PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **XIMENA ELIZABETH FIGUEROA OQUENDO,** CI: **0603341744,** autora del trabajo de graduación intitulado: **"DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA APLICADO AL ÁREA DE SOPORTE DE LA COMPAÑÍA ROCHE ECUADOR S.A., INCLUYENDO SU MODELO DE LIDERAZGO DE COMPETENCIAS",** previa a la obtención del título profesional de **Psicóloga Organizacional,** en la Facultad de **Psicología**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, octubre del 2013

Ximena Figueroa O.

XIMENA ELIZABETH FIGUEROA OQUENDO,

CI: 0603341744

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA APLICADO AL ÁREA DE SOPORTE DE LA COMPAÑÍA ROCHE ECUADOR S.A, INCLUYENDO SU MODELO DE LIDERAZGO DE COMPETENCIAS.

XIMENA FIGUEROA O.

DIRECTORA: KATHYA NARANJO

QUITO, 2013

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: MARCO REFERENCIAL

1.1. Datos de la Organización 1
1.2. Características 1
1.3. Marco Estratégico 6
1.4. Justificación 7
1.5. Antecedentes 8
1.6. Objetivos 10
1.6.1. Objetivo General 10
1.6.2. Objetivos Específicos 10

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ¿Qué es un Plan de Carrera? 11
2.1.1. Objetivos del Plan de Carrera 14
2.1.2. Pasos para elaborar un Plan de Carrera 17
2.1.3. Desarrollo del Talento Humano 20
2.1.4. Funciones del empleado y de la organización 23
2.1.5. Requerimientos para un Plan de Carrera 26
2.1. 6. Herramientas para un Plan de Carrera 30

2.2. Definición de Competencia 33
2.3. Clasificación de las Competencias 35
2.4. Gestión por Competencias 37
2.4.1. Pasos de una Gestión por Competencias 38
2.4.2. Características de la Gestión por Competencias 39

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Metodología Roche Ecuador S.A. 41
3.2. Descripción Metodológica (Marco Lógico) 43
3.3. Entrevistas de levantamiento de información 44
3.3.1. Entrevistas a los Gerentes de Área de Soporte y al Gerente de Recursos Humanos 44

3.3.2. Aplicación de la encuesta a una muestra representativa de colaboradores en Roche Ecuador S.A. 46
3.4. Resultados de las tareas ejecutadas 48
3.5. Actividades 48
3.5.1. Verificación de Estructuras Organizacionales 48
3.5.2. Perfiles de Cargo de la compañía Roche Ecuador S.A. 49
3.5.3. Identificación de competencias en líderes y colaboradores bajo el Modelo de Liderazgo de Competencias de Roche Ecuador S.A. 54
3.5.4. Planes de Carrera y diseño de rutas 63

CAPÍTULO IV: MARCO EVALUATIVO

4.1. Objetivos y logros alcanzados 70

CAPÍTULO V: MARCO CONCLUSIVO

5.1. Conclusiones 72
5.2. Recomendaciones 73

BIBLIOGRAFÍA 75

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a los Gerentes 77
Anexo 2: Encuesta a los colaboradores y resultados 78
Anexo 2.1: Resutados Obtenidos 80
Anexo 3: Perfil de Cargo (Desactualizado) 82
Anexo 4: Perfil de Cargo (Actualizado) 83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Número de colaboradores dentro del Área de Soporte 4
Tabla 2: Organigrama de la Compañía 5
Tabla 3: Marco Estratégico de Roche 6
Tabla 4: El papel de Recursos Humanos en la Administración de Carrera 22
Tabla 5: Descripción Metodológica (Marco Lógico) 43
Tabla 6: Área de Soporte de Roche Ecuador S.A. 53
Tabla 7: Competencias de Liderazgo en Roche 59

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Área de Finanzas 66
Ilustración 2: Área de Bussiness Support 67
Ilustrción 3: Área de Dirección Médica 68
Ilustración 4: Área de Recursos Humanos 69

CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL

Tema: "Diseño de un Plan de Carrera aplicado al área de soporte de la compañía Roche Ecuador S.A, incluyendo su modelo de liderazgo de competencias".

1.1. Datos de la Organización

- **Nombre de la Institución:**

  Roche Ecuador S.A

- **Actividad**

  Descubre, desarrolla, produce y comercializa medicamentos diferenciados.

- **Ubicación**

  Roche Ecuador S.A. se encuentra ubicada en la Av. 10 de Agosto y Av. Naciones Unidas, Edificio Electro Ecuatoriana, esquina.

1.2. Características

- **Historia**[1]

En la intranet de Roche Ecuador se menciona que F.Hoffman La Roche y Co. fue fundada en la época en que la revolución industrial estaba cambiando la cara de Europa. El 1 de octubre de 1896, a los 28 años, Fritz Hoffmann La Roche, comenzó con sus empresas sucesoras de Hoffmann, Traub & Co, en Basilea, Suiza.

Alrededor de 1914, Roche ya posee un número considerable de empleados (más de 700) en Basilea, Milán, Paris, Berlín, Viena, Londres, New York, sitios donde Roche tiene subsidiarias o agencias. En ese período, Roche busca desarrollar una estrecha cooperación entre el medio académico y especialistas en desarrollo de

[1] De "Historia de Roche Ecuador S.A.", Recursos Humanos Roche S.A., 2011, (Intranet empresarial). Derechos reservados por el nombre del titular de derechos de autor. Reproducido con permiso.

medicamentos. Hasta 1915, todas las innovaciones fueron resultado de esa cooperación.

Su sede central se halla en Basilea Suiza, siendo una compañía líder del sector de la salud, centrada en la investigación y comercialización de productos farmacéuticos que ofrecen ventajas reales sobre los tratamientos existentes.

Roche se estableció en el Ecuador el 27 de octubre de 1980 como ECUAROCHE Productos Farmacéuticos y Químicos S. A. En enero de 1994 ECUAROCHE cambia su denominación por Roche Ecuador S. A. y para el año de 1998 se incorpora Boehringer Mannheim. Para el año de 1988 ECUAROCHE inicia la comercialización de productos de la División Diagnóstica, siendo ésta una de las más importantes en el mercado mundial, ya que cuenta con equipos que cubren un amplio rango de aplicaciones, que van desde la detección temprana de padecimientos, al diagnóstico y monitoreo de tratamientos. Así también cuenta con el área de Diabetes Care, dedicada al cuidado de las personas que padecen diabetes y cuyos productos están orientados principalmente a la medición de glucosa, análisis de datos y administración de insulina.

Roche es la mayor empresa biotecnológica del mundo y tiene medicamentos auténticamente diferenciados en las aéreas de oncología, virología, inflamación, metabolismo y sistema nervioso central, siendo el líder mundial en diagnóstico in vitro, incluido el diagnóstico histológico del cáncer y pionero en el control de la diabetes.

La estrategia de Roche en medicina personalizada tiene como fin proporcionar medicamentos y herramientas diagnósticas que hagan posibles mejoras tangibles de la salud, la calidad de vida y la esperanza de vida de los pacientes. En el año 2010, Roche contaba con más de 80000 empleados en todo el mundo e invirtió casi 9.000 millones de francos suizos en investigación y desarrollo. Las ventas alcanzaron la cifra de 47.500 millones de francos suizos.

Desde su fundación hace más de 100 años, Roche ha sido pionera en avances médicos. Hoy, las divisiones Diagnóstica y Pharma contribuyen en varios frentes, para mejorar la salud y la calidad de vida de las personas.

- **Misión**[2]

La misión de Roche Ecuador S.A como empresa líder en el campo de la salud consiste en crear, producir y comercializar soluciones innovadoras de alta calidad para satisfacer necesidades médicas no cubiertas.

- **Valores Corporativos**[3]

Roche es una compañía con fuertes valores que promueve diariamente el vivir de los mismos, haciendo de cada asociado una persona ejemplar y digna de trabajar en esta gran compañía. Los valores de Roche son:

Integridad: Somos siempre abiertos, íntegros, éticos y sinceros.

Coraje: Somos emprendedores y por tanto asumimos riesgos, traspasamos fronteras y experimentamos.

Pasión: Utilizamos nuestro ímpetu y compromiso para dar energía, involucrar e inspirar a otros.

- **Cultura Organizacional**

Roche Ecuador S.A cuenta con una cultura organizacional enfocada al cumplimiento de objetivos. Sus colaboradores tienen dentro de su práctica organizacional un conjunto de valores, normas y hábitos que los llevan hacia un compromiso fuerte con la misma; esto se evidencia en la encuesta de clima laboral denominada Great Place to Work que fue aplicada a todos los colaboradores en el año 2012, donde se detectó que el 90% del personal siente que es un lugar acogedor para trabajar y existe un buen ambiente laboral. De esta manera, expresan su percepción sobre el tipo y calidad de relaciones y ambiente laboral, así como los sentimientos que les producen las diferentes facetas de la empresa.

[2] De "Misión de Roche Ecuador S.A.", Recursos Humanos Roche S.A., 2011, (Intranet empresarial). Derechos reservados por el nombre del titular de derechos de autor. Reproducido con permiso.

[3] De "Valores Corporativos de Roche Ecuador S.A.", Recursos Humanos Roche Ecuador S.A., 2011, (Intranet empresarial). Derechos reservados por el nombre del titular de derechos de autor. Reproducido con permiso.

Roche cuenta con 110 colaboradores distribuidos de la siguiente manera en el área de soporte:

Tabla 1

N° de Colaboradores dentro del Área de Soporte[4]

ÁREAS	Nº COLABORADORES
Finanzas	16
Recursos Humanos	10
Bussines Support	11
Dirección Médica	14

Tabla 1: N° de Colaboradores dentro del Área de Soporte

[4] De "Número de colaboradores – Área de Soporte de Roche Ecuador S.A.", Recursos Humanos Roche S.A., 2012, (Intranet empresarial). Derechos reservados por el nombre del titular de derechos de autor. Reproducido con permiso.

- **Organigrama de la Compañía**

Tabla 2[5]

Pharma Division
Headcount

2013

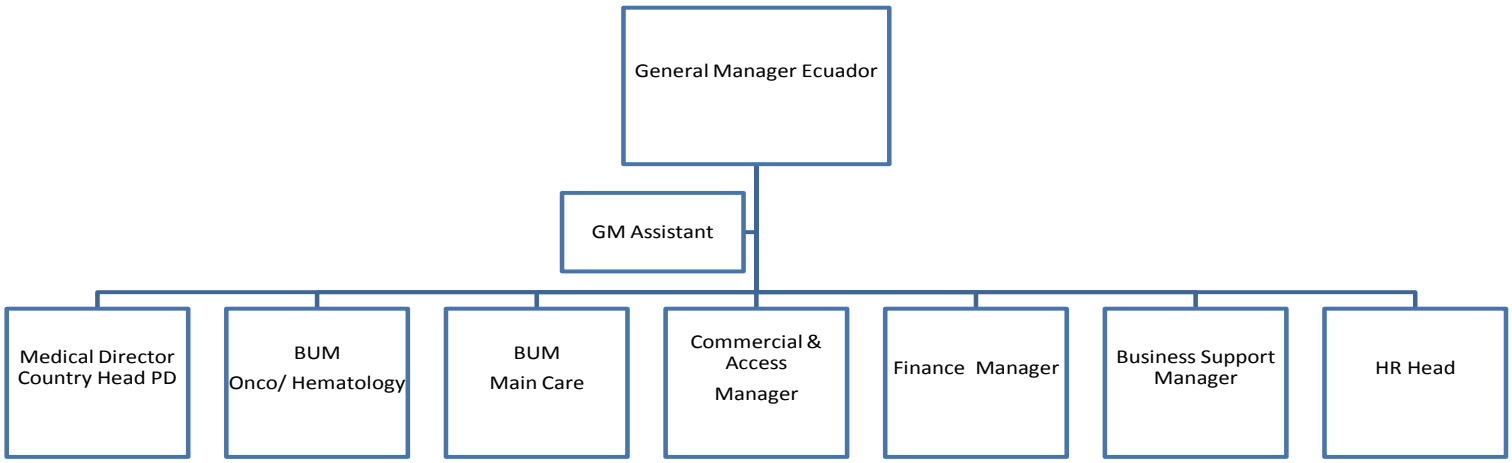


Tabla 2: Pharma Division (Headcount)

[5] De "Organigrama de Roche Ecuador S.A.", Recursos Humanos Roche S.A., 2011. Derechos reservados por el nombre del titular de derechos de autor. Reproducido con permiso.

1.3. Marco Estratégico[6]

Tabla 3



Tabla 3: Marco Estratégico Roche Ecuador S.A

Como se puede observar dentro del marco estratégico de la compañía Roche Ecuador S.A, su principal enfoque es beneficiar a los pacientes y mejorar su calidad de vida mediante la innovación científica. Para alcanzar esta visión, se utilizan sus valores corporativos y lo sociabilizan entre sus colaboradores, basados en una comunicación transparente.

[6] De "Marco Estratégico de Roche S.A.", Recursos Humanos Roche S.A., 2011. Derechos reservados por el nombre del titular de derechos de autor. Reproducido con permiso.

1.4. Justificación

Es primordial para la compañía Roche Ecuador S.A plantear un plan de carrera para el área de soporte conformada por las unidades de: Finanzas, Business Support, Dirección Médica y Recursos Humanos debido a que, como parte de la gestión de Recursos Humanos se busca la eficiente asignación de personas en futuros puestos de trabajo, planificando su orientación, oportunidades y movimientos en la Organización. A su vez, el plan de carrera estará diseñado para automatizar los procesos y cubrir las necesidades de realización profesional de cada uno de sus integrantes, mediante la definición de competencias laborales y planes de acción que faciliten el desarrollo del colaborador. De esta manera, se logrará un proceso sistematizado, donde se alcanzarán objetivos empresariales, profesionales y personales y mediante la aplicación de una metodología clara y práctica de elaboración de planes de acción se permitirá cumplir con la estrategia de la organización y así dar un monitoreo de la gestión del área.

El desarrollo de un plan de carrera en la empresa tendrá un impacto directo en los empleados ya que estará dirigido hacia la consolidación de su historial profesional mediante la elección de una determinada trayectoria laboral. A través de esta oportunidad que se les brinde para conocer cómo escalar profesionalmente, se logrará incrementar la satisfacción laboral y compromiso, se establecerá una comunicación eficaz entre la Organización y el colaborador, se desarrollarán posiciones con altos valores de liderazgo y se obtendrá un personal motivado con menor rotación de personal.

Actualmente, la empresa Roche Ecuador S.A., no dispone de un plan de carrera para el área de soporte, por esta razón, he escogido realizar la tercera modalidad de las disertaciones, referente a la elaboración de un proyecto que será de mucha utilidad para la Organización, debido a que existe la necesidad de implementar una herramienta que les permita planificar el crecimiento y desarrollo

profesional de los colaboradores, teniendo en cuenta las cualidades y experiencia que posee cada uno de ellos para garantizar la adaptación en las diferentes posiciones. De esta forma, el aprendizaje que obtendré mediante la investigación realizada para el proyecto de un diseño de un plan de carrera aplicado al área de soporte de la compañía Roche Ecuador .SA, incluyendo su modelo de liderazgo de competencias, me ayudará a aportar con mayor conocimiento, ideas y competencias a lo largo de mi trabajo diario, poniendo en práctica lo aprendido y teniendo en claro los beneficios que trae la realización del tema hacia la compañía, los colaboradores y mi persona.

1.5. Antecedentes

Roche Ecuador S.A cuenta actualmente con 110 empleados distribuidos a nivel nacional en Quito, Guayaquil, Cuenca y Loja. Su principal división es Pharma, donde se encuentra el área de soporte comprendida por las siguientes unidades: Finanzas, Business Support, Dirección Médica y Recursos Humanos, siendo ésta la base y fuerza de ventas para la farmacéutica. Esta división, es la encargada de proveer el mayor sustento técnico y administrativo para la compañía y el manejo de la misma ha permitido alcanzar resultados exitosos en innovación y estrategia empresarial. El planteamiento del proyecto se lo realizará en esta división con el área de soporte mencionada anteriormente.

Mediante una encuesta de clima laboral aplicada en el año 2012 se evidenció que la gran mayoría de colaboradores no disponen de la información clara acerca de planes de carrera, es por ello, que surgió la necesidad por parte de los jefes inmediatos en acercarse al área de Recursos Humanos para sugerir y plantear la creación de una herramienta que les permita conocer de cerca la información para su futuro desarrollo, en este caso, un plan de carrera que brinde oportunidades a sus colaboradores.

Al mismo tiempo, de acuerdo a la información compartida por parte de los Gerentes de cada área con respecto al historial de la compañía, se conoce que los planes de desarrollo no presentan detalles específicos y que la información no es suficiente y clara para establecer rutas de carrera.

La metodología global de Roche para planes de desarrollo que existe actualmente en la Compañía, no ha sido aplicada ni socializada a las jefaturas y colaboradores como parte de su beneficio, es por ello, que se espera aplicarla para el diseño de rutas de carrera.

Además, en la facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Quito existen otro tipo de investigaciones que tratan sobre este tema y son las siguientes: "Plan de Carrera para una organización no gubernamental", por Alexandra Padilla, 2004; "Diseño de la metodología para la implementación de un modelo de Plan de Carrera y Sucesión en el Grupo FYBECA", por Andrea Salome Villacís, 2009; "Plan de desarrollo de carrera para una empresa multinacional petrolera" por Jorge Leonardo Rodriguez Jara y German Roberto Larrea Davila, 2000 y "Diseño e Implantación de un Plan de Carrera basado en la metodología de 360 grados" por Michela Ayala Grilli, 2002.

Este proyecto se diferencia de todas las disertaciones mencionadas anteriormente, ya que el diseño del plan de carrera dentro de Roche Ecuador S.A, se basará en su modelo de competencias de liderazgo.

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. Objetivo General:

Diseñar un plan de carrera para las posiciones del área de soporte, incluyendo el modelo de competencias de liderazgo de Roche Ecuador S.A.

1.6.2. Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del área de soporte con respecto a su estructura, perfiles de cargos y planes de carrera.
- Actualizar los Perfiles de Cargo del área de soporte.
- Identificar las competencias de cada cargo para colaboradores y líderes del área de soporte de acuerdo al modelo de liderazgo de competencias de Roche Ecuador S.A.
- Diseñar rutas de carrera para el área de soporte.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ¿Qué es un Plan de Carrera?

En su artículo, María del Carmen Domínguez Gassor, responsable de consultoría en Recursos Humanos de Auren, empresa dedicada a la auditoría, consultoría y formación de personal, afirma que:

> la planificación de carrera se enmarca en un plano individual y a la vez global, que tiene mayor alcance que la formación. Es objetivo del departamento de Recursos Humanos seleccionar a los candidatos más idóneos de un plan de carrera, pues requiere de mucho compromiso con este reto, ya que forma parte de la gestión preventiva de los recursos humanos de la organización. Es parte de una estrategia que permita alcanzar los objetivos de la empresa, pero también que le permita al empleado alcanzar un desarrollo profesional y personal. (Domínguez Gassor, 2006, párr. 3)

Por tanto, la planeación de la carrera depende del análisis de competencias del empleado, de un diagnóstico de personalidad y aptitudes y de un análisis de necesidades y expectativas.

La adecuada planeación de la carrera busca lograr:

- Identificar las vertientes de desarrollo de una persona.
- Retener el talento clave en la empresa.
- Aumentar la satisfacción de los empleados.
- Satisfacer las necesidades actuales y futuras de la empresa.

Para conocer y tener en claro algunos términos que se utilizarán dentro de la teoría en este proyecto, se presentan a continuación citas de algunos autores que explican el significado de un plan de carrera:

Chiavenato afirma que el desarrollo de las personas tiene vinculación estrecha con el desarrollo de sus carreras.

> Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos. El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de la administración de personas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo y la planificación de la administración de las personas (Chiavenato, 2009, p.230).

Tanto Domínguez Gassor como Chiavenato consideran importante contratar a personas que se ajusten al plan de carrera que la empresa maneja, puesto que su finalidad es perimitir el desarrollo profesional integral de los empleados, sobre todo de aquellos que tienen proyección a futuro para ocupar cargos de alta jerarquía.

Para complementar lo expuesto por estos dos autores, Martha Alles (2007) afirma que “un plan de carrera implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial”. La autora manifiesta que para ello es preciso definir los requisitos para ir pasando de un nivel a otro.

> Estas “carreras” pueden reflejarse en documentos escritos a los cuales se los denomina Planes de Carrera. Allí se deja constancia sobre cuál sería el camino a seguir para ir escalando los distintos puestos. Es decir, qué requisitos se deben cumplir para pasar de un escalón a otro. Estos requisitos no están ligados al mero transcurrir del tiempo, aunque usualmente se hace una referencia al respecto. Sin embargo, estos plazos solo deben considerarse como un factor indicativo. (Alles, 2007, pp. 318-319)

En síntesis, los planes de carrera implican el diseño de un esquema teórico sobre la carrera que una persona debería cumplir dentro de un área determinada y, generalmente, su descripción comienza desde la posición inicial que un empleado puede ocupar al ingresar a una empresa. De esta forma, se podrá perfilar con exactitud los avances esperados y deseados que la empresa requiere de su empleado a través del tiempo, siempre proyectándolo al crecimiento profesional efectivo.

Como bien se lo menciona en el párrafo anterior, un plan de carrera está sujeto a seguir varios pasos o escalar rutas que permitan direccionar a la persona hacia nuevas formas de aprendizaje y experiencia. Se necesita para ello, familiarizarse con términos que llevan a tener un conocimiento claro acerca del historial profesional e identificar los requisitos previos que se requieren para dicho crecimiento.

Mondy afirma que “desde la perspectiva de un empleado, el seguimiento de una ruta de carrera tal vez implique cambiar de una compañía a otra y de un puesto a otro a medida que obtiene mayor conocimiento y experiencia”. Además, asegura que:

> El desarrollo de carrera es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurar que las personas con las

> cualidades y la experiencia adecuadas están disponibles cuando se les necesite. Con el desarrollo de carrera, la organización identifica las rutas y las actividades individuales para los empleados a medida que éstos se desarrollan. (Mondy, 2010, p. 180)

Además, es preciso recalcar que el desarrollo de la carrera depende tanto del empleado como de la empresa donde trabaja; es decir, posee dos ámbitos de interés: el individual y el corporativo. Esto implica que las empresas tienen la obligación de colaborar con sus empleados para que ellos puedan cumplir sus objetivos de carrera. Para conseguir este propósito, Mondy (2010) manifiesta que las compañías deben "darles oportunidades para aprender y hacer cosas distintas. Ejecutar una y otra vez la misma tarea, o una tarea similar, ofrece poco desarrollo."

En definitiva, una adecuada planeación de carrera facilita su efectiva ejecución, lo cual asegura a la empresa que puede contar con empleados y empleadas capaces de escalar distintas estructuras organizativas a través del tiempo; de manera que su desenvolvimiento laboral va a estar siempre enriquecido con nuevas experiencias.

2.1.1. Objetivos de Planes de Carrera

Para establecer un plan de carrera en Roche Ecuador S.A será indispensable conocer lo que menciona Martha Alles en su teoría como referencia, para la práctica del diseño de planes de carrera en la compañía. De esta manera, la empresa tendrá una base para profundizar temas que generen expectativas de oportunidades de crecimiento para los empleados, puesto que los planes de carrera son un instrumento imprescindible para que el capital humano de una empresa pueda desarrollarse de manera sostenida a través del tiempo. A continuación se revisarán los principales objetivos que plantea Martha Alles:

- **Favorecer la retención del personal clave**

Para la creación de una herramienta como planes de carrera dentro de la compañía Roche Ecuador S.A se necesitará como prioridad retener al talento humano, y dar oportunidad a los colaboradores para que puedan desarrollarse. En este escenario, el departamento de Recursos Humanos se convertirá en pieza clave y central a la hora de mantener entre sus filas a los mejores. Por lo tanto, es importante conocer el criterio de Martha Alles, quien indica cuál es la importancia de retener personal para poder cumplir uno de los objetivos de planes de carrera.

Alles señala:

> Cuando un empleado anuncia que se retira porque tiene una oferta de la competencia, se le suele hacer una contraoferta que supera en salario y a veces también en responsabilidades, a la propuesta que viene del exterior. Esto ocasiona muchos inconvenientes, por ejemplo:
>
> - Desajustes en las compensaciones de la compañía.
> - Promesas que luego no se pueden cumplir.
> - Fracaso en la retención del empleado.
> - Efecto "contagio": los demás empleados pueden ver la oportunidad de presionar con una oferta exterior para mejorar sus condiciones laborales. (Alles, 2007, pp. 318-319)

Los inconvenientes mencionados por la autora son de alta consideración, sobre todo porque la empresa debe aprender cómo retener a su personal sin ocasionar resquebrajamientos en su credibilidad como empleador, caso contrario, puede perder a sus colaboradores más valiosos por mejores ofertas que siempre existirán en el mercado laboral.

En este sentido, Alles (2007) asegura que “perder a un buen empleado no solo representará una pérdida para la organización en cuanto a conocimientos y habilidades en la persona sino también el nuevo costo que les significará en capacitación, adaptabilidad y eficiencia.”

Por tanto, la autora enfatiza que:

> Desde el punto de vista de la empresa, si no se dispone de un plan de carrera definido y de las herramientas que lo complementan (análisis de puestos, evaluación de desempeño), no se dispone de la información y de los elementos de juicio necesarios para evaluar las consecuencias de una contraoferta. Será complicado encontrar una adecuada y equilibrada solución para ambas partes. (Alles, 2007, pp. 318-319)

- **Posibilitar el desarrollo y la realización del personal**

Martha Alles afirma que:

> Si no existe un plan de desarrollo profesional en la empresa, materializado en planes de carrera y sucesión que definan una evolución adecuada de capacidades, puede ocurrir que:
>
> - El empleado no conozca cuáles son las competencias que necesita desarrollar o potenciar.
> - Los puestos sean cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias.
> - La empresa haga un gasto en formación y no una inversión. (Alles, 2007, pp. 318-319)

Por consiguiente, los planes de carrera son una herramienta indispensable para la proyección a futuro de la empresa, ya que posibilita que ésta cuente

con el personal que realmente requiere de acuerdo a las necesidades profesionales que se establezcan con base a la actividad a la que se dedica.

2.1.2. Pasos para elaborar un plan de carrera

Martha Alles (2007) afirma que los principales pasos a seguir para un plan de carrera son los siguientes:

a) Objetivos de un plan de carrera

Los objetivos de un plan de carrera pueden contribuir a establecer sus finalidades, ya que constituye un vehículo de información eficaz. Además, son útiles para identificar potenciales problemas de aplicación y para establecer resultados provicionales.

De acuerdo con Martha Alles, algunos temas concretos que se deben abordar en esta fase son:

- ¿Qué se espera conseguir del plan de carrera?
- ¿Qué relaciones debe tener con otros elementos de la política de Recursos Humanos (formación, retribución, sistema de desempeño)?
- ¿Cuál es el grado de involucramiento que se pretende de la alta dirección?
- ¿Qué posibles barreras existirían en la implantación del plan de carrera?
- ¿Qué experiencias anteriores existen en este ámbito?
- ¿Qué aspectos claves de la cultura se deben tener en cuenta? (Alles, 2007, pp. 318-319)

Una vez que estos temas sean analizados, se estará en condiciones de comenzar a ejecutar los pasos del plan.

b) Identificación de puestos tipo por familias profesionales

El objetivo de esta fase radica en identificar las distintas familias profesionales que existen en la empresa y los puestos tipo correspondientes a cada familia.

Para ello, Martha Alles (2007) dice que "es necesario realizar la documentación de los puestos, y posteriormente clasificar los puestos tipo por afinidad funcional, dentro de las familias profesionales."

c) Perfiles profesionales de los puestos tipo

Para mantener actualizados los perfiles profesionales es necesario realizar entrevistas a algunos expertos que se relacionen con cada failia profesional. Luego de esto, se elaboran los perfiles profesionales de los puestos tipo para que sean aprobados.

d) Diseño del mapa de carreras

El objetivo de esta etapa es expresar gráficamente las rutas profesionales que las personas podrían seguir en la empresa.

Para ello, Martha Alles acota que:

> Como punto de partida, se tomarán las familias profesionales existentes y los puestos tipo de cada familia, clasificados por afinidad funcional y requerimientos profesionales. Dicha información provendrá de etapas anteriores.
>
> Posteriormente, se definirán para cada familia las diferentes rutas de promoción que pueden existir, identificando distintos niveles de avance profesional e interrelación entre familias profesionales. (Alles, 2007, pp. 318-319)

Para complementar la información obtenida, es necesario elaborar y aplicar entrevistas individuales y grupales a los responsables de las áreas que posea la organización.

e) Plan de desarrollo asociado a la carrera profesional

Según Alles (2007) el plan de desarrollo que permite impulsar la carrera profesional de un colaborador dentro de la empresa, debe comprender "las necesidades de desarrollo requeridas para la promoción, por medio de entrevistas con responsables clave para identificar las carencias y debilidades actuales en materia de desarrollo personal". Esto implica que también se deben considerar las acciones que todavía no se han implementado para ayudar a la ejecución del plan de carrera.

Luego de esto, se puede iniciar con la medición de los recursos materiales que la empresa posee para mejorar el desarrollo profesional de sus colaboradores. Uno de estos recursos es la programación de un plan de formación que puede basarse en los objetivos del plan de carrera elaborado para cada colaborador.

f) Manual de gestión de carreras

Para la confección de un manual deberán recogerse los criterios para planificar y gestionar la promoción y desarrollo de los recursos humanos.

g) Planes de sucesión

En un plan de sucesión se establece el plan de carrera personal para uno o varios individuos en especial. De acuerdo con Martha Alles (2007) "el objetivo de esta fase es determinar quiénes se verán involucrados en dicho plan, desde dos lugares: Personas que van a suceder a otros y personas que serán sucedidas por otras."

Alles (2007) afirma que es necesario decidir si el plan de sucesión será público o privado, ya que "si el plan es público se podrá contar con la dirección de la persona que va a ser sucedida en el puesto, mientras que si es de carácter secreto, el pilotaje del sistema recaerá en Recursos Humanos."

El enfoque central de los planes de sucesión es la persona, razón por la cual, en su descripción debe constar su situación actual en relación a los conocimientos

que posee el colaborador, sus capacidades, su desempeño y qué es lo que necesita en la futura posición que va a ocupar.

En síntesis, según Alles éste plan debe contemplar lo siguiente:

- Rutas profesionales a seguir (promociones horizontales o verticales).
- Calendario tentativo de avances profesionales (cambios de puesto).
- Plan de formación asociado.
- Coaching de la persona que va a ser sucedida (solo si el plan es público).
- Seguimiento del desempeño de la persona que se espera promocionar. (Alles, 2007, pp. 318-319)

2.1.3. Desarrollo del Talento Humano

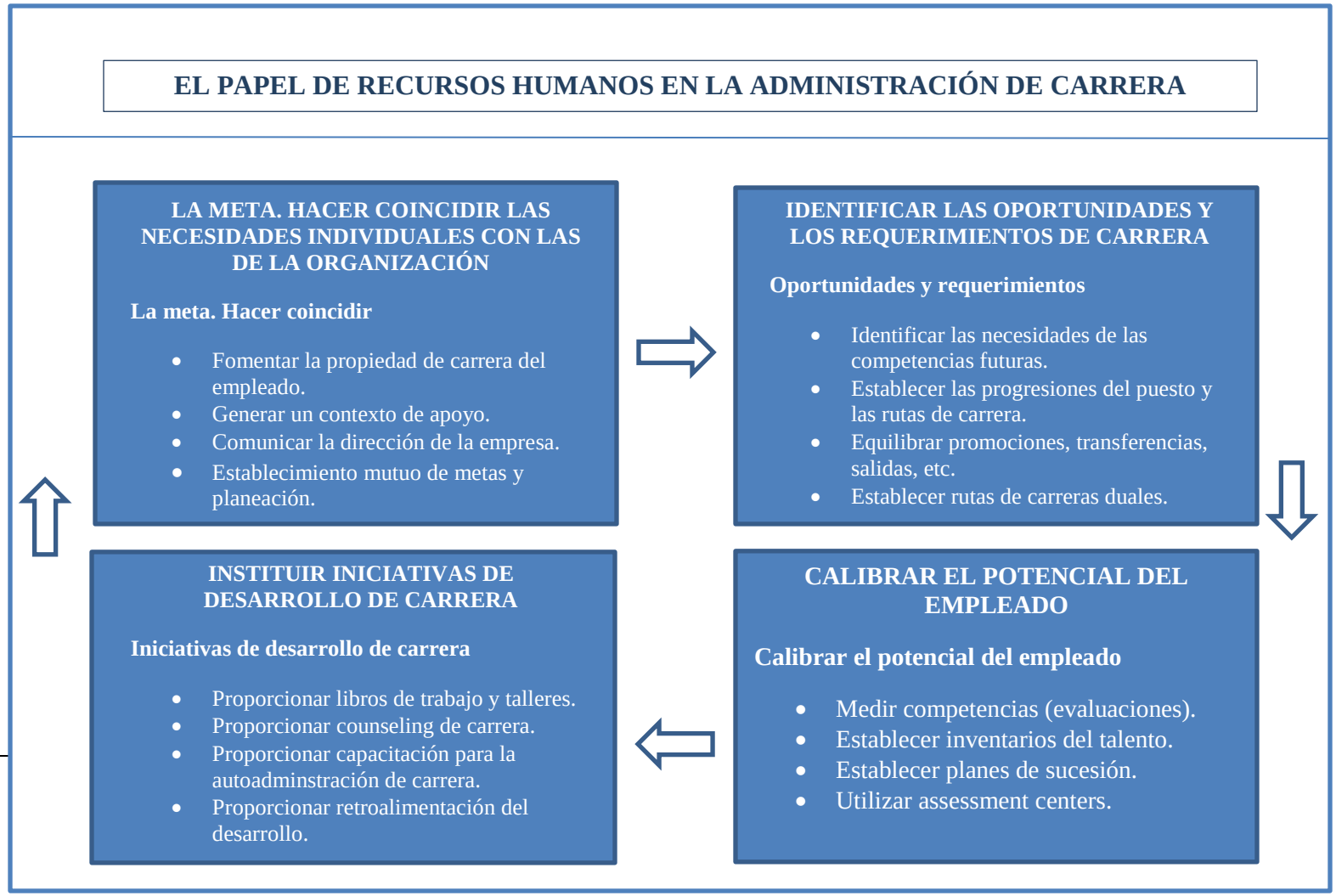
Werther (2008) afirma que "se trata de definir los caminos más estables de la empresa por los que se producirán las promociones o movimientos horizontales de las personas entre distintos puestos."

Este autor, además, afirma que:

> Las decisiones inevitables acerca del talento, sin importar si se relacionan con el reclutamiento, la transferencia, la promoción el desarrollo o el despliegue de personas, tienen que ser consideradas en el contexto de las prioridades a largo plazo de las empresas y de los empleados. Los gerentes están tomando estas decisiones cada vez más como parte de un enfoque exhaustivo de la administración de carrera más que sobre una base "extraordinaria". (Werther, 2008, pp. 282-283)

Evidentemente, la integración del desarrollo de carrera a los demás programas de Recursos Humanos crea una verdadera sinergia entre todos los engranajes que conforman esta área. A continuación se expone una tabla donde se muestra cómo la administración de Recursos Humanos se relaciona con algunos aspectos esenciales del proceso de planes de carrera. Por ejemplo, al planear su carrera profesional los empleados necesitan información de la organización: investigación de la planeación estratégica, el pronóstico, la planeación de la sucesión y los inventarios de habilidades que pueden proporcionar. De manera similar, cuando obtienen información de sí mismos y la utilizan en la planeación de su carrera, los empleados tienen que conocer las trayectorias de carrera dentro de su organización y cómo ve la administración su desempeño.

Tabla 4[7]



[3] Tabla 4: George Bohlander – Scott Snell (2005), "*Administración de Recursos Humanos*.", México, Cengage Leaming Editores

Werther señala que los departamentos de administración del capital humano reciben de continuo las siguientes preguntas:

- ¿Cómo puedo progresar en mi compañía?
- ¿Por qué no me ha dado asesoría profesional mi jefe inmediato?
- ¿Considera usted que la mayor parte de las promociones se basan en buena suerte y conexiones?
- ¿Hace falta un grado universitario para ascender al siguiente puesto?
- ¿En qué medida ayudan los cursos de la compañía a que yo logre promociones? (Werther, 2008, pp. 282-283)

El departamento de recursos humanos debe llevar a cabo planes de carrera de su capital humano y enfocarse también en cuáles son las necesidades futuras de personal. Para lo cual, puede utilizar como punto de partida las evaluaciones de desempeño ya que éstas dan algunas respuestas sobre los aspectos que están en un buen nivel y aquellos que hay que mejorar.

Adicionalmente, Werther (2008) manifiesta que "la carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral." En este sentido, cabe recalcar que los ascensos que tienen los colaboradores en la mayoría de las compañías está basado en su experiencia profesional, laboral y personal. Su progreso está supeditado a la ruta que la compañía les permite trazar y que se han propuesto seguir durante algunos años a fin de ir creciendo profesionalmente.

2.1.4. Funciones del empleado y la organización

- **Funciones del empleado**

Werther (2008) expone que "la mayoría de las empresas desempeñan una función importante en la planeación de la carrera de sus empleados y que al final son éstos los responsables de iniciar y administrar su propia planeación de carrera."

Para que esto pueda cristalizarse es necesario que los gerentes y los jefes de área animen a sus colaboradores a que se planteen metas alcanzables dentro de su crecimiento profesional, para lo cual también deben proporcionarles la suficiente información sobre la empresa y su proyección a futuro para que cada empleado pueda tener claro hacia donde se dirige su puesto y hasta donde puede crecer con base a las oportunidades que la propia empresa le brinda.

Esto genera en los colaboradores una visión amplia de lo que la empresa espera de ellos y es ahí cuando se siembra la semilla para el crecimiento significativo de carrera, puesto que esto puede suceder cuando la iniciativa individual se combina con la oportunidad de la organización.

Wherther asegura que existen cinco factores esenciales para los empleados que se desempeñan profesionalmente en una organización:

- *Igualdad de oportunidades.* En la empresa moderna resulta indispensable que todo el personal juzgue que las normas del juego son limpias y equitativas.
- *Apoyo del jefe inmediato*. Los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione realimentación adecuada y oportuna.
- *Conocimiento de las oportunidades*. Un sistema idóneo de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes.
- *Interés del empleado*. Los empleados necesitan diferentes niveles de información y muestran distintos grados de interés en su avance, dependiendo de varios factores.
- *Satisfacción profesional*. Dependiendo de su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfactores en diferentes elementos. (Werther, 2008, pp. 284)

- **Funciones de la organización**

La organización es un elemento clave y esencial en el crecimiento del personal, sin el apoyo de la misma, no se podría realizar ningún tipo de levantamiento de información, planificación de actividades de desarrollo, capacitación y entrenamiento clave a sus empleados, seguimiento continuo por parte del área de Recursos Humanos como área líder del proyecto, entre otras. Por ello, Roche Ecuador S.A es una organización que requiere estar alerta a los comentarios de sus colaboradores para poder realizar un trabajo conjunto no solo cumpliendo con los objetivos individualizados sino logrando mayor efectividad a nivel corporativo. Werther (2008) señala que "la moderna estrategia corporativa requiere disponer de un adecuado equilibrio de talento en el equipo de capital humano." Si se desea conseguir la satisfacción de las necesidades organizacionales dando mayor peso a los candidatos internos, el departamento de Recursos Humanos tiene que tomar decisiones de ubicación, emplear técnicas de capacitación, desarrollo y participar incondicionalmente en la planeación de la carrera profesional de los colaboradores.

De acuerdo con Werther, cuando las organizaciones ponen en práctica estos programas se obtienen ventajas, entre las que se cuentan:

- *Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal.* Al ayudar a los empleados a planear su carrera profesional, el departamento puedo prepararlos mejor para los puestos que prevé crear la empresa. El resultado puede ser un mejor ajuste de las necesidades de la compañía y del individuo.
- *Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción.* La planeación de la carrera profesional es una poderosa herramienta para estimar el talento latente del capital humano y mantenerlo motivado.

- *Facilita la ubicación internacional.* Las organizaciones multinacionales emplean la planeación de la carrera profesional para ayudar a identificar a los empleados, y los puestos, que podrán tener relevancia a nivel internacional, contar con talento que conoce las operaciones de la corporación, así como lograr una integración más rápida a sus funciones.
- *Disminuye la tasa de rotación.* Cuando el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales se genera mayor lealtad a la empresa, arraigo y pertenencia hacia la organización, y disminuye la tendencia a abandonar la compañía.
- *Satisface las necesidades psicológicas del empleado.* Al sustituir una vaga percepción de que "debería prepararse para una promoción" por una serie de pasos específicos y concretos, el empleado puede canalizar sus posibles frustraciones hacia una seria de soluciones positivas. (Werther, 2008, pp. 285-286)

Para poner en práctica sus programas de planeación de carreras profesionales las organizaciones recurren a técnicas de información sobre oportunidades profesionales, estrategias de motivación, programas de capacitación y adelanto académico, y a técnicas de asesoría, orientación profesional y realimentación.

2.1.5. Requerimientos para un plan de carrera

Werther (2008) señala que quienes dirigen el departamento de Recursos Humanos tienen que mantenerse al tanto de las necesidades y requerimientos de la organización. "Esto implica un análisis de las competencias necesarias para los puestos, el avance entre los puestos relacionados y el suministro de talento preparado (y potencial) disponible para ocuparlos."

Los principales requerimientos que necesitará una compañía para cumplir de forma exitosa los planes de carrera en sus colaboradores son los siguientes:

a) Análisis de competencias

Es importante para una organización estudiar sus puestos con cuidado para identificar y ponderar los conocimientos y habilidades que cada uno requiera. Esto puede lograrse por medio del análisis de puestos y de los sistemas de evaluación, como los que se utilizan en los programas de compensación. Para cualquier transferencia de puesto planeada se puede calcular la cantidad de aumento o disminución que el siguiente puesto representa en cada una de las áreas de habilidades, así como en los valores totales de los puntos. Luego, esta información se utiliza para asegurar que la transferencia a un puesto diferente sea un movimiento que requiera crecimiento por parte del empleado.

Werther (2008) manifiesta que Sears diseña las rutas de desarrollo de carrera para proporcionar las siguientes experiencias: "1) un aumento, de al menos, un área de habilidad en cada nueva asignación, 2) un aumento de por lo menos 10 por ciento en los puntos totales en cada nueva asignación y 3) asignaciones en diferentes áreas funcionales."

b) Identificación de progresiones laborales

Cuando un colaborador ingresa a la organización se le asigna un puesto inicial. Si la empresa lo necesita, luego de un tiempo este empleado puede ser ubicado en un puesto que requiera mayor experiencia. A esto se le considera progresiones laborales y pueden darse en todas las categorías de los puestos que posee una empresa. Werther (2008) puntualiza que "estas progresiones laborales se pueden utilizar como base para desarrollar las rutas de carrera, es decir las líneas de desarrollo para las personas dentro de una organización."

Para facilitar las progresiones laborales, algunas empresas han agrupado los puestos por campos (comunicación, recursos humanos, producción, ventas, etc.); de esta manera los empleados tienen una amplia idea de hacia donde pueden apuntar en su crecimiento laboral de acuerdo a sus preferencias profesionales.

En este sentido, Werther (2008) es enfático al decir que "en el mundo laboral de hoy, las progresiones en la carrera a menudo suceden tanto por crear como por sacar provecho de las oportunidades que surgen a medida que se avanza en la planeación racional."

c) Reconocimiento de rutas de carrera

Werther (2008) afirma que "las rutas que puede seguir el plan de carrera de una persona pueden ser: transferencias, demociones (incluso salidas) y promociones."

> Una promoción es un cambio de asignación a un puesto que está en un nivel más alto de la organización. Por lo común, el nuevo puesto proporciona un aumento de salario y estatus, y exige más habilidades o conlleva más responsabilidades. Las promociones permiten que una organización utilice las habilidades y capacidades de su personal de manera más efectiva, y la oportunidad de ganar una promoción sirve como incentivo para el buen desempeño. Los tres criterios principales para determinar una promoción son el mérito, la antigüedad y el potencial. (Werther, 2008, pp. 287)

A diferencia de las promociones, Werther (2008) dice que la transferencia es "la colocación de un empleado en otro puesto en el que los deberes, responsabilidades, status y remuneración son equivalentes a los del puesto anterior." Las transferencias le permiten a una organización colocar a sus empleados en puestos donde hay más necesidad de sus servicios y en los que pueden adquirir nuevos conocimientos o habilidades

El autor ya citado hace hincapié en que las promociones, transferencias y demociones son aplicables a aquellos empleados que tienen facilidad para adaptarse a los cambios y exigencias del nuevo puesto, ya que los ambientes de trabajo pueden variar de un área a otra.

Werther también afirma que:

> Algunas organizaciones proporcionan servicios de *outplacement* para ayudar a los empleados despedidos a encontrar trabajo en otro lugar. Estos servicios pueden utilizarse para apoyar la carrera de un empleado productivo o terminar la de uno no productivo. Si una organización no puede cumplir con sus responsabilidades de desarrollo de carrera para sus empleados productivos, la política de Recursos Humanos debe proporcionar ayuda para que encuentren oportunidades más apropiadas en otro lugar. Por ejemplo, Jack Welch, presidente de General Electric, fue uno de los primeros directivos en hacer un compromiso con sus empleados de que aunque la empresa ya no pudiera asegurar el empleo de por vida, trataría de asegurar la *empleabilidad.* Es decir, General Electric se comprometió a proporcionar a sus empleados las habilidades y el apoyo que necesiten para encontrar trabajo en otra organización. (Werther, 2008, pp. 287)

2.1.6. Herramientas para un Plan de Carrera

Para que los planes de carrera sean exitosos y puedan cumplir sus principales objetivos, será oportuno que existan herramientas para su construcción y es indispensable analizarlas con el direccionamiento del departamento de Recursos Humanos para que permitan determinar cuál es el proceso mas adecuado por seguir y qué se requiere para que el personal pueda progresar a nivel profesional o se lo incentive a crecer dentro de la misma organización. A continuación se detallará algunas de las principales herramientas que menciona uno de los autores citados en esta teoría que son:

a) Libros de trabajo

Werther (2008) afirma que “algunas organizaciones han elaborado libros de trabajo para guiar a sus empleados de manera individual por medio de la

autoevaluación sistemática de valores, intereses, capacidades, metas y planes de desarrollo personal."

> La Guía de Desarrollo de Carrera Profesional por ejemplo de General Motors contiene una sección denominada "Cómo quieres que sea tu futuro?" en la que el empleado hace una evaluación personal. General Electric ha desarrollado un extenso conjunto de programas de desarrollo de carrera, que incluye libros de trabajo para ayudar a los empleados a explorar las cuestiones de la vida que afectan las decisiones de carrera. (Werther, 2008, pp. 288)

Muchos empleados desconocen las oportunidades laborales que su empresa les ofrece, para corregir esto, el departamento de Recursos Humanos puede elaborar materiales informativos como un boletín semanal enviado vía correo electrónico a todos los empleados. Otra herramienta útil puede ser la Intranet, donde se puede publicar periódicamente sobre las vacantes existentes, los requerimientos de los puestos disponibles, etc. Lo importante en todo esto es que los colaboradodres conozcan los valores, capacidades, intereses y metas que cada puesto de trabajo necesita, ya sea en su propia área o en otros departamentos.

b) Talleres de planeación de carrera

Los talleres ofrecen a los colaboradores la posibilidad de enfocarse en el desempeño que su puesto actual requiere y en los planes de desarrollo que pueden seguir. Werther (2008) afirma que los talleres tienen "la ventaja de proporcionar una oportunidad de comparar y analizar las actitudes, temas y planes con otras personas que están en situaciones semejantes."

Como ya se mencionó, se debe animar a los empleados a asumir la responsabilidad de su propia carrera. Un taller de carrera puede ayudarles a hacerlo. También puede ayudarles a aprender cómo tomar decisiones de carrera, establecer objetivos de carrera, crear opciones de carrera, buscar información de planeación de carrera y, al mismo tiempo, crear confianza y autoestima.

c) *Counseling* de carrera

Werher (2008) afirma que "algunas organizaciones hacen del couseling una parte de su evaluación de desempeño anual, el couseling de carrera por lo general es voluntario."

La Asociación Argentina de Counselors afirma que:

> El counseling es una profesión en si misma, que facilita por medio de un proceso acotado en el tiempo y encuadrado en sus objetivos específicos, áreas y medios de intervención, un proceso de cambio a personas, parejas, familias y/o grupos. El profesional del counseling, facilita la resolución de problemas, fomentando el desarrollo y la utilización del potencial de la persona, sin que esto implique una profunda restructuración de la personalidad. (¿Qué es Couseling?, 2012, párr. 1)

Por consiguiente, el couseling no trata de dar soporte psicológico a los colaboradores de la organización, sino que apuntala su desarrollo profesional y humano enfocándose en las potencialidades internas de las personas. Así, el couseling facilita a la persona vivir de una forma satisfactoria y plena.

d) Necesidades individuales de desarrollo

Ninguna persona tiene las mismas necesidades que otra, puesto que sus intereses y habililidades pueden diferir de acuerdo a su profesión, área de desempeño o gustos individuales. Eso no varía así dos personas formen parte de una misma área de trabajo. Razón por la cual, las evaluaciones de trabajo pueden ayudar a determinar los avances individuales de cada empleado, así como su progreso.

Werther (2008) considera que "al ayudar a las personas a planear su carrera es importante que las organizaciones reconozcan que los empleados jóvenes de hoy

buscan asignaciones de capacitación significativas que sean interesantes y que incluyan retos, responsabilidad y una sensación de empowerment.”

El autor, además, asegura que:

> Algunas organizaciones intentan retener a los gerentes jóvenes con alto potencial ofreciéndoles un programa de vía rápida o fast-track que les permita progresar con más rapidez que quienes tienen menos potencial. Un programa de vía rápida puede permitir un desarrollo hasta cierto punto rápido (transferencias o promociones laterales) mediante una serie de posiciones gerenciales que requieren que el empleado desempeñe diferentes funciones en la organización; también puede proporcionar oportunidades para tomar decisiones significativas. (Werther, 2008, pp. 289)

e) Capacitación como autoadministración de carrera

Werther (2008) sostiene que “la capacitación se enfoca en dos objetivos principales: 1) ayudar a los empleados a aprender cómo reunir de manera continua retroalimentación e información acerca de su carrera y 2) animarlos a prepararse para la movilidad.”

La capacitación se adapta a la efectividad del personal a largo plazo, es por ello que los empleados pueden autoevaluarse para tener una visión clara de sus actitudes y valores. Como con la capacitación no se espera que el colaborador esté mejor preparano para su puesto actual, el empleador debe animarlo a que amplíe su punto de vista más allá de la siguiente promición, ya que en el mercado pueden haber más oportunidades. Werther (2008) afirma que otros medios para preparar la movilidad del puesto, pueden ser “escuchar informes de los empleados que han realizado transiciones a nuevas oportunidades de trabajo tanto dentro como fuera de la organización.”

2.2. Definición de Competencia

Martha Alles (2007) afirma que "competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación."

Para Alles al decir que la definición de competencia es una característica del individuo, se refiere a que es parte de su personalidad y esto contribuye a que se pueda haccer una proyección de su comportamiento en ciertas situaciones que pueden darse en el ámtito laboral. Por tanto, Alles et al (2007) puntualiza que "casualmente la competencia origina o anticipa el comportamiento y desempeño". (p.60)

Y esta autora complementa sus acotaciones asegurando que las competencias:

> Son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales, necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas, y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una organización; son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces ante una determinada situación. (Alles, 2007, p.82)

Como las definiciones de competencias son múltiples, es preciso tomar como referencia lo publicado en la página web Aliado laboral, donde se mencionan algunos aportes hechos por varios autores:

> **Kochanski:** Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral. La anterior es una buena muestra del enfoque de competencias centrado en los atributos de la persona, muy utilizado en los

> procesos de gestión de recursos humanos por competencias. Este enfoque se centra en la definición de competencia como atributos de las personas que les permiten lograr un desempeño superior; originado en las investigaciones de David MacClelland. (¿Qué es competencia laboral?, 2012, párr. 14)

El aporte que hace este autor es cuando define a las competencias como atributos, término muy utilizado en el modelo de Gestión por Competencias y gracias a estos atributos, los colaboradores pueden desarrollarse de una manera superior dentro de su puesto de trabajo con miras a mejorar su posición en la empresa.

Continauando con la exposición de autores hecha en la página web mencionada anteriormente, a continuación se expondrá otra definición:

> **Bunk:** Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo. (¿Qué es competencia laboral?, 2012, párr. 6)

Bunk ya habla de la competencia profesional y considera que ésta hace actuar a la persona de manera autónoma y flexible. Su aporte es complementario a lo que sostiene Kochanski, ya que ahora se puede menionar que la competencia es un atributo profesional que una persona posee y que le permite actuar dentro de la organización en forma autónoma y flexible.

Para finalizar, se toma en cuenta también lo que sostiene Le Boterf en relación a la definición que se está clarificando en este apartado. Así, para este autor la competencia es “una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente

(relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.” (¿Qué es competencia laboral?, 2012, párr. 10)

Unificando los aportes efectuados por los tres autores, se podría definir a la competencia como una combinación de atributos, recursos, cualidades, saberes y aptitudes que un colaborador posee y que contribuyen a que resuelva oportunamente las dificultades que se pueden presentar en su entorno profesional, a fin de lograr un desempeño superior.

2.3. Clasificación de las Competencias

Martha Alles menciona a Spencer y Spencer (1993), quienes mencionan que son cinco los principales tipos de competencias:

1. ***Motivación:*** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
2. ***Características:*** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. ***Concepto propio o concepto de uno mismo:*** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. ***Conocimiento:*** La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. ***Habilidad:*** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. (Alles et al, 2007, pp. 60-64)

Las dos primeras clases de competencias, de acuerdo con la autora, son rasgos supremos y “determinan cómo desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana” (Alles et al, p. 64) Mientras que el conocimiento y la habilidad se pueden desarrollar mediante la capacitación, por tanto, son visibles y palpables. Y el concepto de uno mismo esta fuertemente liado a la personalidad de un colaborador; es decir, tiene que ver con qué es lo

que le motiva y todas las características que están en su interior y le hacen ser lo que es como individuo.

Continuando con los autores mencionados, estos introducen el "Modelo del Iceberg", donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales (entiéndase superficial por estar en las superficie).

Para Spencer y Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades "(contratando másters en Administración de Empresas de buenas universidades) y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management". (Alles et al, 2007, p. 65).

Estos autores también reconocen que resulta más económico contratar a nuevos empleados con base a su motivación y características personales. Una vez adentro, el empleador puede enseñarles los conocimientos y habilidades específicas que requieren determinados puestos.

En contraste, Martha Alles asegura que hay que considerar algo muy importante y que no se puede aplicar lo que Spenser y Spencer mencionan en el párrafo anterior:

> En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior. Esto se debe al "efecto restringido de rango". En empleos de niveles superiores técnicos, de management y profesionales, casi todos poseen un coeficiente intelectual de 120 o más y un grado avanzado de una

> buena universidad. Lo que distingue a los que se desempeñan mejor en estos puestos es la motivación y las habilidades interpersonales y políticas. Los estudios de competencias son la manera más económica para cubrir estas posiciones. (Alles et al, 2007, p. 65).

2.4. Gestión por Competencias

Dentro del mundo de Recursos Humanos no existe mejor gestión que la de su talento humano ya que esto representará una ventaja en la alineación y cumplimiento de los objetivos empresariales y al mismo tiempo una ventaja competitiva en calidad y disposición de su personal. Mientras más calificado se encuentre un equipo de trabajo y se aprovechen las habilidades y conocimiento de sus colaboradores más eficiente será una empresa. Por lo tanto, mencionar en esta investigación del proyecto los aspectos más importantes en cómo formar y retener al talento idóneo será uno de los puntos fuertes para el desarrollo del mismo.

Luna (2008) afirma que la gestión por competencias es "la herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo con las necesidades operativas." Por tanto, la gestión por competencias avala el potencial de los colaboradores y adicionalmente deja en claro lo que saben hacer y podrían hacer.

A continuación se mencionan las principales características que propone Alles para un buen manejo de gestión de competencias conjuntamente con la aplicación de competencias como modelo en un plan de carrera para colaboradores:

2.4.1. Pasos de una gestión por competencias

Martha Alles (2007) afirma que para trabajar con un esquema por competencias es necesario "definir o revisar la Visión de la empresa: hacia dónde vamos; los

objetivos y la misión: qué hacemos"; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos:

- Definir Visión y Misión
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Para implantar gestión por competencias se requiere:

- Definición de las competencias
- Definición de grados o niveles
- Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados
- Análisis (evaluación) de las competencias del personal
- Implantación del sistema

2.4.2. Características de una gestión por competencias

Se relaciona con toda la organización y con todos los procesos. No es posible pensar en implementar un esquema de gestión por competencias sin que se vean afectados y/o modificados todos los procesos de recursos humanos.

Alles (2007) afirma que las características para una implantación con éxito de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias son:

- Que el sistema sea aplicable y no teórico
- Comprensible por todos los integrantes de la organización
- Útil para la empresa
- Fiable
- De fácil manejo
- Que en su conjunto permita el desarrollo de las personas

Además, la autora asegura que el propósito de la implantación de un modelo de competencias:

> Se relaciona con dos ejes básicos vinculados entre sí: por un lado, lograr que las personas que integran la organización estén alineadas con la estrategia, y, por otro, desarrollar las capacidades de las personas a fin de que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa.” (Alles, 2007, p. 79)

Cabe resaltar que es preciso implementar una gestión por competencias saludable, donde siempre se tienda al tipo de negociación ganar – ganar, ya que solo así tanto el empleado como el empleador podrán desenvolverse en total armonía y equilibrio dentro de los diferentes sistemas que comprende una organización.

Además, el objeto de la gestión por competencias no es estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de los distintos individuos: solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de una organización.

Según el modelo de competencias de Martha Alles los pasos necesarios para implantar un sistema de gestión de competencias son los siguientes:

- Definición o revisión de la Visión y Misión de la Organización.
- Definiciones de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas.
- Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.

- Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias: Selección, Desempeño y Desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología. (Alles, 2007, pp. 80-81)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Metodología Roche Ecuador S.A[8]

La realización de este proyecto permitirá dar uso a la metodología de Roche a nivel global, debido a que no ha existido seguimiento ni iniciativa de implementar la misma en proyectos de planes de carrera con los empleados.

> Esta metodología está enfocada en el desarrollo y práctica de Administración del Desempeño (Performance Management). Su principal función es medir, evaluar y reconocer el desempeño de manera consistente a través de diferentes funciones o escenarios. El enfoque de esta metodología está establecido en el proceso de carrera y gestión del talento que permite la elección de candidatos de alto nivel para asegurar posiciones críticas, siguiendo el siguiente esquema:
>
> - Revisión y análisis de perfiles de cargo existentes en la compañía.
> - Perfiles de cargo con competencias claves y específicas para líderes y colaboradores.
> - Esquemas que señalen las rutas a escalar en las diferentes posiciones.
> - Información de oportunidades de desarrollo para cada perfil de cargo. (Metodología Roche Ecuador S.A., 2011, párr. 2)

Estas herramientas, ayudarán a tener elementos claves que nos permitan reunir y obtener información actualizada para la creación de un instrumento que integre contenidos formales y objetivos para el aporte del desarrollo y crecimiento de los trabajadores. Al mismo tiempo, el proceso permite colocar a las personas

[8] De "Metodoogía Roche Ecuador S.A.", Recursos Humanos Roche S.A., 2011, (Intranet empesarial). Derechos reservados por el nombre del titular de derechos de autor. Reproducido con permiso.

idóneas, en el lugar correcto, en el momento adecuado y conjuntamente entre el negocio, Recursos Humanos, y todos los empleados de Roche.

De esta manera, siguiendo los pasos establecidos por la metodología global de Roche, esto permitirá ofrecer formación específica y oportunidades de desarrollo que cumplan con el enfoque propuesto, y que facilite al empleado triunfar potencialmente en posiciones claves.

3.2. Descripción Metodológica (Marco Lógico)

Tabla 5

OBJETIVO	INDICADORES	ACTIVIDAD	MATERIALES	COSTO-PRESUPUESTO
Realizar un diagnóstico de la situación actual del área de soporte con respecto a su estructura, perfiles de cargo y planes de carrera.	Número de perfiles de cargo actualizados en el área de soporte Número de personas con planes de carrera en el área de soporte Número de vacantes vs. Estrcutura organizacional del área de soporte	Elaboración y aplicación de una entrevista a los Gerentes del Área de Soporte para obtener información con respecto a la situación actual del área en cuanto a planes de desarrollo y estado de perfiles de cargo.	Materiales de oficina: lápices, esferos, borrador. Copias de la encuesta a realizar	$ 100
		Elaboración y aplicación de una encuesta a una muestra representativa de colaboradores para obtener información acerca de la percepción del personal sobre las oportunidades de desarrollo que han tenido en la organización.		
		Tabulación de resultados obtenidos		
		Análisis de Resultados		
Actualizar los Perfiles de cargo del área de soporte.	Número de perfiles de cargo actualizados en el área de soporte	Revisar el estado de los perfiles de cargo actuales del área de soporte.	Computadora Información física de perfiles de cargo Materiales de oficina: esferos, lápices	$ 30
		Actualizar los perfiles de cargo del área de soporte en cada una de sus funciones		
	Número de perfiles de cargo validados por los Gerentes del área de soporte	Crear los perfiles de cargo de las posiciones nuevas		
		Validar los perfiles de cargo con los gerentes del área		
	Número de perfiles de cargo que contengan la información completa de cada cargo			
Identificar las competencias de cada cargo del área de soporte de acuerdo al modelo de liderazgo de competencias de Roche Ecuador S.A.	Número de perfiles de cargo que incluya las competencias de cada cargo Número de perfiles de cargo que incluya el nivel jerárquico (líder o colaborador)	Revisar el modelo de liderazgo de competencias de Roche Ecuador S.A	Manual de competencias Perfiles de cargo Materiales de Oficina	$ 30
		Incluir en los perfiles de cargo actualizados las competencias por cada cargo y nivel (líder o colaborador)		
Diseñar rutas de carrera para el área de soporte.	Número de cargos considerados con ruta de carrera Número de cargos con crecimiento ascendente y transversal	Revisión de la estructura funcional del área de soporte de la compañía	Materiales de oficina: lápices, esferos, borrador, hojas.	$ 100
		Definir los niveles para los que se desarrollarán rutas de carrera		
		Establecer los requisitos necesarios para un plan de carrera		
		Realización de los diagramas para las rutas por cargo para el plan de carrera		
			TOTAL	$ 260

3.3. Entrevistas de levantamiento de información

Dentro del levantamiento de información que se realizó en la compañía Roche Ecuador S.A se detalla a continuación los datos obtenidos con respecto a cada una de las entrevistas que se ejecutaron. (Ver anexo 1)

3.3.1. Entrevistas a los gerentes de área de soporte y al gerente de recursos humanos

Se realizó una entrevista a los Gerentes del Área de Soporte y la Gerente de Recursos Humanos para conocer la realidad existente dentro de planes de carrera en el Área de Soporte y cuál es su necesidad para el desarrollo de sus colaboradores. Los principales puntos que se trataron en la misma y sus resultados se detallan a continuación:

Realidad actual en la compañía y Área de Soporte sobre planes de carrera en sus colaboradores

Actualmente en Roche Ecuador S.A no se han desarrollado planes de carrera con sus colaboradores y se desconoce cuál es el crecimiento profesional que tendrá cada uno. Sin embargo, mediante el diseño del plan de carrera se logrará tener una herramienta que direccione claramente el desarrollo de sus trabajadores en cada uno de sus niveles. La única información que posee la Compañía en la actualidad es la metodología global de Roche, que se iniciará aplicándola en el área de soporte, gracias a la aprobación de la Gerencia de Recursos Humanos y cada una de las jefaturas.

Oportunidades de desarrollo actuales en la compañía

Actualmente en Roche Ecuador S.A las oportunidades de desarrollo que se han dado para los colaboradores son:

- Lanzamiento de Promociones internas en el portal Web principal de la compañía en las diferentes posiciones a cubrirse (dependiendo si el cliente interno requiere lanzarlo internamente en la empresa)

- Evaluación directa por parte de las jefaturas (sin tiempo establecido) con su equipo de trabajo en cada una de sus actividades. A partir de ello, se toma una decisión de qué persona ha demostrado resultados en sus actividades en un tiempo asignado, se comunica a Recursos Humanos, y se toma una decisión conjunta de quién es la persona que ocupará una nueva posición en caso de existir una vacante.
- Actualmente existe una metodología establecida y manejada por Roche a nivel global, la cual está enfocada en el desarrollo y práctica de Administración del Desempeño (Performance Management). Su principal función es medir, evaluar y reconocer el desempeño de manera consistente a través de diferentes funciones o escenarios. El enfoque de esta metodología está basado en el proceso de carrera y gestión del talento que permite la elección de candidatos de alto nivel para asegurar posiciones críticas. Sin embargo, esta metodología hasta el momento no ha sido utilizada ni socializada para el diseño de planes de carrera con sus colaboradores.

Resultados de oportunidades internas de desarrollo en la compañía

- En la mayoría de procesos de selección internos, Recursos Humamos conjuntamente con el jefe inmediato se reúne con el candidato para comunicarle que ha sido la persona seleccionada y al mismo tiempo, exponen los resultados del por qué fue escogido en forma verbal.
- Dentro de todos los candidatos que participaron en el concurso interno, las personas que no fueron seleccionadas, son invitadas a una reunión con la Gerente de Recursos Humanos y el Jefe Inmediato para comentarles las razones por las cuales no fueron seleccionadas y los puntos a desarrollar que sugieren con el candidato.
- Se envía un mail a todo el personal con la fotografía de la persona seleccionada que ha ganado el proceso de selección y que participó

dentro del concurso interno, mencionando el cargo que ocupará, sus principales funciones y a qué persona reportará directamente.

Necesidad del diseño de un Plan de Carrera en la compañía Roche Ecuador S.A

La compañía tiene actualmente la necesidad de crear esta herramienta como planes de desarrollo para sus colaboradores debido a que requiere:

- Identificar los posibles cursos de desarrollo de una persona dentro de la Organización (rutas), buscando oportunidades congruentes con la preparación de las personas implicadas.
- Incrementar la satisfacción de los empleados con respecto a su crecimiento profesional dentro de la Compañía, reteniendo cada vez más mejores profesionales comprometidos con la misión de la Organización.
- Satisfacer las necesidades cualitativas presentes y futuras, que en materia de recursos humanos presenta la Organización, y conjuntamente con ello, establecer oportunidades de desarrollo con sus colaboradores.
- Establecer una eficaz comunicación interna acerca de las trayectorias profesionales potenciales existentes en la empresa, de modo que todos los empleados sean conocedores de sus posibilidades de desarrollo dentro de la Organización.
- Aplicar la metodología global de Roche para planes de carrera y de esta forma asegurar la retención de candidatos potenciales.

3.3.2. Aplicación de la encuesta a una muestra representativa de colaboradores en Roche Ecuador S.A

Se realizó un levantamiento de información mediante una encuesta a los colaboradores de la compañía, para conocer su opinión acerca de las oportunidades de crecimiento en la Organización y los planes de carrera que

tienen en sus diferentes posiciones. Se utilizó la metodología de muestreo aleatorio simple con el total de los colaboradores del área de soporte.

Se aplicaron 20 encuestas, considerando un universo de 50 personas, un error del 5% y una confianza del 95%.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a una muestra representativa de colaboradores de la Compañía, se observa que los colaboradores aceptan y tienen en claro que la compañía está dispuesta a apoyar su desarrollo profesional no solo a corto, sino a largo plazo. Esto a su vez genera que se sientan motivados y seguros en aplicar a los anuncios internos que presenta la Empresa con las diferentes posiciones cuando se requiere un perfil con diversos requisitos y quieran escalar a varias funciones según las necesidades del área, la Compañía y la misma posición.

A su vez se observa que los colaboradores en un porcentaje alto desconocen acerca de los planes de carrera dentro de la Organización. Al mismo tiempo, no están al tanto si existe alguna herramienta o información clave que les permita conocer sobre dicho enunciado y se encuentran actualmente desinformados y desactualizados en este tema.

Es importante ver que todos los colaboradores terminan la encuesta respondiendo que les gustaría tener alguna alternativa de plan de desarrollo en sus carreras. Esto nos permite asegurar que el proyecto establecido será útil a medida que los empleados conozcan paso a paso los requerimientos a seguir y se beneficien conjuntamente con la compañía. En el (Anexo #2) se detalla la tabulación de los resultados obtenidos.

3.4. Resultados de las tareas ejecutadas

- Perfiles de cargo actualizados.
- Descripción detallada de los comportamientos por competencia, según el modelo de competencias de liderazgo de Roche, para líderes y colaboradores del área de soporte.
- Plan de carrera para el área de soporte.
- Diseño de rutas de carrera como base para el desarrollo de plan de carrera.

3.5. Actividades

Para la ejecución efectiva del diseño del plan de carrera se han realizado las siguientes actividades que se detallan a continuación:

3.5.1. Verificación de estructuras organizacionales

Al momento de tener una reunión con la Gerente de Recursos Humanos, pudimos constatar los siguientes puntos de acuerdo a varias aclaraciones de su parte y la investigación realizada con los datos existentes para las estructuras organizacionales:

- En la compañía existe una encuesta de clima laboral que viene direccionada desde la matriz en Suiza, denominada GEOS, que en español significa Encuesta de Opinión de Empleados Global. Ésta es aplicada a todos los colaboradores y permite conocer su percepción sobre el tipo y calidad de relaciones en su lugar de trabajo, así como el compromiso que tienen los empleados con la empresa y la oportunidad de carrera que se les presenta en la misma. De acuerdo a los resultados presentados en la aplicación de la encuesta en el año 2012, el 89% de los empleados necesitan conocer cuál será su plan de desarrollo, ya que actualmente no existe un plan de carrera establecido para cada una de las posiciones del área de soporte.

- En base a estos resultados surge la necesidad por parte de Recursos Humanos y los jefes inmediatos del área de soporte en diseñar una herramienta útil que sirva para direccionar a los colaboradores en sus planes de carrera.
- Se revisó la estructura de colaboradores del área de soporte desde los niveles operativos hasta gerenciales.
- De acuerdo a todas las posiciones del área de soporte que se analizaron, se estableció con los jefes inmediatos y con el personal de Recursos Humanos, cuál será la estructura que se manejará en los planes de carrera con las posiciones indicadas que se detallarán a continuación en las actividades para planes de carrera.

3.5.2. Perfiles de cargo de la compañía Roche Ecuador S.A

En Roche, se reconoce que el desarrollo de los colaboradores es un factor clave de éxito. Cuando sus empleados están comprometidos, son exitosos en sus funciones y desean crecer hacia futuros roles y eso genera un mejor rendimiento. Por lo tanto, se espera que participen en discusiones y planificación del desarrollo; resultando esto en un plan para estimular el crecimiento que se centra en el proceso de la situación actual y preparación para posibles futuras posiciones.

La Compañía actualmente se basa en reconocer que un plan de carrera en sus trabajadores sería una herramienta que permita traducir los objetivos de desarrollo en pasos de acción concretos. Por ello, es primordial que atiendan dos necesidades importantes:

- **Prioridades de Desarrollo:** Que sean identificadas por el jefe y el colaborador evaluando las fortalezas y áreas de mejora frente a las competencias de liderazgo de Roche.
- **Objetivos de Desarrollo:** Que estén relacionados con las prioridades de desarrollo profesional y deben ser específicos, realistas y medibles.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, es necesario solventar los pasos que se deben seguir para obtener un diseño de plan de carrera que permita a los colaboradores conocer su crecimiento profesional dentro de la empresa.

Al mismo tiempo, al hablar de levantamiento de perfiles de cargos bajo el direccionamiento y políticas de la Compañía, no se refiere si no a un proceso que permite identificar la situación y la incidencia real del puesto en la Organización. Para ello, se necesitará conocer cuatro puntos principales con los cuales se aplicará una actualización de cargos eficaz y segura:

- Describir el puesto "tal como es hoy"
- Análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo
- Uniformidad en la técnica y su utilización
- Ser claros

Las ventajas reales de actualizar los Perfiles de Cargo se encuentra en sustentar un plan de carrera efectivo en los empleados bajo un formato clave, claro y conciso debido a que nos permitirá:

- Comparar puestos y clasificarlos. (Compensación equitativa)
- Valiosa herramienta para selección y contratación de personal.
- Capacitar, entrenar y desarrollar.
- Es vital para planes de carrera.

A partir de estos puntos se detallará a continuación de acuerdo a lo investigado cuál es el estado actual de los Perfiles de Cargo en la compañía Roche Ecuador S.A, para así identificar más adelante cuál será la actualización respectiva que se dará como alternativa a la compañía en sus perfiles de cargo.

En la actualidad los principales elementos que se han manejado en los perfiles de cargo son: (Ver Anexo 3)[9]

- Identificación del puesto
- Misión del Puesto
- Organigrama
- Funciones y responsabilidades esenciales
- Perfil del Puesto

Lo que se pretende actualmente es realizar una actualización completa de los Perfiles de Cargo incluyendo nuevos elementos para un perfil adecuado y coherente con características generales y específicas que debe tener el colaborador para desempeñar de forma exitosa el cargo. Por lo tanto, entre las principales actividades para un levantamiento efectivo de información se tomaron los siguientes pasos:

- Se revisó y analizó la estructura orgánico – funcional de la compañía y el área de soporte, con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Se revisó con los gerentes de cada área los procesos y el impacto en la cadena de valor con el fin de que sirva como referencia para el análisis de cargos.
- Se realizaron entrevistas con un ocupante por cargo tipo, el mismo que fue seleccionado por el gerente del departamento, con el objetivo de profundizar en la misión, funciones principales y demás actividades que realiza.
- Se validó la información obtenida con el líder de cada área con el propósito de depurar o ampliar dicha información.

[9] De "Perfiles de Cargo de Roche Ecuador S.A.", Recursos Humanos Roche S.A., 2011, (Intranet empesarial). Derechos reservados por el nombre del titular de derechos de autor. Reproducido con permiso.

- Se actualizaron los perfiles en función de las actividades definidas para cada cargo, que contenga los conocimientos, habilidades, educación y experiencia requeridas.
- Se definieron las competencias técnicas y asignar los niveles correspondientes para cada cargo tipo de Roche Ecuador S.A. con los responsables de cada área.

Después de recopilar la información necesaria para el levantamiento de cargos, se diseñó un nuevo formato para los perfiles de cargo que incluya una información mas completa, con detalles como: (Ver anexo 4)

- Identificación del Cargo
    - Nombre del Cargo
    - División
    - Área
    - Reporta a:
    - Supervisa a:
    - Fecha de elaboración
    - Fecha de actualización
- Objetivo del Cargo
- Roles y Responsabilidades (Funciones)
- Nivel de Relacionamiento
- Nivel de Impacto de la posición sobre los resultados del negocio
- Grado de Autonomía que la posición tiene para la toma de decisiones
- Requerimiento del Perfil
- Competencias Técnicas
- Competencias de Liderazgo de Roche
- Aprobaciones

El formato que se menciona anteriormente fue creado por la autora de la tesis y las HR Business Partner del departamento de Recursos Humanos de la Compañía.

De acuerdo a la información obtenida por parte de los jefes inmediatos y el departamento de Recursos Humanos, se puntualizará a continuación los perfiles de cargo que se manejarán para el desarrollo de planes de carrera y el diseño de sus respectivas rutas en cada una de las áreas y posiciones:

Tabla 6

ÁREA DE SOPORTE ROCHE ECUADOR S.A	
Finanzas: Gerente Financiero Contador (2) Contralor Sr. Contralor Jr. (2) Gerente de Logística Jefe de Compras Especialista de Impuestos (2) Analista Contable (2) Analista de Compras (2) Asistente de Logística y Facturación (2)	**Business Support:** Gerente de Business Support Analista de Planeación del Negocio (Business Planner) Analista de Inteligencia de Negocio Coordinador de IT Coordinador de Call Center y CAMP Representante CAMP Teleoperador Responsable de CRM (2) Service Desk (2)
Dirección Médica: Director Médico Gerente Médico (4) Coordinador de Asuntos Regulatorios Responsable de Aseguramiento de Calidad Coordinador de Estudios Clínicos Monitor de Estudios Clínicos (4) Coordinador de Farmacovigilancia	**Recursos Humanos:** Gerente de Recursos Humanos Gerente de Entrenamiento (2) HR Business Partner (4) Especialista de Atracción y Selección Coordinadora de ONG Especialista de Comunicaciones

De esta manera, los perfiles de cargo estarán actualizados con la información completa y precisa para que tanto los jefes inmediatos como los colaboradores puedan tener acceso a desarrollar sus planes de carrera.

3.5.3 Identificación de competencias en líderes y colaboradores bajo el modelo de liderazgo de competencias de Roche Ecuador S.A

Después de haber mencionado de forma clara los principales aspectos que se manejan en la metodología global de la empresa, será necesario comentar cómo funciona el ***Modelo de Competencias de Liderazgo de Roche***. A continuación se explicará el sistema del mismo.

El modelo de competencias de liderazgo instaurado en la compañía incluye lo siguiente:

1. Valores de Roche (discusión)
2. Competencias de Roche (evaluación)
3. Áreas Foco de Desarrollo de Roche (planeación)
4. Planes de Desarrollo (resultado)

Valores y competencias:

Las competencias de Liderazgo de Roche son un marco básico y describen comportamientos concretos, habilidades y atributos que se espera sean demostrados por el colaborador con la finalidad de tener éxito en la actual y futura posición. Los valores de Roche son los estándares de la compañía.

El desarrollo relacionado a los valores de Roche no puede ser calificado. Sin embargo los comentarios sobre el progreso puede ser discutido y capturado en el plan, junto con los comentarios acerca del progreso de las competencias específicas y relevantes de la posición (profesionales, funcionales, etc.)

Competencias de liderazgo:

Si bien no todos los empleados son jefes, las competencias de liderazgo son relevantes para todos. Todos y cada uno de los empleados tiene la responsabilidad de liderar el proceso o tarea de la cual es responsable. Para el éxito del negocio y para que los colaboradores alcancen sus objetivos de carrera, cada empleado necesita tomar la responsabilidad personal y profesional y asegurar que son responsables y auto liderados, sin importar cual sea el nombre de su posición. Como tal las competencias de liderazgo aplican a todos los empleados.

Áreas foco de desarrollo:

Las áreas foco de desarrollo están diseñadas para proveer una guía de los comportamientos asociados con cada competencia de liderazgo de Roche. Estos indicadores de comportamiento pueden ser usados para ayudar a identificar áreas foco específicas para el desarrollo. Pueden ser utilizados como base para las áreas de desarrollo, que luego se pueden traducir en acciones de desarrollo. También pueden proporcionar un punto de referencia útil para la discusión de las áreas de desarrollo.

Planes de Desarrollo

Los planes de desarrollo deben estar diseñados para soportar el crecimiento individual de carrera y el desarrollo continuo teniendo en mente tanto las necesidades de la posición actual como las posibles necesidades futuras de la posición/organización. El resultado de un plan de carrera para el empleado son acciones concretas (experiencias en el sitio de trabajo, entrenamientos exposición, etc.) y tiempos para cada acción.

A continuación se detallan las cuatro principales competencias de liderazgo de Roche[10] y sus comportamientos o áreas foco de desarrollo que deben ser aplicadas a los colaboradores y líderes:

a) Enfocarse para crear valor

Se basan en:

- Acciones que están alineadas con la estrategia y objetivos de Roche.
- Se sitúa al cliente en el centro de las actividades
- Se busca la simplicidad

Sus comportamientos o Áreas Foco de Desarrollo:
Establecer Estrategias
Toma de decisiones
Pericia Profesional y de Negocios

b) Movilizar a la organización

Se basan en:

- Se construye relaciones fiables y efectivas
- Se promueve el trabajo en equipo, la colaboración y participación
- Se crea y fomenta una comunicación y diálogo

Sus comportamientos o Áreas Foco de Desarrollo:
Inspirando e influyendo
Comunicación
Trabajo en Equipo y Colaboración.

[10] De "Competencias de Liderazgo de Roche Ecuador S.A.", Recursos Humanos Roche S.A., 2011, (Intranet empesarial). Derechos reservados por el nombre del titular de derechos de autor. Reproducido con permiso.

c) Dar resultados

Se basan en:

- Aceptar las propias responsabilidades, orientación a resultados y alcanzar los objetivos previstos.
- Facilitar que las personas, procesos y sistemas de la organización cumplan las expectativas.
- Ser disciplinados y establecer claramente las responsabilidades

Sus comportamientos o Áreas Foco de Desarrollo:
Facilitando el rendimiento
Alcanzando los resultados

d) Innovar, aprender y cambiar

Se basan en:

- Crear un entorno en el que puedan surgir nuevas ideas.
- Estimular puntos de vista y soluciones inusuales
- Ser activos en la búsqueda, el aprendizaje y la aplicación de conocimientos.

Sus comportamientos o Áreas Foco de Desarrollo:
Innovación
Cambio en la dirección
Entrenamiento y desarrollo

Así, cada competencia detallada anteriormente incluye un comportamiento o área foco de desarrollo en su modelo de competencias, que se direccionarán e incluirán a su vez como parte de las actividades en los perfiles de cargo específicamente en el desarrollo de competencias para colaboradores y líderes.

En la actualidad los Perfiles de Cargo se manejan solo con competencias técnicas de forma general de acuerdo a la posición en cada área. Al momento con las nuevas actividades que se detallarán a continuación, lo que se pretende es especificar en cada perfil de cargo las competencias de liderazgo de Roche con sus principales comportamientos o áreas foco de desarrollo:

- Al tener las reuniones con los gerentes, se realizó la actualización de información en cuanto al modelo de competencias de liderazgo, con parámetros de la metodología mencionada anteriormente con el fin de que sea alcanzable en la construcción de los perfiles de cargo.
- Dentro de los perfiles de cargo de la compañía, se recopiló y actualizó la información con cada una de las cuatro competencias instauradas en la compañía, usando los comportamientos o áreas foco de desarrollo. Cada uno de los gerentes en reunión con la Gerente de Recursos Humanos han asignado y aprobado el levantamiento de comportamientos en las competencias del equipo de trabajo del área de soporte.
- De acuerdo a cada comportamiento establecido en el modelo de Roche, se sugirió implementar la opción de ***Requerido y No requerido***. En este caso, debido a que cada perfil de cargo se ajustará al enfoque de las competencias de su modelo y los comportamientos irán direccionados según los requerimientos de cada posición, es decir, las funciones, habilidades, personas a cargo, entre otras. En el anexo se detallará cuales son los resultados con los perfiles de cargo y la implementación de estos puntos en el nuevo modelo.

De esta manera con las actividades mencionadas anteriormente, se podrá observar a continuación de forma clara y organizada en el modelo de competencias de Roche, sus cuatro competencias, incluyendo los comportamientos o áreas de desarrollo específicos para líderes y colaboradores en los perfiles de cargo actualizados.

Tabla 7[11]

Competencias de Liderazgo en Roche
Enfocarse para crear valor
Centrarse en acciones que estén alineadas con la estrategia y objetivos de Roche Situar al cliente en el centro de nuestras actividades Buscar la simplicidad
Áreas Foco de Desarrollo
Establecer estrategias
Colaboradores: Busca alinear la estrategia del negocio con las necesidades del cliente · Simplifica asuntos complejos y establece prioridades claras · Se enfoca en actividades que crean valor · Entiende e implementa la visión y los objetivos de Roche así como estrategias de negocio globales y locales
Líderes: · Comunica la visión y directriz al interior de su propia área de responsabilidad · Descompone la estrategia en objetivos concretos, acciones, indicadores estratégicos de desempeño · Tiene en cuenta perspectivas financieras y otras, a corto y a largo plazo al crear estrategia
Toma de Decisiones
Colaboradores: · Incluye a las partes interesadas de manera temprana en el proceso de toma de decisiones · Aprovecha la pericia propia y de otros para tomar decisiones bien pensadas · Aplica pensamiento crítico para asegurar que las implicaciones de las decisiones han sido consideradas a cabalidad · Se asegura que los roles en la toma de decisiones están claramente definidos incluyendo la identificación individual del tomador de la decisión
Líderes: · Delega la toma de decisión al nivel apropiado · Empodera los reportes propios para tomar decisiones y los soporta

Pericia Profesional & de Negocios
Líderes y Colaboradores: · Demuestra conocimiento profundo y amplio y pericia en su propio campo profesional · Articula y ejemplifica la propuesta de valor y la cadena de valor de Roche · Demuestra conocimiento financiero respecto a costos, impuestos, ganancia, y márgenes · Sabe y aplica los procesos internos relevantes de Roche
Competencias de Liderazgo en Roche
Movilizar la organización
Construye relaciones confiables y efectivas Promueve el trabajo en equipo, la colaboración y la participación Forma y estimula la comunicación abierta
Áreas Foco de Desarrollo
Inspirando e Influyendo
Colaboradores: · Muestra empatía y preocupación real por otros, compromete tiempo y energía · Influye tanto de manera real como inspiradora · Mantiene una actitud optimista bajo presión, supera el pesimismo y la negatividad
Líderes: · Crea un ambiente de apertura y confianza · Conecta a las personas con la visión general: ofreciendo valor al paciente · Actúa de manera motivadora y demuestra pasión por su rol de líder
Comunicación
Líderes y colaboradores: · Se comunica de manera muy genuina y auténtica · Fomenta y estimula la comunicación clara y abierta · Escucha activa y profundamente · Adapta estilos de comunicación a diferentes audiencias y a situaciones teniendo en cuenta diferencias culturales
Trabajo en Equipo & Colaboración
Colaboradores: · Desarrolla y mantiene relaciones efectivas a todo nivel, interna- y externamente · Dirige conflictos constructivamente en una atmósfera de apertura y confianza · Comprende diferentes culturas y abordajes y busca puntos de vista alternativos · Es confiable y veraz a través de sus compromisos
Líderes: · Está dispuesto a dar un paso atrás para permitir que otros contribuyan, permite que otros brillen · Crea ambientes en los que las personas valoran la diversidad y reconocen la importancia de cada rol en los equipos · Construye visión común y objetivos

Competencias de Liderazgo en Roche
Dar resultados
Acepta las responsabilidades, se orienta a resultados, y alcanza los objetivos previstos Se asegura que las personas, los procesos y los sistemas de la organización cumplan las expectativas Es disciplinado y establece claramente las responsabilidades
Áreas Foco de Desarrollo
Facilitando el rendimiento
Colaboradores: · Utiliza los valores de Roche como directriz para su propio comportamiento en el trabajo · Ofrece y solicita activamente retroalimentación · Brinda retroalimentación de manera veraz y objetiva · Ofrece apoyo a otros compartiendo conocimiento y brindando cooperación
Líderes: · Construye una organización que permite a sí mismo y a otros cumplir con las expectativas · Ofrece autonomía y dirección apropiadas · Delega responsabilidades y asegura una clara rendición de cuentas · Impulsa a sus empleados al éxito proporcionando los recursos y apoyo necesarios
Alcanzando los Resultados
Colaboradores: · Es disciplinado y se responsabiliza de sus propias acciones · Prioriza actividades y calcula el esfuerzo apropiado · Trabaja de manera estructurada y utiliza sistemas y herramientas para optimizar su propia eficiencia · Muestra tenacidad y persistencia cuando se confronta con obstáculos y resistencias
Líderes: · Ofrece estándares claros / expectativas de rendimiento · Evalúa el rendimiento individual de manera imparcial, justa y objetiva basado en la experiencia concreta y en la observación · Reconoce el rendimiento y recompensa apropiadamente a los de mayor rendimiento · Dirige y resuelve asuntos de rendimiento

Competencias de Liderazgo en Roche
Innovar, Aprender y Cambiar
Crea un entorno en que puedan surgir nuevas ideas Estimula puntos de vista y soluciones inusuales Es activo en la búsqueda y aplicación de nuevos conocimientos
Áreas Foco de Desarrollo
Innovación
Colaboradores: · Activamente promueve nuevos y diversos puntos de vista · Piensa "fuera de la caja" y reta la inercia · Reconoce los errores y fallas como parte necesaria de la innovación, las acepta y aprende de ellas
Líderes: · Crea un entorno que acepta las ideas innovadoras, la aceptación de riesgos y el pensamiento crítico · Brinda espacio a las personas para que exploren problemas sin resolver/necesidades no satisfechas del mercado, aún si esto no produce resultados a corto plazo · Estimula el debate directo y el sano desacuerdo
Cambio en la Dirección
Colaboradores: · Acepta la incertidumbre y mantiene un enfoque de acción aún si se confronta la ambigüedad · Ajusta constantemente su propio entorno para mejorar el rendimiento y la innovación · Se adapta flexiblemente a una gran variedad de situaciones · Inicia proactivamente cambios cuando es necesario
Líderes: · Ofrece y comunica una visión dominante y racional para el cambio · Equilibra los requerimientos para el cambio con la habilidad de las personas/organización para implementar el cambio · Mantiene diálogo continuo con las personas a lo largo del proceso de cambio
Entrenamiento & Desarrollo
Colaboradores: · Manifiesta un alto nivel de conocimiento propio y autoreflexión · Busca y aplica activamente conocimientos
Líderes: · Ofrece entrenamiento continuo y retroalimentación · Apoya el desarrollo del empleado en su rol actual y hacia potenciales roles futuros

[7] De "Modelo de Competencia de Liderazgo de Roche.", Recursos Humanos Roche Ecuador S.A., 2011, (Intranet empesarial). Derechos reservados por el nombre del titular de derechos de autor. Reproducido con permiso.

3.5.4. Planes de carrera y diseño de rutas

De acuerdo a toda la información recopilada y actualizada se planteó una reunión con los jefes inmediatos y el personal de Recursos Humanos, para validar la información de cada uno de los perfiles de cargo levantados, con sus competencias respectivas y el análisis previo con respecto al diagnóstico de planes de carrera en que se encuentra actualmente la compañía. Por esta razón, el objetivo de esta reunión fue planificar cuáles serán los pasos o actividades respectivas que se seguirán en el plan de carrera planeado de acuerdo a las necesidades de la empresa con cada posición:

- El objetivo de diseñar planes de carrera en la compañía se basa en que Recursos Humanos tendrá como parte de su planificación tres puntos primordiales por realizar:
    - Recursos Humanos analizó la cantidad de herramientas con las que cuenta y dispone para poder ofrecer planes de carrera en cada una de las posiciones.
    - Identificación de posiciones claves que resultan estratégicas para la compañía en este caso del área de soporte, para poder aplicar los planes de carrera generales de forma individualizada en cada posición.
    - Seguimiento con cada uno de los perfiles de cargo para poder determinar los resultados obtenidos a nivel de plan de carrera.
- Las principales actividades que se llevaron a cabo para seguir o establecer rutas de carrera son las siguientes:
    - En función del modelo organizativo, se identificaron las principales líneas estratégicas o puestos claves de la Organización, así como cada una de sus competencias en líderes y colaboradores y la experiencia requerida en cada caso, para poder establecer el tipo de crecimiento o ruta que deberá seguir la posición asignada. Es importante mencionar que cada departamento en la compañía está dividido por áreas dentro del mismo, por ejemplo, el departamento de finanzas, se encuentra

conformado por: Contabilidad, Contraloría, Compras y Logística. Esta división por departamento se podrá visualizar en cada una de las rutas de carrera diseñadas en los formatos anexos.

- Para el diseño de rutas de carrera se definió que las mismas se manejarán en forma ascendente (aplicación clásica de carrera: promoción a una posición superior), con un crecimiento de forma vertical de acuerdo a la estructura de cada departamento y un crecimiento horizontal entre otras áreas. 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)
- De acuerdo al análisis acordado con los jefes inmediatos y Recursos Humanos, las condiciones que se deberán tomar en cuenta para que los colaboradores puedan acceder a un plan de carrera son las siguientes:
    - La experiencia laboral dentro del perfil profesional con la posición actual hacia la posición de línea que se quiera escalar, debe tener un mínimo de un año de experiencia para poder acceder al crecimiento establecido.
    - De acuerdo a la posición que se quiera escalar deberá llenar los requisitos de experiencia profesional con títulos de tercer o cuarto nivel.
    - Se requiere que el perfil contenga los siguientes aspectos para que pueda adherirse a las normas de cumplimiento de carrera:
        - ✓ Formación: Perfil duro + experiencia

- ✓ Competencias: de líderes o colaboradores según la posición
- ✓ Capacitación o entrenamientos según la posición
- ✓ Evaluación del desempeño

- Se diseñaron rutas de carrera dentro de la estructura de la organización del área de soporte. Se inició este proceso con el análisis del perfil profesional de los distintos puestos implicados y se establecieron las rutas de movilidad y los pasos necesarios para poder escalar a las diferentes posiciones.

A continuación se presenta el diseño de rutas de carrera con los departamentos comprendidos dentro del área de soporte:

Ilustración 1

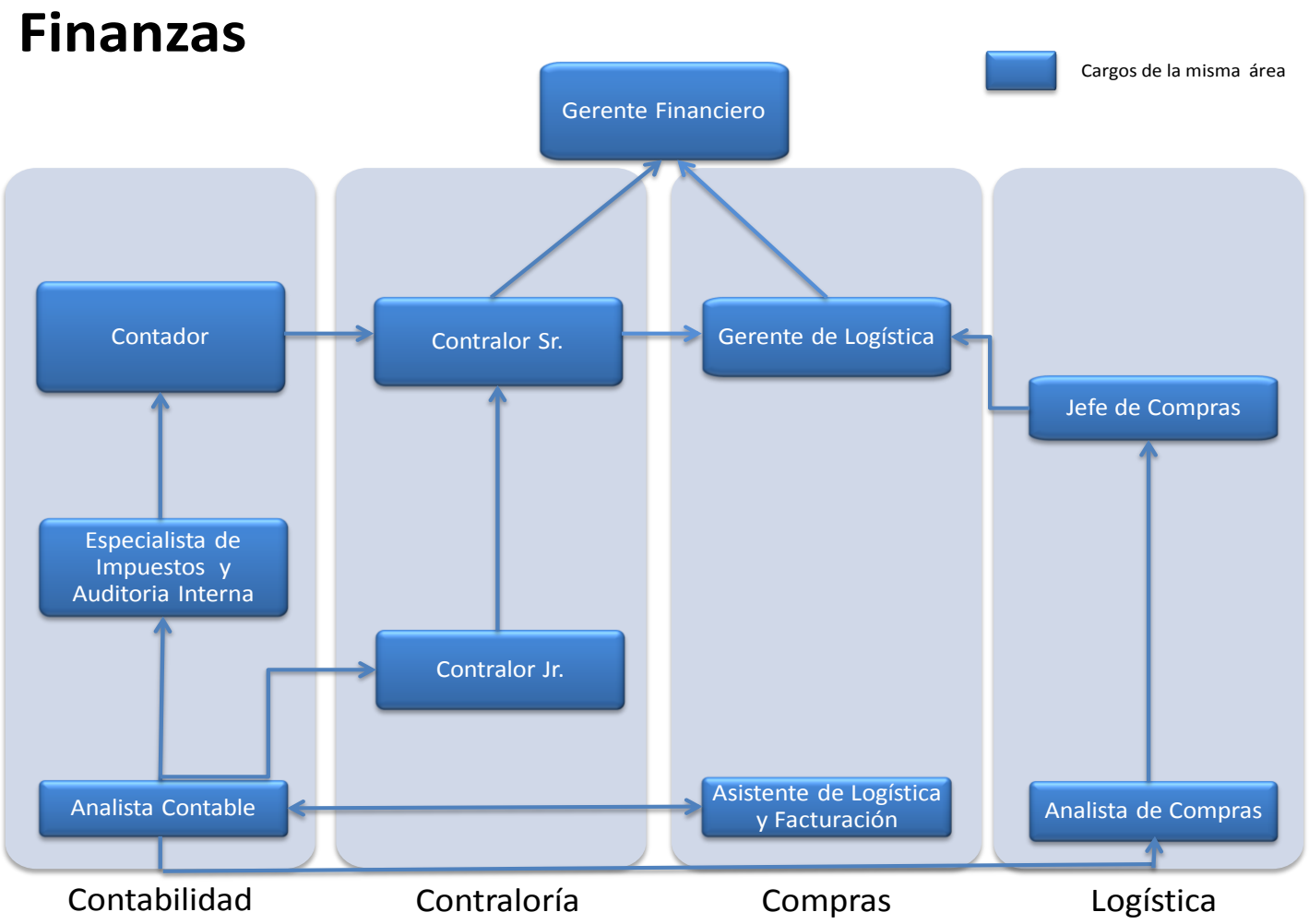


Ilustración 2

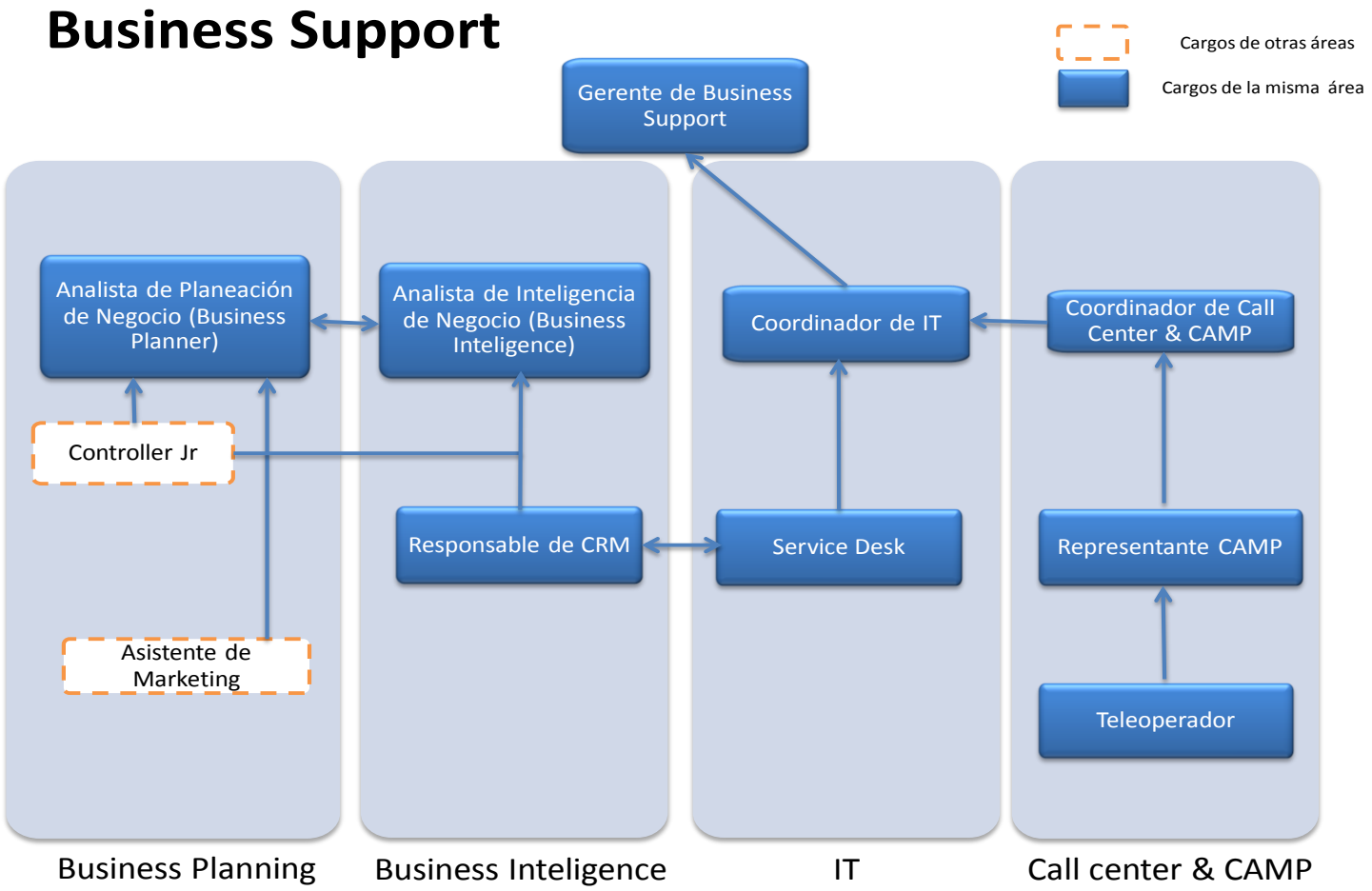


Ilustración 3

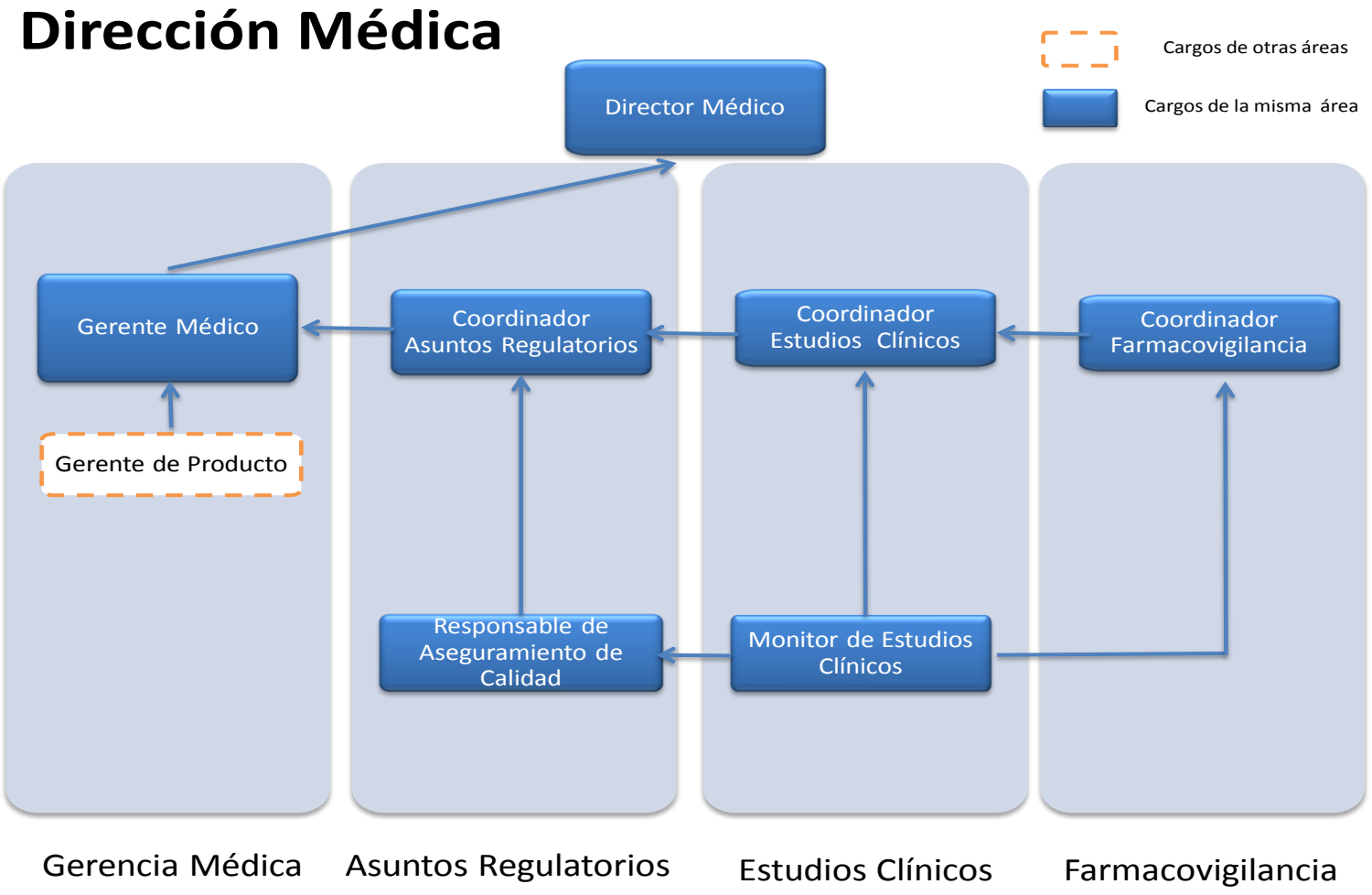
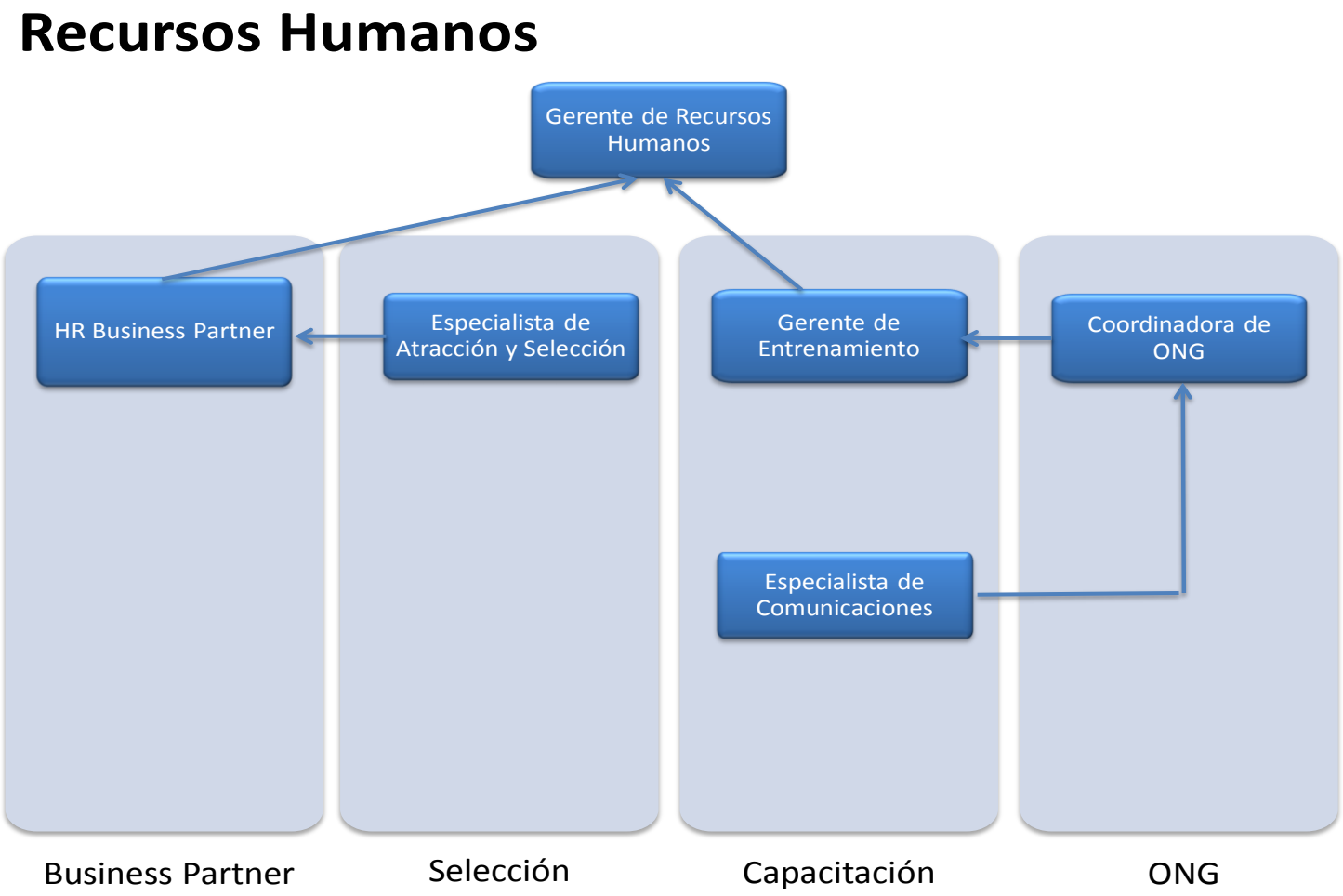


Ilustración 4



CAPÍTULO IV: MARCO EVALUATIVO

A continuación se detallarán cada uno de los objetivos planteados en el proyecto y los logros alcanzados dentro del mismo:

OBJETIVO	LOGRO ALCANZADO
1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del área de soporte con respecto a su estructura, perfiles de cargo y planes de carrera.	Datos obtenidos con respecto a la estructura, perfiles de cargo y planes de carrera en base a entrevistas y encuestas realizadas a través del diagnóstico.
OBJETIVO	**LOGRO ALCANZADO**
2. Actualizar los perfiles de cargo del Área de Soporte	Perfiles de cargo actualizados (Ver anexo)
OBJETIVO	**LOGRO ALCANZADO**
3. Identificar las competencias de cada cargo para colaboradores y líderes del área de soporte de acuerdo al modelo de competencias de liderazgo de Roche Ecuador S.A	Perfiles de cargo actualizados incluyendo las competencias por cada cargo y nivel (colaboradores y líderes)
OBJETIVO	**LOGRO ALCANZADO**
4. Diseñar rutas de carrera para el área de soporte	Rutas de carrera para niveles determinados según los cargos existentes en el área de soporte

De acuerdo a los objetivos planteados y a las actividades realizadas se propone que se realice un seguimiento efectivo para que exista un plan de carrera práctico y aplicable. Para ello, se formulará lo siguiente:

- De acuerdo a las entrevistas que se han realizado con los gerentes del área de soporte y de quienes se han obtenido los datos esperados para la ejecución exitosa del proyecto, se requerirá evaluar con el área de Recursos Humanos y con los colaboradores de forma semestral, los avances alcanzados en cada uno de sus planes de carrera y la forma en cómo este proyecto ha impactado en sus actividades diarias y el beneficio obtenido en sus carreras profesionales.

- A través de los datos obtenidos en la encuesta de compromiso laboral global, se podrá tener una evidencia clara acerca de la percepción que tienen los colaboradores en cuanto a sus avances y resultados prácticos de los planes de carrera, lo aplicable que resulta en cada uno de los perfiles y el conocimiento que tiene cada uno de ellos sobre su futuro profesional, la escala o ruta que podrán tener en sus posiciones actuales y las oportunidades de desarrollo en cada caso.
- Mediante los resultados obtenidos con el levantamiento de información de las entrevistas con los gerentes y encuestas aplicadas a los colaboradores, se podrá trasmitir a toda la compañía la inquietud que se genera con respecto a planes de carrera y la iniciativa de ejecutar el proyecto para su propio beneficio, se lo podrá lograr con la ayuda del departamento de comunicaciones para que este tratado sea publicado en las noticias semanales de la página web de la compañía.
- El departamento de Recursos Humanos tendrá la responsabilidad de revisar trimestralmente cuáles son los avances que se tienen con los colaboradores y sus planes de carrera y motivarlos a que sigan aplicando a este proyecto.
- La Gerente de Recursos Humanos propondrá reuniones mensuales con los gerentes de cada área para recibir y dar una retroalimentación acerca del programa de planes de carrera. Receptará las debilidades o fallas que se encuentren en el mismo para poder corregirlas y al mismo tiempo recibirá sugerencias que puedan implementarse para un mejor avance del mismo.

CAPÍTULO V: MARCO CONCLUSIVO

5.1. CONCLUSIONES

- La implementación de una herramienta como planes de carrera en la compañía Roche Ecuador S.A será un proceso que se ajuste y de respuesta a la estrategia empresarial vinculada con el departamento de Recursos Humanos, ya que la formación y desarrollo de los colaboradores representará uno de los procesos primordiales y los que mayor beneficio brindará tanto a la compañía como al trabajador.
- Los planes de carrera permiten a los colaboradores tener un conocimiento claro y específico de su crecimiento profesional dentro de la Organización.
- La compañía cuenta con su propio modelo de competencias de liderazgo que resulta un punto clave en la ejecución de planes de carrera con los trabajadores para poder cumplir eficiente y adecuadamente con la aplicación de este proceso.
- La compañía Roche Ecuador S.A cuenta actualmente con la iniciativa y la aprobación del departamento de Recursos Humanos y los gerentes para utilizar los recursos que proponen un crecimiento y desarrollo en sus equipos de trabajo, por lo tanto, el diseño de un plan de carrera en la empresa beneficia tanto a la empresa como a sus trabajadores.
- El plan de carrera que será implementado en la compañía Roche Ecuador S.A será útil y de fácil acceso, con políticas transparentes que permitirán determinar el potencial de desarrollo de cada empleado, logrando así una mayor motivación en el desempeño de sus actividades e incremento de la productividad. Como consecuencia, disminuirán los costos en el proceso de reclutamiento de personal y esto permitirá la retención de talentos seguros en mira de desarrollo de su futuro y de la compañía.

- El diseño de este proyecto permitirá a la compañía Roche Ecuador S.A tener una herramienta útil y de fácil acceso para la generación de un proceso de mejora continua en la calidad de retención de talentos con un desempeño óptimo. De esta manera, se podrán cumplir los objetivos alineados entre el personal y la organización, asegurando que la empresa aporte al desarrollo de sus colaboradores y sean ellos a su vez los que se vean beneficiados por esta inversión en planes de carrera.
- El uso de indicadores para el planteamiento de este diseño de plan de carrera en la compañía Roche Ecuador S.A de acuerdo a los objetivos que se quieren cumplir, serán necesarios aplicarlos para lograr resultados óptimos y eficaces.

5.2. RECOMENDACIONES

- Recursos Humanos será el departamento que propicie la implementación de este proyecto y por ello será importante que para el uso y desarrollo de planes de carrera se canalice dentro de esta área los movimientos de personal que requieran ser aplicados con el crecimiento de cada posición según la necesidad del área conjuntamente con aprobación del gerente del área, para que de esta manera exista un proceso transparente y equitativo.
- Establecer un presupuesto anual para que el proyecto pueda ponerse en marcha en coordinación con los gerentes del área y la Gerente de Recursos Humanos, así, los colaboradores podrán sentirse confiados y seguros de que su crecimiento será un aporte personal y empresarial.
- El diseño del plan de carrera deberá ser socializado en la compañía, a través de mecanismos claves detallando cada uno de los requisitos

que las personas necesitarán cumplir para poder aplicar a las diferentes posiciones que se proponen según las necesidades del área.

- Se recomienda que semestralmente el proyecto tenga un seguimiento constante por parte de las personas encargadas conjuntamente con el área de Recursos Humanos, para evaluar el impacto que tendrá en sus colaboradores, en sus resultados, en sus actividades diarias y en las expectativas que se planteen con esta idea.
- Será necesario establecer políticas y procedimientos a seguir en la creación e implementación de planes de carrera para que pueda mantenerse en el tiempo y que las reglas sean claras y justas para todo el personal.
- Se recomienda que a través de los gerentes de área, se incentive al personal a participar en los diferentes procesos internos de selección, para que de esta manera cada uno conozca las oportunidades existentes en la compañía y el área.
- Se recomienda que el diseño de planes de carrera en la compañía Roche Ecuador S.A se mantenga en el tiempo y el departamento de Recursos Humanos tome la iniciativa en dar seguimiento a la implementación del mismo en cada una de sus áreas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha. Alicia. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por competencias,* Ediciones Granica, Argentina, pp. 79-92
- Alles, Martha. Alicia. (2009). *Construyendo Talento,* Ediciones Granica, Argentina.
- Asociación Argentina de Counselors. ¿*Qué es Couseling*? recuperado de: http://www.aacounselors.org.ar/institucional/la-profesion/item/3-%C2%BFqu%C3%A9-es-counseling?
- Ballesta, Octavio. (2009). *Importancia de los Planes de Desarrollo de Carrera en la Gestión de Talento Humano.* Recuperado de: http://blog.talaentia.com/2009/10/19/importancia-de-los-planes-de-desarrollo-de-carrera-en-una-organizacion-orientada-a-la-gestion-de-talento/.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano,* Interamericana Editores, México.
- Diaz. Pinilla. Mariela. (2009). *Diccionario de Competencias Laborales,* PSICOM Editores, Colombia.
- George Bohlander – Scott Snell. (2005). *Administración de Recursos Humanos,* Cengage Learning Editores, México.
- Luna, Angel. Giovanni. (2008). Capital Humano. *Gestión por competencias laborales en la administración pública,* Editorial Trillas, México.
- Wayne, Mondy. (2010). *Administración de Recursos Humanos,* Ediciones Pearson, México.
- Wherter, William, Jr. (2008). *Administración de Recursos Humanos*., Interamericana Editores, México.
- "Orientación de personal", 2012, recuperado de: http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/orientaci%C3%B3ndepersonal/PLANESCARRERA.htm

- ¿Qué es Competencia Laboral?, Aliado Laboral, recuperado de: http://www.aliadolaboral.com/personas/SE4/BancoConocimiento/P/p-que-es-competencia-laboral-colombia/p-que-es-competencia-laboral-colombia.aspx

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA A GERENTES

FORMATO DE ENTREVISTA A GERENTES DEL ÁREA DE SOPORTE Y GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

TEMA: SITUACIÓN ACTUAL DE PLANES DE CARRERA EN COLABORADORES DE LA COMPAÑÍA

ÁREA:

CARGO:

FECHA:

1. Podría comentarme cuál es la situación actual del Área de Soporte y en general de la compañía en cuanto a planes de carrera en sus colaboradores?

2. Cuáles son las oportunidades de desarrollo que actualmente brinda la compañía a sus trabajadores?

3. Cómo se han manejado las oportunidades internas de desarrollo hasta el momento en la compañía con los colaboradores y qué resultados han tenido?

4. Cuál es la necesidad que tiene actualmente la compañía Roche Ecuador S.A de diseñar un plan de carrera para sus trabajadores?

Gracias por su colaboración

ANEXO 2: ENCUESTA A COLABORADORES Y RESULTADOS OBTENIDOS

ENCUESTA POSIBILIDADES DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO PROFESIONALES

EN ROCHE ECUADOR S.A

Datos Demográficos:

Edad: Menos de 25 años

Entre 25 y 28 años

Entre 29 y 34 años

Entre 34 y 43 años

Sexo:

Masculino

Femenino

Formación Académica:

Secundaria

Superior

Cuarto Nivel

Nivel Ocupacional:

Directivos

Gerentes

Jefes

Analistas

Asistentes

Instrucciones:

¡Su opinión también cuenta!

A continuación por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de conocimiento que posee usted con respecto a las oportunidades de desarrollo y crecimiento que le brinda la compañía.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y solo serán utilizadas para ayudarnos a mejorar.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos. Por favor marque con una X la opción que usted considere necesaria.

1. Considera usted que la organización ha trabajado para apoyar su desarrollo profesional?

SI NO

2. Estaría usted dispuesto a asumir una nueva posición dentro de esta compañía?

SI NO

3. Cree usted que esta compañía brinda oportunidades de crecimiento profesional a largo plazo?

SI NO

4. Sabe usted en la actualidad hacia que posición podría desarrollarse después de su función actual?

SI NO

5. Sabe usted si existe algún programa en la organización que le direccione con respecto a planes de carrera profesionales?

SI NO

6. Ha tenido alguna vez acceso en la organización a información sobre planes de carrera de acuerdo a su posición?

SI NO

7. Le gustaría actualmente tener una alternativa de plan de desarrollo profesional dentro de su carrera?

SI NO

ANEXO 2.1: RESULTADOS OBTENIDOS

GRÁFICO # 1:

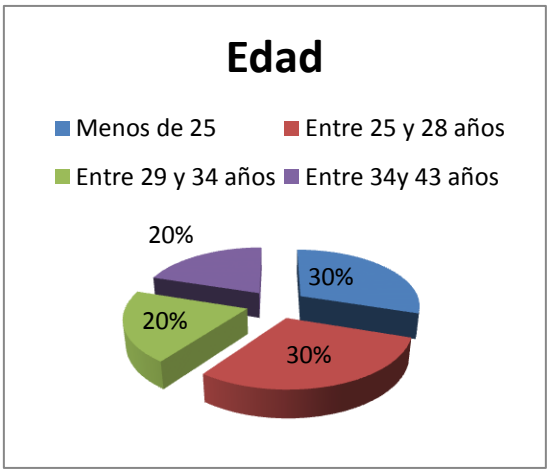


GRÁFICO #2:

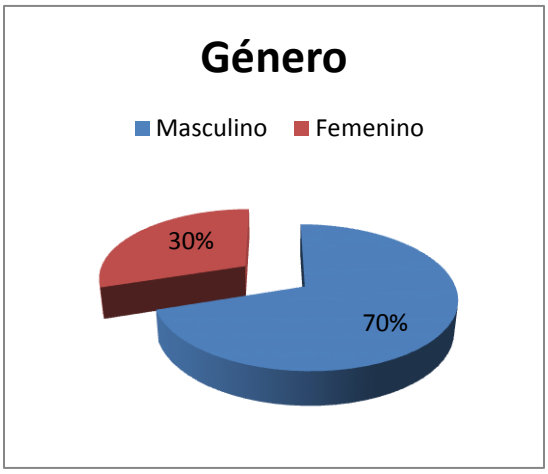


GRÁFICO #3:

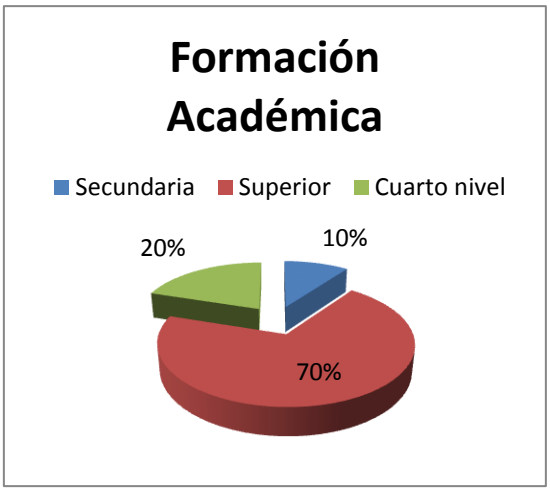


GRÁFICO #4:

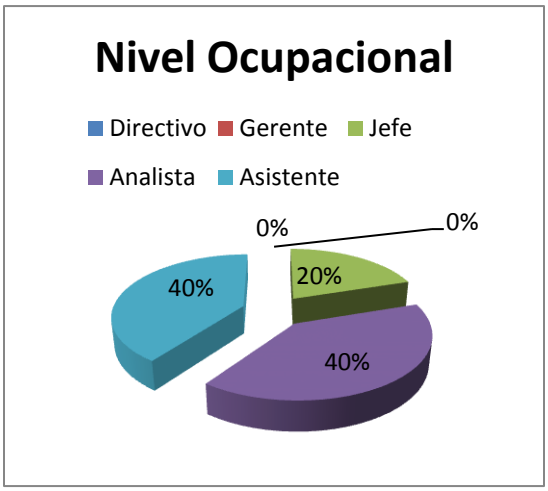


GRÁFICO #5:



GRÁFICO #6:

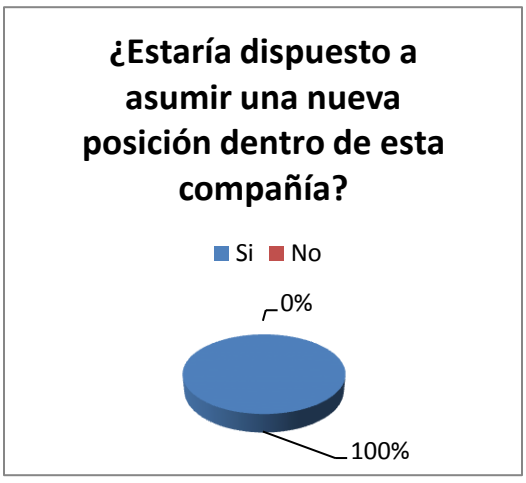


GRÁFICO #7:



GRÁFICO #8:

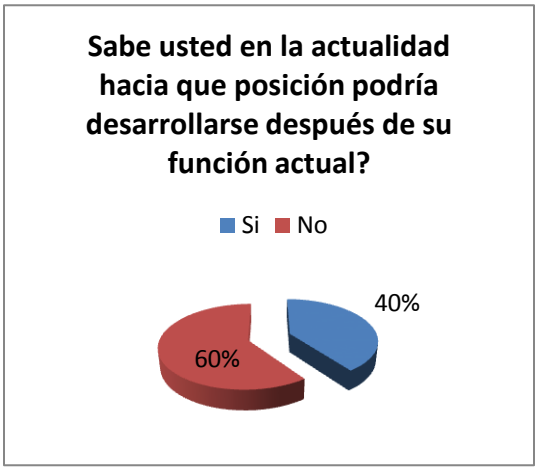


GRÁFICO #9:



GRÁFICO #10:

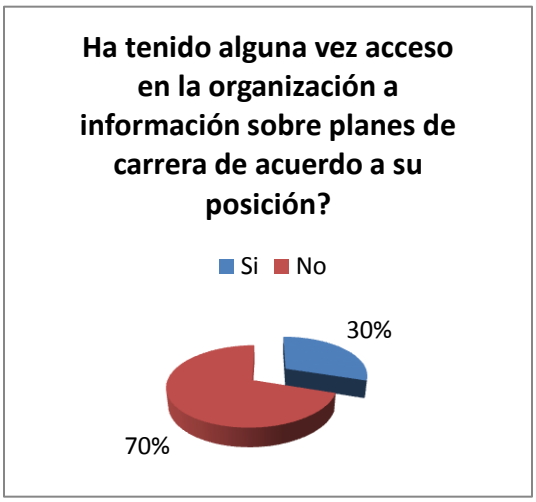


GRÁFICO #11:



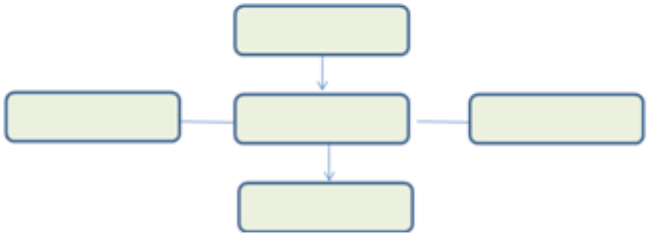
ANEXO 3: PERFIL DE CARGO (DESACTUALIZADO)

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO Roche

Título del Cargo:		
Ubicación:	División: Farma	Área:
Jefe Inmediato:	Supervisa:	

Misión

Organigrama



Funciones Principales

1.
2.
3.
4.
5.

Emitido por: Recursos Humanos	Revisado por:	Fecha Emisión:	Página No. : 1/2

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO Roche

Educación Formal:

Conocimientos Requeridos:

Experiencia:	Área:

Competencias	Grado			
	A	B	C	D

A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: Insatisfactorio

Emitido por: Recursos Humanos	Revisado por:	Fecha Emisión:	Página No. : 2/2

ANEXO 4: PERFIL DE CARGO (ACTUALIZADO)

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	**GERENTE FINANCIERO**		
División:	Farma	Área:	Finanzas
Reporta a:	Gerente País		
Supervisa a:	Contador General, Contralor, Gerente de Logística y Jefe de Compras		
Fecha de elaboración:	2013		
Fecha de actualización:	N/A		

OBJETIVO DEL CARGO

Planificar, dirigir y establecer la gestión económica financiera de la compañía, formulando las políticas y procesos correspondientes, así como promover los sistemas operativos y de información necesarios, encaminadas a rentabilizar económicamente las actividades de la compañía dentro de las normas y principios corporativos y la regulación local vigente.

ROLES Y RESPONSABILIDADES

FUNCIONES
Administrar el equipo humano a cargo direccionándolos a la consecución de los objetivos del área
Dirigir y definir la política administrativa y contable de la compañía, introduciendo normas y procedimientos, según la política de Casa Matriz y la legislación vigente, para maximizar la gestión económica y garantizar el cumplimiento eficiente de las obligaciones legales y fiscales y los principios corporativos
Participar en la definición y dirigir el control de gestión de los presupuestos de la compañía
Coordinar la entrega de información oportuna y adecuada para los procesos de auditorias corporativas y externas
Dar seguimiento a los día de cartera de la compañía (cartera vencida)
Brindar soporte financiero cuando existen cambios en el modelo de gestión
Velar porque las directivas éticas de la compañía se cumplan a través del entrenamiento y comunicación de procesos al personal
Establecer estrategias financieras que le permitan al negocio optimizar rentabilidad y monitorearlas periódicamente para lo toma de acciones correctivas
Definir las estrategias de liberación de órdenes de compra, negociación con proveedores clave y revisión de contratos
Supervisar el trabajo de logística con el fin de asegurar que la compañía cuente con el nivel adecuado de inventario
Coordinar las iniciativas en las que intervengan Farma y Diagnóstica para asegurar que se encuentren alineadas a las disposiciones de Casa Matriz
Mantener relaciones directas con el distribuidor para dar soporte en el manejo del portafolio de productos maduros

NIVEL DE RELACIONAMIENTO

Interno ☒	Externo ☒
Gerentes de las Unidades de Negocio: Soporte en la elaboración y control de presupuestos Ventas: Monitorear el cumplimiento del presupuesto de ventas Dirección Médica: Vigilar las desviaciones del presupuesto del área .	Finanzas Regional: Asegurar que los procesos del área de finanzas se encuentren alineados a las directrices de la regional Casa Matriz: Revisar impuestos RIL (Uruguay): Coordinar el portafolio de productos maduros Distribuidor: Atender requerimientos del proveedor Abogados y asesores tributarios: Buscar asesoría en temas financieros y tributarios para la compañía Gobierno: Ministerio de Finanzas para alinear los sistemas con requerimientos locales

NIVEL DE IMPACTO DE LA POSICIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DEL NEGOCIO

Alto ☒ Velar por el cumplimiento de los objetivos financieros de las compañía, asegurando que la compañía cuente con la liquidez y rentabilidad apropiadas en el tiempo

Medio ☐

Bajo ☐

GRADO DE AUTONOMÍA QUE LA POSICIÓN TIENE PARA LA TOMA DE DECISIONES

Alto ☒ Medio ☐ Bajo ☐ N/A ☐

REQUERIMIENTO DEL PERFIL

Nivel de educación formal:	Título de Tercer Nivel en Ingeniería Comercial, Administración de Empresas o carreras afines. Maestría en Administración de Empresas
Experiencia:	10 años en áreas financieras 4 años en posiciones similares
Nivel de Ingles:	Avanzado

COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Administración de personal	Alto
Habilidad numérica	Alto
Manejo de paquetes utilitarios (Office)	Intermedio
Conocimiento de Normas Ecuatorianas de Contabilidad	Intermedio
Conocimiento de las Normas Internacionales Financieras	Intermedio

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO DE ROCHE

1. Enfocarse para crear valor

Centrarse en acciones que estén alineadas con la estrategia y objetivos de Roche. Situar al cliente en el centro de nuestras actividades. Buscar la simplicidad

a. Establecer estrategias **Requerido ☒** **No requerido ☐**

Colaborador ☐

Busca alinear la estrategia del negocio con las necesidades de cliente
Simplifica asuntos complejos y establece prioridades claras
Se enfoca en actividades que crean valor
Entiende e implementa la visión y los objetivos de Roche así como estrategias de negocio globales y locales

Líder ☒

Comunica la visión y directriz al interior de su área de responsabilidad
Descompone la estrategia en objetivos concretos, acciones, indicadores estratégicos de desempeño
Tiene en cuenta perspectivas financieras y otras, a corto y a largo plazo al crear estrategia

b. Toma de decisiones **Requerido ☒** **No requerido ☐**

Colaborador ☐

Incluye a las partes interesadas de manera temprana en el proceso de toma de decisiones
Aprovecha la pericia propia y de otros para tomar decisiones bien pensadas
Aplica pensamiento crítico para asegurar que las implicaciones de las decisiones han sido consideradas a cabalidad
Se asegura que los roles en la toma de decisiones están claramente definidos incluyendo la identificación individual del tomador de la decisión

Líder ☒

Delega la toma de decisión al nivel apropiado
Empodera los reportes propios para tomar decisiones y los soporta

c. Pericia Profesional & de Negocios **Requerido ☒** **No requerido ☐**

Colaborador y Líder ☒

Demuestra conocimiento profundo y amplio y pericia en su propio campo profesional
Articula y ejemplifica la propuesta de valor y la cadena de valor de Roche
Demuestra conocimiento financiero respecto a costos, impuestos, ganancia, y márgenes
Sabe y aplica los procesos internos relevantes de Roche

2. Movilizar la organización

Construye relaciones confiables y efectivas. Promueve el trabajo en equipo, la colaboración y la participación. Forma y estimula la comunicación abierta.

a. Inspirando e Influyendo **Requerido ☒** **No requerido ☐**

Colaborador ☐

Muestra empatía y preocupación real por otros, compromete tiempo y energía
Influye tanto de manera real como inspiradora
Mantiene una actitud optimista bajo presión, supera el pesimismo y la negatividad

Líder ☒

Crea un ambiente de apertura y confianza
Conecta a las personas con la visión general: ofreciendo valor al paciente
Actúa de manera motivadora y demuestra pasión por su rol de líder

a. Comunicación **Requerido ☒** **No requerido ☐**

Colaborador y Líder ☒

Se comunica de manera muy genuina y auténtica
Fomenta y estimula la comunicación clara y abierta
Escucha activa y profundamente
Adapta estilos de comunicación a diferentes audiencias y a situaciones teniendo en cuenta diferencias culturales

---

b. Trabajo en Equipo & Colaboración **Requerido ☒** **No requerido ☐**

Colaborador ☐

Desarrolla y mantiene relaciones efectivas a todo nivel, interna- y externamente
Dirige conflictos constructivamente en una atmósfera de apertura y confianza
Comprende diferentes culturas y abordajes y busca puntos de vista alternativos
Es confiable y veraz a través de sus compromisos

Líder ☒

Está dispuesto a dar un paso atrás para permitir que otros contribuyan, permite que otros brillen
Crea ambientes en los que las personas valoran la diversidad y reconocen la importancia de cada rol en los equipos
Construye visión común y objetivos

---

1. Dar resultados

Acepta las responsabilidades, se orienta a resultados, y alcanza los objetivos previstos. Se asegura que las personas, los procesos y los sistemas de la organización cumplan las expectativas. Es disciplinado y establece claramente las responsabilidades

---

a. Facilitando el rendimiento **Requerido ☒** **No requerido ☐**

Colaborador ☐

Utiliza los valores de Roche como directriz para su propio comportamiento en el trabajo
Ofrece y solicita activamente retroalimentación
Brinda retroalimentación de manera veraz y objetiva
Ofrece apoyo a otros compartiendo conocimiento y brindando cooperación

Líder ☒

Construye una organización que permite a sí mismo y a otros cumplir con las expectativas
Ofrece autonomía y dirección apropiadas
Delega responsabilidades y asegura una clara rendición de cuentas
Impulsa a sus empleados al éxito proporcionando los recursos y apoyo necesarios

---

a. Alcanzando los resultados **Requerido ☒** **No requerido ☐**

Colaborador ☐

Es disciplinado y se responsabiliza de sus propias acciones
Prioriza actividades y calcula el esfuerzo apropiado
Trabaja de manera estructurada y utiliza sistemas y herramientas para optimizar su propia eficiencia
Muestra tenacidad y persistencia cuando se confronta con obstáculos y resistencias

Líder ☒

Ofrece estándares claros / expectativas de rendimiento
Evalúa el rendimiento individual de manera imparcial, justa y objetiva basado en la experiencia concreta y en la observación
Reconoce el rendimiento y recompensa apropiadamente a los de mayor rendimiento
Dirige y resuelve asuntos de rendimiento

1. Innovar, Aprender y Cambiar

Crea un entorno en que puedan surgir nuevas ideas. Estimula puntos de vista y soluciones inusuales
Es activo en la búsqueda y aplicación de nuevos conocimientos

a. Innovación	**Requerido ☒**	**No requerido ☐**
Colaborador ☐	*Líder* ☒	
Promueve activamente nuevos y diversos puntos de vista Piensa "fuera de la caja" y reta la inercia Reconoce los errores y fallas como parte necesaria de la innovación, las acepta y aprende de ellas	Crea un entorno que acepta las ideas innovadoras, la aceptación de riesgos y el pensamiento crítico Brinda espacio a las personas para que exploren problemas sin resolver/necesidades no satisfechas del mercado, aún si esto no produce resultados a corto plazo Estimula el debate directo y el sano desacuerdo	

b. Cambio en la dirección	**Requerido ☒**	**No requerido ☐**
Colaborador ☐	*Líder* ☒	
Acepta la incertidumbre y mantiene un enfoque de acción aún si se confronta la ambigüedad Ajusta constantemente su propio entorno para mejorar el rendimiento y la innovación Se adapta flexiblemente a una gran variedad de situaciones Inicia proactivamente cambios cuando es necesario	Ofrece y comunica una visión dominante y racional para el cambio Equilibra los requerimientos para el cambio con la habilidad de las personas/organización para implementar el cambio Mantiene diálogo continuo con las personas a lo largo del proceso de cambio	

c. Entrenamiento y desarrollo	**Requerido ☒**	**No requerido ☐**
Colaborador ☐	*Líder* ☒	
Manifiesta un alto nivel de conocimiento propio y autorreflexión Busca y aplica activamente conocimientos	Ofrece entrenamiento continuo y retroalimentación Apoya el desarrollo del empleado en su rol actual y hacia potenciales roles futuros	

Aprobaciones:

Jefe Directo	**Titular a Cargo**	**Responsable RRHH**
Nombre: Firma: Fecha:	Nombre: Firma: Fecha:	Nombre: Firma: Fecha:

Quito, 07 de octubre de 2013

ROCHE ECUADOR S.A

Presente.-

De mi consideración:

Yo, Ximena Elizabeth Figueroa Oquendo, con cédula de identidad 0603341744, estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador previa a la obtención del título de Psicóloga Organizacional, solicito a ustedes muy amablemente se dignen en otorgarme la autorización de reimpresión y adaptación de algunos contenidos e información utilizada para la realización de la tesis en curso con el nombre de: DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA APLICADO AL ÁREA DE SOPORTE DE LA COMPAÑÍA ROCHE ECUADOR S.A, INCLUYENDO SU MODELO DE LIDERAZGO DE COMPETENCIAS.

De antemano agradezco su atención.

Atentamente,

Ximena Figueroa O.

Roche

Quito, 07 de octubre de 2013

ROCHE ECUADOR S.A
Presente.-

De mi consideración:

En nombre de la compañía ROCHE ECUADOR S.A, a pedido de la solicitud suscrita por la señorita Ximena Elizabeth Figueroa Oquendo, con cédula de identidad 0603341744, estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador previa a la obtención del título de Psicóloga Organizacional, autorizamos a hacer uso de los contenidos e información para la reimpresión y adaptación de la misma en el desarrollo de su tesis en curso con el nombre de: DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA APLICADO AL ÁREA DE SOPORTE DE LA COMPAÑÍA ROCHE ECUADOR S.A, INCLUYENDO SU MODELO DE LIDERAZGO DE COMPETENCIAS.

Por lo expuesto agradecemos que la estudiante haga uso de la información como bien pudiere.

Atentamente,

ROCHE ECUADOR S.A.

Giovanna Vásquez
HR Business Partner

ROCHE ECUADOR S.A.

Miguel Paredes
Gerente Financiero
Apoderado General