

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGA INDUSTRIAL

“PROPUESTA DE UN PLAN DE CARRERA BASADO EN EL MODELO DE
COMPETENCIAS DE HAY GROUP PARA UNA EMPRESA MULTINACIONAL”

ELEANA FIGUEROA
ESTEFANÍA PUGA

DIRECTORA:
VERÓNICA GARCÍA

QUITO, 2010

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios por entregarme la sabiduría y la fortaleza para alcanzar esta meta y por permitirme compartir los conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera estudiantil y profesional con todas las personas que me ayudaron en este proceso de aprendizaje y a quienes también dedico este trabajo de todo corazón. A mis padres por su sacrificio y esfuerzo diarios para brindarme la mejor educación, por el tiempo tan valioso que me han entregado, por su paciencia y sobre todo por su amor. A mi abuelita Suquita por su fe, su preocupación y su gran amor que han hecho de mi vida un espacio mejor y a toda a mi familia, mis hermanos, tíos, primos y mis grandes amigos que me han apoyado en el transcurso de este inolvidable camino.

A mi abuelito Hectitor que aunque ya no me acompaña físicamente, su corazón, su gran amor de siempre y su ejemplo guiaron el desarrollo de este trabajo y me permitieron sentir su presencia a cada instante con mucho orgullo y recordando cada una de sus alentadoras palabras.

Eleana Figueroa Oquendo

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a mis padres Ligia y Humberto quienes con su ejemplo han sabido guiarme por los mejores caminos, por todos esos sacrificios que han realizado, para siempre con amor y esfuerzo darme lo mejor.

A mi hijo Matías, quien cambio mi vida por completo, llenándola de tanta alegría y felicidad, por quien he aprendido a valorar muchas cosas en esta vida y quien desde que estuvo en mi vientre, me acompañó en mi carrera universitaria, hasta el día de hoy que se encuentra a mi lado animándome a escribir estas palabras. Él, quien con una sonrisa me alentó a realizar lo que hoy he culminado. Matías, usted será el pilar fundamental para que yo continúe con todas las metas que me he planteado.

A mi esposo Edi que con su paciencia y comprensión ha sabido acompañarme en todo momento. Quien me ha enseñado que la vida es mejor siempre si somos dos.

A mis hermanos Cristian y Humbertito, a mi tía Betty, mis primas Anita, Cris, y Andreita, a mis abuelos y a mis demás familiares que de una u otra forma me han apoyado para poder alcanzar esta meta, sea con un consejo, su tiempo o simplemente una palabra.

A mi buena amiga Ele que con su dedicación ha sabido enseñarme a ser paciente y perseverante y quien me ha enseñado el valor de una buena amistad.

A todos ellos, mil Gracias!!!

Estefanía Puga Vizcaíno

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a cada una de las personas que apoyaron el desarrollo de este proyecto, con conocimientos, enseñanzas, experiencias y recomendaciones muy profesionales que permitieron una vez más nuestro aprendizaje. A cada uno de los docentes que a lo largo de nuestra carrera estudiantil nos brindaron aportes valiosos que hasta hoy se aplican en nuestra vida personal y profesional.

Gracias a nuestra Directora, Verónica García, quien nos ha acompañado paso a paso en el transcurso de esta disertación y quien con paciencia, cariño y profesionalismo supo dirigir este proceso de manera viable y orientada siempre a alcanzar resultados óptimos.

A nuestros lectores Gina Valdivieso y Carlos Porras, por su tiempo, recomendaciones, consejos y guía para hacer de este proyecto un trabajo mejor.

Un gracias especial a nuestras familias, por su apoyo incondicional, por su aliento, confianza y amor demostrados en cada momento.

Eleana Figueroa Oquendo

Estefanía Puga Vizcaíno

TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL	4
1.Datos Institucionales	4
2.Diagnóstico	6
3. Justificación	8
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	9
1.Competencias	9
2.Gestión por Competencias	18
3. Desarrollo del Talento Humano	20
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	35
1.Objetivos	35
2.Resultados	35
3. Actividades	35
4.Hipótesis o Supuestos	48
5.Precondiciones	48
CAPITULO IV: MARCO ANALÍTICO.....	49
1.Marco Lógico.....	49
2.Sostenibilidad.....	52
3. Monitoreo.....	52
4.Destinatarios	53
5.Cronograma.....	53
6.Evaluación del proyecto.....	54
CAPITULO V: MARCO CONCLUSIVO	56
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXOS	60

Resumen Ejecutivo

En la empresa multinacional en la cual se realizó la disertación, después de haber analizado conjuntamente con el Equipo de Gestión Humana ciertos temas de importancia para la organización, se pudo determinar que es primordial proponer un Plan de Carrera de manera que genere expectativas en el personal, ya que hasta el momento no se ha manejado un método específico de Desarrollo Profesional de este tipo dentro de la compañía. Una vez establecido el tema, se investigaron ciertas teorías acerca de los Planes de Carrera que permitieran centrar más nuestra propuesta y después de haber tenido algunas reuniones con varios equipos de trabajo de la organización, se aprobó realizar esta propuesta basada en el modelo de competencias de Hay Group, con el que trabaja actualmente la empresa y el cual, servirá como herramienta clave y de soporte para el desarrollo de este proyecto.

Dentro del diseño de la Propuesta del Plan de Carrera basado en el modelo de competencias de Hay Group se determinaron ciertos pasos a seguir: Se recopiló y analizó la información sobre las estructuras organizacionales con las cuales se pudo tener una idea clara de cómo dar inicio al Plan de Carrera. Una vez obtenida esta información se definió los niveles para los que se diseñó las rutas de carrera teniendo como resultado que se manejó rutas de forma ascendente y de desplazamiento lateral, de igual forma se definieron los niveles Opción 1 (requisitos indispensables para ascender al cargo-experiencia dentro de la empresa), Know How (facilidad de movilidad que tiene un cargo en un mismo nivel jerárquico), Fortalecimiento de perfil (requisitos adicionales para llegar a un ascenso). Como siguiente paso se estableció ciertas condiciones que permitieron dar marcha al Plan de Carrera. Adicionalmente, se elaboró una matriz de competencias por niveles jerárquicos con la que se conoció los diferentes comportamientos por cargos, así como el número de niveles. Una vez obtenida toda esta información fue necesario realizar un Manual de Políticas sobre la propuesta, de manera que funcione como una guía al momento de su ejecución. Finalmente, se elaboró un plan de comunicación para acceder al Plan de Carrera, con el fin de poseer herramientas que permitan un mejor acceso a este tipo de proyectos dentro de la organización.

1. CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL

1.1 Datos Institucionales

1.1.1 Nombre de la Organización

Por políticas de confidencialidad de la empresa no se puede mencionar su nombre, por esta razón a lo largo del desarrollo de la disertación se hará referencia a la organización como una empresa multinacional.

1.1.2 Actividad

“Impresión digital, proveeduría de suministros y servicios logísticos”¹.

1.1.3 Características

Es una compañía industrial y comercial que pertenece a un grupo de empresas, se maneja de forma independiente y está especializada en facilitar el registro y manejo de información relacionada con documentos y transacciones, mediante el suministro de productos y servicios acordes a las necesidades de cada cliente. Asesora, diseña y produce sistemas, procesos y productos para la administración y control del costo de documentos, sean estos impresos o electrónicos; y para la simplificación de procedimientos administrativos que reduzcan sus costos y hagan más eficiente y productivos sus procesos.

Contribuye a que las empresas obtengan ventajas competitivas mediante la administración y automatización de documentos, siguiendo la metodología: Organizar, Administrar y Migrar.

Organizar

Primero se recolectan, clasifican, auditan y analizan los documentos existentes. Luego se hace un diagnóstico en el cual se determinan formas obsoletas, el rediseño de formularios y la integración de documentos para definir procesos, funciones y formas que pueden migrar hacia otros sistemas de impresión y su automatización, o hacia documentos electrónicos.

¹ Intranet Empresa. <http://172.22.42.29/>. Acceso: 17 de abril 2010.

Administrar

Diseño de servicios orientados a administrar tanto los documentos físicos (formas, cheques, tarjetas, impresos comerciales) como los electrónicos y los suministros para oficina. Los productos y servicios de la empresa han sido concebidos para satisfacer las necesidades de transmisión de información de las empresas de la manera más eficiente y productiva, gracias a la utilización de técnicas modernas de diseño y producción que permiten ofrecer construcciones especiales que facilitan y simplifican el trabajo de los usuarios.

Migrar

En esta fase la empresa asesora a sus clientes en la automatización de documentos y procesos, que incluyen formas electrónicas y digitalización. Cuenta con los servicios de Medios de Pago y Sistemas de Identificación, Documentos y Servicios de Impresión y Suministros y Servicios Logísticos, como se detalla a continuación:

1. DOCUMENTOS Y SERVICIOS DE IMPRESIÓN

- Formas especiales y Estándar
- Adhesivos
- Mercadeo y Comunicaciones
- Impresión Variable
- Administración de Impresión Distribuida
- Digitalización, Captura, Almacenamiento y Consulta de Información

2. MEDIOS DE PAGO Y SISTEMAS DE IDENTIFICACIÓN

- Documentos Valores
- Tarjetas
- Manejo Integral de Tarjetas

3. SUMINISTROS Y SERVICIOS LOGÍSTICOS

- Ofixpres Outsourcing
- Ofixpres Corporativo

- Ofixpres Transaccional”²

1.1.4 Contexto

Estamos comprometidos con nuestros clientes para desarrollar, elaborar y entregar de manera consistente y oportuna productos impresos y servicios relacionados con documentos, medios de pago, sistemas de identificación, suministros de oficina y gestión de procesos que cumplan con sus especificaciones, apoyados en nuestro personal para el mejoramiento continuo y la innovación tecnológica”³.

Actualmente, laboran alrededor de 250 empleados, distribuidos a nivel nacional en Quito, Guayaquil y Cuenca.

1.1.5 Organigrama

Ver anexo 1

1.2 Diagnóstico

Es una empresa industrial y comercial que contribuye a la competitividad de la administración y automatización de documentos, así como a la competitividad de su capital humano en el ámbito profesional.

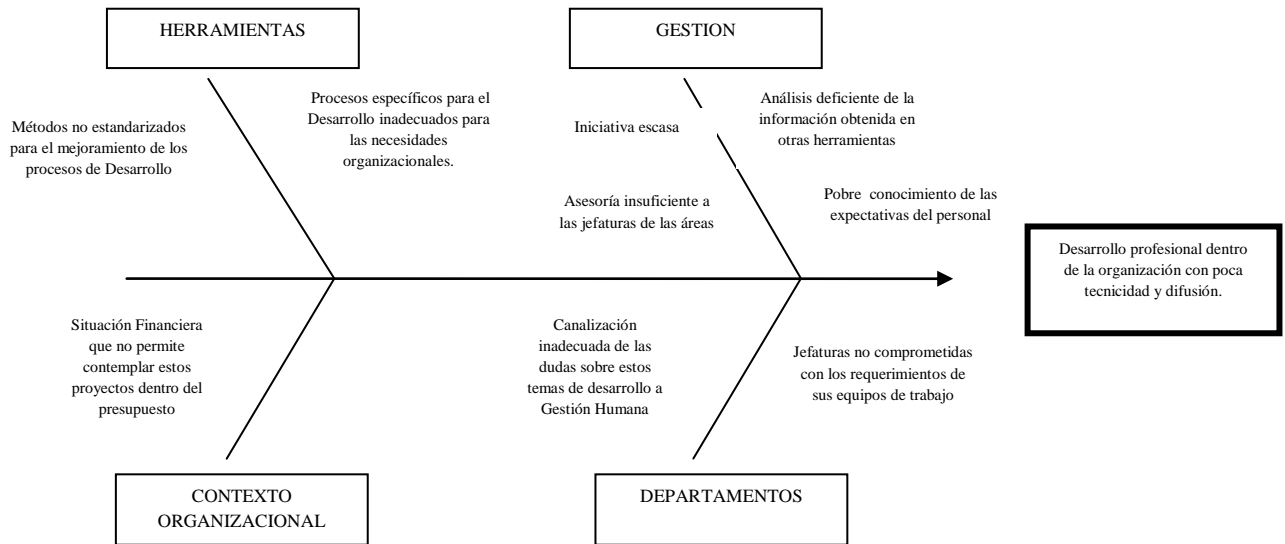
Según las encuestas de Clima y Liderazgo y Evaluaciones para el Desarrollo, durante el tiempo que la empresa produce en el Ecuador, nunca se ha manejado un plan de carrera para todos los niveles jerárquicos que existen en la organización. Teniendo como dato específico que el 85% de los empleados desea conocer sobre su desarrollo profesional dentro de la empresa, los jefes de las distintas áreas han solicitado al área de Gestión Humana el planteamiento de una propuesta que permita dar a conocer a los colaboradores sus posibilidades de crecimiento profesional dentro de la organización y

² Ibídem

³ Ibídem

que a la vez, sea una herramienta que tienda a la satisfacción y motivación laboral de todos los colaboradores.

Gráfico No.1. Diagnóstico



Elaborado por: Las autoras de la Disertación.

Para exponer la situación encontrada, se ha elaborado este gráfico que da a conocer el problema que se diagnosticó en la empresa para dar paso a la propuesta del plan de carrera, en el cual se puede observar el detalle del problema con base en las herramientas, la gestión, el contexto organizacional y los departamentos de una forma más clara y precisa.

La demanda actual de la organización es contar con una herramienta actualizada que permita identificar los medios para alcanzar las metas establecidas por cada individuo con respecto a su carrera profesional y a la vez, mejorar su desempeño, satisfacción y motivación laboral, a través de sus funciones, actividades y competencias de acuerdo al cargo.

1.3Justificación

Para lograr un mejor desarrollo profesional del Talento Humano, es necesario planificar su carrera dentro de ésta, conociendo los objetivos profesionales de los empleados de las distintas áreas y secciones, enfocados en una proyección hacia el éxito y la productividad de la empresa. El desarrollo de un plan de carrera puede incrementar el desempeño laboral de los empleados de esta empresa multinacional, puesto que promueve a los mismos e invierte en su talento, preparándolos para que agreguen valor a cada uno de los procesos de la organización, se retenga el alto potencial y disminuya la rotación.

Es necesario que la organización posea un plan de carrera con el fin de que el personal que conforma las mismas, pueda percibir y asimilar un ambiente de participación continua en las distintas actividades que cada uno de los cargos requiere; y al mismo tiempo, se sienta motivado y pueda encontrar satisfacción laboral acompañada de un desarrollo dinámico y efectivo que complemente su perfil profesional. Por esta razón, el plan de carrera representa un elemento clave dentro de las ventajas competitivas de las empresas, puesto que permite contar con una base de personas altamente calificadas en el aspecto profesional.

Actualmente, la empresa no posee un plan de carrera que pueda brindar como instrumento de mejora a su personal, en toda su estructura jerárquica. Por esta razón, se ha escogido la tercera modalidad de las disertaciones, referente a un proyecto en sí, ya que será viable para la organización el desarrollo de una propuesta de un plan de carrera a través de un modelo de competencias que defina un concepto interesante y moderno como lo hace HAY GROUP, el mismo que permitirá incorporar todos los elementos mencionados anteriormente y sobre todo, alcanzar un potencial humano calificado en cada uno de los niveles descritos. Además, es importante resaltar que la creación de este plan solamente se presentó como una propuesta ante la organización para su futura ejecución, tomando en cuenta que sí se realizará una difusión formal del proyecto, cuando la empresa cuente con el presupuesto para lograr su implementación.

Esta propuesta permitió a las autoras de la disertación incrementar el aprendizaje, desarrollar nuevas competencias e incentivar el crecimiento profesional y con ello aportar en el ámbito organizacional con ideas y proyectos claros e innovadores que apunten a los objetivos y metas de la empresa.

2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

1. Competencias

1.1 Definición de Competencia

Existen algunos autores que puntualizan lo que son las competencias, entre los principales están McClelland, Spencer & Spencer, Levy Levoyer, Martha Alles y quien compete en este estudio HayGroup:

McClelland es un referente histórico en el tema de competencias, si bien es cierto no definió concretamente lo que era una competencia, es conocido por sus estudios en el área de la motivación con esto, quiso dar a conocer las variables que influirían en el rendimiento laboral sin que existiera algún sesgo y con ello, impulsó a otros autores a realizar estudios acerca de las competencias y cómo éstas pueden ayudar a las organizaciones.

Para McClelland las motivaciones son como un aliciente físico a pesar de que las circunstancias cambien, indica que existen tres fuentes importantes en la Motivación:

Orientación al Logro también conocida como “n achievement”, la cual puntualiza que la persona tiene un interés por realizar mejor sus actividades, teniendo un referente con el cual puede ver que superó ese estándar.

Motivación por el poder, llamado también “n power”, a la persona le interesa el estatus que ha alcanzado y desea mantenerlo

Motivación a la pertenencia, es la necesidad de estar dentro de un grupo, una persona con una alta motivación de pertenencia tiene un alto nivel afectivo, de manera que se puede nacer un líder que genere consenso y sinergia, muy importante para el grupo al que pertenece.⁴

Según el libro de Martha Alles, *Gestión por competencias*, El Diccionario, Spencer y Spencer definen a las competencias como:

Como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación

Característica Subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de Efectividad significa que la competencia predice realmente quién hace algo bien y quién probablemente, medido sobre un criterio general o estándar.⁵

Para Martha Alles competencia “hace referencia a las características de la personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.⁶

Levy Leboyer en su libro *Gestión de las competencias* señala que:

Las competencias difieren de las características individuales, que son aptitudes y los rasgos de personalidad. Para desarrollarse, requieren a la vez presencia de cualidades específicas y el paso por experiencias de formación. Son aprehendidas no desde la perspectiva de las diferencias entre

⁴ Martha Alles. *Gestión por competencias El diccionario*. Buenos Aires, Granica, segunda edición, 2005. Págs. 19 y 20.

⁵ *Ibíd*em, pág.22.

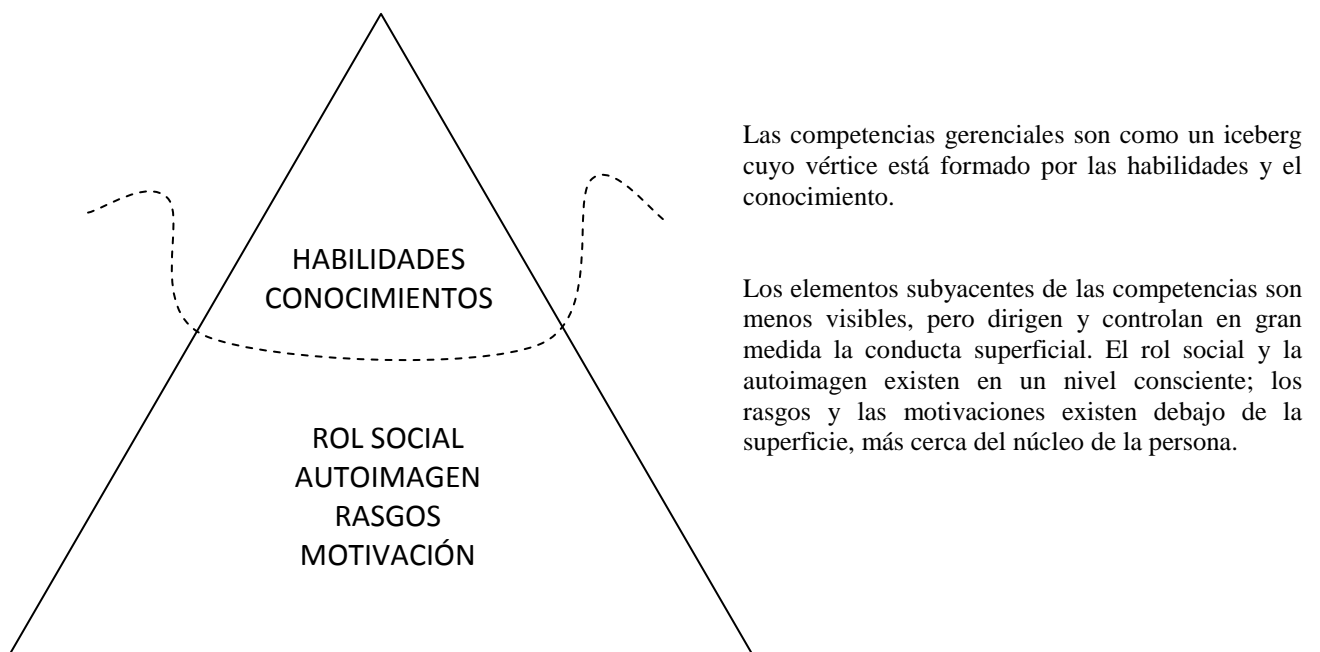
⁶ Martha Alles. *Competencias, Revista Técnica Virtual*. Internet. www.xcompetencias.com Acceso: 19 de Junio de 2010.

individuos, sino desde el punto de vista de los comportamientos que permiten llevar a cabo con eficacia un puesto o un empleo.⁷

Según el artículo Las Competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño de Hay Group, hace referencia a lo que es una competencia y cómo por medio del modelo de Iceberg se puede demostrar los diferentes niveles de competencias existentes, así:

Una competencia es una característica subyacente de una persona que le permite demostrar un desempeño superior en un determinado puesto, rol o situación. La Figura 1 ilustra el modelo del “iceberg”, que muestra diferentes niveles de competencias. La analogía dentro de la ilustración es deliberada: mientras algunos elementos son fácilmente identificables sobre la superficie y mensurables, hay otros que son más difíciles de detectar y que, sin embargo, son más significativos en la mayoría de los casos.

Figura 1: Modelo del Iceberg de competencias gerenciales⁸



⁷ Claude Lévy-Leboyer. *Gestión de las competencias*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2003. Pág. 48.

⁸ Hay Group. *Las Competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño. Una visión general*, 2004.

1. Las habilidades son las cosas que las personas hacen bien, como programar una computadora.
2. El conocimiento es lo que una persona sabe sobre un tema específico, como lenguaje de computación.
3. El rol social es la imagen que un individuo muestra en público; representa lo que la persona considera importante. Refleja sus valores, tales como ser un trabajador diligente o un líder.
4. La autoimagen es la visión que los individuos tienen de sí mismos. Refleja la identidad, como verse a sí mismo como un especialista.
5. Los rasgos son características duraderas de las personas. Reflejan la manera como tendemos a describir a las personas (Ej.: “ella es confiable” o “él es adaptable”). Estas características son conductas habituales mediante las cuales reconocemos a las personas.

Una competencia es una característica subyacente de una persona que le permite demostrar un desempeño superior en un determinado puesto, rol o situación.

Las competencias gerenciales son como un iceberg cuyo vértice está formado por las habilidades y el conocimiento. Los elementos subyacentes de las competencias son menos, visibles, pero dirigen y controlan en gran medida la conducta superficial. El rol social y la autoimagen existen en un nivel consciente; los rasgos y las motivaciones existen debajo de la superficie, más cerca del núcleo de la persona.

6. Las motivaciones son pensamientos y preferencias inconscientes que conducen y orientan la conducta con un determinado foco (Ej.: Los resultados (orientación al logro) y deseos de mejorar).⁹

Finalmente, se puede concluir que las competencias son un conjunto de actitudes habilidades y conocimientos que los individuos deben desarrollar de la mejor manera para su éxito personal e integración dentro de la sociedad.

1.2 Clasificación de las Competencias

Existen un sin número de clasificaciones que diferentes autores han planteado, se mencionará entre las principales a:

⁹ Hay Group. *Las Competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: Una visión general*, 2004.

Spencer & Spencer las clasifica de la siguiente manera:

Competencias de logro y acción

Orientación al logro

Preocupación por el orden, calidad y precisión

Iniciativa

Búsqueda de información

Competencias de ayuda y servicio

Entendimiento interpersonal

Orientación al cliente

Competencias de influencia

Influencia e impacto

Construcción de relaciones

Conciencia organizacional

Competencias gerenciales

Desarrollo de personas

Dirección de personas

Trabajo en equipo y cooperación

Liderazgo

Competencias cognoscitivas

Pensamiento analítico

Razonamiento conceptual

Experiencia técnica/profesional/de dirección

Competencias de eficacia personal

Autocontrol

Confianza en sí mismo

Comportamiento ante los fracasos

Flexibilidad¹⁰

Por otro lado Hay McBer en su Diccionario de Competencias propone la siguiente clasificación:

TABLA 1. Resumen de las Competencias de Hay Mcber.¹¹

CONGLOMERADO	COMPETENCIAS
I. Logro y Acción	<ol style="list-style-type: none">1. Orientación al Logro2. Preocupación por Orden, Calidad y Precisión3. Iniciativa4. Búsqueda de Información.
II. Apoyo y Servicio Humano	<ul style="list-style-type: none">• Comprensión Interpersonal• Orientación al Servicio al Cliente
III. Impacto e Influencia	<ul style="list-style-type: none">• Impacto e Influencia• Conciencia Organizacional• Establecimiento de Relaciones
IV. Gerencia	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de Otros• Asertividad y Uso del Poder Posicional• Trabajo en Equipo y Cooperación• Liderazgo de Equipo

¹⁰ Martha Alles. *Gestión por competencias El diccionario*. Buenos Aires, Granica, segunda edición, 2005. Pág. 27.

¹¹Rodríguez, Nelson. *Selección Efectiva del Personal basada en Competencias*. Internet. http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/tab_i.htm
Acceso: (23 de Junio de 2010)

V. Cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento Analítico • Pensamiento Conceptual • Pericia (Expertice)
VI. Efectividad Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol • Autoconfianza • Flexibilidad • Compromiso Organizacional

TABLA 2. Conglomerado Cognitivo¹²

CONGLOMERADO V. COGNITIVO.

Trabajar para comprender una situación, tarea, problema, oportunidad o cuerpo de conocimiento. No se mide inteligencia básica (aunque cierto nivel de C.I. es un requisito mínimo) sino la tendencia a aplicar esa inteligencia en forma útil para trabajar las situaciones, dar valor agregado a su rendimiento en ese trabajo. Incluye una combinación de habilidad y motivación.

1. Pensamiento Analítico. Comprender una situación dividiéndola en partes pequeñas o determinando las implicaciones de una situación paso a paso estableciendo causalidades. Incluye la organización de las partes de un problema o situación en una forma sistemática, haciendo comparaciones de las diferentes características o aspectos, estableciendo prioridades sobre una base racional, identificando secuencias de tiempo, relaciones causales o relaciones condicionales –si ... entonces-

1. Complejidad del análisis (o de lo analizado)
2. Magnitud del problema que se confronta.

2. Pensamiento Conceptual. Es comprender una situación o problema armando las partes a fin de establecer la totalidad. Incluye la identificación de patrones o conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas; identificar los elementos clave que subyacen en situaciones complejas. El pensamiento conceptual es la utilización del razonamiento creativo, conceptual o inductivo aplicado a conceptos existentes o para definir conceptos nuevos.

1. Complejidad y originalidad de los conceptos.

¹²Rodríguez, Nelson. *Selección Efectiva del Personal basada en Competencias*. Internet. http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/tab_ii.htm
Acceso: 23 de Junio de 2010

3. Pericia (Expertise) técnica, profesional y gerencial. Incluye tanto el dominio de un cuerpo de conocimientos relacionados con el trabajo - que puede ser técnico, profesional o gerencial - como la motivación para expandir, utilizar y distribuir (divulgar) a otros el conocimiento relacionado con el trabajo.

1. Profundidad del conocimiento.
2. Amplitud
3. Adquisición de la Pericia.
4. Distribución de la Pericia.

Lévy-Leboyer en su libro *Gestión de las Competencias* presenta algunas tablas con la clasificación de ciertos autores, se toma en cuenta a los más interesantes:

Tabla 2¹³

Supracompetencias (Según Dulewicz, 1989)

Intelectuales

Visión estratégica
Análisis y evaluación
Planificación y organización

Interpersonales

Dirigir a los colaboradores
Persuasión
Espíritu de decisión
Sensibilidad interpersonal
Comunicación oral

Adaptabilidad

Flexibilidad y adaptabilidad
Orientación hacia los resultados
Energía e iniciativa
Deseo de triunfar
Sentido de los negocios

¹³ Claude Lévy-Leboyer. *Gestión de las competencias*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2003. Pág. 56.

Tabla 4¹⁴

Cuadro de análisis de Lafargue-Coppee

(extractos; L'essentiel du Management, junio de 1995)

Características personales

- Aproximación a los problemas: capacidad de analizar y sintetizar problemas complejos.
- Capacidad de acción: capacidad de decidir dotándose de medios adaptados a los objetivos y a la dimensión de los problemas.
- Dominio de sí mismo: estabilidad emocional y confianza en sí mismo. Resistencia nerviosa y capacidad de aprovechar las experiencias.

Características en las relaciones con los demás

- Receptividad: disponibilidad. Apertura a las ideas de los demás. Flexibilidad de espíritu.
- Animador, sentido de equipo: saber hacerse comprender y saber asociar al equipo a las decisiones.
- Sentido moral: respeto y lealtad para con los demás. Responsable en sus compromisos.

Comportamiento dentro de la empresa

- Inserción/integración: respeto de la empresa. Inserción fácil en las redes de competencia. Adhesión a las normas y a los valores de la empresa.
- Fuerza de proposición: competencias reconocidas por sus iguales y por la jerarquía. Protagonista consciente de su papel y responsable ante su empresa.
- Capacidad de representar a la empresa en el exterior.

Si bien es cierto cada autor propone diferentes clasificaciones de las competencias será importante tomar en cuenta cuáles son las necesidades de cada empresa al momento de elegir las clasificaciones que los autores nos brindan o simplemente construir bajo las situaciones presentes en la organización, con una clasificación propia que se acople de la mejor manera a la misma.

¹⁴ Claude Lévy-Leboyer. Gestión de las competencias. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2003. Pág. 58.

2. Gestión por Competencias

Una vez que se tiene claro la definición de competencias y cuáles son algunas de las clasificaciones que los autores realizan para trabajar por competencias es importante tomar en cuenta otros aspectos que ayudarán a centrar de una mejor manera la propuesta que desea realizarse. Es así que a continuación se detalla la importancia de trabajar bajo un enfoque de una Gestión por competencias que ayudará a tener una visión más amplia y clara del tema.

2.1 ¿Por qué utilizar un enfoque basado en competencias?

Según la información proporcionada por Hay Group nos da a conocer que las competencias dentro de una organización pueden facilitar un sin número de procesos de manera que ayudará de cierta manera a mejorar aspectos que pueden estar causando problemas, incluso económicos.

Un enfoque basado en competencias tiene como marco de referencia el desempeño de las mejores personas en el puesto. Las organizaciones pueden mejorar su desempeño general al contratar candidatos que posean esas competencias. También pueden diseñar programas altamente enfocados en el desarrollo de competencias esenciales que ayudarán a que los individuos con desempeños promedio pasen al siguiente nivel.

El costo de una mala selección puede ser muy alto. Considere los costos que se asocian con llenar un puesto vacante, incluyendo costos de publicidad y reclutamiento, así como viajes, alojamiento y atención de los candidatos. Luego, considere las implicaciones negativas en los costos a largo plazo si se contrata a la persona equivocada, que incluyen:

- Dinero desperdiciado en capacitación y desarrollo.
- Baja productividad y calidad mientras haya un individuo con bajo desempeño en el rol.
- Oportunidades perdidas – ventas que no se concretan, procesos que no mejoran, objetivos que no se cumplen.
- Ánimo bajo mientras otros luchan por levantar la baja en el negocio
- Clientes insatisfechos que pueden no darle una segunda oportunidad.

Un proceso de selección basado en competencias ayuda a las organizaciones a evitar estos costos proporcionándoles un marco de trabajo para contratar, desarrollar y promover consistentemente a los empleados con mejores desempeños. Cuando usted emplea este proceso, cae el recambio de empleados, mejora el desempeño grupal e individual y su organización construye una fuerza de trabajo ágil y fuerte que puede resolver problemas, cambiar según las necesidades y cumplir los objetivos organizacionales más amplios. Un proceso de selección riguroso y documentado basado en competencias también ayuda a las organizaciones a cumplir con los lineamientos legales para mantener prácticas de empleo justas. Los entrevistadores son capacitados para la información relacionada con el puesto que refleje las habilidades y motivaciones de un candidato. Eso elimina criterios de selección inconsistentes, minimiza el impacto de predisposiciones, suposiciones o preferencias individuales y ayuda a evitar realizar preguntas sobre áreas que pueden violar las regulaciones de empleo.

Las características de estos individuos con desempeño sobresaliente también pueden ofrecer un modelo para muchos procesos de gestión de recursos humanos, tales como selección, desarrollo, planes de sucesión, gestión de desempeño, y planificación de carrera y promociones. Incidentalmente, es muy importante tener una clara comprensión previa de los aspectos del negocio que el modelo de competencias pretende resolver, porque él tiene una influencia directa sobre el grado de rigor necesario para una solución exitosa. Si el modelo apunta a selección o remuneraciones, el impacto económico directo puede ser importante y recomendamos un enfoque muy riguroso.¹⁵

2.2; Qué se entiende por Gestión por Competencias?

Según el libro de Antonio Blanco, el enfoque de competencias es un modelo de gestión de personas de carácter global que debe ser implementado progresivamente en toda la organización. Esto nos debe hacer valorar el coste, el tiempo y el periodo de adaptación necesario para lograr la implantación adecuada de la gestión por competencias. A pesar de este planteamiento en determinadas ocasiones se opta para agilizar y abaratar procesos, por implementar solamente el enfoque de competencias en políticas concretas de recursos humanos, principalmente de selección y formación. Se insiste entonces en la importancia de reclutar y seleccionar candidatos que se

¹⁵ Hay Group. *Las Competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: Una visión general*, 2004

destaquen por aquellas competencias coherentes con los fines de una organización determinada o se forma al personal en talleres y programas de desarrollo de habilidades sin engarzar sus resultados con otras políticas como la evaluación del potencial o planificación de carreras. En este sentido no debemos olvidar que los esfuerzos son una de las fuentes principales de aprendizaje de los trabajadores, de modo que, por ejemplo, si un grupo de empleados son matriculados en programas de desarrollo de competencias, pero tras su finalización los asistentes perciben que las competencias trabajadas no están relacionadas con la obtención de refuerzos positivos como un incremento de su remuneración o el ascenso en un plan de carrera por poner solo los ejemplos más significativos, muy difícilmente dichos trabajadores se condicionarían para desarrollar y manifestar las competencias recomendadas para un buen desempeño de su trabajo¹⁶

3. Desarrollo del Talento Humano

Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano*, señala que parte importante de la Gestión por Competencias es el Desarrollo del Talento Humano que abarca un sin número de posibilidades en las cuales los responsables de Recursos Humanos pueden inclinarse por la opción que mejor convenga tanto a su personal como a la organización. Al momento de hablar del Desarrollo de Talento Humano no solamente se refiere a facilitar información a los colaboradores para que de esta forma puedan tener conocimientos, habilidades y destrezas que permitan su desenvolvimiento de una manera adecuada en sus puestos de trabajo, el Desarrollo del Talento Humano va más allá de lo anteriormente explicado, es dar al colaborador las herramientas necesarias para que pueda conocer nuevas ideas, actitudes y comportamientos que le sirvan para desempeñarse en el cargo que ocupa y así pueda cambiar sus comportamientos y/o su rutina de trabajo que en cierto modo le impide crecer como profesional, sin embargo lo más importante a tener en cuenta cuando se habla del Desarrollo en las personas, es el enriquecimiento personal, que actualmente muchas organizaciones empiezan a dar importancia.

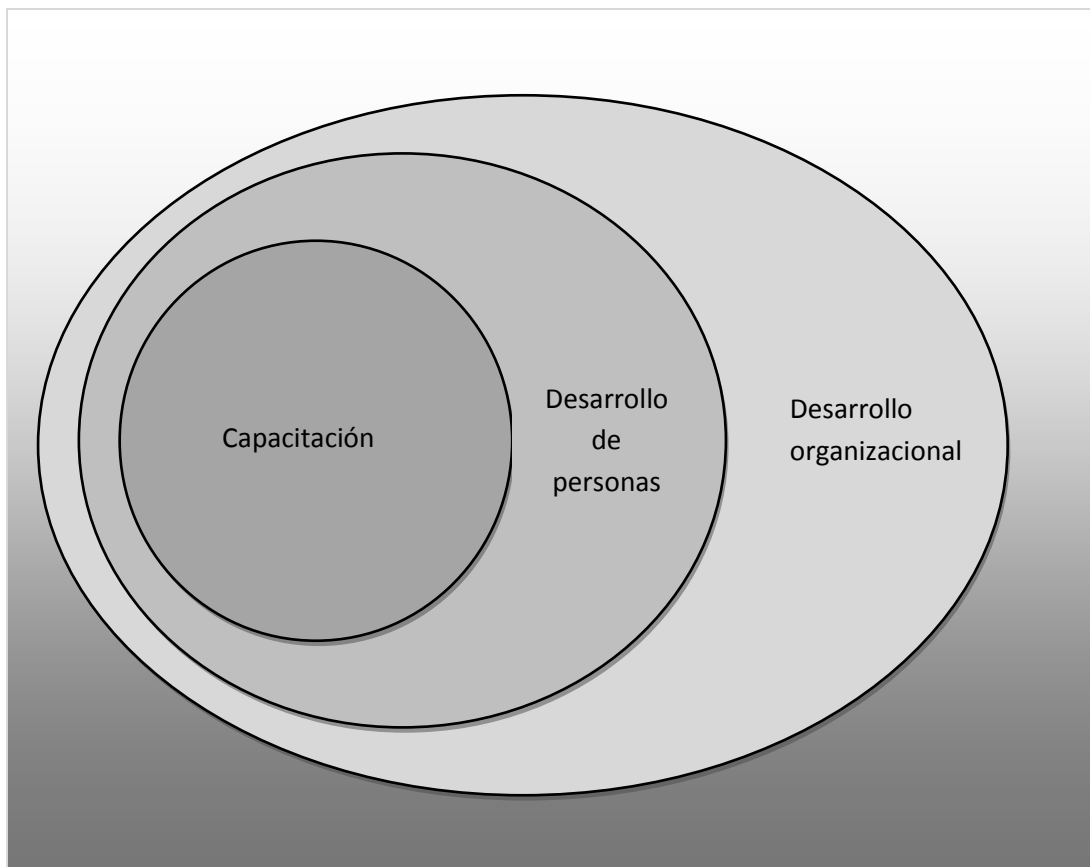
Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional.

¹⁶ Antonio Blanco Prieto. *Trabajadores competentes introducción y reflexión sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, ESIC Editorial, 2007. Págs. 145 y 146.

Los estratos bajos como la organización-como la capacitación y el desarrollo de las personas (CyD) –tratan del aprendizaje a nivel individual y de la manera en que las personas aprenden y se desarrollan. El desarrollo organizacional (DO) es el estrato más amplio y extenso y se refiere a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación.¹⁷

Estos estratos se representan de manera gráfica así:

Título: Los estratos del desarrollo¹⁸



Autor: Idalberto Chiavenato

Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano* hace referencia al esquema tradicional y el esquema moderno de los procesos de Desarrollo:

¹⁷ Idalberto Chiavenato. *Gestión del talento humano*. México, The McGraw-Hill, tercera edición, 2009.

Pág.366

¹⁸ *Ibidem*, pág.367

Así, en el Esquema tradicional se enfocan al Modelo Causal (capacitar sólo cuando surge una oportunidad o necesidad), con un esquema aleatorio (las personas son elegidas de forma aleatoria), con una actitud reactiva (cuando existe un problema o necesidad), con una visión de corto plazo (para atender el problema inmediato), con base en la imposición (las personas no son consultadas), en una condición de estabilidad (nada cambia) y de conservación (mantener el statu quo) y con la vista puesta en lo permanente y definitivo.

Sin embargo, por otra parte, los procesos de desarrollo pueden tener un enfoque moderno, en la medida en que se ajusten a un modelo planificado (capacitar como parte de una cultura), a un esquema intencional (capacitar a todas las personas), a una actitud proactiva (anticipación de las necesidades), a una visión de largo plazo (que mira al futuro) con base en el consenso (las personas son consultadas y participan), a una condición de inestabilidad y cambio (todo debe cambiar para mejorar) y de innovación y creatividad (para construir un futuro mejor), con la vista puesta en lo provisional y cambiante. Las organizaciones empiezan a dejar el enfoque tradicional para migrar a lo moderno.¹⁹

Las prácticas de hoy en día en el tema de Desarrollo de Talento Humano comprenden aprendizaje continuo y cambios en el comportamiento basado en un sin número de modelos que pueden aportar a que las organizaciones tengan personal competente que genere resultados provechosos tanto para la organización como para el personal. Con esto se desea dar a conocer que no solamente las organizaciones son las llamadas a innovar en los ambientes inestables de hoy, sino también que las personas tengan la suficiente predisposición y apertura mental para participar de estos cambios.

¹⁹ Idalberto Chiavenato. *Gestión del talento humano*. México, The McGraw-Hill, tercera edición. 2009. Págs.368

3.1 Programas de Desarrollo del Talento Humano

Existen diferentes programas para el desarrollo del talento humano, se definirá los programas internos que Martha Alles propone en el libro *Construyendo Talento*:

Planes de Sucesión, programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones.

Diagramas de Reemplazo, este programa tiene una gran similitud con el anterior, es decir, se reconocen puestos clave, luego se identifica a posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles reemplazos (sucesores), pero sólo para aquellas personas que ocupando puestos claves tienen una fecha cierta de retiro, generalmente por la edad del ocupante del puesto (aunque puede darse por otras razones, por ejemplo, traslado a otro país). Para asegurar la eficiencia y ayuda para el achicamiento de brechas entre el puesto actual y el que se prevé que ocuparán.

Jefe entrenador, programa mediante el cual se desarrolla en todos los jefes la competencia *Entrenador*. De este modo, todos los jefes, en su contacto cotidiano con sus colaboradores, ayudan a estos en su crecimiento, tanto en competencias como en conocimientos.

Personas clave, programa organizacional donde primero se elige -en base a ciertos parámetros- un grupo de personas a las cuales se las considerará clave o importantes para la organización. Luego, a estas se les ofrecen oportunidades de formación diferenciales.

Planes de Carrera, Implican el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, generalmente desde la posición inicial. Para ellos se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa.

Carrera gerencial y especialista, las organizaciones, en general, necesitan contar con dos tipos de carrera, la de tipo gerencial y otra, donde el foco no esté dado por el ascenso vertical sino por la profundización en un mismo puesto o especialidad, en el que también es posible el crecimiento (hacer carrera como especialista).

Para ello se prepara un documento organizacional que describe los dos tipos de carrera sus distintos niveles o estratos organizacionales, sus relaciones, principales responsabilidades y funciones.

Plan de jóvenes profesionales (JP), implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería el crecimiento esperado de un JP en un período de tiempo, usualmente uno o dos años. Para ello se definen los diferenciales deseados tanto en conocimientos como en competencias y las acciones concretas a realizar para alcanzarlos, conformando de este modo los pasos a seguir por todos los participantes del programa. Los planes de JP son una fuente de aprovisionamiento interno de talentos.

Mentoring, programa organizacional estructurado de varios años de duración, mediante el cual un ejecutivo de mayor nivel y experiencia ayuda a otro en su crecimiento.

En los programas de mentoring participan colaboradores de alto potencial, generalmente ejecutivos jóvenes, quienes son guiados en su desarrollo por ejecutivos de mayor nivel y experiencia. Se relacionan con programas de jóvenes profesionales pero no es esta su única aplicación por el contrario, presenta variadas posibilidades de implementación.

Entrenamiento experto, programa organizacional para el aprendizaje donde a través de una relación interpersonal, una persona con mayor conocimiento o experiencia en un determinado tema, lo trasmite a otra. Cada uno de los participantes del programa cumple un rol: entrenador o aprendiz. Un entrenador podrá tener a su cargo varios aprendices; sin embargo en todos los casos, brindará su entrenamiento de manera personalizada e individualmente.²⁰

3.1.1 Qué se desea alcanzar con el Desarrollo del Talento

Si bien es cierto cada una de las empresas al momento de escoger cuál de los programas va a llevar a cabo en su empresa tiene ya conocimiento de lo que desea alcanzar, de manera general se puede ver que cuando se trabaja con los diferentes programas, sea para desarrollo, sucesión o entrenamiento, los objetivos van a ser similares, entre ellos tenemos:

- Asegurar la continuidad Gerencial

²⁰ Martha Alles. *Construyendo Talento*. Buenos Aires, Ediciones Granica S.A., 2009. Págs.39-43

- Posibilitar el desarrollo y la realización personal
- Retener personal Clave
- Motivar a los colaboradores²¹

3.1.2 Plan de carrera

3.1.2.1 Definición de plan de carrera

De suma importancia para las organizaciones de hoy en día es el brindar a su personal un crecimiento como profesionales y de esta manera tener gente comprometida con la organización. El plan de carrera es un programa que puede brindar esta oportunidad, siempre y cuando se la estructure y maneje de la mejor manera.

Wayne y Noe definen al "Plan de Carrera" como un proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas ni diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos.²²

Según Martha Alles los planes de carrera implican el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Con este fin se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa.²³

Con estas definiciones podemos acotar que un plan de carrera en una organización es una herramienta que permite desarrollar a las personas brindándoles los conocimientos, capacidades y comportamientos necesarios para que puedan así avanzar en su vida profesional y también implica reconocer a los potenciales en la organización de manera que ocupen cargos claves en un futuro.

²¹ Martha Alles. *Construyendo Talento*. Buenos Aires, Ediciones Granica S.A., 2009. Pág.54

²² Ernesto Yturralde. *Tips para implementar un Plan de Carrera*. Internet. www.plandecarrera.com
Acceso: (15 de julio de 2010)

²³ Martha Alles. *Construyendo Talento*. Buenos Aires, Ediciones Granica S.A., 2009. Pág. 233

3.1.2.2 Objetivos de un plan de carrera

Los objetivos que tiene la implementación de un plan de carrera dentro de una organización según Andrés Mínguez Vela son:

- Retener al personal clave evitando que se ponga en circulación dentro del mercado profesional.
- Asegurar que los puestos clave que se van a ocupar, en un futuro, con personas totalmente integradas en los valores de la empresa, sin necesidad de recurrir a fichajes externos. Evitemos así costes directos e indirectos, a veces, muy cuantiosos y con resultado incierto.
- Posibilitar el desarrollo profesional y la realización personal de nuestros trabajadores con potencial.
- Adecuar las personas a los puestos y viceversa, procurando que todas las personas con potencial de nuestra plantilla consigan llegar a su máximo nivel de incompetencia.
- Orientar la inversión en formación continua a mediano plazo, pero enfocándola a objetivos concretos.²⁴

3.1.2.3 Condiciones previas a tener en cuenta antes de implantar un plan de carrera

Existen ciertos aspectos a tener en cuenta previo a la instalación de un plan de carrera que Hay Group plantea lo cual se desarrollará a manera de resumen:

Revisión de la Estructura

Se debe tener en cuenta que la estructura, los procesos y los conocimientos deben mantenerse más o menos estables para que el diseño del plan de carreras sea aplicable. Si cumplimos con las condiciones anteriormente mencionadas habremos revisado un punto fundamental: La estructura; y sé podrá seguir avanzando.

Los Parámetros estructurales a tener en cuenta son:

- Organigrama

²⁴ Andrés Mínguez Vela. *Dirección Práctica de Recursos Humanos*. Madrid, ESIC Editorial, Segunda Edición, 2005. Págs.117

- Situación Financiera
- Actualización de los procesos.
- Previsión de crecimiento o reducción de plantilla
- Legislación laboral
- Legislación de la actividad
- Política retributiva

La Cultura Organizativa

Para la implantación de un plan de carreras existen culturas que favorecen el éxito de la implantación y otras donde la implantación será más complicada. Antes de diseñar el detalle del plan de carreras debemos preguntarnos si la cultura de nuestra organización (fruto de su historia, del entorno, del momento, de las personas de la compañía), es proclive a la implantación o no. Normalmente aquellas culturas que se caracterizan por ser líderes, flexibles y orientadas al cliente son aquellas donde la implantación es más fácil.

Los Parámetros culturales a tener en cuenta

- Revisión de los valores culturales. Definición de estos en caso de omisión.
- Canales de comunicación.
- Hábitos en la movilidad y la promoción

Tamaño de la Compañía y Ámbito de Aplicación

Una vez hemos visto algunas hipótesis de partida nos tendremos que fijar en el colectivo que va a ser “usuario” de los planes de carreras. En principio el criterio de selección de “usuarios” deberá ser el conjunto de la organización si bien en algunos casos esto resulta imposible en un primer estadio. Si optamos por un criterio distinto al de la totalidad entonces este hay que tenerlo y transmitirlo de forma clara para que no existan mal entendidos y se genere un clima de rechazo en la organización. Las condiciones básicas para el éxito de la implantación es que el sistema vincule las necesidades de la compañía con las necesidades personales y profesionales de los trabajadores.

Elaboración de rutas profesionales en la organización

Para diseñar un plan de carreras es necesario definir las personas que van a ser los “usuarios” del sistema como hemos visto en el punto anterior. Así mismo hay que determinar que personas van a ser las encargadas de diseñar e implantar los planes de carreras. Los planes de carrera que mejor funcionan suelen ser aquellos que han sido diseñados de forma conjunta entre personas de RR.HH. y consultores ya que unos son capaces de aportar el conocimiento de la organización y los otros la experiencia y herramientas de otras implantaciones de éxito.

Una vez formado el equipo de diseño las actividades que se deben acometer son las siguientes:

1. Descripciones de puestos/roles

Como trabajo de campo es necesario tener definidos los distintos puestos o roles que existan en la actualidad de la compañía. Las descripciones deberán contener la misión del puesto o rol así como las funciones y actividades que tengan que realizar los ocupantes de este puesto

2. Mapa de Puestos

En organizaciones complejas o de gran tamaño es necesario contar con un mapa de puestos para facilitar la sistematización y el diseño. Un mapa de puestos es una tabla de doble entrada donde se posicionan todos los puestos en función, generalmente, del nivel de responsabilidad del puesto y del área funcional al que pertenezcan.

Los niveles de responsabilidad se determinan en base a la valoración de los puestos de trabajo. Para valorar los puestos de trabajo es necesario poseer actualizadas las descripciones de los puestos para tener recogido el contenido organizativo. Si la organización tiene una estructura compleja, distintas unidades de negocio, dependencias funcionales, estructura matricial..., esta asignación de nivel de responsabilidad por puesto/rol será necesario hacerla de forma rigurosa y con metodologías contrastadas ya que sino se corre el riesgo de crear una inequidad interna, que conllevaría a generar un clima de rechazo y desconfianza no sólo en el sistema sino en las políticas de gestión de RR.HH.

3. Perfiles de puesto/roles o espacios organizativos.

El siguiente paso será elaborar los perfiles de los puestos de la organización. No siempre es necesario elaborar la globalidad de los puestos ya que existen algunos puestos que se pueden agrupar por familias o por espacios organizativos y otros que quizá no sean necesarios. Habrá que empezar diseñando

aquellos claves para la organización y aquellos puestos donde la rotación sea más alta y más frecuentemente haya que buscar personas para ese puesto. El perfil del puesto se compone de dos partes:

1. Conocimientos.
2. Competencias.

En la primera parte de “Conocimientos” estarán aquellos conocimientos o habilidades necesarios para desempeñar las funciones del puesto. En algunas ocasiones en función de la organización habría que diseñar un “Inventario de Conocimientos” donde se engloben todos los conocimientos necesarios para el buen funcionamiento de la organización. enseñar a otros

Si bien los conocimientos para una función son determinantes para el desempeño de la misma, es necesario que las personas opten a un puesto tengan las “competencias” requeridas. Es decir necesitamos saber que competencias conllevan a un desempeño superior en un puesto de trabajo concreto. El perfil de competencias se compone de una relación de competencias ligadas a resultados excelentes en un puesto de la organización. Se puede construir de distintas formas si bien es recomendable que exista una fuente inductiva para que sea predictivo de éxito.

Lo más habitual es elaborar los perfiles de competencias en base a tres fuentes:

- 1.- Los resultados de entrevistas, denominadas de incidentes críticos (técnicas de indagación, que consiste en obtener los comportamientos/competencias que las personas muestran y utilizan en su día a día), realizadas a aquellas personas consideradas excelentes en su puesto.
- 2.- Conclusiones de paneles de expertos, compuestos por directivos de la empresa y personas de la organización cuyas funciones estén en relación con el puesto o los puestos analizados (bien como superiores jerárquicos, bien como clientes internos). El objetivo de los paneles es debatir sobre qué creen que caracteriza a los mejores en el puesto o qué comportamientos deberían tener y sacar conclusiones.
- 3.- Bases de datos internacionales donde existe información de perfiles de competencias de empresas de todos los sectores y países. Esta información se utiliza como fuente de contraste.

Una vez que tenemos los perfiles de conocimientos y competencias de los puestos críticos de la organización (o familias de puestos) se pueden establecer las distintas rutas profesionales.

4. Establecimiento de rutas profesionales

Con el mapa de puestos realizados con anterioridad y los distintos perfiles de los puestos se podrá establecer en el mapa aquellos “caminos” que pueden seguir las personas en la organización. Estos caminos no son únicos sino, normalmente, los más comunes. En algunos casos se pueden provocar reconversiones profesionales con un esfuerzo importante por parte de la persona interesada.

En algunas referencias bibliográficas podríamos encontrar entre cada ruta un tiempo determinado es decir por ejemplo: para pasar de Secretaria a Asistente de Marketing es necesario una experiencia de tres años como Secretaria. Si bien hoy en día esto es cada vez más inusual pues de Madrid a Málaga usted tiene que recorrer 600 Km. pero ¿cuánto tarda usted? . Unas personas tardan 8 horas y otras tan sólo un par. Hoy en día podemos decir a nuestras personas cuanto y como tienen que hacer para desarrollarse profesionalmente si bien cada vez menos se acota un tiempo dado que actualmente se apela a la responsabilidad individual, la motivación personal y otras variables que son diferentes en cada persona. Sólo en aquellos casos donde los conocimientos sean muy específicos y se tengan tabulados los tiempos de aprendizaje es recomendable poner una duración aproximada a manera orientativa.²⁵

Estos aspectos se tomaron en cuenta antes de realizar la propuesta del plan de carrera, ya que como se maneja el modelo de Competencias de Hay Group, se incluyó estos criterios, los cuales se detallan en el marco metodológico.

3.1.2.4 Implementación de los planes de carrera

Una vez que el diseño y las rutas profesionales están establecidos es la hora de aplicarlo en la organización. Para que la implantación sea exitosa es necesario que se den unas premisas básicas:

- 1.- Impulso de la alta dirección.
- 2.- Correcta comunicación.
- 3.- Sistema realista y coherente.
- 4.- Sistema equitativo.

²⁵ Aranzadi & Thomson Hay Group SAP. Factbook Recursos Humanos

Para ello es necesario realizar y conservar los siguientes aspectos:

Aprobación e impulso de la alta dirección

Lo primero que ha de hacerse es conseguir la involucración y el impulso de la alta dirección. Ello es fácil si la organización cree en las personas como elemento diferenciador de éxito. Una vez que el mapa de puestos y las rutas profesionales cuentan con el consenso y la aprobación del Comité de Dirección es necesaria la comunicación a los implicados.

Comunicación a la organización y/o los implicados

Los empleados de la organización no deben creer que el plan de desarrollo profesional es:

1. Una tarea más en su día a día.
2. Un sistema de control de RR.HH.
3. Un cambio de la estructura organizativa

Para ello es necesario que los planes de desarrollo profesional, se comuniquen y se “vendan” a la organización como un sistema con herramientas útiles, que favorecen la empleabilidad (valor de la persona en el mercado laboral) y las carreras profesionales de los empleados. Esta buena venta interna deberá ser apoyada por la alta dirección.

- ¿Qué se comunica?

El contenido de los mensajes a comunicar es:

1. Vinculación con los objetivos estratégicos de la organización.
2. Coherencia con la cultura organizativa deseada.
3. Herramienta cuyos beneficios recaen sobre los “usuarios”
4. Fases del plan de carreras.
5. Reglas del juego (quienes van a participar, cuando, porque...).
6. Criterios de medida de cada puesto o rol (conocimientos y competencias).

- ¿Cómo se comunica?

En muchas organizaciones existe una política de comunicación establecida que podrá ser utilizada de forma distinta en función de si los planes de desarrollo profesional van a ser “utilizados” por la totalidad de la plantilla o simplemente por un colectivo determinado.

Las vías de comunicación más recomendables son:

1. Comunicación de la dirección de RR.HH.
2. Comunicación individual por cada superior jerárquico o mentor.

Reglas del Juego

Para echar a andar por las rutas profesionales, es saber dónde estamos y dónde queremos llegar a estar. Ante todo es imprescindible que las personas involucradas en los planes de desarrollo profesional se evalúen en términos de conocimientos y competencias para saber donde se encuentran. Una vez que conozcamos donde estamos (FASE DE CONOCIMIENTO) tendremos que decidir por donde vamos a llegar a nuestro destino y para ello buscaremos alguna “empresa” o persona que nos oriente (FASE DE ORIENTACIÓN). Por último una vez que estemos en camino, necesitaremos a alguien que nos indique si tenemos que ir más deprisa o más despacio, por aire o por mar. (FASE DE SEGUIMIENTO).

Tutorías.

Son reuniones donde un asesor manera de capacitador (superior jerárquico o persona de RR.HH.) te va guiando. Estas tutorías se suelen establecer por un periodo acotado en el tiempo. Se pueden fijar de forma sistemática o bien realizarlas de forma espontánea según las necesidades de la persona. La tutoría espontánea es, por lo general, más eficaz que la tutoría que se mantienen sólo como una responsabilidad obligada (Noe, 1988)

Claves de éxito para una correcta tutoría

1. Establecer unos objetivos claros en términos de formación concreta y resultados determinados.
2. Dar un tiempo de prueba a la “pareja” para ver si existe “química” y es posible mantener la relación a largo plazo.
3. Alinear las expectativas del tutor con las necesidades y perspectivas de la persona.
4. Tomárselo como una responsabilidad más y no como simples pasos burocráticos.

5. Realizar un seguimiento continuado.
6. Reajustar objetivos y expectativas si es necesario
7. Asesorar y formar para ser tutor.
8. Si existe relación jerárquica entre el tutor y la persona mantener los “asuntos” separados.²⁶

3.1.2.5 Obstáculos y Errores más habituales

Al momento de diseñar o implementar un Plan de Carrera existirán ciertas obstáculos y errores que debemos tener en cuenta para poder corregirlos o manejarlos de la mejor forma, así Hay Group nos indica algunos de ellos:

- Utilizar la Gestión del Desempeño como única fuente de información para determinar el desarrollo profesional. Muchos jefes mal utilizan la gestión del desempeño para retribuir más o menos o fijar un determinado incremento salarial.
- Utilizar perfiles distintos. En muchas ocasiones los perfiles de conocimientos y competencias no son realistas, son reglas de medir demasiado exigentes para los puestos. Esto hace que las personas ven muy difícil llegar a desarrollar tantos conocimientos o características personales y por tanto perciban los planes de carreras como algo utópico.
- No tener en cuenta las individualidades. Cada persona tiene unos motivos que le hacen actuar de una manera determinada y tener unas expectativas profesionales. Esto es importante tenerlo en cuenta pues un año para algunas personas es un espacio de tiempo reducido y para otros es una eternidad. Cada persona lleva un ritmo en su desarrollo profesional y se debe respetar.
- La no involucración de los superiores. Si los responsables de la organización (mentores, capacitadores, tutores, Recursos Humanos...) no apoyan en la idea y no son capaces de motivar a los empleados muchos de ellos no creerán en la posibilidad de aprender y ocupar puestos de más o distinta responsabilidad que la actual.
- Generar expectativas excesivas. En algunas ocasiones el plan de desarrollo profesional se establece como el elixir fantástico. En las comunicaciones del sistema hay que dejar claro que hay que supeditar los planes de carrera a las necesidades de la organización. “No todos pueden ser Director General”

²⁶ Aranzadi & Thomson Hay Group SAP. Factbook Recursos Humanos

- El crecimiento de la organización como elemento engañoso. Hoy en día el mundo de la tecnología y las comunicaciones hace que numerosas empresas se creen y se desarrollen de forma muy rápida. Esto provoca que los profesionales crecerán tan rápido como lo haga la organización y lleguen a un nivel de incompetencia demasiado fácilmente. Hay que asumir que si se está en una organización de estas características el desarrollo profesional se realizará en esa compañía muy rápidamente.²⁷

Dentro del Marco Teórico se ha podido conocer acerca de los diferentes temas que han sido de utilidad para realizar la propuesta planteada, se inició con la introducción del tema de competencias ya que es la base del trabajo, si el Plan de Carrera es basado en las competencias de Hay Group es necesario empezar conociendo el tema, adicionalmente se investigó acerca de Desarrollo Organizacional de manera que se obtenga una idea amplia de lo que esto significan, finalmente se conoció con mucha más especificidad lo que es un plan de carrera y de qué manera puede aportar tanto a la organización como a los colaboradores. Es así que después de haber investigado se tiene un criterio mucho más amplio del tema que se está abordando en la disertación.

²⁷ Aranzadi & Thomson Hay Group SAP. Factbook Recursos Humanos

3. CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de un plan de carrera basado en el modelo de competencias de Hay Group para una empresa multinacional.

3.1.2 Objetivos Específicos

- Definir los niveles desde los cuales iniciarán las rutas de carrera.
- Establecer políticas internas para el acceso a los planes de carrera.
- Identificar el procedimiento para la difusión, comunicación e inducción del plan de carrera en todo el personal.

3.2 Resultados

- Plan de carrera que permita a todos los empleados conocer sobre las opciones desarrollo profesional dentro de la misma empresa.
- Rutas de carrera para los niveles determinados.
- Manual de políticas y metodología definidas para acceder a planes de carrera dentro de la empresa.
- Plan de difusión e inducción correspondiente al plan de carrera.

3.3 Actividades

En el transcurso de la propuesta del plan de carrera basado en el modelo de competencias Hay Group para su efectiva ejecución se llevó a cabo las siguientes actividades:

3.1.1 Recopilar y analizar la información de las estructuras organizacionales

A través de una reunión mantenida con la Directora de Gestión Humana y la Coordinadora de Capacitación y Desarrollo Humano de la organización, se establecieron los siguientes puntos:

- Según las encuestas de Clima y Liderazgo y las Evaluaciones para el Desarrollo, durante el tiempo que la empresa produce en el Ecuador nunca se ha manejado un plan de carrera para todos los niveles jerárquicos que existen en la organización, teniendo como dato específico que el 85% de los empleados desea conocer sobre su desarrollo profesional dentro de la empresa.
- Partiendo de este problema puntual, los jefes de las distintas áreas han solicitado al área de Gestión Humana el planteamiento de una propuesta que permita dar a conocer a los colaboradores sus posibilidades de crecimiento profesional dentro de la organización y a la vez, sea una herramienta que tienda a la satisfacción y motivación laboral de todos los colaboradores.
- Este diagnóstico permite revisar detenidamente la estructura organizacional de la empresa desde los niveles gerenciales hasta los niveles operativos, tomando en cuenta todas las áreas y departamentos, así como cada uno de los cargos actuales.
- Conociendo el organigrama general de la empresa, se analizó la estructura de cada área y definir cómo se debería proponer el plan de carrera de acuerdo a las necesidades del departamento para lo que también se tomó en cuenta, las competencias basadas en Hay Group ya definidas para los cargos existentes.

3.1.2 Definir los niveles para los que se diseñarán rutas de carrera

En la reunión mantenida con Gestión Humana, surgió la necesidad de involucrar a las jefaturas de cada una de las áreas, con el fin de contar con su aporte basado en el conocimiento y experiencia de los perfiles a su cargo. Para esto, se formó un comité integrado por los jefes mencionados, la Directora de Gestión Humana y las gestoras del proyecto, el cual inició con una presentación general acerca de cómo se concibe un plan de carrera, la definición principal, objetivos, pasos fundamentales y ventajas de la propuesta para la organización (ver anexo 2).

En este comité se definió que las rutas de carrera se manejarán en forma ascendente (aplicación clásica de carrera: promoción a una posición superior) y desplazamiento lateral (asignación a un puesto que no implica mayor nivel jerárquico ni remunerativo) y además, se establecieron los niveles para diseñar las distintas rutas de carrera, tomando en cuenta que existirán tres tipos, de acuerdo a los siguientes requisitos:

- **Opción 1**(requisitos indispensables para ascender al cargo-experiencia dentro de la empresa)
- **Know How** (facilidad de movilidad que tiene un cargo en un mismo nivel jerárquico)
- **Fortalecimiento de perfil** (requisitos adicionales para llegar a un ascenso)

Además, se elaboraron las condiciones necesarias bajo las cuales se crearán las rutas de carrera, las mismas que se menciona en la siguiente actividad.

3.1.3 Estructurar una matriz de competencias y niveles jerárquicos para establecer el plan de carrera

Como parte de las condiciones para estructurar la propuesta del plan de carrera es necesario elaborar una matriz de competencias por niveles jerárquicos, la cual nos permite conocer los diferentes comportamientos por cada cargo así como el número de niveles.

La empresa cuenta con un grupo amplio de competencias basadas en la metodología de Hay Group y su división se encuentra adjunta en el anexo No. 3.

3.1.4 Establecer las rutas y condiciones que darán paso a un plan de carrera

Después de haber definido los niveles para las rutas de carrera dentro del comité, se dieron reuniones con cada uno de los jefes de área para analizar y validar los perfiles de cargos de su equipo de trabajo. En esta reunión, se obtuvo la información necesaria

para empezar a crear la propuesta de las rutas de carrera para la organización, tomando en cuenta las condiciones definidas en el comité y que a continuación se detalla:

- ✓ Con respecto a la formación académica, las maestrías y diplomados serán considerados sólo en caso de que éstos aporten al perfil del cargo que la persona se encuentra desempeñando. La puntuación para éste factor será la siguiente:

Formación	Puntos	Observaciones
Título de 3er Nivel*	100	-
Diplomado	20	Adicionales por cada uno
Maestría	30	Adicionales por cada una

***Nota:** En caso de que el colaborador sólo cumpla con el Título de 3er Nivel, se considerará como puntaje mínimo 100 puntos y solamente si la carrera estudiada se encuentra relacionada a la posición desempeñada.

- ✓ La empresa considera que la experiencia dentro de la organización tiene un peso importante, de manera que para acceder al plan de carrera, el colaborador deberá poseer experiencia interna en la compañía, por lo menos, 1 año y medio.
- ✓ El cumplimiento del perfil requerido será mínimo de 95%, el mismo que se compuso del promedio de:

Criterios	Cumplimiento del perfil	Observaciones
Formación	100%	Perfil duro (60%) + Experiencia en la empresa (40%)
Competencias	90%	Competencias del Cargo
Evaluación de desempeño	95%	-
Promedio Requerido	95%	-

Nota: Para cubrir el costo de la capacitación que el colaborador seleccionado necesite para ajustar su perfil al requerido por el cargo, se tomarán en cuenta las políticas definidas por la organización para este proceso.

Luego de estructurar las rutas de carrera, nuevamente se organizó una reunión con cada una de las jefaturas involucradas, en las cuales se validó y aprobó esta información, tomando en cuenta todas las áreas de la empresa: (ver anexo 4)

1. Gerencia General
2. Gestión Humana
3. Administración
4. Producción
 - 4.1 Control de calidad
 - 4.2 Mantenimiento
 - 4.3 Producción
 - 4.4 Documentos y Empaques
 - 4.5 Ingeniería
 - 4.6 Transacciones
5. Logística
6. Mercadeo
7. Ventas Quito
8. Ventas Guayaquil

3.1.5 Elaborar un manual de políticas para el plan de carrera

Con el fin de sustentar la propuesta de este proyecto y sobre todo manejar una herramienta que permita conocer a detalle a los colaboradores sobre su desarrollo dentro de la empresa a través de un plan de carrera, se elaboró un manual de políticas, el cual se estructura de la siguiente manera: (ver anexo 5)

1. **ANTECEDENTES:** Se detalla las principales actividades de la empresa, el manejo de sus productos, sus ventajas competitivas dentro del mercado y los servicios que brinda a los diferentes clientes.
2. **INTRODUCCIÓN:** Es la explicación teórica acerca del plan de carrera y los beneficios que este conlleva si es aplicado de forma viable para los colaboradores dentro de cada una de sus realidades organizacionales.
3. **OBJETIVOS:** Se detalla el fin específico de poseer un plan de carrera dentro de la empresa.
4. **MARCO METODOLÓGICO:** Explicación concisa de lo que trata un plan de carrera según algunos autores y las diferentes alternativas de rutas de carrera propuestas para la organización. Además, se detallan los siguientes aspectos:
 - Pasos para la estructuración de las rutas de carrera.
 - Nomenclatura
 - Ejemplo de una ruta de carrera
 - Acciones que se deben tomar en cuenta dentro de un plan de carrera
 - Requisitos para acceder a un plan de carrera
 - Participantes
 - Decálogo para el autodesarrollo y la promoción

3.1.6 Elaborar un plan de comunicación para acceder al plan mencionado

Para la creación del plan de comunicación para una correcta transmisión del plan de carrera, se podrán seguir los pasos mencionados a continuación, los cuales hacen referencia a lo que menciona Miguel Túñez en su libro de Comunicación, Módulo 1 del Diplomado Superior en Comunicación Corporativa de la Universidad Técnica Particular de Loja: (ver anexo 6)

3.1.6.1 Conocimiento del entorno de la organización

Con el fin de marcar el contexto de la organización dentro del cual se desarrollará la implementación del plan de comunicación de esta propuesta, es necesario dar a conocer indicadores internos como los objetivos de la empresa, visión, misión, valores y principios corporativos, los cuales se detallan así:

MISIÓN

Es una empresa multinacional con sentido social y haciendo las cosas bien contribuye a la productividad de sus clientes y al desarrollo de las personas, ofreciendo productos y servicios innovadores, competitivos y rentables para garantizar un crecimiento sostenible.

VISIÓN

Consolidarnos como empresa multinacional líder en América Latina y ser el proveedor preferido de productos y servicios, manteniendo un excelente nivel de calidad.

Nuestra Visión compartida para el 2010 es doblar el tamaño de la empresa en el mundo de manera rentable.

VALORES CORPORATIVOS

- Orientación al cliente
- Innovación
- Integridad
- Respeto
- Responsabilidad Social

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- Conocimiento y satisfacción del cliente
- Ética y cumplimiento de la ley
- Productividad
- Innovación y cambio
- Respeto y reconocimiento al colaborador
- Respeto
- Liderazgo

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- A. Crecimiento
- B. Rentabilidad
- C. Satisfacción al cliente

- D. Productividad
- E. Mejoramiento e Innovación
- F. Capacidad de cambio
- G. Globalización²⁸

3.1.6.2 Revisión de los activos de comunicación en la organización

Como nos dice Túñez, es imprescindible evaluar y conocer los recursos de comunicación de los que dispone la organización y el uso que hace de ellos antes de diseñar los objetivos del plan de comunicación en sí.

La empresa dispone de estos recursos actualmente, entre los cuales se encuentran:

- Su propio personal, mediante los grupos de “líderes de áreas” que se encargan de transmitir la información cuando existen nuevos proyectos.
- Reuniones de áreas
- Volantes
- Trípticos
- Cartelera
- Medios electrónicos: E- mail, intranet y “kioscos informativos”
- Revista corporativa
- Videos
- Visitas a las diferentes áreas.

3.1.6.3 Fijación del objetivo principal y de los objetivos secundarios.

Para que todas las estrategias de comunicación se puedan desarrollar y sean viables dentro de un contexto y un periodo determinado, es importante fijarse los objetivos de una manera adecuada, de modo que la organización comprenda hacia donde quiere orientar su plan de comunicación, en este caso en base al plan de carrera propuesto:

²⁸ Intranet Empresa. <http://172.22.42.29/>. Acceso: 01 de agosto 2010.

3.1.6.3.1 Objetivo Principal

Comunicar la importancia de los planes de carrera en el crecimiento profesional de nuestros colaboradores mediante el apoyo de todos los equipos participantes para su correcta implementación.

3.1.6.3.2 Objetivos Secundarios

- Fortalecer el compromiso de los colaboradores por la empresa al brindarles una herramienta que impulse y asegure su crecimiento profesional.
- Involucrar a las jefaturas de las distintas áreas en el proyecto, para que puedan comunicar sus beneficios y se comprometan con su implementación y cumplimiento.

3.1.6.4 Diseño de la estrategia para conseguirlo

Después de definir los objetivos del plan de comunicación en base al plan de carrera, se deben precisar los públicos a los que va dirigido, el mensaje y el slogan que se utilizarán a lo largo del desarrollo del plan y finalmente precisar las estrategias.

Públicos

- ✓ Gerentes General y de áreas
- ✓ Jefaturas de áreas
- ✓ Colaboradores

Mensaje

En mi empresa tengo crecimiento profesional y se valora mi esfuerzo.

Slogan

En mi empresa **YO SI PUEDO CRECER**

- **ESTRATEGIAS**

GERENCIAS

Convencer a todos los gerentes sobre la validez de la implementación del plan de carrera para todos los colaboradores de la empresa.

JEFATURAS

Motivar la participación de las jefaturas en la validación del plan de carrera mediante el apoyo en la comunicación a sus equipos de trabajo.

COLABORADORES

Comunicar a los colaboradores sobre la validez de un plan de carrera para cada uno de ellos y el fortalecimiento de su compromiso por la organización.

3.1.6.5 Definición de acciones y herramientas de comunicación.

Se define la forma de llevar a cabo la estrategia a través de herramientas y acciones seleccionadas, las cuales ayudarán a difundir la manera más adecuada de comunicar los mensajes mediante los diferentes públicos participantes:

GERENCIAS

- Grupo Primario de Gerencias: Presentación oficial del proyecto por parte del Equipo de Gestión Humana.
- Correos electrónicos: Noticias y avances del proyecto enviados por el Equipo de Gestión Humana a los Gerentes.

JEFATURAS

- Reunión de áreas: Con las jefaturas de cada área se prepara una reunión en la cual el Equipo de Gestión Humana presenta el proyecto aprobado por Gerencias y explica el rol que tendrán los jefes en el mismo.

- Manual del plan de carrera: Entrega de un manual, en el cual se explica cómo acceder a un plan de carrera, criterios, requisitos y pasos a seguir.
- Correo electrónico: Avances de sus áreas en la aprobación del plan de carrera.
- Capacitación: Preparar para la comunicación del plan de carrera a sus equipos, herramientas para validar su funcionamiento y mecanismos de retroalimentación.

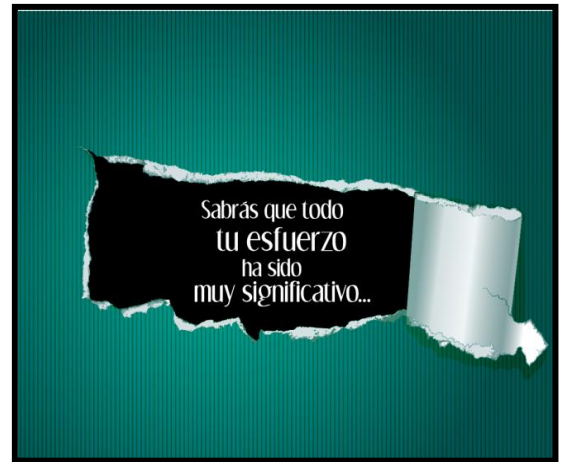
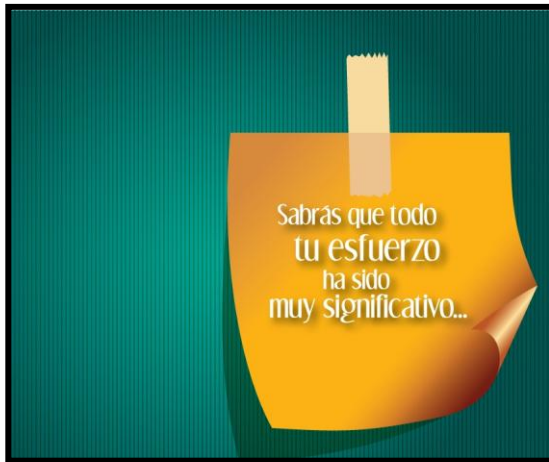
COLABORADORES

- Campaña de Expectativa:
 - o Carteleras
 - o Protectores de pantalla
 - o Kiosco informativo
 - o Afiches
- Evento de Presentación: charla de motivación, presentación del proyecto, entrega de pines y demás material representativo.
- Seguimiento a la campaña: artículo en la revista, artículo para carteleras, información constante en el kiosco informativo, intranet, experiencias vivenciales.
- Plan de retroalimentación semestral o anual.
- Videos con experiencias sobre el proyecto, video del Equipo de Gestión Humana.
- Mailing, con frases motivacionales como por ejemplo: **“si tu creces tu familia también”**.

3.1.6.6 Implementación de las actuaciones previstas

En esta fase es el momento de utilizar las herramientas para las acciones planificadas sobre el proyecto en curso. A continuación se detallan algunos ejemplos de modelos sobre el plan de carrera, que pueden ayudar a la organización a influir en el impacto de la comunicación de este proyecto, entre los cuales se encuentran modelos de afiches, modelos para las carteleras, para la revista corporativa y para las presentaciones virtuales donde se incluiría el logo de la organización. El diseño de los modelos detallados a continuación fue creado con el apoyo de la Comunicadora Organizacional Jacqueline Calvachi:

- **MODELO PARA AFICHES**



Diseñado por Jacqueline Calvachi para la empresa multinacional.

- **MODELO PARA CARTELERAS**



Diseñado por Jacqueline Calvachi para la empresa multinacional.

- **MODELO PRESENTACIONES Y REVISTA**



Diseñado por Jacqueline Calvachi para la empresa multinacional.



Diseñado por Jacqueline Calvachi para la empresa multinacional.

3.1.6.7 Revisión de la efectividad de la estrategia y del plan

Este paso nos permitirá identificar si el plan de comunicación ha funcionado como se esperaba y por qué. Se revisarán el cumplimiento de los objetivos, las estrategias, las

herramientas y las acciones que se llevaron a cabo en el proceso de comunicación del plan de carrera, con el fin de mejorar y/o tomar referencia de los aspectos positivos para otros proyectos en los que se involucre a los miembros de la organización. Esta revisión la podemos realizar a través de las siguientes herramientas:

- ❖ Encuestas en las que pueden constar preguntas sobre la aplicación de los medios más efectivos, el mensaje que se dejó en la gente, las expectativas que se crearon, etc.
- ❖ Entrevistas a los participantes.
- ❖ Informe sobre los resultados de todo el plan de comunicación.
- ❖ Plan de seguimiento y control.
- ❖ Presentaciones de resultados a las gerencias, jefaturas y colaboradores.

3.2 Hipótesis o Supuestos

- Los cambios en las políticas gerenciales que fomenten el apoyo a la gestión del recurso humano, favorecen el desarrollo del plan de carrera dentro de la empresa.
- Cambios estructurales emitidos desde la matriz (Colombia) que repercutan en el negocio, perjudican el desenvolvimiento del plan de carrera en la organización.

3.3 Precondiciones

Para que el proyecto se pueda llevar a cabo se han tomado en cuenta los siguientes requisitos:

- Resultados de la evaluación de desempeño de los colaboradores y clima laboral de la empresa, de los últimos tres años.
- Perfiles de cargos y de competencias de todas las áreas de la organización.
- El compromiso y la apertura de las jefaturas de los departamentos para el desarrollo de la propuesta.
- Conocer detalladamente el organigrama de la empresa.

4. CAPÍTULO IV: MARCO ANALÍTICO

4.1 Marco Lógico

OBJETIVOS	RESULTADOS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACION
Objetivo General: Diseñar una propuesta de un plan de carrera basado en el modelo de competencias de Hay Group para una empresa multinacional.	Plan de carrera que permita a todos los empleados conocer sobre su desarrollo profesional dentro de la misma empresa.	Estructuras organizacionales de la empresa.	-Organigrama de la empresa. -Entrevista con la Directora de Gestión Humana, gerentes y jefes.
Objetivo Específico 1: Definir los niveles desde los cuales iniciarán las rutas de carrera.	Rutas de carrera para los niveles determinados. (ver anexo 3)	Niveles y condiciones de las rutas de carrera.	-Estructuras organizacionales -Reuniones con los jefes de áreas.
Objetivo Específico 2: Establecer políticas internas para el acceso a los planes de carrera.	Manual de políticas definido para acceder a planes de carrera dentro de la empresa. (ver anexo 5)	Elaboración de un manual de políticas internas en la organización sobre el desarrollo y ejecución del plan de carrera.	-Estructura física del plan de carrera con los datos del desarrollo del plan de carrera.

ACTIVIDADES	MEDIOS O INSUMOS	MATERIALES	COSTOS
1) Recopilar y analizar la información de la estructura organizacional.	- Organigrama - Equipo de Gestión Humana - Jefes de áreas	Copias e impresiones	\$ 8.00
2) Definir los niveles para los que se diseñarán rutas de carrera.	- Estructura organizacional - Equipo de Gestión Humana - Jefes de áreas	Copias e impresiones	\$ 10.00
3) Establecer las rutas y condiciones que darán paso a un plan de carrera.	- Estructura organizacional - Equipo de Gestión Humana - Jefes de áreas	Copias e impresiones	\$ 20.00
4) Estructurar una matriz de competencias y niveles jerárquicos para establecer el plan de carrera.	- Competencias de la empresa - Organigrama - Equipo de Gestión Humana - Descripción de niveles de cada competencia.	Copias e impresiones	\$ 5.00
5) Elaborar un manual de políticas para el plan de carrera.	- Estructura del plan de carrera - Equipo de Gestión Humana - Jefes de áreas	Impresiones	\$ 47.00
6) Elaborar un plan de comunicación para acceder al plan mencionado.	- Propuesta del plan de carrera - Equipo de Gestión Humana - Jefes de áreas	Impresiones Afiches Intranet	\$ 1200

	- Gerente General	Carteleras Kioscos informativos Capacitaciones	
			TOTAL: \$1290

4.2 Sostenibilidad

Los objetivos, actividades, recursos, fuentes y todos los indicadores de este proyecto aseguran que los puntos planteados en el mismo se cumplan y a la vez, sirvan como base del mejoramiento de los resultados que se desea obtener.

Para asegurar que estos aspectos planteados en el proyecto se mantengan como factores positivos dentro de la organización hasta finalizar el mismo, se sostiene lo siguiente:

- El diseño de la propuesta del plan de carrera se basará en la recopilación y análisis de la información real de datos que la empresa proporcionará, con el fin de establecer rutas de carrera que sí beneficien el desarrollo profesional de los empleados y que ellos lo puedan percibir como tal.
- A partir del desarrollo del proceso de este plan de carrera se podrán crear varias políticas, las cuales se sustentarán en los pasos definidos en el plan mencionado de acuerdo a la realidad de la empresa y sus requerimientos.
- Con el fin de identificar el mejor método para comunicar y difundir este plan de carrera se revisarán las políticas internas de la organización con respecto a los lineamientos de la comunicación dentro de ésta y así, se encontrará la mejor vía de dar a conocer cada uno de los aspectos de este proyecto.

4.3 Monitoreo

Con el fin de controlar el desarrollo del proyecto se realizarán reuniones para la recolección y validación de los datos, de las cuales se establecerán cada uno de los resultados a los que se quiere llegar, a través de entrevistas, informes y la estructura física de todo el plan de carrera. Además, se elaborarán manuales y planes que permitirán plasmar las actividades de este proyecto.

4.4 Destinatarios

Los beneficiarios directos de este proyecto serán los colaboradores de la empresa multinacional desde los niveles operativos hasta los niveles gerenciales, así como el contexto laboral, es decir el ambiente organizacional y el desarrollo profesional del personal, además de aportar a la misión, visión y objetivos de la empresa.

4.5 Cronograma del proyecto

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																								
Actividades	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s
1. Recopilar y analizar la información de las estructuras organizacionales.	■	■	■	■																				
2. Definir los niveles para los que se diseñarán rutas de carrera.					■	■	■	■																
3. Estructurar una matriz de competencias y niveles jerárquicos para establecer el plan de carrera.									■	■														
4. Establecer las rutas y condiciones que darán paso a un plan de carrera.											■	■	■	■	■	■								
5. Elaborar un manual de políticas para el plan de carrera.																	■	■	■	■				
6. Elaborar un plan de comunicación para acceder al plan de carrera.																					■	■	■	■

4.6 Evaluación del proyecto

OBJETIVOS	RESULTADOS
Objetivo General: Diseñar una propuesta de un plan de carrera basado en el modelo de competencias de Hay Group para una empresa multinacional.	Plan de carrera que permita a todos los empleados conocer sobre su desarrollo profesional dentro de la misma empresa.
Objetivo Específico 1: Definir los niveles desde los cuales iniciarán las rutas de carrera.	Rutas de carrera para los niveles determinados. (ver anexo 3)
Objetivo Específico 2: Establecer políticas internas para el acceso a los planes de carrera.	Manual del plan de carrera definido para acceder a planes de carrera dentro de la empresa. (ver anexo 5)

Con respecto a la manera en la que la empresa puede evaluar el funcionamiento efectivo del plan de carrera, se propone lo siguiente:

- Revisar y analizar los resultados que arrojen las evaluaciones de desempeño y las encuestas de clima laboral de la organización, con el fin de comparar los datos con respecto a la información que proporcionan los empleados sobre su satisfacción o no acerca de la aplicación del plan de carrera. Además, a través de estas herramientas se podrá verificar la percepción de los colaboradores sobre promoción en sus áreas, conocimiento de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la misma empresa.
- Entrevistas realizadas por las personas de Gestión Humana a varios empleados de las diferentes áreas, enfocadas principalmente en reconocer el interés de los

participantes en el plan de carrera, las ventajas y beneficios que encontraron en su aplicación dentro de la organización, el apoyo de sus jefes inmediatos y el cumplimiento de sus necesidades personales y profesionales junto con su motivación.

- De los resultados obtenidos en las entrevistas y/o encuestas se pueden publicar datos o información relevante en la revista de la organización, con el fin de que los colaboradores se enfoquen en la ejecución del plan de carrera, sus actividades y sobre todo sus efectos y de esta manera, se motiven a seguir participando.
- Después de la ejecución del plan de carrera, el departamento de Gestión Humana podrá realizar un estudio de rotación de personal dentro de la empresa y verificar si la aplicación de este proyecto repercutió o no en la disminución de los niveles de rotación en la organización.
- Utilizar las reuniones de áreas como medio para poder conversar con los colaboradores y con los jefes y recibir la respectiva retroalimentación del proyecto, receptando de esta forma, las fortalezas del plan de carrera y los aspectos a mejorar, con el fin de corregirlos en la marcha.

5. CAPÍTULO V. MARCO CONCLUSIVO

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>El plan de carrera permite el autodesarrollo de los empleados de la empresa desde un proceso más formal, objetivo y estructurado, lo cual incrementa la percepción de equidad entre los colaboradores con respecto a ascensos o movimientos dentro de la organización.</p>	<p>La organización debe tomar en cuenta en su presupuesto anual este tipo de proyectos para beneficio de cada uno de sus equipos de trabajo.</p> <p>El momento en el que la empresa decida ejecutar esta propuesta, se recomienda planificar los movimientos que tendría el personal, entre Gestión Humana y cada una de las áreas, manejando el manual del plan de carrera como un procedimiento formal.</p>
<p>Este plan permitirá reducir el tiempo de respuesta de la empresa con respecto a las necesidades de los empleados, lo cual dará acceso a iniciar acciones de preparación y desarrollo de las personas y la posibilidad de creación de nuevos puestos de trabajo.</p>	<p>Realizar un proceso continuo sobre este proyecto, a través de su respectivo seguimiento, la retroalimentación, planes de mejoramiento, en donde los protagonistas sean los líderes de cada una de las áreas y los integrantes de los equipos de trabajo, con el fin de que todos perciban una constante participación.</p>
<p>El plan de carrera es una herramienta de adaptación a los cambios dentro de la organización, ya que sirve como iniciativa para hacer frente a las nuevas situaciones que desemboquen de este proceso.</p>	<p>Dar a conocer a los colaboradores desde su ingreso el desarrollo de este proyecto, es decir informar a los colaboradores a través de presentaciones formales y un plan de comunicación consistente, sobre cómo se cumplirá su necesidad de crecimiento profesional dentro de la empresa, los pasos</p>

	que deben seguir, requisitos, recursos con los que cuentan y sobre todo los nuevos proyectos que permitirán implementar su activa participación.
El plan de carrera permitirá mostrar las posibilidades de progreso de los empleados dentro de la empresa y esto tendrá efecto en comportamientos que den a conocer la motivación del personal y la reducción de niveles de rotación.	La ejecución de este plan debe permitir hacer un seguimiento sobre comportamientos específicos de los empleados, por medio de las competencias que se manejan en cada uno de los cargos y de esta forma, conocer el efecto de este proyecto en la motivación del personal a través de otras técnicas e instrumentos. La empresa deberá planificar y organizar un programa de capacitación como complemento al plan de carrera, con el objetivo de reforzar la ejecución del mismo.
Es muy importante y de mucha utilidad que la organización cuente con un modelo de competencias, ya que esto permite la estandarización y aplicabilidad del plan de carrera en este caso y de los procesos que el área de Gestión Humana planifique implementar posteriormente.	Los líderes de cada área deberán reforzar y recordar a los empleados las competencias de cada cargo, por medio de reuniones, actividades que permitan ejemplificar los comportamientos, carteleros, revista organizacional y todo lo que la empresa considere necesario. Asignar el rol de “agente responsable” a un representante de cada área, con el fin de apoyar el desarrollo de este proyecto y ser gestores principales del mismo.
Herramientas como el manual del plan de carrera, el plan de comunicación y la matriz	Utilizar de una manera adecuada y viable estas herramientas creadas específicamente

<p>de competencias, facilitarán al personal de la empresa un mayor conocimiento del proceso en sí y una mejor participación en el mismo.</p>	<p>para dar a conocer información real sobre el plan de carrera.</p> <p>Estos instrumentos permitirán tomar en cuenta otros medios de comunicación dentro de la empresa, para transmitir estos datos; mails masivos, campañas, carteleras, folletos, volantes, intranet, etc.</p>
--	---

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles Martha. *Construyendo Talento*. Buenos Aires, Ediciones Granica S.A., 2009.
2. Alles Martha. *Gestión por competencias El diccionario*. Buenos Aires, Granica, segunda edición, 2005.
3. Alles, Martha. *Competencias, Revista Técnica Virtual*. Internet. www.xcompetencias.com
4. Aranzadi & Thomson Hay Group SAP. Factbook Recursos Humanos
5. Blanco Prieto Antonio. *Trabajadores competentes introducción y reflexión sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, ESIC Editorial, 2007.
6. Chiavenato Idalberto. *Gestión del talento humano*. México, The Mcgraw-Hill, tercera edición, 2009.
7. Fuentes Sandra. *Gestión Empresarial*. Loja, Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja, 2009.
8. Hay Group. *Las Competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: Una visión general*, 2004.
9. Intranet Empresa. <http://172.22.42.29/>
10. Lévy-Leboyer Claude. *Gestión de las competencias*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2003.
11. Mínguez Vela Andrés. *Dirección Práctica de Recursos Humanos*. Madrid, ESIC Editorial, segunda edición, 2005.
12. Rodríguez, Nelson. *Selección Efectiva del Personal basada en Competencias*. Internet. http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/seleefe/tab_i.htm
13. Túñez Miguel. *Comunicación*. Loja, Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja, 2009.
14. Yturalde Ernesto. *Tips para implementar un Plan de Carrera*. Internet. www.plandecarrera.com