman el capital humano de la empresa que es a su vez lo más importante y que se debe de cuidar y mantener, brindándole un buen ambiente y trato laboral, depende la Dirección de Recursos Humanos, verlo, reconocerlo y administrarlo correctamente y eficientemente.

2.3 Diferencia entre plan de carrera y otros planes

(Chalá, 2016) hace la aclaración que los planes de carrera y sucesión “constituyen dos procesos de gestión independientes, pero al mismo tiempo complementarios, que se apalancan en el modelo de gestión por competencias.”, se entiende que ambos planes son completamente diferentes, pero que uno puede darse a raíz del otro, por lo que es comprensible que aún exista esta creencia, se sabe que ambos son herramientas clave para atraer el nuevo talento y retener al actual, pero no hay que confundir un término con el otro, si bien ambos planes se pueden complementar, no se relacionan, cada uno tiene una razón de ser diferente para distinto fin. Para dejar claro se detalla a continuación en la Tabla 2, un cuadro comparativo entre el plan de carrera y el plan de sucesión:

Tabla 2*Comparativo entre plan de carrera y plan de sucesión*

PLAN DE CARRERA	PLAN DE SUCESIÓN
Pueden optar todos los colaboradores no importando el rango o nivel jerárquico.	Solo pueden optar las personas con mayores capacidades, habilidades, experiencia y mayor potencial.
Una vez establecidos, son permanentes.	Se dan cuando una persona que ocupa un puesto clave está pronta a retirarse de la empresa.
Se basa en la preparación, profesionalización y nivel académico.	Se enfoca en las competencias, potencial y talento.
Son rígidos y lineales, (verticales, horizontales y radiales)	Son flexibles y dinámicos.

Nota: Comparación basada en percepción según tesis consultadas en referencias, septiembre de 2021.

2.4 Relación entre el plan de carrera con actividades de la gestión de Talento

Humano

(Carrera Romero, 2016) citando a (Dollan, y otros, 2007) nos dice que un plan de carrera “será efectivo siempre y cuando considere la relación que mantiene con otras actividades de talento humano,” este plan para ser tomado como una herramienta de motivación y satisfacción, que promueva la lealtad y la retención de los empleados con potencial, además de estar dentro de la planificación de la dirección de la gestión del talento humano debe de ir relacionado con otras áreas y actividades de la misma dirección, como los departamentos de reclutamiento, selección, bienestar laboral y capacitación, también con la utilización del análisis y descriptor de cargo, retribuciones y recompensas, evaluación de desempeño o rendimiento, todo esto contribuye en gran medida a que el proceso del plan se cumpla a cabalidad, cada uno aportando puntos claves que llevan al mismo fin.

2.5 La rotación laboral con el plan de carrera

(Mora, 2019) menciona que “La mayoría de los trabajadores tiene como objetivo ascender y posicionarse mejor en la empresa en la que laboran según sus capacidades y experiencia, ya sea por ambición profesional o por una mejor remuneración económica”,

teniendo en cuenta que las personas desean posicionarse cada vez en un puesto mejor, y que realizar actividades laborales repetitivamente a lo largo de los años puede ser hasta cierto punto “aburrido” o “tedioso”, puede generar que los trabajadores busquen la manera de moverse dentro de la empresa, y que al no haber posibilidades de movimiento o crecimiento opten a ver hacia el mercado laboral o hacia la competencia que ofrezca lo que en ese momento la persona siente que necesita, si se tiene la opción de un plan de carrera los trabajadores saben que su estadía en X puesto es temporal y que en cuanto surja una vacante pueden ascender.

2.6 Motivación y su relación con un plan de carrera

Según la (RAE, 2020) la motivación es un “Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.”, cada persona es única y diferente por lo que cada una puede ser movida por factores distintos, se podría decir que el factor económico es parte fundamental para las personas, pero no es lo más importante después de todo, el dinero es un medio con el cual se pueden comprar y adquirir bienes y servicios para satisfacer necesidades, entonces la motivación en sí no siempre es económica, pues para una persona joven la motivación puede ser comprar su primer auto o casa y para un padre de familia; el darle todo lo mejor a sus seres queridos.

La motivación es un factor clave en una organización (Chacón, & Montes de Oca, 2019) indican que la motivación es “la configuración individual de la personalidad que induce la actuación ... y que está determinada por las expectativas, metas y nivel de satisfacción de estos;” es un elemento importante en donde influye el comportamiento y conducta de las personas, es estar mentalmente tranquilo de que lo que se tiene en esos momentos es suficientemente bueno; el clima y entorno laboral, aspectos físicos y monetarios, laboralmente significa ser constante al realizar una tarea y hacerla de la mejor manera, el que un trabajador se sienta motivado ayuda a la organización a mantener a su personal alineado a las estrategias de la misma.

3. METODOLOGÍA

En esta sección se describe la manera de cómo se realizó la presente investigación, se enlistan las técnicas, instrumentos, métodos, objetivos, población y problema de ésta.

3.1 Definición del Problema

En la institución objeto de estudio se tienen dos períodos vacacionales el primero se toma en la última semana de julio y primera de agosto y el segundo período se toma durante el mes de diciembre de cada año brindando así más de 24 días hábiles de vacaciones, por lo que a pesar de tener este beneficio como un incentivo de descanso, pareciera ser una oportunidad para que los trabajadores busquen otro trabajo en el mercado laboral y al reiniciar actividades después de vacaciones renuncien, lo cual es un motivo de preocupación para la Dirección de Gestión del Talento Humano, para lograr cubrir con la mayor eficacia y eficiencia de manera rápida esas vacantes que en la mayoría de los casos no dan el tiempo estipulado de aviso de manera oportuna para contratar y capacitar a la persona que se quedará en el puesto que dejará vacante, afectando en gran manera al resto de unidades y departamentos de la institución provocando atrasos en procesos ya establecidos.

Adicional a lo anterior se tiene que el personal administrativo de reciente contratación está renunciando rápidamente, llegando incluso algunos a renunciar antes de haber finalizado el periodo de prueba, o quedarse solamente unos meses sin siquiera concluir un año de estabilidad laboral, se cree que la causa puede ser por mejoras salariales más atractivas en el mercado laboral externo, y que solo aceptan el puesto de trabajo por un “mientras sale algo mejor” así como de la manera de trabajar de la institución en general, el personal no se siente impulsado a continuar perteneciendo a la institución pues al querer optar a otro puesto no hay una ruta a la cual acudir o no lo ven tan realizable por lo que deciden irse. Esto afecta a nivel financiero porque se incurren en gastos monetarios recurrentes en cuanto al proceso de reclutamiento y selección de personal y desembolsos de pago de prestaciones irrenunciables, así como atrasos en los tiempos de las diferentes unidades y departamentos que en cadena dependen unos de otros, por lo que se realizó este estudio para determinar cuál es el plan de carrera que cuenta la

institución y si éste es suficiente razón para reducir las renunciaciones del personal administrativo/financiero.

3.2 Planteamiento del Problema:

¿Cuál es el plan de carrera para el personal administrativo/financiero de una institución dedicada a estudios superiores ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala?

3.3. Objetivos

3.3.1 General

Analizar el plan de carrera para el personal administrativo/financiero de una institución dedicada a la educación superior.

3.3.2 Específicos

- Determinar las políticas de RRHH respecto al plan de carrera con el que cuenta la institución.
- Identificar los perfiles potenciales de los empleados que pueden optar a desarrollar un plan de carrera laboral.
- Identificar los factores para una propuesta de un posible mapa de carrera laboral para las unidades administrativas/financieras de una institución dedicada a estudios superiores.

3.4 Método de Investigación

Teniendo en cuenta que un método es una serie de pasos los cuales incluyen las técnicas, y que las técnicas son un conjunto de instrumentos; esta sección contiene los criterios y procedimientos que se utilizaron en el Trabajo Profesional de Graduación. El método que se utilizó fue el método científico de Hernández Sampieri, el cual consiste en una serie de etapas o reglas necesarias para realizar una investigación e incluye diferentes tipos de investigación como lo son: histórica, documental, descriptiva, correlacional, explicativa o causal, estudios de casos, experimentales, seccionales o transversales, longitudinales, etc.

3.4.1 Tipo de Investigación

Se utilizó el tipo de investigación en una mezcla entre la documental, transversal, descriptiva y explicativa; documental porque consiste en realizar un análisis de la información sobre un determinado tema, con el propósito de establecer posturas; transversal que trata de tomar información sobre el objeto de estudio una única vez; en vista que (Hernández, Fernández & Baptista, 2014) citados por (Usucachi, 2020) dicen que este tipo “solo describe de manera objetiva un hecho tal y como se genera en el medio donde se realiza el análisis”, es descriptiva: se describen las características del personal administrativo y explicativa porque se pretende ampliar conocimientos existentes sobre algo que se sabe o se tiene muy poco conocimiento.

3.5 Alcance de la Investigación

El alcance de la presente investigación es descriptivo explicativo y está orientado a la elaboración de propuesta del diseño de un plan de carrera y no a desarrollar o implementar dicho plan por lo que fue de aplicación durante los meses de mayo a julio de 2022, únicamente para la población de los 84 trabajadores de las unidades administrativas/financieras de la institución que se dedica a la educación superior, de la sede central en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.5.1 Ámbitos de la Investigación

La presente investigación se basó en los 84 trabajadores administrativos/financieros de la sede central de la institución de estudios superiores dentro del lapso de 3 meses comprendidos de mayo a julio de 2022, por lo que los datos no fueron ni son aplicables a los demás campus y sedes de toda la institución.

3.5.2 Fuentes de la Investigación

El tipo de fuente de investigación que se utilizó fue la primaria y secundaria, siendo la primaria la que comprende toda aquella información que se tomó de primera mano cómo menciona (Hernández, Fernández & Baptista, 2008) citados por (Maranto, 2015) lo cual dice que “Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona”, estos pueden ser libros, tesis, artículos científicos, periódicos, etc. Y las fuentes

secundarias, son aquellas primarias que ya han sido citadas una vez, en este caso se tomaron algunas tesis como dichas fuentes.

3.6 Técnicas de Recopilación de Información

Las técnicas utilizadas fueron la de medición y recolección de datos, en dónde se conoció la magnitud de las situaciones que llevan a tomar la decisión de crecer y permanecer o renunciar en una institución u organización, para ello la herramienta de medición que se pasaron a la población fue la del instrumento de “Censo” aplicado en dos secciones diferentes; la primera estaba formulada con 13 preguntas para el personal de Recursos Humanos denominado “Censo para Diseñar una Propuesta de un Plan de Carrera para los Trabajadores de las unidades administrativas/financieras de una institución de estudios superiores en el municipio y departamento de Guatemala” con el fin de obtener información actual sobre los Planes de Carrera dentro de la Institución y la segunda sección para el personal administrativo/financiero, con 32 preguntas; 13 sobre percepción, 8 sobre sus conocimientos y 11 preguntas sobre desarrollo y crecimiento personal, denominado “Censo de Percepción de Crecimiento Laboral”, en ésta última se cambió el nombre para no crear especulaciones o rumores dentro de los trabajadores en la creación de un plan de carrera dentro de la Institución en el futuro.

3.7 Instrumentos de Recolección de Información

Con la finalidad de obtener respuestas verídicas y confiables se realizaron dos cuestionarios completamente anónimos, el primero dirigido al personal de Recursos Humanos y el segundo para los colaboradores administrativos/financieros, en este último se estableció una escala de Likert en la segunda sección del cuestionario aplicado a los 84 colaboradores administrativos/ financieros, la misma se encuentra detallada en la Tabla 6 y Figura 5 del capítulo 4 “Discusión de Resultados”.

3.8 Población

Del universo de 1107 trabajadores con los que cuenta la institución actualmente, 84 son de las unidades administrativa/financieras de la sede central el resto es personal de docencia y personal operativo. La población que se tomó en cuenta para el presente son los 84 trabajadores de la institución.

3.9 Estadística

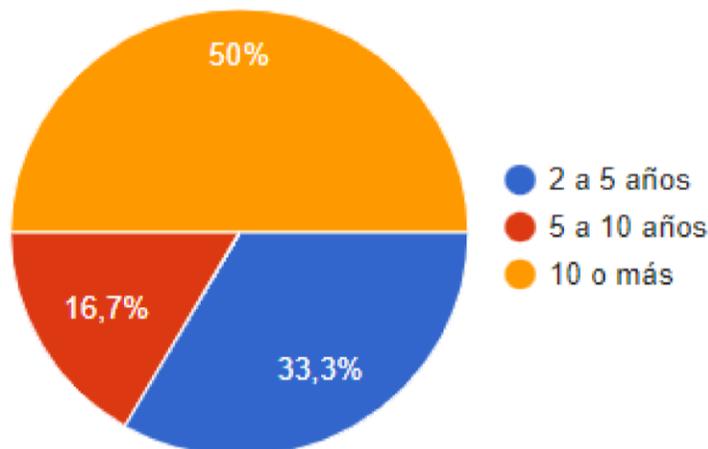
Es una disciplina metodológica de la rama de las matemáticas que se dedica a recolectar, analizar, resumir, e interpretar datos ya sea cualitativa o cuantitativamente, puede ser descriptiva e inferencial, en el presente se utilizó la estadística inferencial al ser la que se basa en métodos y técnicas relacionados a una población.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos por medio de los diferentes censos aplicados durante el trabajo de campo realizado en el campus central de la institución de estudios superiores, con la finalidad de obtener la información que ayude a proponer un plan de carrera adecuado para la misma.

4.1 Políticas de Recursos Humanos

Esta sección fue diseñada para determinar las políticas de Recursos Humanos con las que actualmente cuenta la institución y conocer si cuentan o no con un plan de carrera por lo que se solicitó al personal con puestos de nivel jefatura y dirección de Recursos Humanos respondieron un censo en el cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 2*Antigüedad Laboral*

Nota: Resultados obtenidos del “Censo para Diseñar una Propuesta de Plan de Carrera para los Trabajadores de las Unidades Administrativas/Financieras de una Institución de Estudios Superiores en el municipio y departamento de Guatemala” realizado a diferentes jefaturas del Departamento de Recursos Humanos, durante el mes de junio de 2022.

En los resultados mostrados en la figura 2 sobresale que el 50% de los evaluados indican tener 10 años o más ininterrumpidos de pertenecer a la institución; quienes pueden contar con trayectoria en diversas áreas administrativas y financieras dentro de la misma, conociendo y entendiendo el movimiento y manejo de la institución desde diferentes perspectivas hasta llegar a pertenecer actualmente a la Dirección de Gestión del Talento Humano adicional a ello todos los jefes poseen el conocimiento de la carencia de necesidades y programas de crecimiento y superación del personal según el área en el que se desenvuelven y cuentan con la información de lo que actualmente la institución tiene o no, de esta manera se puede tomar la información recolectada en el censo como datos válidos y confiables.

Tabla 3*Existencia de Plan de Carrera*

PREGUNTAS	SI	NO
¿La institución cuenta con un plan de carrera para todos sus trabajadores?	0%	100%
¿Es posible implementar un plan de carrera dentro de la institución?	100%	0%
¿Se ha tenido en cuenta crear un plan de carrera para los colaboradores?	100%	0%
¿Para la institución es importante contar con un plan de carrera?	100%	0%

Nota: Resultados obtenidos del “Censo para Diseñar una Propuesta de Plan de Carrera para los Trabajadores de las Unidades Administrativas/Financieras de una Institución de Estudios Superiores en el municipio y departamento de Guatemala” realizado a diferentes jefaturas del Departamento de Recursos Humanos, durante el mes de junio de 2022.

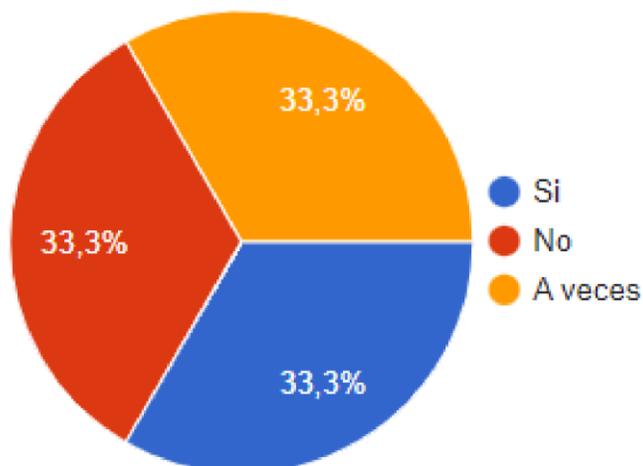
En la tabla 3 se observa que el 100% de los jefes de Recursos Humanos respondieron que actualmente la institución no cuenta con un plan de carrera para todos sus colaboradores, esto podría estar repercutiendo en la institución en cuanto a la productividad y fuga talentos de sus áreas laborales específicamente de las áreas administrativas y financieras como lo menciona (Cano Vera, Holguin Bustamante, & Velásquez Rivera, 2019), en su tesis de maestría: “un plan de carrera es muy importante para toda aquella empresa que quiera aumentar su productividad influyendo significativamente en sus empleados”; por otra parte el total de los consultados han manifestado que sí es importante y posible la realización de dicho plan, debido a que la dirección y las jefaturas de Capacitación y de Desarrollo Personal, mencionan que en varias ocasiones se ha tenido la intención de realizar un manual o plan pero por diversos motivos no se ha podido crear o establecer.

Tabla 4*Lineamientos de un Plan de Carrera*

PREGUNTAS	SI	NO
¿La institución cuenta con políticas sobre plan de carrera y crecimiento laboral?	0%	100%
¿La institución cuenta con programas de crecimiento laboral?	0%	100%
¿La institución cuenta con presupuesto para poder implementar un plan de carrera?	0%	100%
¿Existe un manual de cómo crear un plan de carrera?	0%	100%

Nota: Resultados obtenidos del “Censo para Diseñar una Propuesta de Plan de Carrera para los Trabajadores de las Unidades Administrativas/Financieras de una Institución de Estudios Superiores en el municipio y departamento de Guatemala” realizado a diferentes jefaturas del Departamento de Recursos Humanos, durante el mes de junio de 2022.

La totalidad de los consultados respondieron que actualmente la institución no tiene políticas, lineamientos, manuales, o estructuras que determinen las maneras de crecimiento laboral, de igual manera cuando se les preguntó si contaban con presupuesto para poder implementar un plan de carrera el cien por ciento respondió que no; ellos indican que para poderse implementar se necesita de un estudio previo con el total del costo y solicitarlo en la propuesta de presupuesto anual que se utilizará en el siguiente año y que por la actual situación sanitaria que se vive en el mundo la Rectoría está minimizando gastos y costos, lo cual es razonable porque cada nuevo proyecto implica gastos, por lo que en este caso para el diseño de la propuesta se puede aplicar que el costo del plan no sería monetario tampoco implicaría en ajustes o aumentos de sueldo como incentivos de crecimiento, sino que se ordenarán los puestos existentes según la escala laboral de la Institución y crearían los planes con las posiciones y sueldos ya establecidos sin afectar el presupuesto, el costo estaría implícito en los sueldos de las personas que realizarán los planes y darán seguimiento a los mismos, pues serían de la misma Dirección de Gestión del Talento Humano.

Figura 3*Oportunidad de Crecimiento Laboral*

Nota: Resultados obtenidos del “Censo para Diseñar una Propuesta de Plan de Carrera para los Trabajadores de las Unidades Administrativas/Financieras de una Institución de Estudios Superiores en el municipio y departamento de Guatemala” realizado a diferentes jefaturas del Departamento de Recursos Humanos, durante el mes de junio de 2022.

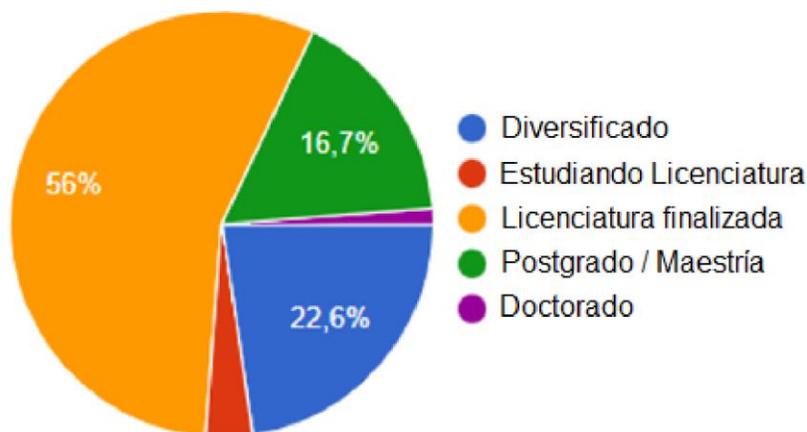
Se observa que dentro de los mismos jefes de Gestión del Talento Humano están divididas las opiniones en partes exactas a un 33.3% c/u en cuanto a crecimiento laboral dentro de la institución según su percepción, lo que abre la brecha a pensar que cuándo surge un puesto vacante no todos los trabajadores tienen la misma oportunidad de aplicar y optar a ocupar la plaza, posiblemente los que respondieron que sí fueron las personas que cuentan con más de 10 años de trayectoria ininterrumpida y han podido ocupar uno o más puestos de trabajo durante el tiempo que llevan, los que respondieron no o a veces; quizá han querido optar alguna vez a una plaza y no hayan sido los elegidos a pesar de llevar años dentro de la institución, consultando más a fondo del porqué de sus respuestas, una parte respondió que el crecimiento laboral se da por afinidad o amistad, la otra tercera parte indicaba que se daba según los estudios o experiencia que tuviera la persona en el puesto, y el último tercio indicó que el crecimiento se daba cuando habían reestructuraciones, pues a las personas que quedaban las reasignaban a nuevos o similares puestos.

4.2 Identificación de Perfiles de Puestos

Esta sección fue creada por medio del censo que respondieron los 84 colaboradores de las áreas administrativas/financieras, con la finalidad de analizar los perfiles y porcentaje del personal que puedan llegar a optar a desarrollar un plan de carrera laboral y conocer su punto de vista según su perspectiva sobre diversas interrogantes referente al crecimiento laboral dentro de la institución, observándose lo siguiente:

Figura 4

Nivel educativo



Nota: Resultados obtenidos del “Censo de Percepción de Crecimiento Laboral dirigido a los Trabajadores de las Unidades Administrativas/Financieras de una Institución de Estudios Superiores en el municipio y departamento de Guatemala” realizado durante el mes de junio de 2022.

En la figura 4 se puede observar que más del 56% de la población de colaboradores ya cuenta con estudios finalizados de diferentes carreras a nivel licenciatura que en la mayoría de los casos son trabajadores que cuentan entre cinco y diez años de antigüedad laboral y que a pesar de tener el conocimiento de su puesto de trabajo y cultura de la institución existe la posibilidad de que decidan retirarse en los próximos meses, lo anterior es porque la institución maneja un sistema de nuevos talentos, contrata en su mayoría a

recién graduados de diversificado para plazas de menor rango y ofrece una beca de estudios universitarios lo cual garantiza la retención del personal por lo menos de 4 a 5 años que dura normalmente el pensum de una carrera a nivel licenciatura; con el tiempo las personas van adquiriendo más responsabilidades y deudas y como todo ser humano necesita seguir creciendo económica, laboral, y profesionalmente; debido a esto existen colaboradores que solo esperan graduarse o cerrar pensum y se retiran al no ver alguna ruta de crecimiento o posibilidad de ascender dentro de la institución. Actualmente se está haciendo reestructuración a nivel organizacional donde abre la oportunidad a implementar un plan de carrera para los colaboradores con trayectoria, conocimientos y habilidades para ocupar los puestos que queden vacantes y los nuevos que se creen, así como lo menciona (Torres, 2015) quien comenta que “El plan de carrera es una planificación de la trayectoria de un trabajador considerando los años de experiencia y los movimientos que pueda tener dentro de la estructura organizacional”.

Los resultados para el presente se obtuvieron con datos de colaboradores con un mínimo de un año de antigüedad laboral ininterrumpida, donde predomina el personal que se encuentra entre cinco y diez años con un 30%, seguido del 24% para las personas que ya tienen de dos a cinco años y 24% para los que tienen de diez años en adelante y donde el 22% respondió que se encontraba entre su primer y segundo año de haber iniciado labores, la institución cuenta con colaboradores que actualmente están estudiando una carrera universitaria y cuenta con más del 50% del personal con estudios de licenciatura finalizada, que en su mayoría han empezado a laborar para la misma desde recién graduados de diversificado por lo que poseen conocimientos sobre el giro, razón de ser, cultura, valores, habilidades y uso de sistemas propios de la institución.

Tabla 5*Crecimiento y Promoción Laboral*

PREGUNTAS	SI	NO
¿La institución brinda oportunidades de crecimiento laboral?	69%	31%
En los últimos dos años ¿ha tenido una promoción laboral?	35%	65%
¿Se le ha tomado en cuenta a la hora de surgir alguna vacante?	54%	46%
¿Ha tenido conocimiento de los puestos vacantes dentro de la institución?	56%	44%
¿En los últimos dos años ha tenido un aumento salarial?	54%	46%
¿Cuándo surge un puesto vacante tiene la oportunidad de aplicar al mismo?	63%	37%
¿Existen comunicaciones internas para dar a conocer las plazas disponibles a las cuales puede participar?	61%	39%
¿Su jefe inmediato lo apoya ante la posibilidad de aplicar a algún puesto vacante?	70%	30%
¿Se toma en cuenta a todo el personal para participar en las promociones de puestos?	56%	44%

Nota: Resultados obtenidos del “Censo de Percepción de Crecimiento Laboral dirigido a los Trabajadores de las Unidades Administrativas/Financieras de una Institución de Estudios Superiores en el municipio y departamento de Guatemala” realizado durante el mes de junio de 2022

Al conocer si hay crecimiento y promoción laboral dentro de la institución, a pesar de que se determinó que en la institución no se cuenta con manuales, normas o políticas para crecimiento laboral casi el 70% del total de los colaboradores respondieron según su percepción que sí lo hay, porque lo han tenido o han visto a compañeros ascender a otros puestos y más de la mitad de los trabajadores consideran que a la hora de haber promociones laborales la institución toma en cuenta a todo su personal y que se han enterado de la existencia de comunicaciones internas cuando surgen vacantes.

Sin embargo en los últimos dos años el 65% de la población consultada respondieron que no tuvieron una promoción laboral; más de la mitad indica que en el mismo periodo

han tenido un aumento de salario, esto se pudo haber dado por la reestructuración que sufrieron vicerrectorías, direcciones y departamentos, que surgieron a raíz de la pandemia, si bien es cierto hubieron bajas; las personas que quedaron además de distribuirles las atribuciones de las personas que ya no están también se les remuneró económicamente.

Así también el 70% de los colaboradores indican que al surgir una vacante tienen la confianza de aplicar a las plazas disponibles y no tienen ningún problema con su jefe inmediato a la hora de aplicar porque éstos los apoyan e incentivan a seguir creciendo, a pesar de lo anterior existe un 30% de colaboradores en áreas puntuales en donde las personas no se animan a aplicar a puestos en otras áreas o departamentos por temor a represalias en caso de no quedar seleccionados en donde aplican.

Tabla 6 Conocimientos sobre el puesto de trabajo y sentido de pertenencia del colaborador hacia la Institución

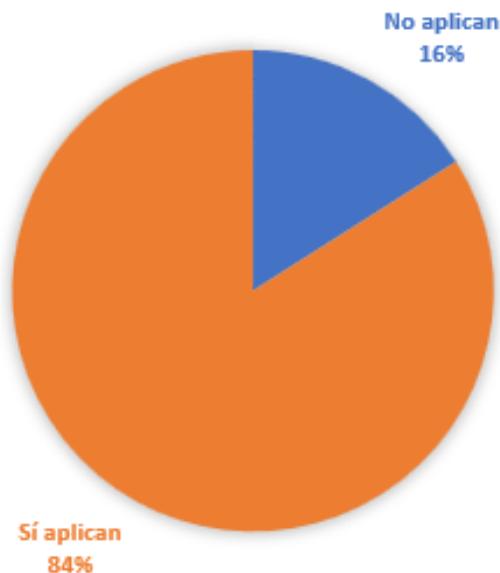
Preguntas	Medición	Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca	Total
		4	3	2	1	
1. Tengo confianza en mis conocimientos, habilidades y aptitudes		65	12	3	4	84
2. Me mantengo en constante actualización según mi campo laboral		38	28	17	1	84
3. Conozco la Visión, misión, valores y objetivos		42	32	7	3	84
4. Tengo claro el objetivo de mi puesto dentro de la institución		64	15	4	1	84
5. Conozco la funcionalidad de los sistemas y equipo necesario.		62	16	5	1	84
6. Me siento identificado con los valores de la institución		66	12	4	2	84
7. Percibo que la institución valora a su talento humano.		28	26	28	2	84
8. Ha pensado en aplicar a alguna oportunidad laboral de crecimiento fuera de la institución.		44	14	21	5	84
Aplica		SI APLICA		NO APLICA		
TOTALES		409	155	89	19	672

Nota: Resultados obtenidos del “Censo de Percepción de Crecimiento Laboral dirigido a los Trabajadores de las Unidades Administrativas /Financieras de una Institución de Estudios Superiores en el municipio y departamento de Guatemala” realizado durante el mes de junio de 2022

La Tabla 6 presenta las preguntas relacionadas a los conocimientos, habilidades, actualizaciones constantes, sentido de pertenencia valores e identificación con la razón de ser de la institución de los 84 colaboradores administrativos/financieros teniendo como valores de medición: Siempre con punteo de 4, Casi Siempre con 3, Casi Nunca con 2 y Nunca con 1 punto donde se observan en las columnas la cantidad total de personas que respondieron según la pregunta asignando una puntuación de 1 a 4, con esto se identificó a los trabajadores cuyas respuestas fueron siempre y casi siempre para poder optar a la realización de un plan de carrera.

Figura 5

Colaboradores que aplican para plan de carrera



Nota: Resultados obtenidos del “Censo de Percepción de Crecimiento Laboral dirigido a los Trabajadores de las Unidades Administrativas/Financieras de una Institución de Estudios Superiores en el municipio y departamento de Guatemala” realizado durante el mes de junio de 2022.

Teniendo en cuenta que el fin del plan de carrera es que todas las personas que deseen crecer laboralmente puedan trazar su mapa dentro de la institución, se ha tomado como referencia la tabla 6 para la obtención de los porcentajes, dando como resultado en la figura 5 que el 84% de los colaboradores de la institución expresan contar con las capacidades, conocimientos, destrezas y habilidades necesarias así como deseos y voluntad de crecer, estando dispuestos a poner de su parte para ser promovidos en el futuro por lo que sí aplican para la realización del plan. Por otra parte la Figura 5 presenta que el 16% de las personas consultadas no aplica a optar a dicho plan, pues sus respuestas fueron basadas en la percepción hacia ellos mismos respondiendo las interrogantes, llama la atención que algunos colaboradores respondieron que no querían optar a un plan debido a que están acomodados en sus actuales puestos de trabajo o no buscan algún crecimiento pues se encuentran obsoletos en conocimientos actualizados, así mismo no están dispuestos a invertir tiempo fuera del horario laboral en capacitarse

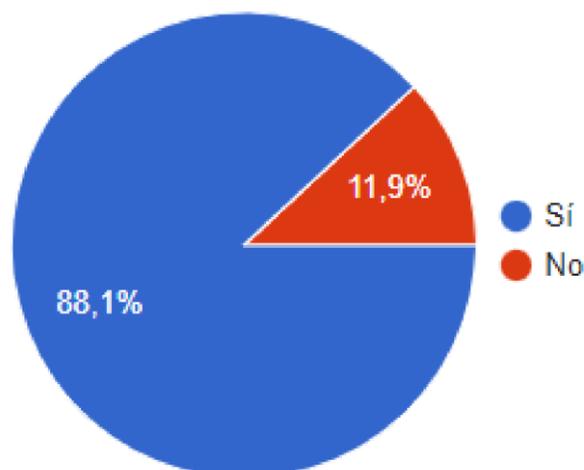
y formarse; éstas personas pueden ser los colaboradores que ya llevan más de 5 o 10 años dentro de la institución y que actualmente se encuentran acomodados en el mismo puesto de trabajo que ocupan desde que entraron a laborar, se ha observado que hay secretarias y asistentes ocupando el mismo puesto por más de 20 años.

4.3 Factores para el Diseño de la Propuesta

Esta última sección tiene como finalidad determinar los factores que se usarán para el diseño de la propuesta de un posible plan de carrera, se tomó de la parte final del censo aplicado a los 84 colaboradores mencionados en el numeral 4.2, en donde se obtuvieron las siguientes respuestas:

Figura 6

La Institución realiza Evaluación del Desempeño



Nota: Resultados obtenidos del “Censo de Percepción de Crecimiento Laboral dirigido a los Trabajadores de las Unidades Administrativas/Financieras de una Institución de Estudios Superiores en el municipio y departamento de Guatemala” realizado durante el mes de junio de 2022.

Teniendo en cuenta que una Evaluación del Desempeño es una medición de los resultados de los colaboradores en un determinado periodo, (Verdesoto, 2021) indica que “Toda organización debe en un determinado momento, conocer y determinar si sus

trabajadores están realizando sus labores de acuerdo con lo que se estipula en las normativas de trabajo y del mismo modo medir los niveles de eficiencia y eficacia”, de acuerdo con lo anterior se procedió a consultar a los colaboradores si en la institución se realiza dicha evaluación respondiendo los mismos en un 88% que sí, y un 12% respondió que no, así mismo se les consultó si habían participado en la última evaluación de desempeño y el 71% respondió afirmativamente, por ello se puede tomar los resultados de la última evaluación de desempeño para crear los planes de carrera para los trabajadores administrativos y financieros de la institución, cabe mencionar que el último registro obtenido sobre dicha evaluación se realizó en marzo de 2022, y que actualmente el Departamento de Innovación y Desarrollo quien es el encargado de este proceso ya finalizó de entregar resultados a las unidades, departamentos, coordinaciones y direcciones de la Institución.

Tabla 7*Desarrollo y Formación Laboral*

PREGUNTAS	SI	NO
¿Considera que sus capacidades se están desarrollando y fortaleciendo en su posición de trabajo actual?	80%	20%
¿La institución contribuye al desarrollo y cumplimiento de las metas de sus trabajadores?	76%	24%
¿La institución le brinda formación y capacitaciones de acuerdo con las necesidades de su puesto de trabajo?	48%	52%

Nota: Resultados obtenidos del “Censo de Percepción de Crecimiento Laboral dirigido a los Trabajadores de las Unidades Administrativas/Financieras de una Institución de Estudios Superiores en el municipio y departamento de Guatemala” realizado durante el mes de junio de 2022

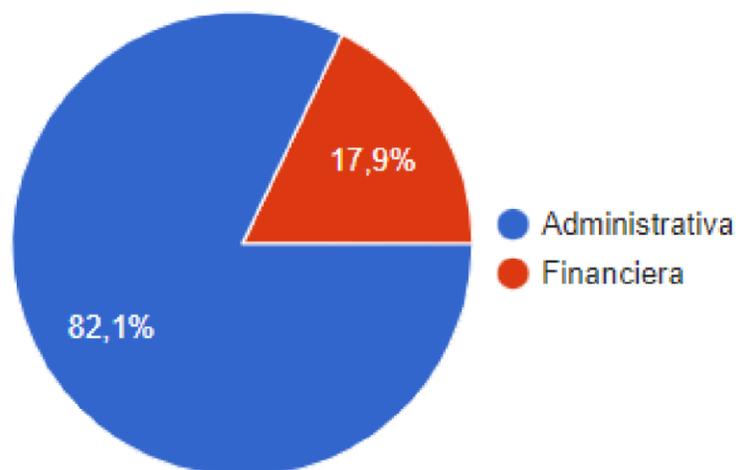
En la tabla 7 se observa que la institución brinda desarrollo y formación laboral a sus colaboradores pues el 80% de los trabajadores considera que sus capacidades y habilidades se están desarrollando y fortaleciendo en su posición de trabajo actual, también indica que la institución está proporcionando capacitaciones a más de la mitad de su personal, esto se debe a que los puestos de trabajo siendo áreas administrativas, han sido diseñados conforme a descriptores de puesto y desde el inicio se solicitan las habilidades duras y blandas para ocupar dichas posiciones dejando la capacitación y formación laboral a los colaboradores que necesiten refuerzo en ciertas áreas o por implementación de sistemas y nuevos procesos, además, si las unidades o departamentos solicitan una capacitación que ayude al plan estratégico del área, pueden solicitar y coordinar con el Departamento de Capacitación de la institución para que les apoye en este tema.

(Alles, 2015) menciona en el capítulo V de su libro titulado “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” que un buen diseño de un plan es para “que los empleados alcancen un nivel mayor jerárquico o de especialización, lo cual elevará la productividad de los empleados, ayudando a cumplir los objetivos...”, por lo que para diseñar un mapa laboral se debe saber las características y descripción de cada puesto de trabajo con la cuales

la institución ya cuenta, así mismo (Gelvis Hernández, Molano Gamboa, & Riaño Tunjano, 2015) mencionan "...se debe diseñar de acuerdo a las características y necesidades de cada organización, tener en cuenta la visión, la misión, valores, y cultura corporativa. Además, es primordial tener en cuenta el desarrollo del personal y de los intereses individuales..."; la Dirección de Gestión de Talento humano comenta que la institución se mantiene en constante trabajo para lograr cubrir a todos sus trabajadores en cuanto a sus necesidades de capacitación y formación y tienen la voluntad de realizar un plan de carrera en el futuro.

Figura 7

Preferencia para Crecimiento Laboral



Nota: Resultados obtenidos del “Censo de Percepción de Crecimiento Laboral dirigido a los Trabajadores de las Unidades Administrativas/Financieras de una Institución de Estudios Superiores en el municipio y departamento de Guatemala” realizado durante el mes de junio de 2022.

Según el censo un 92% de los colaboradores expresaron tener deseos de crecer y hacer carrera laboral dentro de la institución, aunque la mayoría dice “cualquier puesto administrativo”, o el que “esté disponible”, no tienen definido que quieren y no saben hasta dónde pueden llegar, y el 8% indicaron que no desean un plan de carrera, solamente algunas personas tienen definido que quieren llegar a ciertas jefaturas o puestos de asistentes de ciertas áreas; lo que valida el argumento de (Meza, 2016), en donde describe que “es el propio interés que cada empleado tiene para superarse el que lo motiva a querer crecer dentro de la organización”. Al consultarse específicamente en qué áreas se podrían desempeñar: el 82% respondió que desea crecer en áreas administrativas, predominando las unidades de interés en la Dirección de Gestión del Talento Humano con un 44%, la Dirección Administrativa con 38% y la Dirección de Tecnologías de la Información con un 10%, la otra parte del personal representado con el 18% restante, sus deseos de crecimiento son hacia las áreas financieras, predominando las Direcciones Financiera y de Auditoría Interna con 40% cada una. Esto ayudará para tener un punto de partida en donde se puedan realizar los planes de carrera para los colaboradores identificados.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La institución no cuenta con normas establecidos para el crecimiento laboral de sus trabajadores, éstas como tal no están escritas en un manual en donde indique los lineamientos o políticas de Recursos Humanos y no cuentan con un plan de carrera laboral para sus trabajadores, los cuales son de gran importancia para determinar las promociones de personal más idóneo y capacitado a la hora de surgir alguna vacante.

Se logró identificar que el 84% de los colaboradores cuentan con el perfil adecuado para optar a un plan de carrera laboral basados en el cumplimiento de los requisitos en cuanto a los conocimientos, habilidades y aptitudes que poseen, mantenerse en constante actualización según su campo laboral, así como el conocimiento de los valores, objetivos, razón de ser de la institución, fidelización hacia la misma y deseos de superación personal y laboral.

Se identificaron los factores que se pueden utilizar para elaborar una propuesta de mapa de carrera laboral siendo estos:

- a) La evaluación de desempeño: tomar como base los resultados de la última evaluación de desempeño que ha realizado la institución,
- b) Apoyo del Departamento de Capacitación: brindar capacitaciones y formaciones laborales internas y externas que coordina el Departamento de Capacitación de acuerdo con las necesidades según la evaluación, y
- c) Comenzar por las áreas Administrativas: se identificó que los colaboradores que cumplen con los requisitos para optar a un plan de carrera prefieren aplicar mayormente a las áreas administrativas debido a que existen más unidades, departamentos y direcciones que en las áreas financieras.

RECOMENDACIONES

Para determinar la manera adecuada de cómo abordar el tema de crecimiento laboral de los colaboradores de forma imparcial se recomienda establecer lineamientos y normas con políticas de Recursos Humanos que puede ser a través del diseño de un plan de carrera laboral, lo que permitirá tener a la vista a los candidatos con mayor potencial para ocupar plazas que queden disponibles.

Empezar el diseño de los planes de carrera para los colaboradores con potencial que se lograron identificar basados en el cumplimiento de los requisitos necesarios para optar a un plan de carrera y dar retroalimentaciones y capacitaciones al resto del personal que por el momento no fueron identificados como posibles candidatos para tomarlos en cuenta en el futuro siempre y cuando ellos así lo quieran y mejoren sus resultados en el desempeño laboral.

Tomar el organigrama institucional como referencia para visualizar todos los puestos con los que actualmente cuenta la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, y tener un panorama general para la creación de planes de carrera basados en el desempeño laboral según resultados de la última evaluación de desempeño y mapear a los talentos que tengan mayores habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo dentro de la institución y poderlos promover cuando surja la oportunidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2015). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica.
- Cano Vera, D. P., Holguin Bustamante, G. I., & Velásquez Rivera, T. (2019). Elaboración de un plan de carrera basado en las funciones ejecutivas superiores de los operativos de la organización Color Líquido. Medellín, Colombia.
- Carrera Romero, M. C. (2016). Diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional, caso de estudio Vimeworks Cia, Ltda. Quito, Ecuador.
- Chacón, Valdivia, Montes de Oca, Recio. (2019). Las tareas de aprendizaje contextualizadas en el desarrollo de la motivación. OLIMPIA, 188-205.
- 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 para la unidad de negocio TERMOPICHINCHA. Quito, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica. México, D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Constitución Política de la República de Guatemala. (Acuerdo Legislativo 18-93). Guatemala, Guatemala, Guatemala.
- Cuesta Santos, A. (2018). Gestión del talento humano y del conocimiento.
- Fernández Arguelles, L. R. (2020). La Administración y su influencia en las organizaciones productivas. Ecuador: CIDEPRO Editorial.
- Gelvis Hernández, G., Molano Gamboa, J. M., & Riaño Tunjano, A. (2015). Plan de carrera en las organizaciones. Bogotá, Colombia.
- Gómez, O. R. (2018). El aprendizaje por descubrimiento y su incidencia en la educación superior. Quetzaltenango, Guatemala.
- Hernández, G. G. (2015). Plan de Carrera en las Organizaciones. Bogotá, Colombia.
- Maranto R, .. M. (2015). Fuentes de Información. México.

- Mora Díaz, R. E. (2019). Plan de Carrera y métodos de Evaluación de desempeño de personal del departamento de Ingeniería de pruebas. Jalisco, México.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2016). Mejore su negocio: el recurso humano y la productividad. Ginebra: OIT.
- RAE, R. A. (2020). Diccionario de la Lengua Española. Obtenido de <https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n>
- Rondón-Márquez, I. G. (2017). Gerencia del talento humano. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Sotomayor, A. A. (2015). Administración de Recursos Humanos su proceso organizacional. Monterey: Tendencias.
- Torres Salvador, E. M. (2015). Análisis y diseño de un plan de carrera para el área de ventas Caso: Pasteurizadora Quito S.A. Quito, Ecuador.
- Usucachi L, L. M. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral en los profesionales del Servicio de Gineco-Obstetricia en un hospital EsSalud. Lima, Perú.
- Vallejo, L. M. (2016). Gestión del talento humano. Riobamba: Aval Epoch.
- Velazco, J. M. (2019). Plan de Carrera y detección de necesidades de capacitación para ascender en operador logístico 3PL. Bogotá, Colombia: unir.
- Verdesoto, M. J. (2021). Motivación y desempeño laboral del personal administrativo del Consejo de la Judicatura del Cantón Esmeraldas. Esmeraldas, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Villegas, L., Torres, L. F., Gallego, S. C., Juyo, S. M., & Ávila, D. G. (2015). Diseño de plan de carrera del personal clave de una empresa del sector de telecomunicaciones. Bogotá, Colombia.

ANEXOS

ANEXO I
PROPUESTA



PROPUESTA

**DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA
LOS TRABAJADORES DE LAS UNIDADES
ADMINISTRATIVAS/ FINANCIERAS**

**PARA UNA INSTITUCIÓN DE
ESTUDIOS SUPERIORES**

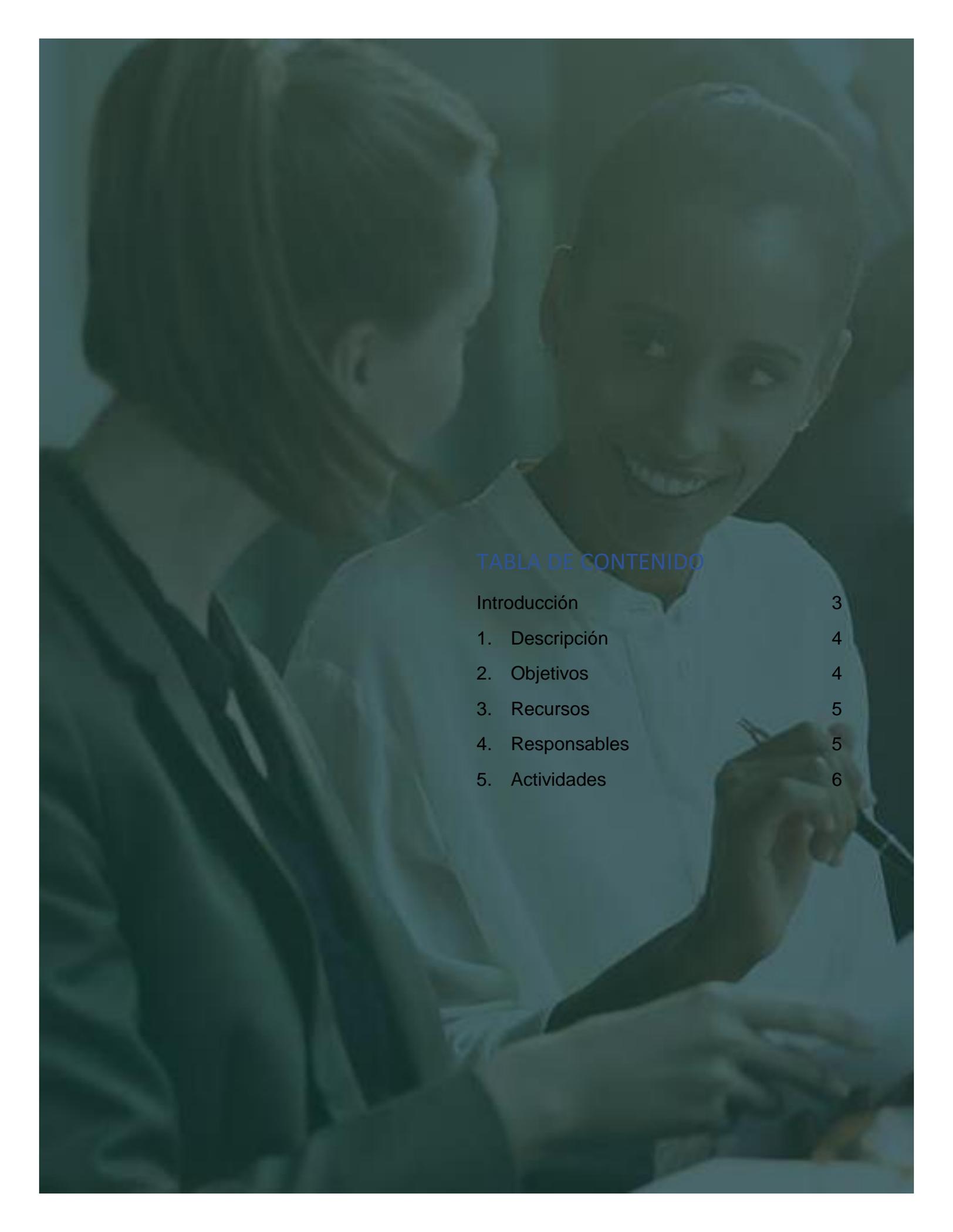


TABLA DE CONTENIDO

Introducción	3
1. Descripción	4
2. Objetivos	4
3. Recursos	5
4. Responsables	5
5. Actividades	6

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mercado laboral se ha vuelto cada vez más competitivo a tal punto de llegar a requerir de personal especializado y calificado no solo a nivel regional sino que a nivel mundial, dando como resultado que muchas personas laboran en otros países a través de home office o se muden hacia el exterior dejando sus países de origen para lograr mejores oportunidades en la vida, América Latina no es la excepción, pues se sabe de organizaciones e industrias que con el fin de ser mejores ante la competencia y superarse a sí mismas para obtener los mejores porcentajes de ganancias invierten en su talento humano ofreciendo incentivos y beneficios laborales adicionales al sueldo normal en manera económica y de las prestaciones obligatorias impuestas por las Leyes que las rigen, que al final es lo que todas las empresas ofrecen.

Últimamente se le ha dado mayor importancia al recurso humano, por lo que muchas empresas para retener a su capital más valioso han optado por emplear planes de desarrollo profesional y personal para sus trabajadores donde ayude recíprocamente a la organización misma. En Guatemala existen organizaciones e instituciones que tratan de sobresalir y sobrevivir ante las situaciones que se viven en la actualidad lo que ha llevado a realizar reestructuraciones estratégicas y ofrecer mejores remuneraciones e incentivos a sus trabajadores para lograr así sus metas, por lo que por medio de la presente propuesta se diseña el plan de carrera que pueden optar los trabajadores administrativos /financieros de la institución.

La institución se caracteriza por estar siempre actualizada y a la vanguardia por lo que la Dirección de Gestión de Talento Humano es la encargada de hacer el proceso estratégico de contratación, capacitación, motivación y recompensa del personal, cuenta con un papel muy importante dentro de la planeación estratégica institucional, tiene un rol de socio estratégico en el que aporta el capital y talento humano que toda organización necesita para poder funcionar, también es la encargada de mantener y retener ese talento.

1. DESCRIPCIÓN

La presente propuesta consiste en una serie de pasos para la realización de un plan de carrera para los trabajadores administrativos y financieros de la institución, los cuales pueden ser tomados como guía a la hora de implementar dicho plan, la misma pretende ser una herramienta útil para el inicio del mapeo del personal para que a la hora de surgir algún puesto vacante se cuente con la persona idónea y más calificada para ocupar el puesto.

Muestra ejemplos de cómo realizar mapas y rutas donde los colaboradores pueden ver de manera gráfica e idear su carrera laboral de la mano de un profesional de la Gestión del Talento Humano dentro de la institución.

2. OBJETIVOS

Los objetivos de la presente se destacan desde cada punto de vista (trabajador e institución siendo los siguientes:

- Desarrollar al colaborador para su crecimiento y superación profesional que será de utilidad para ciertas áreas de la organización, que aliente su motivación y productividad en lo que realiza mientras ayuda con los objetivos de la misma.
- Lograr establecer un plan de carrera laboral para reducción en las renunciadas del personal de reciente ingreso y antiguo, fomentando estabilidad laboral y fidelidad de los empleados hacia la institución.
- Proveer una guía para diseñar planes de carrera para todo colaborador que así lo desee.

3. RECURSOS

Para implementar el plan de carrera y no ver afectada financieramente a la institución se propone que se tome en cuenta la actual escala salarial con la que cuenta la institución de esa manera ir trazando las rutas y mapas del colaborador por lo que el costo es el equivalente al tiempo invertido en la creación y retroalimentación del plan, que normalmente lo realizan las personas de Recursos Humanos dentro de su horario laboral, por lo que no se necesita de una inversión o costo monetario específicamente a la realización y creación del plan, pero es necesario recalcar que se estaría ahorrando recursos económicos y en tiempo para cubrir las plazas que quedan vacantes con personal ya capacitado y conocedor de la empresa en espera de la oportunidad de crecer, lo que a corto y mediano plazo es un ahorro al no tener que publicar ofertas laborales, enviar a candidatos a pruebas psicométricas y específicas como, de salud, polígrafos, etc. y no se pierda tiempo en buscar, seleccionar, contratar y capacitar a una persona totalmente nueva dentro de la empresa.

4. RESPONSABLES

Serán como primeros responsables el personal de la Dirección de Gestión del Talento Humano pues la Dirección delegará las atribuciones a las coordinaciones que considere idóneas las cuales pueden ser: la Coordinación de Bienestar, Coordinación de Desarrollo de Proyectos y la Coordinación de Capacitación, las cuales estarán a cargo de la creación y seguimiento de los planes de carrera que se realicen.

Como segundos responsables serán los colaboradores, pues serán los encargados directos que los planes de carrera se logren alcanzar, asistiendo a capacitaciones, seminarios, cursos y todo lo que se les requiera previamente establecido en dicho plan.

5. ACTIVIDADES

Beneficios o ventajas

Todos los beneficios que pueda tener una empresa con esta herramienta son importantes, pero llama la atención que aplican tanto para el trabajador, así como para la organización pues traen las ventajas implícitas en los beneficios del otro, entre ellos se encuentran:

Ventajas/beneficios de un Plan de Carrera

VENTAJAS	DESCRIPCIÓN
Coordinar estrategias y necesidades	Permite coordinar el plan estratégico de la organización con las necesidades de los colaboradores.
Desarrollo de los colaboradores	Ayuda al desarrollo profesional de los empleados con posibilidad de crecimiento y promoción.
Aumento de Productividad	Al estar satisfechos y motivados los colaboradores trabajan mejor comprometiéndose en todas las actividades que realicen.
Promueve la marca empleadora	Cuando se percibe que la empresa se preocupa por su personal, la empresa se convierte en un lugar interesante para laborar.
Cubrir vacantes	Ayuda a la reducción de tiempo a la hora de cubrir vacantes dentro de la organización.
Rotación laboral	Ayuda a la disminución de la rotación del personal, pues fomenta crecer dentro de la empresa al sentir interés, lealtad en la empresa.
Pertenencia	Transmiten al colaborador el sentido de pertenencia dentro de la organización al poner la confianza en él.
Continuidad y confianza	Proporcionan la tranquilidad y confianza de que las funciones de los puestos clave serán llevados por la mejor persona posible previamente capacitada.
Fidelización	Crea fidelización hacia la empresa.
Satisfacción de necesidades	El colaborador psicológicamente tiene sentido de pertenencia, conociendo la trayectoria que puede tomar para crecer dentro de la organización.

Nota: Compilación en base a percepción de las tesis consultadas en referencias, septiembre de 2021.

Propuesta

Diseño de un Plan de Carrera

Tiempo que tomará el plan

Para que un plan de carrera de frutos debe de establecerse tiempos medibles y alcanzables que va a depender de cada trabajador, se puede fijar cuánto tiempo tomará lograr alcanzar ese plan, por lo que se propone un tiempo estimado consultando el nivel académico del trabajador para calcular un tiempo prudente en el que él pueda concluir su formación profesional y optar así a los puestos de dicho plan.

Movimiento de Ascensos o Verticales

Este tipo de movimiento es el más anhelado, el cual consiste en ir subiendo nivel por nivel según la escala jerárquica definida dentro de la institución, se pretende que con este movimiento los empleados más antiguos puedan tener crecimiento laboral a diversas áreas que puedan ser de su interés dentro de la organización, reteniendo el talento, conocimientos habilidades y experiencia con la que ya cuentan desde su ingreso a la institución.

Movimiento de Transferencia u horizontal

Este tipo de movimiento también se utilizará para el plan de carrera, teniendo en cuenta que cada promoción tiene un incentivo salarial, se pretende que con el movimiento horizontal los empleados más recientes puedan conocer diversas áreas que puedan ser de su interés, y que les permita mayor especialización y conocimientos dentro de la empresa, reteniendo el talento y habilidades que puedan aportar dentro de la institución más adelante.

Estructura del plan

Para la estructura del plan que se implementará en la Institución, se realizará en cinco pasos, siendo el primero a) Detectar las necesidades que tiene y tendrá la institución basado en su plan estratégico, b) Identificar los puestos que pueden dar opción a carrera dentro de la institución para determinar las competencias y habilidades que se requieran

Propuesta

Diseño de un Plan de Carrera

en cada puesto de trabajo, c) Diseñar el mapa de puestos según la carrera a realizarse, d) establecer la ruta de formación académica y de crecimiento laboral que requieren dichos puestos y e) determinar el tiempo que tomará realizar el plan.

Características del Plan

- El plan de carrera debe ser aprobado por la Rectoría de la Institución.
- Debe ser promovido y respaldado por la Dirección de Gestión del Talento Humano de la Institución.
- Debe ser ordenado, sistematizado y lógico.
- Debe ser enfocado según la planeación estratégica vigente de la Institución.
- Podrá hacer carrera laboral todo aquel trabajador con deseos de crecimiento sin importar su nivel jerárquico actual.
- El límite para diseñar el plan es hasta puestos de coordinaciones de los diferentes departamentos de las áreas administrativas y financieras de la institución.
- Se realizará solamente un plan de carrera por cada colaborador interesado.
- El departamento de Capacitación y desarrollo dará las capacitaciones, realimentaciones y retroalimentaciones según se requiera previo a calendarización.
- Se realizará basándose en los descriptores y perfiles de puestos y en los resultados de la última evaluación del desempeño.

Diseño del Plan

En esta etapa se pretende representar gráficamente las rutas que los trabajadores deberán seguir dentro de la institución por lo que tomaremos el organigrama institucional como referencia para visualizar todos los puestos con los que actualmente cuenta la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, y tener un panorama general para la creación de planes de carrera basados en el desempeño laboral según resultados de la última evaluación de desempeño para poder mapear a los talentos que tengan mayores habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo dentro

Propuesta

Diseño de un Plan de Carrera

de la institución y poderlos promover cuando surja la oportunidad, el plan estará disponible desde los puestos de recepcionista y operadores de Call Center hasta llegar a los puestos de Coordinadores, para las áreas Administrativas (Dirección Administrativa, Dirección de Gestión del Talento Humano, Dirección Jurídica, Dirección de Tecnologías de la Información y Dirección de Compras), y para las áreas Financieras (Dirección Financiera, Auditoría interna, Contabilidad y Tesorería).

Mapa

El mapa es un inventario de capacidades que todas las personas poseen, son competencias (habilidades blandas y duras), es la experiencia con la que cuenta una persona, es el perfil del puesto.

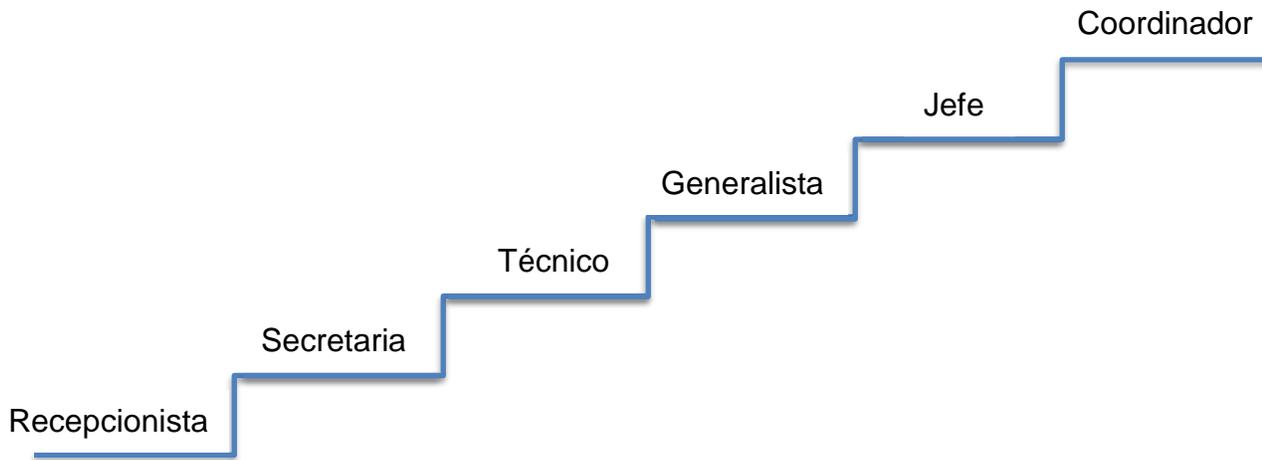
Ruta

Son los programas, estudios, capacitaciones, especializaciones más adecuadas según la visión y estrategia de la institución, mismas que los colaboradores deben de seguir, según las necesidades de cada uno.

Organigrama Institucional

Imagen no disponible por resguardo de la información (se colocará a la hora de presentar la propuesta en la institución)

Esquema de Plan de Carrera Vertical para optar a Coordinador de un área Administrativa desde el puesto de Recepcionista.



Puesto No. 1

Tipo de movimiento: vertical

Puesto desde donde empezará el plan: recepcionista

Puesto siguiente en la escala del plan: secretaria

Tiempo para alcanzar el puesto de secretaria: 1 año

Puesto máximo a alcanzar: coordinador

Tiempo restante para alcanzar el puesto de Coordinador: 7 años

No. de puestos a desarrollar desde recepcionista hasta coordinador: 5 puestos

Perfil del Puesto: Estudios finalizados a nivel de diversificado en secretariado oficinista o bilingüe, estudiando en los primeros 2 años de licenciatura, edad: 18 a 25 años, necesita 1 año experiencia previa en puestos similares, atención al cliente o áreas administrativas.

Mapa: Conocimientos de Office, manejo de equipo de oficina, uso de tecnología, conocimiento de plataformas virtuales, catalogación y archivo, cortesía, educación, discreción, responsable, amable, dinámica, proactiva, capacidad de escucha, relaciones interpersonales.

Ruta: Capacitación en servicio al cliente, manejo y uso de programas de computación, sistemas propios de la institución según el área, estudios universitarios enfocados según el área administrativa

Puesto No. 2

Tipo de movimiento: Vertical

Puesto desde donde empezará el plan: secretaria

Puesto siguiente en la escala del plan: técnico

Tiempo para alcanzar el puesto de técnico: 1 año

Puesto máximo a alcanzar: Coordinador

Tiempo restante para alcanzar el puesto de Coordinador: 6 años

No. de puestos a desarrollar desde recepcionista hasta coordinador: 4 puestos

Perfil del Puesto: 3 años de estudios en licenciatura, edad: 23 a 28 años, necesita 2 años de experiencia previa en puestos similares, atención al cliente o áreas administrativas, o un año en el puesto de secretaria.

Mapa: Conocimientos de Office, conocimientos en planificación manejo de equipo de oficina, uso de tecnología, conocimiento de plataformas virtuales y redes sociales, resolución de problemas habilidad escrita y oral, habilidad de negociación, gusto por el trabajo en equipo, cortesía, educación, discreción, responsable, amable, dinámica, proactiva, capacidad de escucha, relaciones interpersonales.

Ruta: Actualización tecnológica, uso de Excel intermedio, manejo y uso de programas de computación, sistemas propios de la institución según el área, estudios universitarios enfocados según el área administrativa.

Puesto No. 3

Tipo de movimiento: vertical

Puesto desde donde empezará el plan: técnico

Puesto siguiente en la escala del plan: generalista

Tiempo para alcanzar el puesto de generalista: 2 años

Puesto máximo a alcanzar: Coordinador

Tiempo restante para alcanzar el puesto de Coordinador: 4 años

No. de puestos a desarrollar desde recepcionista hasta coordinador: 3 puestos

Perfil del Puesto: Cierre de pensum en carrera de licenciatura o finalizando, edad: 25 a 32 años, necesita 4 años de experiencia previa en puestos similares, atención al cliente o áreas administrativas.

Mapa: Conocimientos de Office, conocimientos en planificación manejo de equipo de oficina, uso de tecnología, conocimiento de plataformas virtuales y redes sociales, resolución de problemas habilidad escrita y oral, habilidad de negociación, gusto por el trabajo en equipo, cortesía, educación, discreción, responsable, amable, dinámica, proactiva, capacidad de escucha, relaciones interpersonales.

Ruta: Uso de Excel intermedio/avanzado, manejo y uso de programas de computación, Actualización tecnológica manejo y uso de sistemas propios de la institución según el área, estudios universitarios enfocados según el área administrativa.

Puesto No. 4

Tipo de movimiento: vertical

Puesto desde donde empezará el plan: generalista

Puesto siguiente en la escala del plan: jefe

Tiempo para alcanzar el puesto de jefe: 2 años

Puesto máximo a alcanzar: Coordinador

Tiempo restante para alcanzar el puesto de Coordinador: 2 años

No. de puestos a desarrollar desde recepcionista hasta coordinador: 2 puestos

Perfil del Puesto: Graduado de carrera de licenciatura, edad: 27 a 35 años, necesita 5 años de experiencia previa en puestos similares, atención al cliente o áreas administrativas, o 2 años como generalista.

Mapa: Conocimientos de Office, conocimientos en planificación manejo de equipo de oficina, uso de tecnología, conocimiento de plataformas virtuales y redes sociales, resolución de problemas habilidad escrita y oral, habilidad de negociación, gusto por el trabajo en equipo, cortesía, educación, discreción, responsable, amable, dinámica, proactiva, capacidad de escucha, relaciones interpersonales.

Ruta: Uso de Excel intermedio/avanzado, manejo y uso de programas de computación, Actualización tecnológica manejo y uso de sistemas propios de la institución según el área, estudios universitarios enfocados según el área administrativa.

Puesto No. 5

Tipo de movimiento: vertical

Puesto desde donde empezará el plan: jefe

Puesto siguiente en la escala del plan: coordinador

Tiempo para alcanzar el puesto de coordinador: 2 años

Puesto máximo a alcanzar: Coordinador

Tiempo restante para alcanzar el puesto de Coordinador: 2 años

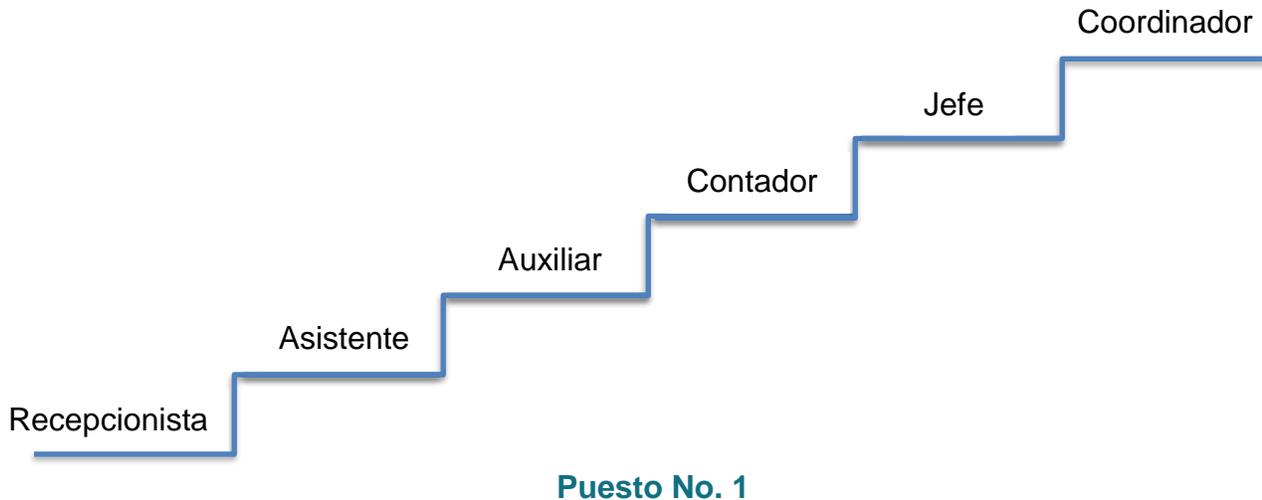
No. de puestos a desarrollar desde recepcionista hasta coordinador: 1 puesto

Perfil del Puesto: Estudios de maestría de acuerdo al área administrativa, edad: 30 a 45 años, necesita 7 años de experiencia previa en puestos similares, atención al cliente o áreas administrativas, o 2 años como Jefe.

Mapa: Conocimientos de Office, conocimientos en planificación manejo de equipo de oficina, uso de tecnología, conocimiento de plataformas virtuales y redes sociales, resolución de problemas habilidad escrita y oral, habilidad de negociación, gusto por el trabajo en equipo, cortesía, educación, discreción, responsable, amable, dinámica, proactiva, capacidad de escucha, relaciones interpersonales.

Ruta: Uso de Excel intermedio/avanzado, manejo y uso de programas de computación, Actualización tecnológica manejo y uso de sistemas propios de la institución según el área, estudios universitarios enfocados según el área administrativa.

Esquema de Plan de Carrera Vertical para optar a Coordinador de un área Financiera desde el puesto de Recepcionista.



Tipo de movimiento: vertical

Puesto desde donde empezará el plan: recepcionista

Puesto siguiente en la escala del plan: asistente

Tiempo para alcanzar el puesto de asistente: 1 año

Puesto máximo a alcanzar: coordinador

Tiempo restante para alcanzar el puesto de Coordinador: 7 años

No. de puestos a desarrollar desde recepcionista hasta coordinador: 5 puestos

Perfil del Puesto: Estudios finalizados a nivel de diversificado en secretariado oficinista o bilingüe, estudiando en los primeros 2 años de licenciatura, edad: 18 a 25 años, necesita 1 año experiencia previa en puestos similares, atención al cliente o áreas administrativas.

Mapa: Conocimientos de Office, manejo de equipo de oficina, uso de tecnología, conocimiento de plataformas virtuales, catalogación y archivo, cortesía, educación,

discreción, responsable, amable, dinámica, proactiva, capacidad de escucha, relaciones interpersonales.

Ruta: Capacitación en servicio al cliente, manejo y uso de programas de computación, sistemas propios de la institución según el área, estudios universitarios enfocados según el área administrativa

Puesto No. 2

Tipo de movimiento: Vertical

Puesto desde donde empezará el plan: asistente

Puesto siguiente en la escala del plan: auxiliar

Tiempo para alcanzar el puesto de auxiliar: 1 año

Puesto máximo a alcanzar: Coordinador

Tiempo restante para alcanzar el puesto de Coordinador: 6 años

No. de puestos a desarrollar desde recepcionista hasta coordinador: 4 puestos

Perfil del Puesto: 3 años de estudios en licenciatura, edad: 23 a 28 años, necesita 2 años de experiencia previa en puestos similares, atención al cliente o áreas administrativas, o un año en el puesto de secretaria.

Mapa: Conocimientos de Office, conocimientos en planificación manejo de equipo de oficina, uso de tecnología, conocimiento de plataformas virtuales y redes sociales, resolución de problemas habilidad escrita y oral, habilidad de negociación, gusto por el trabajo en equipo, cortesía, educación, discreción, responsable, amable, dinámica, proactiva, capacidad de escucha, relaciones interpersonales.

Ruta: Actualización tecnológica, uso de Excel intermedio, manejo y uso de programas de computación, sistemas propios de la institución según el área, estudios universitarios enfocados según el área administrativa.

Puesto No. 3

Tipo de movimiento: vertical

Puesto desde donde empezará el plan: auxiliar

Puesto siguiente en la escala del plan: contador

Tiempo para alcanzar el puesto de contador: 2 años

Puesto máximo a alcanzar: Coordinador

Tiempo restante para alcanzar el puesto de Coordinador: 4 años

No. de puestos a desarrollar desde recepcionista hasta coordinador: 3 puestos

Perfil del Puesto: Cierre de pensum en carrera de licenciatura o finalizando, edad: 25 a 32 años, necesita 4 años de experiencia previa en puestos similares, atención al cliente o áreas administrativas.

Mapa: Conocimientos de Office, conocimientos en planificación manejo de equipo de oficina, uso de tecnología, conocimiento de plataformas virtuales y redes sociales, resolución de problemas habilidad escrita y oral, habilidad de negociación, gusto por el trabajo en equipo, cortesía, educación, discreción, responsable, amable, dinámica, proactiva, capacidad de escucha, relaciones interpersonales.

Ruta: Uso de Excel intermedio/avanzado, manejo y uso de programas de computación, Actualización tecnológica manejo y uso de sistemas propios de la institución según el área, estudios universitarios enfocados según el área administrativa.

Puesto No. 4

Tipo de movimiento: vertical

Puesto desde donde empezará el plan: contador

Puesto siguiente en la escala del plan: jefe

Tiempo para alcanzar el puesto de jefe: 2 años

Puesto máximo a alcanzar: Coordinador

Tiempo restante para alcanzar el puesto de Coordinador: 2 años

No. de puestos a desarrollar desde recepcionista hasta coordinador: 2 puestos

Perfil del Puesto: Graduado de carrera de licenciatura, edad: 27 a 35 años, necesita 5 años de experiencia previa en puestos similares, atención al cliente o áreas administrativas, o 2 años como generalista.

Mapa: Conocimientos de Office, conocimientos en planificación manejo de equipo de oficina, uso de tecnología, conocimiento de plataformas virtuales y redes sociales, resolución de problemas habilidad escrita y oral, habilidad de negociación, gusto por el trabajo en equipo, cortesía, educación, discreción, responsable, amable, dinámica, proactiva, capacidad de escucha, relaciones interpersonales.

Ruta: Uso de Excel intermedio/avanzado, manejo y uso de programas de computación, Actualización tecnológica manejo y uso de sistemas propios de la institución según el área, estudios universitarios enfocados según el área administrativa.

Puesto No. 5

Tipo de movimiento: vertical

Puesto desde donde empezará el plan: jefe

Puesto siguiente en la escala del plan: coordinador

Tiempo para alcanzar el puesto de coordinador: 2 años

Puesto máximo a alcanzar: Coordinador

Tiempo restante para alcanzar el puesto de Coordinador: 2 años

No. de puestos a desarrollar desde recepcionista hasta coordinador: 1 puesto

Perfil del Puesto: Estudios de maestría de acuerdo al área administrativa, edad: 30 a 45 años, necesita 7 años de experiencia previa en puestos similares, atención al cliente o áreas administrativas, o 2 años como Jefe.

Mapa: Conocimientos de Office, conocimientos en planificación manejo de equipo de oficina, uso de tecnología, conocimiento de plataformas virtuales y redes sociales, resolución de problemas habilidad escrita y oral, habilidad de negociación, gusto por el trabajo en equipo, cortesía, educación, discreción, responsable, amable, dinámica, proactiva, capacidad de escucha, relaciones interpersonales.

Ruta: Uso de Excel intermedio/avanzado, manejo y uso de programas de computación, Actualización tecnológica manejo y uso de sistemas propios de la institución según el área, estudios universitarios enfocados según el área administrativa.

Esquema de Plan de Carrera Horizontal específico para el área de Gestión del Talento Humano para el puesto de Generalista.



Tipo de movimiento: horizontal

Puesto desde donde empezará el plan: generalista

Puesto siguiente del plan específico: generalista

Tiempo para rotar al siguiente puesto: ½ año

Tiempo restante para alcanzar todos los puestos: 3 años

Perfil del Puesto: Cierre de pensum en carrera de licenciatura o finalizando, edad: 25 a 32 años, necesita 4 años de experiencia previa en puestos similares, atención al cliente o áreas administrativas.

Mapa: Conocimientos de Office, conocimientos en planificación manejo de equipo de oficina, uso de tecnología, conocimiento de plataformas virtuales y redes sociales, resolución de problemas habilidad escrita y oral, habilidad de negociación, gusto por el trabajo en equipo, cortesía, educación, discreción, responsable, amable, dinámica, proactiva, capacidad de escucha, relaciones interpersonales.

Ruta: Uso de Excel intermedio/avanzado, manejo y uso de programas de computación, Actualización tecnológica manejo y uso de sistemas propios de la institución según el área, estudios universitarios enfocados según el área administrativa.

Esquema de Plan de Carrera Horizontal específico para el área de Tecnologías de la Información desde el puesto de Técnico



Tipo de movimiento: horizontal

Puesto desde donde empezará el plan: técnico

Puesto siguiente del plan específico: técnico

Tiempo para rotar al siguiente puesto: 1 año

Tiempo restante para alcanzar todos los puestos: 3 años

Perfil del Puesto: 3 años de estudios en licenciatura, edad: 23 a 28 años, necesita 2 años de experiencia previa en puestos similares, atención al cliente o áreas administrativas.

Mapa: Conocimientos de Office, conocimientos en planificación manejo de equipo de oficina, uso de tecnología, conocimiento de plataformas virtuales y redes sociales, resolución de problemas habilidad escrita y oral, habilidad de negociación, gusto por el trabajo en equipo, cortesía, educación, discreción, responsable, amable, dinámica, proactiva, capacidad de escucha, relaciones interpersonales.

Ruta: Actualización tecnológica, uso de Excel intermedio, manejo y uso de programas de computación, sistemas propios de la institución según el área, estudios universitarios enfocados según el área administrativa.

ANEXO II
INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

No. _____



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Recursos Humanos
Trabajo de Proyecto de Graduación



CENSO PARA DISEÑAR UNA PROPUESTA DE UN PLAN DE CARRERA PARA LOS TRABAJADORES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS/FINANCIERAS DE UNA INSTITUCIÓN DE ESTUDIOS SUPERIORES EN EL MUNICIPIO Y DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.

Sección 1: Dirigida al director y coordinadores del Departamento de Gestión del Talento Humano

Agradecemos mucho su colaboración y apoyo, el objetivo de este censo es obtener información para la propuesta de Diseño de Plan de Carrera dentro de la institución, los datos obtenidos ayudarán para el Trabajo Profesional de Graduación de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio por lo que son anónimas.

Edad:

30 a 39 años

40 a 50 años

51 o más

Nivel Educativo:

Grado/Licenciatura

Postgrado/Maestría

Doctorado

Antigüedad Laboral: Ininterrumpida

2 a 5 años

5 a 10 años

10 o más

Nivel de puesto:

Jefatura / Coordinación

Dirección

Género:

Femenino

Masculino

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de preguntas relacionadas a un plan de carrera laboral dentro de la institución, seleccione con un círculo según la respuesta que considere apropiada.

1. ¿La institución cuenta con un plan de carrera para todos sus trabajadores?

Sí

No

2. ¿Es posible implementar un plan de carrera dentro de la institución?

Sí

No

3. Si su respuesta fue No responda la razón; si fue Sí colocar N/A.

4. ¿Se ha tenido en cuenta crear un plan de carrera para los colaboradores?

Sí

No

5. Si su respuesta fue No indique la razón; si fue Sí colocar N/A.

6. ¿La institución cuenta con presupuesto para poder implementar un plan de carrera?

Sí

No

7. ¿La institución cuenta con políticas sobre plan de carrera y crecimiento laboral?

Sí

No

8. ¿La institución cuenta con programas de crecimiento laboral?

Sí

No

9. Si su respuesta fue Sí indique cuáles, si fue No colocar N/A.

10. ¿Para la institución es importante contar con un plan de carrera?

Sí

No

11. ¿Existe un manual de cómo crear un plan de carrera?

Sí

No

12. ¿Brindan las mismas oportunidades de crecimiento a todos los colaboradores?

Sí

No

13. ¿Cómo determinan la oportunidad de crecimiento de los colaboradores?

¡Muchas gracias por su participación y apoyo!



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Postgrado
 Maestría en Administración de Recursos Humanos
 Trabajo de Proyecto de Graduación



CENSO DE PERCEPCIÓN DE CRECIMIENTO LABORAL

Agradecemos mucho su colaboración y apoyo, el objetivo de este censo es obtener información que ayudará para el Trabajo Profesional de Graduación de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, consideramos que sus comentarios y experiencia son muy valiosos para obtener los mejores resultados por lo que le solicitamos contestar la siguiente encuesta con la mayor veracidad posible.

Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio por lo que son anónimas.

Edad:

18 a 29 años
 30 a 39 años
 40 a 50 años
 51 o más

Nivel Educativo:

Diversificado
 Estudiando Licenciatura
 Licenciatura finalizada
 Postgrado/Maestría
 Doctorado

Antigüedad Laboral: Ininterrumpida

1 a 2 años
 2 a 5 años
 5 a 10 años
 10 o más

**trabajadores de las
 Financieras que**

**Sección 2: Dirigido a
 unidades Administrativas/
 tengan 1 año o más de**

antigüedad laboral.

Nivel de puesto:

Género:

Técnico

Femenino

Jefatura / Coordinación

Masculino

Dirección

Sección 1

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de preguntas, de acuerdo con su percepción, seleccione con un círculo según la respuesta que considere apropiada.

1. ¿La institución brinda oportunidades de crecimiento laboral?

Sí

No

2. En los últimos dos años ¿Ha tenido una promoción laboral?

Sí

No

3. Si su respuesta fue Sí responda ¿A qué puesto? si fue No colocar N/A

4. ¿Se le ha tomado en cuenta a la hora de surgir alguna vacante?

Sí

No

5. ¿Ha tenido conocimiento de los puestos vacantes dentro de la institución?

Sí

No

6. ¿En los últimos dos años ha tenido un aumento salarial?

Sí

No

7. Si su respuesta fue Sí indique el motivo, si fue No colocar N/A.

Promoción a un puesto Desempeño Laboral Antigüedad

Reestructura N/A

8. ¿Cuándo surge un puesto vacante tiene la oportunidad de aplicar al mismo?

Sí

No

9. ¿Las promociones de personal se basan en el desempeño y antigüedad laboral?

5. ¿Considera que sus capacidades se están desarrollando y fortaleciendo en su posición de trabajo actual?

Sí

No

6. Estaría dispuesto a invertir tiempo fuera de horario laboral en formarse y capacitarse?

Sí

No

7. ¿Consideraría tener las capacidades y condiciones para ser tomado en cuenta en un plan de carrera laboral?

Sí

No

8. Si su respuesta fue Sí, ¿En qué puesto puede desarrollarse? si fue No colocar N/A.

9. ¿En qué área le gustaría crecer laboralmente?

Administrativa

Financiera

10. Si eligió área Administrativa; indique la unidad:

Dirección Administrativa Dirección de Gestión del Talento Humano

Dirección Jurídica Dirección de Tecnologías de la Información N/A

11. Si eligió área Financiera; indique la unidad:

Dirección Financiera Auditoría Interna Contabilidad Tesorería N/A

¡Muchas gracias por su participación y apoyo!

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	10
Tabla 2	16
Tabla 3	25
Tabla 4	26
Tabla 5	30
Tabla 6	32
Tabla 7	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	13
Figura 2	23
Figura 3	27
Figura 4	28
Figura 5	33
Figura 6	34
Figura 7	38