

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**“DISEÑO DE PLAN DE CARRERA PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CUIDADO
PERSONAL, UBICADO EN LA ZONA 18 DE LA CIUDAD CAPITAL”**

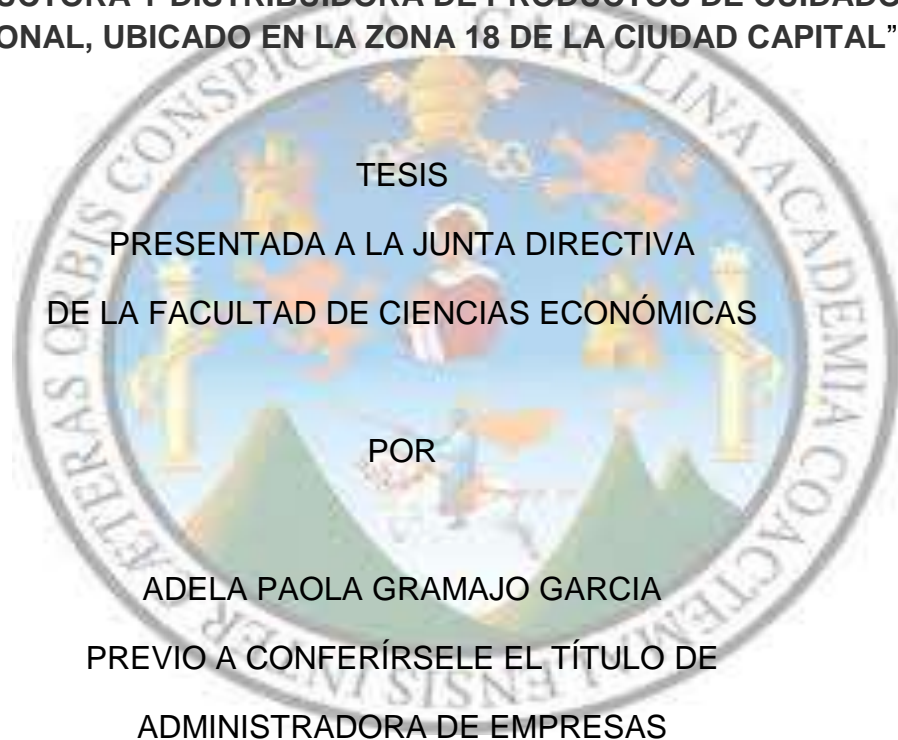
ADELA PAOLA GRAMAJO GARCÍA

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, MAYO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ DISEÑO DE PLAN DE CARRERA PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CUIDADO
PERSONAL, UBICADO EN LA ZONA 18 DE LA CIUDAD CAPITAL ”**



TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ADELA PAOLA GRAMAJO GARCIA
PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, FEBRERO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

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

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS
BÁSICAS

Área de Matemática Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Área de Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Marlen Verónica Pineda de Burgos
Área Administración-Finanza	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Secretaria:	Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López
Examinador:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 09 de octubre de 2019

Licenciado Luis Antonio Suárez Roldán
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala


Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, procedí a asesorar a la estudiante ADELA PAOLA GRAMAJO GARCÍA, carné 200314956, en la elaboración de tesis titulada: "Diseño de plan de carrera para el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal, ubicado en la zona 18 de la ciudad capital".

Dicho trabajo cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar por el título de Administración de Empresas en grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Licenciado Julio Maunero González Ruiz
Administrador de Empresas
Colegiado No. 11,077

DICTAMEN. ADMÓN-77-2017

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA, DIEZ DE OCTUBRE DE DOS MIL DIECISIETE. En vista del dictamen rendido por el Director de la Escuela de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, este Decanato señala a: ADELA PAOLA GRAMAJO GARCÍA Carné No. 200314956, como punto de tesis el estudio denominado: "DISEÑO DE PLAN DE CARRERA PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CUIDADO PERSONAL, UBICADO EN LA ZONA 18 DE LA CIUDAD CAPITAL", el que deberá presentar previamente para poder someterse a Examen PRIVADO DE TESIS. Se designa como su Asesor (a) al (a la) LICENCIADO JULIO MAURICIO GONZÁLEZ RUIZ colegiado (a) activo (a) No. 11,077 quien deberá rendir el dictamen satisfactorio sobre el estudio realizado.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Vo.Bo. (f)

Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
DECANO

(f)

Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
SECRETARIO ACADÉMICO



DEDICATORIA

“Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas”

Josué 1:9

A DIOS

Por su misericordia y bondad, por su inmenso amor y su gracia sobre mi vida. Gracias a él por permitirme finalizar mis estudios con éxitos.

A MI MAMI Y PAPI

Francisco Gramajo (+) a ti por nunca haber renunciado, porque a pesar de todas las dificultades no te diste por vencido hasta en tus últimos días fuiste un ejemplo para mi y mi familia. Aracely de Gramajo, a ti porque luchaste hombro a hombro con mi papi y fueron un gran equipo de trabajo, lograron que todos alcanzáramos nuestras metas, sin duda realizaron un excelente trabajo.

A MI ESPOSO E HIJOS

Mi hermosa familia, los amo y está dedicada a ustedes que son mi gran motor en esta vida. Robin mi esposo muchas gracias por ser quien me motiva cada día a ser mejor persona. José Adrián y Sara Abigail, los regalos más preciados que me ha dado Dios, se las dedico con mucho amor.

A MIS HERMANOS

Jerson, Nilced, Alexander, Cristian y Daniel, muchas gracias por todo el apoyo.

A MIS AMIGOS

Que me acompañaron a lo largo de estos años, por las risas, discusiones y experiencias vividas que hicieron más amena esta etapa de mi vida.

A LOS PROFESIONALES

QUE ADMIRO

A la Licda. Diana de Díaz por su apoyo incondicional y por creer siempre en mí. Al Lic. Julio Mauricio González Ruiz, por su asesoría, consejos y sugerencias en el desarrollo de la tesis; gracias por creer en mí y en este trabajo. Al Lic. Carlos Hernández por su apoyo incondicional en todo el proceso. Y a todos los

profesionales que dejaron en mí su conocimiento,
experiencia y tiempo.

A LA UNIVERSIDAD SAN

CARLOS DE GUATEMALA Mi querida universidad, gracias por albergarme
estos años y permitirme formarme como profesional.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
a. Finalidades de las empresas	1
b. Clasificación de las empresas	3
1.1.1 Empresa productora y distribuidora	4
1.2 Administración	5
1.2.1 Proceso administrativo	5
1.2.1.1 Planeación	6
a. Elementos de la planeación	7
1.2.1.2 Organización	10
1.2.1.3 Integración	12
a. Administración del talento humano	12
a.1 Admisión de personas	14
a.2 Aplicación de personas	17

Contenido	Página	
a.3	Compensaciones de las personas	18
a.4	Desarrollo de personas	18
a.5	Mantenimiento de personas	18
a.6	Evaluación de personas	18
b.	Subsistema de desarrollo de talento humano	19
b.1	Capacitación	19
b.2	Desarrollo personal	20
b.3	Desarrollo organizacional	24
1.2.1.4	Dirección	50

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL PLAN DE CARRERA EN LA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CUIDADO PERSONAL, UBICADO EN LA ZONA 18 DE LA CIUDAD CAPITAL

2.1	Metodología de investigación	51
2.1.1	Métodos de investigación	51
2.1.1.1	Método científico	52
2.1.1.2	Método deductivo – inductivo	52
2.1.2	Técnicas de investigación	52
2.1.2.1	Censo	52
2.1.2.2	Entrevista	53

Contenido	Página
2.1.2.3 Observación directa	53
2.1.2.4 Investigación bibliográfica	53
2.1.3 Instrumentos de investigación	53
2.1.3.1 Cuestionario	53
2.1.3.2 Guía de entrevista	54
2.1.3.3 Guía de observación	54
2.1.3.4 Fichas bibliográficas	54
2.2 Antecedentes de la empresa objeto de estudio	54
2.2.1 Reseña histórica	54
2.2.2 Planeación estratégica	56
2.2.2.1 Elementos de la filosofía empresarial	57
2.3 Situación actual del proceso de plan de carrera dentro de la empresa	61
2.3.1 Análisis sobre la situación actual de valoración de potencial	62
2.3.2 Análisis de la existencia de plan de carrera	64
2.3.3 Análisis del proceso de capacitación como herramienta para el desarrollo de carrera	65
2.3.4 Análisis del proceso de reclutamiento como herramienta para el desarrollo de carrera	67
2.3.5 Análisis de promoción interna que existe dentro de la Organización	71
2.3.6 Análisis sobre el personal prepara para cubrir un puesto de mayor jerarquía	72
2.4 Análisis de los resultados	73

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLAN DE CARRERA PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CUIDAOD PERSONAL, UBICADO EN LA ZONA 18 DE LA CIUDAD CAPITAL

Contenido	Página
3.1	Justificación de la propuesta 77
3.2	Objetivo de la propuesta 79
3.3	Plan de carrera propuesto 79
3.3.1	Propuesta de la metodología a utilizar 80
3.3.1.1	Parte I. Determinación de puestos críticos 83
3.3.1.2	Parte II. Definición de perfiles y especificaciones de puestos 89
3.3.1.3	Parte III. Planes de capacitación para los colaboradores claves 97
3.3.1.4	Parte IV. Evaluación de los candidatos a los puestos críticos que desarrollaran plan de carrera 101
3.3.1.5	Parte V. Planes de acción para implementar un diseño de plan de carrera 109
3.3.1.6	Ejemplo de ficha de colaborador para adjuntar al plan de Carrera 113
CONCLUSIONES	133
RECOMENDACIONES	135
BIBLIOGRAFÍA	137

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1	Proceso administrativo	6
2	Instrumento administrativo de la función de planeación	9
3	Elementos e instrumentos de la función de organización	11
4	Elementos de la función de integración	13
5	El sistema de desarrollo de carrera	28
6	Herramientas principales de evaluación de carreras	26
7	Técnicas de valoración de puestos	34
8	Matriz 9 cajas	37

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1	Elementos de la función de planificación	7
2	Proceso básico de la gestión del talento humano	15
3	Subsistema de desarrollo de recursos humanos	20
4	Elaboración de esquema de la aprobación de puestos críticos y personal clave	84

ÍNDICE DE ORGANIGRAMAS

No.	Título	Página
1	Organigrama general de la empresa objeto de estudio	56
2	Organigrama de la Gerencia de Control de Calidad 2020	60
3	Organigrama de la Gerencia de Cadena de Suministros 2020	60
4	Organigrama de la Gerencia de Ventas 2020	61
5	Organigrama de la Gerencia de Mercadeo 2020	61

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	¿Conoce algún instrumento que le permita conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades?	63
2	Recibe apoyo para el cumplimiento de sus objetivos individuales	67
3	Sabe usted de algún instrumento que la empresa proporcione para saber cuáles puestos son accesibles al personal	72
4	¿Sabe quién podría ocupar su puesto, si usted faltase?	73
5	Análisis de las generaciones actuales que existen dentro de la empresa objeto de estudio	76

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Generaciones actuales dentro de la empresa objeto de Estudio	75

ÍNDICE DE FICHAS

No.	Título	Página
1	Recopilación de información sobre los puestos críticos para el diseño del plan de carrera para el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado	85
2	Especificación de los puestos críticos para los colaboradores claves para el desarrollo del diseño de plan de carrera para el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal	92
3	Ficha técnica propuesta para los puestos críticos para el diseño de plan de carrera para el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal	94
4	Indicadores de medición de los puestos críticos para el diseño de plan de carrera para el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal	96
5	Estimado de potencial propuesto para las personas claves evaluadas para las posiciones críticas para el diseño de plan de carrera para el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal	97

No.	Título	Página
6	Ficha propuesta para los colaboradores claves que quieran ocupar un puesto crítico para el diseño de plan de carrera para el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal de personal	98
7	Catálogo de avance académico del personal clave para ocupar puestos críticos para el diseño de plan de carrera para el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal	100
8	Resumen de la entrevista a colaboradores claves para ocupar puestos críticos para el diseño de plan de carrera para una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal	102
9	Catálogo de pruebas psicométricas propuestas para evaluar al personal clave para ocupar puestos críticos para el diseño de plan de carrera para el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal	103

No.	Título	Página
10	Formato de evaluación de desempeño para el personal clave a evaluar para ocupar puestos críticos para el diseño de plan de carrera para el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal	105
11	Evaluación de talento propuesta para evaluar al personal clave para ocupar puestos críticos para el diseño de plan de carrera para el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal	111

ÍNDICE DE MATRIZ

No.	Título	Página
1	Matriz para la evaluación de puestos críticos para el diseño del plan de carrera para una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal	87

ÍNDICE DE MAPA

No.	Título	Página
1	Estructura básica de un mapa por departamento para los puestos críticos para el portafolio del diseño de plan de carrera para el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal	91

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones necesitan mantenerse competitivas en el mercado, y para ello, los temas de desarrollo de personal se vuelven más precisos, esto con el fin de darle un valor al recurso más importante de la empresa el capital humano. En especial aquellas empresas que se dedican a la producción y distribución de productos para el cuidado del hogar y la familia, como sucede en el caso de la empresa objeto de investigación, es por esa razón que se busca diseñar un plan de carrera que proporcione a los colaboradores una visibilidad sobre el desarrollo profesional que puede tener dentro de la organización, y a su vez, satisfacción laboral en el alcance de sus objetivos tanto a nivel personal como dentro de la empresa, teniendo como resultado la retención del personal clave.

El desarrollo del tema de tesis “Diseño de plan de carrera para el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal, ubicado en la zona 18 de la ciudad capital” aporta los lineamientos que debe de seguir los colaboradores para que puedan ser incluidos para generar planes de desarrollo y trayectorias de carrera, buscando el afianzar el conocimiento y experiencia del colaborador para la empresa, generando ambientes de estabilidad y lealtad empresarial.

En el capítulo I, se hace referencia a los temas inherentes al desarrollo personal en el ámbito del trazo de planes de carrera, constituyendo estos, el marco teórico.

El capítulo II. Contiene el diagnostico actual acerca del diseño de plan de carrera para el personal de la empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal, presentando la metodología y los resultados de la investigación.

El contenido del capítulo III, se presenta en dos partes, una que contienen la descripción general de la propuesta y la segunda corresponde al desarrollo de la metodología propuesta para el diseño de un plan de carrera y la segunda parte corresponde al desarrollo de la metodología para la implementación de un diseño

de plan de carrera, así mismo se ejemplifica a través de un caso práctico la aplicación de la metodología propuesta para el diseño de un plan de carrera.

Las conclusiones y recomendaciones se basan en la información obtenida del diagnóstico de la investigación, mismas que se encuentran al final del documento, seguidamente se encuentra la bibliografía consultada.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

En el presente capítulo se abordaran las teorías, conceptos y demás aportes proporcionados por otros autores, que permiten obtener una amplia visión sobre el contexto de la problemática de la empresa objeto de investigación y sobre todo los fundamentos teóricos para diseñar un plan de carrera.

1.1. Empresa

“La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordina para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común”.(1:6) en el propio sentido de la definición incluye la manufactura o producción de productos tangibles y la prestación de servicios, la empresa objeto de investigación se dedica a la producción y distribución de productos de cuidado personal y limpieza, esto requiere que la empresa tenga personal con talento tanto para producir como para distribuir.

a. Finalidades de las empresas

- Finalidad económica externa, que es la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.
- Finalidad económica interna, que es la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Esta finalidad incluye la de abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores. Se ha discutido mucho si una de estas dos finalidades está por encima de la otra. Ambas son fundamentales, están estrechamente vinculadas y se debe tratar de alcanzarlas simultáneamente. La empresa está para servir a los hombres de afuera (la sociedad) y a los hombres de adentro (sus integrantes).

- Finalidad social externa, que es contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no solamente no se vulneren los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan.
- Finalidad social interna, que es contribuir, en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino también promoviéndolos.

“La empresa, además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por personas y para personas. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella. La sociedad le proporciona la paz y el orden garantizados por la ley y el poder público; la fuerza de trabajo y el mercado de consumidores; la educación de sus obreros, técnicos y directivos; los medios de comunicación y la llamada infraestructura económica.” (2:s.p.)

Esto es lo que conocemos como responsabilidad social empresarial, el rol que la empresa tiene para con la sociedad que va más allá de la mera producción y comercialización de bienes y servicios, sino que también implica el asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad. Una enumeración de los beneficios concretos y tangibles que significa para la empresa:

- Un incremento de la productividad, ya que el trabajador está a gusto en la empresa y se le capacita para que lo haga cada vez mejor;
- Mejoramiento de las relaciones con los trabajadores, el gobierno y con las comunidades a nivel regional y nacional;
- Un mejor manejo en situaciones de riesgo o de crisis, ya que se cuenta con el apoyo social necesario;
- Sustentabilidad en el tiempo para la empresa y para la sociedad, dado que RS fortalece el compromiso de los trabajadores, mejora su imagen corporativa y la reputación de la empresa, entre otros.

- Imagen corporativa y reputación: frecuentemente los consumidores son llevados hacia marcas y compañías consideradas por tener una buena reputación en áreas relacionadas con la responsabilidad social empresarial. También importa en su reputación entre la comunidad empresarial, incrementando así la habilidad de la empresa para atraer capital y asociados, y también con los empleados dentro de la empresa.
- Rentabilidad de sus negocios o rendimiento financiero: se refiere a la relación entre prácticas de negocio socialmente responsables y la actuación financiera positiva. Se ha demostrado que las empresas fieles a sus códigos de ética resultan de un rendimiento de dos a tres veces superior respecto a aquellas que no los consideran, de esta forma las compañías con prácticas socialmente tipos de empresas según sus ámbitos y su producción.

b. Clasificación de las empresas

Respecto al giro, la empresa se agrupa de acuerdo con su objeto u ocupación en:

- **“Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:
 - Extractivas: Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
 - Manufactureras: Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
 - De consumo final: Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.

- De producción: Estas satisfacen a las personas de uso de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.
- **Comerciales:** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados.
- **Servicio:** Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:
 - Transporte
 - Turismo
 - Instituciones financieras
 - Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
 - Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
 - Educación
 - Finanzas
 - Salud” (2:s.p.)

La investigación se enfoca en el sector industrial.

1.1.1. Empresa productora y distribuidora

La empresa objeto de investigación fue fundada en el año 1990, dedicada a la producción, distribución de productos de cuidado personal y limpieza para el hogar, tales como productos de perfumería, higiene, cuidado personal y productos de limpieza con ingredientes y principios activos procedentes las investigaciones más vanguardistas. La misma cuenta actualmente con 340 colaboradores y 23 puestos.

1.2. Administración

“La administración es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales” (3:6)

Sin embargo, a través del tiempo la palabra administración ha adquirido otro significado distinto y más complejo, incluyendo términos como proceso, recursos, logro de objetivos, eficiencias, eficacia entre otros.

Para Robbins y Coutler, la administración es la coordinación de actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas. Koontz y Wehrich definen la administración como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos los individuos cumpla eficiente con los objetivos específicos. Para Idalberto Chiavenato, la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos de una empresa.

Desde cualquier punto de vista la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos de la empresa de manera eficiente y oportuna.

1.2.1 Proceso administrativo

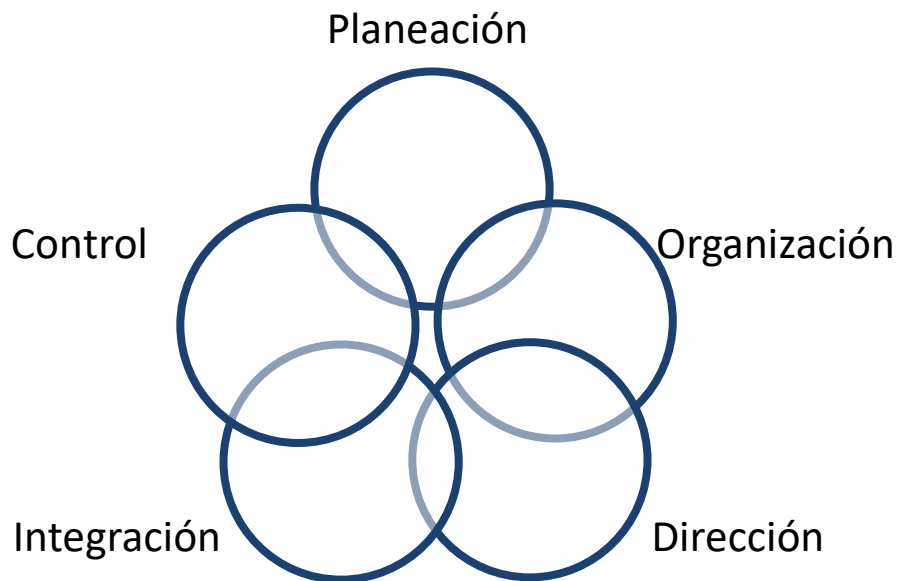
La administración puede verse también como un proceso, según Henry Fayol, dicho proceso está compuesto por funciones básicas: planificación, organización, dirección, coordinación, control.

El proceso administrativo permite movilizar con eficiencias los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos. Concibe a la administración como una función amplia y comprensiva que abarca todas las áreas de una empresa. “Se puede decir que proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos

organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas para la organización.”
(1:25)

FIGURA No. 1

Proceso Administrativo



Fuente: elaboración con base al libro: Raymundo Javier Benavides Pañeda 2004. Administración La naturaleza interactiva del proceso administrativo. Primera edición en español por McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de CV. 25p.

1.2.1.1 Planeación

La función de planeación implica que se deben de tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se realizará en el futuro; estableciendo las bases para determinar el elemento de riesgo y minimizarlo. Para ello la planeación cuenta con elementos e instrumentos.

ESQUEMA No. 1

Elementos de la función de planeación



Fuente: Elaboración con base en el libro: Koontz, H 2008. Administración: una perspectiva global y empresarial / Harold Koontz, Heinz Wehrich, 13ª. Ed. México, D.F. Mc Graw-Hill, 665 p.

a. Elementos de la planeación

Dentro de los elementos que componen la planeación se menciona a continuación los siguientes:

✓ **“Misión**

Identifica el propósito básico, función o tarea de una empresa o dependencia o cualquier parte de ellas. En cada sistema social, las empresas deben realizar una función básica o tarea que es asignada.

✓ **Visión**

Define lo que la organización quiere llegar a ser en el futuro; qué características generales y específicas tendrá en cada una de sus partes y cómo y con qué resultados realizará cada una de sus funciones.

✓ **Valores**

Representan convicciones básicas de un modo específico de conducta socialmente preferible. Contienen un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo como lo que es correcto, bueno o deseable.

✓ **Objetivos o metas**

Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación, sino el final al que la organización, la integración de personal, la dirección y el control están dirigidos.

✓ **Estrategias**

Se definen como los cursos de acción para alcanzar los objetivos o metas.

✓ **Políticas**

Son declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones. Definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que ésta será consistente con, y contribuirá con, un objetivo. Ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta, y unifica

otros planes, permitiendo así que los gerentes deleguen autoridad pero con el control sobre lo que subordinados hacen.

✓ **Programas**

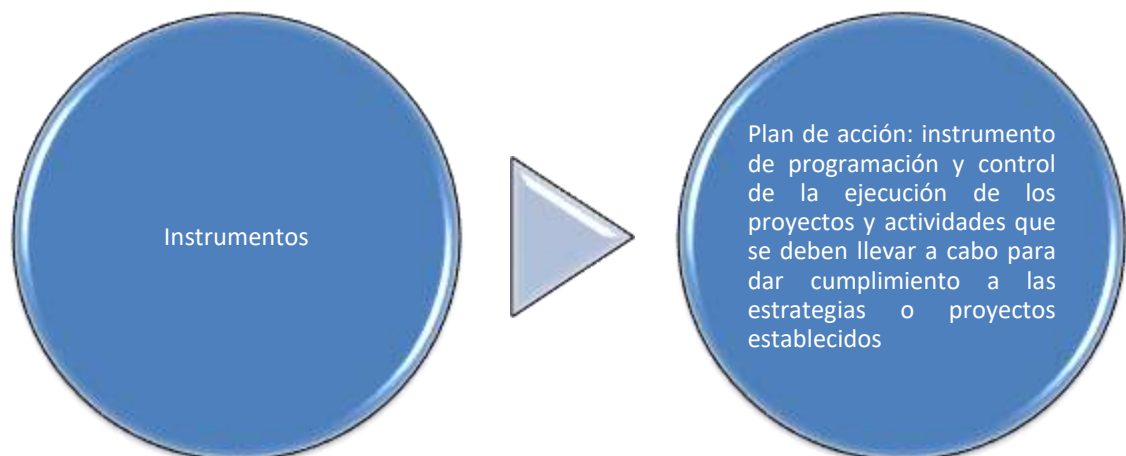
Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; generalmente cuentan con el apoyo de un presupuesto designado para ello.

✓ **Presupuesto**

Es un informe de los resultados, esperados lo que se expresa en términos numéricos, se le puede llamar plan “cuantificado”. Puede expresarse en términos financieros, en términos de horas laborales, unidades de producción, horas máquina; o en cualquier término numérico conmensurable”. (12:665.p.)

FIGURA No. 2

Instrumento administrativo de la función de planeación



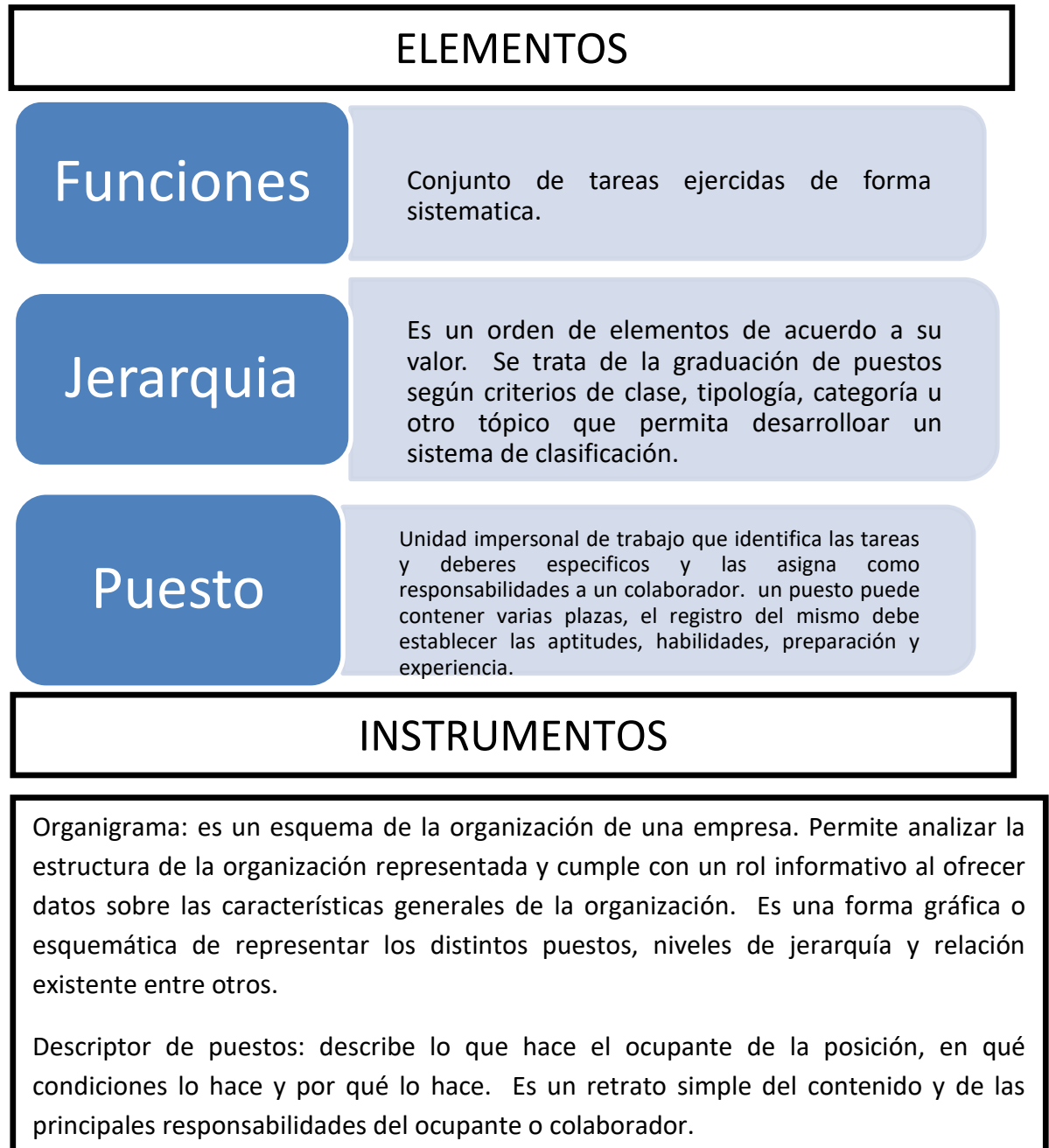
Fuente: Elaboración con base en el libro: Koontz, H 2008. Administración: una perspectiva global y empresarial / Harold Koontz, Heinz Wehrich, 13ª. Ed. México, D.F. Mc Graw-Hill, 665 p.

1.2.1.2 Organización

Organización implica dividir y agrupar las actividades que se han de realizar en una empresa, adicional determina una estructura formalizada de roles, posiciones, cargos o puestos. En esta etapa se diseña la estructura organizacional en donde se especifican quienes deben de realizar ciertas tareas, se determina lo que es necesario realizar, como llevarlo a cabo y quiénes son los responsables de hacerlo.

FIGURA No. 3

Elementos e instrumentos de la función de la organización



Fuente: elaboración con base en el libro: Koontz, H. 2008. Administración: Una perspectiva global y empresarial / Harold Koontz, Heinz Wehrich, Mark Cannice. 13ª. Ed. México, D.F. Mc Graw-Hill, 665 p.

1.2.1.3 Integración

“Implica identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear la carrera, recompensar, capacitar o de otra forma desarrollar a los colaboradores dentro de una organización.

La importancia de integración en el proceso administrativo:

- a. Es el primer paso práctico de la etapa dinámica y, por lo mismo de ella depende que la teoría formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficiencia planeada o prevista.
- b. Es el punto de contacto entre lo práctico y lo teórico.”(1:182-183)

FIGURA No. 4

Elementos de la función de Integración

Recursos Humanos	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Recursos Técnicos
<ul style="list-style-type: none">• Reclutamiento• selección• Contratación• Inducción• Registro• Evaluación del rendimiento• Prestaciones y beneficios• Desarrollo• Sistemas de retiro de personal	<ul style="list-style-type: none">• Localización, adquisición, ubicación y distribución de planta.• Materias primas• Equipo• Manejo de almacenes• Dotación de servicios• Vigilancia• Mantenimiento• Catálogo de proveedores• Construcciones	<ul style="list-style-type: none">• Adquisición, manejo y control del capital.• Recursos Financieros• Adquisición, manejo y control del capital.• Diversos tipos de financiamiento• Movimiento de caja• Elaboración y manejo de presupuesto.• Diversos tipos de financiamiento• Movimiento de caja• Elaboración y manejo de presupuesto	<ul style="list-style-type: none">• Sistemas y procedimientos de diseño, producción y distribución de servicios y productos.• Organización y métodos administrativos• Patentes y marcas• Fórmulas

Fuente: elaboración con base en el libro: Administración / Javier Benavides Pañeda 1era Ed. México, D.F. Mc Graw-Hill, 182-183 p

a. Administración de Talento Humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. La administración de desarrollo humano, es un área de

estudio moderna; la misma es situacional, depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos como la cultura organizacional, la estructura las características del contexto, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración entre otras variables.

“El objetivo principal de la Administración de Recursos Humanos (ARH), es lograr que la organización se reconozca por su eficacia y eficiencia:

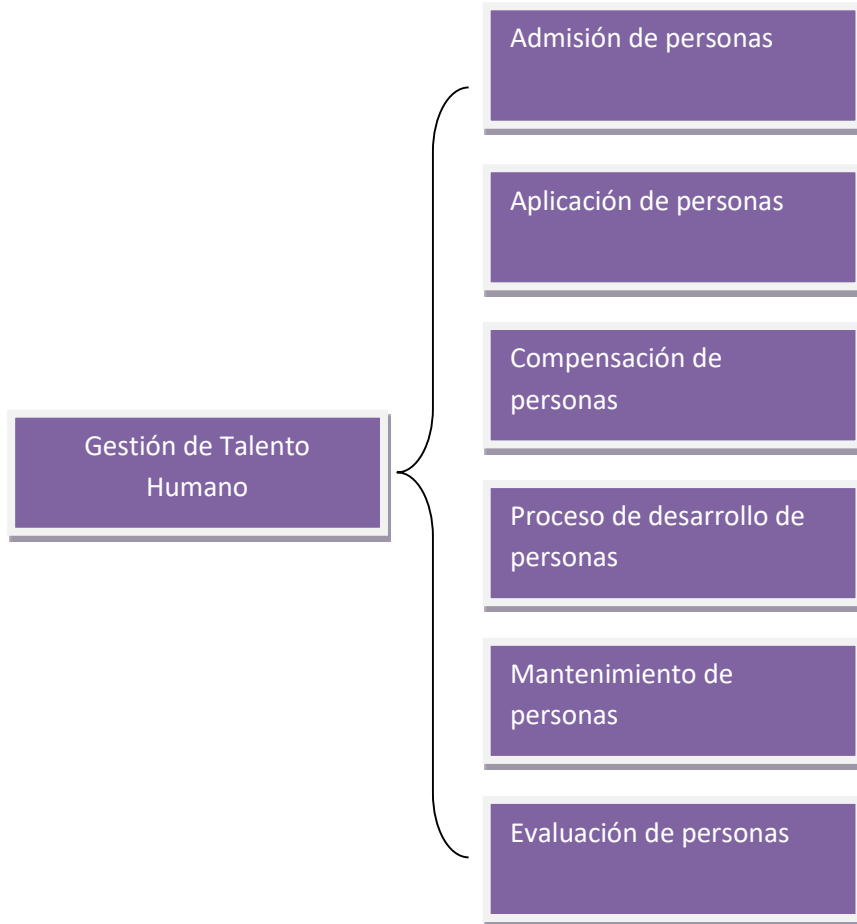
- ✓ Crear, mantener y desarrollar un personal con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos organizacionales.
- ✓ Crear, mantener y desarrollar las condiciones organizacionales para el trabajo, desarrollo y satisfacción plena de los colaboradores, para el logro de sus objetivos tanto de la organización como personales.
- ✓ Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.” (4:20)

➤ **Proceso básico de la gestión de Talento Humano:**

El proceso básico de la gestión del talento humano se puede mencionar que está conformado por: admisión de personas, aplicación de personas, compensaciones, proceso de desarrollo, mantenimiento de personas, evaluación de personas entre otras.

ESQUEMA No. 2

Proceso básico de la Gestión de Talento Humano



Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano 10ma. Ed. México, D.F. Mc Graw-Hill

Todos los procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca.

a.1 "Admisión de personas, procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministros de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personal" (4:13)

“En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al mercado de recursos humanos para abastecer su proceso de selección” (5:116)

En este proceso se publican vacantes, se llenan solicitudes de empleo y se pasan pruebas psicométricas y pruebas técnicas, también se pasa el proceso de entrevista.

Solicitud de empleo, es un documento por medio del cual el aspirante se postula a un puesto de trabajo. Esta misma se compone de las siguientes secciones: lugar y fecha cuando llena la solicitud de empleo, datos generales del candidato, datos de la familia del candidato, detalle de estudios del aspirante, detalle de la experiencia, datos sobre la situación económica del candidato, hobbies y datos sobre la aspiración del candidato dentro de la empresa.

Pruebas psicométricas: para efecto de esta investigación, mencionaremos las siguientes pruebas psicométricas:

“Raven: Como su propio nombre indica, las pruebas psicométricas son test y cuestionarios cuyo objetivo es medir la psique (mente). Dichas técnicas se originaron como herramientas para poder definir diferentes capacidades que poseemos los humanos y así conocernos un poco más en diferentes aspectos de nuestra vida. El test de Raven forma parte de un conjunto de test psicométricos destinados a evaluar la inteligencia, más concretamente, exagima en factor G.” (7: s.p.)

“Cleaver: Este test es uno de los más empleados en el ámbito de las pruebas psicométricas. En él se miden ciertas capacidades (por ejemplo, la constancia, la fuerza de voluntad o la capacidad de adaptación a distintos ambientes). Al mismo tiempo, el test Cleaver permite ofrecer una valoración global sobre la personalidad de un candidato”. (7:s.p.)

“Moos: es una prueba psicométrica que se usa ampliamente en los procesos de reclutamiento de personal, especialmente cuando se trata de ocupar cargos en los que el liderazgo y la toma de decisiones es fundamental para el correcto funcionamiento de la organización” (9:s.p.)

Proceso de entrevista, este consta de entrevistas organizadas por el área de desarrollo humano para conocer al candidato, por lo general son de 2 a 4 entrevistas, siempre dependerá de la disposición de los que entrevistan para el número de veces que será entrevistado el candidato.

Selección, es el proceso en el que añadimos talento calificado a la organización por medio de decisiones con base en datos confiables. Funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a aquellas personas que cumplen con las características específicas reflejadas en el perfil del puesto.

Uno de los temas muy importantes es que un mal reclutamiento y una mala selección, llevará a la organización a tener pérdidas no solo en la operación como tal del negocio, sino que todo el tiempo y recursos invertidos en atraer al candidato se perderán. Es por ello que es importante analizar siempre los costos que conlleva a hacer un buen reclutamiento y una excelente selección.

➤ **Importancia del análisis costo de reclutamiento y selección**

“Es importante analizar el costo del proceso de reclutamiento y selección es pertinente mencionar tres factores: las variables asociadas al reclutamiento, los tiempos invertidos por todas las personas que intervienen en la aplicación de pruebas y entrevistas, y sobretodo el impacto que genera el nuevo colaborador en la operación de la organización.

Los costos de reclutamiento son tangibles y se obtienen del cálculo de la inversión realizada por la organización en las estrategias elegidas en determinado periodo

de tiempo. Por ejemplo, el costo integral mensual de la organización en la publicación de anuncios de prensa, radio o internet, más los costos del acceso a base de datos de candidatos. El costo está compuesto de diferentes factores, desde los tangibles, como el costo de los anuncios, el consultor externo hasta otros, de alguna manera ocultos, como las horas invertidas en leer currícula, en entrevistar, entre otros.

El tiempo destinado al proceso de reclutamiento y selección varían de acuerdo a la naturaleza del puesto y las políticas propias de cada empresa. Los elementos más comunes están asociados a la pre entrevista, la entrevista, la aplicación de pruebas, verificación de datos y referencias, revisión en buros crediticios, pruebas de poligrafía y en algunos casos la visita domiciliar.

Los procesos de reclutamiento y selección generan los mayores costos de lo esperado, adicional a lo mencionado, es necesario tomar en cuenta que también va inmerso el costo de inducción y capacitación al puesto; por lo cual es importante que se cumpla con el propósito inicial de los mismos: elegir a la persona correcta para el puesto.” (13:11)

a.2 “Aplicación de personas, procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyendo diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación de desempeño.”(4:13)

✓ Diseño de cargos: diseñar un cargo, significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a) Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir.
- b) Métodos y procesos de trabajo.
- c) A quién deberá reportar el ocupante del cargo, es decir, la relación con su jefe.

d) A quién deberá supervisar o dirigir, es decir la relación con los subordinados.

✓ Análisis de cargos: pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades de forma adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar cargos.

✓ Evaluación de desempeño: es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo, o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona.

✓ Descripción de los cargos: es el proceso que consiste en enumerar las tareas y funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y porqué lo hace.

a.3 “Compensación de las personas, procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.

a.4 Desarrollo de personas, procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entregamiento y desarrollo de las personas programas de cambio y desarrollo de carrera y programas de comunicación e investigación.

a.5 Mantenimiento de personas, procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.

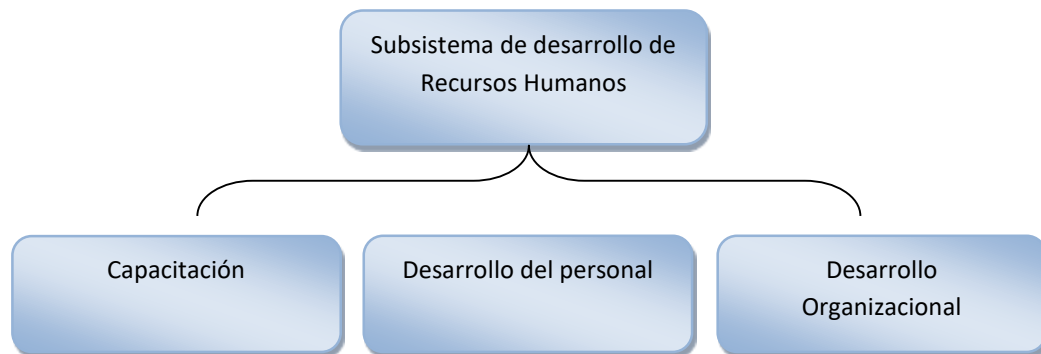
a.6 Evaluación de personas, procesos empleados para acompañar y controlar actividades de las personas verificar resultados. Incluyen base de datos y sistemas de información gerenciales.” (4:13,14.).

b. Subsistema de desarrollo de talento Humano

Las personas tienen una increíble capacidad para aprender y desarrollarse, por tal razón la importancia de desarrollar y capacitar al talento humano y a su vez conseguir el desarrollo organizacional. Desarrollar personas significa, sobre todo, brindarles información, para obtener, nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, para que el talento humano aprenda nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen.

ESQUEMA No. 3

Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos



Fuente: elaboración con base en el libro: Chiavenato I, 2011. Administración de Recursos Humanos. 9ª. Ed. México, D.F. Mc Graw-Hill, 421 p.

b.1 Capacitación

Es un valor agregado importante que adquirirá el trabajador, en donde se formará en áreas específicas relacionadas con su actividad laboral, aplicando además exámenes en donde se determine el alcance de los conocimientos y las habilidades adquiridas. Existen muchas modalidades de capacitación y de formación dentro de la empresa, pero sobre todo lo que hay que tener en cuenta es que antes de realizar un plan de capacitación o de formación se debe estudiar

previamente cuáles son los aspectos que se pueden mejorar dentro de la empresa y el nuevo trabajador así como nuevas tecnologías que se están incorporando para en base a esto crear un plan de formación de personal que favorezca a ambas partes. Para efecto de esta investigación llamaremos al área de recursos humanos Desarrollo Humano, tal cual lo tiene establecido actualmente la empresa.

b.2 Desarrollo del personal

“Las décadas de 1980 y 1990 se caracterizaron por una intensa ola de reorganización en las mayores organizaciones del mundo. Se habló mucho de reingeniería, reducción del tamaño (downsizing), tamaño adecuado (rightsizing), reestructuraciones, fusiones, subcontrataciones (outsourcing), satelización y otros temas por el estilo. Las grandes organizaciones dejaron a un lado el organigrama tradicional y empezaron a innovar la estructura organizacional y la organización del trabajo no sólo por tener una estructura moderna, sino por la imperiosa necesidad de ser más ágiles, flexibles, innovadoras y rápidas en reacción. Muchas aplanaron la jerarquía, recortaron niveles intermedios y obligaron a las personas que se relacionaran con el cliente externo fuesen los elementos más importantes de la organización. En vez de servir verticalmente a la jerarquía, las personas servían horizontalmente al cliente y contaban con la organización como retaguardia o herramienta de trabajo. En esta ola de reestructuración y reorganización, de las personas dejaron de ser un recurso productivo o mero agente pasivo de la administración, para convertirse en el agente activo y proactivo del negocio.” (4:328)

En la antigüedad, las organizaciones exigían que las personas tuvieran un comportamiento burocrático y repetitivo. En donde lo único que se buscaba era que las personas hicieran su trabajo de acuerdo con las normas, métodos y procedimientos de la organización. No se permitía cambiar ni pensar en cuanto a

cambiar los procedimientos y normas para realizar su trabajo. Como resultado de la reestructura, reorganización y fusión de empresas, nació lo que es la creatividad como base de todo, y la innovación como el proceso de crear nuevas y mejores ideas para realizar su trabajo. El proceso de la creatividad e innovación dio como resultado que se incrementaron las utilidades del negocio, se recurre a incentivar y estimular a que las personas sigan siendo creativas e innovadoras. “el cambio trae nuevas prácticas y nuevas soluciones que exigen el cambio de las personas, para funcionar de manera satisfactoria. Este papeles corresponde al desarrollo de personas” (4:334)

➤ **Es importante conocer la Definición de desarrollo, entrenamiento y educación**

“Desarrollo de RH: conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividades: entrenamiento, educación y desarrollo.

Desarrollo: experiencias no necesariamente relacionadas con el cargo actual, pero que proporcionan oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional.

Entrenamiento: experiencias organizadas de aprendizaje centradas en la posición actual de la organización. El entrenamiento debe aumentar la posibilidad del empleado para desempeñar sus responsabilidades actuales.

Educación: experiencias de aprendizaje al empleado para desarrollar futuros deberes del cargo.” (4:335)

El desarrollo de las personas conlleva a varios conceptos y definiciones, a continuación veremos el desarrollo como un plan de crecimiento dentro de la organización.

➤ **Métodos de desarrollo de personas**

Existen varios métodos de desarrollo de personas. Dentro de ellos se encuentran los siguientes:

- a. “Rotación de cargos: desplazamiento de las personas a varias posiciones dentro de la organización, esto con el fin de ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación puede ser tanto vertical como horizontal. Vertical, se refiere a un ascenso de puesto. Horizontal, se refiere al desplazamiento o transferencia lateral a corto plazo. Este método de desarrollo ayuda a los colaboradores a desarrollar nuevas ideas, a su vez proporciona una evaluación de desempeño más amplia y confiable del colaborador.
- b. Posiciones de asesoría: estas oportunidades son para los colaboradores que tienen un alto potencial, serán asesorados por un gerente exitoso, en diferentes áreas de la organización.
- c. Aprendizaje práctico: esta técnica de entrenamiento a través de la cual el entrenado se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver proyectos ya sea en su departamento o en otros.
- d. Asignación de proyectos: se le da la oportunidad a los colaboradores de participar en proyectos de trabajo, en donde se le dé el poder de toma de decisión, aprenda observando a otros colaboradores e investigando problemas específicos de la organización. Las actividades temporales son interesantes y desafiantes, pues aumentan el contacto de las personas con los otros miembros de la organización, amplían su comprensión y proporcionan oportunidad de crecimiento.

- e. Participación en cursos y seminarios externos: ofrecen la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas; se puede realizar mediante cursos y seminarios en la empresa, con ayuda de consultores, proveedores, etc. En la actualidad las organizaciones utilizan la tecnología de la información para proporcionar aprendizaje a distancia.
- f. Ejercicios de simulación: se proporcionan casos para que investiguen y estudien, y de esto puedan crear discusiones estimulantes entre participantes, así como excelentes oportunidades para que la persona defienda sus habilidades analíticas y de juicio.
- g. Entrenamiento fuera de la empresa: con esta técnica se busca que el colaborador adquiera nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existente en la organización y que se deben obtener fuera de ella.
- h. Centros de desarrollo interno: o in-house development centers, métodos basados en centros localizados en la empresa. Por ejemplo universidades corporativas. "(4:335-337)

El desarrollo rápido de los conocimientos y habilidades es la mejor técnica para evitar tanto desempleo y la precariedad de las relaciones de trabajo. En un ambiente tan competitivo solo sobrevivirán las empresas más ágiles, capaces de anticiparse al proceso de cambios que pongan a su favor el factor sorpresa. Es decir que sólo sobrevivan, o se tornarán en líderes de mercado las organizaciones que consideran el trabajo no sólo como la utilización de brazos y músculos, sino el desarrollo de la inteligencia y la emoción.

"El "capital humano" difiere de los activos físicos en que no puede ser poseído por el propietario del capital financiero ni ser administrador como los equipos y el dinero. Si están insatisfechos, los propietarios de conocimiento se retiran, y de ellos depende la innovación de los productos, procesos y servicios" (4:338)

b.3 Desarrollo organizacional

El campo del desarrollo organizacional (DO) trata sobre el desarrollo, funcionamiento y efectividad en las relaciones humanas dentro de una organización.

Se da énfasis al capital humano dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando una meta desde la institucionalidad. Además es una herramienta que por medio del análisis interno permite obtener información para guiar o adoptar una estrategia o camino rumbo a un cambio. A través de éste, se logra la eficiencia de todos los elementos que la constituyen y así lograr el éxito planteado.

Esto requiere que una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose por tanto el DO en una necesidad. Para utilizar esta herramienta se emplea o se hace uso de un proceso fundamental, como lo es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades produciendo cambios en el comportamiento (eje para el DO). Es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen una organización.

Para efecto de investigación, se tomarán en cuenta los instrumentos de integración, que a continuación se describen.

✓ Plan de carrera

Desde la década de 1980, algunas organizaciones se han focalizado en la evaluación del desempeño y la planificación de RH, entre las necesidades de la organización y la de sus colaboradores mediante un departamento de recursos de carrera que sistematiza y coordina el desarrollo de carreras a través de programas de carrera.

Desarrollo de carrera es parte de la actividad de desarrollo del personal. El objetivo de desarrollo de carrera es dotar al personal las herramientas necesarias para ocupar otros puestos dentro de la organización. Las acciones para desarrollar carrera es entrenamiento en otros puestos, oportunidad para aplicar a otros cargos y otras series de acciones que en conjunto permita desarrollar al personal de la organización.

El desarrollo del talento humano se relaciona directamente con el valor de una organización, se debe descartar la idea de que son gastos de los que es difícil ver su retorno o rendimiento. El desarrollo de talento humano conlleva los siguientes beneficios:

- ✓ Incrementa las capacidades de los colaboradores para asegurar el crecimiento y avance de su carrera.
- ✓ Mejora las capacidades intelectuales y emocionales
- ✓ Focaliza en aspectos intangibles como actitudes y los valores

Para asegurar el adecuado desarrollo de los colaboradores de la organización, el departamento de desarrollo humano, debe realizar, entre otras funciones:

- ✓ Administrar las descripciones de puestos y su vigencia
- ✓ Definir los planes de carrera de la organización
- ✓ Coordinar las evaluaciones de desempeño
- ✓ Administrar los sistemas de planes de sucesión
- ✓ Supervisar la capacitación y el entrenamiento de personal

Una carrera laboral es un desarrollo o bien la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una

secuencia o metodología y se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos.

La carrera es la secuencia, individualmente percibida, de actitudes y comportamientos asociados con experiencias y actividades relativas al trabajo, a lo largo de la vida de una persona.

Dentro de una organización, la carrera puede crecer en diferentes sentidos:

- ✓ Ascendente: aceptación más clásica del concepto de carrera, el ser promovido a una posición superior.
- ✓ Enriquecimiento o expansión: profundización en el puesto. Según este concepto el colaborador, sin ser promovido, logra enriquecer su puesto con nuevas técnicas, aplicando una nueva metodología, extendiendo el alcance de sus funciones, mejorando la calidad entre otros.
- ✓ Desplazamiento lateral: asignación a otra posición que no implica mayor nivel jerárquico ni remunerativo. Se puede efectuar cuando se está dentro de un programa de desarrollo, se necesita cubrir un temporal o permanentemente una plaza, o requerimiento del mismo empleado.

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

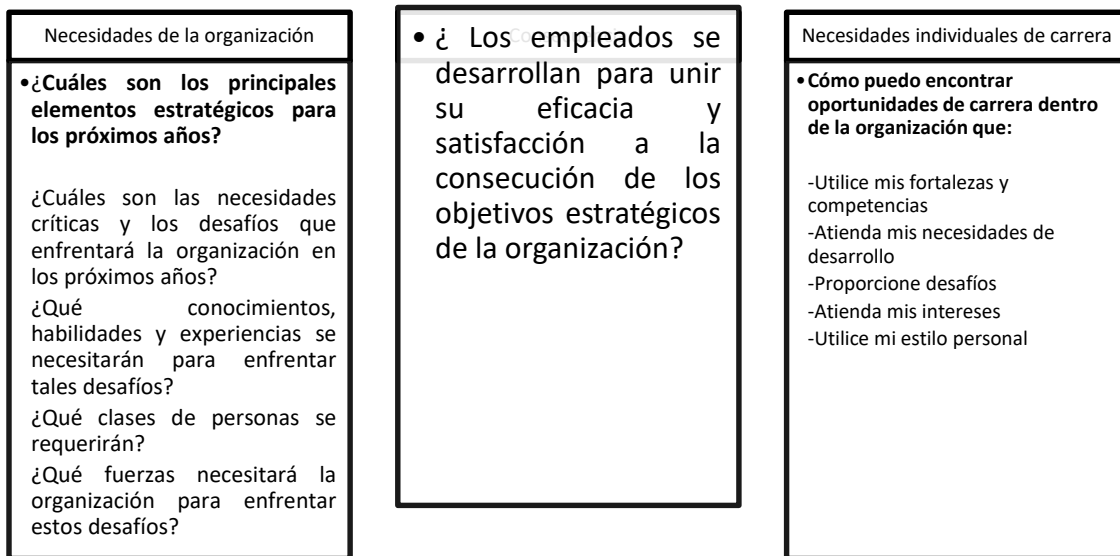
➤ **Desarrollo de carreras o plan de desarrollo**

“El desarrollo de las personas se halla estrechamente relacionado con el desarrollo de sus carreras. Carrera es una sucesión o secuencia de cargos ocupados por

una persona a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura de los empleados que tienen potencial para ocupar cargos más elevados. El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de RH, como evaluación de desempeño, E&D y planeación de RH.” (4:338)

FIGURA No. 5

El Sistema de Desarrollo de Carreras



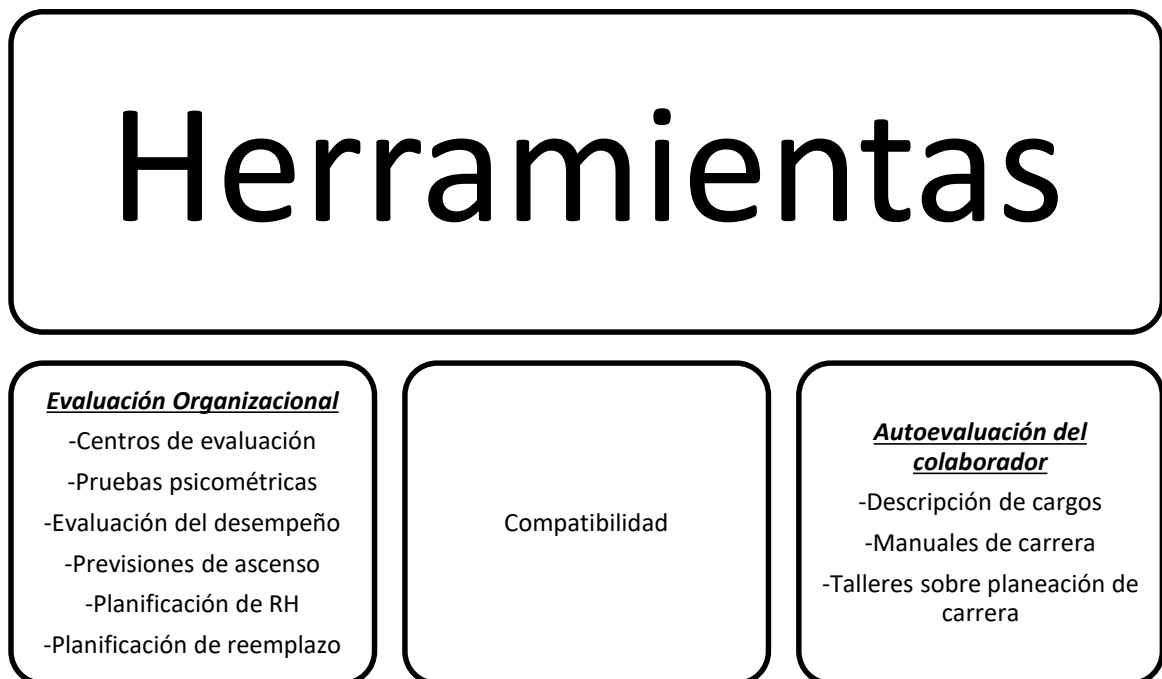
Fuente: elaboración con base en el libro: Chiavenato 2002. Gestión del Talento Humano. Bogotá, DC, Colombia. Mc Graw-Hill, 339 p.

“Los primeros planes de desarrollo de carreras adoptados por las organizaciones eran rígidos y se orientaban únicamente hacia las necesidades de la organización, como planeación previa y preparación anticipada de los empleados para expansión, nuevos mercados y otros cambios organizacionales. Recientemente, estos planes dejaron de ser unilaterales y abarcaron tanto las necesidades de la organización como las de las personas involucradas.” (4:339)

Las principales herramientas que son utilizadas por las organizaciones para el desarrollo de carreras son:

FIGURA No. 6

Herramientas principales de evaluación de carreras



Fuente: elaboración con base en el libro: Chiavenato 2002. Gestión del Talento Humano. Bogotá, DC, Colombia. Mc Graw-Hill, 339 p.

- Centros de evaluación: estos proporcionan retroalimentación sobre las fortalezas y debilidades de los candidatos y la comprensión de sus habilidades, ayudándolos a desarrollar objetivos y planes de carrera adecuados y reales.
- Pruebas psicométricas o psicológicas: estas sirven para ayudar a los colaboradores a comprender mejor sus intereses y habilidades.
- Evaluación de desempeño: esta es una fuente de información muy valiosa para el desarrollo de carrera.

- Previsiones de ascenso: estas proyecciones ayudan a la organización a identificar personas que presenten un potencial de progreso alto y de esta manera también se ayudan a los colaboradores a mejorar sus conocimientos y experiencias.
- Planeación de reemplazo: esta se centra en la preparación de los colaboradores para cubrir posiciones más complejas.

Además de estas herramientas, existen los siguientes esquemas de orientación para los colaboradores:

- Asesoría individual de carreras: ayuda a cada colaborador a examinar sus aspiraciones de carrera, asesorados por especialistas.
- Servicios de información: se brinda información al colaborador respecto a las oportunidades internas. Así como la información sobre vacantes, inventarios de habilidades a través de la identificación de los talentos existentes, por medio de un banco de datos, que me brinde información como, habilidades, capacidades, conocimientos y educación de los colaboradores. Mapas de carrera, la línea de crecimiento reflejada de manera gráfica. Centro de recursos de carrera, tener información para que los colaboradores, estén en constante investigación y actualización de información, por ejemplo una biblioteca.

Para el diseño del plan de carrera se hará a través de las competencias que se tengan tanto para el cargo como las que tiene la persona, en conjunto con evaluación de desempeño.

✓ **Competencias**

“Se describe como el conjunto de comportamientos que integran, accionan y trasladan los conocimientos, las habilidades, los juicios y las actitudes necesarias

para que la persona agregue valor a una organización, dentro de un contexto definido.

Descripción de las competencias, se refiere a la capacidad y cualidad personal e intransferible que posee una persona para desempeñar su trabajo, con un nivel de calidad aceptable, en medio de un ambiente laboral favorable y apropiado” (9:20)

Para realizar esta investigación se hacen referencia a las competencias transversales de la empresa; estas se refieren a las competencias que todos los colaboradores deben tener dentro de la empresa. Dentro de las competencias a analizar están:

- Personas: tiene habilidad para comunicarse y poder trabajar con una gran variedad de personas, maneja efectivamente los conflictos.
- Conocimiento de sí mismo: tiene conocimiento de sus habilidades, fortalezas y debilidades, es reflexivo y busca feedback.
- Resultados: obtiene los resultados esperados a la primera, es recursivo.
- Cambio: introduce nuevas perspectivas, lidera cambios, maneja bien la presión.
- Mental: se siente cómodo con la complejidad y la ambigüedad, encuentra soluciones a los problemas, es curioso.

✓ **Evaluación de desempeño**

Describe el desempeño de un colaborador en un tiempo determinado, en el mismo se evalúan competencias, objetivos del puesto, y se hace al menos una vez al año, lo ideal es que se realice cada seis meses.

✓ **Valoración del potencial**

La diferencia entre el recurso humano y los demás recursos, se centra en la capacidad del recurso humano para aprender, crear, intuir, asumir

responsabilidades y hacer operativas sus competencias, lo cual es conocido como talento. El talento de los colaboradores de la organización conforma, por lo tanto, la inteligencia de una organización.

Es necesario, ver que el talento no se brota en forma gratuita o bien espontanea, sino que requiere una adecuada gestión que procure el crecimiento del mismo. La gestión del talento, debe centrarse en dos acciones principales: crear un proyecto de empresa que genere en el mercado una buena reputación y una marca organizacional, que sea atractiva para los mejores profesionales y diseñar estrategias y/o políticas que permitan identificar, desarrollar y fidelizar al talento.

El potencial del talento humano, constituye además un factor estratégico de la organización con alto valor para su continuo desarrollo competitivo. Para identificar, desarrollar y fidelizar el talento, son necesarias dos grandes acciones: por un lado evaluar el potencial y por otro gestionarlo.

Evaluar potencial: esta acción tiene como objetivo principal, descubrir el talento profesional existente dentro de la organización, para lo mismo se considera cuatro aspectos de cada colaborador evaluado:

- ✓ Aptitudes técnicas relacionadas con los intereses del negocio
- ✓ Actitudes y conductas asociadas a la cultura empresarial
- ✓ Expectativas de futuro profesional a corto, mediano y largo plazo
- ✓ Cuadro de motivadores y valores personales

La evaluación del potencial es necesario se realice en todos los niveles de la organización, incluyendo al personal de apoyo, técnicos, especialistas, gestores de negocio, gestores de servicio, directores de negocio y gerencias. Este proceso debe ser continuo que evolucione en función de los requerimientos estratégicos y las características de la organización y de los colaboradores.

Las etapas principales a seguir para evaluar de manera eficaz el potencial, son:

- ✓ Definir objetivo, identificar las competencias requeridas y los niveles de desarrollo de cada puesto.
- ✓ Determinar las pruebas de diagnóstico más adecuadas a cada competencia y su peso relativo.
- ✓ Contar con observadores entrenados para el desarrollo de cada prueba y uso de instrumentos de evaluación.
- ✓ Diseñar formularios de registro de información que minimicen sesgos interpretativos de los evaluadores.
- ✓ Consolidar la información de los observadores para emitir informes consistentes basados en los hechos observables.
- ✓ Elaborar un informe individual por evaluado, identificando fortalezas y áreas de mejora de cada competencia.
- ✓ Brindar retroalimentación al evaluado, motivando su desarrollo y estableciendo un plan para el mismo, de acuerdo a sus áreas de mejora.

El resultado de las evaluaciones de potencial son esencialmente útiles para la toma de decisiones en cuanto al tema de formación, desarrollo y remuneración de los colaboradores. Esta misma información puede relacionarse con la planificación de la sucesión de carrera, al tratarse de identificar a los colaboradores, principalmente mandos medios, con elevado potencial para integrarlos en un programa de formación y desarrollo de competencias directivas y vincularlos en mayor grado a la organización.

En otras palabras, la valoración del potencial, se puede definir como el análisis de lo que un trabajador puede llegar a hacer dentro de la organización.

La segunda acción, la gestión del potencial, tiene como finalidad desarrollar de forma continua el talento profesional que existe dentro de la organización, para

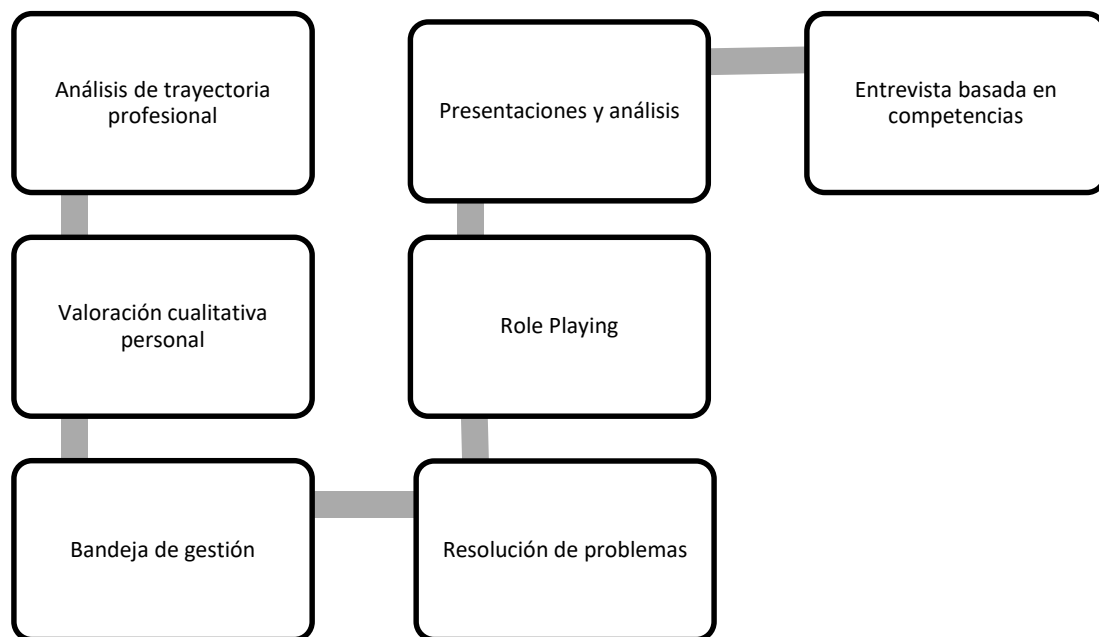
asegurar su fidelidad y disponibilidad según las necesidades de desarrollo del negocio a largo plazo.

✓ **Técnicas para la valoración del potencial**

Existen diferentes técnicas para la valoración del potencial. Dentro de las técnicas se mencionaran las siguientes.

FIGURA No. 7

Técnicas de Valoración del Potencial



Fuente: elaboración propia 2021.

Para efecto de investigación dentro de las herramientas a utilizar se menciona: La matriz de 9 cajas o estimado de potencial: este es un proceso que se utiliza para evaluar el potencial de desarrollo de una persona. Acá se analiza el desempeño

sostenido y el potencial, y como el resultado tenemos la clasificación del colaborador en los cuadrantes de la matriz.

Matriz 9 cajas o estimado de potencial: esta es una de las herramientas más utilizadas para la planificación de sucesión y el desarrollo del capital humano; es simple pero eficaz, se utiliza en dos dimensiones desempeño sostenido versus el potencial de los colaboradores.

La matriz se despliega en dos ejes, X (línea horizontal) de tres bloques que evalúa el potencial de los colaboradores y el eje Y (línea vertical) evalúa el desempeño sostenido.

Una combinación de los ejes X y Y hace que se coloque a quien lidera ambos aspectos.

El cruce entre las variables de desempeño sostenido y potencial, genera nueve bloques o cajas, que constituyen nueve tipos de colaboradores. Los mismos se describen a continuación

- ✓ Alto desempeño sostenible y alto potencial, da como resultado un colaborador estrella: el colaborador posee un desempeño superior a las expectativas y su potencial es alto, por lo cual se sugiere prepararlo para puestos superiores.
- ✓ Desempeño sostenible medio y alto potencial, da como resultado un colaborador con alta adaptación: el colaborador demuestra capacidad y voluntad para tener éxito en una variedad de roles.
- ✓ Desempeño sostenible bajo y un alto potencial, da como resultado un colaborador potencial: tiene potencial para hacer su labor, sin embargo es necesario ver si se encuentra en el área laboral correcta.
- ✓ Desempeño sostenible alto y un potencial medio, da como resultado un colaborador triunfador, es decir, constantemente supera las expectativas

del puesto, se adapta a casi todas las situaciones o cambios que surjan en su área. Seguir capacitando para promoverlo a otras posiciones mayores.

- ✓ Desempeño medio y potencial medio, ubica a los colaboradores en el cuadrante de colaborador crítico: en algún momento puede exceder las expectativas, experto en su área laboral.
- ✓ Bajo desempeño sostenido y potencial medio, da como resultado Bajo rendimiento, es decir poco adaptable a las situaciones del puesto, puede tener potencial para ser exitoso pero no lo demuestra.
- ✓ Alto desempeño sostenido y bajo potencial, ubica al colaborador en Experto: especialista en su área de trabajo, continuamente alcanza los objetivos del puesto y puede exceder las expectativas.
- ✓ Desempeño medio y bajo potencial, da como resultado colaborador básico: tiene un buen conocimiento de su área de trabajo, la capacidad de tener éxito en alguna actividad o función compleja, es muy limitada.
- ✓ Bajo desempeño sostenido y bajo potencial, ubica a los colaboradores en no cumple el estándar: es necesario evaluar si la persona está en el lugar de puesto de acuerdo a sus capacidades, y realizar un plan de acción de 6 meses para desarrollarlo.

Figura No. 8

Matriz 9 cajas

9 CAJAS				
D S E O S S E T M E P N E I Ñ D O	ALTO	EXPERTO	TRIUNFADOR	ESTRELLA
	MEDIO	COLABORADOR BÁSICO	COLABORADOR CRITICO	ALTA ADAPTACIÓN
	BAJO	NO CUMPLE EL ESTÁNDAR	BAJO RENDIMIENTO	POTENCIAL
		BAJO	MEDIO	ALTO
POTENCIAL				

Fuente: elaboración propia. 2021.

Matriz 9 cajas o estimado de potencial, es una herramienta de bastante utilidad si se utiliza para evaluar a colaboradores y trazar el plan de carrera y los planes de sucesión, entre otras.

Las empresas tienen sus diferentes mecanismos para evaluar al personal en términos de desempeño y potencial. Tanto el desempeño como el potencial son variables que pueden adoptar diferentes valores.

Puestos críticos:

También conocidos como puestos claves o puestos en riesgo, son los puestos de trabajo trascendentales para que la organización funcione con normalidad. Es

decir que al estar ausente uno de estos es probable que se genere una crisis organizacional.

Las posiciones críticas deben ser cuidadas especialmente y es posible realizar programas especiales para potenciar a las personas de alto desempeño.

Para definir las posiciones críticas, se elaboró una matriz de evaluación de puestos, el cual se sugiere sea llenado en conjunto con el jefe inmediato del área, los factores y sub factores fueron elegidos en conjunto con jefe inmediato de acuerdo al impacto que tiene el puesto en la operación.

Factores	DEPARTAMENTO				
	Puestos	PUESTO	PUESTO	PUESTO	PUESTO
Nivel de responsabilidad	Peso				
	40	40	40	40	40
Manejo de maquinaria industrial/manejo	6	0	0	0	0
Contacto con el producto	6	0	0	0	0
Manejo de dinero	7	0	0	0	0
Manejo de información confidencial	7	0	0	0	0
Toma de decisión	7	0	0	0	0
Liderazgo	7	0	0	0	0
Habilidades	20	20	20	20	20
Especialización en producto cosmético/far	5	0	0	0	0
Habilidades numericas	5	0	0	0	0
Seguir instrucciones / Delegar	5	0	0	0	0
Experiencia en formulación de productos/	5	0	0	0	0
Servicio al cliente	10	10	10	10	10
Contacto con nuestro cliente final	4	0	0	0	0
Manejo de conflictos	2	0	0	0	0
Capacidad para resolver conflictos	2	0	0	0	0
Manejo de personal	2	0	0	0	0
Orientación al logro	30	30	30	30	30
Impacto de los resultados de sus objetivos	15	0	0	0	0
Habilidad de negociación	15	0	0	0	0
Total puntos	100	100	100	100	100

Competencias laborales:

La palabra competencia puede referirse a la habilidad de desempeñar un conjunto de actividades de manera competente. De acuerdo a las numerosas definiciones que han surgido se les puede agrupar en dos enfoques:

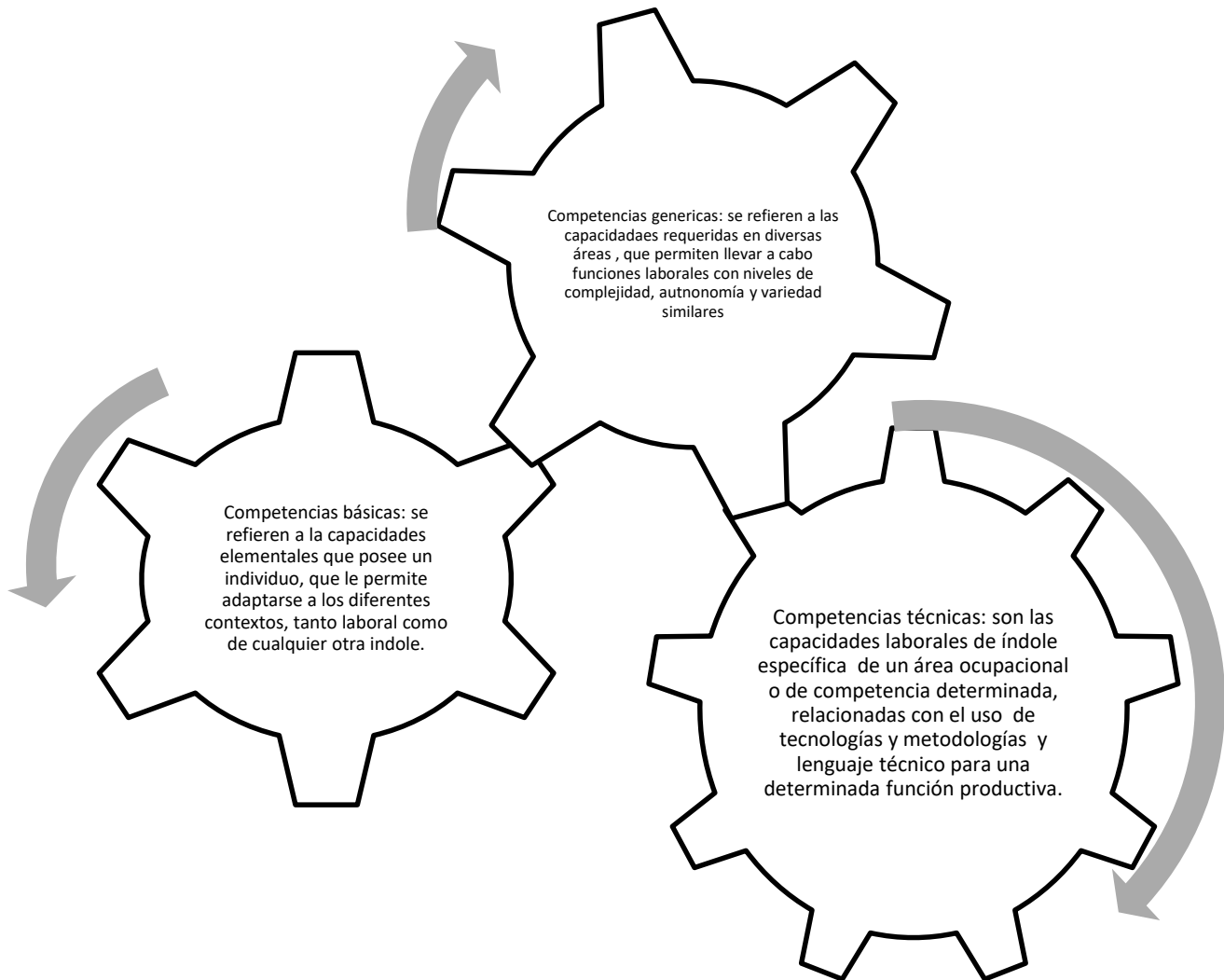
Americano: recalca las características personales subyacentes al comportamiento.

Europeo: se enfoca en los comportamientos de competencias laborales observables.

Clasificación de competencias laborales:

El modelo establecido en Guatemala por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP- ha tomado como referencia el modelo de Inglaterra, en el cual se consideran tres tipos de competencias:

Clasificación de las competencias laborales



Fuente: elaboración con base en Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-. 2003. Gestion por competencia laboral 2da. Ed. Guatemala, INTECAP, 282 P.

Evaluación del desempeño por competencias laborales

La evaluación del desempeño permite determinar el rendimiento global del empleado y obtener retroalimentación de las funciones que el colaborador está desempeñado y cómo lo está haciendo, en un periodo determinado.

La evaluación debe realizarse con base en el perfil laboral y las competencias que éste implique, pues sólo así se podrá definir cómo se está desempeñando la persona, en relación con lo que el cargo que ocupa requiere.

Las evaluaciones permiten al área de desarrollo humano obtener información relacionada con:

- ✓ Mejora del desempeño.
- ✓ Políticas de compensación.
- ✓ Decisiones de ubicación.
- ✓ Necesidades de capacitación y desarrollo.
- ✓ Planeación y desarrollo de la carrera profesional.
- ✓ Desafíos externos.
- ✓ Desvinculaciones.

El proceso de evaluación del desempeño por competencias laborales debe seguir el proceso siguiente:

- a) Preparación.
- b) Definición de objetivos.
- c) Diseño de instrumentos de evaluación.
- d) Difusión del programa.
- e) Entrenamiento a los evaluadores.
- f) Ejecución del proceso.
- g) Análisis de resultados.

h) Retroalimentación.

i) Seguimiento.

Capacitación por competencias laborales

La capacitación basada en competencias se fundamenta en:

a) Las funciones esenciales de los puestos.

b) Las competencias que dichas funciones implican.

c) Estrategias formativas, por supuesto acordes al tipo de competencias que se busca desarrollar.

d) Objetivos y estrategias de la organización.

Los programas de desarrollo basados en competencias buscan elevar los niveles de desempeño de las personas, grupos y la organización, por lo cual la capacitación y la evaluación del desempeño guardan una estrecha relación.

Capacitar a una persona es enseñarla para que tenga una mayor aptitud y pueda desempeñarse con éxito en su cargo. Es lograr que su perfil se adecúe al perfil de conocimientos, aptitudes, valores y actitudes requeridos para desempeñar sus funciones efectivamente.

Las organizaciones capacitan a su personal para poder optimizar sus resultados y ser más competitivos, por su parte los empleados buscan capacitarse para realizar bien sus funciones, y crecer personal y profesionalmente.

Una adecuada aplicación de la capacitación por competencias incluye los pasos siguientes:

a) Detectar necesidades de capacitación.

b) Planear y diseñar la capacitación.

c) Diseñar programas de formación.

- d) Ejecutar la capacitación.
- e) Evaluar la eficacia del entrenamiento.

En relación con los planes de carrera la capacitación guarda una estrecha relación, ya que es parte del proceso de desarrollo de personas.

“La comparación de las competencias de la personas con los requisitos de competencias del puestos indicará si esa persona requiere capacitación, tanto de conocimientos como de competencias, o debe ser asistida por un mentor o guía para lograr alcanzar el nivel requerido. Los programas de ruta profesional y de desarrollo basados en competencias se apoyan en las brechas existentes entre las competencias de los empleados y los requisitos de competencias de los puestos que ocupan o se prevé que ocuparán.

Los empleados que carecen de una competencia en particular pueden ser enviados a una actividad de desarrollo específica diseñada para entrenarlos en la competencia requerida, de modo que mejoren su desempeño laboral y prepararlos para que alcancen niveles laborales más elevados en el futuro.” (1:185)

Los métodos para la formación y desarrollo de competencias pueden clasificarse en tres categorías:

Métodos de desarrollo de competencias dentro del trabajo

Agrupar las acciones de capacitación y desarrollo que se realizan junto con la tarea cotidiana en la organización.

- ✓ **Coaching/Mentoring:** el término coaching se refiere a un entrenamiento, preparación o ayuda, el coach es el entrenador o persona que prepara a otra persona; por otro lado, mentoring se refiere a una guía o consejería; y, la tutoría. Es una de las más antiguas vías para la capacitación y el

desarrollo de personas y puede implementarse a través de programas, con un coach o mentor interno o externo.

- ✓ **Rotación de puestos:** asignaciones temporarias de las personas a otros puestos que no son los propios, con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización.
- ✓ **Asignación a task forces:** traduciendo la expresión “task forces” como “grupos especiales o equipos especiales”. Consiste en asignar a las personas a grupos especiales en reemplazo o en adición a las habituales responsabilidades según su descripción del puesto.
- ✓ **Asignación a comités/nuevos proyectos:** se trata de la asignación de grupos de personas a comités que tienen un propósito específico. Los comités suelen tener como objetivo la solución de problemas, dando lugar generalmente a nuevos proyectos.
- ✓ **Asignación como asistente de posiciones de dirección:** consiste en asignar a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel. Se trata de ocupar una posición staff ubicada inmediatamente debajo de la de un gerente relevante dentro de la organización. En este rol, el asistente puede observar el comportamiento del gerente al cual fue asignado, con un propósito de entrenamiento.
- ✓ **Paneles de gerentes para entrenamiento:** se trata de grupos de trabajo con un propósito específico por ejemplo, el desarrollo de una o varias competencias en particular.

Métodos de desarrollo de competencias fuera del trabajo

Todos estos métodos ponen al participante en acción y se realizan fuera de las actividades cotidianas de los colaboradores.

- ✓ **Cursos formales de capacitación:** abarcan desde los clásicos cursos de capacitación empresarial hasta posgrados direccionados, elegidos por la organización y pagados por ella.
- ✓ **Lecturas guiadas:** son lecturas sugeridas por tutores, mentores, jefes u otras personas que puedan influir favorablemente en el desarrollo tanto de conocimientos como de competencias.
- ✓ **Método de estudios de casos:** se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral. Lo más frecuente es que los mismos no tengan una única solución, por lo cual son muy adecuados para su análisis grupal, en una instancia que deberá ser conducida por un moderador experto.
- ✓ **Juegos gerenciales:** tienen un propósito de simulación, es decir, poner en juego al participante en situaciones simuladas para su formación. Un juego de simulación requiere que los participantes analicen situaciones y decidan el mejor curso de acción basados en la información disponible.
- ✓ **Role playing:** requiere una persona entrenada en esta práctica para asumir el rol específico deseado.
- ✓ **Codesarrollo:** son las acciones que realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por su instructor para el desarrollo de sus competencias o conocimientos. Este método combina el reconocimiento de la necesidad de desarrollo, el tomar conocimiento sobre el tema por medio de un curso u otro método antes descrito, el poner en práctica la competencia y reflexionar sobre los resultados de la práctica. El seguimiento puede estar a cargo del coach, mentor o tutor del colaborador.

Técnicas para el autodesarrollo de competencias

Se refiere a una serie de actividades que se realizan fuera del ámbito de trabajo y que no se relacionan con la vida laboral de las personas. Se trata de actividades que la organización sugiere como convenientes para el desarrollo de competencias, y que el empleado las lleva a cabo por su propia iniciativa.

El rol que tiene la organización respecto de este grupo de actividades es el de hacer tomar conciencia a los empleados sobre la necesidad de autodesarrollo, brindarles información sobre cuáles son las competencias que cada uno debe desarrollar y, por ofrecerles oportunidades e información al respecto. En todos los casos la decisión queda en manos del empleado.

- ✓ **Deportes:** se refiere a actividades que se realizan en equipo, podría aplicarse ese criterio también a otras actividades que se realizan de manera grupal y que requieren, para su desarrollo exitoso, que el grupo las realice en conjunto y en base a ciertas reglas.
- ✓ **Hobbies y actividades extracurriculares:** actividades que se hacen por placer personal. No importa la actividad en sí misma, sólo se requiere que deba practicarse en grupo y que sea determinante para su realización la acción coordinada de los que la llevan a cabo.
- ✓ **Lecturas:** su propósito es doble, que la persona tome conciencia respecto del contenido teórico del concepto que se desea desarrollar y que como consecuencia de la lectura la persona diseñe para sí un plan de acción para poner en práctica los conceptos teóricos respectivos.
- ✓ **“Películas o filmes comerciales:** a través de esta otra vía de estimulación se logra un proceso análogo al que puede realizarse mediante las lecturas. Si las películas son de tipo comercial, la actividad de torna casi lúdica. Se trabaja con un elemento atractivo para lograr una identificación negativa o positiva frente a una situación.” (1:262)

Establecimiento de plan de carrera por competencias laborales

Cualquier empleado puede hacer carrera dentro de la empresa, todos en su nivel, hacen carrera, y estas, por más cortas que sean, deben ser tomadas en cuenta en los planes de desarrollo.

Asimismo, es altamente recomendable identificar a la key people (gente clave) de la organización, a fin de elaborar para ellos planes especiales de carrera que sean verificados con atención. Es necesario prever cómo reemplazar a cada una de estas personas ante su desvinculación, vacaciones o licencias. El desarrollo humano debe velar por estas situaciones, apoyado en la construcción de planes de carrera para todo el personal.

Un plan de carrera auto administrado proporciona diversas ventajas tanto para la organización como para los colaboradores, ya que consolida el contrato psicológico, promueve el aprendizaje continuo y brinda éxito psicológico a los empleados. En el proceso de elaboración del programa de plan de carrera, se deben tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de las personas a quienes se ha de afectar, debiéndose considerar dos elementos:

- a) La flexibilidad del programa, que se refiere a la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas de cada individuo.
- b) El enfoque activo, esto quiere decir que el programa debe permitir el inicio de programas y acciones tendientes a lograr el mejor desempeño profesional.

Si la organización administra su personal bajo el esquema de competencias, estas deberán ser consideradas al momento de planear la capacitación y desarrollo del personal. Al trabajar por competencias para el desarrollo de un individuo, deben

evaluarse sus competencias, las de los puestos y su evolución en los planes de carrera.

El desarrollo de los colaboradores materializado en planes de carrera y de sucesión, toma como base las competencias de los puestos, las de los individuos que los ocupan y las de quienes lo harán en el futuro. Las competencias evolucionan a través de los niveles jerárquicos sumándose al siguiente nivel, pero no en todos los niveles con la misma intensidad. En los niveles de jefatura y gerencia, las habilidades gerenciales tienen más peso que las técnicas, pero éstas no pueden estar ausentes.

Todas las funciones de desarrollo humano se relacionan entre sí, pero la evaluación del desempeño y desarrollo tienen una especial y estrecha relación. Uno de los beneficios de la evaluación de desempeño es que permite decidir promociones y su adecuada utilización será el input de la administración de carreras.

Según Spencer, el desarrollo tiene una estrecha relación con la capacitación y la ruta profesional o desarrollo de carrera. La comparación de las competencias individuales con los requisitos de competencias del puesto indicará qué clase de capacitación requiere cada persona, esto ayudará a los empleados a mejorar su desempeño laboral y los preparará para avanzar hacia niveles más elevados.

El plan de carrera para una familia de puestos es impersonal; es decir, se confecciona a partir de la descripción del puesto y prescindiendo de las personas. Por el contrario, para elaborar un plan de sucesión se tomarán en cuenta las competencias actuales de las personas que ocupan cada puesto, sus posibilidades de ocupar otros en el futuro de acuerdo a su desarrollo, y las eventuales necesidades de capacitación y entrenamiento.

Funcionalidad del plan de carrera

“Los principales objetivos de los planes de carrera, sucesión y promoción son:

- ✓ Favorecer la retención del personal clave: Cuando un empleado anuncia que se retira porque tiene una oferta de la competencia, se le suele hacer una contraoferta que supera en salario a la propuesta que viene del exterior. Lo cual ocasiona inconvenientes como desajustes en las compensaciones de la compañía, promesas que luego no se pueden cumplir, fracaso en la retención del empleado y efecto contagio en los demás empleados.

La existencia de planes de carrera, promoción o sucesión, no es lo que decidirá que un empleado se quede, pero puede ser un elemento que este tenga en cuenta al comparar las ofertas.

Desde el punto de vista de la empresa, si no se dispone de un plan de carrera definido y de las herramientas que lo complementan (análisis de puestos, evaluación del desempeño), no se dispone de la información y de los elementos de juicio necesarios para evaluar las consecuencias de una contraoferta. Será complicado encontrar una adecuada y equilibrada para ambas partes.

- ✓ Asegurar la continuidad gerencial: muchas compañías tienen vacíos gerenciales. ¿Cómo se cubren? ¿Cuáles son las causas? ¿Es necesario tener más gerentes para cubrir este vacío? ¿Cuántos puestos gerenciales se han cubierto con los empleados menos malos? La respuesta a las preguntas se obtienen a partir de una gestión integrada de planes de carrera y sucesión.
- ✓ Posibilitar el desarrollo y la realización del personal: los planes de carrera basados en las competencias del puesto y en las del individuo resultarán en un adecuado planeamiento desde la óptica de la empresa, brindando a su vez satisfacción al empleado.

¿Cuántos empleados, eficaces de acuerdo a las competencias requeridas por su puesto actual, se ven abrumados y quizá hasta desesperados cuando se les premia con un puesto superior para el cual no están preparados?

Si no existe un plan de desarrollo profesional en la empresa, materializado en planes de carrera y sucesión que definan una evolución adecuada de capacidades, puede ocurrir que el empleado no conozca cuáles son las competencias que necesita desarrollar o potenciar, los puestos sean cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias, las empresas hagan un gasto en formación y no una inversión.” (2:366)

1.2.1.4 Dirección

La dirección es la parte dinámica del proceso administrativo, es el tercer paso a dar, dentro de ella se llevan a cabo la ejecución de los planes, la comunicación, la motivación y la supervisión necesaria para alcanzar las metas de la empresa. La dirección se puede ejercer a través de los siguientes elementos:

- El liderazgo
- La motivación
- La comunicación

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL PLAN DE CARRERA EN LA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CUIDADO PERSONAL, UBICADO EN LA ZONA 18 DE LA CIUDAD CAPITAL

El presente capítulo describe uno de los principales problemas por los que atraviesa la empresa objeto de investigación, el cual representa la falta de un plan de desarrollo para los colaboradores, lo que trae como consecuencia una falta de motivación en el aprendizaje de nuevas tareas y roles dentro de la organización, lo que provoca que los empleados no sean permanentes dentro de sus puestos de trabajo y por ende decidan retirarse. Limitando no contar con una visibilidad del personal potencial para desarrollar y ocupar puestos críticos, lo que perjudica cada vez que uno de los colaboradores claves decide retirarse.

También el siguiente capítulo contiene los elementos que se consideraron para el desarrollo y la realización de la investigación. De acuerdo a esto, se presenta la metodología empleada, incluyendo métodos, técnicas e instrumentos, generalidades y antecedentes de la empresa, y también los hallazgos encontrados sobre el plan de desarrollo de carrera.

2.1 Metodología de investigación

Para poder realizar la investigación sobre la existencia de un plan de carrera dentro de la empresa productora y distribuidora, se hizo necesaria la utilización de información a través de los métodos, técnicas e instrumentos, que mencionaremos a continuación.

2.1.1 Métodos de investigación

Los métodos son pasos o medios aplicados en una investigación para alcanzar un objetivo. Esta investigación se elaboró utilizando el método científico y deductivo - inductivo, como a continuación se describe.

2.1.1.1 Método científico

El método científico fue aplicado en sus tres fases:

- Fase indagadora. De acuerdo a esta fase, se recolectó información directamente de las fuentes primarias, conformadas por las encuestas y entrevistas aplicadas; y las secundarias, constituidas por los libros y textos consultados, además de información proporcionada directamente de la empresa objeto de investigación.
- Fase demostrativa. Esta fase se utilizó para, demostrar la veracidad de las hipótesis planteadas y la objetividad de los datos.
- Fase expositiva. Esta fase se aplicó, a través de procesos de conceptualización y generalización.

2.1.1.2 Método deductivo - inductivo

La comprobación de las hipótesis y los resultados finales permitieron deducir, que para el desarrollo de los colaboradores dentro de la empresa es necesario contar con herramientas de planificación orientadas al desarrollo de los colaboradores, con base a sus competencias.

2.1.2 Técnicas de investigación

Para el desarrollo de esta investigación, se hizo necesario utilizar las siguientes técnicas.

2.1.2.1 Censo

Como parte de la investigación se realizaron un censo con los mandos medios de la organización; esto por medio de una boleta diseñada e impresa para tal efecto.

2.1.2.2 Entrevistas

Se realizaron tres entrevistas a colaboradores en Desarrollo Humano de la empresa, utilizando la guía de entrevista diseñada y registrando los datos obtenidos de la misma.

2.1.2.3 Observación directa

Se mantuvo en observación el proceso de desarrollo de los colaboradores dentro de la empresa, tomando información y registrándola en la guía de observación diseñada para tal efecto.

2.1.2.4 Investigación bibliográfica

Se consultaron manuales de inducción, manuales de procesos y políticas de la empresa.

2.1.3 Instrumentos de investigación

Con el objetivo de obtener la información necesaria para la investigación, se elaboraron varios formatos, considerando los procesos de desarrollo humano relacionados con el plan de carrera.

Se elaboraron en total tres formularios: guía de observación, boleta de encuesta y guía de entrevista. En el caso de la boleta de encuesta, fue aplicada a cinco personas como prueba piloto, esto para determinar el grado de comprensión, lo que ayudo a depurar el instrumento. Así mismo, se utilizó cuadros de vaciado de datos y fichas bibliográficas.

Los instrumentos utilizados fueron:

2.1.3.1 Cuestionario

Como parte de la investigación se realizaron cuestionarios a mandos medios de la organización; esto por medio de una boleta diseñada e impresa para tal efecto.

2.1.3.2 Guía de entrevista

Por medio de este instrumento se adquirió información de los colaboradores de desarrollo humano de la empresa.

2.1.3.3 Guía de observación

Se observó el proceso de desarrollo de personas dentro de la empresa y la información relevante se registró dentro de este instrumento.

2.1.3.4 Fichas bibliográficas

Para la realización de la investigación, se obtuvo información de varios libros y escritos relacionados con el tema de investigación.

2.2 Antecedentes de la empresa objeto de investigación

La empresa objeto de análisis está dedicada a la producción y distribución de productos de cuidado personal e higiene. A continuación se presenta una breve reseña historia de la misma.

2.2.1 Reseña histórica

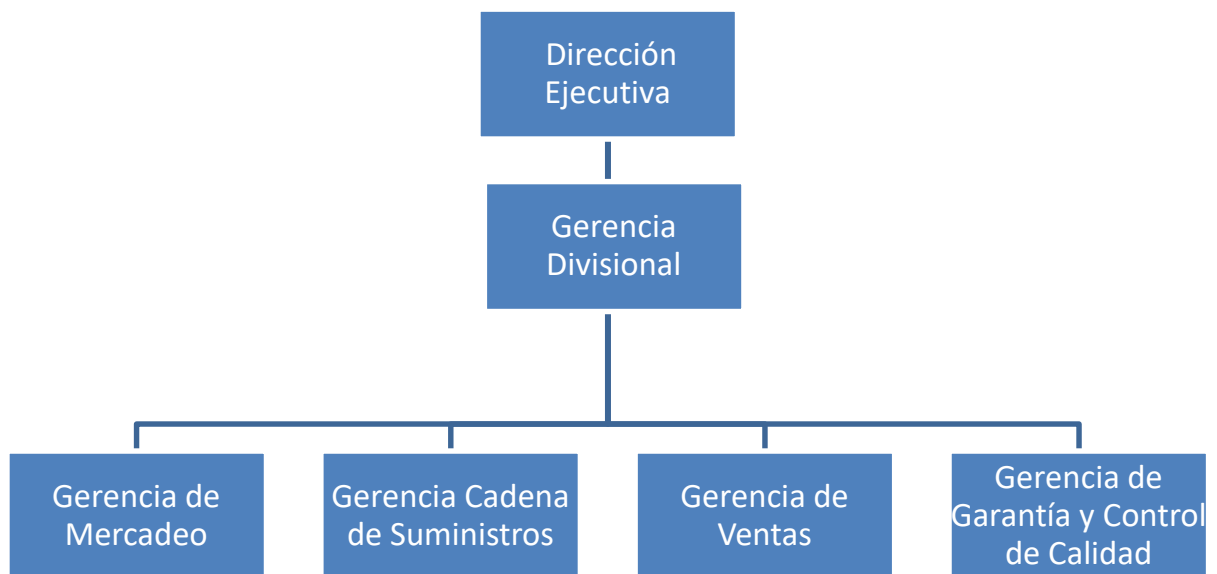
En 1990 se fundó una nueva línea de negocio, misma dedicada a la venta de productos por catálogo, que en pocos años se ha convertido en una de las de mayor crecimiento en su ramo, que se construyó una planta de producción más grande y moderna para satisfacer las necesidades crecientes del Mercado y el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura de esa época.

Esta empresa ofrece en su catálogo productos de perfumería, higiene, cuidado personal, vitaminas, maquillaje y productos de limpieza a base de ingredientes y principios activos vanguardistas, procedentes de Europa y otros países, los cuales se fabrican en su propia planta diseñada y dotada de tecnologías avanzadas.

Dentro de los factores de éxito de esta empresa están su equipo de Mercadeo, Ventas, Manufactura y Logística, la calidad e innovación de sus productos, así como el sistema de distribución rápido y eficiente, mediante el cual se surte y provee un excelente servicio a miles de vendedoras en los países donde tenemos presencia” (10:3)

ORGANIGRAMA No. 1

Organigrama general de la empresa objetivo de investigación a enero 2020



Fuente: información proporcionada por la empresa. Año 2020

La empresa objeto de investigación ha sufrido varios cambios, que no le han permitido establecer procesos y procedimientos completos, que le permita tener un control sobre toda la producción y por ende del desarrollo del personal. Actualmente la empresa cuenta con nueva administración que está estableciendo cambios e implementando métricas para el cumplimiento de las metas establecidas por la empresa.

Durante sus 31 años de trayectoria en el mercado, se ha caracterizado por fabricar productos 100% guatemaltecos, elaborado con materias primas naturales, a los mejores precios del mercado, otorgando a sus colaboradores la oportunidad

laboral en el momento oportuno; sin embargo dentro de la empresa se cuenta con colaboradores de 20 años de estar en el mismo puesto, realizando las mismas tareas por todo este tiempo. Esto debido a la falta de herramientas que le proporcionen crecimiento y desarrollo de personal dentro de la empresa.

2.2.2 Planeación estratégica

Actualmente la empresa se encuentra en la elaboración de su planeación estratégica, basada en sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), así mismo en la modificación de su visión y misión como empresas, basados en los valores y principios la rigen; así como el estilo de liderazgo que los dueños de la empresa quieren alcanzar a un determinado plazo.

El proceso de planeación estratégica permitirá crear un éxito consistente en la organización, dar un horizonte y una vista clara a dónde dirigir sus esfuerzos y recursos, para cumplir con los estándares de calidad establecidos dentro del mercado competitivo. Y esto a su vez enfocarse en las competencias de los colaboradores, para tener un desarrollo constante junto con la empresa.

El desarrollo del proceso de planeación estratégica, está conformado por dos grandes segmentos, el diseño y la implementación del Plan Estratégico. El diseño comprende varios pasos, el primero se denomina, plan para planear, en el cual se realiza la definición de criterios para el proceso de planificación, la presentación de la definición del proceso al equipo de planificación y la divulgación del proceso de planeación a los colaboradores de la empresa.

El segundo paso o etapa, se realiza un análisis situacional, en donde se efectúa un diagnóstico de la situación actual y una previsión futura. Se evalúa la estrategia vigente, así como el entorno en el cual se encuentra, a nivel nacional y regional.

En esta etapa se realizan talleres de aportes estratégicos, en los cuales el personal de la empresa, deberá realizar propuestas para enriquecer la propuesta de estrategia, así como el ámbito tecnológico, político, social, económico-financiero y

de gestión humana; finalmente se realiza el diagnóstico por tema estratégico que permite conocer los resultados que se quieren alcanzar.

Seguidamente, se presenta la fase de definición y despliegue estratégico, durante la cual se determinan y/o validan las principales líneas de acción en las cuales se enfocará el esfuerzo de la empresa, se desarrollan a detalle las actividades que se llevarán a cabo, y definiendo tareas e indicadores que medirán los resultados alcanzados de acuerdo a lo planificado.

A continuación, se realiza la fase de presupuesto, en la cual se deben de considerar todos los requerimientos de recursos que serán necesarios para la ejecución del plan de trabajo. Finalmente, se consolida y prepara el documento y se traslada para aprobación final. Cuando se apruebe el plan, se da inicio a la implementación del plan, esto debe de ser responsabilidad de los jefes, coordinadores y encargados asignados en el plan. En esta fase se comprenden que son los pasos de ejecución del plan, reporte de avances, seguimiento y gestión.

Dentro de las principales líneas de acción o temas estratégicos sobre los cuales se basa el plan estratégico del año 2,020, se encuentran:

- La recuperación y reconocimiento de marca en el mercado nacional y regional.
- Crecimiento tanto en producción como financieramente.
- Gestión del servicio a todos los clientes.
- Minimizar la merma en producción.

2.2.2.1 Elementos de la filosofía empresarial

Dentro de los elementos de la filosofía, se encuentran su misión, visión y valores como organización:

Misión organizacional

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

Visión organizacional

Es la noción de visión empresarial, de modo, que puede asociarse a la capacidad que tiene una organización para anticiparse al futuro de un negocio. Esta visión se asocia a la facultad de pronosticar cómo funcionará determinado mercado.

Valores organizacionales

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

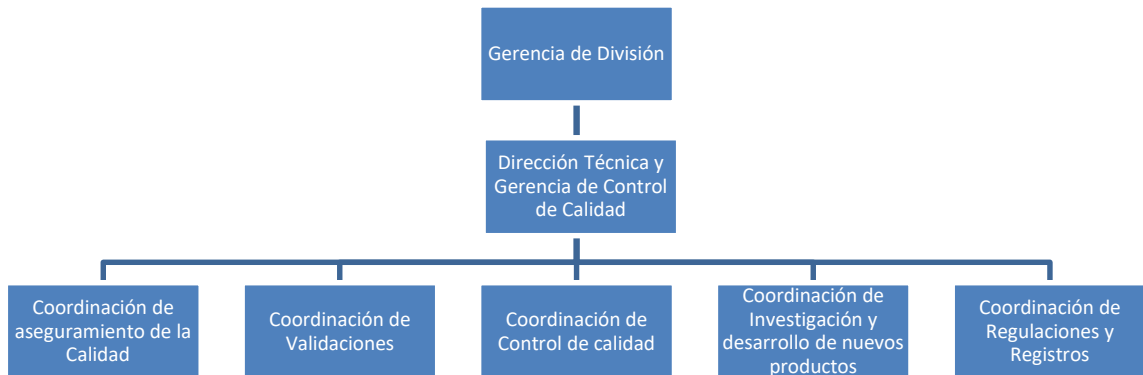
Estructura organizacional

La empresa se encuentra conformada por cinco gerencias, 15 departamentos, mismos que a su vez están conformados por unidades, extensiones, coordinaciones y supervisiones. La estructura organizacional y las funciones y actividades, se revisan y actualizan cada año, esto de acuerdo a las necesidades de la empresa. En total la empresa está conformada por aproximadamente unos 350 colaboradores y para poder llevar a cabo esta investigación se tomó una muestra de 23 colaboradores.

A continuación se presentan los organigramas, que conforman la empresa objeto de investigación.

ORGANIGRAMA 2

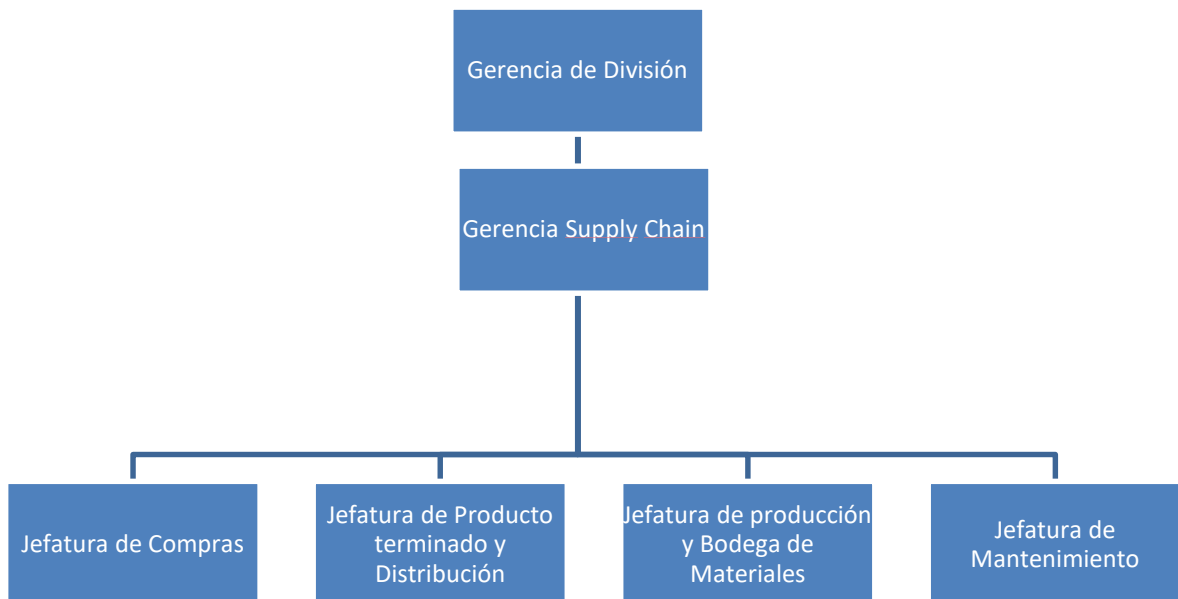
Organigrama específico de la Gerencia de Control de Calidad 2020



Fuente: elaboración propia, en base a organigrama general de la empresa objeto de investigación 2020.

ORGANIGRAMA 3

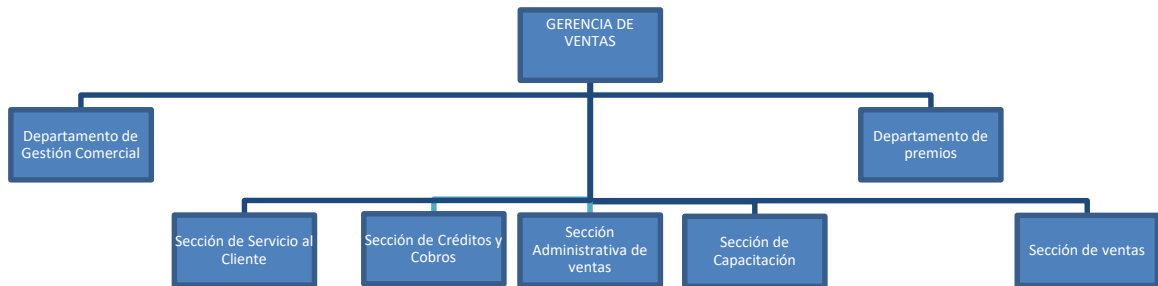
Organigrama específico de la Gerencia de Cadena de Suministros 2020



Fuente: elaboración propia con base a organigrama general de la empresa objeto de investigación 2020.

ORGANIGRAMA 4

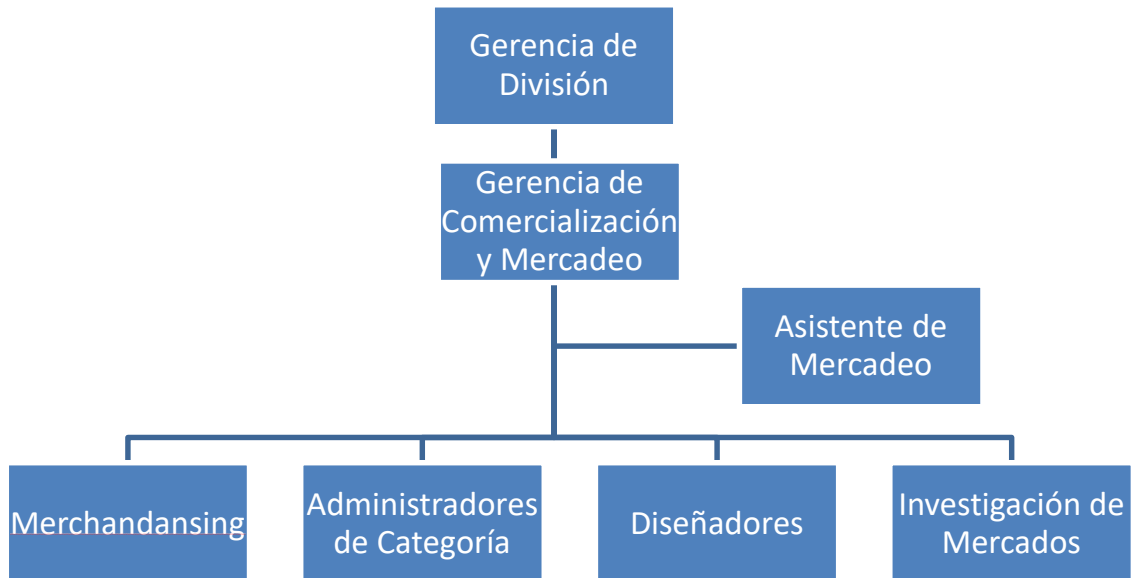
Organigrama específico de la Gerencia de Ventas 2020



Fuente: elaboración propia con base a organigrama general de la empresa objeto de investigación 2020.

ORGANIGRAMA 5

Organigrama específico de la Gerencia de Mercadeo



Fuente: elaboración propia con base a organigrama general de la empresa objeto de investigación 2020.

2.3 Situación actual del proceso de plan de carrera dentro de la empresa

La planeación de carrera no es más que un proceso continuo de hallazgos, en el que la persona se desarrolla paulatinamente un concepto ocupacional más claro y definido, como por ejemplo: habilidades, actitudes, competencias, conocimientos y necesidades.

El proceso de desarrollo de plan de carrera está conformado por varias fases, dos de los procesos, se entrelazan y guardan estrecha relación entre sí, capacitación y programas de comunicación; consiste en brindar a los colaboradores información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos con el objetivo de modificar sus hábitos y comportamientos y sean así más eficientes en lo que hacen. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual.

Los planes de desarrollo de carrera se integran con otros procesos de la administración de personal, como la evaluación del desempeño, capacitación y el reclutamiento y selección, compensaciones y beneficios, con el objetivo de que los mismos estén orientados de manera estratégica, con una visión a largo plazo.

Con base a la entrevista realizada a los colaboradores de desarrollo humano de la empresa y la observación directa, se determinó que la empresa cuenta con ciertas herramientas relacionadas al proceso de desarrollo de personas:

Manual de puestos: contiene todos los puestos de la empresa, por jerarquías, mismos se basan en actividades y funciones, más no en competencias y su acceso es exclusivo para el departamento de desarrollo humano y los jefes de área autorizados.

Plan de capacitación: este describe los cursos de capacitación que recibirá el personal en general de la empresa a lo largo del año, incluye fechas aproximadas, objetivos y contenidos, sin embargo son muy generales a la empresa y no al puesto, y su acceso es restringido, tienen la información gerencia de desarrollo humano y gerentes.

Pruebas psicométricas: estas son utilizadas en el proceso de reclutamiento y selección, y no se vuelven a repetir a menos de que el jefe inmediato lo solicite. El uso de las pruebas es exclusivo para el área de reclutamiento y selección.

Sistema de información de desarrollo humano: es un sistema en donde se ingresan los datos esenciales de los colaboradores, más no cuenta con campos que le ayuden a los colaboradores en saber sus seguimientos de capacitación y desarrollo personal, simplemente es una base de datos general, que también el uso es exclusivo de desarrollo humano.

2.3.1 Análisis sobre la situación actual de la valoración del potencial

La valoración del potencial, se define como el análisis de lo que un colaborador puede llegar a hacer en un futuro dentro de su puesto de trabajo y en otras áreas; en otras palabras es la evaluación del talento humano. El potencial es un indicador indispensable que debe ser tomada en la estrategia de toda organización, y mediante el desarrollo del talento de personas que la conforman, se logra simultáneamente el desarrollo de la organización.

El desarrollo del talento permite que los colaboradores desempeñen roles de mayor responsabilidad de acuerdo a su puesto actual. Sin embargo esto implica que, el potencial primero debe de ser evaluado y para luego ser desarrollado en las áreas de debilidad detectadas. La evaluación permite ver el potencial de los colaboradores y gestionarlos. Para ello la empresa cuenta con una evaluación de desempeño orientada a ver las áreas de mejora de los colaboradores, sin embargo solo es aplicada a un cierto nivel, no toda la empresa lo tiene implementado.

Por ende existe una buena parte del capital humano que no sabe cual es el plan de acción a seguir para mejorar ciertas competencias y llevarlo a su máximo desempeño laboral.

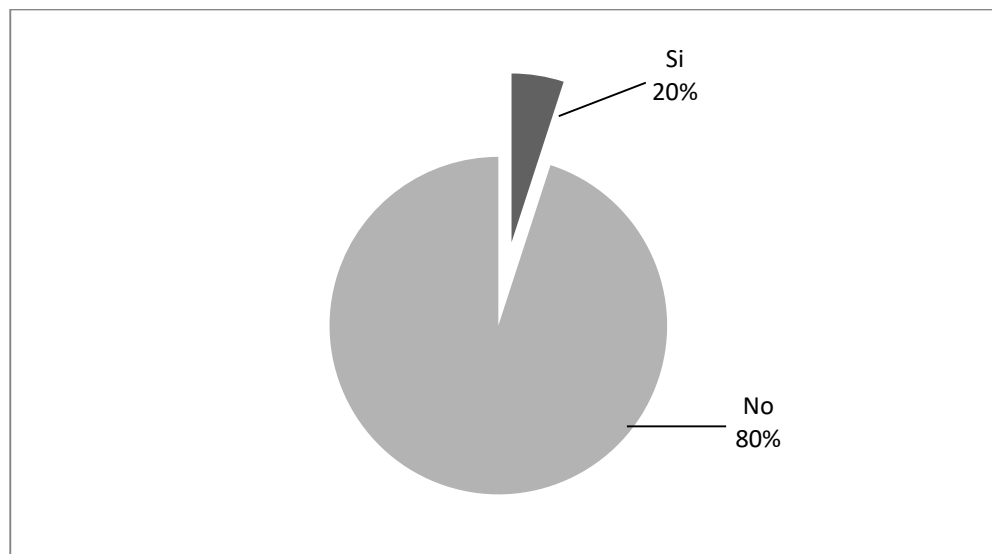
Adicional en algunos casos solo se cuenta con las pruebas psicométricas que se realizan previo al ingreso a la organización, mismas que sirven únicamente para el reclutamiento y selección, no para crear planes de desarrollo.

De los 23 colaboradores encuestados el 20%(5) refieren que la manera de conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades, es a través de una evaluación de desempeño y se hace a través de su jefe inmediato, el otro 80%(18) hacen referencia que saben sus debilidades y fortalezas u oportunidades de aprendizaje por cuenta propia.

GRÁFICA No. 1

¿Conoce algún instrumento que le permita conocer cuáles son sus Fortalezas y debilidades?

**Empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal.
Septiembre, 2021**



Fuente: elaboración propia. Año 2021

El evaluar fortalezas y debilidades, da un horizonte para desarrollar el talento que se tiene en los colaboradores claves de la organización y aprovecharlo al 100% en lo que se realiza.

2.3.2 Análisis de la existencia de un plan de carrera

Se encuestaron a 23 colaboradores de los cuales 23 contestaron que no cuentan con la herramienta de plan de desarrollo. Manifestaron que dentro de la empresa no cuenta con un plan de desarrollo como guía para los colaboradores potenciales que podrían ocupar puestos críticos dentro de la empresa. En las diferentes áreas existen varios colaboradores potenciales que cumplen con los requisitos, para ocupar puestos críticos, sin embargo la convocatoria para aplicar a esas plazas nunca llega, puesto que los jefes de área ubican al personal de su propia área o bien por conveniencia, y todo el personal competente queda fuera del proceso para ser tomado en cuenta.

Adicional, refirieron que falta capacitación en las áreas con respecto a los diferentes puestos, obteniendo como resultado a mucho personal competente sin la oportunidad de rotar o ascender de puesto. Entonces la mayoría de veces los jefes optan por traer a alguien externo y el personal interno competente se queda desmotivado por la falta de preparación y desarrollo profesional dentro de su área de trabajo.

Además, comentan que el crecimiento o desarrollo de carrera no solo tiene que ver con ascenso, sino también se pueden asignar nuevas funciones al personal para enriquecer su conocimiento y preparación profesional, o bien realizar traslados horizontales, rotando al personal o bien reubicando al personal de acuerdo a las necesidades e intereses de la empresa.

Así mismo refieren, que sería ideal que la empresa estableciera las guías o caminos de crecimiento para todo el personal de la empresa, y esto a partir de la incorporación del nuevo colaborador, brindándole seguimiento a su integración a

la organización por medio de un plan de capacitación para desarrollar sus competencias y reforzar las que ya tiene.

2.3.3 Análisis del proceso de capacitación como herramienta para el desarrollo de carrera

El proceso de capacitación es uno de los pilares más importantes para el desarrollo de los colaboradores de cualquier empresa; esto debido a que se proyecta a mediano plazo, tiempo que ayuda a los colaboradores no solo mejorar las habilidades o destrezas actuales sino a futuro, pueda ocupar algún otro puesto de mayor jerarquía.

De acuerdo a la observación y conversación con los colaboradores del departamento de Desarrollo Humano, reflejan que el plan de capacitación existente está enfocado en temas de cultura, por ejemplo capacitación de valores institucionales, seguridad, más no está identificado un plan de desarrollo para cada uno de los colaboradores. Este mismo plan de capacitación es formado por el encargado de capacitación en conjunto con la Gerente de Desarrollo Humano y Gerente General de la empresa, por ende solo ellos tienen acceso a este plan, este no cuenta con una evaluación de seguimiento al aprendizaje recibido por los colaboradores; únicamente existen los comentarios reflejados a través de una encuesta de satisfacción después de impartida la capacitación.

Adicional no cuentan con ningún registro en el sistema de información de los colaboradores, para dar seguimiento al aprendizaje y de esta manera cerrar brechas a lo largo de la vida del empleado dentro de la empresa, por lo tanto no cuenta con reportes claros de las debilidades y fortalezas de cada uno de los colaboradores.

De los 23 colaboradores encuestados, el 100% (23) indican que, lo que reciben son capacitaciones esporádicas que surgen en el transcurso de sus días laborales,

que posiblemente aporten a sus labores y vida personal, sin embargo no están reforzadas para lograr cambios o mejoramientos de conducta.

Adicional, se envía al personal a charlas motivacionales, que se otorgan con algún proveedor o bien por la Asociación de Gerentes de Guatemala. Esto da como resultado que no existan capacitaciones o talleres dirigidos a modificar, mejorar o adquirir nuevos conocimientos, en cada uno de los colaboradores.

Cabe mencionar, que la empresa no cuenta con un plan de desarrollo para los colaboradores, sin embargo cuando se trata de permisos para trámites universitarios o bien algún curso o diplomado que estén estudiando, se les otorga el permiso para realizar dichos tramites.

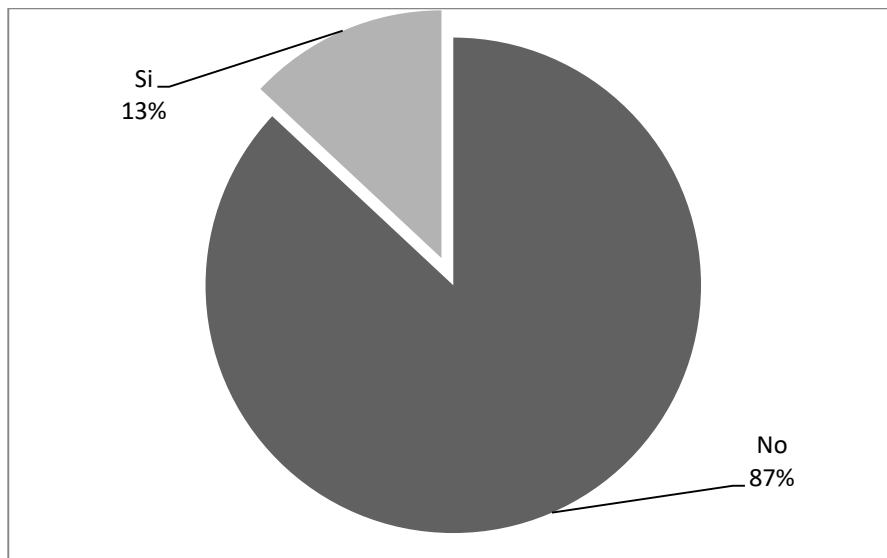
Para obtener este resultado, se entrevistaron a 23 personas, de las cuales 87%(20) de los encuestados contestaron que la empresa no contribuye al cumplimiento de sus objetivos y metas individuales, sin embargo el 13%(3) restante opinan que de alguna manera si les ayuda, en cuanto a permisos para realizar trámites personales. A continuación se presenta de manera gráfica:

GRÁFICA No. 2

Reciben apoyo para el cumplimiento de objetivos individuales

Empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal.

Septiembre, 2021



Fuente: Elaboración propia. Año 2,021.

2.3.4 Análisis del proceso de reclutamiento como herramienta para el desarrollo de carrera

De acuerdo a las entrevistas con los colaboradores de desarrollo humano, se determinó que el proceso de reclutamiento de la empresa no cuenta con una guía o procedimiento basado en competencias laborales. Por lo general esta fase de la administración de personal se basa en, reclutar y seleccionar con base a funciones, estudios y experiencia.

De acuerdo a la observación, se notó que el personal seleccionado ingresa con los conocimientos básicos al puesto, sin embargo tienen muchas competencias que pueden ser desarrolladas a lo largo de su vida laboral dentro de la empresa,

estas son reflejadas por pruebas psicométricas realizadas al inicio del proceso de reclutamiento.

Adicional, no se cuenta con descriptores de puestos actualizados por competencias, ni entrevistas por competencias, para identificar las fortalezas y las debilidades para visualizar el futuro del nuevo colaborador, dentro de la organización.

Se cuentan con sistemas de base de datos actualizados, que nos aportan excelentes candidatos para la selección, sin embargo el no contar con un sistema de competencias al momento de reclutar y seleccionar, dificulta el ingreso de nuevos colaboradores competentes a la empresa.

Al encuestar a 23 colaboradores, se detectó que el 100%(23) mencionan que cuando ingresan no se les otorga un descriptor de puestos, ni organigrama para visualizar su área de trabajo, esto resta a la identificación propia con la empresa. A continuación, se muestra de forma gráfica:

Costo de reclutamiento, selección e inducción por procesos externos

Dentro de los costos vinculados al proceso de reclutamiento y selección externo se encuentran los que se incurre para adquirir candidatos, como anuncios en el periódico o bases de datos, costos de entrevistas iniciales, papelería, costos de hora hombre que invierte el analista de reclutamiento y selección para entrevistar y realizar pruebas psicométricas, pruebas externas, costos administrativos de contratación y colocación de la persona de reciente ingreso y costo de inducción, entre otros.

Para calcular el costo en el que la empresa incurre al realizar un proceso de reclutamiento y selección externo, se consideran los siguientes datos:

- ✓ Anuncios en diferentes formas y medios.

- ✓ Horas invertidas en la organización de bases de datos de currícula, selección de currícula, llamadas telefónicas, aplicación y calificación de evaluación técnica y pruebas psicométricas, entrevistas, elaboración de informe final, y elaboración de papelería de contratación.
- ✓ Fotocopias, impresiones y material de oficina utilizado en el proceso.
- ✓ Alimentación durante el proceso de inducción.
- ✓ Pruebas psicométricas, de inglés y otros estudios requeridos.
- ✓ Pruebas externas

Se realizó una investigación que determinó que los costos de reclutamiento y selección de procesos externos oscilan entre Q5, 000.00 y Q7, 000, para la contratación de una persona nivel operativo.

Por otro lado, para calcular los costos de inducción de personal al contratarse una persona externa se consideraron siguientes los elementos:

- ✓ Manuales, folletos y material de inducción.
- ✓ Alimentación durante el proceso de inducción.
- ✓ Horas invertidas en la coordinación de la inducción, charlas, entrenamiento en el puesto de trabajo, y adaptación e integración en el puesto.
- ✓ Souvenirs
- ✓ Horas hombre invertidas por cada facilitador para impartir las charlas en el día de inducción

Según los cálculos efectuados para cada uno de los rubros, se estableció que los costos de inducción oscilan entre Q3, 000.00 y Q5, 000.00, considerando que la inducción tiene una duración de 3 días y tres semanas para la adaptación e integración del colaborador de reciente ingreso en el puesto.

Finalmente, se determinó que el costo de reclutamiento, selección e inducción al realizar un proceso externo se encuentra entre Q8, 000.00 y Q12, 000.00, por colaborador contratado.

Costo de reclutamiento, selección e inducción para procesos internos

Con el objetivo de costear el proceso de reclutamiento y selección interno, se consideraron los costos siguientes:

- ✓ Horas invertidas en la verificación de colaboradores internos que llenan los requisitos del puesto, aplicación y calificación de evaluación técnica y pruebas psicométricas, entrevistas, y elaboración de informe final y de papelería de contratación.
- ✓ Fotocopias, impresiones y material de oficina utilizado en el proceso.
- ✓ Alimentación durante el proceso de inducción.
- ✓ Pruebas psicométricas, de inglés y otros estudios requeridos.

De acuerdo con la información obtenida en cada uno de los rubros, se determinó que los costos de reclutamiento y selección de procesos internos es aproximadamente entre Q1, 000.00 y Q2, 000.00, por colaborador promovido; esto sin tomar en cuenta el incremento de productividad como resultado de ser ascendido.

Los elementos considerados para calcular los costos de inducción de personal al realizar una promoción fueron los siguientes:

- ✓ Horas invertidas en la coordinación de la inducción, charlas, entrenamiento en el puesto de trabajo, y adaptación e integración en el puesto.

En este sentido, los costos de inducción se encuentran entre Q2, 000.00 y Q4, 000.00 considerando una semana de entrenamiento en el puesto de trabajo y dos semanas para la adaptación e integración del colaborador, esto debido a que la adaptación es más rápida por tratarse de un colaborador interno.

El costo de reclutamiento, selección e inducción al realizar procesos internos, suma alrededor de Q3, 000.00 y Q6, 000.00, por colaborador ascendido.

2.3.5 Análisis de promoción interna que existe dentro de la organización

Con relación a este tema los colaboradores encuestados, hicieron mención de que hace falta una regulación en este proceso, dado a que no existe un procedimiento establecido para promocionar al personal. Por ende los jefes inmediatos ascienden a los colaboradores por afinidad o bien deciden contratar a personal externo.

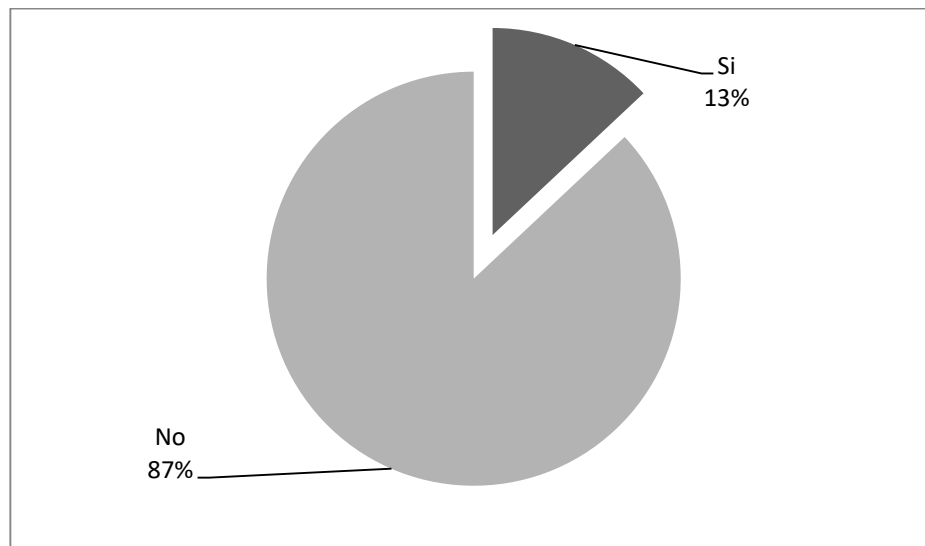
En la entrevista realizada a los profesionales de desarrollo humano, expresaron que en raras ocasiones suele darse una promoción interna de manera formal, puesto que la mayoría de veces el jefe inmediato realiza y luego lo notifica los cambios realizados únicamente, para los trámites necesarios, a pesar de que en los últimos 3 años se ha ido limitando este tipo de situaciones aún se dan algunos casos.

Adicional el personal de desarrollo humano, considera que efectivamente los ascensos dentro de la organización son excelentes, esto debido a que el personal interno ya cuenta con la cultura organizacional, hábitos y valores que rigen a la empresa; sin embargo la forma en cómo se realiza es lo que no se comparte y se está encaminando a que tenga un procedimiento como tal, en el cual se cumpla con los requerimientos del puesto, y se deje la mala práctica de otorgar el puesto por afinidad.

La cantidad de plazas o vacantes que se publican de manera interna es mínima, por lo general los jefes ya ofrecieron la plaza por afinidad. De un 100%(23) de colaboradores encuestados refieren, que la única manea de enterarse de las plazas existentes es acercándose a la oficina de reclutamiento y selección para consultar. Esto afecta al momento de que no todos cuentan con el mismo nivel de participación para poder aplicar a una posición dentro de la organización.

GRÁFICA No. 3

**Sabe usted de algún instrumento que la empresa le proporcione para saber
Cuáles puestos son accesibles al personal
Empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal.
Septiembre, 2021**



Fuente: elaboración propia Año 2021

2.3.6 Análisis sobre el personal preparado para cubrir un puesto de mayor jerarquía

En cuanto a esta interrogante, el 80%(18) personas contestaron que de manera empírica podrían cubrir sus puestos, sin embargo no se garantiza, que no se cometan errores al momento de cubrir la plaza, puesto que no están preparados para enfrentar las responsabilidades del puesto, debido a que no cuentan con las herramientas necesarias para el desarrollo de las competencias que les ayuden a ocupar puestos de mayor jerarquía.

El otro 20%(5) contestó, que no pueden visualizar a nadie más en el puesto de trabajo, les falta toma de decisión, planificación, seguimiento entre otras

competencias que deben de ser desarrolladas para ocupar puestos de mayor jerarquía.

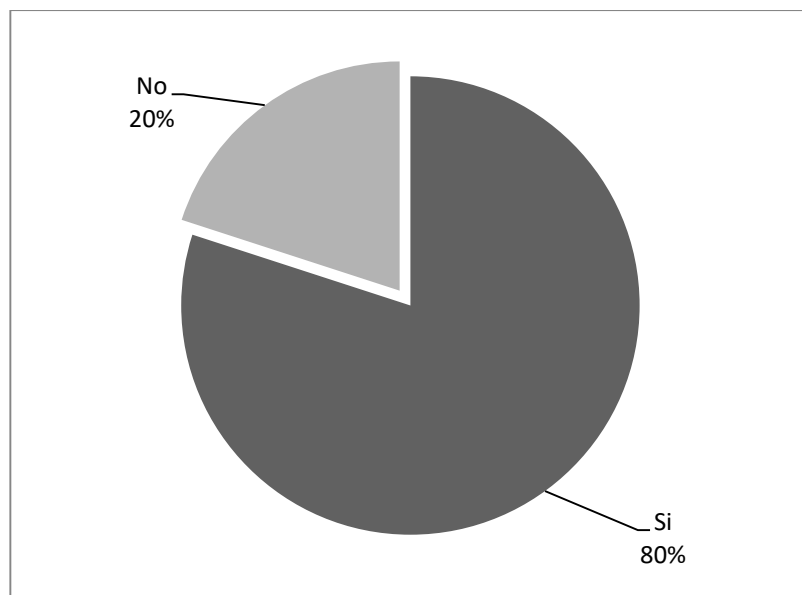
A continuación se presenta de manera gráfica el resultado a este tema.

GRÁFICA No. 4

¿Sabe quién podría ocupar su puesto si usted faltase?

Empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal.

Septiembre, 2021



Fuente: elaboración propia. Año 2021

2.4 Análisis de los resultados

En relación a los resultados obtenidos en cuanto a un plan de carrera dentro de la organización, se determinó que no existe como tal un instrumento que ayude a los colaboradores a seguir creciendo y desarrollándose dentro de sus áreas de trabajo. También es necesario comentar, que el plan de capacitación que se tiene

actualmente es únicamente para reforzar cultura dentro de la organización; no existen planes de capacitación para puestos potenciales, esto se hace de manera esporádica de acuerdo a las situaciones que se viven en el momento, sin un previo documento o guía que nos indique como realizarlo, sin planificación, ni evaluación; esto mismo les priva de cambiar de puesto o aplicar a uno de mayor jerarquía a los colaboradores. Esto nos indica que no existe un plan de desarrollo como tal dentro de la organización.

También se determinó que si existen documentos relacionados con el desarrollo de carrera, como las evaluaciones psicométricas, y tienen de proyecto implementar la evaluación 360° y desempeño, sin embargo no está registrado en alguna guía de cómo manejarlo y a la vez realizar planes de desarrollo para el seguimiento de estas evaluaciones. Adicional no cuentan con una fuente de puestos vacantes que los colaboradores puedan ver y enterarse de las plazas que existen para poder participar en el proceso. Tomando en cuenta que los jefes inmediatos ya tienen al candidato seleccionado.

Debido a estos puntos, se determina que la empresa no cuenta con un plan de desarrollo establecido y desarrollado para los colaboradores potenciales, no se cuenta con alguna herramienta que pueda medir y desarrollar el talento de los mismos.

En relación a reclutamiento y selección, se determinó que la mayoría de veces cuando se hace una promoción interna, se realiza a través de los jefes, ellos por afinidad deciden a quien le darán la plaza y solo lo notifican a desarrollo humano para trámites administrativos, ha disminuido el número de casos en los últimos 3 años, sin embargo aún existen. Existe el procedimiento de reclutamiento y selección más no el de desarrollo de carrera.

De esta manera, se evidencia la falta de una guía de crecimiento dentro de la organización, los colaboradores potenciales siguen encasillados en las labores cotidianas, sin oportunidad de seguir aprendiendo o desarrollándose para poder

optar a cargos de mayor jerarquía, mientras que los puestos claves son ocupados por reclutamiento externo, trayendo consigo inversión de tiempo y costo en trámites de reclutamiento, selección e inducción al puesto y la empresa. Privando de esta manera el crecimiento del colaborador potencial.

El no contar con una guía de desarrollo de carrera, no solo genera una limitación para el crecimiento de los colaboradores potenciales, evitándoles un desarrollo tanto a nivel personal como profesional; sino también genera un alto costo en tema de reclutamiento, selección, inducción y reconocimiento de la marca. Como consecuencia también se eleva el índice de Rotación, que en la actualidad se mantiene en un 23%.

Adicional se constató que existe la herramienta entrevista de salida, en la cual estadísticamente hablando se puede decir que el 50% de retiros es por despidos por no llegar a la venta, 30% renuncias por no tener un crecimiento dentro de la empresa y un 20% por mala conducta.

Adicional es importante tomar en cuenta que la población de colaboradores de la empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal, está conformada por las siguientes generaciones:

TABLA No. 1

Generaciones actuales dentro de la empresa

Empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal.

Septiembre, 2021

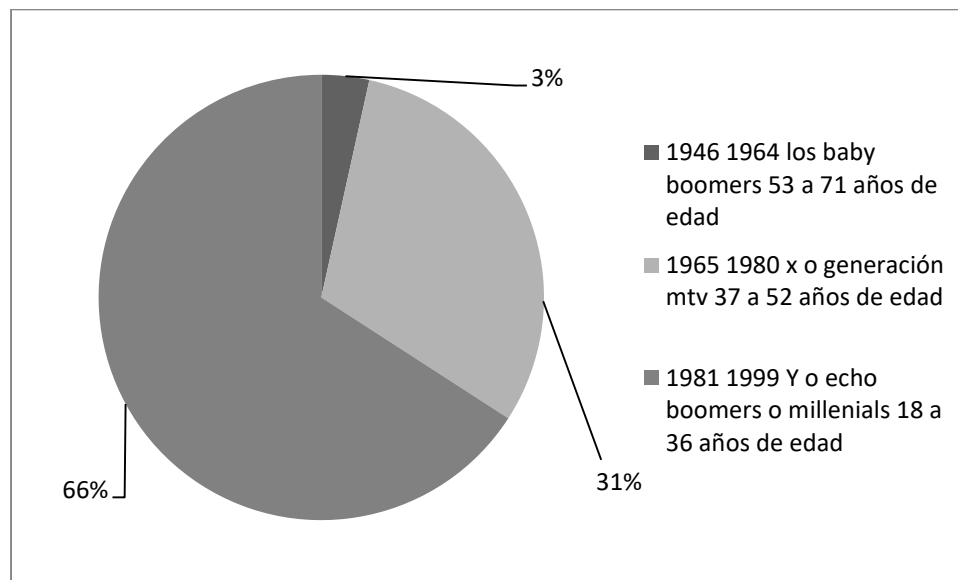
Del año:	A:	Generaciones	Rango de edades	No. De colaboradores	Calculos de edades	
1946	1964	los baby boomers	53 a 71 años de edad	13	71	53
1965	1980	x o generación mtv	37 a 52 años de edad	115	52	37
1981	1999	Y o echo boomers o millenials	18 a 36 años de edad	247	36	18
				375		

Fuente: elaboración propia. Año 2021

GRÁFICA No. 5

Análisis de las generaciones actuales que existen dentro de la empresa objeto de investigación

Empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal.
Septiembre, 2021



Fuente: elaboración propia. Año 2021

La importancia de conocer las generaciones actuales, radica en que cada una se motiva o se logra retener de diferentes formas. Por tanto los planes de desarrollo también es importante saber a qué generación nos dirigimos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DISEÑO DE PLAN DE CARRERA PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CUIDADO PERSONAL, UBICADO EN LA ZONA 18 DE LA CIUDAD CAPITAL

El presente capítulo muestra el resultado del trabajo de campo, la información recabada y el análisis de los datos obtenidos, que dentro de la empresa no existe un diseño de plan de carrera.

Por consecuente, este capítulo muestra la propuesta del diseño de plan de carrera, que incluye la justificación, objetivos y alcance, también el establecimiento de los puestos críticos, las competencias básicas que debe de tener cada colaborador, diseño del perfil de competencias para puestos claves, formación y desarrollo de competencias, propuesta del diseño de plan de carrera, y un formato de plan de acción para implementar la propuesta.

3.1 Justificación de la propuesta

De acuerdo a la investigación que se realizó en la empresa los resultados reflejaron que no existen planes de carrera que ayuden al desarrollo y crecimiento de las personas claves que en algún momento puedan ocupar las posiciones críticas.

Es por ello que se propone un diseño de un plan de carrera, de tal manera que apoye a dar visibilidad de los colaboradores potenciales y brinde a los mismos un programa de formación para alcanzar su máximo potencial dentro de la empresa, así mismo brinde la oportunidad de alinear sus objetivos personales con los de la organización; a través de proporcionarles toda la información básica para que aprendan nuevas formas de aprender a realizar su trabajo, analicen otras posibles soluciones, ideas o conceptos para ayudarlos a cambiar hábitos tanto a nivel personal como profesional.

También se puede mencionar que el desarrollo de carrera es uno de los procesos más importantes de la administración de las personas, así como la evaluación de desempeño, la capacitación y planificación de personas, mismos que se tiene como objetivo estar alineados a la estrategia tanto de desarrollo humano como de la empresa, con visión a largo plazo.

Contar con una línea de visibilidad de crecimiento dentro de la empresa es tan importante como la estrategia en sí, por ende, la carrera individual y las necesidades organizacionales deben de ser esos pilares para la construcción de un sistema de carrera dentro de la organización, la eficacia y satisfacción de los colaboradores guardan una relación estrecha con los objetivos de la empresa.

En este sentido, y de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación que se realizó, se determinó que la empresa, no cuenta con un plan de carrera para los colaboradores claves y tampoco se encuentran identificados los puestos críticos.

La carencia de un plan de carrera para los colaboradores claves y la falta de identificación de puestos críticos, impacta el índice de rotación, y la desmotivación al momento de querer crecer dentro de la organización, inestabilidad, percepción errónea sobre la igualdad de oportunidades y falta de compromiso en sus tareas, entre otros, esto derivado a que no encuentran una guía estructurada que le brinde los pasos a seguir para optar a un crecimiento profesional. Esto afecta a si vez los recursos financieros de la empresa, elevando los costos de reclutamiento y selección, inducción, capacitación.

Cuando falta un plan de carrera que defina una evolución adecuada, el colaborador desconoce cuáles son las competencias que necesita desarrollar o potenciar, para ocupar un cargo de alto nivel o bien una posición crítica; como consecuencia se termina cubriendo una vacante con alguien externo o bien alguien que fue escogido por afinidad, mismas que podrían no tener las competencias requeridas,

generando un gasto en temas reclutamiento y selección, capacitaciones, inducción entre otros, y no una inversión.

Con la finalidad de minimizar y/o eliminar el índice de rotación en cuanto a falta de un plan de carrera y de acuerdo a la investigación documental y de campo realizada, a continuación se presenta la propuesta de un diseño de plan de carrera para una empresa de producción y distribución de productos de cuidado personal.

3.2 Objetivo de la propuesta

Es brindarle a la empresa una herramienta que pueda ser implementada en un 100% a marzo 2022.

✓ Alcances

Es importante mencionar que el diseño de plan de carrera tendrá los siguientes alcances:

- a. Desarrollar el potencial del personal clave por medio de una herramienta que nos brinde los lineamientos a seguir.
- b. Mejorar la metodología de reclutamiento para puestos críticos.
- c. Lograr la estabilidad y crecimiento de los colaboradores potenciales

3.3 Plan de carrera propuesto

Dentro de los objetivos principales están:

General

Contar con una herramienta que apoye el desarrollo gradual del 100% de los colaboradores claves para ocupar posiciones críticas dentro de la empresa en un periodo de dos años.

Específicos

- a) Desarrollar al 100% de los colaboradores claves para ocupar puestos de mayor complejidad y jerarquía.
- b) Evaluar el potencial del 100% de los colaboradores, incluyendo la valoración en los procesos de reclutamiento y selección en periodo de un año.
- c) Mostrar el 100% de las rutas de desarrollo, indicando cuales son los requisitos necesarios para crecer profesionalmente dentro de la empresa.
- d) Contar con una base que incluya al 100% de los colaboradores para la implementación de planes de sucesión en un periodo de dos años.

3.3.1 Propuesta de la metodología

La propuesta está diseñada para brindar información sobre el aspecto metodológico para la aplicación del plan de carrera con las herramientas propuestas para la evaluación; datos a incluir dentro de las descripciones de los perfiles de los puestos que son obligatorios para mantener la fidelidad en las necesidades del puesto, así como para las evaluaciones y promociones planeadas en cada nivel de crecimiento de los colaboradores, por medio de fichas de información y de controles del desarrollo académico, cualitativo y cuantitativo del colaborador y sobre la exigencia de los perfiles de los puestos de forma general para que sea llenado por el departamento de desarrollo humano en conjunto con los jefes inmediatos y hacer la base de datos de los colaboradores claves y de las posiciones, se incluye el histórico de la evaluación de desempeño, que es importante para conocer el avance del colaborador en las expectativas propias y de la empresa.

La propuesta está conformada en 4 partes: la primera contiene la información necesaria para determinar cómo se conformara el portafolio de puestos críticos:

Conformar la comisión evaluadora, análisis de los perfiles de puestos, departamentos y los puestos críticos, cuestionario de puestos por área y autorización por parte de la Gerencia General.

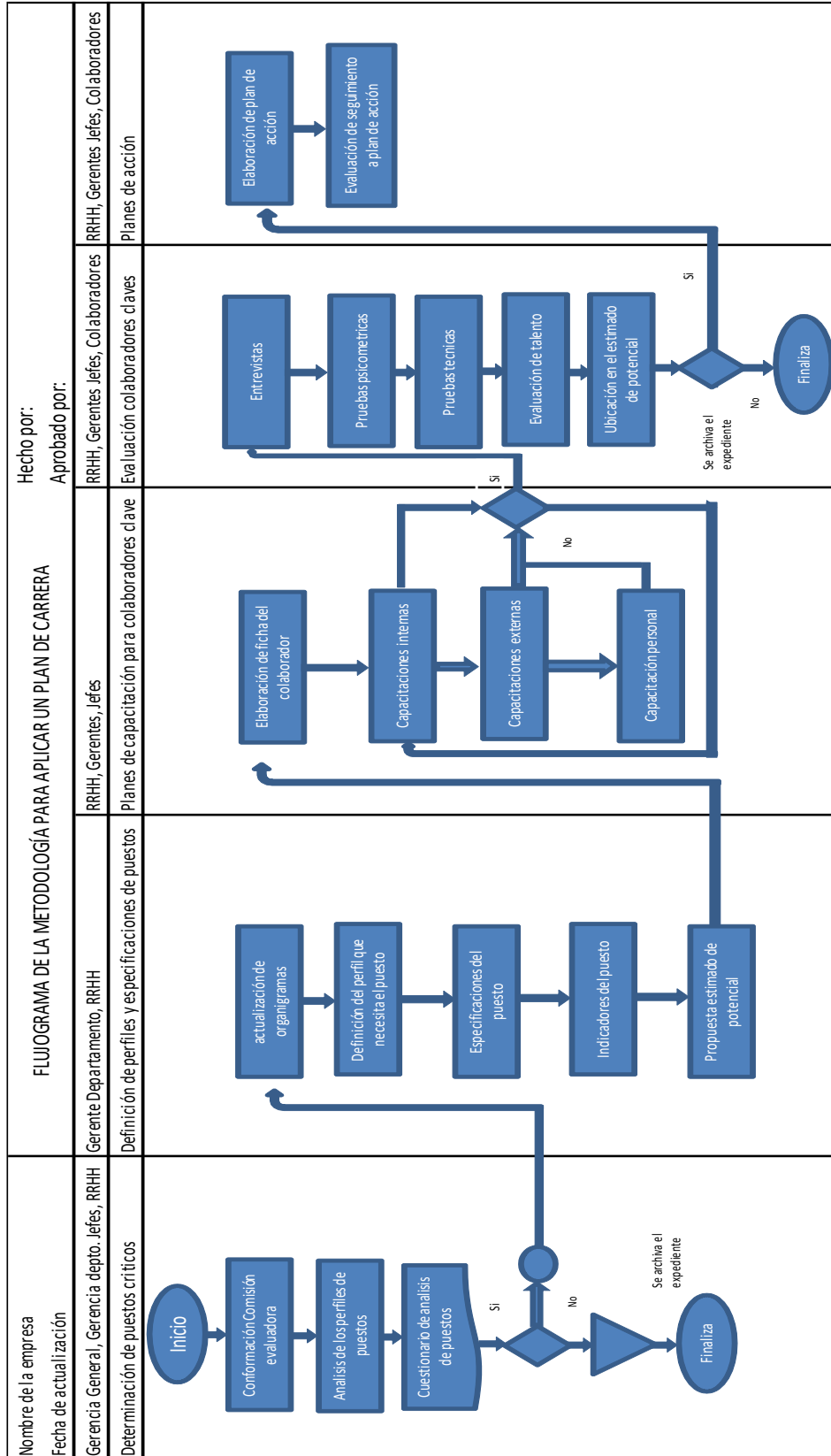
Segunda parte, está conformada por la definición de perfiles y especificaciones de puestos, por medio de descriptores de puestos, organigramas, fichas de beneficios y exigencias tanto cualitativas como cuantitativas, indicadores de medición de los puestos.

Tercera parte, Evaluación de colaboradores y contiene las fichas de control y requerimientos de planes de capacitación o proyectos, para cada colaborador, desarrollo de habilidades, inducción, entrenamiento inicial, y dependerá de cada colaborador para evaluar aspectos como: académicos, conocimiento de idiomas, especializaciones técnicas, que son necesarias que las posea y deban de desarrollarse, entrevistas, pruebas si fueran necesarias, proyectos.

Cuarta parte, Evaluación a colaboradores claves, a través de entrevistas, pruebas, técnicas, evaluación de talento, ubicación en el estimado de potencial propuesta.

Quinta parte, planes de acción de acuerdo a los resultados obtenidos a través de llenar la ficha anteriormente establecida para ver los planes a seguir y evaluar periódicamente para mantener actualizado el portafolio de colaboradores.

Como parte de la propuesta, se ha desarrollado metodológicamente el siguiente proceso para la implementación de un diseño de plan de carrera, el cual debe de considerarse como la plataforma para los planes de carrera, en este se sintetizan los pasos a seguir para conformar el plan de acción de desarrollo de cada colaborador, y será una herramienta de mucha utilidad al área de Desarrollo Humano de la empresa, todo se muestra en el siguiente flujo grama:



3.3.1.1 PARTE I: DETERMINACIÓN DE PUESTOS CRITICOS

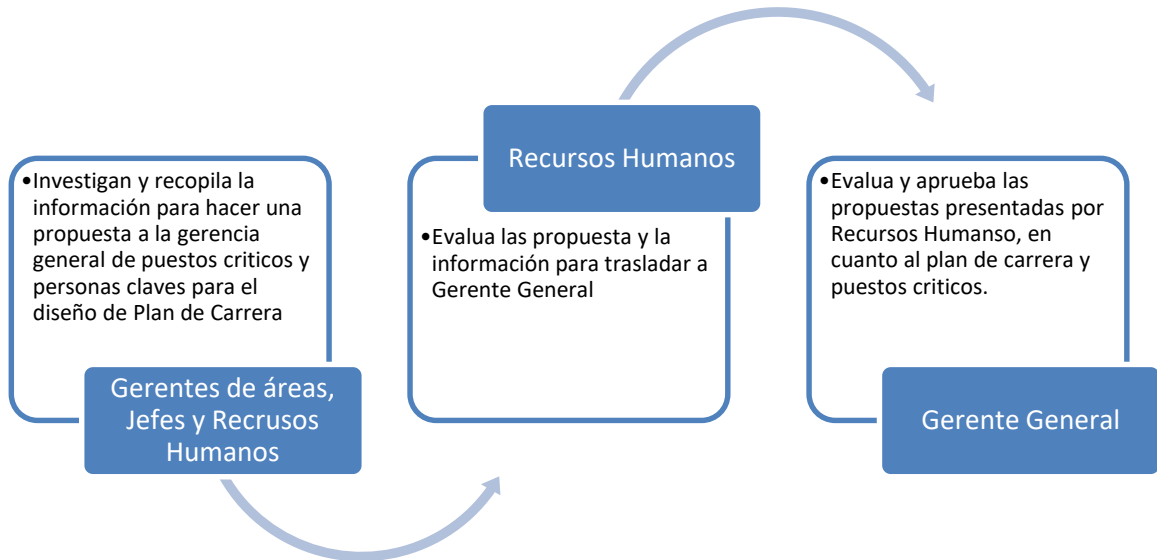
- Conformación de comisión evaluadora

La comisión será formada por el Gerente General de la empresa, Gerentes de áreas, Jefaturas y el área de Desarrollo Humano, debido a que son ellos los que conocen exactamente las funciones de cada puesto e identifican cuales son las posiciones importantes para su operación, adicional de esta forma serán aprobados cada uno de los documentos y técnicas propuestas para la elaboración de plan de carrera de los colaboradores identificados; de esta manera podremos retener al personal clave en sus puestos y disminuir en alguna manera el índice de rotación.

La función de la Gerencia General es evaluar y aprobar de cada uno de las propuestas de los puestos críticos y personas claves; desarrollo humano, los Gerentes de área en conjunto con los Jefes, investigaran recopilaran y concluirán las propuestas para que desarrollo humano, pueda presentar la propuesta final a la Gerencia General.

ESQUEMA No. 4

Elaboración del esquema del análisis e identificación de puestos críticos y personal clave



-Análisis de los perfiles de puestos

En este análisis se debe incluir toda la información aportada tanto por la gerencia del departamento como las jefaturas que interactúan con esta posición, esto para entender si esta posición llega a estar vacante genere algún tipo de problemas con la productividad del departamento. También es necesario e importante identificar las competencias que deberían de tener los colaboradores en determinado puesto. Adicional definir; la especialización, jerarquía, experiencia.

FICHA NO. 1

Ficha de recopilación de información sobre los puestos críticos para el diseño de plan de carrera para el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal

ANÁLISIS DE PUESTOS CRÍTICOS	
Empresa	_____ Fecha de actualización _____
Departamento:	_____
Comisión evaluadora	_____
Puesto evaluado	_____
Propósito de cuestionario	Es una herramienta que apoya a reconocer si esta posición es un puesto crítico dentro de la empresa.
Instrucciones:	Lea detenidamente las instrucciones de cada pregunta y responda con letra clara utilizando lapicero negro.
¿Dentro de la estructura organizacional el puesto es crítico? ¿Por qué?	
¿Qué aspectos del puesto considera que son difíciles de reemplazar?	
¿Afecta la ausencia de esta posición la operación de la empresa? ¿Por qué?	
¿Son críticas las relaciones comerciales que tiene a su cargo?	
¿Ha invertido la empresa en capacitaciones y especialización de la posición?	
¿De acuerdo a lo recopilado aún se considera una posición crítica? ¿Por qué?	
_____	_____
Jefe inmediato	Analista de Reclutamiento y Selección

Esta ficha indica cuales son los puestos críticos dentro de la organización, nos indica en donde se encuentra la posición y lo que se necesita tener para ocupar la misma. Y con esta visibilidad, acompañada de tener identificados a los colaboradores claves potenciales, se puede tener un plan de emergencia para cubrir una posición crítica.

El ejercicio consiste en que el gerente llenará el formulario junto con DH para llegar a un resultado, de si es una posición crítica.

-Matriz de análisis de puestos críticos y autorización por parte del Gerente General, gerentes de áreas y jefes.

Este análisis contiene una matriz que evalúa la información para completar y determinar si el puesto evaluado es crítico. Esta misma fue realizada por el área de nóminas, reclutamiento y selección y capacitación, y fue validada por las gerencias y jefaturas. En ella se reflejan factores de valuación de puesto que le dan un valor objetivo para determinar que tan crítico es un puesto.

Dentro de los factores que se tomaron en cuenta están: Nivel de responsabilidad, Habilidades, Servicio al cliente y Orientación al logro; estos mismos fueron divididos en subfactores de acuerdo al puesto que se evalúa.

Para determinar si la posición es crítica, se proponen los siguientes criterios de aplicación y escalas de ponderación:

100 – 75	POSICIÓN CRITICA
74- 50	POSICIÓN NO CRITICA

Cada matriz debe de ser llenada por el Gerente o Jefe de Área en conjunto con Desarrollo Humano, resolviendo cada duda que se presente en el camino, asignando un peso de acuerdo a la tabla de ponderación. A continuación se presenta un formato del cómo se conforma la matriz.

MATRIZ No. 1

Matriz para la evaluación de puestos críticos para el diseño de plan de carrera para el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal

Factores	DEPARTAMENTO				
	Puestos	PUESTO	PUESTO	PUESTO	PUESTO
	Peso				
Nivel de responsabilidad	40	40	40	40	40
Habilidades	20	20	20	20	20
Servicio al cliente	10	10	10	10	10
Orientación al logro	30	30	30	30	30
Total puntos	100	100	100	100	100

100 – 75	POSICIÓN CRITICA
74- 50	POSICIÓN NO CRITICA

Como se observa, están los factores generales que se utilizaron para evaluar las posiciones, se les asignó un peso a cada factor, este peso es asignado por desarrollo humano, validado por los gerentes o jefes de área, al final da un total el cual se revisa en el rango de criterios de aplicación y escalas de ponderación para ubicar la posición en que rango está, y determinar si es una posición crítica alta, crítica media, crítica o bien no se considera como crítica.

Matriz para la evaluación de puestos críticos para el diseño de plan de carrera para el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal

DEPARTAMENTO							
Factores		Puestos		PUESTO	PUESTO	PUESTO	PUESTO
Nivel de responsabilidad		40		40	40	40	40
	Manejo de maquinaria industrial/manejo	6		0	0	0	0
	Contacto con el producto	6		0	0	0	0
	Manejo de dinero	7		0	0	0	0
	Manejo de información confidencial	7		0	0	0	0
	Toma de decisión	7		0	0	0	0
	Liderazgo	7		0	0	0	0
Habilidades		20		20	20	20	20
	Especialización en producto cosmético/far	5		0	0	0	0
	Habilidades numéricas	5		0	0	0	0
	Seguir instrucciones / Delegar	5		0	0	0	0
	Experiencia en formulación de productos/	5		0	0	0	0
Servicio al cliente		10		10	10	10	10
	Contacto con nuestro cliente final	4		0	0	0	0
	Manejo de conflictos	2		0	0	0	0
	Capacidad para resolver conflictos	2		0	0	0	0
	Manejo de personal	2		0	0	0	0
Orientación al logro		30		30	30	30	30
	Impacto de los resultados de sus objetivos	15		0	0	0	0
	Habilidad de negociación	15		0	0	0	0
Total puntos		100		100	100	100	100

100 – 75	POSICIÓN CRITICA
74- 50	POSICIÓN NO CRITICA

En este formato refleja los subfactores que los jefes inmediatos necesitan que sus posiciones tengan, y de esta forma se distribuye el peso que ellos asignan a cada factor.

Es necesario comprender que desde que se evalúa como puesto crítico medio ya se considera una necesidad esencial dentro de la empresa, sin embargo sino tenemos a los puestos críticos altos cubiertos sería fatal para la operación de la empresa. Se utilizó la tabla de ponderaciones para tener más claro el panorama y validar la información obtenida por la junta evaluadora.

3.3.1.2. PARTE II, DEFINICIÓN DE PERFILES Y ESPECIFICACIONES DE LOS PUESTOS

La definición de los perfiles, son las características que los colaboradores deben de tener para ocupar la posición. Es por ello que se evalúan los aspectos más relevantes para la posición. Estos perfiles deben de contener las competencias básicas que necesitan los colaboradores poseer para estar en determinada posición, es necesario pensar que este perfil se debe de evaluar a los colaboradores que se piense desarrollar.

-Actualización de organigramas:

Es de vital importancia que los organigramas se encuentren actualizados para que cuando surjan posiciones vacantes, se informe bien a los interesados cual es la línea de mando, y si el movimiento es paralelo o bien de crecimiento.

Los organigramas muestran la ruta a seguir en crecimiento, es por ello necesario actualizarlos al momento de estar laborando un plan de carrera para los colaboradores claves, los mismos deben de contener la siguiente información:

Estructura básica de jerarquía para incluir en el portafolio del diseño plan de carrera para el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal

Empresa:

Departamento:

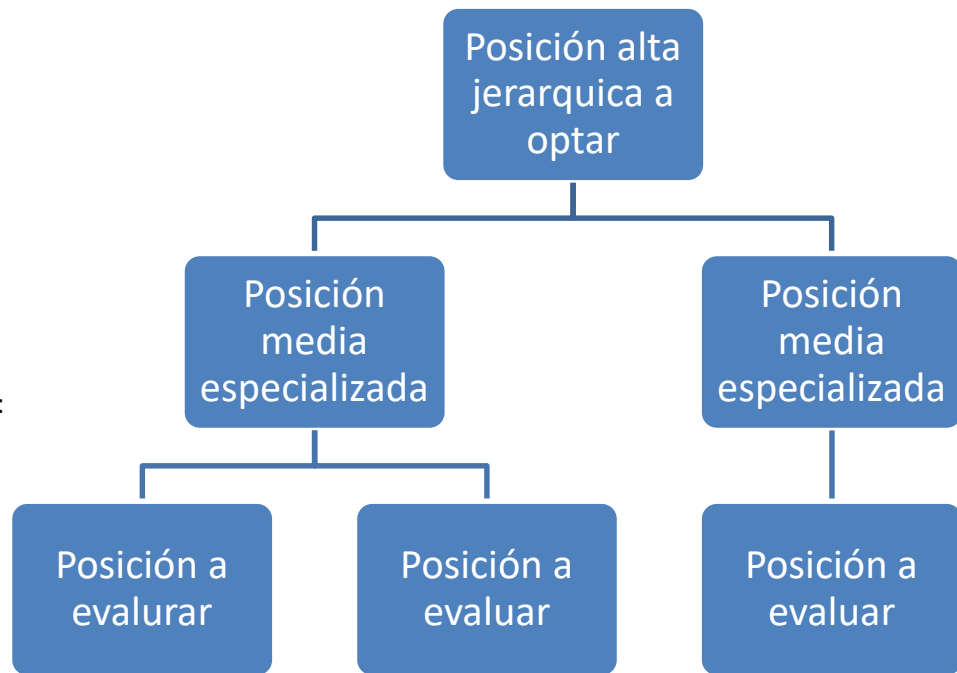
Posición a evaluar:

Personal a cargo:

Comisión que evalúa:

Aprobación:

Fecha de actualización:

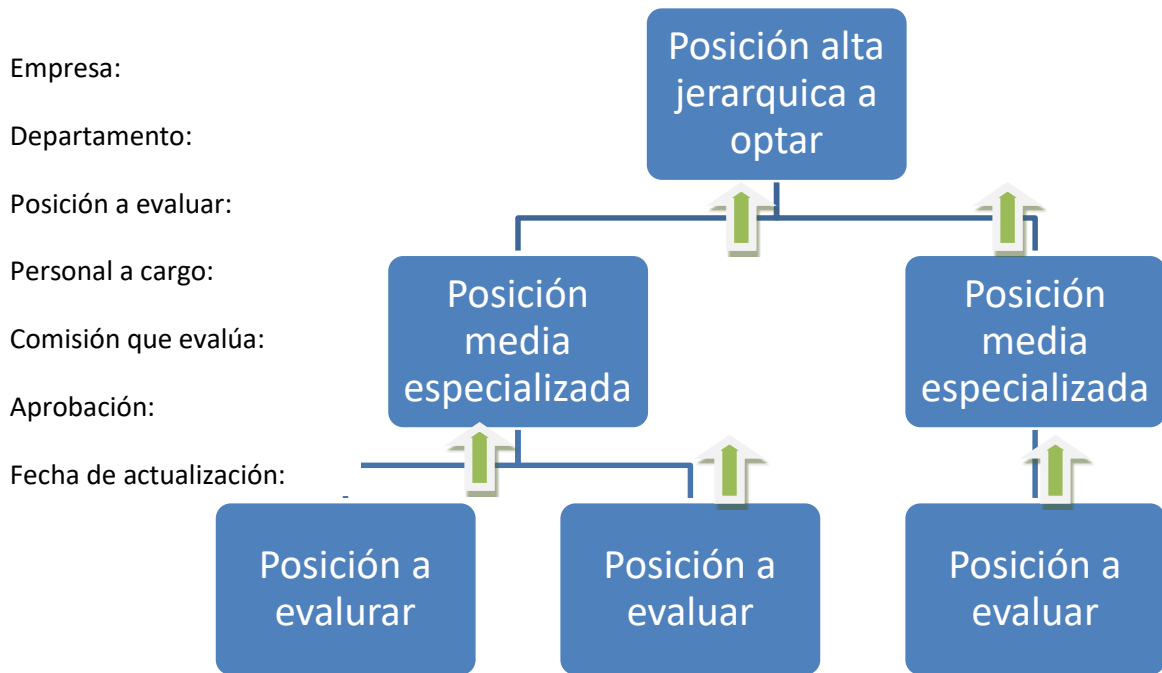


-Mapas por puesto propuesto y departamento

Este instrumento dará mayor visibilidad de la trayectoria que se le dará a la posición evaluada y propuesta, esto apoyara a entender cual es la ruta de desarrollo dentro del departamento.

MAPA No. 1

Estructura básica de un mapa por departamento para los puestos criticos para el portafolio del diseño de plan de carrera para el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal



Fuente: Elaboración propia en base a información recabada.

-Especificaciones de los puestos

Se propone el siguiente formato, en donde se solicita llenar con todos los requisitos que los colaboradores necesitan tener para ocupar determinado puesto, cada uno de los aspectos a llenar debe de ser cuidadosamente estudiado y analizado, de tal manera que los aplicantes no tengan dudas de las exigencias del puesto.

FICHA No. 2

Especificación de los puestos críticos para los colaboradores claves para el desarrollo del diseño de plan de carrera para el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal

Logo de empresa	ESPECIFICACIONES DE PUESTO		DEPARTAMENTO
Fecha de Emisión:	No. De Edición:	Fecha de Edición:	Página 1/1

Puesto: _____ Titular: _____ Aprobación _____
 Puesto del supervisor: _____ Supervisor: _____ Aprobación _____

PROPOSITO

De los criterios de selección

Educación:	Experiencia

Conocimientos específicos:	Conocimiento del negocio

Otros idiomas	Condiciones del puesto

Llenado por:		Autorizado por:	
Cargo:		Cargo:	
Fecha:		Fecha:	

Para el llenado del perfil de puestos se necesita tener una sesión de trabajo con el jefe del área y desarrollo humano, esto con el objetivo de que al momento de llenar el formato se resuelva cualquier inquietud:

En donde indica fecha de emisión, es importante colocar la fecha en la cual se aprobó el formato de especificación, en donde indica no. De edición colocar si ha sido ya modificado, si es primera vez que se llena, no rellenar ese espacio.

Luego en donde indica puesto, indicar que puesto estamos actualizando, titular el nombre del colaborador, en aprobación, la fecha en que su realizado el ejercicio. En donde indica puesto del supervisor, es nombre del jefe inmediato y puesto. En donde indica proposito debe ser colocado el objetivo principal del puesto.

En los criterios de selección, indicar la educación que el puesto requiere, los años de experiencia, los conocimientos específicos que se necesitan, y si necesitamos que tengan conocimiento en el negocio. Además debemos de agregar si habla otros idiomas y las condiciones del puesto.

-Descriptor de puestos

La empresa cuenta con formatos de descriptores técnicos para los puestos, se recomienda actualizar y adjuntar al portafolio de puestos críticos a considerarse en plan de carrera para que se lleve a cabo la evaluación y el orden del plan.

FICHA No. 3

Ficha técnica propuesta de puestos criticos para el diseño de plan de carrera para el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal

LOGO	Descriptor de puestos	Fecha emisión
		Fecha de edición

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:

No. De plazas

Nombre del titular:

Área:

Departamento:

Puestos a su cargo:

Puesto del Jefe Inmediato:

Fecha de elaboración:

Fecha última revisión:

II. MISIÓN DEL PUESTO

III. FUNCIONES CLAVES Y ACTIVIDADES

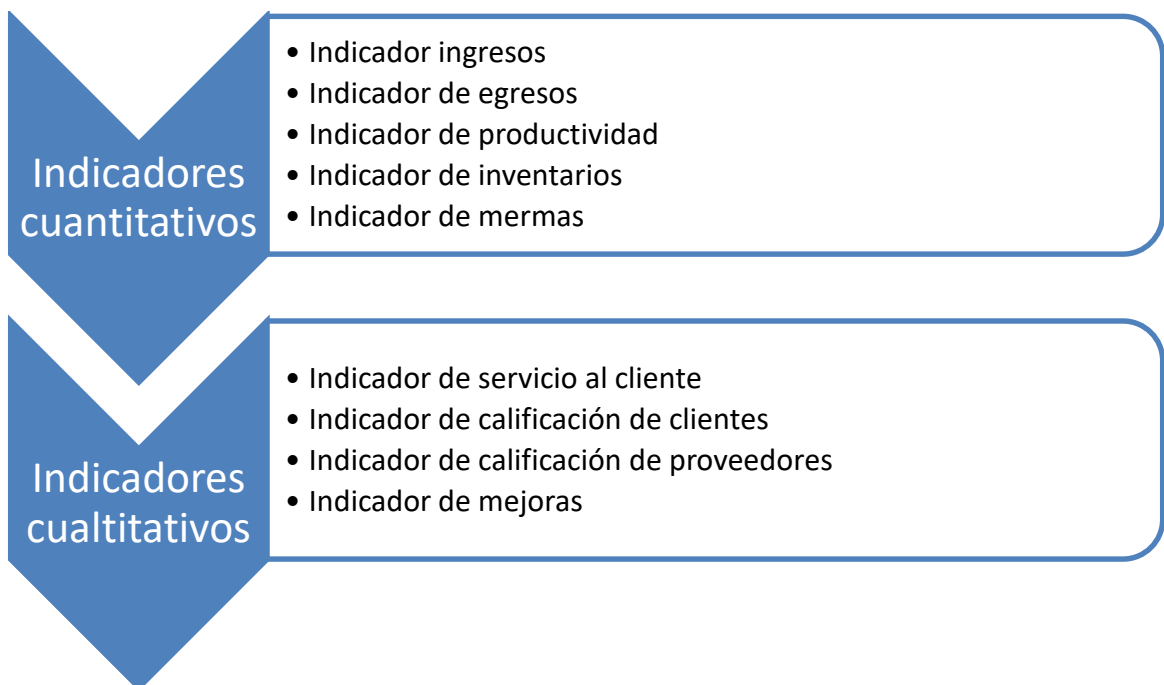
IV. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

V. CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO

Elaborado	Comisión evaluadora	Aprobado
Firma:		
Nombre:		
Fecha:		

-Indicadores de medición del puesto

Fundamental que el aplicante entienda que indicadores tiene de medición de la labor que realiza dentro de su puesto de trabajo, a continuación se mencionan los indicadores básicos sin embargo estos deben de ser analizados con perioricidad de acuerdo a la posición.



FICHA No. 4

Indicadores de medición de los puestos criticos para el diseño de plan de carrera para el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal

INDICADORES DE MEDICIÓN DE PUESTO	
Puesto evaluado: _____	Fecha en que se actualizo _____
Jefe inemdiato: _____	
Indicadores cuantitativos	Aplica / No aplica
Indicadores de ingresos	
Indicadores de egresos	
Indicadores de mermas	
Indicadores de productividad	
Indicadores de inventarios	
Indicadores cualitativos	
Indicador de servicio al cliente	
Indicador de calificación de clientes	
Indicadores de calificación de proveedores	
Indicador de mejoras	

-Estimado de potencial

Se propone un formato en donde se pueden ubicar de forma gráfica a los colaboradores que se desarrollaran, mismo debe contener información acerca de su desempeño y el nivel de competencias que tiene para ubicar al candidato o aplicante en uno de los cuadrantes:

FICHA No. 5

Estimado de potencial para las personas claves evaluadas para las posiciones críticas para el diseño de plan de carrera para el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal

				9 CAJAS		
DESSEMPEÑO	ALTO	EXPERTO	TRIUNFADOR	ESTRELLA		
	MEDIO	COLABORADOR BÁSICO	COLABORADOR CRÍTICO	ALTA ADAPTACIÓN		
	BAJO	NO CUMPLE EL ESTÁNDAR	BAJO RENDIMIENTO	POTENCIAL		
		BAJO	MEDIO	ALTO	POTENCIAL	

Este resultado se tendrá de un análisis de desempeño de las últimas 3 evaluaciones de desempeño en conjunto con la evaluación de potencial.

3.3.1.3 PARTE III: PLANES DE CAPACITACIÓN PARA COLABORADORES CLAVES

-Elaboración de ficha de colaboradores

Esta ficha se llenarán los datos de todos los colaboradores elegidos para ser tomados en cuenta para un plan de carrera, se solicitan campos como estudios actuales, puesto actual, todo el histórico que exista del colaborador:

FICHA No. 6

Ficha propuesta para los colaboradores que quieran participar en plan de desarrollo para una empresa productora y distribuidora de producto de cuidado personal

LOGO DE EMPRESA	Información personal			Fortalezas	
	Formación				
Desarrollo Humano	Establecimiento	Año	Carrera		
Foto	Puestos clave en la Corporación			Oportunidades de desarrollo	
	Puesto	Año	Depto.		
Nombre	Principales logros			Puestos potenciales futuros / tareas / experiencias de interés	
Código:					
Nivel jerárquico:					
Puesto:					
Tiempo en la Corporación:					
Idiomas que domina					
Competencias o habilidades principales	Cargos anteriores (Fuera de la Corporación)			Métricas	
	Empresa	Año	Cargo	EVADES	Plan de Reconocimiento
				4DX	

-Capacitaciones internas:

Para desarrollar el potencial de los colaboradores con eficiencia y calidad, es necesario estar actualizandolos y capacitandolos. Internamente se propone que los especialistas de cada área formarlos para poder formar a los colaboradores que esten en el listado de plan de carrera, iniciando con inducción interna, talleres, y seguimiento a cursos relacionados a los mismos. De manera tal que se logre

extraer el mejor talento y despertar las habilidades de nuestros expertos en el negocio.

-Capacitaciones externas:

Lo que se busca con las capacitaciones externas es actualización con respecto al mercado, buscar otros métodos de aprendizaje con el fin de seguir preparando a los colaboradores claves y desarrollar otros tipos de habilidades necesarias de acuerdo al puesto, estas tienen un costo de inversión mismas que se actualizarán de acuerdo al período en que se presente la necesidad de requerir a una capacitación externa.

-Capacitación personal y desarrollo individual

Esta etapa es la más importante, puesto que acá se depende de la actitud del colaborador en cuanto a seguir desarrollándose; ésta es independiente de los planes de carrera que la empresa tenga para el colaborador, ésta es más de objetivos personales y el deseo de mejorar su nivel de aprendizaje y conocimiento.

En este caso se sugieren los siguientes ámbitos en los cuales el colaborador puede seguir mejorando su conocimiento y aprendizaje.

Inversiones en capacitaciones:

Las capacitaciones podrían ser internas y externas estas, corresponderán al costo del mercado en el momento en que se tenga la necesidad y quedará a criterio de los requerimientos e incentivos que la empresa aplique para cada colaborador. Las inversiones en este sentido dependerán de la ubicación geográfica, el tipo de capacitación, el peso académico de la institución elegida y la especialización que se requiera, por lo que para este recurso se precisa de un presupuesto actualizado y organizado en el período en que sea requerido. Así mismo serán analizados cada caso por individual para aplicar las políticas de incentivos existentes a cada uno, con el entendido de que la inversión la puede hacer la empresa o bien

inversión propia, o ambas. Estas serán las premisas bajo las cuales se realizarán los presupuestos de inversión en capacitación.

-Conocimiento de idiomas

Tener a la vista su interés por estudiar otros idiomas y dependiendo de la posición que este aplicando también si es necesario un idioma extranjero. Esto para contemplarlo en su plan de carrera dando seguimiento con el nivel de avance que lleve en su conocimiento de idiomas.

FICHA No. 7

Catálogo de avance académico del personal clave para ocupar puestos críticos para el diseño de plan de carrera para el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal

Nivel académico	Grado/Carrera aprobada	Aplica para el puesto que ocupa
Nivel primario		
Nivel secundario		
Nivel diversificado		
Nivel técnico		
Nivel universitario		
Nivel post universitario		
Diplomados		
Entre otros		
Idiomas		

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

La entrevista

Es esencial que los candidatos a ocupar puestos críticos deban de tener un acercamiento con la junta evaluadora, para resolver inquietudes en ambas vías. Es importante mencionar que las personas a desarrollar o a ocupar puestos críticos han sido elegidas por los jefes y gerentes de área.

En esta entrevista se deben de aclarar todas las inquietudes surgidas durante el llenado de los formularios anteriores, es necesario estar preparados y unificar criterios para una entrevista de personal interno, debido a que no es lo mismo alguien que ya está laborando para la empresa, que una entrevista de pre selección. Adicional es necesario recordar que la entrevista es parte del proceso, pero no puede ser tomada como una técnica para toma de decisiones.

Para la realización de la entrevista se propone el siguiente formato, sencillo y conciso para entender las necesidades de desarrollo que tiene el colaborador seleccionado.

FICHA No. 8

Resumen de la entrevista a colaboradores claves para ocupar puestos críticos para el diseño de plan de carrera para el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal

FORMATO DE ENTREVISTA PARA COLABORADORES CLAVES

NOMBRE:

PUESTO:

DEPARTAMENTO:

JEFE INMEDIATO:

A continuación se presentan unas preguntas que deberá desarrollar en conjunto con el Colaborador, dejar por escrito lo más relevante de lo conversado.

1. De los objetivos que tenías al ingresar a laborar, cuáles se han cumplido
Por qué crees que no se han cumplido
En que te apoyo la empresa a cumplir tus objetivos
2. Como te ves dentro de la organización a 3 y 5 años
3 años
5 años
3. Podrías darme un ejemplo de una idea o sugerencia que le hayas propuesto a tu Superior en los últimos meses ¿Cómo fue? ¿Cómo la implementaste? ¿Cuáles fueron los resultados?
4. ¿Cuál fue el grado de cumplimiento de tus objetivos de tu evaluación de desempeño recién pasada?
5. Te consideras un líder nato, por qué y un ejemplo

Pruebas psicométricas y personalidad

En este proceso deben contemplarse aquellas pruebas psicométricas y de personalidad que correspondan a la posición a la que se le dará oportunidad al candidato y las que contemplen mediciones del momento, tales como: liderazgo

situacional, inteligencia emocional, intereses, motivaciones, valores, cultura, entre otros.

FICHA No. 9

Catálogo de pruebas psicométricas propuestas para evaluar al personal clave para ocupar puestos críticos para el diseño de plan de carrera para una el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal

FACTORES A EVALUAR	RAVEN	CLEAVER	MOOS
Concentración	X		
Capacidad de mando		X	
IQ	X		
Análisis	X		
Síntesis	X		
Razonamiento	X		
Lógica	X		
Manejo de personal		X	
Confianza			X
Sociabilidad			X

Fuente: elaboración propia 2019.

-Pruebas técnicas y de conocimiento

Estas pruebas son parte esencial del expediente del candidato, puesto que se pone a prueba lo que conocen acerca del área al cual están aplicando.

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

-Evaluación de desempeño y análisis de potencial

Para la evaluación de desempeño dependiendo de la posición a evaluar, propone analizar el desempeño sostenido, para tener un panorama más amplio acerca de su desempeño.

FICHA No. 10

Formato de evaluación de desempeño para el personal clave a evaluar para ocupar puesto crítico para el diseño de plan de carrera para el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
DATOS GENERALES			
Evaluado: _____			
Área: _____		Tiempo de Servicio: _____	
Cargo: _____		evaluación: _____	
Motivo de Evaluación: _____			
I. COMPETENCIAS			
Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas: 4: Siempre 3: Frecuentemente 2: Algunas Veces 1: Nunca			
1 Realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados.			
2 Cumple su trabajo en el tiempo requerido.			
3 Toma en cuenta exclusivamente las necesidades que los clientes le plantean			
4 Se preocupa por atender las demandas de sus clientes.			
5 Se conduce con relativo interés por dejar conforme a quien requiera de sus servicios.			
6 Se compromete con su equipo de trabajo cumpliendo con las metas y expectativas establecidas.			
7 Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo.			
8 Muestra buena disposición para cambiar las formas de trabajo y las actividades de manera rápida para responder a elementos exteriores.			
II. CUMPLIMIENTO DE POI			
Indique la calificación de su evaluado considerando las siguientes alternativas: 4 = Supera las expectativas: 100% 3 = Dentro de las expectativas: 80% - 100% 2 = Por debajo de las expectativas: 79% - 50% 1= No cumple: Menor a 50%			
ASPECTOS EVALUADOS			Calificación
1. Cumple con las metas consideradas en el Plan Operativo de la Gerencia/Área			
III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO			
4 = Supera las expectativas 3 = Dentro de las expectativas 2 = Por debajo de las expectativas 1= No Cumple			
ASPECTOS EVALUADOS			Calificación
1. Posee las competencias requeridas para el puesto.			
2. Cumple con las funciones asignadas al puesto.			
IV. RESULTADOS			
ASPECTOS EVALUADOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
I. COMPETENCIAS	40%		
III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO	10%		
III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO	10%		
RESULTADO OBTENIDO			
V. COMENTARIOS			
Sello y Firma del Evaluador		Sello y Firma del Gerente de Área	

-Evaluación de talento

Para la elaboración de un diseño de plan de carrera es necesario definir las competencias, que serán evaluadas durante un proceso de ocupar una vacante internamente; mismas que nos ayudaran a preparar a los colaboradores para ocupar puestos críticos o bien de alta jerarquía, mismo será adjuntado al portafolio de los puestos a evaluar para plan de carrera.

Para determinar el perfil se propone una evaluación de talento en donde se mencionan cinco competencias básicas que deberían de tener todos los colaboradores para poder ser desarrollados:

FICHA No. 11

Evaluación de talento propuesta para evaluar al personal clave para ocupar puestos críticos para el diseño de plan de carrera para el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal

Logo de la empresa
Nombre colaborador

Jefe inmediato
Fecha en que se evalúa

Evaluación de Talento

Competencias

Personas:
Tiene habilidad para comunicarse y poder trabajar con una gran variedad de personas, maneja efectivamente los conflictos

- 1 ¿Se comunica efectivamente a todo nivel de la empresa?
- 2 ¿Es empático ante las situaciones y problemas de las otras personas?
- 3 ¿Sabe como manejar y resolver conflictos?
- 4 ¿Puede controlar sus emociones?
- 5 ¿Sabe comunicarse de forma asertiva?

SI	NO

Comentarios: _____

Conocimiento en si mismo
Tiene conocimiento de sus habilidades, fortalezas y debilidades, es reflexivo y busca feedback

- 1 ¿Busca constante retroalimentación?
- 2 ¿Reconoce sus fortalezas?
- 3 ¿Reconoce sus debilidades?
- 4 ¿Sabe cómo reaccionar ante situaciones difíciles?

SI	NO

Comentarios: _____

Resultados
Obtiene los resultados esperados a la primera, es recursivo

- 1 ¿Los resultados obtenidos en los últimos 2-3 años consistentemente cumplen las expectativas?
- 2 ¿Tiene éxito en una variedad de roles diferentes y complejos?
- 3 ¿Toma en cuenta las opiniones del equipo para lograr mejores resultados?
- 4 ¿Sabe como aprovechar las habilidades y competencias del equipo para lograr mejores resultados?
- 5 ¿Toma las acciones necesarias para mejorar los resultados?

SI	NO

Comentarios: _____

Cambio:
Introduce nuevas perspectivas, lidera cambios, maneja bien la presión

- 1 ¿Se adapta bien a las situaciones sin quejarse y le saca beneficio a la situación?
- 2 ¿Maneja constructivamente el conflicto y la resistencia al cambio?
- 3 ¿Promueve formas diferentes de hacer las cosas?
- 4 ¿Es una persona abierta a escuchar opiniones diferentes a la suya y a cambiar de idea?
- 5 ¿Se siente cómodo liderando cambios en su área de trabajo?

SI	NO

Comentarios: _____

Mental:
Se siente cómodo con la complejidad y la ambigüedad, encuentra soluciones a los problemas, es curioso

- 1 ¿Aprende fácilmente nuevas habilidades para exceder su desempeño?
- 2 ¿Fácilmente entiende los problemas o el trabajo de otras áreas?
- 3 ¿Analiza información compleja y realiza deducciones lógicas?
- 4 ¿Identifica impactos en decisiones a corto, mediano y largo plazo?
- 5 ¿Identifica pros y contras de una situación o problema?

SI	NO

Comentarios: _____

De acuerdo al resultado ya se procede a ubicar en el estimado de potencial a los colaboradores con el fin de tenerlos gráficamente para luego formular los planes de acción a seguir para desarrollar al colaborador:

Para cada cuadrante o caja se definen los comportamientos que se necesitan que tenga cada una, con esto y el resultado de la evaluación de talento y desempeño, se podrá ubicar el candidato en la caja correspondiente. Para lo cual se propone los siguientes:

D E S E M P E Ñ O S O S T E N I D O	ALTO	EXPERTO * Continuamente supera las expectativas y alcanza sus objetivos * Tiene un buen expertis en su área funcional * Especialista de su trabajo * Posible movimiento horizontal en su misma área de trabajo	TRIUNFADOR * Constantemente supera las expectativas * Se adapta bien a casi todos los cambios * Puede ejecutar sus labores con un mínimo de supervisión * Tienen capacidad y voluntad para tener éxito en roles más complejos * Capacidad para asumir un rol a nivel superior (3-5 años)	ESTRELLA * Capacidad para asumir un rol a nivel superior (1 - 2 años) * Constantemente supera las expectativas * Aprende rápidamente, es ingenioso y logra resultados aún con tiempo y recursos limitados * Tiene éxito cuando se enfrenta con retos de negocio ambiguos y complicados * Desempeño sólido
		COLABORADOR BÁSICO * Tiene un buen conocimiento de su trabajo actual * Su capacidad para tener éxito en un rol más complejo es limitada * En ocasiones excede las expectativas del puesto	COLABORADOR CRÍTICO * Constantemente cumple, y en ocasiones puede exceder las expectativas. * Capaz de asumir roles o trabajos nuevos pero similares a su posición actual * Potencial para contribuir significativamente en su posición actual	ALTA ADAPTACIÓN * Alcanza nuevos retos y tareas fácilmente, adaptandose rápidamente * Aprende nuevas competencias * Demuestra capacidad y voluntad para tener éxito en una variedad de roles, con mayor responsabilidad.
	BAJO	NO CUMPLE EL ESTANDAR * Continuamente no cumple con los estándares de desempeño * No logra adaptarse a situaciones nuevas y diferentes * Tiene dificultad para desarrollarse en su posición actual * No esta alcanzando sus objetivos	BAJO RENDIMIENTO * Puede ser que esté en el trabajo equivocado * Poco adaptable a las situaciones actuales * Puede tener el potencial para ser exitoso en la organización pero aún no lo ha demostrado	POTENCIAL * Tiene potencial para desempeñar su labor * Puede ser que este en el trabajo o área equivocada
		BAJO	MEDIO	ALTO
	POTENCIAL / COMPETENCIAS			

Los indicadores de calibración para identificar la posición de la persona clave de la empresa serán:

INDICADOR DE CALIBRACIÓN DEL TALENTO	
Evaluación desempeño	Cumplimiento de habilidades o competencias
* ED entre 90 - 100 = Alto	1 de 5 = bajo
* ED entre 76 - 89 = Medio	2 de 5 = Bajo
* ED entre 60 - 75 = bajo	3 de 5 = Medio
	4 de 5 = Medio
	5 de 5 = Alto
Una competencia para que sea una fortaleza debe poseerlo siempre (+), si lo tiene a veces, entonces cae en la categoría de necesita desarrollo (-)	

Cabe mencionar que lo anterior se adjuntará al portafolio de puestos críticos evaluados para el plan de carrera.

De acuerdo a lo anterior se propone la siguiente ficha con la información anteriormente recabada.

3.3.1.5 PARTE V: PLANES DE ACCIÓN PARA IMPLEMENATR UN DISEÑO DE PLAN DE CARRERA

Se propone elaborarlo de acuerdo a los siguientes puntos:

1. Desarrollo humano hará la propuesta de plan de carrera.
2. Desarrollo humano evaluará y analizará propuesta para luego presentarla a Gerente General
3. Aprobada la propuesta, desarrollo humano la presentará a Gerentes o jefes de área, para validación de la misma.
4. Se iniciarán con la estructuración de los planes de acción

Para desarrollarlo y presentarlo se detalla en el siguiente cuadro, la forma para

Llevarlo a cabo, de acuerdo a los aspectos que se deben tomar en cuenta en la ejecución de un plan de acción:

5. Se inicia con la especialización del departamento de desarrollo humano en cuanto a Planes de Carrera.

Las fechas serán establecidas por las Gerencias involucradas, esto para estar todos en sintonía del seguimiento de plan de carrera.

-Evaluación de seguimiento al plan de acción

Es labor de desarrollo humano y la comisión evaluadora, mantener actualizados los resultados de las evaluaciones, debido a que el enfoque es el desarrollo sostenido del colaborador, se desean que su permanencia en el puesto que se le asigne sea por mucho tiempo, si por alguna razón aún no se encuentra ocupando otra posición es importante tenerlo en constante movimiento dentro de la empresa, otorgándole nuevos retos y proyectos que lo motiven a continuar explorando su experiencia y que pueda llenar las expectativas de su plan de carrera.

Se propone que tenga un promedio de 6 meses para analizar y evaluar los resultados del plan de acción de cada colaborador y de esta forma mantener actualizado su perfil, pero siempre dependerá de los factores y circunstancias que se presenten en el entorno tanto del candidato como de la posición al momento del cambio.

-Plan de Incentivos

Los incentivos tanto monetarios como no monetarios serán determinados por las gerencias y las políticas de la empresa, siempre serán un tratado y negociación con el candidato. La empresa debe de considerar siempre que las remuneraciones por cargos con mayor responsabilidad requieren una nivelación o mejorara económica.

-Presupuesto para implementar un diseño de plan de carrera

El presupuesto para implementar un diseño de plan de carrera, deberá de realizarse teniendo en cuenta las necesidades de cada posición y departamento interesado, esto debe de encajar tanto los intereses individuales del candidato como los intereses de la empresa.

Se deben de contemplar aspectos como, el costo de capacitaciones y especializaciones requeridas, capacitaciones internas. También será necesario contemplar el tiempo que llevará al personal de desarrollo humano tener el conocimiento y el manejo de Plan de carrera para la aplicación dentro de la empresa.

Plan de acción

EMPRESA: Productora y distribuidora		FECHA: 4/04/2020					
NOMBRE DEL PLAN: Diseño de Plan de Carrera							
AREA:			SECCIÓN				
DEPARTAMENTO:							
OBJETIVO DEL PLAN: Definir las actividades necesarias para implementar en un 100% la propuesta de solución al corto y mediano plazo.							
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO EN QUETZALES	PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL		
1	Presentar propuesta a Junta Directiva	Realizar la presentación al 100% en una sola sesión	Consultor (estudiante)	10/04/2020	16/04/2020	Equipo de ayuda audiovisual Q. 130.00 Informe (papelería y útiles) Q. 50.00 Refacción Q. 50.00	Q. 230.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Lograr la aprobación en una sola sesión al 100%	Junta Directa	17/04/2020	17/04/2020	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3	Implementar el plan de diseño de carrera	Realizarla en un 100% en 6 meses	Gerente General y Gerente de GTH	24/04/2020	23/10/2021	Capacitaciones Q. 25,000.00 Mobiliario y equipo (escritorio, silla, computadora) Q. 5,000.00	Q. 30,000.00
4	Evaluación de lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado cada mes	Gerente General y Gerente de GTH	5/01/2021	5/06/2021	A definir por la empresa	A definir por la empresa

- Presupuesto del Plan de Carrera para cada Posición

Se debe de presupuestar de acuerdo a las necesidades específicas e importantes de cada puesto, tomando en cuenta las políticas y normas de la empresa, ya sea para financiar o invertir en el desarrollo profesional del colaborador. Se sugiere sea evaluado al menos una vez al año, esto debido a que los costos de capacitación, salarios en el mercado, entre otros varían.

3.3.1.6 EJEMPLO DE FICHA DE COLABORADOR PARA ADJUNTAR AL PLAN DE CARRERA

-Plan de carrera para ocupar la posición de Jefatura de Compras

Esta posición ha sido evaluada para ejemplificar el diseño en Plan de Carrera, debido a que contiene aspectos de permanencia del colaborador por más de 5 años y especialización en la posición. Adicional la posición requiere liderazgo y crecimiento interno, es importante que se le desarrolle profesionalmente dentro de la empresa, por lo específico que puede llegar a ser las atribuciones. Es necesario aprenda el giro del negocio para las negociaciones con proveedores específicos de materias primas, material de empaque, premios que se utilizan como incentivo en la venta, entre otras.

Su ausencia, puede causar problemas en la sobrecarga de trabajo en las demás posiciones de su mismo nivel, atrasos en la compra de la materia prima para la producción de productos de cuidado personal, no se tendría al día los pagos de los proveedores, perdida en negociaciones y mantener abastecido el inventario para la producción, entre otras.

Puede también haberse desarrollado anteriormente en las posiciones de Asistente Compras, Asistente de planificación, asistente de ingeniería, para luego desarrollarse como comprador, analista de planificación para una empresa de producción.

PARTE I. Análisis de puestos críticos, se evalúa la posición para comprobar que sea posición crítica y así integrarla al plan de desarrollo. Puesto Jefe Compras

ANÁLISIS DE PUESTOS	
Empresa	<u>productora y distribuidora</u> Fecha de actualización <u>9/09/2021</u>
Departamento:	<u>Compras</u>
Comisión evaluadora	<u>Asignada</u>
Puesto evaluado	<u>Jefe de compras</u>
Propósito de cuestionario	
Es una herramienta que nos ayuda a reconocer si esta posición es un puesto crítico dentro de la empresa.	
Instrucciones:	
Lea detenidamente las instrucciones de cada pregunta y responda con letra clara utilizando lapicero negro.	
¿Dentro de la estructura jerárgica el puesto es crítico? ¿Por qué?	
Si, se considera puesto que se encuentra en conexión directa con gerencia y compradores.	
¿Qué aspectos del puesto considera que son difíciles de reemplazar?	
la negociación, el conocimiento de materias primas en cosmetología y cuidado personal.	
¿Afecta la ausencia de esta posición la operación de la empresa? ¿Por qué?	
si afecta, este tiene a cargo todas las negociaciones de compra de materia prima para la producción	
¿Son críticas las relaciones comerciales que tiene a su cargo?	
Si, las tiene con los proveedores.	
¿Ha invertido la empresa en capacitaciones y especialización de la posición?	
No.	
¿De acuerdo a lo recopilado aún se considera una posición crítica? ¿Por qué?	
Si se considera una posición crítica que de alguna manera afectará la operación si nadie esta preparado para asumir dicho rol	
_____	_____
Jefe inmediato	Analista de Reclutamiento y Selección

- Matriz de evaluación para análisis de puestos críticos y aprobación para integrarlo al plan de desarrollo. Puesto evaluado Jefe de Compras

COMPRAS						
Factores	Sub factores	Puestos	2 posiciones	Jefe de compras	Comprador	Asistente de compras
		Peso				
Nivel de responsabilidad		40		38	27	15
	Manejo de cartera de proveedores	6		6	3	0
	Contacto con el producto	6		6	6	3
	Manejo de dinero	7		7	7	7
	Manejo de información confidencial	7		5	0	0
	Toma de decisión	7		7	7	2
	Liderazgo	7		7	4	3
Habilidades		20		20	16	11
	Especialización en producto cosmetico	5		5	5	2
	Habilidades numericas	5		5	5	2
	Seguir instrucciones / Delegar	5		5	3	5
	Experiencia en compras	5		5	3	2
Servicio al cliente		10		10	8	2
	Contacto con nuestro cliente final	4		4	4	2
	Manejo de conflictos	2		2	2	0
	Capacidad para resolver conflictos	2		2	2	0
	Manejo de personal	2		2	0	0
Orientación al logro		30		30	30	30
	Impacto de los resultados de sus objetivos	15		15	15	15
	Habilidad de negociación	15		15	15	15
Total puntos		100		98	81	58

100 – 75	POSICIÓN CRITICA
74- 50	POSICIÓN NO CRITICA

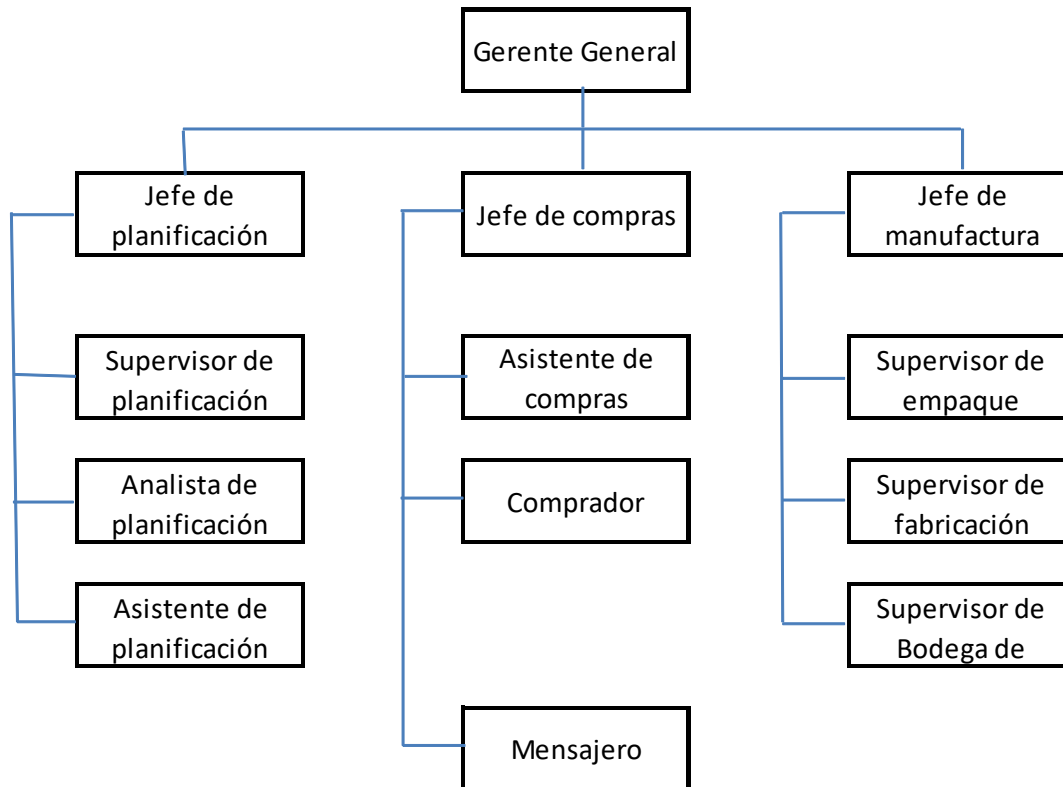
Se evaluó en conjunto con Gerente General, para darle un peso a la posición, se le asignó un peso específico a cada sub factor de acuerdo al requerimiento de la operación en la posición.

Factores	Sub factores	COMPRAS				
		Puestos	2 posiciones	Jefe de compras	Comprador	Asistente de compras
		Peso				
Nivel de responsabilidad		40		38	27	15
Habilidades		20		20	16	11
Servicio al cliente		10		10	8	2
Orientación al logro		30		30	30	30
Total puntos		100		98	81	58

100 – 75	POSICIÓN CRITICA
74- 50	POSICIÓN NO CRITICA

-Actualización de organigrama

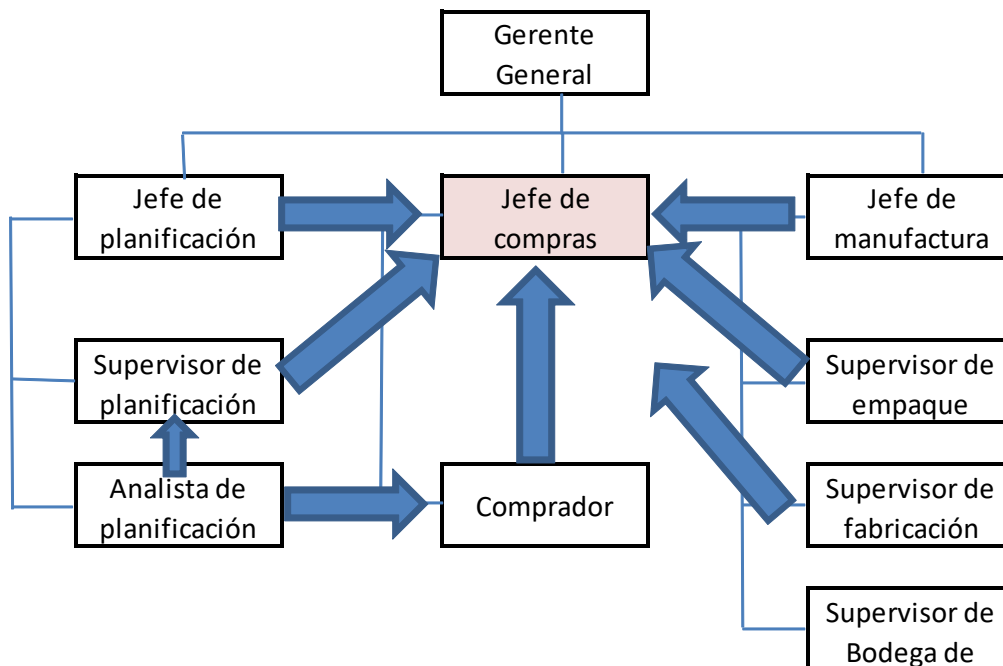
**Organigrama específico de Cadena de Suministros
Empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal, ubicado
en zona 18 de la ciudad capital**



Fuente: elaboración propia 2021

-Análisis del mapa de carrera propuesto para la posición de Jefe de Compras:

Mapa de carrera de la posición de Jefe de Compras



Fuente: elaboración propia 2021

PARTE II: Especificaciones del puesto de Jefe de Compras para el plan de desarrollo.

Empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal	ESPECIFICACIONES DE PUESTO		DEPARTAMENTO
Fecha de Emisión: 01/05/2017	No. De Edición:	Fecha de Edición:	Página 1/1
Puesto:	<u>Jefe de compras</u> Titular:	<u>John Garcia</u> Aprobación	
Puesto del supervisor:	<u>Gerente General</u> Supervisor:	<u>Paul Cervantes</u> Aprobación	

PROPÓSITO

Identificar, evaluar y aprovechar las oportunidades para reducir los costos de compra mediante la mejora de los hábitos de compra de la organización y los canales de suministro. Evaluar, negociar y administrar el proveedor más complejo e importante estratégicamente. Liderar, dirigir, evaluar y desarrollar un equipo de directivos y otros profesionales.

De los criterios de selección

Educación:	Experiencia
Ingeniero Industrial o Administrador de Empresas	En Departamento de Compras 2 años requerido
Conocimientos específicos:	Conocimiento del negocio
Exportaciones e importaciones	Si., 3 años.
Leyes aduanales	
Otros idiomas	Condiciones del puesto
Inglés	Contratación permanente, lugar de trabajo oficina
Mandarín	Horario: 08:00a.m. a 05:00p.m. L-V
Llenado por: Juana García	Autorizado por: Paul Cervantes
Cargo: Analista de Reclutamiento y Selección	Cargo: Gerente General
Fecha: 25/06/2017	Fecha: 28/06/2017

- Actualización de descriptor de puestos, para la posición

Empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal	Descriptor de puestos	Logo
---	-----------------------	------

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	Jefe de compras
No. De plazas	1
Nombre del titular:	Jonh García
Área:	Cadena de suministros
Departamento:	Compras
Puestos a su cargo:	7 personas
Puesto del Jefe Inmediato:	Paul Cervantes
Fecha de elaboración:	28/06/2017
Fecha última revisión:	28/07/2017

II. MISIÓN DEL PUESTO

Identificar, evaluar y aprovechar las oportunidades para reducir los costos de compra mediante la mejora de los hábitos de compra de la organización y los canales de suministro. Evaluar, negociar y administrar el proveedor más complejo e importante estratégicamente. Liderar, dirigir, evaluar y desarrollar un equipo de directivos y otros profesionales.

III. FUNCIONES CLAVES Y ACTIVIDADES

Control de explosión de materiales según planificación.
Búsqueda de mejoras a través de nuevos proveedores, negociación para lograr mejoras de precio, calidad, logística o crédito.
Asegurar el abastecimiento de todos los insumos necesarios para la producción en la fecha planificada.
Garantizar el servicio que brinda la empresa al mercado.

IV. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Liderar al equipo de compras
Manejo de inventarios y estar en constante comunicación con el equipo de productos nuevos, para tener el material listo al momento de el lanzamiento.
Manejo de presupuesto y no exceder de lo estimado a nivel de compras, buscando siempre una mejora.

Elaborado	Comisión evaluadora	Aprobado
Firma:		
Nombre: Juana García	Gerente General / Gerente Desarrollo Humano	
Fecha: 28/06/2017		05/07/2017

Fuente: elaboración propia 2021.

-Indicadores del puesto para el plan de desarrollo de carrera para la posición de Jefe de Compras:

INDICADORES DE MEDICIÓN DE PUESTO	
Puesto evaluado:	<u>Jefe de compras</u> Fecha en que se actualizo <u>09/07/2017</u>
Jefe inmediato:	<u>Gerente</u>
Indicadores cuantitativos	Aplica / No aplica
Indicadores de ingresos	No aplica
Indicadores de egresos	Si aplica
Indicadores de mermas	Si aplica
Indicadores de productividad	No aplica
Indicadores de inventarios	Si aplica
Indicadores cualitativos	
Indicador de servicio al cliente	Si aplica
Indicador de calificación de clientes	Si aplica
Indicadores de calificación de proveedores	Si aplica
Indicador de mejoras	No aplica

Fuente: elaboración propia 2021.

PARTE III Planes de capacitación para el personal que quiera ocupar la posición de Jefe de compras para el diseño de plan de desarrollo

- Ficha de requerimientos específicos del puesto para que el colaborador que quiera aplicar tenga claridad de los requisitos:

Nivel académico	Grado/Carrera aprobada	Aplica para el puesto que ocupa
Nivel primario		No aplica
Nivel secundario		No aplica
Nivel diversificado		No aplica
Nivel técnico		No aplica
Nivel universitario	Ingeniero Industrial	Si aplica
Nivel post universitario		Posiblemente
Diplomados		Probablemente
Entre otros		No aplica
Idiomas		
		Ingles
		Mandarin

PARTE IV: Evaluación de los candidatos a participar en el plan de carrera para la posición de Jefe de Compras

-Entrevista con el colaborador propuesto a participar en el plan de carrera para la posición de Jefe de Compras

FORMATO DE ENTREVISTA PARA COLABORADORES CLAVES

NOMBRE: Cesar Vielman Moscoso

PUESTO: Comprador

DEPARTAMENTO: Compras

JEFE INMEDIATO: John García

A continuación se presentan unas preguntas que deberá desarrollar en conjunto con el colaborador, dejar por escrito lo más relevante de lo conversado.

1. De los objetivos que tenías al ingresar a laborar, cuales se han cumplido: Se han cumplido en un 70%, falta crecimiento dentro de la empresa.

Por qué crees que no se han cumplido: Por esfuerzo de mi parte y por la oportunidad que me brinda la empresa de poder asistir a realizar sus trámites académicos.

En que te apoyo la empresa a cumplir tus objetivos: en permisos a realizar trámites.

2. Como te ves dentro de la organización a 3 y 5 años

3 años Graduado de magister en

Administración financiera

5 años Con un puesto Gerencial

3. Podrías darme un ejemplo de una idea o sugerencia que le hayas propuesto a tu Superior en los últimos meses ¿Cómo fue? ¿Cómo la implementaste? ¿Cuáles fueron los Resultados?

Reducción de costos

Contactar nuevos clientes, a través de un estudio de mercado.

Se implementó a través de una planificación, se tuvo un 3% de ahorro en las compras mensuales.

4. ¿Cuál fue el grado de cumplimiento de tus objetivos de tu evaluación de desempeño Recién pasada? Excelentes, me gusta dar la milla extra y sobre todo me gustan los retos.

5. Te consideras un líder nato, por qué y un ejemplo

Cuando mi jefe no se encuentra, cubro su posición sin problema alguno con mis compañeros

Observaciones: Es un buen negociador, tiene creatividad y astucia, área a mejorar a veces no maneja sus emociones.

-Catálogo de pruebas psicométricas propuestas para evaluar al candidato que quiere optar al puesto de Jefe de compras, como parte del plan de carrera

FACTORES A EVALUAR	RAVEN	CLEAVER	MOOS
Concentración	X		
Capacidad de mando		X	
IQ	X		
Análisis	X		
Síntesis	X		
Razonamiento	X		
Lógica	X		
Manejo de personal		X	
Confianza			X
Sociabilidad			X

Para esta posición se recomienda evaluar con las 3 pruebas psicométricas debido al nivel de liderazgo y conocimiento que debe de tener el candidato que participa para ocupar esta posición.

-Evaluación de desempeño para la persona que desee aplicar a la posición de Jefe de Compras, como parte del plan de carrera.

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
DATOS GENERALES			
Evaluado: <u>Cesar Vielman Moscoso</u>			
Área: <u>Compras</u>		Tiempo de Servicio: <u>3 años</u>	
Cargo: <u>Comprador</u>		evaluación: <u>Desempeño</u>	
Motivo de Evaluación: <u>Plan de carrera</u>			
I. COMPETENCIAS			
Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas: 4: Siempre 3: Frecuentemente 2: Algunas Veces 1: Nunca			
1	Realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados.		4
2	Cumple su trabajo en el tiempo requerido.		3
3	Toma en cuenta exclusivamente las necesidades que los clientes le plantean		4
4	Se preocupa por atender las demandas de sus clientes.		4
5	Se conduce con relativo interés por dejar conforme a quien requiera de sus servicios.		4
6	Se compromete con su equipo de trabajo cumpliendo con las metas y expectativas establecidas.		4
7	Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo.		3
8	Muestra buena disposición para cambiar las formas de trabajo y las actividades de manera rápida para responder a elementos exteriores.		4
II. CUMPLIMIENTO DE POI			
Indique la calificación de su evaluado considerando las siguientes alternativas: 4 = Supera las expectativas: 100% 3 = Dentro de las expectativas: 80% - 100% 2 = Por debajo de las expectativas: 79% - 50% 1 = No cumple: Menor a 50%			
ASPECTOS EVALUADOS			Calificación
1. Cumple con las metas consideradas en el Plan Operativo de la Gerencia/Área			4
III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO			
4 = Supera las expectativas 3 = Dentro de las expectativas 2 = Por debajo de las expectativas 1 = No Cumple			
ASPECTOS EVALUADOS			Calificación
1. Posee las competencias requeridas para el puesto.			3
2. Cumple con las funciones asignadas al puesto.			4
IV. RESULTADOS			
ASPECTOS EVALUADOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
I. COMPETENCIAS	40%	7	40
III. A PRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO	10%	4	10
III. A PRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO	10%	7	9
RESULTADO OBTENIDO			59
V. COMENTARIOS			
Sello y Firma del Evaluador		Sello y Firma del Gerente de Área	

- Análisis de competencias, a través de un cuestionario para el colaborador que aplique a la posición de Jefe de compras para el plan de carrera.

Logo de la empresa

Jefe inmediato: Jonh Garcia

Nombre colaborador Cesar Vielma Moscoso

Fecha en que se evalua

25/07/2017

Evaluación de Talento

Competencias

Personas:

Tiene habilidad para comunicarse y poder trabajar con una gran variedad de personas, maneja efectivamente los conflictos

- 1 ¿Se comunica efectivamente a todo nivel de la empresa?
- 2 ¿Es empático ante las situaciones y problemas de las otras personas?
- 3 ¿Sabe como manejar y resolver conflictos?
- 4 ¿Puede controlar sus emociones?
- 5 ¿Sabe comunicarse de forma asertiva?

SI	NO
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios: _en ocasiones le cuesta manejar sus emociones.

Conocimiento en si mismo

Tiene conocimiento de sus habilidades, fortalezas y debilidades, es reflexivo y busca feedback

- 1 ¿Busca constante retroalimentación?
- 2 ¿Reconoce sus fortalezas?
- 3 ¿Reconoce sus debilidades?
- 4 ¿Sabe cómo reaccionar ante situaciones difíciles?

SI	NO
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios: _____

Resultados

Obtiene los resultados esperados a la primera, es recursivo

- 1 ¿Los resultados obtenidos en los últimos 2-3 años consistentemente cumplen las expectativas?
- 2 ¿Tiene éxito en una variedad de roles diferentes y complejos?
- 3 ¿Toma en cuenta las opiniones del equipo para lograr mejores resultados?
- 4 ¿Sabe como aprovechar las habilidades y competencias del equipo para lograr mejores resultados?
- 5 ¿Toma las acciones necesarias para mejorar los resultados?

SI	NO
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios: _____

Cambio:

Introduce nuevas perspectivas, lidera cambios, maneja bien la presión

- 1 ¿Se adapta bien a las situaciones sin quejarse y le saca beneficio a la situación?
- 2 ¿Maneja constructivamente el conflicto y la resistencia al cambio?
- 3 ¿Promueve formas diferentes de hacer las cosas?
- 4 ¿Es una persona abierta a escuchar opiniones diferentes a la suya y a cambiar de idea?
- 5 ¿Se siente cómodo liderando cambios en su área de trabajo?

SI	NO
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios: _____

Mental:

Se siente cómodo con la complejidad y la ambigüedad, encuentra soluciones a los problemas, es curioso

- 1 ¿Aprende fácilmente nuevas habilidades para exceder su desempeño?
- 2 ¿Fácilmente entiende los problemas o el trabajo de otras áreas?
- 3 ¿Analiza información compleja y realiza deducciones lógicas?
- 4 ¿Identifica impactos en decisiones a corto, mediano y largo plazo?
- 5 ¿Identifica pros y contras de una situación o problema?

SI	NO
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios: _____

De acuerdo al resultado de la evaluación de talento y con el histórico de la evaluación de desempeño, procedemos a ubicar al candidato en el cuadrante correspondiente para luego crear un plan de acción para mejora de sus áreas de oportunidad. Dentro del histórico de Cesar, mencionan que en los últimos 3 años ha tenido un promedio de 98 puntos.

- Ficha de colaborador

LOGO DE EMPRESA	Información personal			Fortalezas		
	Formación			Organizado Puntual Lider Pensamiento estrategico Habilidad de negociación		
	Establecimiento	Año	Carrera			
	Universidad San Carlos de Guatemala	2016	Ing. Industrial			
Desarrollo Humano	Universidad San Carlos de Guatemala	2020	Msc Proyectos			
Foto	Puestos clave en la Corporación			Oportunidades de desarrollo		
	Puesto	Año	Depto.			
	Comprador Jr	2015	Importaciones			
	Comprador	2016	Compras			
Cesar Vielman Moscoso	Principales logros			Puestos potenciales futuros / tareas / experiencias de interés		
Código 1234	Reducción del 10% en costos, en compra de materia prima.					
Nivel: Administrativo						
Puesto: Comprador						
Antigüedad: 3 años				Métricas		
Idiomas que domina						
Español e inglés						
Competencias o habilidades principales			Cargos anteriores (Fuera de la Corporación)			
			Empresa	Año	Cargo	
Habilidad numérica			No tengo			EVADES
Excel avanzado						Plan de Reconocimiento
						4DX
						98%
						x
						x

Con la información ya señalada, se procede a ubicar al colaborador en la matriz de 9 cajas, recordando los indicadores de calibración del talento, que son los siguientes:

INDICADOR DE CALIBRACIÓN DEL TALENTO	
Evaluación desempeño	Cumplimiento de habilidades o competencias
* ED entre 90 - 100 = Alto	1 de 5 = bajo
* ED entre 76 - 89 = Medio	2 de 5 = Bajo
* ED entre 60 - 75 = bajo	3 de 5 = Medio 4 de 5 = Medio 5 de 5 = Alto
Una competencia para que sea una fortaleza debe poseerlo siempre (+), si lo tiene a veces, entonces cae en la categoría de necesita desarrollo (-)	

A continuación ubicamos a nuestro colaborador en su cuadrante:

9 Cajas				
D S E O S S E T M E P N E I Ñ D O O	ALTO	EXPERTO	TRIUNFADOR	ESTRELLA
	MEDIO	COLABORADOR BÁSICO	COLABORADOR CRÍTICO	ALTA ADAPTACIÓN
	BAJO	NO CUMPLE EL ESTANDAR	BAJO RENDIMIENTO	POTENCIAL
		BAJO	MEDIO	ALTO
POTENCIAL / COMPETENCIAS				

De acuerdo al resultado él se encuentra en un desempeño alto y un potencial medio, que nos indica que: constantemente supera las expectativas del puesto, se

adapta a casi todas las situaciones y cambios y aprende rápidamente, está cerca de ser un colaborador Estrella.

A continuación se procede a realizar los planes de acción para mejorar sus áreas de mejora y darle continuidad al plan de carrera.

LOGO

PLAN DE CARRERA PARA LA POSICIÓN DE JEFE DE COMPRAS

Nombre del colaborador:	Cesar Vielman Moscoso
Puesto:	Comprador
Departamento:	Compras
Jefe / Supervisor directo:	Jorh García

Objetivo	Competencia a desarrollar	Indicador	Actividad (es)	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Costo	Status
1. Mejorar su habilidad de comunicación	Personas	Su nivel de participación e involucramiento en las actividades del departamento	1.1 Taller: Hablar bien en público	02/11/2019	02/01/2020	Q1.800,00	Programado
			1.2 Proyecto: A signarle proyectos en donde deba de comunicarse con mas personas.	05/01/2020	15/04/2020	Q2.500,00	Programado
			1.3 Proyecto: Durante 3 meses debe de liderar las reuniones de Servicio	25/10/2019	25/01/2020	Q500,00	Programado
2. Poder trabajar con diversos equipos de trabajo y manejar conflictos	Personas	Mejorar sus relaciones a todo nivel, aprendiendo a manejar conflictos	1.1 Involucrarle en proyectos sociales de la empresa	02/11/2019	02/01/2020	Q500,00	Programado
			1.2 Taller: Liderazgo efectivo	16/10/2019	16/10/2019	Q1.500,00	Programado
			1.3 Sesiones de coaching de jefe inmediato	16/10/2019	16/04/2020	Q750,00	Programado
3. Mejorar el nivel de ingles y mandarín	Idiomas	Negociaciones en el extranjero	Curso intensivo de ingles	14/10/2019	14/04/2020	Q10.000,00	Programado
			Curso intensivo de Mandarín	14/10/2019	14/04/2020	Q15.000,00	Programado
TOTAL INVERSIÓN						Q32.550,00	

COMENTARIOS

a de hoy se están llevando de manera correcta y puntual las actividades programadas, se programará una junta de revisión y seguimiento de manera quincenal para verificar avances de acuerdo al plan. Se acuerda que el colaborador absorbera el 45% de la inversión y el resto lo cubrirá la

Firmas

[Firma]

Jefe / supervisor

Colaborador

Con la información anterior se coloca en un portafolio y se procede al veredicto final en conjunto con el Gerente y/o jefe de área para validar información dando de esta manera un lineamiento para crear un diseño de plan de carrera. Si el candidato es un clave a desarrollar se le empezara a marcar su camino en cuanto a su crecimiento.

CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada sobre la existencia de un Diseño de plan de carrera para el personal de una empresa productora y distribuidora de productos de cuidado personal, ubicado en la zona 18, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Dentro de los planes de capacitación no existe un diseño de plan de carrera que retenga colaboradores con calificadores sobresalientes que aporten experiencia y resultados positivos a la empresa y que proporcione planes de acción que ayuden al colaborador a ambicionar mejoras profesionales individuales y dentro de la empresa.
- La empresa carece de una estructura integral de capacitación a nivel interno y externo que proporcionen a los colaboradores la especialización en el giro del negocio y un desarrollo integral laboral.
- El objetivo de poder retener el talento humano para permanencia en la empresa, se ve afectado negativamente, debido a la falta de un diseño de plan de carrera y planes integrales de capacitación, de acuerdo a las entrevistas de salida el 35% de las renunciaciones son por falta de crecimiento profesional.
- No existe un sistema de evaluaciones definido que proporcione, retroalimentación al colaborador de forma objetiva, y al momento de dar es confusa e inconclusa, limitando el conocimiento de los objetivos y de las directrices de la empresa.

- No existe un rubro dentro del presupuesto de la empresa para cubrir planes de crecimiento o desarrollo del personal, únicamente tienen contempladas capacitaciones en cuanto a cultura organizacional.

RECOMENDACIONES

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

- Que desarrollo humano, desarrolle un diseño de plan de carrera para retener al personal calificado y entrenado, para incrementar la identificación de los colaboradores hacia la empresa, y tener personal preparado para ocupar puestos de mayor jerarquía y bien puestos críticos dentro de la empresa, evitando desfases en los objetivos del conocimiento y experiencia esperados, así como para evitar que surja desinterés o falsas expectativas tanto de la empresa como del candidato, y de esta manera afianzar la cultura organizacional que se desea obtener.
- Es importante que el área de capacitación tenga para la empresa un plan formal y ágil de capacitaciones, tanto internas como externas para activar las oportunidades de mejora que se requieran y que en conjunto con el diseño de plan de carrera formen parte integral del desarrollo del talento humano de la compañía.
- El equipo de desarrollo humano y los jefes de área deben revisar de forma periódicamente al personal y los resultados de los programas de capacitación que se implanten, incluyendo el diseño de plan de carrera, para generar soluciones en la retención de personal.
- Tomar en cuenta que, desarrollo humano debe dar seguimiento a las evaluaciones del desempeño y evaluación de talento en forma integral con las propuestas en el diseño de plan de carrera, para mantener las directrices y los resultados esperados.

- Tomar en cuenta, al momento de realizar un presupuesto se tomen en cuenta el rubro para planes de carrera del personal.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bateman Thomas S, Snell Scott A. 2004. Administración una ventaja competitiva 4ta. Ed. Mc Graw Hill.
2. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2004. Administración 1er ed. México, Mc Graw-Hill.
3. Chiavenato, Idalberto. 2002. Gestión del talento humano. 1era. Edición. Mc Graw Hill.
4. Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del talento humano. 3era. Edición. Mc. Graw Hill.
5. Definición prueba psicométrica. Test cleaver. Consultado 17 de junio de 2019. <https://www.definicionabc.com/social/prueba-psicometrica.php>
6. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP- 2003. Gestión por competencias Laborales. 2da. Ed. Guatemala, INTECAP
7. Koontz, H2008. Administración: una perspectiva global y empresarial / Harold Koontz, Heinz Wihrich 13ª. Ed. México DF Mc Graw-Hill.
8. La Enciclopedia Libre. Definiciones de empresa. Consultado 25 de Febrero 2016. (En línea) <https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa#Definiciones>.
9. Manual de inducción corporativa. 2016. 2da. Edición.
10. Mundo laboral. Test moos. Consultado 17 de junio de 2019.
11. Página de internet de la empresa objeto de investigación, acceso público.
12. Psicología online. Test Raven. Consultado 17 de junio de 2019. <https://www.psicologia-online.com/test-de-raven>