



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **CRISTINA JULIETA CUEVA ESPINOSA, C.C.: 1709017378**, autor del trabajo de graduación intitulado: **"ELABORACIÓN DE MAPAS DE CARRERA PARA NESTLÉ ECUADOR"**, previa la obtención del grado Académico de **MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**, 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 la Universidad.

Quito, Abril 2014

CRISTINA JULIETA CUEVA ESPINOSA

C.C: 1709017378

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
DE RECURSOS HUMANOS**

**ELABORACIÓN DE MAPAS DE CARRERA
PARA NESTLÉ ECUADOR**

CRISTINA JULIETA CUEVA ESPINOSA

DIRECTOR: ING. JAIME MORENO VILLEGAS, MSc.

QUITO, 2014

DEDICATORIA

A mis padres quienes han sido mi guía tanto en mi vida personal como en la profesional y gracias a su apoyo pude concluir mis estudios universitarios y esta maestría. Siempre han estado presente como un ejemplo de principios y valores.

A mis hermanos por su apoyo y confianza en todo lo necesario para cumplir mis objetivos como ser humano y estudiante.

Cristina

AGRADECIMIENTO

Debo agradecer, en primer término, a Dios que me ha dado la suficiente fortaleza para desarrollar esta Tesis, y, por supuesto a los catedráticos de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador que nos han impartido sus enseñanzas, fundamentales para el desarrollo de este trabajo, y, de manera especial al Ing. Jaime Moreno por su excelente guía como director de esta tesis.

Un agradecimiento muy especial a Nestlé Ecuador por haberme permitido utilizar datos y trabajos de la empresa para la realización de esta tesis.

Cristina

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|----------------------|-------------|
| RESUMEN | viii |
|----------------------|-------------|

| | |
|-----------------------|-----------|
| ABSTRACT | ix |
|-----------------------|-----------|

CAPÍTULO I

| | | |
|----------|----------------------------------|----------|
| 1 | MARCO INTRODUCTORIO | 1 |
| 1.1 | HISTORIA NESTLÉ | 1 |
| 1.2 | VISIÓN | 3 |
| 1.3 | MISIÓN..... | 3 |
| 1.4 | ANTECEDENTES | 5 |
| 1.5 | JUSTIFICACIÓN..... | 5 |

CAPÍTULO II

| | | |
|----------|--|----------|
| 2 | MARCO TEÓRICO..... | 8 |
| 2.1 | PLANES DE CARRERA..... | 8 |
| 2.2 | EL CRECIMIENTO DE LAS CARRERAS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN | 14 |
| 2.2.1 | Objetivos Organizacionales de la Compañía..... | 15 |
| 2.3 | ELEMENTOS QUE LAS EMPRESAS CONSIDERAN PARA QUE LOS COLABORADORES SEAN PROMOVIDOS | 18 |
| 2.3.1 | ¿Cómo Manejar a las Personas Clave o Key People?..... | 19 |
| 2.3.2 | ¿Cómo Evolucionan las Capacidades Según los Distintos Niveles? | 22 |
| 2.3.3 | El Contrato Económico | 24 |
| 2.3.4 | El Contrato Psicológico..... | 25 |
| 2.4 | ADMINISTRACIÓN DE CARRERAS..... | 28 |
| 2.4.1 | Un Ambiente Cambiante | 28 |
| 2.4.2 | Definición de Administración de Carrera | 31 |

CAPÍTULO III

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3 | MARCO METODOLÓGICO..... | 42 |
| 3.1 | PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO PARA EL LEVANTAMIENTO DE MAPAS DE CARRERA EN NESTLÉ..... | 42 |
| 3.1.1 | Metodología..... | 42 |
| 3.1.1.1 | Metodología para la Creación de Mapas de Carrera. Nestlé México..... | 44 |
| 3.1.2 | Entrevistas de Entendimiento de Estrategia | 48 |
| 3.1.3 | Organigramas de las Posiciones | 49 |
| 3.1.4 | Identificación de Puestos Tipos, Descripciones de Puestos | 49 |
| 3.1.5 | Definición de las Competencias Funcionales..... | 50 |
| 3.1.6 | Perfilamiento de Competencias de Liderazgo y Funcionales por Puesto Tipo y Grupo Función..... | 51 |
| 3.1.7 | Desarrollo de la Matriz de Roles | 52 |
| 3.1.8 | Entrevista de Entendimiento de Roles y Perfiles Con Compensaciones..... | 53 |
| 3.1.9 | Elaboración de Mapas de Puestos por Nivel y Rol | 54 |
| 3.1.10 | Definición de Mapas de Carrera..... | 54 |
| 3.1.11 | Identificación de las Principales Rutas de Carrera..... | 54 |
| 3.1.12 | Publicación de las Rutas..... | 55 |
| 3.1.13 | Comunicación y Seguimiento | 58 |
| 3.1.14 | Entrevistas de Entendimiento en Cada Unidad de Negocio..... | 63 |
| 3.1.15 | Realización de los Gráficos de Cada Línea de Carrera..... | 66 |
| 3.1.16 | Subir al Sistema de Nestlé las Líneas de Carrera con sus Descriptivos de Puesto | 67 |

CAPÍTULO IV

| | | |
|----------|-------------------------------|-----------|
| 4 | MARCO CONCLUSIVO | 69 |
| 4.1 | CONCLUSIONES..... | 69 |
| 4.2 | RECOMENDACIONES | 72 |

| | |
|--------------------------|-----------|
| BIBLIOGRAFÍA..... | 74 |
|--------------------------|-----------|

ANEXOS

| | |
|---|----|
| Anexo 1: Mapas de Carrera Nestlé..... | 77 |
| Anexo 2: Listado de Descriptivos de puestos | 81 |
| Anexo 3: Protocolo de Entrevista..... | 89 |
| Anexo 4: Preguntas Frecuentes Realizadas por los Empleados en Relación con el Desarrollo de Carrera en Nestlé | 93 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Ilustración 1: Ejemplos de Carrera | 10 |
| Ilustración 2: Plan de carrera desde Vendedor Junior hasta Jefe Zonal | 11 |
| Ilustración 3: Plan de Carrea desde Auditor Junior a Gerente Junior | 12 |
| Ilustración 4: Estrategia y los subsistemas de Recursos Humanos | 16 |
| Ilustración 5: Factores Core..... | 46 |
| Ilustración 6: Organigrama de Posiciones | 52 |
| Ilustración 7: Clasificación por familias..... | 55 |
| Ilustración 8: Diseño de Mapa de Carrera | 57 |

RESUMEN

El principal propósito de la tesis será levantar los Mapas de Carrera para la totalidad de las posiciones en Nestlé Ecuador, ya que al contar con el correspondiente mapa en firme, los colaboradores de la empresa podrán ver y saber con claridad cuál es su carrera dentro de la compañía.

Primero se realizará un estudio de connotados tratadistas sobre el tema, adicional a eso se revisará la metodología de levantamiento de Mapas de Carrera que se realizó en Nestlé México y luego se implementará y adaptará dicha metodología al Ecuador.

Se levantarán un total de 267 mapas de carrera para todas las posiciones de los colaboradores de Nestlé a nivel Nacional y luego se dará a conocer los Mapas de Carrera a la Compañía. Al final se mostrará algunos ejemplos de los Mapas de Carrera. (Ver Anexo 1)

Palabras Claves: Mapas de Carrera, Posiciones Clave, Estructuras Planas, Descriptivos de Cargo, Movimientos ascendentes, Movimientos laterales, Etapas de carrera.

ABSTRACT

The main purpose of the thesis will be raise Career Maps for all positions at Nestlé Ecuador, this will help company employees to see and know clearly their career within the company.

First there will be a study of renowned writers on the subject, in addition to that, the Nestlé Mexico methodology and then the implementation and adaptation of the methodology in Ecuador.

A total of 267 career maps will be rise for all positions in Nestlé Finally some examples of Career Maps will be displayed.

Keywords: Career Maps, Key Positions,, Flat Structures, Job Descriptions, Upward, movements, Horizontal movements, Career Stages.

CAPÍTULO I

1 MARCO INTRODUCTORIO

1.1 HISTORIA NESTLÉ

Nestlé es una compañía multinacional de consumo masivo que invierte más de \$1.200 millones de dólares anualmente en investigación y desarrollo, comercializa productos en 130 países del mundo y fabrica más de 10.000 productos diferentes. Nestlé cuenta con más de 270.000 colaboradores en todo el mundo y 480 fábricas en más de 80 países, invierte más de \$80 millones de dólares anuales en la protección del medio ambiente y ha puesto en marcha más de 400 proyectos comunitarios en 90 países. (Ponce, 2012)

Ponce, (2012) indica que: Nestlé inicia las operaciones en Ecuador en 1955 con la apertura de una oficina de importaciones en Guayaquil y asume la administración de la Industria Ecuatoriana de Elaborados de Cacao C.A. (INDECA) y en 1972 en la ciudad de Cayambe se lleva a efecto la compra de Industria Lechera Friedman Cía. Ltda. En 1973 Se inicia la fabricación de los productos culinarios (MAGGI) en fábrica Guayaquil. Algunas fechas que marcan momentos importantes en Nestlé Ecuador son las siguientes:

- **1976** Se inicia la producción de fórmulas infantiles en la fábrica de Cayambe, las cuales se venían importando.
- **1980** Se construye un centro de acopio en la zona de Baeza.

- **1983** Nestlé inaugura su centro de investigación Latinreco (Luego Nestlé R&D Center Quito) situado en Cumbayá.
- **1985** Se instala un centro de acopio en Alluriquín y oro en Pedro Vicente Maldonado.
- **1986** Nestlé adquiere Fábrica Pascuales (Ecuajugos S.A.) en Guayaquil.
- **1988** Se lleva a cabo la apertura de un centro de acopio en Balzar, provincia del Guayas.
- **1991** Remodelación del edificio de Oficina Central y se instala en el mismo el Centro de Servicio al Consumidor.
- **1992** Se abre un nuevo centro de acopio en la provincia de Pichincha.
- **1993** En Fábrica Guayaquil se construye una planta de tratamiento de afluentes.
- **1995** Se construye la planta de tratamiento de afluentes en la Fábrica Pascuales.
- **1996** Nestlé adquiere de la empresa “La Universal” la planta de producción de galletas (Fábrica Sur).
- **1997** Se abren varios centros de acopio incrementando la capacidad de abastecimiento de leche fresca en todo el país.

- **1998** Se establece en Quito el Laboratorio Regional de Control de la Calidad para atender a Ecuador, Colombia y Venezuela.
- **1999** Se construye un nuevo Centro de distribución y Ventas en Cumbayá.
- **2000** Se inaugura un Centro de Distribución y Ventas en Guayaquil.
- **2002** Traslado del Laboratorio Regional de Cumbayá a Cayambe. Lanzamiento de nuevos productos: Nido Crecimiento Prebio y La Lechera +Ca +Fe +Vit C.
- **2003** Traslado de la Línea UHT a Fábrica Cayambe.

1.2 VISION

“Ser la más respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar en el Ecuador”. (Nestlé, 2013).

1.3 MISIÓN

Ser la compañía líder en Nutrición, Salud y bienestar en el Ecuador, reconocida por nuestros consumidores por ofrecer productos alimenticios innovadores y de alta calidad en todas las etapas de su vida, generando un crecimiento rentable y sostenible del negocio en beneficio de colaboradores, accionistas, clientes y proveedores. (Nestlé, 2013).

Los productos de Nestlé son los siguientes:

- Chocolates y galletas.
- Bebidas instantáneas.
- Café.
- Lácteos.
- Comida de Perros.
- Nutrición Infantil.
- Jugos.
- Culinarios.

Nestlé tiene operaciones en:

Fábrica Cayambe: Elaboración de productos envasados en Tetra pack como leches líquidas y en polvo, achocolatadas, malteadas, saborizadas, bebidas de Yogurt, néctares y jugo de fruta. (Nestlé, 2013).

Fábrica Guayaquil: Su producción está dedicada a semi elaborados de cacao, chocolatería, y productos culinarios (caldos, mayonesa, mostaza, salsa de tomate).

Fábrica Surindu: Una moderna planta dedicada a la fabricación de galletas, wafers y recubiertos de chocolate. (Nestlé, 2013)

Centro de distribución: Se almacenan y distribuyen los productos terminados de producción local y los importados con el fin de atender a los clientes ubicados en el norte y centro de la Sierra y el norte de la Costa del país. (Nestlé, 2013).

Centro de Distribución Guayaquil: Almacenamiento de productos terminados de producción local e importada, para la atención de clientes ubicados al centro y sur de la costa y el sur de la sierra ecuatoriana. Laboratorio Cayambe: y Oficinas Administrativas Quito y Guayaquil. (Nestlé, 2013).

1.4 ANTECEDENTES

Nestlé se encontraba con algunos problemas de retención de personal debido a varios factores como clima organizacional, falta de visualización de una carrera dentro de compañía, demasiado tiempo de permanencia en una misma posición y salario entre otras cosas. No se contaba con Planes de Carrera claros y establecidos y eso impactaba directamente al interés de los colaboradores en permanecer por un largo periodo en la compañía.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La presente Tesis se referirá exclusivamente al plan relacionado con el levantamiento de mapas de carrera, debido a que es uno de los objetivos estratégicos de Nestlé para atraer personal en el 2013.

La marca Nestlé es muy atractiva, pero competitivamente en el mercado, algunas empresas nacionales ofrecen mejores salarios y a sus colaboradores un crecimiento acelerado.

El desconocimiento de las líneas de carrera, generaba la percepción en los colaboradores de una desorganización y falta de interés en la carrera de ellos por parte de Nestlé. La empresa decidió levantar Mapas de Carrera para cada una de las posiciones de la compañía, con el objetivo de que los colaboradores conozcan y tengan claro su camino a seguir.

Para la evaluación de los colaboradores Nestlé realizaba dos procesos anuales: la Evaluación de Desempeño (PE) y la Guía de Progreso y Desarrollo (PDG). En esta etapa PDG cada colaborador tiene la posibilidad de conversar formalmente con su jefe directo, acerca de sus planes de carrera dentro de la empresa. Un factor clave es la transparencia en las oportunidades de carrera con las que cuenta cada colaborador, por esto es fundamental que cada posición tenga su respectivo mapa de carrera, de tal manera que el colaborador sepa exactamente cuáles son los caminos lógicos a seguir dentro de la empresa. Este proyecto se enfoca para todas las posiciones de Nestlé Ecuador a nivel nacional.

Se realizó una evaluación de clima organizacional llamada “Nestlé y Yo”, mediante la cual se determinó que los colaboradores tenían la percepción de que en la empresa se toma mucho tiempo en hacer carrera y que no existían planes de carrera definidos.

Luego de la presentación de los resultados de la encuesta se determinaron cinco planes de acción transversales a nivel de compañía:

1. Levantamiento de mapas de carrera.

2. Levantamiento del diagnóstico de necesidades de capacitación.
3. Premio y reconocimiento.
4. Formar una Escuela para Líderes.
5. Proceso de Inducción y Re inducción.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 PLANES DE CARRERA

Con el objetivo de contar con los mejores elementos de juicio y guía de autores de reconocido prestigio en la materia, se consultó algunas de las obras sobre el tema publicadas por la doctora Martha Alicia Alles (2010), Doctora por la Universidad de Buenos Aires en el área de Administración, fundamentalmente el titulado “Construyendo Talento”, y, se hace constar todo aquello que fue aplicado por Nestlé.

Martha Alles define un Plan de Carrera de la siguiente manera:

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. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa. (Alles, 2010, pág. 206)

Tiene como premisa que en todas las organizaciones existen planes de carrera, ya sean estos documentados y formales o no. Define una estructura de mapas de carrera para mantener a las personas en el puesto correcto y, además lo enfoca como un plan de desarrollo dentro de la compañía.

Es importante mencionar que existen dos perspectivas de carrera, la del individuo y la de la organización. Según Martha Alles (2010) hacer carrera para un individuo es: “conquistar lo que más nos interesa en el trabajo, satisfacer las motivaciones que nos impulsan a trabajar, diferentes en cada persona.” (pág. 261).

Al hablar de planes de carrera y planes de sucesión surge inevitablemente el concepto de carrera. En su trabajo, cada persona de cualquier nivel, hace una carrera, por más pequeña que sea. La recepcionista que asciende a secretaria o el cadete que pasa a trabajar como vendedor... Todos ellos, en su nivel hacen carrera. Es un error pensar que son carreras sólo las que realiza el personal superior de las organizaciones. (Alles, 2010, pág. 260).

Todo el personal de la compañía debería tener su cuadro de reemplazo, desde el nivel básico hasta el superior. Todas las posiciones deben tener levantados sus mapas de carrera, que pueden estar definidos por la empresa, o por la persona.

Hay carreras que están hechas al azar o de acuerdo a las circunstancias de las empresas. A pesar de que existe la planificación respectiva, ya sea por parte de la empresa o el empleado, siempre existen circunstancias ajenas que no son controlables.

Martha Alles (2010) sugiere algunos ejemplos de mapas de carrera, entre ellos el relacionado al caso de que existan varias personas con el mismo cargo dentro de una empresa numerosa, lo que se detalla en el siguiente gráfico:

Ilustración 1: Ejemplos de Carrera



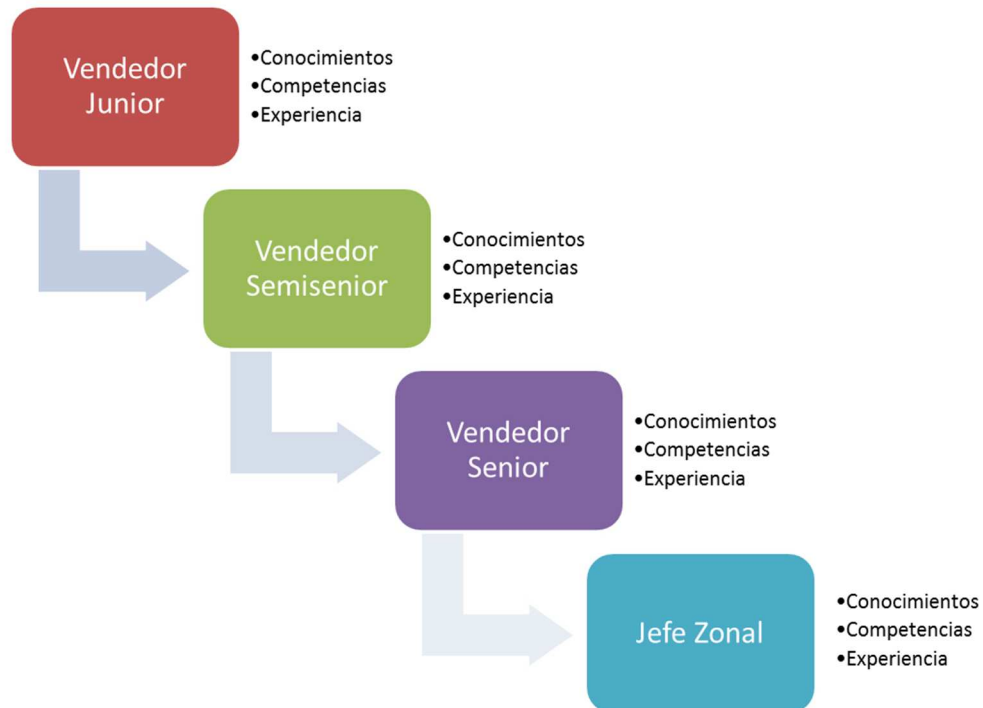
Tomado de: (Alles, Construyendo Talento, 2010, pág. 206)

Las carreras formales están diseñadas en un mapa de carrera en el que se deja constancia de los pasos que los colaboradores deben seguir para ir escalando de categoría. Igualmente, cuáles son los requisitos que deben tener estas personas para subir de posiciones de manera vertical. Los requisitos no están ligados con el tiempo de la persona en la posición, aunque sí puede ser tomado como un factor, no necesariamente el más importante.

Los tres factores que sugiere tomar en cuenta para establecer estos mapas de carrera son: conocimientos, competencias y experiencia. Otro factor, es el tiempo en la posición, que puede ser estándar, o el que la empresa decida que es prudencial para que un colaborador pueda moverse de un puesto a otro.

Alles (2010) como ejemplo de lo anterior detalla el siguiente gráfico:

Ilustración 2: Plan de carrera desde Vendedor Junior hasta Jefe Zonal

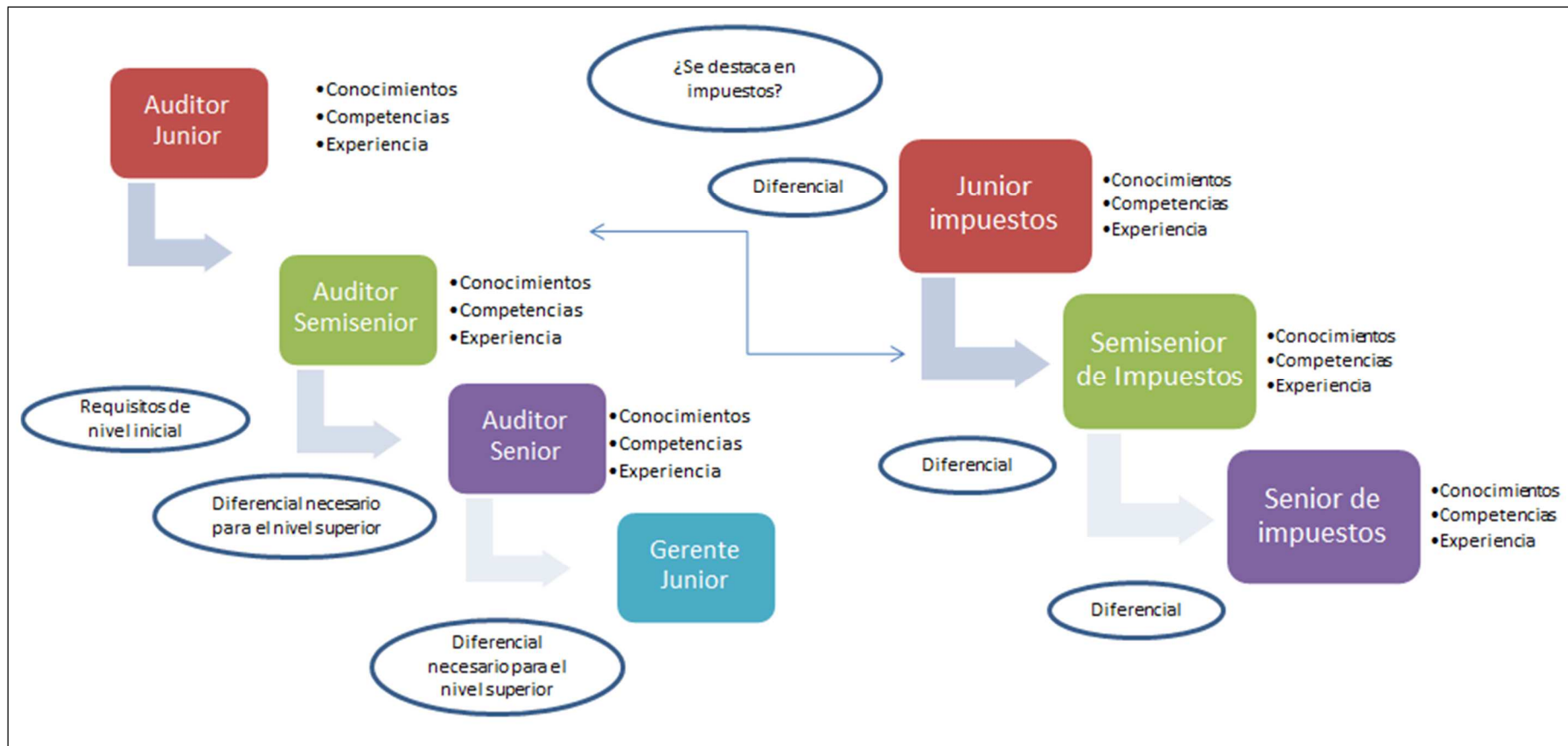


Tomado de: (Alles, Construyendo Talento, 2010, pág. 207)

Alles (2010) explica que se puede incluir o no el tiempo de permanencia en la posición en el gráfico del mapa de carrera. En todo caso será la empresa la que determine si es necesario o no. Si lo incluye deberá determinar aquello que el ocupante del cargo desarrolle en su posición y lo que es indispensable para pasar a la siguiente. Esto no quiere decir, sin embargo, que cuando transcurra el tiempo que sugiere el mapa de carrera la persona esté lista para dar el siguiente paso. El tiempo es solo un indicativo, pero se deberá tomar en consideración que el colaborador haya adquirido las competencias, conocimientos y experiencia necesarios en ese periodo. Otro punto importante que menciona es que, además de todos estos factores, la persona solo puede subir de nivel si es que existe abierta la vacante en ese momento.

Alles (2010) igualmente sugiere en el siguiente mapa de carrera las ramificaciones con otras áreas de la empresa:

Ilustración 3: Plan de Carrea desde Auditor Junior a Gerente Junior



Tomado de: (Alles, Construyendo Talento, 2010, pág. 211)

Además, indica que el concepto de planes de carrera puede ser entendido de diferentes maneras, ya sea en el ámbito personal, cuando el colaborador expone su propio plan, y, en el ámbito profesional son los mapas de carrera elaborados por la empresa. Las denominaciones de estos últimos dependen de cada organización empresarial.

En el caso de Nestlé se denominan Mapas de Carrera. En otras empresas les llaman Planes de Desarrollo que incluyen disposiciones para colectivos específicos, o líneas de carrera o mapas individuales.

Alles (2010) los denomina “Planes individuales para crear talento” y los define de la siguiente manera:

Planes 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. En Ales son los requisitos para ir pasando de un nivel a otro. (Alles, 2010, pág. 212).

Indica, además, que estos mapas de carrera pueden ser multi áreas, es decir, crear un mapa que vaya de una posición de un área a otra. Depende de cómo se diseñen.

En el caso de Nestlé, la empresa realiza el levantamiento de estos mapas dentro de una misma área.

2.2 EL CRECIMIENTO DE LAS CARRERAS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

Dentro de la empresa los movimientos de carrera pueden tener varios sentidos:

Ascendente: es lo que se denomina promoción.

Enriquecimiento o expansión:

Profundización en la posición. Según este concepto, más moderno o menos tradicional, se entiende que una persona hace carrera- su carrera exitosa o está bien encaminada- cuando sin ser promovida, dentro de su mismo puesto, logra enriquecerlo con nuevas técnicas, aplicando una nueva metodología, extendiendo el alcance de sus funciones, mejorando la calidad, etc. (Alles, 2011, pág. 264).

Desplazamiento lateral:

Asignación a otra posición que no implica mayor nivel jerárquico ni remunerativo. El desplazamiento lateral puede deberse a que la persona está transitando un programa de desarrollo- es muy aplicado en el desarrollo de jóvenes profesionales y en desarrollo gerencial- o simplemente a razones tales como cubrir necesidades de la empresa o a requerimiento del mismo empleado. (Alles, 2011, pág. 264).

Descendente: Realineamiento:

Sobre esta última variante no hay consenso entre los especialistas. Se entiende por realineamiento: “1) que una persona “baje” para luego ascender; 2) que se proponga un puesto de menor nivel más acorde a sus reales posibilidades.” (Alles, 2011, pág. 264).

Tanto Nestlé México como Nestlé Ecuador tomarán en cuenta todos los conceptos anotados anteriormente. En los gráficos de los mapas de carrera de Nestlé Ecuador se establecerán las posibilidades de movimientos ascendentes, laterales, realineamiento y de enriquecimiento o expansión. Es importante mencionar que en todas las posiciones de Nestlé podrán darse el enriquecimiento y la expansión.

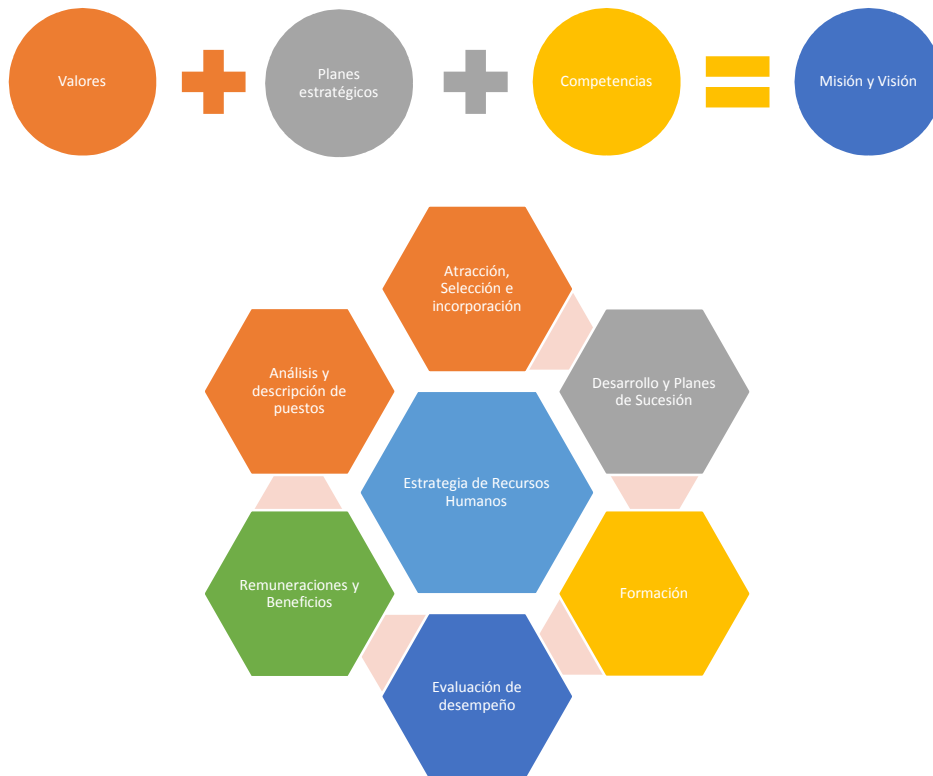
Añade la autora que es importante que los planes de carrera estén alineados a la estrategia organizacional.

Este criterio es por demás interesante e importante ya que, el área de Recursos Humanos tiene que estar alineada a la estrategia organizacional a nivel compañía, y esto no siempre ocurre. El área de Recursos Humanos no necesariamente está enfocada a la estrategia y entonces tiene objetivos que no contribuyen directamente a la estrategia de gente de la compañía.

2.2.1 Objetivos Organizacionales de la Compañía

Alles (2011) sugiere el método para alinear los planes de carrera con los objetivos organizacionales de la compañía, como se detalla en el siguiente gráfico:

Ilustración 4: Estrategia y los subsistemas de Recursos Humanos



Tomado de: (Alles, 5 pasos Para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos, 2011, pág. 293)

Alles (2011) Afirma que una compañía tiene una misión, visión y valores; ya sea que estos estén redactados o no, ya sean formales o no. Hay empresas en que, si uno conversa con los colaboradores, se da cuenta que ellos conocen exactamente cuáles son los valores, la misión y los objetivos de la empresa, así no estén determinados por escrito. En ciertas compañías los tienen perfectamente graficados y en otras no.

Alles (2011) Añade, que los subsistemas de Recursos Humanos deben estar alineados con las competencias de la organización y a la misión, visión y valores de la compañía.

Las competencias deberían ser un insumo importantísimo para lograr la estrategia de la organización. De esta manera Recursos Humanos estará alineado a la estrategia de la compañía.

Las competencias importantes para el objetivo de una compañía son las que se refieren directamente a la estrategia; por ejemplo en una compañía, cuyo giro de negocio es el servicio al cliente, una de las principales competencias va a ser la orientación al servicio.

Se deberá dar la importancia adecuada a cada uno de los elementos, recordando que las competencias serán las que marquen la diferencia y constituyen el verdadero motor para alcanzar la estrategia. Con esta frase se desea resaltar que no basta con que una persona posea los conocimientos y experiencia requeridos, si no alcanza el desarrollo necesario en materia de competencia; este aspecto será determinante. (Alles, 2010, pág. 217)

El paso a paso que sugiere Martha Alles para un mapa de carrera considerando, además de los elementos mencionados anteriormente, se complementan con:

Acciones sugeridas para alcanzar un nivel superior: “Si para acceder al nivel superior es necesario adquirir un cierto conocimiento se deberá detallar, por ejemplo, los cursos a los cuales deberá asistir y las calificaciones necesarias”. (Alles, 2010, pág. 218)

Alles (2010) sugiere que si se debe incrementar el grado de una competencia en particular, de deber determinar una persona responsable de que el colaborador realice las actividades establecidas para mejorar la competencia y se debe determinar las herramientas mediante las cuáles se va a realizar dicho entrenamiento.

Alles (2010) propone no solo mapear de y a dónde puede moverse una persona en la organización, si no que en el mismo gráfico incluye las competencias, conocimientos, experiencia y, en algunos casos, el tiempo en que la persona tiene que estar como mínimo en una posición para moverse a otra.

2.3 ELEMENTOS QUE LAS EMPRESAS CONSIDERAN PARA QUE LOS COLABORADORES SEAN PROMOVIDOS

Alles (2010) Los elementos que las empresas consideran para que los colaboradores sean promovidos son los siguientes:

- Capacidades técnicas en relación a las responsabilidades: deben ser tomadas en cuenta y actualizadas.
- Conocimiento de idiomas: depende del idioma que sea importante para la organización y, por lo general, el inglés es uno de ellos.
- Competencias relacionadas con liderazgo. Según los especialistas éstas son las competencias más importantes y se deben tomar muy en cuenta. En el caso de Nestlé el liderazgo y el desarrollo de personas son las que priman.
- Capacidad de consecución de objetivos o lo que en Nestlé se denomina orientación a resultados.
- Compenetración con el plan estratégico de la compañía.

- Resultados obtenidos.
- Grado de cumplimiento de los objetivos. Nestlé toma especialmente en cuenta este elemento.
- Disponibilidad para traslados de ciudad a ciudad.
- Potencial, este parámetro se mide totalmente aparte que el desempeño en Nestlé.
- Capacidad de ser back up del jefe.

Todos los parámetros mencionados anteriormente están considerados en la “Guía de Progreso y Desarrollo” de Nestlé, no en los mapas de carrera.

Alles (2010) menciona que si bien promover a personas internas genera buen clima en la organización, es importante hacerlo con colaboradores que estén listos para asumir la nueva posición. Existen casos que los promovidos no cumplen con los requisitos para la posición, o, no están preparados suficientemente por lo que su desempeño se ve afectado.

2.3.1 ¿Cómo Manejar a las Personas Clave o Key People?

Para Nestlé las personas claves son: colaboradores que tienen tareas fundamentales para la organización, los que tienen alto potencial y los miembros del Directorio.

Algunas empresas tienden a ofrecer un trato especial a las “Key People” y solo crean planes de carrera para éstas. Es importante que se cuente con estos planes para todos los miembros de la organización, no solo para la gente clave. Así mismo se debe cuidar las posiciones críticas, sin descuidar a los demás colaboradores. Aspectos que deben tomarse en cuenta para que los planes de carrera sean exitosos. Es importante mencionar que Martha Alles enfoca los mapas de carrera como planes de desarrollo de empleados, no simplemente como un mapeo de los movimientos de las personas dentro de los organigramas de la compañía.

Así mismo, es fundamental comenzar el levantamiento de estos mapas por las áreas más numerosas estableciendo el correspondiente programa. Martha Alles sugiere que se aclare cuáles son las características principales del programa, ya que en algunas empresas se tiene la preocupación de que si se establece el programa de planes de carrera o mapas de carrera, se genera un compromiso por parte de la organización hacia el empleado.

Si se fijan planes de carrera y – por ejemplo- estos proponen que un colaborador, de cualquier área, después de dos años alcanzará el nivel superior... Luego pasada ese periodo no queremos sentirnos “en la obligación” de ascender a esa persona, quizá no alcanzó el desarrollo esperado o bien, por algún motivo, la organización no tiene el puesto vacante. (Alles, 2010, pág. 223).

Analizar esta situación es muy interesante ya que los principales “miedos” de las empresas al realizar el levantamiento de mapas de carrera o al crear un plan de crecimiento para sus empleados, estiman que están obligados a cumplirlos.

Por ello, es fundamental definir muy bien el alcance de los mapas de carrera, y, además, generar una comunicación asertiva dentro de la compañía para no generar falsas expectativas a los colaboradores pero, al mismo tiempo, debe hacer conocer que a la empresa le importa generar un plan de carrera para cada uno de ellos.

De otro lado, en la comunicación es importante, igualmente, mencionar los objetivos que se buscan con los planes de desarrollo o mapas de carrera, debiendo mencionarse que la empresa desea contar con profesionales que estén preparados para dar el paso al siguiente nivel.

Nestlé tiene como objetivo contar con la gente correcta en el lugar correcto en el momento adecuado.

Un plan bien laborado y claro permite mantener a los colaboradores en el lugar preciso en donde deben estar, obviamente, basado en las competencias que se definieron para la posición.

Igualmente, para el área de selección es de gran importancia atraer el mejor talento con estos planes, con los que se demuestra que existe carrera y crecimiento dentro de la compañía. Es tan difícil atraer y retener talento, que es importante darles un plus para que la gente quiera ingresar a trabajar dentro de la empresa.

Otro factor es retener al colaborador considerado talento y dejar ir a la persona que no es considerada como tal. Martha Alles afirma que existen empresas que definen sus planes de carrera en estas dos direcciones: el camino para crecer y alcanzar posiciones y si ocurre que

un colaborador no reúne los requisitos para el nivel superior debe dejar la empresa por su propia voluntad. Otro objetivo es contar con el diseño de “la carrera”, es decir, requisitos, niveles, etc.

Por último hay que clarificar que los planes de carrera no son una “obligación” por parte de la empresa. En los mencionados planes se muestra cuáles son los pasos lógicos de un colaborador y cuáles son los requisitos que se debe cumplir, pero esto depende del colaborador como tal y si existe la posición vacante al momento en que se encuentra listo para ocupar la posición. Puede ser que esto nunca ocurra.

2.3.2 ¿Cómo Evolucionan las Capacidades Según los Distintos Niveles?

Existen distintos niveles de competencias dependiendo de la posición y nivel del colaborador: a mayor nivel se requiere mucho más conocimiento y superior nivel de competencias. Por ello los niveles de competencias deben estar definidos para cada posición.

Existen competencias transversales o corporativas que son aplicables para toda la compañía, pero el nivel de cada competencia puede variar dependiendo de la posición.

Alles (2010) define tres tipos de competencias:

- **Cardinales:** “para todos los integrantes de la organización”. (Alles, 2010, pág. 225)
- **Específicas Gerenciales:** “que son solo aplicables a personas que tengan a otras a su cargo”. (Alles, 2010, pág. 225)

- **Específicas por área o familia de puestos:** “por ejemplo competencias definidas para un área de la compañía como tal”. (Alles, 2010, pág. 225)

Con estos tipos de competencias se asignan los niveles dependiendo de la posición. Ejemplo: un puesto que no maneje personal puede tener como requisito una competencia cardinal, pero no va a tener competencias gerenciales o, un gerente necesariamente va a tener que tener competencias que se relacionen al manejo de personal y liderazgo.

Las clasifica, igualmente, por grados de la “A” a la “D” siendo “A” el nivel más alto y “D” el nivel más bajo.

Al momento de levantar los mapas de carrera se debe tener cuidado que haya coherencia en que las posiciones más bajas tengan un nivel inferior de competencias que las más altas, pues no sería coherente que se requiera un nivel de competencia establecida para una gerencia que para un ayudante.

En Nestlé existe un diccionario que consta de trece competencias cardinales que son aplicables a todas las posiciones; cada competencia tiene definido un nivel dependiendo de la posición. Los niveles de las competencias son: estándar, desarrollado y altamente desarrollado. Las competencias están definidas en cada descriptivo de cargo, más no se mencionan en los mapas de carrera como sugiere Martha Alles.

Además establece que existen mapas de carrera dentro de un área, pero se pueden realizar entre áreas, obviamente depende de la compañía. En este segundo caso un colaborador

puede tener un movimiento horizontal o vertical de un área de la compañía a otra, esto depende de si las áreas están relacionadas y si es congruente el movimiento.

Se considera que un gráfico de carrera completo es aquel que contiene la posición, el área, los conocimientos, competencias y experiencia, el diferencial para crecer y el movimiento hacia la otra área. Para que tengan éxito estos mapas, todas las áreas deben estar alineadas entre sí. Además, son de gran ayuda cuando una empresa pretende tener al personal siempre listo para considerar movimientos.

Otros beneficios de implementar planes de carrera son sin duda, que favorecen la retención de los colaboradores ya que actualmente la competencia para atraer buenos candidatos es muy complicada y que las empresas son competitivas en salarios, beneficios, etc. Por ello un factor determinante al momento que una persona toma la decisión para aceptar un puesto en una empresa, aparte de lo monetario, debe tener la seguridad de contar con un plan de carrera y así poder desarrollarse en la compañía.

Alles (2010) comenta que existen dos tipos de contratos, el contrato económico y el contrato psicológico.

2.3.3 El Contrato Económico

“Es la relación de tipo legal entre una organización y un empleado, usualmente bajo la modalidad de relación de dependencia, por efecto de la cual tiempo, talento y energía se cambian por dinero, horarios y condiciones de trabajo razonables”. (Alles, 2010, pág. 213).

2.3.4 El Contrato Psicológico

Este concepto hace referencia a la suma de expectativas no escritas, tanto del empleado como del empleador, sobre las que se sustancia la relación laboral. Este contrato se mantiene en el tiempo siempre y cuando esas expectativas mutuas se vayan cumpliendo. (Alles, 2010, pág. 231).

Todos los programas que tienen que ver con desarrollo de personas, como los mapas de carrera, los planes de sucesión, las categorías de talento, generan un contrato psicológico con el empleado. Un empleado al darse cuenta de sus posibilidades de crecimiento está más comprometido con la compañía, independientemente de la parte salarial.

Los empleados sienten que las empresas se preocupan por ellos y su bienestar. Si bien es importante el tema económico, el factor de desarrollo es quizá más importante para generar motivación.

Las principales motivaciones de los colaboradores con la existencia de estos planes, son que se sienten más seguros en posiciones en donde pueden aplicar en su totalidad sus conocimientos, experiencias, competencias, etc.

Cumplir con el “el ajuste puesto/persona” que existe en Nestlé es de gran beneficio, no solo para el empleado, sino también para la compañía. Se puede decir que es una situación ideal y es considerado un ganar-ganar.

El lema de Nestlé es tener la gente correcta en el puesto correcto, en el lugar correcto. Por ende el rendimiento de las personas en la compañía mejora así como el de la empresa, que cuenta por otra parte, con personas listas para asumir nuevas posiciones de mayor responsabilidad y con mayores retos.

Los Mapas de Carrera se pueden relacionar con otros planes de desarrollo como los planes de sucesión, los diagramas de reemplazo.

Para que todo esto sea posible los jefes desde la directiva deben estar comprometidos y decididos a dar apoyo al área de Recursos Humanos. Martha Alles sugiere tener un mentor de acompañamiento para que las personas puedan tener una guía en su plan de carrera.

En conclusión, Martha Alles, enfoca los planes de carrera o mapas de carrera como una herramienta de desarrollo, más que un simple gráfico de un organigrama.

Es acertado como Alles considera y enumera los diferentes puntos que se pueden incluir en un mapa de carrera, como los de poner en el propio mapa cuáles son los conocimientos, competencias y experiencia que se necesita para ascender a un nivel superior, y, al mismo tiempo habla claramente de planes de carrera enfocados a las posiciones al momento de definir estas variables.

En Nestlé se tienen definidos los descriptivos de puestos con los diferentes niveles de competencias que necesita cada posición. En el descriptivo se incluye el gráfico del mapa de carrera. Este descriptivo se debería haber incluido en los requisitos necesarios para llegar de un nivel a otro. Actualmente un colaborador que desee conocer las competencias,

habilidades o conocimientos para subir de posición, tendría que abrir el descriptivo de su posición actual y de la posición a la que desee ascender y, por lógica, le tocaría realizar un comparativo entre los dos y determinar qué requisitos le falta.

En el gráfico que sugiere Martha Alles se tiene una visión muy clara sobre lo anterior ya sea para posiciones en una misma área o de diferentes. Este enfoque se basa netamente en la posición.

El enfoque en Nestlé no se basa únicamente en la posición, sino en el colaborador como tal. En la Guía de Progreso y Desarrollo que maneja el colaborador puede ver que es lo que necesita y a dónde quiere ir.

Los mapas de carrera son de gran ayuda para los procesos de selección, ya que al momento en que se abre una vacante se pueden estudiar candidatos dentro de la misma compañía para cubrirla.

Alles (2010) comenta que existen dos nuevos tipos de carrera: la carrera autodirigida y la carrera abierta. La autodirigida consiste en empoderar a los colaboradores y que ellos mismos decidan postularse cuando la empresa hace conocer a todos sus colaboradores las vacantes que tiene la compañía. De esta manera son libres de aplicar o no a la posición. La empresa define algunos límites para las postulaciones, como niveles, áreas, etc.

La carrera abierta va un poco más allá y se aplica cuando la empresa comunica a sus colaboradores sobre todas las vacantes existentes. En este caso las personas pueden postular independientemente de si tengan posibilidades de ser escogidas o no.

En el caso de Nestlé una de las políticas en el área de Selección es abrir todas las vacantes existentes para que existan postulaciones internas. Solo en el caso de que las vacantes sean confidenciales no se realizan los anuncios.

Actualmente es de vital importancia tener una ventaja competitiva, a pesar de que la “Marca” como tal pesa mucho, el hecho de poder ofrecer un buen plan de carrera es de gran interés para muchos al momento de tomar la decisión de trabajar en la compañía.

Nestlé, al momento de realizar el levantamiento de los mapas de carrera tomó en consideración muchos de los aspectos mencionados en este capítulo, no en su totalidad porque, lamentablemente, el tiempo le apremiaba y consideró que es mejor comenzar desde lo más básico.

2.4 ADMINISTRACIÓN DE CARRERAS

Las decisiones de carrera no solo se basan en las experiencias pasadas, sino en la visión de futuro de las personas. La percepción de las personas de qué es lo que buscan en el ámbito profesional ha cambiado. Una de las premisas es que ahora los colaboradores también pueden tener control sobre sus carreras.

2.4.1 Un Ambiente Cambiante

(Grennhaus, Callanan, & Godshalk, 2010) menciona que el mundo cambia constantemente cada día, en el ámbito económico, político, tecnológico, cultural, es por eso que para las empresas la administración de las carreras de su gente se ha vuelto clave. Ahora las empresas

atraviesan por fenómenos como reestructuras, uniones entre compañías, adquisiciones de otras empresas. Todos estos factores han hecho que la relación entre empleador y el empleado cambie.

Igualmente Grennhaus, Callanan, & Godshalk (2010) afirma que las organizaciones se han vuelto mucho más planas, menos jerárquicas, descentralizadas, existen menos niveles dentro de la estructura de las organizaciones, así como existen menos niveles de gerencias y se crearon más grupos multidisciplinarios. Ahora la gente tiene que estar dispuesta a tener más habilidades e interacciones con otros equipos y ser multidisciplinario. Igualmente la gente tiene que estar dispuesta al cambio constante a la exposición con otras áreas y hasta la movilización en diferentes países. El contrato psicológico ha cambiado, ahora la gente ya no se ve quedándose en una sola compañía durante toda su carrera.

Los avances tecnológicos también han tenido un gran impacto dentro de la administración de talento y de las empresas, ahora se busca gente que tenga las habilidades y el conocimiento tecnológico. Igualmente la tecnología continuará generando nuevas posiciones de trabajo.

Grennhaus, Callanan, & Godshalk (2010) comenta que la diversidad y la demografía también juegan un factor importante. La diversidad cultural ha producido cambios en el funcionamiento de las organizaciones, son cambios igual de significantes como el tecnológico o el económico, los colaboradores van a ser más viejos, más mujeres y más diversos. En la actualidad las compañías tienen que manejar que ahora más mujeres, gente de todas las razas y migrantes tienen que tener igual de oportunidades laborales. Igualmente los empleados tienen que entender de diferentes culturas y tener la capacidad de adaptarse

al cambio, tienen que desenvolverse en un ambiente multicultural. Igualmente la gente mayor en la actualidad se retira más tarde y a veces puede ocasionar un choque entre los nuevos empleados que ingresan a la compañía que vienen con otras habilidades.

Grennhaus, Callanan, & Godshalk (2010) destaca que el balance vida personal trabajo, Como son cada vez más mujeres las que trabajan dentro de las compañías, existen nuevos retos para los empleadores de cómo manejar un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral. Es importante el equilibrio ya que son cada vez más la gente que se divorcia por no tener un balance. Adicional a eso ahora la gente tiende mucho a llevarse el trabajo a la casa ya que la tecnología te lo permite.

Después de esta introducción sobre cómo el mundo laboral ha venido cambiando, se define una carrera como: “una propiedad estructural de una ocupación en una organización”. (Grennhaus, Callanan, & Godshalk, 2010, pág. 9).

Grennhaus, Callanan, & Godshalk (2010) expone la importancia de la administración de carreras y el concepto de desarrollo de carrera. Una carrera estructurada dentro de una organización por ejemplo sería el paso lógico desde un estudiante de ingeniería comercial desde su inicio en una empresa como vendedor, vendedor junior, luego vendedor sénior, luego supervisor de ventas, jefe de ventas, hasta ser gerente de ventas y después de un tiempo la persona decide retirarse.

El otro punto de vista es una carrera individual en donde un individuo ha tenido diferentes trabajos en diferentes empresas y ha tenido una carrera profesional. Esos son los dos enfoques de carrera que dice el autor.

En la administración de carreras, el significado de carrera es el siguiente: “es el patrón de experiencias relacionadas al trabajo que cambian el curso de la vida de las personas”. (Grennhaus, Callanan, & Godshalk, 2010, pág. 9).

Grennhaus, Callanan, & Godshalk (2010) menciona que las experiencias relacionadas al trabajo pueden ser: posiciones de trabajo, deberes en los trabajos, decisiones que tengan que ver con la vida laboral, expectativas laborales, valores, necesidades, etc. Tanto los factores objetivos como los subjetivos son importantes dentro de una carrera de trabajo. Uno puede cambiar el plan de carrera, ya sea cambiando de trabajo o ya sea cambiando las expectativas que se tenga en el trabajo actual. Es importante mencionar que todas las personas que tienen un trabajo en la organización pueden tener un plan de carrera. Las personas deben tomar responsabilidad y definir qué tipo de carrera quiere y que es lo que quieren alcanzar profesionalmente.

2.4.2 Definición de Administración de Carrera

La definición de administración de carrera tiene varios conceptos al igual que la de carrera, para este autor es: “el proceso por el cual los individuos desarrollan, implementan y monitorean metas y estrategias profesionales”. (Grennhaus, Callanan, & Godshalk, 2010, pág. 12).

Grennhaus, Callanan, & Godshalk (2010) menciona que en la administración de carrera los individuos son capaces de recolectar información relevante acerca de ellos y el mundo laboral, tener una visión clara de sus talentos, intereses, valores, estilos de vida, ocupaciones

y tener metas realistas en el trabajo basados en esa información. Para conseguir estas metas tienen que desarrollar una estrategia clara.

Adicional a eso Grennhaus, Callanan, & Godshalk (2010) menciona que la responsabilidad de administrar la carrera es algo de la propia persona ya no de la organización. Ahora las organizaciones están dando esta ventaja a los colaboradores, por eso las personas tienen que estar en la capacidad de saber qué es lo que están buscando.

Grennhaus, Callanan, & Godshalk (2010) recalca que existen diferentes etapas en la carrera de las personas, cuando comienzan, cuando ya están establecidos o cuando ya están a punto de retirarse, es importante tener estrategias o metas de carrera en las diferentes etapas, al igual que las empresas deben entender en qué etapa están sus empleados.

Dado el ambiente tan cambiante ahora una de las competencias más importantes que tienen que desarrollar los colaboradores son: la flexibilidad y la adaptación al cambio. Las expectativas que tienen los empleados sobre el trabajo que realizan también juega un factor importante ya que en muchas ocasiones cuando las expectativas no son reales, puede causar frustración por parte de los empleados, las empresas deben aprender a manejar a las expectativas de las personas de una manera correcta.

Grennhaus, Callanan, & Godshalk (2010) menciona que un factor importante es la autonomía, ahora los empleados buscan más libertad de decisión en sus trabajos, como las estructuras son más planas, existen menos niveles jerárquicos, el empleado valora mucho el hecho de tomar sus propias decisiones, por ejemplo ahora trabajar de manera autónoma puede ser mejor para un colaborador que recibir una promoción. Igualmente a la gente le

interesa tener un trabajo significativo en la vida y tener un equilibrio entre la vida personal y la vida profesional.

Lo que la gente busca puede ser diferente, hay gente que busca más responsabilidades dentro de la organización, hay gente que se siente cómoda en el lugar de trabajo, hay personas que buscan seguridad y estabilidad en su puesto. Es por esto que es importante definir qué es lo que aspira cada persona.

Grennhaus, Callanan, & Godshalk (2010) destaca al área de Recursos Humanos ya que juega un papel muy importante en la hora de administrar la carrera de las personas en la compañía. Todo inicia desde el proceso de selección o reclutamiento de personal, es muy valioso tener un pul de talento, seleccionar al mejor y al que vaya a contribuir con el crecimiento de la compañía. Es fundamental para esto entender el tipo de carreras que la empresa ofrece. La empresa debe venderse de una manera realista al momento de atraer al nuevo personal, para no generar falsas expectativas. Las compañías tienen que dar una inducción clara de los puestos a los nuevos colaboradores que ingresan, ya que deben conocer con claridad la responsabilidad de sus trabajos y que es lo que la compañía espera de ellos.

Grennhaus, Callanan, & Godshalk (2010) recomienda que para administrar de manera correcta las carreras del personal, Recursos Humanos puede guiar a través de talleres de planificación de carrera, orientación de carrera, rediseños de puestos de trabajo, programas, para que las personas estén en el puesto correcto, ya que una persona en un puesto que no es para él puede despecharse y renunciar o puede generar un bajo desempeño.

Las empresas tienen que dejar de asumir también que cuando ofrecen un cambio de cargo, un ascenso, un movimiento fuera del país, las personas van a aceptar sí o sí, ya que las personas también tienen aspiraciones personales que no necesariamente van de acorde a lo que la empresa busca de los empleados.

Grennhaus, Callanan, & Godshalk (2010) menciona que las empresas que no crecen de manera rápida o que atraviesan por un recorte de personal pueden generar problemas ya que no hay posiciones abiertas para que la gente pueda crecer. Los empleados pueden llegar a estar atorados en una posición sin oportunidad de ascenso u oportunidad de incremento de responsabilidades. Igualmente ahora las empresas buscan brindar mayor flexibilidad en los horarios para generar un balance para sus empleados entre vida personal y vida laboral, esto sirve para atraer y retener personal.

Grennhaus, Callanan, & Godshalk (2010) comentó que la definición de tener éxito laboral antes era una buena compensación, el número de promociones y factores tangibles de logros, ahora también se basa en crecimiento personal y aprendizaje continuo, depende también de la perspectiva que tiene el individuo de lo que es tener éxito. Los estudios demuestran que ahora tener tiempo para uno mismo, retos en el trabajo, seguridad laboral, relaciones sociales y balance vida trabajo, son indicadores importantes para que los individuos vean si su carrera es exitosa o no. Estos son puntos totalmente subjetivos. Estos temas pueden mantener calmados a las personas que están en niveles de jefaturas medios, ya que no es de su interés crecer o no esperan un ascenso. Todo esto depende de los valores y creencias de cada persona.

Grennhaus, Callanan, & Godshalk (2010) en su investigación encontró que ahora los empleados, salen de las empresas para criar a sus hijos, para volver a estudiar para adquirir nuevas habilidades y conocimientos, se crean huecos en su vida profesional. Tener un tiempo sin trabajar puede afectar la carrera de las personas. Efectivamente las personas adultas atraviesan por diferentes etapas en su vida madura y profesional, por ejemplo las aspiraciones e intereses de una persona que recién esté empezando a una que ya va varios años en una compañía son diferentes. Entender los intereses de las personas o las etapas por las que están atravesando puede ser de mucha utilidad a las compañías para manejar de manera correcta las carreras de sus colaboradores.

Desde el punto de vista de una carrea “normal” en donde se espera ascender, es donde se pueden ver ciertos inconvenientes, ya que Nestlé al tener una estructura más plana y menos niveles de gerencias, los movimientos lógicos ahora son horizontales o de un área a otra.

Grennhaus, Callanan, & Godshalk (2010) dice que es fundamental porque ahora como área de Recursos Humanos nos encontramos con el reto de cómo administrar de mejor manera la carrera de la gente, cómo guiarles y que sea lo mejor al mismo tiempo para la empresa. Otro punto clave es el tema de lo multidisciplinario, trabajar con diferentes culturas y ser tolerante.

Por otro lado no solo tener hombres en cargos directivos, sino también tener un número de mujeres. Al igual que como parte del programa tenemos beneficios tanto para hombres como mujeres al momento de que tienen familia.

Ahora la gente busca mucho tener un equilibrio vida trabajo. Ese es uno de los principales problemas al cual nos enfrentamos al momento de atraer el talento.

Otro aspecto interesante es que las estructuras son cada vez más planas, en vez de crecimiento ascendente existen incremento de responsabilidades y más empoderamiento o proyectos especiales que van a apoyar la carrera del colaborador. Es importante que los jefes de las distintas áreas sepan a qué colaborador asignar dichas tareas y tener claras las expectativas de las personas. Muchos de los jefes no tienen claro cuáles son las expectativas de carrera o las metas de sus propios trabajadores.

Grennhaus, Callanan, & Godshalk (2010) destaca la importancia de tener ferias de carrera dentro de las organizaciones o guías para que las personas sepan administrar su carrera de la mejor manera. Nestlé maneja la herramienta y tiene todos los datos o documentos, lo que debería hacer el área de Recursos Humanos es guiar de mejor manera a la gente y mostrar las herramientas, darles un uso.

Grennhaus, Callanan, & Godshalk (2010) dice que considerar las etapas en las que se encuentra cada persona también es algo fundamental, muchas veces los movimientos de las personas dentro de la organización fallan, ya que dicho movimiento no estuvo dentro del interés de ese momento de la persona, o no aceptó un proyecto, etc. porque en ese momento de su carrera no es prioridad. Esto genera inconvenientes para la compañía y para el colaborador.

Grennhaus, Callanan, & Godshalk (2010) destaca a Recursos humanos al momento de administrar su talento interno, debe tomar en cuenta las posiciones o cargos de las áreas, pero no solo eso, sino también a las personas que ocupan dichas posiciones, sus sueños, sus aspiraciones y sus intereses en el mundo laboral.

Adicional a medir el desempeño Nestlé mide el potencial y el talento de los individuos. Esta herramienta permite tener claro cuáles son las posiciones críticas de las compañía, las personas que ocupan estas posiciones críticas y quienes serían en reemplazo lógico o sucesores de dichas personas basados obviamente en el potencial y el talento. Dentro de esta herramienta existe una parte en donde se ve si la persona es propensa a abandonar la compañía, o tiene más probabilidad de abandonarla, sea por el motivo que fuere. Esta herramienta es interesante ya que permite ver en cierta medida cuáles son los intereses de las personas que ocupan las posiciones clave en la compañía. Sería interesante poder ver cuáles son los intereses de las personas que no son necesariamente claves, pero que de todas maneras hacen carrera en la empresa.

Grennhaus, Callanan, & Godshalk (2010) encontró que juegan un papel muy importante los gerentes o las cabezas de unidades de negocio, en ver que es lo que cada persona de su equipo quiere o que es lo que pretende lograr por el paso dentro de la compañía. De esta manera pueden enfocarse y guiar de una mejor manera a su equipo. Un punto clave es definir qué es lo que cada uno considera como una carrera exitosa, a muchos les puede interesar crecer en la compañía, a otros quedarse dónde están y a otros simplemente tener más tiempo para pasar con su familia.

Grennhaus, Callanan, & Godshalk (2010) afirma que eso es lo interesante de la administración de talento, hay bastantes posibilidades para los diferentes tipos de personas que trabajan en la compañía, no todos quieren ni esperan lo mismo, el concepto de ser exitosos profesionalmente no va a ser el mismo para una persona que para otra, es por eso que si se sabe administrar a la gente de manera correcta, la gente va estar contenta porque cumple sus expectativas y la empresa va a tener los mejores resultados de las personas.

Nestlé al igual que muchas otras empresas compite por atraer al mejor talento, ahora el nombre de la compañía no lo es todo, mucha gente tiene diferentes expectativas de su vida profesional como se mencionó anteriormente. Lo importante es atraer a la gente que calce con la cultura de la compañía y que tanto la persona que ingrese como la empresa salgan beneficiados.

La cultura de Nestlé es una empresa que busca ser la mejor empresa en Salud, Nutrición y Bienestar, busca ser la mejor empresa con productos saludables que apoyen al bienestar y salud de las familias ecuatorianas. Al momento de atraer gente se busca que las personas compartan la misma filosofía de la empresa. Igualmente es importante al momento de evaluar a la persona, ver cuáles son sus habilidades de desenvolverse con diferentes grupos de trabajo, ya que ese es un factor al que se va a enfrentar si la persona ingresa a la compañía.

Si es que es una persona que no tiene habilidades de manejo con la gente o no tiene habilidades para aprender nuevas cosas en un ambiente cambiante como en el que vive la empresa, esa no es la persona para Nestlé. Tiene que ser una persona con alta tolerancia a la frustración y al cambio. Hay gente que al momento de contratarla se la coloca en una posición que no era la adecuada para esa persona y eso hace que la persona no esté feliz con el trabajo que realiza el día a día y su desempeño es bajo. No quiere decir que la persona sea mala o esté poco calificada, simplemente no está en la posición correcta. Al momento de administrar talento es importante poder observar este tipo de situaciones para ver qué es lo que se puede hacer y que sea lo mejor para la compañía.

Se ha hablado mucho del contrato que cada persona firma con la empresa al momento de ingresar a trabajar al igual que el contrato psicológico que son los factores que no se pueden

medir pero que es lo que las personas esperan de la compañía y viceversa. Ahora el aspecto monetario es importante pero no lo es todo, en estas épocas la gente valora muchas más cosas que el simple salario que recibe al final de cada mes.

Por otro lado ahora la gente ya no espera quedarse toda su vida o “hacer carrera en una sola empresa”, sino que también busca moverse de negocio a negocio para tener un conocimiento más amplio de diferentes mercados. Hay gente también que está cómoda en dónde está y se quedará en la misma posición hasta jubilarse o retirarse.

Ya que el salario no es lo único que buscan las personas de hoy en día, las empresas se preocupan por ofrecer beneficios que no son tangibles o beneficios adicionales al salario. En Nestlé se denomina a la propuesta “Employee Value Proposition” o propuesta de valor para el empleado. En esta propuesta están incluidos algunos temas como: el salario, los principios y valores que tiene Nestlé, el plan de desarrollo y de carrera que ofrece para la persona y se explica las diferentes herramientas que utilizamos para medir de manera objetiva el desempeño del colaborador.

No solo eso, sino que igualmente se muestra que es la compañía a nivel global, la importancia que tiene el programa de creación de valor compartido, que es el segundo programa más importante del mundo Nestlé después del de Francia, en donde se enseña la importancia del agua, de la educación, del cuidado a los niños y de las inversiones que se hacen en el país con diferentes programas para la gente que cultiva cacao y para los ganaderos con las vacas.

Los productos que produce Nestlé también juega un papel importante, ahora la gente al momento de cambiarse de trabajo, piensa mucho dependiendo del producto que la empresa

hace o el servicio que brinda, ya que quieren aportar con la comunidad. Los intereses de las personas han cambiado y buscan dar un sentido al trabajo que realizan en el día a día. Los programas que maneja Nestlé que agregan valor a la sociedad son de gran interés para muchas personas al igual que los productos que consumen.

En la propuesta de valor del empleado, adicional al salario se muestran los beneficios que ofrece la compañía. Uno de ellos que ha sido de gran éxito es el del tiempo flexible. Como se mencionó anteriormente la gente ahora busca compartir más tiempo de calidad con su familia, y a veces rechazan ofertas de trabajo realmente muy buenas económicamente porque saben que eso les va a separar de sus familias.

La empresa pensando en eso diseñó un plan para que todas las personas administrativas trabajen media hora más de lunes a jueves y tengan el viernes en la tarde libre para poder compartir con sus familias. Igualmente los obreros tienen beneficios de flexibilidad de tiempo para poder cumplir con su trabajo y ver más a sus familias.

Igualmente como ahora son más mujeres las que trabajan, y al mismo tiempo deben cuidar de sus familias, hay un programa de medio tiempo para mamás y también padres que pueden trabajar desde sus hogares. Esto permite generar un mejor balance entre la vida personal y el trabajo. A las madres que recién dieron a luz se les da un mes adicional de lactancia para que puedan pasar mayor tiempo con sus hijos, igualmente se les otorga fórmulas infantiles totalmente gratis durante el primer año de vida del bebé. Esta propuesta ha ayudado mucho a la atracción del personal que no solo busca un salario sino que busca darle más significado a su vida profesional.

Como se mencionó anteriormente las estructuras planas son complejas de manejar, al momento en que todas las personas quieren crecer hacia arriba, ya que el número de posiciones vacantes no son numerosas. Al momento de atraer a un candidato o de vender la idea de trabajar en una empresa como Nestlé es importante mencionar eso ya que, el crecimiento que por lo general tiene es horizontal de negocio a negocio o incremento de responsabilidades o nuevos proyectos. Si es que la persona que aplica a una posición no tiene interés de cambiarse de país por ejemplo, sus opciones van a ser limitadas, es por eso también que al momento de contratar es importante tener claras las expectativas de carrera de las personas.

Recursos Humanos juega un papel importante al momento de realizar movimientos internos dentro de la compañía, el saber administrar de manera correcta al personal y su talento va ayudar a la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía. Igualmente tener al talento correcto.

Diferenciar entre las etapas en las que está atravesando el personal también es de suma importancia, de esta manera se puede aprovechar al máximo el potencial. Por ejemplo las diferentes eras de personas, las edades son diferentes, se pueden asignar cosas nuevas o proyectos nuevos a una persona que recién ingresa a la compañía que está con ganas de aprender, que puede no tener una familia todavía y que dedique su mayor parte de tiempo a trabajar, como también es importante ver cómo desarrollar a aquél gerente que ya va algunos años en la misma posición, pero que no se puede mover a ninguna otra vacante pero tampoco lo queremos perder. Hay que ver como se motiva a ese tipo de persona. Las motivaciones de las personas nunca son las mismas.

CAPÍTULO III

3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO PARA EL LEVANTAMIENTO DE MAPAS DE CARRERA EN NESTLÉ

3.1.1 Metodología

En el área de Talento Humano se realizó el levantamiento de los descriptivos de posición los mismos que se “subieron” en el sistema que maneja Nestlé. En dichos descriptivos consta información importante sobre la posición como nivel de reporte, relaciones directas, indirectas, principales responsabilidades, nivel de estudios. Un aspecto importante que no consta en el descriptivo es el referente a la línea de carrera de cada posición.

En varias ocasiones los empleados de Nestlé, considerando que era fundamental para su carrera, “solicitaban” su línea de carrera y cuál sería su camino lógico a seguir dentro de la compañía.

Ante esta explicable demanda fue, en primer término, importante, diseñar un gráfico sencillo y, al mismo tiempo, muy claro en el que se explique los movimientos de la posición dentro de la organización. Igualmente, había que “vender” la idea de que el levantamiento de mapas de carrera era de gran importancia para la organización y para los mismos empleados. El diseño fue presentado por la cabeza de Talento Humano, en un gráfico sencillo de entender y en el que se plasmaban los movimientos de la “posición”.

Fue un reto convencer a los empleados de cada departamento que era muy importante incluir el mapa de carrera dentro de cada descriptivo de cargo. Inconveniente que, igualmente, se presentó cuando se levantó el descriptivo de cargo de cada puesto, ya que en verdad representa un trabajo de detalle y de mucho cuidado.

Después de decidir cuál era el “gráfico” que iba a representar la línea de carrera en los descriptivos de Nestlé, se debió establecer un diseño de trabajo sólido y que comprometiera a todas las partes involucradas.

El diseño del proceso fue el siguiente:

1. Investigar el levantamiento de las líneas de carrera de Nestlé en otros países.
2. Definir cuántas posiciones.
3. Revisar los descriptivos de cargo.
4. Presentar al resto del área de Recursos Humanos el proyecto y solicitar el apoyo a los Human Resources Business Partner para el levantamiento de las líneas de carrera.
5. Presentar el proyecto a los miembros del Comité.
6. Realizar reuniones de levantamiento de líneas de carrera con los respectivos Jefes Directos y cabezas de Unidad.
7. Revisar y consolidar la información.

Luego se investigó a Nestlé de varios países que ya contaban con un sistema de mapas de carrera, con el objetivo de tener una idea clara de cuál fue el proceso utilizado para la construcción de las líneas de carrera. Uno de los insumos más importantes fue el de Nestlé México.

3.1.1.1 Metodología para la Creación de Mapas de Carrera. Nestlé México

Anteriormente se explicó que Nestlé Ecuador para elaborar los mapas de carrera de sus colaboradores estudió y aplicó la metodología empleada en Nestlé- México. Por ello parece oportuno señalar en qué consiste dicha metodología y cómo la empresa en Ecuador la fue aplicando y sus resultados.

Nestlé México contrató a HAY GROUP para el levantamiento de estos Mapas, y, en Nestlé Ecuador se realizó el estudio de la metodología utilizada por México para tener una idea clara de cómo se debe realizar dicho levantamiento y aplicarla en Ecuador.

El concepto “mapas de carrera” se refiere al proceso por el cual las organizaciones identifican el movimiento típico y progresivo de carrera de los colaboradores, apoyan el proceso de gestión de talento, la transparencia en oportunidades de desarrollo; creando un impacto positivo en el compromiso y retención de los colaboradores existentes, así como en la construcción del catálogo de posiciones clave. (Vidal Caicedo, 2011, pág. 2)

“Un mapa de carrera es una progresión planificada de alternativas de puestos posibles a cubrir durante la vida profesional del empleado que lo lleven a alcanzar su meta”. (Vidal Caicedo, 2011, pág. 2).

La empresa Mercer en el año 2006 determinó algunos beneficios tangibles que se obtienen con la existencia de estos Mapas de Carrera en las organizaciones empresariales, luego de realizar una exhaustiva encuesta sobre el tema. Entre otros, anotó los siguientes:

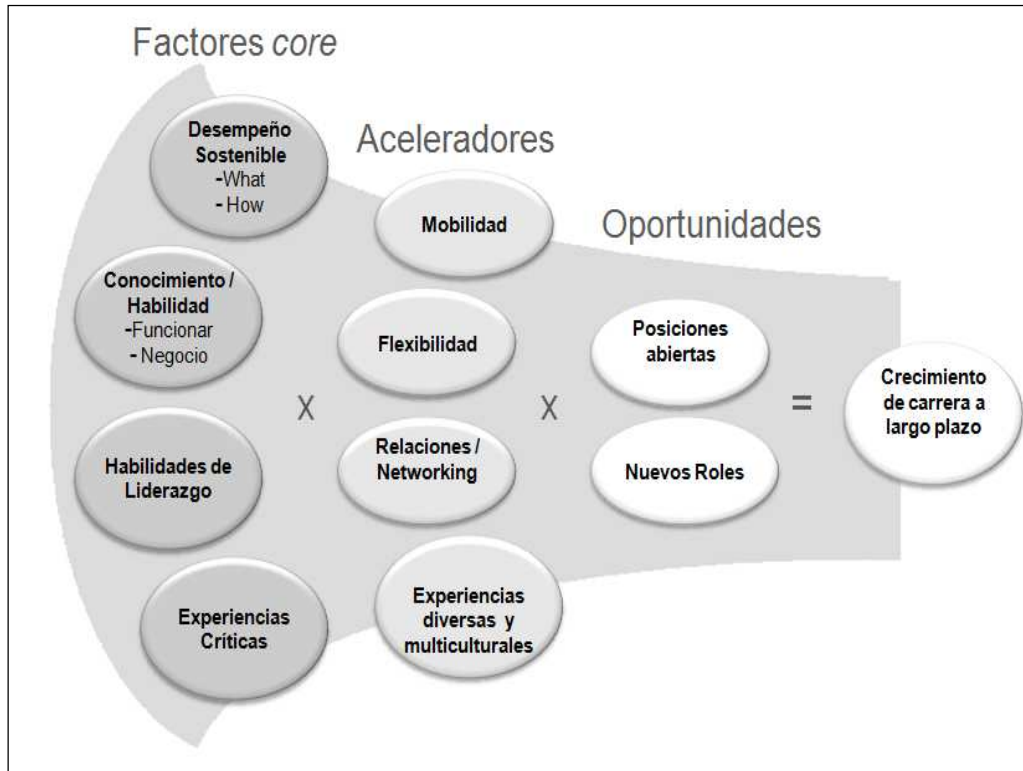
- a) 86% - Tener las habilidades necesarias en el momento correcto.
- b) 68% - Retención de High Performers.
- c) 58% - Incremento en la transparencia en promociones laterales y verticales.
- d) 58% - Incremento en la responsabilidad de la propia carrera de los colaboradores.

(Vidal Caicedo, 2011)

Nestlé (2012) tiene las siguientes variables que se deben tomar en cuenta al momento de definir el levantamiento de Mapas de Carrera:

- **Factores “Core”:** Son los que no son negociables, los requisitos que deben tener los colaboradores para poder crecer y progresar en la carrera dentro de la compañía.
- **Aceleradores:** Son aquellos factores que van a influenciar de manera impactante en la velocidad y el incremento general de la carrera.
- **Oportunidades:** Son factores que no son controlables que se pueden llegar a dar en las carreras de los colaboradores.

Ilustración 5: Factores Core



Tomado de: (Vidal Caicedo, 2011, pág. 2)

Cabe recalcar que el crecimiento dentro de la empresa debe estar basado en las herramientas que utiliza Nestlé, tales como la evaluación de desempeño (PE), y la guía de progreso y desarrollo (PDG).

La carrera profesional de un colaborador no exclusivamente significa una promoción dentro de la organización sino, además, debe existir un crecimiento profesional y desarrollo. Por ello en el mapa de carrera se determinan los distintos movimientos que puede y debe realizar un colaborador para dicho crecimiento dentro de la empresa, ya sean verticales, horizontales o de incremento de responsabilidades y experiencia; como por ejemplo, concurrir a cursos de perfeccionamiento tanto dentro y fuera de país y, desde luego, la adquisición de experiencia dentro de su misma posición.

Las opciones de desarrollo que se plantean en esta metodología son:

Subir de posición ascendente: Es decir es un movimiento vertical hacia arriba en donde se incrementa el nivel de liderazgo.

Movimientos Horizontales: Es decir un movimiento en donde el nivel de seniority es el mismo, pero se varían responsabilidades dentro de la misma Unidad de Negocio.

Enriquecimiento: Expandir las responsabilidades actuales.

El objetivo principal de Nestlé México fue generar la metodología para realizar los Mapas de Carrera dentro de la empresa.

Las fases de desarrollo de dichos mapas según (Vidal Caicedo, 2011) son:

1. Entrevistas de entendimiento de estrategia, es decir el conocimiento de las estrategias del negocio y la cultura de trabajo.
2. Organigramas de las posiciones.
3. Identificación de puestos tipos, descripciones de puestos.
4. Definición de las competencias funcionales.
5. Perfilamiento de competencias de liderazgo y funcionales por puesto tipo y grupo de función.

6. Desarrollo de la matriz de roles.
7. Entrevista de entendimiento de roles y perfiles con compensaciones.
8. Elaboración de mapa de puestos por nivel y rol.
9. Definición de los Mapas de Carrera.
10. Identificaciones de las principales rutas de carrera.
11. Publicaciones de las rutas.
12. Comunicación y Seguimiento. (Vidal Caicedo, 2011, pág. 5)

3.1.2 Entrevistas de Entendimiento de Estrategia

Se refieren al conocimiento de las estrategias del negocio y la cultura de trabajo. Estas entrevistas se sugiere hacerlas con las cabezas de las Unidades de Negocio y con gerentes que puedan aportar. Este es el primer paso para tener un mayor entendimiento de estas unidades y considerar sus opiniones. (Ver Anexo 3).

El objetivo de las entrevistas es que queden claros algunos puntos como: a) retos del área, estructura, posiciones críticas, carreras típicas dentro de la organización, conocimientos que deben adquirir los líderes que van a ser necesarios para el cumplimiento de los objetivos del área, y, b) cuáles son las áreas críticas por las que un

profesional debería pasar dentro de Nestlé, los movimientos no típicos, etc. (Vidal Caicedo, 2011, pág. 8).

En el trabajo práctico se realizaron dichas entrevistas con los HR Business Partner ya que ellos colaboraron en el proceso de levantamiento de mapas de carrera.

3.1.3 Organigramas de las Posiciones

La metodología que (Vidal Caicedo, 2011) sugiere levantar organigramas de todas las Unidades de Negocio para tener un mayor entendimiento de la organización y de las sub áreas con sus grupos de función. Es importante mencionar que en Nestlé las diferentes posiciones están divididas en “grupos función”. Este trabajo requiere apoyo del área de compensaciones de la que se obtiene información de los diferentes “grupos función” que existen en la compañía.

3.1.4 Identificación de Puestos Tipos, Descripciones de Puestos

La descripción de los puestos tipo, o descriptivos de posiciones, son el insumo principal para el levantamiento de los mapas de carrera. La metodología de (Vidal Caicedo, 2011) muestra como levantar descriptivos de posición en el caso de que no los hubiera. Estos descriptivos recomendados por (Vidal Caicedo, 2011) se basan en dos premisas: competencias funcionales y competencias de Liderazgo que están basadas en el Diccionario de Competencias de Nestlé: “Nestlé Leadership Framework”. Las relaciones que maneja la posición, responsabilidades, nivel de estudio, nivel de reporte y sugiere, igualmente, siempre revisar que los descriptivos de puestos estén vigentes. Así mismo, para levantar un

descriptivo de puesto se debe tener en cuenta el formato vigente, el diccionario de competencias de Nestlé y el catálogo de competencias funcionales.

El objetivo de levantar todos los descriptivos de puestos es facilitar la elaboración de los mapas de carrera y, por consiguiente, planes de sucesión, de desarrollo, capacitación. Para el área de selección los descriptivos son un insumo importante, porque de ellos se pueden generar necesidades de reclutamiento interno o externo.

En Nestlé Ecuador se levantaron los descriptivos de todas las posiciones vigentes de la Compañía en el 2011. Es importante mencionar que en los descriptivos de Ecuador existe todo lo que sugiere HAY GROUP, excepto las competencias funcionales por cada puesto.

3.1.5 Definición de las Competencias Funcionales

Se refieren a los atributos necesarios para desarrollar una tarea o función específica en el puesto de trabajo de una manera superior al promedio. Estas competencias están relacionadas con el "¿qué hace y cómo lo hace?" y pueden aumentarse a través del entrenamiento y el aprendizaje. A su vez, Hay Group define a las competencias funcionales como el conjunto de conocimientos y habilidades requeridas para la realización de la función. Es el vínculo entre el entendimiento de las funciones de una organización y las habilidades y conocimientos requeridos para su realización. (Vidal Caicedo, 2011, pág. 9).

3.1.6 Perfilamiento de Competencias de Liderazgo y Funcionales por Puesto Tipo y Grupo Función

Para levantar los descriptivos de cargo, en relación con las competencias de liderazgo, es fundamental basarse en el diccionario de competencias de “Nestlé Leadership Framework” (2004): en el que constan 13 competencias, con su significado y sus tres tipos de niveles: Estándar, Desarrollado y Altamente Desarrollado. Cada uno de estos niveles tiene ejemplos de comportamientos que son relacionados con la competencia. En cada descriptivo de puesto se encuentran nombradas todas las competencias y el nivel de que la posición debería tener.

Nestlé (2004) Las 13 competencias que mide Nestlé son:

1. Cooperación Proactiva.
2. Liderazgo.
3. Enfoque en resultados.
4. Practica lo que predica.
5. Desarrollo de Personas.
6. Coraje.
7. Curiosidad.
8. Iniciativa.
9. Conocimiento de sí mismo.
10. “Insight” o perspicacia.
11. Orientación al servicio.
12. Impacto e influencia.
13. Innovación y Renovación. (Nestlé, 2004)

3.1.7 Desarrollo de la Matriz de Roles

Lo que (Vidal Caicedo, 2011) indica, es armar un cuadro por área y por puestos tipo, es decir, las posiciones más altas deben tener un nivel de competencias más alto. Estos niveles deben ser definidos por un panel de expertos.

A continuación el cuadro que explica esta metodología:

Ilustración 6: Organigrama de Posiciones

| X | Competencias | Área 1 | | |
|---|-----------------------------|----------------|-----------------------|------------------------|
| | | Jefe de Área 1 | Coordinador de Área 1 | Especialista de Área 1 |
| 1 | Competencia de Liderazgo I | D | AD | D |
| 2 | Competencia de Liderazgo II | D | | D |
| 3 | Competencia Funcional I | AD | D | E |
| 4 | Competencia funcional II | D | AD | E |

Tomado de: (Vidal Caicedo, 2011, pág. 11)

En Nestlé Ecuador se realizó el levantamiento de los descriptivos en el 2011, pero no cuenta, hasta hoy, con un catálogo de competencias funcionales. Sin embargo, como se disponía del levantamiento de los descriptivos no fue necesario repetir este paso. Además, no se clasificaron las posiciones por cargo tipo, sino que simplemente se tomaron en cuenta los puestos de cada unidad de negocio.

En Nestlé México se levantaron los mapas de carrera por cargos tipo, en Nestlé Ecuador no se utilizó este procedimiento. Esta diferencia se debe a que Nestlé México contrató un grupo

externo para este trabajo, y, Nestlé Ecuador lo hizo dentro de la propia Empresa, no por cargos tipo ni grupo función, sino área por área y fue realizado por los generalistas de Recursos Humanos de cada unidad.

Igualmente no se trabajó de la mano con el área de compensaciones en el desarrollo de la Matriz de Roles, ya que el posicionamiento económico de las personas es confidencial por el momento.

Este organigrama de posiciones tiene como objetivo identificar el nivel de responsabilidad de los puestos así como la complejidad de la posición. (Vidal Caicedo, 2011) sugiere realizar este paso solo si las personas que levantan los mapas de carrera son externos a la compañía. Nestlé Ecuador utiliza el método de evaluación de puestos con la metodología de Mercer y los clasifica de acuerdo a los diferentes grupos función: Analista, Especialista, Coordinador, Jefe, Gerente, Vicepresidente, etc.

3.1.8 Entrevista de Entendimiento de Roles y Perfiles Con Compensaciones

Después de tener armado el organigrama, en caso de que existiera alguna duda de las posiciones, se sugiere conversar con el área de Compensaciones a fin de despejar y entender mejor la relación entre los puestos tipo, nivel de responsabilidad e importancia para la organización en términos de compensación.

El nivel de posiciones que maneja Nestlé, es operativo, táctico o estratégico y se basa en la complejidad de solución de problemas.

3.1.9 Elaboración de Mapas de Puestos por Nivel y Rol

Vidal Caicedo (2011) sugiere que para definir el mapa de carrera se tenga la siguiente información: los organigramas de las áreas, los descriptivos de puesto, la definición de las competencias funcionales, el perfilamiento de competencias funcionales y de liderazgo, las entrevistas de entendimiento de la estrategia y la matriz de roles.

Nestlé Ecuador siguió estas sugerencias y realizó los organigramas y los descriptivos, pero no el catálogo de competencias funcionales, ni una agrupación por puestos tipo; lo que hizo fue el mapa de carrera por cada posición.

3.1.10 Definición de Mapas de Carrera

Después del levantamiento de la información, se debe realizar grupos por puestos similares, es decir agrupar puestos que, a pesar de que tengan funciones similares, se los distinguen con nombres diferentes. De esta manera dicho catálogo se reduce. Igualmente, para no ocupar mucho espacio, se sugiere utilizar siglas para las posiciones.

3.1.11 Identificación de las Principales Rutas de Carrera

Vidal Caicedo (2011) sugiere hacer grupos de familias para considerar movimientos, no solo dentro de la misma área específica, sino, igualmente en otras áreas con similares o distintos movimientos. En Nestlé Ecuador esta visión se consideró para una siguiente etapa del proceso. El objetivo principal, en esta ocasión fue el levantamiento de los mapas y movimientos dentro de una misma área.

Ilustración 7: Clasificación por familias

| | ESPECIALISTA | COORDINADOR | JEFE | GERENTE | GERENTE SR. | SUBDIRECTOR | VP HR |
|----------------------|--------------|-------------|---------------|----------------|------------------|-------------|-----------|
| BP / CD / FAB | Esp RH | Coord RH | Jefe RH | Grnt RH | Grnt SR. HR (BP) | | VP HR NIM |
| DO | Esp DO | Coord. DO | Jefe DO | Grnt. DO y R&S | | Subdir. DO | |
| C & B | Esp C&B | Coord. C&B | Jefe C&B | Grnt C&B | | Subdir. C&B | |
| R & S | Esp R&S | Coord R&S | | | | | |
| LSS | Esp LSS | Coord LSS | Jefe LSS | | Grnt Sr LSS | | |
| RL | | Coord RL | Jefe RL | Grnt RL | | Head RL | |
| | | | Jefe Comp. RL | | | | |
| UPA | Esp UPA | Coord UPA | Jefe UPA | | | | |
| CI | Esp CI | Coord CI | | Grnt CI | | | |
| GE | | Coord GE | Jefe GE | | | | |
| BE | Esp BE | | Jefe BE | | | | |
| Otra Área | | | | | | | |

Tomado de: (Vidal Caicedo, 2011, pág. 21)

3.1.12 Publicación de las Rutas

La Publicación de los mapas de carrera dependerá del modelo que se escoja para hacerlo. HAY GROUP recomienda utilizar su modelo o uno que sea compatible con el sistema que utiliza Nestlé. La ruta que utiliza HAY GROUP consiste en cuatro columnas: una de requisitos, otras dos relativas de donde viene y a dónde va la persona y la cuarta el número de identificación.

Es importante que los nombres de las posiciones que están en los mapas de carrera coincidan exactamente con los nombres de las posiciones en los descriptivos de cargo.

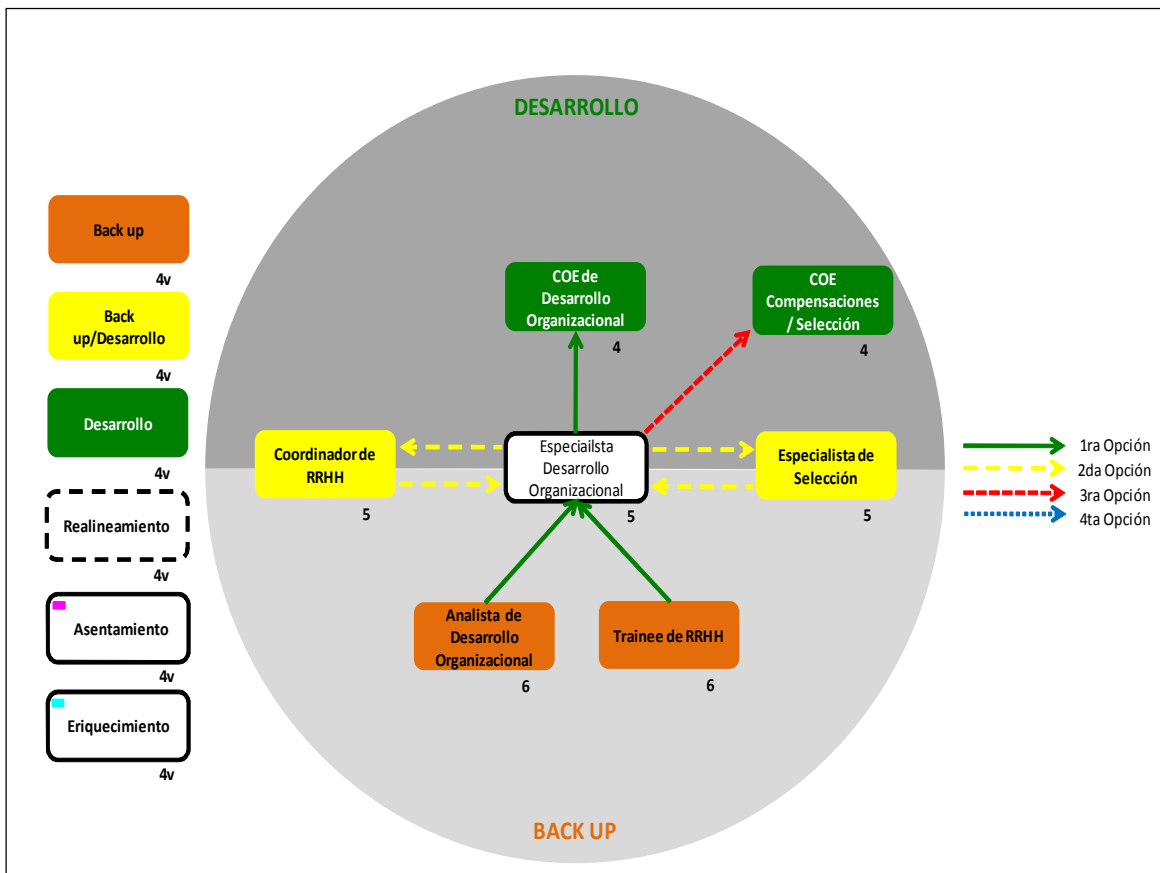
En Nestlé México publicaron los mapas de carrera y establecieron, conjuntamente, competencias funcionales para que los empleados puedan realizar consultas.

Es importante escribir el nombre completo de la posición sin nomenclaturas. La tabla se lee de la siguiente manera: el Especialista de Local Shared Services va a Coordinador de Local Shared Services, el Coordinador de Local Shared Services va al Jefe de Compensaciones y beneficios, el Jefe de Compensaciones y Beneficios va al Gerente de Desarrollo Organizacional y Reclutamiento y Selección, el Gerente de Desarrollo Organizacional y Reclutamiento y Selección, va al Gerente Sr. Recursos Humanos (BP/CD/FAB) y el Gerente Sr. Recursos Humanos (BP/CD/FAB) va al Subdirector de Desarrollo Organizacional. (Vidal Caicedo, 2011, pág. 23).

Nestlé México fue más allá en el levantamiento de los mapas de carrera ya que, además de realizar estos gráficos, los automatizaron y los convirtieron en un gráfico dinámico con movimientos.

Cada mapa de carrera está incluido en los descriptivos de puestos que se encuentran en el sistema SAP. No se hizo una agrupación por áreas, si no que se subió cada mapa en cada descriptivo. Las persona que desea revisar su mapa de carrera, solo debe ingresar al sistema de descriptivos de puesto. En Nestlé Ecuador se utilizó otro diseño de gráfico que se presenta a continuación.

Ilustración 8: Diseño de Mapa de Carrera



Tomado de: (Lafebre, 2012)

- **Subir de posición ascendente:** es decir es un movimiento vertical hacia arriba en donde se incrementa el nivel de liderazgo.
- **Movimientos Horizontales:** es decir un movimiento en donde el nivel de seniority es el mismo, pero se amplían responsabilidades dentro de la misma Unidad de Negocio.
- **Enriquecimiento:** es el expandir las responsabilidades actuales, nuevas experiencias, sin cambiar de posición, permiten crecimiento y desarrollo. Prepara al colaborador para un movimiento de carrera.
- **Asentamiento y fortalecimiento:** dentro de la misma posición. Son procesos de desarrollo dentro del puesto. Aporta al GAP análisis en el puesto, es un proceso para

asentar y fortalecer al colaborador en sus responsabilidades. Para que pueda moverse hacia un punto futuro.

- **Realineamiento:** proceso poco común, pero puede darse en Nestlé. La dirección vertical se cambia con la finalidad de que el colaborador pueda entrenarse en otra área. La característica del realineamiento es que el movimiento no es ni horizontal ni vertical, si no que el colaborador va a una posición más baja en el organigrama.
- Otro tipo de realineamiento es cuando un área tiene un tope, entonces el empleado puede moverse a otra área, en donde puede tener más crecimiento. El nivel de la posición puede ser más bajo o al mismo nivel, pero luego asciende en otra escalera. (Lafebre, 2012).

3.1.13 Comunicación y Seguimiento

Es la última etapa sugerida por HAY GROUP. Este proyecto de levantamiento de mapas es para conocimiento y utilización de los colaboradores; los mapas permiten generar una cultura de transparencia de los movimientos en las carreras de las personas dentro de Nestlé. Por ello es trascendental comunicar a los colaboradores todo este proceso. Esto va a generar un impacto positivo en la encuesta de Clima de “Nestlé y Yo”.

HAY GROUP recomienda hacer un lanzamiento oficial o “Kick Off” del trabajo realizado, en el que se incluya un mensaje que venga desde la alta gerencia. Es primordial formular una invitación individual, personalizada, a cada empleado y promover el uso de esta herramienta. Nestlé Ecuador deberá realizar la correspondiente capacitación que permita a sus colaboradores ingresar a consultar el descriptivo de puesto y a revisar el mapa de carrera.

En la etapa de comunicación juegan un papel muy significativo los HR Business Partner ya que prestan su apoyo en la promoción del uso y la importancia de esta herramienta. Una vez publicados los mapas de carrera, cuando se realicen ascensos, procesos de selección o movimientos internos, Se recomienda ser consultados.

Los mensajes claves que Nestlé pretende transmitir como organización, al momento de difundir los mapas de carrera, son los siguientes:

1. Cada persona es responsable de su propio desarrollo.
2. Las motivaciones y creencias también dependen de ti.
3. Congruencia entre el deseo de desarrollo y la construcción del PDG, tomando en cuenta el PE Rating.
4. En Nestlé se mira la vida en positivo.

En Nestlé Ecuador se dividió el levantamiento de mapas de carrera, entre el área de Selección, los HR Business Partner y la autora de esta tesis.

Cuando se presentó la propuesta al resto del equipo de Recursos Humanos, surgieron varias dudas con respecto a conceptos y definiciones de los diferentes movimientos de los planes de carrera, las que fueron debidamente aclaradas, por lo que todos comprendieron la importancia del proyecto y lo aprobaron manifestando su total disposición para realizar un trabajo adicional en su labor diaria.

El siguiente paso fue presentarlo al Comité de Dirección, lo que fue verdaderamente complicado porque dicho comité está compuesto de todas las Cabezas de Unidades de Negocio, funcionarios a los que había que venderles muy bien la idea ya que de lo contrario la desechaban. Por ello había que explicar lo que se iba a realizar en términos generales, ya que los términos que se utilizan en Recursos Humanos pueden no ser entendidos por todos.

En la presentación se manifestaron algunas dudas tales como: que este trabajo ya lo realiza Nestlé en otros países, que cuál es la razón por la que no lo delegamos a un consultor externo, además se manifestó que no es muy importante que los empleados sepan y comprendan que los movimientos escritos en el mapa no iban a ser realizados de manera inmediata, y, finalmente que se podían crear falsas expectativas entre los empleados.

Por lo manifestado anteriormente fue importante conseguir el compromiso de los Directores y Cabezas de Unidades, de esta manera los empleados de los niveles inferiores estén más comprometidos. Además, como los miembros del Comité no tenían claro que ya existían todos los descriptivos en un sistema y que podían ser ampliamente conocidos por ellos, se les dio total información sobre este punto.

Después de una larga discusión se aprobó el proyecto y se resolvió iniciarlo.

Como los comentarios que se realizaron en el Comité fueron de singular importancia y todos los puntos en duda quedaron satisfactoriamente aclarados, fueron explicados, igualmente, al Comité de Recursos Humanos, y así las Cabezas de la empresa comprendieron la importancia de todos los temas.

Para planificar de la mejor manera este proyecto fue necesario, en primer término, contar con la información de cuántas posiciones vigentes existen en la empresa y conocer si todas contaban con el respectivo “descriptivo de cargo”, datos fundamentales para el levantamiento de mapas de carrera. Según se informó únicamente no contaban con dichos descriptivos siete posiciones y fue indispensable hacerlo.

Cabe recalcar que cuando se abre una posición nueva en Nestlé, lo primero que realiza el departamento de selección es levantar el descriptivo del cargo, para añadirlo al sistema junto con su respectivo mapa de carrera. Sin el descriptivo de posición, el área de selección no puede iniciar una búsqueda ya que no hay constancia del perfil que se está buscando.

Otro aspecto fue realizar nuevamente los descriptivos de cargo, algunos no estaban bien hechos, otros necesitaban una actualización importante o algunos estaban basados en descriptivos de cargo copiados de Nestlé de otros países en donde las competencias que se necesitan no necesariamente pueden ser encontradas en el Ecuador.

Se creó una lista en Excel en la que constan las posiciones vigentes con sus respectivos descriptivos de cargo. En total se levantaron 272 líneas de carrera. Luego se las clasificó por Unidad de Negocio, dado que Nestlé es una compañía multinacional muy grande y con gran variedad de productos y se encuentra estructurada en 10 Unidades de Negocio. (Ver Anexo 2).

Se vio la necesidad de que un generalista en Recursos Humanos apoye de manera estratégica cada Unidad de Negocio. Estos generalistas son denominados Human Resources Business Partner (de ahora en adelante se los denominará HRBP), quienes trabajan de común acuerdo

con las diferentes áreas de Recursos Humanos. Por este motivo, trabajaron conjuntamente con el área de selección en el levantamiento de los mapas de carrera.

Se proporcionó a cada HRBP el listado del personal de su Unidad de Negocio con el objetivo de que conozcan, exactamente, cuántos mapas de carrera deben levantar para su Unidad. Igualmente, se acordó una fecha de presentación para la entrega de este trabajo.

El área de Selección era la encargada de consolidar la información y de realizar el respectivo control de calidad de las Líneas de Carrera presentadas por los HRBP.

La empresa realizó una encuesta de clima laboral denominada “Nestlé y Yo”, mediante la cual se estableció que el personal no tenía conocimiento de la existencia de planes de carrera. Por ello el área de Recursos Humanos determinó una vez más, que es indispensable informar a todos los colaboradores sus respectivos planes de carrera para que tengan claro su camino en la compañía, y que, así mismo, conozcan que existe un plan definido.

Luego de realizada la encuesta indicada, Recursos Humanos presentó cinco planes de acción, priorizando el relacionado con el levantamiento de mapas de carrera para la empresa.

Para la elaboración de este proyecto, se revisaron modelos de planes de carrera implementados en Nestlé de otros países, decidiéndose utilizar la metodología utilizada en Nestlé México. El mapa de carrera para Nestlé Ecuador, fue diseñado y propuesto por el Gerente de Desarrollo Organizacional de la empresa, señor Eduardo Lafebre, sobre la base de dicho diseño, Recursos Humanos estableció el método que se debe emplear para el levantamiento de los mencionados mapas, el mismo que fue aprobado, luego de varias

reuniones por los HRBP y el Comité de Dirección; por lo que se contó con el compromiso de continuar con este trabajo de todos los comitativos de la empresa.

Inmediatamente se procedió a definir los plazos de entrega de los diferentes planes de carrera a levantarse; para lo cual se debió tomar en consideración otros procesos corporativos de Recursos Humanos como la Evaluación de Desempeño, la Guía de Progreso y Desarrollo y los otros planes de acción de la encuesta de clima “Nestlé y Yo”. El plazo convenido fue de seis meses.

3.1.14 Entrevistas de Entendimiento en Cada Unidad de Negocio

Se planificó, en primer término, que cada HRBP se reúna con los Directores de cada Unidad de Negocio, con el propósito de concertar un entendimiento de la estrategia y los objetivos del área; pero, luego, se llegó a la conclusión de que éstas reuniones no eran necesarias debido a que los HRBP ya tenían un entendimiento claro de la estrategia de cada Unidad de Negocio y como es su movimiento, ya que ellos realizaron los levantamientos de las Unidades más importantes apoyados por el área de Selección de Recursos Humanos.

Por ello se resolvió que Recursos Humanos se reúna con los HRBP con el objeto de recibir, además de la pertinente información la explicación de la estructura de cada Unidad, así como la estrategia de trabajo de cada una de ellas. De esta manera contó con una visión general y objetiva de todas las Unidades de Negocio de la compañía.

Durante las reuniones el Área de Selección se reunió con los HRBP con el objeto de revisar, cargo por cargo de cada una de las Unidades de Negocio. Se encontraron algunos puntos interesantes, tales como:

1. Algunos cargos se repetían de una Unidad a otra.
2. Los HRBP no tenían muy claro las delimitaciones de cargo les tocaba a ellos y qué cargos les tocaba a los otros, ya que algunas posiciones son de soporte y están ubicadas en toda la cadena.
3. Igualmente no existía un conocimiento claro de las diferentes opciones fuera de las Unidades de Negocio que cada uno de los HRBP maneja.
4. Los conceptos sobre los diferentes movimientos de carrera seguían estando confusos para algunas personas.
5. Los HRBP levantaron la información solos para llevar una idea clara a las reuniones con los Directores de las Unidades de Negocio.
6. El análisis de algunos mapas de Carrera no fue realizado a conciencia.

Son cinco personas que tienen el cargo de HRBP y atienden a diferentes áreas o Unidad de Negocio, están organizados de la siguiente manera:

1. HRBP atiende (Recursos Humanos, Departamento Legal, Comunicaciones Corporativas, PURINA, Departamento de Finanzas).
2. HRBP atiende (Ventas de Alimentos y Bebidas y el negocio de Nestlé Professional).
3. HRBP atiende (el área de Supply que es la cadena de abastecimiento que da todo el soporte a las diferentes unidades de Negocio).
4. HRBP (Dairy Partners America DPA, que es la empresa asociada de Nestlé, Nutrition, CPW que son los cereales, Nestea, Café Lácteos y Bebidas).
5. HRBP (Confites y Negocio Cacao).
6. HRBP (Fábrica Sur y Fábrica Ceibos, que se encuentran en Guayaquil).

Cada una de las unidades de Negocio tiene una cabeza, habiéndose realizado entrevistas con cada una de ellas y, en algunos casos, hasta por cuatro ocasiones.

Se ha resumido, cronológicamente, todos los pasos seguidos en Nestlé Ecuador en la planificación de este proyecto del levantamiento de los mapas de carrera; luego de lo cual se procedió a la realización de cada línea de carrera, trabajo que detallo sucintamente a continuación:

3.1.15 Realización de los Gráficos de Cada Línea de Carrera

Cabe anotar que el gráfico de la línea de carrera fue elaborado por Recursos Humanos y su formato remitido a los HRBP para que sea utilizado en el levantamiento de los respectivos mapas de carrera que fueron diseñados previamente a las reuniones que mantuvieron con los Directores de las Unidad de Negocio, dado su conocimiento de las estructuras de cada una de ellas. Realizaron los gráficos y los validaron conjuntamente, pero omitieron tratar sobre las estrategias.

Cabe mencionar que con las Fábricas de la empresa hubo inconvenientes, ya que anteriormente, no se tenía muy clara su estructura. La autora de la tesis debió visitar las mencionadas fábricas, conocer su estructurada y los correspondientes organigramas y, con estos datos esenciales, Recursos Humanos procedió a levantar los gráficos de los mapas de carrera.

Dado que aún existían dudas de conceptos en los mapas de carrera, el Área de Selección procedió a organizar nuevas reuniones con los HRBP para aclarar conceptos e inquietudes y poder terminar el levantamiento.

Una vez que las líneas de carrera de las áreas fueron levantadas en su totalidad, se remitieron a Recursos Humanos que procedió a su revisión, sobre todo, para determinar que tengan congruencia, es decir, que si se menciona que tal posición puede acceder a tal otra, esta última debe contar con su respectivo mapa de carrera, como un “Back up”; igualmente, para los movimientos laterales, etc. Así mismo, que conste que existen posiciones que pueden moverse entre diferentes Unidades de Negocio; ejemplo: alguien de ventas de alimentos y

bebidas puede pasar al área de ventas de confites; igualmente en las carreras de marketing o carreras administrativas los colaboradores tienen un abanico de oportunidades de crecimiento de área a área.

Como se dijo en párrafos anteriores, algunos de los HRBP no tenían muy claras las estructuras de las áreas que no eran manejadas por ellos. Por esto, Recursos Humanos les solicitó que al efectuar las revisiones incluyan todos los movimientos referidos anteriormente.

Selección demoró un mes en la revisión, corrección y comparación de los Mapas de Carrera de manera que cuenten con todo aquello necesario para su comprensión por parte de todos los colaboradores, lo que va en beneficio de ellos y de la compañía que cuenta con posiciones claves en donde es lógico el movimiento.

Inicialmente se pensó revisar los mapas de carrera y si algunos necesitaran correcciones, remitirlos nuevamente a los HRBP para que los corrijan y realicen los cambios necesarios; pero dada la premura del tiempo y el ofrecimiento que se realizó a la Compañía, el Área de Selección, conjuntamente con el Área de Desarrollo, revisó uno por uno los mapas de carrera y efectuó las correcciones necesarias.

3.1.16 Subir al Sistema de Nestlé las Líneas de Carrera con sus Descriptivos de Puesto

Luego de que se validaron los mapas de carrera de todas las posiciones, el siguiente paso fue subirlas al sistema SAP de la empresa. En dicho sistema constan todos los descriptivos de

puestos, a los que se añadió los gráficos de los mapas de carrera, con el apoyo del área de sistemas para garantizar la calidad, sin penalizar los archivos en la red.

Los gráficos fueron diseñados en un archivo Excel y para cargarlos a los descriptivos depuestos del sistema de la empresa se tuvo que pasarlos al formato Word. Para esto se al área de Sistemas para que explique y habilite lo que se pretendía hacer.

Colocar los gráficos en cada descriptivo de carrera tomó aproximadamente un mes. Es importante mencionar que este proyecto estaba colocado como uno de los principales objetivos de la autora de esta tesis dentro de su evaluación de desempeño. El plazo del proyecto era seis meses pero si es que se cumplía en menos tiempo el objetivo era alcanzado en un 130%.

Lastimosamente solo se cumplió al 100% el objetivo ya que hubo algunos inconvenientes tanto en comprensión de conceptos y los tiempos de entrega por parte de los HRBP y el control de calidad.

El último paso fue, mediante un comunicado oficial, informar que todas las líneas de carrera fueron levantadas y que deben ser conocidas por todos los colaboradores de la Empresa.

La idea fue que sean utilizadas, principalmente, en la etapa de revisión de la Guía de Progreso y Desarrollo que se realiza una vez al año en Nestlé. Así, los colaboradores pueden abrir, conjuntamente con su jefe directo, su descriptivo de puesto y, de esta manera, tener una visión clara a dónde pueden ir y cuáles son los movimientos lógicos para sus posiciones.

CAPÍTULO IV

4 MARCO CONCLUSIVO

4.1 CONCLUSIONES

- a) Del estudio realizado en esta Tesis y de las conclusiones y recomendaciones efectuadas por Martha Alles, HAY GROUP y Jeffrey Greenhaus, se concluye que es fundamental para las empresas y para su desarrollo, contar con Mapas de Carrera que incluyan dichas recomendaciones, lógicamente tomando en cuenta su particular estructura.
- b) Martha Alles (2010) enumera los diferentes pasos que se deben dar para la estructuración de los Mapas de Carrera, y, además explica exhaustivamente la importancia de contar con ellos. HAY GROUP investigó todas las herramientas de desarrollo organizacional existentes en Nestlé y, en base a los resultados de esta investigación, efectuó el levantamiento de los mapas de carrera de Nestlé México. Tanto la metodología de Martha Alles como la de HAY GROUP no se contradicen sino que se complementan.
- c) El autor Jeffrey Greenhaus (2010) no explica una metodología para la elaboración de los Mapas de carrera. Explica, muy acertadamente, como se deben administrar las carreras de los colaboradores de tal forma que, tanto ellos como la empresa se alineen para la consecución de sus objetivos.
- d) Nestlé a nivel mundial, consideró indispensable contar con estos Mapas de Carrera incorporándoles todos los conceptos y contenidos actuales manifestados anteriormente.

Trabajó en ello en los diferentes países encargando a la Dirección de Recursos Humanos su elaboración. Un ejemplo de ello es lo realizado por Nestlé México.

- e) Nestlé Ecuador al diseñar la metodología para el levantamiento de los mapas de carrera, tomó en consideración lo efectuado por Nestlé México, y, la Dirección de Recursos Humanos sometió a consideración de los miembros del directorio esta metodología que fue aprobada y se encuentra en vigencia en la empresa, con magníficos resultados. Tanto los colaboradores como los ejecutivos estiman que ha sido muy beneficioso.
- f) Debió efectuarse un buen plan de comunicación sobre los Mapas de Carrera, este último paso no se realizó en Nestlé Ecuador como se debería haber efectuado, ya que no se dio a conocer todo el trabajo que implicó el levantamiento de dichos mapas, por lo que pasó desapercibido por los empleados.
- g) La metodología que utilizó HAY GROUP tomó en cuenta todas las herramientas de desarrollo que existen en Nestlé a nivel mundial como la Evaluación de Desempeño, la Guía de Progreso y Desarrollo, el Diccionario de competencias y los descriptivos de cargo.
- h) HAY GROUP tiene la oportunidad, como agente externo de Nestlé, de conocer temas como grupos función y niveles salariales, los cuáles les permite tener una perspectiva de todas las posiciones por unidad y cargo. Igualmente, facilitar guías que permitan realizar todos los pasos que aconsejan para levantar los mapas de carrera. Es interesante anotar que explican inclusive cómo levantar un descriptivo de puesto y un manual de competencias funcionales.

- i) La idea de mirar esta metodología es que Nestlé es una compañía multinacional y no es necesario tratar de crear nuevos procedimientos de los que ya existen como buenas prácticas en otros países como es el caso de México y en los distintos repartos de la Multinacional Nestlé.

- j) Actualmente lo que ocurre en la Compañía es que el “GAP” que existe entre las posiciones básicas y las posiciones más altas es muy grande, por ello cuando se genera una vacante en una posición alta, no se puede considerar gente interna ya que no se cubre el ajuste puesto-persona.

- k) Con los mapas de carrera levantados se pretende lograr que el “GAP” que existe entre cada nivel de posición sea menor, y, esto permite tener colaboradores listos para optar por el siguiente paso dentro de la compañía y que no solo busca traer gente de fuera con más experiencia, sino la existente dentro de la empresa que posea la preparación debida.

- l) Fue muy interesante conocer como Recursos Humanos como área, pasa por situaciones similares en los diferentes países Nestlé. Brasil, Venezuela, Colombia, Costa Rica, Chile, Canadá, Estados Unidos, Egipto, Perú, Suiza; en la mayoría de estos países atraviesan circunstancias similares al Ecuador, es decir, los descriptivos de cargo no están actualizados y no son revisados constantemente. Además, no todos estos países tienen incluidos los mapas de carrera en el descriptivo de cargo si no en un sistema aparte, o todavía no las han levantado. Es decir, actualmente, Nestlé Ecuador al concluir su trabajo, se situó un paso delante de varios colegas de los otros países.

- m) En el caso de Nestlé cada descriptivo de cargo tiene incluido el gráfico del mapa de la línea de carrera que le corresponde. En dicho mapa no consta que competencias necesita para moverse de un puesto a otro. En Nestlé las competencias que están determinadas para las diferentes posiciones y están ubicadas en el descriptivo de puestos, no en las líneas de carrera como tal.
- n) Cabe mencionar que los gráficos que sugiere Martha Alles son muy completos y se pueden mirar todos los movimientos que existen de un área, o si uno desea, entre áreas. En los mapas de carrera de Nestlé únicamente existe un gráfico de la posición de la que uno hace referencia; no existe una visión general de toda el área.

4.2 RECOMENDACIONES

- a) Un punto importante que debe hacer el área de Recursos Humanos es “vender” más los productos que manejan al resto de la compañía. El área de Recursos Humanos tiene muy buenas iniciativas, una de sus principales falencias es no hacer mayor publicidad hacia el resto de la compañía.
- b) Después de que se percató que los descriptivos de cargo tienen falencias y se encuentran desactualizados, se los debería revisar nuevamente. Es más se debería establecer un responsable y una fecha una vez al año para que sea una revisión cíclica y periódica.
- c) Un aspecto de singular importancia es efectuar, a la brevedad posible un segundo paso que consista en conectar los mapas de carrera entre las diferentes Unidades de Negocio.

- d) Considerar que para que esta herramienta funcione de la mejor manera, se la debe actualizar constantemente, por lo menos una vez al año, ya que las estructuras pueden variar.

- e) Divulgar y publicar los mapas de carrera entre los colaboradores, ya que al conocerlos se podrá efectuar un mejor uso de ellos, y, los empleados conocer detalladamente que Nestlé sí ofrece líneas de carreras estructuradas y formales.

- f) Considerar la opción e implementar un sistema más avanzado de mapas de carrera que permita que la herramienta se más didáctica.

- g) Cabe anotar que la actualización de los mapas de carrera es por demás importante, ya que es una herramienta que se debe mantener viva y es aconsejable revisarla por lo menos cada seis meses. Igualmente, en el caso de Nestlé Ecuador, cuando se crea una posición que no existe siempre se levanta el descriptivo de puesto primero con su respectivo mapa de carrera para ver exactamente que se va a utilizar.

- h) Como último paso a la metodología generar un plan de comunicación que apoye la divulgación del levantamiento de los Mapas de Carrera hacia toda la compañía.

- i) Elaborar una política en base a la guía de preguntas que, con seguridad, iban a surgir por parte de los empleados y que las personas que manejan personal las deberán tomar en cuenta. (Ver Anexo 4).

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2009). *Mi carrera*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2010). *Construyendo Talento*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. A. (2011). *5 pasos Para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Álvarez, M. (2013). *Compensation & Benefits*. Obtenido de Guía Asignación Expatriados: <http://thenest-ams-cl.nestle.com/HR/Expatriate/Documents.pdf>
- Chamorro Sáenz, C. (1978). *Los Ratios Financieros*.
- Dolan, S., Schuler, R., & Cabrera, R. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw Hill.
- Fischman, D. (s.f.). *La diferencia entre desempeño y potencial*. Obtenido de <http://www.davidfischman.com/articulos/detalle.php?lang=es&id=36>.
- Grennhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career Management*. United States of America: SAGE Publications Inc.
- Hernández, A., & Leach, A. (2012). *Técnica y Manufactura. Fortalecer la Ventaja Competitiva, Mapas de Carrera y Competitividad Salarial ¿Qué beneficios ves al contar con la definición de mapas de carrera para T&M?* México: Change Management Presentation.
- Lafebre, E. (01 de marzo de 2012). Propuesta de Mapa de Carrera. (C. Cueva, Entrevistador)
- Nassir, S. C. (2006). *Formulación y Evaluación de proyectos*. Bogotá: Mc Graw Grill.
- Nestlé. (2004). *Nestlé Leadership Framework*. Vevey Switzerland: Polygravia Arts Graphiques S.A.
- Nestlé. (2011). *Mapas de carrera*. Obtenido de http://thenest-ams-cb.nestle.com/hr/hr_tald.
- Nestlé. (2011). Memoria de Responsabilidad Nestlé. Quito.

Nestlé. (2011). Memoria de Responsabilidad Nestlé. Quito.

Nestlé. (Febrero de 2012). *Your Career at Nestlé. A practical guide for Employees to navigate their Career*. Obtenido de <http://thenest.nestle.com/>

Nestlé. (2013). Obtenido de www.nestle.com.ec

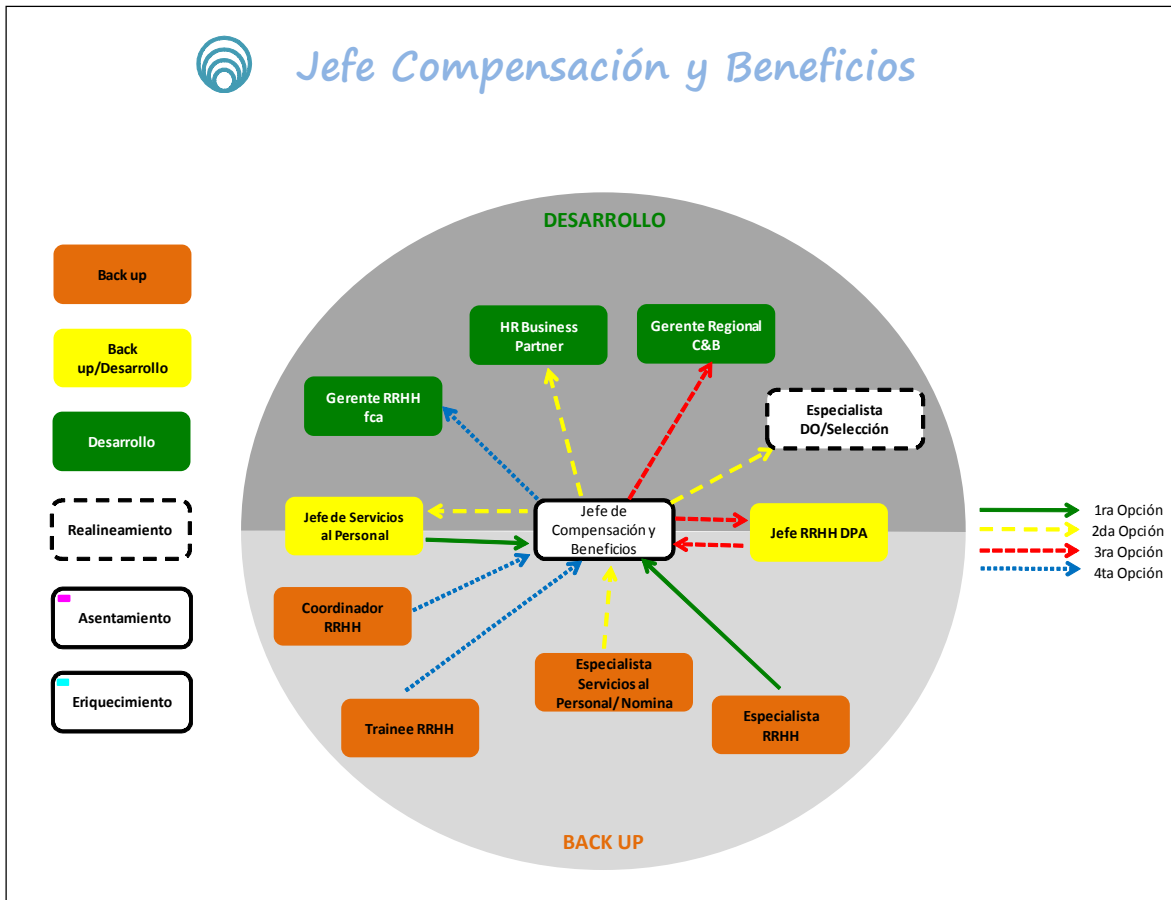
Ponce, R. (03 de agosto de 2012). *THE NEST*. Recuperado el 05 de febrero de 2013, de <http://thenest.nestle.com/>

Socorro, F. (2004). *Planes de sucesión: no los confunda con los planes de carrera*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/plansuc.htm>.

Vidal Caicedo, T. (junio de 2011). Metodología Mapas de Carrera. México D.F., México: HAY GROUP + Nestlé México.

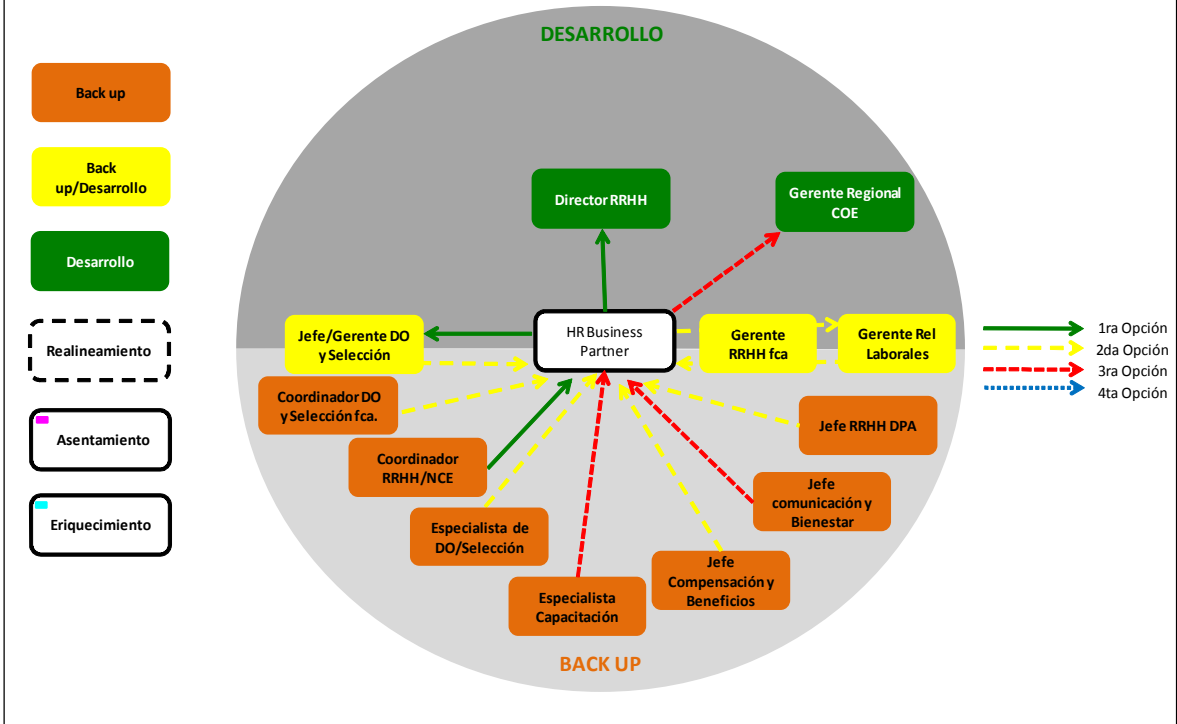
ANEXOS

Anexo 1: Mapas de Carrera Nestlé

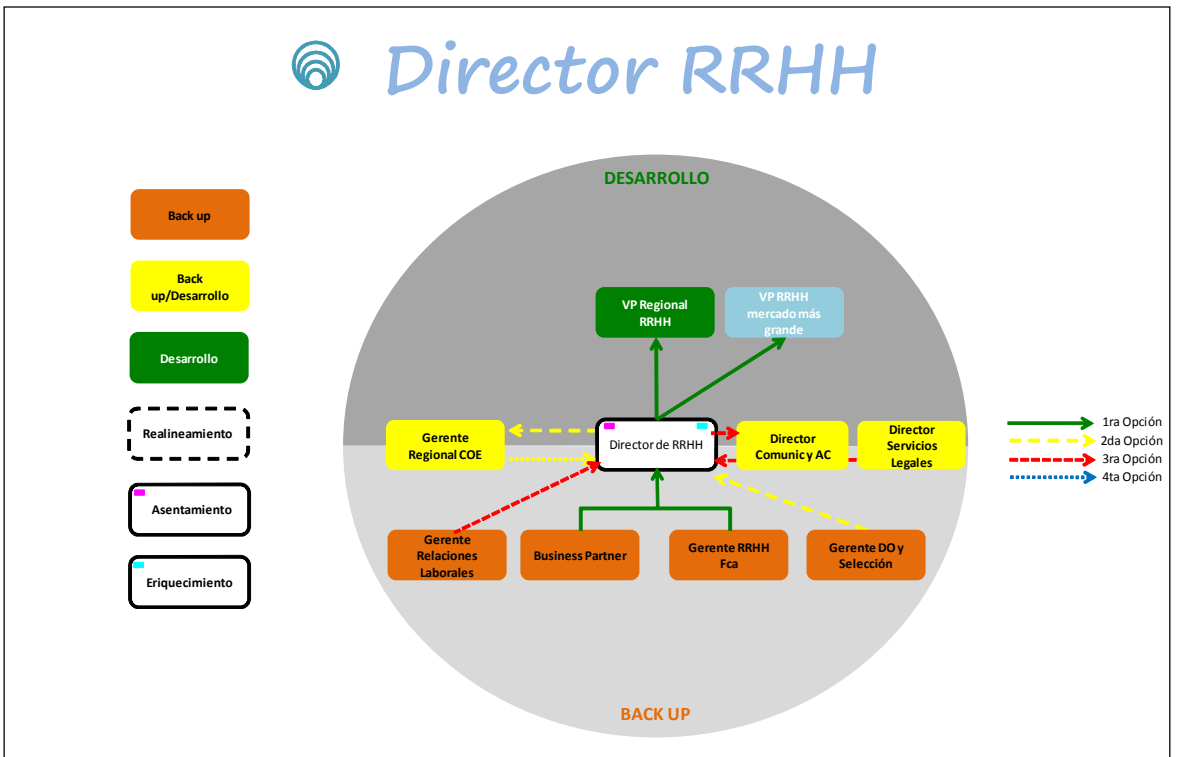




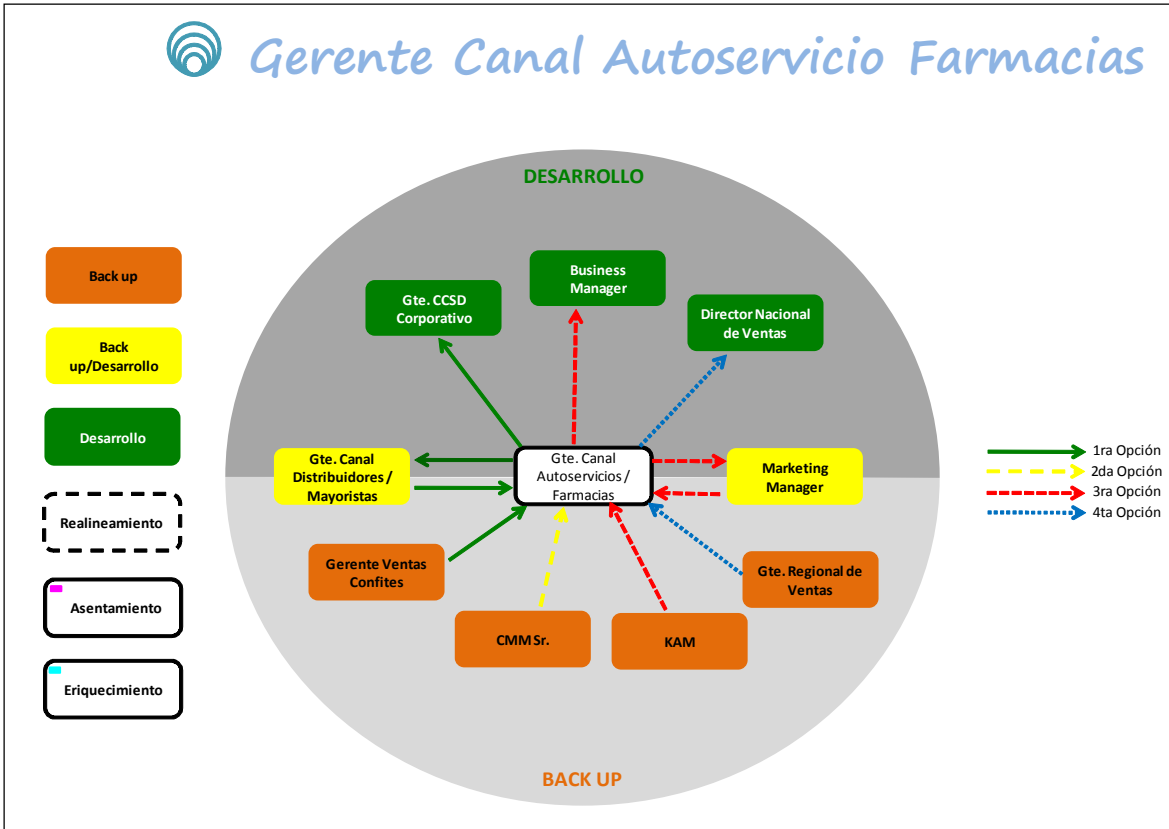
HR Business Partner



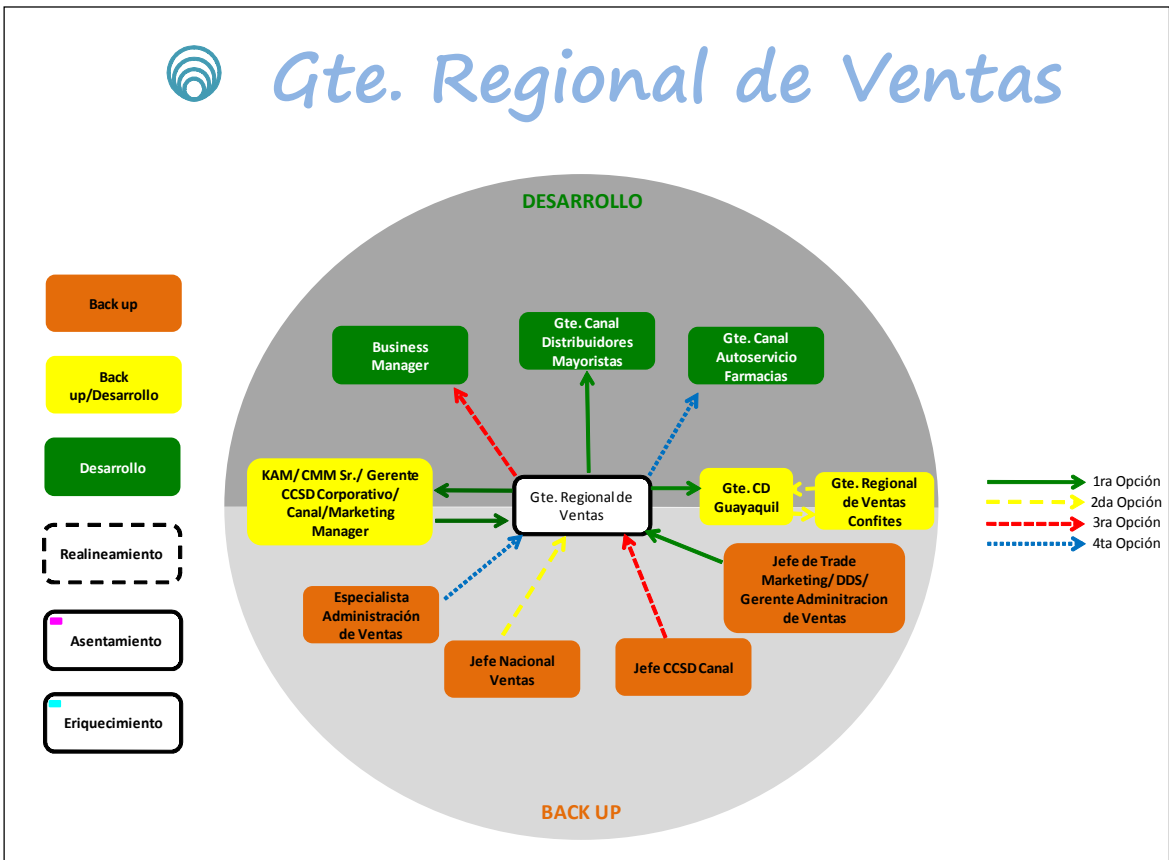
Director RRHH



Gerente Canal Autoservicio Farmacias

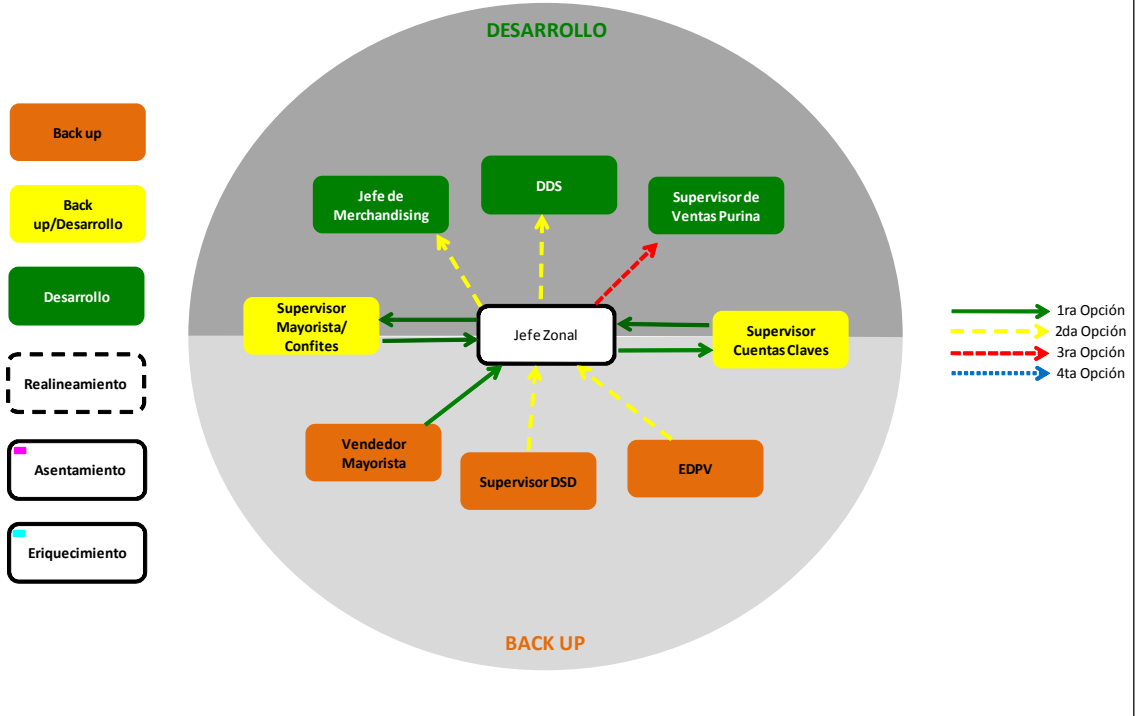


Gte. Regional de Ventas





Jefe Zonal



Anexo 2: Listado de Descriptivos de puestos

| DIVISIÓN | DEPARTAMENTO | HR BP | POSICIÓN | Tiene JOB | Levantada la línea de carrera |
|-------------------|------------------------------|-----------------|---|-----------|-------------------------------|
| Comunicación y AC | Responsabilidad Social | Andrés Martínez | Analista Responsabilidad Social | 1 | 1 |
| Comunicación y AC | Comunicación y AC | Andrés Martínez | Asistente Administrativo | 1 | 1 |
| Comunicación y AC | Servicio al Consumidor | Andrés Martínez | Asistente Servicio al consumidor | 1 | 1 |
| Comunicación y AC | Responsabilidad Social | Andrés Martínez | Coordinador de Responsabilidad Social | 1 | 1 |
| Comunicación y AC | Servicio al Consumidor | Andrés Martínez | Coordinador Servicio al Consumidor | 1 | 1 |
| Comunicación y AC | Comunicación y AC | Andrés Martínez | Director de Comunicaciones y Asuntos Corporativos | 1 | 1 |
| Comunicación y AC | MKT Intelligence | Andrés Martínez | Especialista CKM | 1 | 1 |
| Comunicación y AC | Comunicación y MKT I | Andrés Martínez | Especialista CRM | 1 | 1 |
| Comunicación y AC | Servicio al Consumidor | Andrés Martínez | Especialista Gastronómico | 1 | 1 |
| Comunicación y AC | MKT Intelligence | Andrés Martínez | Especialista Inteligencia de Mercados | 1 | 1 |
| Comunicación y AC | Comunicación y MKT I | Andrés Martínez | Gerente de Comunicación y Servicios Marketing | 1 | 1 |
| Comunicación y AC | MKT Intelligence | Andrés Martínez | Gerente de Investigación de Mercados | 1 | 1 |
| Comunicación y AC | Comunicación y MKT I | Andrés Martínez | Jefe CRM | 1 | 1 |
| Comunicación y AC | Nutricion | Andrés Martínez | Jefe de comunicación y Relaciones Públicas | 1 | 1 |
| Comunicación y AC | Nutricion | Andrés Martínez | Jefe de Nutrición | 1 | 1 |
| Comunicación y AC | Responsabilidad Social | Andrés Martínez | Jefe de Responsabilidad Social | 1 | 1 |
| Comunicación y AC | Servicio al Consumidor | Andrés Martínez | Jefe de Servicio al Consumidor | 1 | 1 |
| Comunicación y AC | Nutricion | Andrés Martínez | Nutricionista del Mercado | 1 | 1 |
| Comunicación y AC | Nutricion | Andrés Martínez | Nutricionista Servicio al consumidor | 1 | 1 |
| Comunicación y AC | Servicio al Consumidor | Andrés Martínez | Supervisor Call Center | 1 | 1 |
| Comunicación y AC | Servicio al Consumidor | Andrés Martínez | Teleoperador Call Center | 1 | 1 |
| Comunicación y AC | Comunicación y MKT I | Andrés Martínez | Webmaster | 1 | 1 |
| Confectionery | Controlling Confites | Andrés Martínez | Especialista de Contraloría DSD | 1 | 1 |
| Confectionery | Administración de Ventas DSD | Lucía Chávez | Analista Administrativo de Ventas | 1 | 1 |
| Confectionery | I&R Confites | Lucía Chávez | Analista Innovación y Renovación | 1 | 1 |
| Confectionery | Confectionery | Lucía Chávez | Asistente Administrativo | 1 | 1 |
| Confectionery | Administración de Ventas DSD | Lucía Chávez | Asistente Administrativo de Ventas | 1 | 1 |
| Confectionery | Controlling Confites | Lucía Chávez | Asistente Administrativo Finanzas | 1 | 1 |
| Confectionery | I&R Confites | Lucía Chávez | Asistente Innovación y Renovación | 1 | 1 |
| Confectionery | Ventas Confites | Lucía Chávez | Ayudante Mayoristas Confites | 1 | 1 |

| | | | | | |
|------------------|------------------------------|-----------------|---|---|---|
| Confectionery | Confites | Lucía Chávez | CBT | 1 | 1 |
| Confectionery | Confites | Lucía Chávez | CCSD | 1 | 1 |
| Confectionery | Confites | Lucía Chávez | CMM | 1 | 1 |
| Confectionery | Confites | Lucía Chávez | CMM JUNIOR | 1 | 1 |
| Confectionery | Confectionery | Lucía Chávez | EDPV | 1 | 1 |
| Confectionery | Administración de Ventas DSD | Lucía Chávez | Especialista Administrativo de Ventas | 1 | 1 |
| Confectionery | I&R Confites | Lucía Chávez | Especialista de Innovación y Renovación | 1 | 1 |
| Confectionery | RRHH Confites | Lucía Chávez | Especialista de RRHH | 1 | 1 |
| Confectionery | Ventas Confites | Lucía Chávez | Gerente Regional de Ventas Confites | 1 | 1 |
| Confectionery | I&R Confites | Lucía Chávez | Jefe de Innovación y Renovación | 1 | 1 |
| Confectionery | Confectionery | Lucía Chávez | Latam Sales CCSD & RTM Specialist | 1 | 1 |
| Confectionery | Ventas Confites | Lucía Chávez | Supervisor DSD | 1 | 1 |
| Confectionery | Ventas Confites | Lucía Chávez | Supervisor Mayorista | 1 | 1 |
| Confectionery | Ventas Confites | Lucía Chávez | Vendedor DSD | 1 | 1 |
| Confectionery | Ventas Confites | Lucía Chávez | Vendedor Mayorista Confites | 1 | 1 |
| Culinarios y BOP | Culinarios | Andrés Martínez | Asistente Administrativo | 1 | 1 |
| Fábricas | RRHH Fábrica | Gabriela Granja | Analista de Capacitación | 1 | 1 |
| Fábricas | RRHH Fábrica | Jimmy Calle | Asistente de Compras | 1 | 1 |
| Fábricas | RRHH Fábrica | Gabriela Granja | Asistente de Comunicación | 1 | 1 |
| Fábricas | RRHH Fábrica | Gabriela Granja | Asistente de Nómina | 1 | 1 |
| Fábricas | RRHH Fábrica | Gabriela Granja | Asistente de RRHH Fábricas | 1 | 1 |
| Fábricas | RRHH Fábrica | Gabriela Granja | Asistente Organización Industrial | 1 | 1 |
| Fábricas | RRHH Fábrica | Gabriela Granja | Coordinador de Recursos Humanos | 1 | 1 |
| Fábricas | RRHH Fábrica | Gabriela Granja | Especialista de Capacitación | 1 | 1 |
| Fábricas | RRHH Fábrica | Gabriela Granja | Gerente de Recursos Humanos Fábricas | 1 | 1 |
| Fábricas | RRHH Fábrica | Gabriela Granja | Trabajadora Social | 1 | 1 |
| Fábricas | Fabricación | Jimmy Calle | Analista Administración Producción | 1 | 1 |
| Fábricas | Contraloría Fábricas | Jimmy Calle | Analista de Costos | 1 | 1 |
| Fábricas | Empaque | Jimmy Calle | Analista de Empaque | 1 | 1 |
| Fábricas | Aseguramiento de Calidad | Jimmy Calle | Analista de Laboratorio | 1 | 1 |
| Fábricas | Fabricación | Jimmy Calle | Apoyo Logístico | 1 | 1 |
| Fábricas | Contraloría Fábricas | Jimmy Calle | Asistente Administrativo | 1 | 1 |
| Fábricas | Gerencia Fábricas | Jimmy Calle | Asistente Administrativo | 1 | 1 |
| Fábricas | Servicio Técnico | Jimmy Calle | Asistente Administrativo | 1 | 1 |
| Fábricas | Contraloría Fábricas | Jimmy Calle | Asistente de Costos | 1 | 1 |
| Fábricas | SHE | Jimmy Calle | Auxiliar de Enfermería | 1 | 1 |
| Fábricas | SHE | Jimmy Calle | Auxiliar Seguridad Industrial | 1 | 1 |
| Fábricas | Gerencia Fábricas | Jimmy Calle | Chofer - mensajero | 1 | 1 |

| | | | | | |
|----------|--------------------------|-------------|---------------------------------------|---|---|
| Fábricas | Servicio Técnico | Jimmy Calle | Coordinador de Mantenimiento | 1 | 1 |
| Fábricas | SHE | Jimmy Calle | Coordinador de Medio Ambiente | 1 | 1 |
| Fábricas | Aseguramiento de Calidad | Jimmy Calle | Coordinador Sistemas de Calidad | 1 | 1 |
| Fábricas | Servicio Técnico | Jimmy Calle | Dibujante | 1 | 1 |
| Fábricas | Gerencia Fábricas | Jimmy Calle | Director de Fábricas | 1 | 1 |
| Fábricas | SHE | Jimmy Calle | Doctor | 1 | 1 |
| Fábricas | Servicio Técnico | Jimmy Calle | Electricista | 1 | 1 |
| Fábricas | Contraloría Fábricas | Jimmy Calle | Especialista de Costos | 1 | 1 |
| Fábricas | Empaque | Jimmy Calle | Especialista de Empaque | 1 | 1 |
| Fábricas | SHE | Jimmy Calle | Especialista de SHE | 1 | 1 |
| Fábricas | Servicio Técnico | Jimmy Calle | Especialista de SS II | 1 | 1 |
| Fábricas | Gerencia Fábricas | Jimmy Calle | Gerente de Planta | 1 | 1 |
| Fábricas | SHE | Jimmy Calle | Gerente de Seguridad y Medio Ambiente | 1 | 1 |
| Fábricas | Gerencia Fábricas | Jimmy Calle | Gerente NPDI & NQMS | 1 | 1 |
| Fábricas | Servicio Técnico | Jimmy Calle | Gerente Técnico | 1 | 1 |
| Fábricas | Aseguramiento de Calidad | Jimmy Calle | Higienista | 1 | 1 |
| Fábricas | Fabricación | Jimmy Calle | Ingeniero de Procesos | 1 | 1 |
| Fábricas | Servicio Técnico | Jimmy Calle | Ingeniero de Proyectos | 1 | 1 |
| Fábricas | Servicio Técnico | Jimmy Calle | Instrumentista | 1 | 1 |
| Fábricas | Aseguramiento de Calidad | Jimmy Calle | Jefe de Aseguramiento de la Calidad | 1 | 1 |
| Fábricas | Supply Chain | Jimmy Calle | Jefe de Bodega | 1 | 1 |
| Fábricas | Fabricación | Jimmy Calle | Jefe de Fabricación | 1 | 1 |
| Fábricas | Servicio Técnico | Jimmy Calle | Jefe de Mantenimiento | 1 | 1 |
| Fábricas | Servicio Técnico | Jimmy Calle | Jefe de Mantenimiento Eléctrico | 1 | 1 |
| Fábricas | Servicio Técnico | Jimmy Calle | Jefe de Mantenimiento Mecánico | 1 | 1 |
| Fábricas | Servicio Técnico | Jimmy Calle | Jefe de Proyectos | 1 | 1 |
| Fábricas | Supply Chain | Jimmy Calle | Jefe de Supply Chain | 1 | 1 |
| Fábricas | Servicio Técnico | Jimmy Calle | Jefe Técnico | 1 | 1 |
| Fábricas | Servicio Técnico | Jimmy Calle | Mecánico | 1 | 1 |
| Fábricas | Fabricación | Jimmy Calle | Obrero Servicios Varios | 1 | 1 |
| Fábricas | Fabricación | Jimmy Calle | Operador de Máquina | 1 | 1 |
| Fábricas | Fabricación | Jimmy Calle | Operador de Máquina Estratégica | 1 | 1 |
| Fábricas | Fabricación | Jimmy Calle | Operador de Máquina Sencilla | 1 | 1 |
| Fábricas | Fabricación | Jimmy Calle | Operador de Producción | 1 | 1 |
| Fábricas | Supply Chain | Jimmy Calle | Organizador Industrial | 1 | 1 |
| Fábricas | Servicio Técnico | Jimmy Calle | Programador CDM | 1 | 1 |
| Fábricas | Supply Chain | Jimmy Calle | Programador de Producción | 1 | 1 |
| Fábricas | Servicio Técnico | Jimmy Calle | Técnico Calderista | 1 | 1 |

| | | | | | |
|------------------------|------------------------|-----------------|-----------------------------------|---|---|
| Fábricas | Servicio Técnico | Jimmy Calle | Técnico Eléctrico | 1 | 1 |
| Fábricas | Servicio Técnico | Jimmy Calle | Técnico Mecánico | 1 | 1 |
| Fábricas | Fábricas | Jimmy Calle | TPT | 1 | 1 |
| Finanzas | Business Excellence | Andrés Martínez | Analista Business Excellence | 1 | 1 |
| Finanzas | Credito y Cobranza | Andrés Martínez | Analista de Cartera | 1 | 1 |
| Finanzas | Contabilidad | Andrés Martínez | Analista de Contabilidad | 1 | 1 |
| Finanzas | Control de Gestión | Andrés Martínez | Analista de Control y Gestión | 1 | 1 |
| Finanzas | Tesorería Impuestos | Andrés Martínez | Analista de Tesorería | 1 | 1 |
| Finanzas | Tesorería Impuestos | Andrés Martínez | Analista Financiero | 1 | 1 |
| Finanzas | VP Finanzas | Andrés Martínez | Asistente Administrativo | 1 | 1 |
| Finanzas | Business Excellence | Andrés Martínez | Business Excellence Manager | 1 | 1 |
| Finanzas | Contraloría Fábricas | Andrés Martínez | Controller Fábricas | 1 | 1 |
| Finanzas | Contraloría Fábricas | Andrés Martínez | Controller Supply Chain | 1 | 1 |
| Finanzas | Contraloría Fábricas | Andrés Martínez | Controller Unidad de Negocio | 1 | 1 |
| Finanzas | Contraloría Fábricas | Andrés Martínez | Controller Ventas | 1 | 1 |
| Finanzas | Contabilidad | Andrés Martínez | Especialista de Contabilidad | 1 | 1 |
| Finanzas | Control de Gestión | Andrés Martínez | Especialista de Control y Gestión | 1 | 1 |
| Finanzas | Contabilidad | Andrés Martínez | Especialista de Impuestos | 1 | 1 |
| Finanzas | Finanzas | Andrés Martínez | FBT | 1 | 1 |
| Finanzas | VP Finanzas | Andrés Martínez | Gerente Business Excellence | 1 | 1 |
| Finanzas | Contabilidad | Andrés Martínez | Gerente de Contabilidad | 1 | 1 |
| Finanzas | Control de Gestión | Andrés Martínez | Gerente de Control y Gestión | 1 | 1 |
| Finanzas | Tesorería Impuestos | Andrés Martínez | Gerente Tesorería e Impuestos | 1 | 1 |
| Finanzas | Credito y Cobranza | Andrés Martínez | Jefe de Cartera | 1 | 1 |
| Finanzas | Tesorería Impuestos | Andrés Martínez | Jefe de Impuestos | 1 | 1 |
| Finanzas | VP Finanzas | Andrés Martínez | Jefe Regional de Seguros | 1 | 1 |
| Finanzas | VP Finanzas | Andrés Martínez | VP Finanzas y Control | 1 | 1 |
| Lácteos Café y Bebidas | Lácteos Café y Bebidas | Andrés Martínez | Analista de Marketing Nestlé | 1 | 1 |
| Lácteos Café y Bebidas | Lácteos Café y Bebidas | Andrés Martínez | Asistente Administrativo | 1 | 1 |
| Lácteos Café y Bebidas | Lácteos Café y Bebidas | Andrés Martínez | CMM Jr | 1 | 1 |
| Lácteos Café y Bebidas | Lácteos Café y Bebidas | Andrés Martínez | CMM Sr | 1 | 1 |
| Lácteos Café y Bebidas | Lácteos Café y Bebidas | Andrés Martínez | Director Ejecutivo de Negocio | 1 | 1 |
| Lácteos Café y Bebidas | I&R LCB | Andrés Martínez | Analista I&R | 1 | 1 |
| Lácteos Café y Bebidas | I&R LCB | Andrés Martínez | Especialista I&R | 1 | 1 |
| Lácteos Café y Bebidas | I&R LCB | Andrés Martínez | Jefe de Innovación y Renovación | 1 | 1 |
| Lácteos Café y Bebidas | Lácteos Café y Bebidas | Andrés Martínez | Marketing Manager | 1 | 1 |
| LEAC | LEAC | Andrés Martínez | Analista de Laboratorio Regional | 1 | 1 |
| LEAC | LEAC | Andrés Martínez | Auxiliar de Laboratorio Regional | 1 | 1 |

| | | | | | |
|---------------------|----------------------|-----------------|--|---|---|
| LEAC | LEAC | Andrés Martínez | Especialista de Laboratorio Regional | 1 | 1 |
| LEAC | LEAC | Andrés Martínez | Jefe de Laboratorio Esp. Aseguramiento de la Calidad | 1 | 1 |
| Legal | Legal | Andrés Martínez | Abogado | 1 | 1 |
| Legal | Legal | Andrés Martínez | Asistente Administrativo | 1 | 1 |
| Legal | Asuntos Regulatorios | Andrés Martínez | Coordinador de Registro Sanitario | 1 | 1 |
| Legal | Legal | Andrés Martínez | Director de Asuntos Legales | 1 | 1 |
| Legal | Legal | Andrés Martínez | Especialista de asuntos regulatorios | 1 | 1 |
| Legal | Asuntos Regulatorios | Andrés Martínez | Jefe de Asuntos Regulatorios | 1 | 1 |
| Negocio Cacao | Cacao | Lucía Chávez | Analista Agrónomo | 1 | 1 |
| Negocio Cacao | Cacao | Lucía Chávez | Asistente Material Handling | 1 | 1 |
| Negocio Cacao | Cacao | Lucía Chávez | Business Manager Cocoa Sourcing | 1 | 1 |
| Negocio Cacao | Cacao | Lucía Chávez | Comprador de Cacao | 1 | 1 |
| Negocio Cacao | Cacao | Lucía Chávez | Coordinador de Fincas | 1 | 1 |
| Negocio Cacao | Cacao | Lucía Chávez | Especialista Calificación de Cacao | 1 | 1 |
| Negocio Cacao | Cacao | Lucía Chávez | Especialista de Laboratorio | 1 | 1 |
| Negocio Cacao | Cacao | Lucía Chávez | Especialista de Ventas Cacao | 1 | 1 |
| Negocio Cacao | Cacao | Lucía Chávez | Jefe de Bodega | 1 | 1 |
| Nestle Nutrition | Nestle Nutrition | Alfonso Arauz | Analista de Marketing | 1 | 1 |
| Nestle Nutrition | Nestle Nutrition | Alfonso Arauz | Coordinador de Capacitación científica | 1 | 1 |
| Nestle Nutrition | Visita Médica | Alfonso Arauz | Delegado Médico | 1 | 1 |
| Nestle Nutrition | Visita Médica | Alfonso Arauz | Delegado Médico de Ventas Institucionales | 1 | 1 |
| Nestle Nutrition | Visita Médica | Alfonso Arauz | Delegado Médico Trainee | 1 | 1 |
| Nestle Nutrition | Visita Médica | Alfonso Arauz | Jefe Regional de Visita Médica | 1 | 1 |
| Nestle Professional | Ventas NP | Alfonso Arauz | Asesor Comercial | 1 | 1 |
| Nestle Professional | Nestle Professional | Alfonso Arauz | Auxiliar Administrativo | 1 | 1 |
| Nestle Professional | Nestle Professional | Alfonso Arauz | Country Business Manager | 1 | 1 |
| Nestle Professional | Ventas NP | Alfonso Arauz | Jefe Nacional de Ventas | 1 | 1 |
| Nestle Professional | Nestle Professional | Alfonso Arauz | Jefe Técnico y proyectos especiales NP | 1 | 1 |
| Nestle Professional | Ventas NP | Alfonso Arauz | Supervisor Call Center NP | 1 | 1 |
| Nestle Professional | Ventas NP | Alfonso Arauz | Televendedor | 1 | 1 |
| NPP | NPP Ventas | Alfonso Arauz | Asesor Comercial | 1 | 1 |
| NPP | NPP Controlling | Alfonso Arauz | Asistente Administrativo | 1 | 1 |
| NPP | NPP Supply Chain | Alfonso Arauz | Asistente servicio al cliente | 1 | 1 |
| NPP | NPP | Alfonso Arauz | Commercial Manager | 1 | 1 |
| NPP | NPP Controlling | Alfonso Arauz | Especialista CSD | 1 | 1 |
| NPP | NPP Supply Chain | Alfonso Arauz | Supervisor de Bodega | 1 | 1 |
| NPP | NPP Ventas | Alfonso Arauz | Supervisor de Ventas NPP | 1 | 1 |
| Presidencia | Presidencia | Andrés Martínez | Presidente Ejecutivo | 1 | 1 |

| | | | | | |
|------------------|-----------------------|-----------------|---|---|---|
| Presidencia | Presidencia | Andrés Martínez | Secretaria Presidencia Ejecutiva | 1 | 1 |
| Recursos Humanos | DO y Selección | Gabriela Granja | Analista de Recursos Humanos | 1 | 1 |
| Recursos Humanos | DO y Selección | Gabriela Granja | Analista de Recursos Humanos | 1 | 1 |
| Recursos Humanos | DO y Selección | Gabriela Granja | Analista de Selección | 1 | 1 |
| Recursos Humanos | Servicios al Personal | Gabriela Granja | Analista de Servicios al Personal | 1 | 1 |
| Recursos Humanos | Servicios al Personal | Gabriela Granja | Analista de Servicios al Personal Nómina | 1 | 1 |
| Recursos Humanos | RH Supply Chain | Gabriela Granja | Coordinador de RRHH y NCE | 1 | 1 |
| Recursos Humanos | Recursos Humanos | Gabriela Granja | Director de Recursos Humanos | 1 | 1 |
| Recursos Humanos | DO y Selección | Gabriela Granja | Especialista de Desarrollo Organizacional | 1 | 1 |
| Recursos Humanos | DO y Selección | Gabriela Granja | Especialista de Selección | 1 | 1 |
| Recursos Humanos | Servicios al Personal | Gabriela Granja | Especialista de Servicios al Personal | 1 | 1 |
| Recursos Humanos | Servicios al Personal | Gabriela Granja | Especialista de Servicios al Personal Nómina | 1 | 1 |
| Recursos Humanos | Recursos Humanos | Gabriela Granja | Gerente de Relaciones Laborales | 1 | 1 |
| Recursos Humanos | DO y Selección | Gabriela Granja | Gerente Desarrollo Organizacional y Selección | 1 | 1 |
| Recursos Humanos | Recursos Humanos | Gabriela Granja | Gerente Proyectos Recursos Humanos | 1 | 1 |
| Recursos Humanos | Recursos Humanos | Gabriela Granja | HR Business Partner | 1 | 1 |
| Recursos Humanos | Recursos Humanos | Gabriela Granja | Jefe de Compensacion y Beneficios | 1 | 1 |
| Recursos Humanos | Recursos Humanos | Gabriela Granja | Jefe de Comunicación y Bienestar | 1 | 1 |
| Recursos Humanos | Servicios al Personal | Gabriela Granja | Jefe de Servicios al Personal | 1 | 1 |
| Recursos Humanos | RH Supply Chain | Gabriela Granja | Trabajadora Social | 1 | 1 |
| Recursos Humanos | DO y Selección | Gabriela Granja | Trainee RRHH | 1 | 1 |
| Supply Chain | Operaciones DSD | Alfonso Arauz | Analista Abastecimiento DSD | 1 | 1 |
| Supply Chain | Comunicación y AC | Alfonso Arauz | Comprador Estratégico | 1 | 1 |
| Supply Chain | CD Guayaquil | Alfonso Arauz | Analista Control de Stock | 1 | 1 |
| Supply Chain | Planificación Demanda | Alfonso Arauz | Analista de Comercio Exterior | 1 | 1 |
| Supply Chain | Compras | Alfonso Arauz | Analista de Compras | 1 | 1 |
| Supply Chain | Operaciones DSD | Alfonso Arauz | Analista de Flota DSD | 1 | 1 |
| Supply Chain | Planificación Demanda | Alfonso Arauz | Analista de Planificación de la Demanda | 1 | 1 |
| Supply Chain | Compras | Alfonso Arauz | Analista de Proyectos compras | 1 | 1 |
| Supply Chain | Sistemas | Alfonso Arauz | Analista de Sistemas | 1 | 1 |
| Supply Chain | Sistemas | Alfonso Arauz | Analista Programador | 1 | 1 |
| Supply Chain | Servicio al Cliente | Alfonso Arauz | Analista Servicio al Cliente | 1 | 1 |
| Supply Chain | Operaciones DSD | Alfonso Arauz | Asistente Administrativo | 1 | 1 |
| Supply Chain | VP Supply Chain | Alfonso Arauz | Asistente Administrativo | 1 | 1 |
| Supply Chain | CD Guayaquil | Alfonso Arauz | Asistente Administrativo | 1 | 1 |
| Supply Chain | CD Guayaquil | Alfonso Arauz | Asistente Control de Stock | 1 | 1 |
| Supply Chain | Compras | Alfonso Arauz | Asistente de Compras | 1 | 1 |
| Supply Chain | Servicio al Cliente | Alfonso Arauz | Asistente de Servicios Generales | 1 | 1 |

| | | | | | |
|--------------|-----------------------------------|---------------|---|---|---|
| Supply Chain | Servicio al Cliente | Alfonso Arauz | Asistente servicio al cliente | 1 | 1 |
| Supply Chain | CD Cayambe | Alfonso Arauz | Auxiliar Administrativo | 1 | 1 |
| Supply Chain | CD Guayaquil | Alfonso Arauz | Auxiliar de Bodega | 1 | 1 |
| Supply Chain | CD Cayambe | Alfonso Arauz | Ayudante de Bodega | 1 | 1 |
| Supply Chain | Operaciones DSD | Alfonso Arauz | Ayudante Servicios Varios | 1 | 1 |
| Supply Chain | Compras | Alfonso Arauz | Business Partner de compras | 1 | 1 |
| Supply Chain | VP Supply Chain | Alfonso Arauz | Coordinador de Calidad Supply Chain | 1 | 1 |
| Supply Chain | Compras | Alfonso Arauz | Coordinador de Compras | 1 | 1 |
| Supply Chain | VP Supply Chain | Alfonso Arauz | Coordinador de Seguridad | 1 | 1 |
| Supply Chain | VP Supply Chain | Alfonso Arauz | Coordinador NCE | 1 | 1 |
| Supply Chain | Supply Chain Development | Alfonso Arauz | Coordinador PT | 1 | 1 |
| Supply Chain | VP Supply Chain | Alfonso Arauz | Director de Supply Chain | 1 | 1 |
| Supply Chain | Planificación Demanda | Alfonso Arauz | Especialista Planificación de la Demanda | 1 | 1 |
| Supply Chain | Planificación Demanda | Alfonso Arauz | Especialista Servicio al Cliente | 1 | 1 |
| Supply Chain | CD Guayaquil | Alfonso Arauz | Gerente de CD Guayaquil | 1 | 1 |
| Supply Chain | Compras | Alfonso Arauz | Gerente de Compras | 1 | 1 |
| Supply Chain | Operaciones DSD | Alfonso Arauz | Gerente de Operaciones DSD, Globe & IS/IT | 1 | 1 |
| Supply Chain | Planificación Demanda | Alfonso Arauz | Gerente de Planificación Demanda y Comex | 1 | 1 |
| Supply Chain | VP Supply Chain | Alfonso Arauz | Gerente de Seguridad | 1 | 1 |
| Supply Chain | Servicios Generales | Alfonso Arauz | Gerente de Seguridad Física y Servicios Generales | 1 | 1 |
| Supply Chain | Supply Chain Development | Alfonso Arauz | Gerente de Supply Chain Development | 1 | 1 |
| Supply Chain | CD Cayambe | Alfonso Arauz | Jefe CD Cayambe | 1 | 1 |
| Supply Chain | Servicios Generales | Alfonso Arauz | Jefe de Procurement Excellence | 1 | 1 |
| Supply Chain | Centro de distribución | Alfonso Arauz | Jefe de Transporte | 1 | 1 |
| Supply Chain | Servicios Generales | Alfonso Arauz | Mensajero | 1 | 1 |
| Supply Chain | CD Guayaquil | Alfonso Arauz | Operador de Bodega | 1 | 1 |
| Supply Chain | Servicios Generales | Alfonso Arauz | Operador Telefónico | 1 | 1 |
| Supply Chain | Planificación Demanda | Alfonso Arauz | Planificador maestro producción | 1 | 1 |
| Supply Chain | Servicios Generales | Alfonso Arauz | Recepcionista | 1 | 1 |
| Supply Chain | Sistemas | Alfonso Arauz | Soporte IT | 1 | 1 |
| Supply Chain | CD Guayaquil | Alfonso Arauz | Supervisor de Bodega | 1 | 1 |
| Supply Chain | Supply Chain Development | Alfonso Arauz | Supervisor PT | 1 | 1 |
| Supply Chain | VP Supply Chain | Alfonso Arauz | Supply Chain Trainee | 1 | 1 |
| Supply Chain | Operaciones DSD | Alfonso Arauz | Team Member | 1 | 1 |
| Ventas | Administración y Servicios Ventas | Paulina López | Analista Administrativo de Ventas | 1 | 1 |
| Ventas | Administración y Servicios Ventas | Paulina López | Asistente Administrativo de Ventas | 1 | 1 |
| Ventas | Promociones | Paulina López | Asistente de Promociones | 1 | 1 |
| Ventas | Ventas | Paulina López | CBT | 1 | 1 |

| | | | | | |
|--------|-----------------------------------|---------------|---|-----|-----|
| Ventas | Ventas | Paulina López | CCSD activator | 1 | 1 |
| Ventas | Ventas | Paulina López | Comercial Business Executive | 1 | 1 |
| Ventas | Ventas | Paulina López | Coordinador Comercial | 1 | 1 |
| Ventas | Ventas | Paulina López | Director Nacional de Ventas A&B | 1 | 1 |
| Ventas | Regional de Ventas | Paulina López | Distributor Development Specialist | 1 | 1 |
| Ventas | Merchandising | Paulina López | Ejecutivo Punto de Venta | 1 | 1 |
| Ventas | CCSD | Paulina López | Especialista CCSD CANAL | 1 | 1 |
| Ventas | Ventas | Paulina López | Especialista de Administración de ventas | 1 | 1 |
| Ventas | Regional de Ventas | Paulina López | Especialista Desarrollo Punto de Venta | 1 | 1 |
| Ventas | Ventas | Paulina López | Gerente Canal Autoservicios Farmacias | 1 | 1 |
| Ventas | Ventas | Paulina López | Gerente Canal Distribuidores Mayoristas | 1 | 1 |
| Ventas | Ventas | Paulina López | Gerente CCSD Canal | 1 | 1 |
| Ventas | Ventas | Paulina López | Gerente CCSD Corporativo | 1 | 1 |
| Ventas | Administración y Servicios Ventas | Paulina López | Gerente de Administración y Servicios de Ventas | 1 | 1 |
| Ventas | Regional de Ventas | Paulina López | Gerente Regional de Ventas | 1 | 1 |
| Ventas | Ventas | Paulina López | Internal Trainee | 1 | 1 |
| Ventas | Ventas | Paulina López | Jefe CCSD de Canal | 1 | 1 |
| Ventas | Ventas | Paulina López | Jefe de Análisis Estratégico | 1 | 1 |
| Ventas | Merchandising | Paulina López | Jefe de Merchandising | 1 | 1 |
| Ventas | Promociones | Paulina López | Jefe de Promociones | 1 | 1 |
| Ventas | CCSD | Paulina López | Jefe de Trade Marketing | 1 | 1 |
| Ventas | Regional de Ventas | Paulina López | Jefe Zonal | 1 | 1 |
| Ventas | Kam | Paulina López | Key Account Manager | 1 | 1 |
| Ventas | Kam | Paulina López | Supervisor Cuentas Claves | 1 | 1 |
| Ventas | Regional de Ventas | Paulina López | Supervisor de Ventas Mayoristas | 1 | 1 |
| Ventas | Ventas | Paulina López | Supervisor EPV | 1 | 1 |
| Ventas | Regional de Ventas | Paulina López | Vendedor | 1 | 1 |
| | | | | 285 | 285 |

Anexo 3: Protocolo de Entrevista

Tiempo: 1 Hora

1.1 Mapas de carrera para:

Nombre del Entrevistado:

Puesto:

Área / Dirección:

Fecha:

Entrevistador:

1.2 ENTENDIMIENTO DEL PROYECTO

El área de Desarrollo Organizacional de Nestlé está elaborando el mapa de carrera para _____ definiendo aquellas competencias, tanto de liderazgo como funcionales, que se requieren para ser exitoso en las posiciones que abarcan esta área.

Si bien hoy se decide comenzar con _____ este proceso se pretende extender hacia otras áreas del negocio.

1.3 GUÍA DE PREGUNTAS

Sobre el entrevistado

a. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en Nestlé y cuánto tiempo lleva en su área?

- b. ¿Cuáles son las principales responsabilidades del puesto y a qué retos/obstáculos se enfrenta?
- c. ¿Hasta dónde llega la toma de decisión de tu posición en términos de presupuesto, establecimiento de precios, margen de maniobra sobre la definición de nuevos productos, establecimiento de políticas de clientes (cobros, descuentos, etc.)?
- d. ¿Qué posiciones/trabajos te han ayudado para estar dónde estás?

Sobre el negocio

- a. ¿Cómo es que esta área agrega valor al negocio?
- b. ¿A qué se debe la estructura de _____? ¿Cómo esta estructura de negocio agrega ventaja competitiva?
- c. ¿Cómo describes la situación actual del negocio / industria? Principales oportunidades y amenazas de la industria
- d. ¿Qué éxitos ha tenido el negocio en términos de rentabilidad, ventas, innovación, etc.? ¿Qué es lo que ha ayudado a lograr estos éxitos?
- e. ¿Qué retos anticipas en los próximos 5 años?

- f. ¿Hay alguna tendencia del sector a nivel global/regional que debe influenciar el modelo de negocio de la Empresa en el futuro? (tecnologías, mercado, producto, etc.)
- g. ¿Qué rol crees que jugarán en el futuro los **principales roles** en tu área?
- h. ¿Qué tendrá que cambiar Nestlé, dentro de _____, en los próximos 5 años para ser más exitoso?
- i. ¿En qué departamento se puede entender mejor el movimiento del Negocio/área)?
- j. ¿Cuáles son los drivers para hacer crecer el área?

Sobre la estructura organizacional

- a. ¿Cuántas posiciones están dentro de tu estructura?
- b. ¿Qué posiciones son las que te reportan directamente?
- c. ¿Qué es lo que estas posiciones deberán hacer diferente en función del futuro deseado para tu área?

Sobre el talento

- a. ¿Cuáles retos con respecto al talento tienen en tu área?

- b. ¿Qué experiencias laborales consideras críticas para las posiciones que te reportan directamente? (Conocimientos / habilidades/ posiciones / áreas)

- c. ¿Qué experiencias le buscarías a las posiciones que te reportan?

- d. ¿Es necesaria la experiencia internacional?, ¿Para cuáles posiciones?

Anexo 4: Preguntas Frecuentes Realizadas por los Empleados en Relación con el Desarrollo de Carrera en Nestlé

¿Quién es responsable del desarrollo de la carrera de los colaboradores en Nestlé?

Nestlé considera el desarrollo de carrera como resultado de un esfuerzo entre el Colaborador, el Line Manager y Recursos Humanos. Es por eso que el colaborador debe entregar información a su Line Manager y a Recursos Humanos acerca de sus aspiraciones profesionales y movilidad.

¿Existen caminos predefinidos para hacer carrera dentro de la empresa?

No existe un camino único para llegar a una posición determinada. En Nestlé se está elaborando para cada función un “mapa” que permite a los Line Managers y sus colaboradores conocer distintos caminos de carrera dentro de la Unidad de Negocio en la que se encuentran.

¿Cuál es la utilidad de un Mapa de Carrera?

- Desarrollo interno focalizado.
- Movimientos internos claros y transparentes.
- Compromiso y retención de los colaboradores.
- Foco de las selecciones en talento interno.

Planes de Desarrollo Individuales

Un plan de desarrollo está conformado por las acciones concretas definidas por el colaborador y su Line Manager y puede incluir actividades que apoyen el desarrollo de competencias para una posición futura o para cubrir “huecos” que exista entre la persona o la posición actual. El colaborador es responsable de buscar proyectos que le permitan ir desarrollando su carrera y es importante que se realicen reuniones de seguimiento.

Igualmente el Line Manager es responsable de darse tiempo para discutir y comprender las aspiraciones de carrera del colaborador, hacer seguimiento de los puntos centrales de sus aprendizajes.

¿La empresa cumplirá lo establecido en mi plan de Desarrollo de la Guía de Progreso y Desarrollo?

Si bien como producto de este diálogo se documenta el interés del colaborador por un cargo o posición específica de la organización, no es un compromiso incondicional, ya que existen factores externos que fueron mencionados anteriormente.

Procesos de Selección internos

Las variables que se tienen en consideración en las convocatorias internas de selección para que los candidatos sean considerados como opción son las siguientes:

- Desempeño y resultados obtenidos en el cargo actual.

- Estudios, dominio de idiomas y conocimientos requeridos.
- Competencias de Liderazgo Nestlé.
- Competencias técnicas requeridas para la nueva posición.
- Experiencias laborales previas.
- Conocimiento de la organización.
- Tiempo de permanencia en la posición actual.

¿Qué características, conocimientos y competencias son necesarias para ejercer bien un cargo?

Se indica que en los descriptivos de cargo que se encuentran subidos en el sistema de RRHH en la red de Nestlé están las características básicas de ingreso a la posición, tales como nivel de estudios y principales responsabilidades.

¿Cuánto tiempo debo permanecer en cada cargo antes de acceder a una siguiente posición?

Nestlé promueve que un colaborador permanezca en una posición el periodo de tiempo necesario para adquirir un buen dominio de ésta. Es importante asegurar un conocimiento profundo de la posición, de modo de entregar resultados. Por lo general las personas permanecen en la misma posición no menos de dos años.

Es importante destacar en esta pregunta que la nueva política de Selección Interna sugiere que el colaborador que quiera aplicar al cargo no necesita pedir permiso a su Jefe directo como se lo hace en este momento.

¿Por qué algunos colaboradores podrían permanecer más o menos tiempo de lo sugerido en sus cargos?

Las personas pueden tener diferentes motivaciones o aprender a ritmos distintos, y el contexto de los negocios varía en el tiempo.

Igualmente, algunos roles tienen un carácter más estratégico que otros, por lo que tienen un plazo más largo para desarrollar y aplicar iniciativas estratégicas. Por ejemplo, se podría esperar que una persona que ocupa el cargo de Gerente de Unidad de Negocio permanezca en su rol por un periodo no menor a 3 años, tiempo que le permitirá introducir y desarrollar iniciativas estratégicas.

¿Siempre que cambie de cargo recibiré un aumento de sueldo?

En el caso de una promoción la remuneración del colaborador va a ser mayor a la que recibía en su anterior cargo, siempre se toma en cuenta la equidad interna con posiciones que se encuentren en el mismo nivel en Nestlé e igualmente que sean competitivas en el mercado.

Cuando los movimientos son horizontales no necesariamente se realiza un incremento salarial.

¿Es posible hacer carrera entre distintas Unidades de Negocios y funciones?

Como se comentó anteriormente en esta tesis los mapas de carrera fueron levantados solo tomando en cuenta los movimientos dentro de la misma Unidad de Negocio. Es importante

mencionar a los colaboradores que como Nestlé es una Multinacional existe un abanico de oportunidades para poder crecer dentro de los diferentes Negocios o fuera del país.