



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TÍTULO:**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA QUE MEJORE EL CLIMA  
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA  
ARTEFACTA”**

**AUTORES:**

**CHAVARRÍA NEIRA, DARIAN ALEXANDRA  
ZHANGALLIMBAY SUAREZ, CATHERINE ANDREINA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**TUTOR:**

**ING. JIMÉNEZ BONILLA EDGAR DANIEL, PhD**

**Guayaquil, Ecuador**

**2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Darian Alexandra Chavarría Neira y Catherine Andreina Zhangallimbay Suárez**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**.

**TUTOR**

---

**ING. EDGAR DANIEL JIMÉNEZ BONILLA, PHD.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**ING. GEORGINA BALLADARES CALDERÓN, MGS.**

**Guayaquil, marzo del 2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, Darian Alexandra Chavarría Neira  
Y Catherine Andreina Zhangallimbay Suárez,

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación “**DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA QUE MEJORE EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA ARTEFACTA**” previa a la obtención del Título de **INGENIERA COMERCIAL**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de **nuestra** total autoría.

En virtud de esta declaración, **nos responsabilizamos** del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación, de tipo **Práctico** referido.

**Guayaquil, Marzo del 2016**

**LAS AUTORAS**

---

**Darian Alexandra Chavarría  
Neira**

---

**Catherine Andreina Zhangallimbay  
Suárez**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotras, Darian Alexandra Chavarría Neira  
Y Catherine Andreina Zhangallimbay Suárez,

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA QUE MEJORE EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA ARTEFACTA”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, marzo del 2016**

**LAS AUTORAS**

---

**Darian Alexandra Chavarría  
Neira**

---

**Catherine Andreina Zhangallimbay  
Suárez**

## **AGRADECIMIENTO**

Este proyecto es el resultado del esfuerzo conjunto con mi compañera de trabajo.

A mis padres, Alexandra Neira y Julio Chavarría; quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado para que pueda crecer profesionalmente, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis capacidades y habilidades.

A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanzas.

Gracias a Dios.

***Darian Alexandra Chavarría Neira***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitirme lograr mis metas y seguir adelante con fe y perseverancia.

A mis padres, hermanas, hermanos, tías que siempre creyeron en mí y me apoyaron en todas mis decisiones y sabían que cumpliría con mis metas.

A nuestro tutor de tesis Msc. Edgar Jiménez Bonilla y todos los profesores que nos guiaron en nuestros proyectos y toda la paciencia, dedicación y sabiduría que nos dieron a lo largo de nuestra carrera universitaria.

A nuestros amigos y compañeros de clases que siempre nos apoyaron y siempre nos brindaron su amistad y por todas las experiencias que compartimos.

***Catherine Andreina Zhangalimbay Suárez***

## DEDICATORIA

A mis padres,

A mi hija Aleska con mucho amor y cariño,

Les dedico todo mi esfuerzo para la elaboración de la presente tesis.

***Darian Alexandra Chavarría Neira***

Dedico mi tesis a Dios por haberme rodeado de personas que me han guiado para lograr mis metas y que me han motivado para seguir adelante con mis proyectos.

A mis padres que siempre me han apoyado incondicionalmente, quienes depositaron su confianza en cada reto que se me presentó, quienes han sido mi pilar de apoyo más importante en mi vida, por todo el sacrificio que hicieron por darme una educación de calidad.

A mis amigos quienes me acompañaron en esta trayectoria de aprendizaje y conocimiento.

***Catherine Andreina Zhangallimbay Suárez***

## ÍNDICE GENERAL

Resumen .....	XIV
Abstract.....	XV
Introducción .....	1
Problemática.....	3
Justificación .....	6
Antecedentes.....	8
Formulación del problema .....	9
Preguntas de investigación .....	9
Objetivos de la investigación .....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos .....	10
Límitantes de la investigación .....	10
Hipótesis de la investigación.....	11
Operacionalización de las variables.....	11
Variable Independiente .....	12
Variable Dependiente .....	13
Capítulo i.....	14
1 . Marco teórico.....	14
1.1 Clima laboral.....	14
1.1.1 Factores que influyen en el clima laboral .....	15
1.1.2 Condiciones físicas .....	16
1.1.3 Independencia.....	17
1.1.4 Organización .....	18
1.1.5 Liderazgo. ....	18
1.1.6 Salarios. ....	19



1.1.7	Compromiso .....	20
1.1.8	Relaciones. ....	21
1.1.9	Propuesta para mejorar el clima laboral.....	21
1.2	Administración de recursos humanos.....	24
1.2.1	Importancia de la Administración de Recursos humanos.....	24
1.2.2	Tendencias que afectan al personal.....	25
1.2.3	La estrategia de Recursos Humanos. ....	26
1.2.4	La Empleabilidad.....	27
1.2.5	La gestión de recursos humanos por competencias. ....	27
1.3	Plan de carrera. ....	32
1.3.1	Definición de planeación y desarrollo de carrera .....	32
1.3.2	Seguridad de empleo y seguridad de carrera. ....	33
1.3.3	Planeación de carrera .....	34
1.3.4	Planeación de carrera individual: la autoevaluación.....	35
1.3.5	Hoja de balance de fortalezas y debilidades. ....	36
1.3.6	Medición de gustos y preferencias. ....	38
1.4	Desarrollo del recurso humano con el plan de carrera .....	38
1.4.1	Las capacitaciones.....	39
1.4.2	Métodos de desarrollo de las personas fuera del trabajo.....	39
1.4.3	Métodos de desarrollo de las personas dentro del trabajo.....	42
1.5	Modelos de aprendizaje basado en problemas (abp). ....	43
1.5.1	Uso de la Metodología ROI para medir el impacto y el retorno sobre la inversión de capacitar al personal. ....	48
1.5.2	Impacto De Los Programas De Recursos Humanos.....	52
1.5.3	Modelo de Medición ROI.....	53
1.5.4	Propósito de la evaluación. ....	54
	Capítulo ii.....	56

2	. Metodología de la investigación.....	56
2.1	Diseño de la investigación. ....	57
2.2	Población y muestra. ....	58
2.2.1	Población. ....	58
2.3	Métodos y herramientas de recolección de datos. ....	59
2.3.1	Los grupos focales. ....	60
2.4	Análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados. ....	62
2.4.1	Resultado de la entrevista.....	63
2.4.2	Focus group. ....	65
Capítulo iii .....		80
3	. Ambiente laboral de la compañía .....	80
3.1	Plan organizacional. ....	80
3.1.1	¿Qué es Artefacta? .....	80
3.1.2	Visión y Misión .....	80
3.1.3	Proyectos .....	81
3.2	Plan de carrera actual.....	81
3.3	Programas de recompensa y beneficios para los empleados .....	82
3.4	Estructura organizacional. ....	83
3.5	Definición de funciones.....	86
3.6	Resultados del análisis. ....	88
3.7	Posibles propuestas de cambio.....	88
Capítulo iv .....		90
4	. Propuesta de desarrollo de carrera .....	90
4.1	Plan de carrera. ....	91
4.1.1	Objetivo General .....	91
4.1.2	Objetivos Específicos .....	91
4.1.3	Responsables .....	92

4.1.4	Herramientas utilizadas en el desarrollo del plan de carrera....	92
4.1.5	Puestos involucrados en el plan de carrera .....	93
4.1.6	Competencias de los puestos .....	94
4.1.7	Proceso para el plan de carrera .....	99
4.1.8	Matriz de sucesión .....	103
4.1.9	Perfiles de los puestos críticos.....	106
4.1.10	. Plan de desarrollo individual. ....	111
4.1.11	Plan de capacitaciones .....	114
4.1.1	Presupuesto sugerido para capacitaciones.....	115
	Conclusiones y Recomendaciones .....	118
	Conclusiones .....	118
	Recomendaciones .....	119
	Bibliografía .....	120

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variable Independiente .....	12
Tabla 2. Variable Dependiente.....	13
Tabla 3. Hoja de balance de fortalezas y debilidades.....	37
Tabla 4. Participantes del Focus Group.....	66
Tabla 5. Cuadro de Competencias para el Cargo de Asistentes .....	95
Tabla 6. Cuadro de Competencias para el Cargo de Analistas .....	96
Tabla 7. Cuadro de Competencias para las Jefaturas .....	98
Tabla 8. Matriz de Sucesión .....	105
Tabla 9. Perfil del Asistente de Departamento.....	107
Tabla 10. Perfil del Analista de Departamento.....	109
Tabla 11. Perfil del jefe de Departamento.....	111
Tabla 12. Formato del Plan de Desarrollo individual.....	113
Tabla 13. Cronograma de capacitaciones .....	114
Tabla 14. Presupuesto anual .....	115

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Clima laboral .....	15
Gráfico 2. Competencias Laborales.....	29
Gráfico 3. Competencias .....	31
Gráfico 4. Plan de Carrera .....	35
Gráfico 5. Capacidades de Profesionales Adquiridas.....	45
Gráfico 6. Conceptos Base.....	46
Gráfico 7. Metodología Roi .....	50
Gráfico 8. Ruta de la Capacidad Intelectual.....	52
Gráfico 9. Medición del Roi.....	54
Gráfico 10. Niveles de Capacitación .....	55
Gráfico 11. Organigrama General de Artefacta S. A.....	84
Gráfico 12. Organigrama del departamento administrativo de Artefacta	85
Gráfico 13. Fases del Plan de Carrera.....	90
Gráfico 14. Perfiles considerados para el Plan de Carrera .....	94
Gráfico 15. Diagrama de Procesos de Plan de Carrera.....	102

## RESUMEN

El presente proyecto se realizó con la finalidad de establecer los motivos que causan el mal clima laboral dentro de la compañía Artefactos Ecuatorianos para el Hogar Artefacta S. A. Para el efecto se ha procedió a entrevistar a gerentes del departamento de administración y se realizó un pequeño focus group con el personal involucrado a fin de entender de mejor manera los motivos que producen este malestar y definir si es necesario la elaboración de un plan de carrera para los puestos operativos. Una vez sustentada la necesidad de la creación de éste plan, se ha realizado un ejemplo de los pasos a seguir para su desarrollo, dejando a la administración la responsabilidad de establecer su implementación o no. En cada uno de los capítulos aquí desarrollados se podrá observar: teorías relacionadas a la administración de recursos humanos, metodología de la investigación aplicada al proyecto, la información recolectada, su análisis y la propuesta.

Palabras clave: recursos humanos, clima laboral, plan de carrera, incentivo, motivación, estrategia.

## **ABSTRACT**

This project was carried out in order to establish the reasons that cause bad working climate within the company Ecuatorianos home appliances Artefacta SA. For the effect has proceeded to interview managers management department and conducted a small focus group with staff involved in order to better understand the reasons that cause this discomfort and determine whether the development of a career plan for operational positions is necessary. Once supported the need for the creation of this plan, there has been an example of the steps for their development, leaving management responsibility to establish their implementation or not. In each of the chapters developed here can be observed: theories related to human management, research methodology applied to the project resources, the information collected, analysis and proposal.

Keywords : human resources, work environment, career plan, incentive, motivation, strategy.

# INTRODUCCIÓN

En una organización, el cumplimiento de los objetivos está encaminado a la gestión y responsabilidad con la que opere el recurso humano, por esto se debe disponer de una comunicación entre toda la estructura organizacional a fin que se solucione todos los inconvenientes que tiene el personal a lo largo de la jornada laboral, sin que ello genere algún temor por cometer errores en los procesos ya establecidos.

La presente tesis analiza el clima laboral en el departamento administrativo de la empresa Artefacta, la cual es parte de la multinacional Unicomer con sede en EL Salvador y que se dedica a la venta de electrodomésticos y línea blanca en todo el Ecuador. Esta casa comercial se caracteriza por vender sus productos a crédito y ofrecer capacidades de pago al cliente de recursos económicos medios y bajos con cómodas cuotas y plazos flexibles.

Para acceder al crédito los clientes deben ser sometidos a un análisis que le permitan cumplir parámetros para ser sujetos a esta modalidad de pago, para lo cual sus datos personales y laborales son enviados a una base hacia el departamento administrativo donde los colaboradores se encargan de identificar si el prospecto es el ideal para acceder al crédito, sin embargo esta labor se la debe realizar cada vez que se efectúe una venta en la casa comercial.

Este trabajo de identificar el perfil del cliente y disminuir el riesgo de incobrabilidad es un proceso que demanda trabajo y es un tanto tedioso debido a la comparación de características que debe cumplir el cliente, con lo cual la labor se vuelve operativa a tal punto que produce fatiga mental y presión por tener el mínimo error al momento de llevar a cabo un proceso.



La incursión de errores en los procesos genera discordias entre el personal nuevo y antiguo ya que su forma de trabajo es en grupo y la remuneración adicional es asignado al grupo que desempeñe su mejor su labor en el tiempo que dure la campaña. Si el personal nuevo incurre en fallas, le pueden costar al grupo su salida de la compañía. Es posible que se genere un clima laboral tenso donde el personal antiguo persuade al nuevo a abandonar su plaza de trabajo o cree justificativo a la gerencia para que propicie la salida de tal elemento.

El presente trabajo de investigación busca identificar cuáles son los factores internos y externos que promueven al personal nuevo a abandonar la plaza de trabajo e identificar aquellos elementos que crean un aspecto un ambiente negativo y tenso para el trabajo lo que baja el rendimiento del personal operativo y por ende justificativos de despido por la administración a cargo.

El primer capítulo aborda temas relacionados con la teoría, en la que se muestra aspectos ya establecidos por filósofos sobre el tema del tratamiento del ambiente laboral y que herramientas se deben considerar para procesar la información y encontrar los puntos críticos existentes en el departamento administrativo de la empresa Artefacta, como una base para identificar los planes de acción que se sugieren para la mejora continua.

En el segundo capítulo se aborda la metodología de la investigación, es decir los procesos que se deben seguir para obtener los datos, en que forma serán medidos, la forma de presentarlos y analizar en referente a variables a que se debe el problema latente en el ambiente laboral que está afectando a la empresa Artefacta, específicamente al departamento administrativo que hace una labor conjunta con el departamento de ventas.

En el tercer capítulo se muestran los puntos críticos que ocasionan el problema y su raíz para las bases de la propuesta. Independientemente, si los

genera el tratamiento del recurso humano o la estandarización de procesos se utiliza en enfoque del diagrama de Pareto para conocer las urgencias del problema y finalmente el capítulo cuatro que centra su desarrollo en una propuesta que atienda a los puntos críticos identificados en el capítulo tres.

## **PROBLEMÁTICA**

Artefacta es una compañía dedicada a la venta de electrodomésticos y línea blanca en la ciudad de Guayaquil, se caracteriza por ofertar sus productos con facilidades de pago a través de una línea de crédito después de una evaluación del riesgo de incobrabilidad que puede tener un cliente. Para lo cual el perfil del cliente es sometido a estrictos parámetros que definen tanto el monto máximo con el que pueden comprar, así como el plazo al que puede acceder su crédito.

Con la opción del crédito, la compañía ha podido ampliar su target de clientes a personas de medios y bajos recursos, pero siempre precautelando que el riesgo de incobrabilidad sea basado en políticas de evaluación crediticia a fin que no genere una cartera en mora.

La empresa demanda a su personal del área administrativa, que los clientes sean evaluados de manera correcta, debido a que dicha cartera es comprada por el Banco Pichincha, por razones de financiamiento y liquidez para que la compañía pueda seguir comprando su inventario y pueda pagar la nómina de su personal.

Sin embargo las políticas que fija la entidad financiera con la casa comercial es cobrar una multa del 10% sobre el monto total de la cartera en caso que el cliente caiga en mora, razón por la cual Artefacta realiza una evaluación previa antes de dar facilidades de pago de sus clientes. Como el

negocio más rentable para Artefacta es la venta a crédito de sus electrodomésticos ya que el cliente puede efectuar la compra sin entregar dinero físico, antes que se procese una venta con un cliente se debe evaluar antes su situación financiera para lo cual el vendedor envía mediante un sistema los datos personales del cliente, con el detalle de sus ingresos y el monto que desea adquirir en la compra de un artículo.

El proceso necesario de un análisis crediticio antes de la compra de mercadería hace necesario que la empresa demande personal para que realice este análisis y con ello precautelarse que a la cartera no se adicione un cliente susceptible a mora. Sin embargo en el análisis crediticio se evalúan dos tipos de clientes, uno nuevo que acude al almacén por primera vez para adquirir un electrodoméstico y otro reiterativo o que ya ha efectuado compras antes y desea llevar otro artefacto.

Para atender la venta de todas las tiendas el departamento administrativo emplea a 25 personas conformadas en grupos de 5 y lideradas por un colaborador antiguo capaz de atender los problemas difíciles de analizar en un caso particular. Este líder a su vez dispone de una asistente en caso de que los requerimientos de su grupo se multipliquen cuando existen promociones y campañas por temporada, es decir el trabajo que desempeña un colaborador del departamento administrativo es analizar el perfil de un posible cliente que acude a la tienda de Artefacta.

Las confusas situaciones para evaluar si un cliente es apto o no resultan difíciles de asimilar para el personal nuevo, que no cuenta con el apoyo de una capacitación previa antes de tomar un análisis crediticio, ni cuenta con un elemento de apoyo que le explique las condiciones que debe tomar en cuenta para que sus decisiones sean las correctas. Otro problema existente es la rivalidad entre el personal nuevo y antiguo, donde el último emite comentarios desalentadores como amenazas posibles de multas en caso que se realice un análisis crediticio de manera incorrecta o cobros adicionales del sueldo en

caso que las herramientas de trabajo designadas se dañen en manos del nuevo colaborador.

Por otro lado el ambiente físico del trabajo en la que se desempeñan los colaboradores es deplorable, donde los puestos entre colaboradores se encuentran demasiado juntos impidiendo la movilidad del colaborador, además de la prohibición de acudir a un comedor en casos de campaña, donde las horas de almuerzo se las efectúa en el propio lugar de trabajo e ingiriendo alimentos cuando no se encuentra con créditos en la bandeja de entrada del colaborador.

La comunicación entre jefes y empleados es muy poca debido al trabajo operativo que demanda para los empleados estar sentados en un computador realizando llamadas telefónicas, ya que los mismos no implementan charlas de motivación a los trabajadores por la apretada agenda que mantienen a diario y que muchas veces impide conocer si existen conflictos entre colaboradores.

Finalmente entre el personal nuevo y antiguo se generan roces de intereses ya que en muchas ocasiones el personal antiguo se ve en total desventaja al momento de contar con un personal nuevo que por la inexperiencia le impida alcanzar la meta de rendimiento y por ende sea una carga total para el grupo al momento de comenzar una campaña.

Los males relacionados al estado de un clima laboral que se perciben en el personal son:

- Un ascenso de puesto después de 10 años.
- Un trabajo 100% operativo que no permite en campañas tener una hora de almuerzo.

- Horarios de trabajos rotativos que muchas veces representan medio día a la semana en épocas de campaña.
- Y falta de compañerismo con el personal nuevo ya que lo ve como una amenaza por el tiempo de aprendizaje que tiene que incurrir para dominar bien las responsabilidades de su puesto de trabajo.

## **JUSTIFICACIÓN**

La realización del trabajo de investigación permite a los administradores del departamento administrativo de Artefacta identificar malos elementos dentro del grupo de trabajo y establecer lineamientos en cuanto a la capacitación que deben tener acceso los nuevos integrantes del departamento. También contribuye a establecer nuevos procesos que mejoren el tratamiento de la información de los empleados y se pueda obtener resultados que no precisamente sacrifiquen el agotamiento mental del analista.

La empresa Artefacta es catalogada como una de las empresas líderes en el mercado de los electrodomésticos y es caracterizada por sus condiciones flexibles de pago, para lo cual necesita de un recurso humano motivado que analice con agilidad el perfil del cliente y además de apoyar al departamento de ventas a cerrar la negociación de comercial que se efectúa entre el cliente y el asesor comercial en el punto de venta de la compañía.

Es importante mantener un ambiente laboral en la empresa porque de esa manera todos los empleados se encaminan a cumplir los objetivos de la administración, en este caso responder de manera rápida a las solicitudes de crédito enviadas por el personal comercial que se encuentra en los puntos de

ventas en Artefacta. El beneficio se centra en el apoyo del personal actual hacia las nuevas contrataciones con el fin de que sean considerados una ayuda y que los mismos puedan contribuir a que el departamento mejore los tiempos y la carga laboral sea repartida de manera uniforme.

## **ANTECEDENTES**

Artefactos Ecuatorianos para el Hogar S.A. o más conocido como Artefacta nace el 12 de enero del año de 1989, con la finalidad de satisfacer la necesidad de ofertar electrodomésticos para el hogar además de línea blanca, con un enfoque más profesional, colocando sus puntos de venta con personal debidamente uniformado y capacitado en las funciones que ofertaba cada equipo que mantenía en percha.

Para los primeros años de 1989 a 1998 con un excelente manejo de marca, la compañía logró mantenerse como líder en el mercado, con un nivel de ventas entre los 75 millones para el año 1997 logró tener 25% del mercado de comercialización de artefactos, sin embargo entre los año 1999 y 2000 durante la crisis económica y con una deuda en dólares, la empresa comenzó a tener problemas financieros, inclusive para pagar su nómina. Para evitar el cierre de Artefacta sus principales acreedores como Indurama, Expocargas, y Mabe convierten su participación acreedora en parte del paquete accionario de la empresa, pasando a tomar el control de la misma.

En el año 2005 al 2006, la empresa Artefacta pasó de un nivel de ventas de 53 a 70 millones de dólares, experimentando un crecimiento del 31%. En el año 2006 se registraron los mayores volúmenes de ventas de los últimos 5 años. Finalmente en el año 2007, el Gobierno de Rafael Correa anuncia una regulación de la tasas de interés que la Banca y Almacenes comerciales cobrarán de intereses a los clientes, lo cual afectó significativamente las proyecciones de ventas planificadas para ese período.

Actualmente Artefacta es una de las empresas de electrodomésticos mejor posicionadas en el mercado, con un plan de pagos flexible para clientes, que van desde los 6 meses hasta los 24 meses con intereses, haciendo realidad los sueños de miles de ecuatorianos que deseen amoblar sus

hogares y que en estos momentos no tengan los recursos necesarios para comprar estos productos de contado.

Entre los principales competidores de Artefacta se encuentran Baratodo, Almacenes La Ganga, Créditos Económicos, Comandato entre otros. Su necesidad de vender a crédito los electrodomésticos demanda la necesidad de contar con un personal que realiza las actividades de analizar el perfil crediticio y luego emitir un crédito para que el cliente pueda llevarse el electrodoméstico.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿La falta de un plan de carrera afecta negativamente al clima laboral del personal administrativo de la empresa Artefacta?

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Existen teorías, bases o referencias que indaguen sobre el tratamiento del clima laboral en la organización clasificando factores en función a su generación interna o externa de la empresa Artefacta?
- ¿Qué tipos de métodos de tratamiento de información se deben emplear para obtener los puntos críticos del problema?
- ¿Existe discriminación laboral y ausencia de capacitación entre el personal nuevo y antiguo del departamento administrativo en la compañía Artefacta?



- ¿Qué plan de mejora se debe llevar a cabo para mejorar el clima laboral en el departamento administrativo de la empresa Artefacta?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Proponer un plan de carrera que mejore el clima laboral del personal administrativo de la empresa Artefacta de la ciudad de Guayaquil.

### **Objetivos específicos**

- I. Estudiar las teorías, bases o referencias que demuestran el efecto del plan de carrera del clima laboral de una organización.
- II. Determinar la situación actual del personal administrativo
- III. Diseñar un plan de carrera que satisfaga las necesidades de los directivos de la empresa y mejore el clima laboral de los empleados.
- IV. Evaluar la factibilidad económica y financiera de implementar esta propuesta.

## **LÍMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN**

El clima laboral que se analiza en el trabajo de investigación es el resultado de la interacción entre la comunicación de los colaboradores que integran el departamento administrativo de la empresa Artefacta, y sus

resultados son generados del normal desarrollo de las actividades del perfil de análisis de cada uno de los clientes enviados por el departamento de ventas. Por lo tanto no se espera que todas las variables que se estipulan en las teorías estén presentes pero se trata de establecer una similitud en cada una de enfatizadas por los autores de los libros que se consulte.

Se hace referencia que la propuesta de mejora tenga un resultado positivo exclusivamente en el departamento administrativo de la empresa Artefacta y que su aplicación no puede generar el mismo modo en otro departamento y se sugiere que se levante nueva información para adaptar la propuesta en otras áreas.

Finalmente, se estipula que la propuesta fue basada en los puntos críticos que se determinan en el capítulo III y basados en el tiempo en el cual se lleva a cabo la recolección de datos, por lo cual se establece que antes del empleo de la propuesta se verifique que los problemas establecidos aún estén existentes para que los aspectos sugeridos sean más efectivos.

## **HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.**

La puesta en marcha de una propuesta de mejora para el clima laboral del departamento administrativo en la empresa Artefacta disminuye la rotación de personal en la compañía y mejora el rendimiento laboral en los puestos de trabajo.

## **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

## Variable Independiente

**TABLA 1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

VARIABLE	PROPOSICIÓN	CONCEPTUALIZACIÓN	CATEG.	INDIC.	PREGUNTAS PARA LOS INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>INDEPENDIENTE</b></p> <p>Plan de carrera en el departamento administrativo de la empresa Artefacta de la ciudad de Guayaquil.</p>	<p>Una propuesta de plan de carrera permitirá mejorar el rendimiento de trabajo de los colaboradores del departamento administrativo de la empresa Artefacta</p>	<p>Plan de carrera que consiste en identificar los factores internos y externos que pueden afectar el rendimiento laboral de los empleados de una organización.</p>	<p>Empresa</p>	<p>Seguridad. Planeación Autoevaluación Fortalezas y debilidades. Medición gustos y preferencias</p>	<p>¿Qué problemas usted tiene al desempeñar su trabajo?</p> <p>¿Mantiene problemas personales con algún compañero de trabajo?</p> <p>¿Está conforme con las políticas de control de la compañía?</p> <p>¿Está conforme con la remuneración actual?</p>	<p>Focus Group al personal administrativo.</p>

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

## Variable Dependiente

**TABLA 2. VARIABLE DEPENDIENTE**

VARIABLE	PROPOSICIÓN	CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	PREGUNTAS PARA LOS INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<b>DEPENDIENTE</b> Clima laboral	Analizar el clima laboral del departamento administrativo en Artefacta.	Ambiente en el que los trabajadores desarrollan sus actividades laborales.	Empresa	Vínculo entre colaboradores. Buena comunicación. Escucha activa. Liderazgo eficaz Mejorar el ambiente físico Plan de recompensas.	¿Qué competencias debe cumplir el cargo que tiene asignado? ¿Qué cree usted que le falta al departamento para que su satisfacción y motivación sea completa? ¿Cómo es la comunicación dentro del departamento? ¿Existe compañerismo dentro del área administrativa?	Focus Group al personal administrativo.

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

# **CAPÍTULO I**

## **1 . MARCO TEÓRICO.**

### **1.1 CLIMA LABORAL**

El clima laboral es el estado de ánimo del personal en una empresa, que se ve reflejado en la intensidad con la que efectúa el colaborador su trabajo y el grado de eficacia que emplea para tomar decisiones a fin que minimice los errores cometidos en sus labores diarias, también se puede interpretar al clima laboral como el grado en el que influye la satisfacción del empleado referente a su trabajo (Werther, 2012).

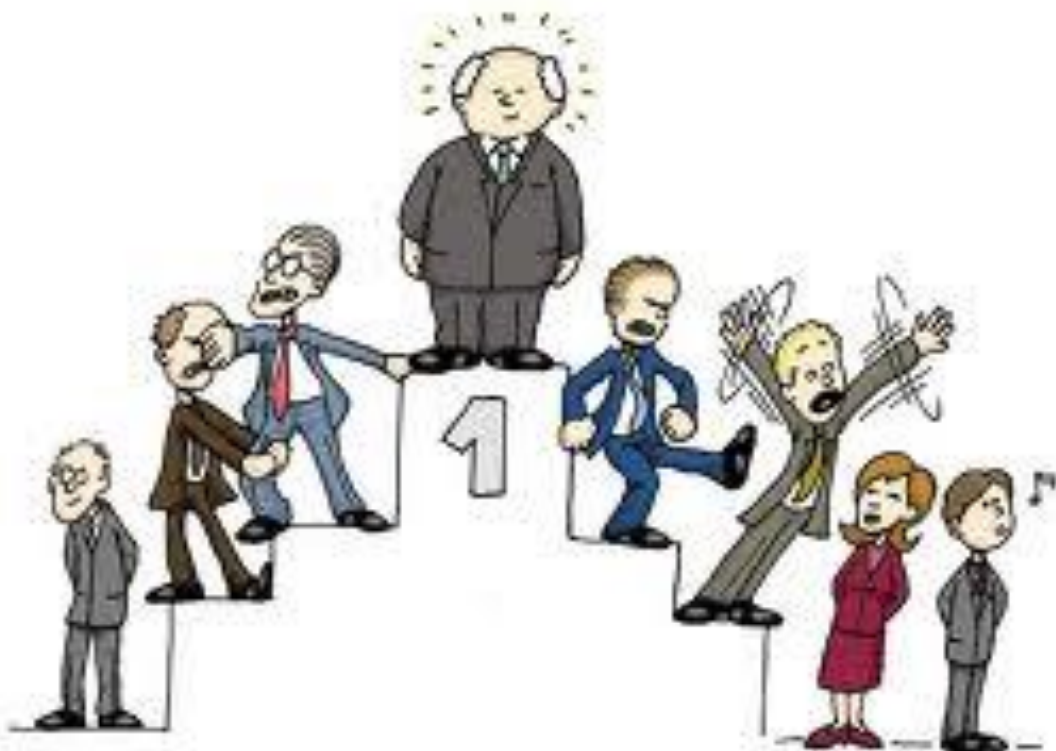
Según Barquero (2011), del grado de percepción del colaborador hacia el trabajo que realiza, es el resultado del que depende su productividad. Los objetivos que se busca al aplicar un clima laboral es eliminar posibles conflictos entre trabajadores y que las labores que se realicen estén encaminadas a alcanzar metas que proponga la administración.

Para López (2013) la productividad es la generación de riqueza en general, y debe estar sustentada por la ética y la moral, para que haya beneficio social en armonía con la ecología del planeta, si existe una buena comunicación entre el personal, los procesos fluyen de manera más rápida, se ahorra tiempo e incurre menos errores en cuanto al manejo de la información con lo cual se destina la menor cantidad de recursos en la organización.

### 1.1.1 Factores que influyen en el clima laboral

Según Gan & Berdel (2011), las variables que influyen en la determinación de un clima laboral son: condiciones físicas, independencia, organización, salarios, compromiso y las relaciones que se manejen entre colaboradores ya sea en un mismo departamento o en toda la organización, si la administración toma en consideración estas variables haciendo un seguimiento para evaluar si ellas no influyen de manera negativa en la organización, el cumplimiento de los objetivos se lo podrá lograr sin ningún inconveniente.

**GRÁFICO 1. CLIMA LABORAL**



Fuente: Google images

### **1.1.2 Condiciones físicas**

Las condiciones físicas se relacionan con la iluminación del puesto de trabajo que tenga el colaborador, así como posibles ruidos o sonidos que puedan perturbar su desempeño diario y concentración en sus actividades, otra variable que puede influir es la posición del puesto de trabajo donde pueden existir trabajadores aislados sin ningún justificativo del resto del grupo o que pueda generar discriminación entre elementos de un mismo departamento, todo ello puede influenciar para que las actividades no se puedan efectuar con total normalidad (Gan & Berdel, 2011).

Por otra parte, (Tejada, y otros, 2007) indican que al referirse a condiciones físicas como variable del clima laboral, trata sobre la importancia otorgada a los espacios de trabajo donde la iluminación, el ruido, la temperatura, la higiene y el confort material forman parte de este tipo de condiciones; ya que de esto depende que el trabajador desarrolle sus actividades complementándolo con la seguridad en el trabajo.

Sin embargo, Chiang, Martín, & Núñez (2010) mencionan que los empleados de una organización consideran muy importante las condiciones donde van a desarrollar sus actividades ya que buscan que el entorno físico no sea peligroso sino más bien sea confortable. De igual manera indica que los empleados requieren de recursos suficientes para el desarrollo de su trabajo siendo estos tiempo, dinero, equipamiento, ayuda, entre otros.

Haciendo un análisis de los tres conceptos por diferentes autores sobre las condiciones físicas dentro de una empresa o un área determinada en la cual se va a desenvolver un empleado, es necesario velar por su seguridad tomando en cuenta que su lugar de trabajo debe estar debidamente alumbrado, abstenerlo al ruido, contar con una temperatura moderada, entre otros, ya que la unión de todos estos factores hará que el desempeño laboral de los empleados se desarrolle de manera correcta en la empresa.

### **1.1.3 Independencia.**

Consiste en designar el trabajo al colaborador sin que en el diario laboral exista una presión constante por parte del jefe o ente encargado de evaluar el trabajo, es decir evitar que entre el jefe y el trabajador se genere un conflicto a partir de preguntas como: ¿y ahora que estás haciendo? ¿Ya cumpliste la meta? ¿Por qué aún no has llevado a cabo el reporte? Esto genera que el trabajador tenga desconfianza al llevar a cabo el trabajo por posibles represalias por parte de su jefe y hasta a veces temor de notificar problemas existentes al momento de desarrollar su trabajo (Gan & Berdel, 2011).

Para Pavía (2012) la independencia de que un trabajador realice sus actividades de manera correcta es muy importante ya que se le otorga la confianza y autoridad necesaria de desempeñar sus funciones con la finalidad de que sus jefes inmediatos estén detrás de él dando seguimiento a lo que el trabajador ya tiene conocimiento que debe hacer, ya que de ser así el empleado puede tomar represalias en contra de su jefe a tal punto de no llegar a concentrarse de manera completa en su trabajo.

Es por tal motivo que analizando estas teorías lo que se recomienda es implementar un cronograma de actividades de manera semanal o mensual donde el jefe y el trabajador describan los trabajos que se realizan en el día con la finalidad que se evite preguntar al colaborador de manera repetitiva sobre las actividades que realiza, generando una constante persecución laboral y posible hostigamiento en el trabajo. Esto en ocasiones puede provocar la renuncia del trabajador por el constante agobio al cual es sometido en su puesto de trabajo y generación de estrés laboral que puede ser perjudicial para su salud.



#### **1.1.4 Organización**

En el trabajo siempre debe haber una organización de las actividades encomendadas por la administración, y es que a través de la planificación y la delegación de funciones, se puede distribuir de mejor manera la carga laboral y con ello obtener mejores resultados al final de la jornada laboral, por lo tanto se debe evitar aislar al personal con el que se trabaja, por ejemplo situar a un colaborador de igual rango en otra área indistinta a la labor que siempre realiza (Gan & Berdel, 2011).

Lo que se sugiere al momento de organizar el trabajo es coordinar actividades extras que pueden ayudar al cumplimiento de una meta, por ejemplo un día para arreglar el papeleo, ordenar carpetas o arreglar los puesto de trabajo, con la finalidad que la información esté al alcance de todos y no genere discusiones entre colaboradores al momento de necesitar alguna información o se genere la dependencia a un solo trabajador para efectuar una determinada actividad.

#### **1.1.5 Liderazgo.**

Tener una persona que se encargue a resolver situaciones únicas y que siempre brinde un trato amable y justo al personal, independientemente del cargo que se desempeñe y de la posición organizacional que ocupe en la jerarquía de la empresa (Gan & Berdel, 2011). Con esto se evita que el personal se divide por favoritismos y que limiten su rendimiento en función al grado de empatía que mantienen con el jefe directo.

Por otra parte, Pavía (2012) indica que una empresa debe tener una persona con el liderazgo necesario para poderse relacionar con el resto de empleados para de esa manera poder gestionar sus actividades ofreciendo soluciones a los problemas en el entorno laboral.

Es por tal motivo que Cole & Gaynor (2010) recalcan que el liderazgo es un proceso de influencia entre los individuos y las Organizaciones con el fin de obtener los resultados deseados debido a que el liderazgo tiene su lado de inspiración ya que a través del mismo se pueden desarrollar conocimientos y habilidades.

Para manejar al personal es necesario que el jefe encargado identifique las actividades que se realizan y aplique el tipo de liderazgo adecuado a motivar a su personal, por ejemplo si el trabajo depende de la rapidez con la que se obtenga la información, el jefe debe ser más carismático a fin de influenciar en su personal energía para realizar los trabajos de manera más rápida eliminando la pereza y el cansancio que se pueda transmitir entre trabajadores.

#### **1.1.6 Salarios.**

Para Fischman (2014) cuando el clima laboral es bueno, la percepción del sueldo es mejor; mientras que cuando el clima laboral es malo, las personas no realizan correctamente sus actividades. La relación entre el pago y el trabajo es muy particular ya que de existir una motivación extra, un empleado puede trabajar a máxima capacidad incrementando su productividad laboral.

Mientras que Santos (2008) indica que cuando el trabajador es adecuado al puesto de trabajo, tiene interés por las tareas que realiza, está satisfecho con el salario que recibe y su trabajo no le provoca riesgos e incluso sus opiniones son valoradas y respetadas dentro de la organización, de tener todos estos factores seguramente influirá de manera positiva en sus actividades de producción.

Por tal razón generar un porcentaje de sueldo adicional que motiven al trabajador a alcanzar la meta, de manera que ellos vean recompensado en valor monetario su esfuerzo por mejorar su rendimiento en la compañía. Este sueldo adicional está en función a la eficiencia y eficacia que brinda el trabajador en la compañía, esto crea un ambiente en base a logros propuestos y objetivos establecidos.

### **1.1.7 Compromiso**

Esta variable es dependiente al liderazgo que el jefe ejecute, es decir siempre poner el ejemplo, haciendo que los colaboradores se pongan la camiseta de la empresa cuando la carga laboral es elevada, llegando temprano o quedarse horas adicionales de trabajo con sus colaboradores con el fin de llevar a cabo la meta de ventas; si se cuenta con un jefe responsable con su trabajo esa intensidad será transmitida de manera directa a su personal (Gan & Berdel, 2011).

Sin embargo Llana (2009) recalca que el compromiso en el trabajo debe estar en compatibilidad con las metas que tiene el trabajador de manera personal, ya que de este modo el mismo podría alcanzar la autorrealización de su vida personal y tomaría el cumplimiento de sus metas como personales, de esta manera se genera un rendimiento superior al de sus compañeros de trabajo.

Por tal motivo se puede concluir analizando ambos conceptos de estos autores, indicando que mientras más compromiso tenga un trabajador con relación a sus actividades laborales, mejor clima laboral existe en la organización ya que puede rendir al máximo e incrementar su eficiencia laboral con la finalidad de cumplir su trabajo de manera correcta.

### **1.1.8 Relaciones.**

Estimular una buena comunicación y respeto entre los colaboradores influyendo ante todo el buen trato entre compañeros y siempre estar dispuesto a ayudar al personal sobre todo si es nuevo y que por falta de experiencia les resulta difícil emitir un criterio acertado hacia una buena decisión en el trabajo (Gan & Berdel, 2011).

Al referirse a las relaciones, Llaneza, (2009) destaca que en el trabajo las personas al momento de comunicarse deben guardar una compostura estrictamente laboral, dejando a un lado roces o conflictos personal que tengan con algún compañero de trabajo, ya que eso podría generar no solo malestar entre ellos sino con todo el equipo laboral.

En este caso, esta variable es la que afecta de manera negativa en el departamento administrativo de Artefacta ya que la incursión en un personal totalmente nuevo genera un ambiente de rivalidad para el personal antiguo que lo que como una amenaza a sus aspiraciones de tomar el mando de liderazgo de un grupo de trabajo.

### **1.1.9 Propuesta para mejorar el clima laboral.**

Como propuesta para la mejora del clima laboral se puede indicar que es necesario cumplir con los siguientes puntos:

- Establecer un buen vínculo entre colaboradores.
  - ✓ Tratar al equipo de trabajo de manera igualitaria sin preferencias.
  - ✓ Evitar que el grupo comience a identificar favoritismo en el departamento.

- ✓ Establecer una comunicación tal que el colaborador sienta que tiene iguales condiciones para alcanzar la meta que otro colaborador y no sienta que es ayudado por el jefe para alcanzarlo.
- ✓ Si alguien se equivoca tratar de brindar la misma respuesta a todos los colaboradores sin que ello influya el tiempo que lleva en la compañía o los posibles vínculos de amistad personal que existen fuera del trabajo.
  
- Promover una buena comunicación:
  - ✓ No atacar opiniones de otros.
  - ✓ Mostrar cordialidad al momento de actuar y encaminar siempre la conversación en búsqueda de la mejor solución a los problemas
  - ✓ Siempre mostrar cordialidad en el trabajo y con ello generar un ambiente donde todas las opiniones sean válidas y que el concepto siempre este encaminado a mejorar los resultados en la compañía.
  
- Escuchar a los demás colaboradores.
  - ✓ Generar innovación.
  - ✓ Escuchar puntos de vista sobre la toma de una decisión y poder identificar si ello afecta de manera directa a la forma de trabajar de otros colaboradores.
  
- Aplicar un liderazgo eficaz:
  - ✓ Siempre fijar metas alcanzables.

- ✓ Como líder comprometerse con el trabajo que hay que realizar y no recargar tareas extra que son obligaciones del jefe a sus colaboradores.
- ✓ También elaborar un plan propio para cumplir las metas y siempre dar un ejemplo en las labores a realizar.
- Mejorar el ambiente:
  - ✓ Decorar el lugar de trabajo siempre, con un puesto de trabajo limpio y de buen aspecto.
  - ✓ Que la iluminación siempre sea una opción que nunca falte en la oficina.
  - ✓ Mantener siempre el lugar de trabajo ordenad con información organizada de tal manera que no se destine tiempo al encontrar un determinado informe.
- Reconocer los logros sobre el esfuerzo:
  - ✓ Motivar con palabras de reconocimiento ante todo el personal cuando un trabajador ha superado las expectativas durante un determinado tiempo.
  - ✓ También complementar el trabajo con una remuneración adicional para que el colaborador logre mostrar los mismos resultados ya sea en el siguiente mes.
  - ✓ No fijar sueldos bajos sino cambiar a la modalidad de salarios.
  - ✓ Otorgar más libertad al trabajador.
  - ✓ Establecer políticas flexibles en cuanto a la toma de decisiones se refiere. Por ejemplo si un trabajo está orientado a la visita de

clientes, evitar que el colaborador informe al jefe sus actividades diarias sino que con anticipación las reporte para evitar justificativos de salida, todo ello siempre a la orientación de resultados.

- ✓ Para la evaluación del clima laboral se va a emplear la teoría de motivación de Frederick Herzberg.

## **1.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La Administración de Recursos Humanos según Alles, (2007), se refieren a los aspectos administrativos relevantes a ésta área, corresponde al manejo integral del capital humano y su gobierno. Esto tiene una implicación directa con las actividades realizadas desde que se inicia una relación laboral hasta que ésta termina. Involucra lo siguiente:

- Reclutamiento y selección de empleados.
- Actualizar las relaciones legales y contractuales.
- Capacitación, entrenamiento, desarrollo de las competencias y habilidades del personal.
- Desarrollar los planes de carrera y las evaluaciones de desempeño.
- Validar que las compensaciones sean adecuadas.
- Verificar la seguridad industrial y la higiene del personal.
- Dar por terminada las relaciones laborales entre el empleador y el trabajador.

### **1.2.1 Importancia de la Administración de Recursos humanos**

De acuerdo a Alles, (2007), la Administración de Recursos humanos es importante en la compañía ya que permite prevenir ciertas circunstancias que pueden causar serios inconvenientes en el desarrollo de las actividades de la compañía, como son:

- Seleccionar y contratar a una persona no adecuada.
- Que exista una alta rotación del personal.
- Personal no comprometido con sus actividades.
- Personal que considere que su remuneración no es justa.
- Tener personal no capacitado para el puesto.

### **1.2.2 Tendencias que afectan al personal.**

Como ya se ha mencionado anteriormente, el personal es vulnerable a ciertos aspectos que pueden afectar su rendimiento, la calidad de vida de las personas es un factor determinante que incide en el comportamiento laboral inclusive. Los factores que deben considerarse para garantizar una calidad de vida adecuada en el trabajo son los siguientes:

- Que los empleados cuenten con un salario digno.
- Que existan condiciones laborales apegadas a las normas de higiene y seguridad.
- Que los pagos y las prestaciones sean las adecuadas.
- Tener seguridad en su puesto de trabajo.
- Que se tenga supervisión capacitada.
- Que se garanticen las oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional para el empleado.
- Que exista un clima social positivo.
- Que exista justicia laboral.
- Que exista competencia limpia entre el personal.



La fuerza laboral de las compañías, las componen tanto hombres como mujeres, sin embargo la tecnología es un factor clave que cambia los perfiles requeridos y el enfoque del trabajo.

### **1.2.3 La estrategia de Recursos Humanos.**

Es responsabilidad del área de Recursos Humanos, el desarrollo del potencial estratégico del personal contratado. Como prioridad de los responsables de ésta área, se encuentran:

- La competitividad de los empleados.
- Los resultados financieros que son el resultado del desempeño.
- Crear valor para la compañía, sin reducir costos.
- Crear compromiso, no ser simples vigilantes del personal.

La estrategia de Recursos Humanos se basa en el planeamiento, en todos los procesos como: la incorporación o desvinculación de personas, el desarrollo de las competencias, y la capacitación. Partiendo desde los objetivos principales del negocio se establecen las necesidades de cada departamento.

Para ello se deben realizar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el centro del negocio?
- ¿Cuáles son las capacidades que requiere la empresa para cumplir con sus objetivos?
- ¿De qué manera se deben aplicar las diversas prácticas de recursos humanos para capacitar adecuadamente al personal?

El planeamiento del área de nómina debe darse en términos numéricos y cualitativos para validar los altos y bajos de la nómina, así como las necesidades que existan del personal a contratar. Para ello se requiere medir al personal, a través de técnicas que permitan determinar un inventario real de la nómina, establecer el personal que realmente se necesita, determinar el aprovisionamiento externo e interno, establecer los cursos de acción con personas que se quedarán por fuera de la nómina.

#### **1.2.4 La Empleabilidad**

La empleabilidad se sostiene a través de pilares fundamentales como son conocimientos, competencias, actitudes y el mercado. Los factores que son modificables o manipulables por parte de los individuos son: los conocimientos que pueden ser adquiridos, las competencias que se pueden desarrollar, y las actitudes que presenten en la búsqueda del trabajo. Con respecto al mercado éste está fuera de su ámbito de acción.

#### **1.2.5 La gestión de recursos humanos por competencias.**

La competencia es aquella característica que predomina en el individuo y que otorga una performance superior en el puesto de trabajo. Esto es porque todas las personas poseen atributos diferentes y conocimientos que pudieron haber adquirido de diversas formas.

Las competencias que se pueden mencionar son las siguientes:

- **Motivación:** que son aquellos intereses o deseos que tiene una persona, estas pueden dirigir, conlleva y seleccionar distintos comportamientos en relación a sus objetivos.

- Características: las características físicas y las respuestas que pueda dar el individuo, como por ejemplo el autocontrol y el sentido de iniciativa que debe tener todo colaborador.
- Concepto propio o concepto de uno mismo: es decir la confianza que tenga la persona sobre sí mismo. Las actitudes, los valores y la imagen propia del individuo.
- Conocimiento: la información que tiene el individuo sobre las diversas áreas de su profesión o de otras profesiones. El conocimiento del personal no es una clave que se podría determinar por medio de la evaluación de desempeño.
- Habilidad: es la capacidad que tiene el ser humano para desempeñar diversas tareas de rango físico o intelectual.

Las competencias se pueden clasificar en:

- Competencias de logro y acción.
- Competencias de ayuda y servicio.
- Competencias de influencia.
- Competencias gerenciales.
- Competencias cognoscitivas.
- Competencias de eficacia personal.

Otros autores plantean las supracompetencias que son:

- Las intelectuales
- Las interpersonales
- La adaptabilidad
- La orientación a los resultados.

### **1.2.5.1 Las competencias laborales.**

Con respecto a las competencias laborales es necesario indicar, que es la capacidad efectiva para desarrollar las actividades laborales que se encomiendan a los empleados. Se dice que una persona es competente cuando demuestra que sabe realizar sus actividades, más allá de su preparación intelectual. De acuerdo a Goleman, (1999) la inteligencia emocional en ningún sentido significa ser simpático, más bien involucran la manera en cómo se manejan las personas en relación a los demás, es así que este factor es clave para la toma de decisiones sobre ascensos, contrataciones o despidos.

#### **GRÁFICO 2. COMPETENCIAS LABORALES**



Fuente: Google Images

Es así que la inteligencia emocional busca evidenciar las actitudes personales y sociales; es decir, actitudes que generen mayor productividad, que logren agregar valor y que brinden satisfacción.

#### **1.2.5.1.1 Aplicación de la gestión por competencias.**

Para la aplicación de la gestión por competencias que se deben realizar en los diferentes procesos de recursos humanos, se debe considerar lo siguiente:

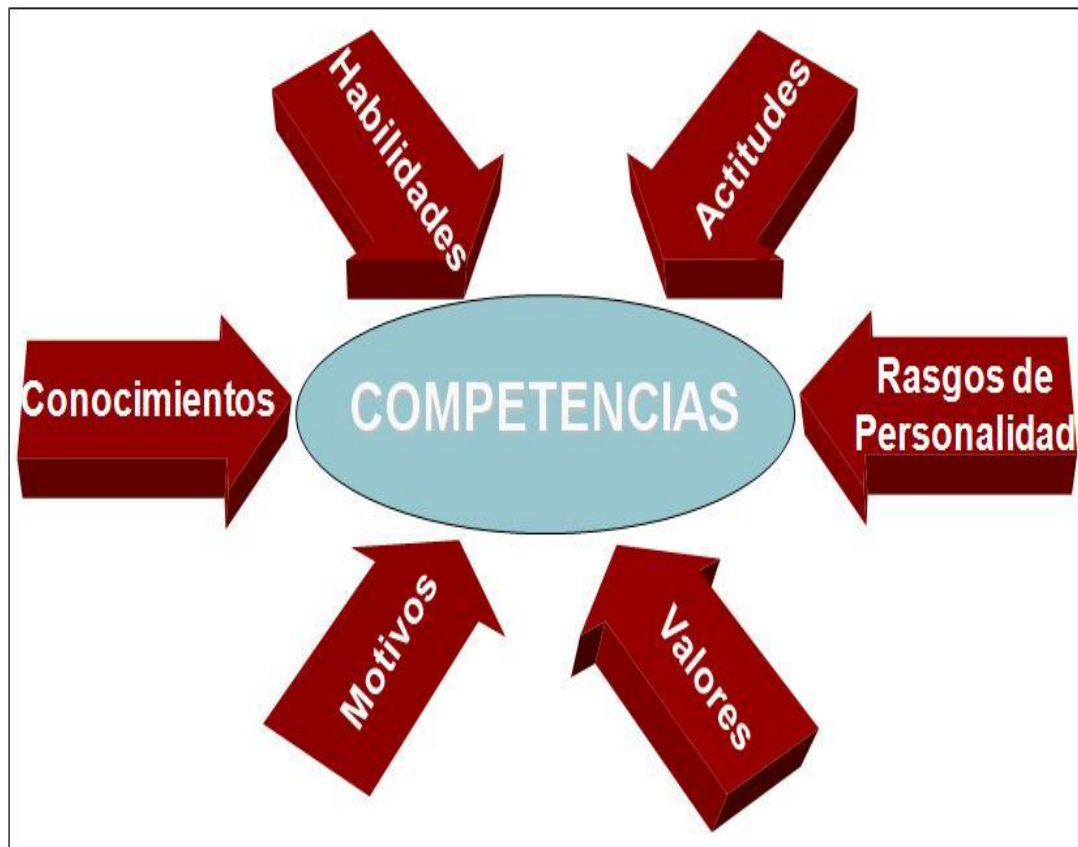
- Análisis y descripción de puestos: éste es un proceso que debe realizarse de acuerdo a las competencias que requiere cada cargo.
- Selección: la clave de éste proceso es la detección por medio de las preguntas los comportamientos del individuo.
- Evaluación por competencias: la medición por competencias, se pueden realizar por medio de diversas herramientas entre las cuales se pueden mencionar: Assessment<sup>1</sup>, entrevistas por incidentes críticos BEI, fichas de evaluación, evaluación del desempeño por competencias.
- Planes de carrera y sucesión: se analizan con relación al individuo y a lo que requiere el puesto de trabajo.
- Capacitación y entrenamiento: para determinar las necesidades del personal contratado, esto se determina por medio de mediciones o evaluaciones de desempeño.

---

<sup>1</sup> Assessment: evaluación.

- Desarrollo de personas: se puede utilizar para elaborar herramientas por medio de guías de desarrollo de competencias o manuales de desarrollo, que son actividades que pueden realizarse dentro y fuera del trabajo. También como parte del codesarrollo, jefe como coach, entre otras.

**GRÁFICO 3. COMPETENCIAS**



Fuente: [capitalhumanoinsight.wordpress.com](http://capitalhumanoinsight.wordpress.com)

## **1.3 PLAN DE CARRERA.**

El desarrollo de las personas en la organización se canaliza a través de sus trayectorias profesionales, que han de definirse en sus planes de carrera. En el plan de carrera se reflejarán rutas alternativas que podemos seguir en el mapa de puestos de la empresa para crecer profesionalmente y contribuir al desarrollo de sus estrategias de la mejor manera posible.

Por las rutas establecidas en el plan de carrera la persona tendrá que caminar desde su puesto actual hasta los futuros puestos que prevemos, en función de su potencial, previamente identificado. La identificación de este potencial servirá, pues, para establecer el final del trayecto: el puesto de mayor contenido que pueda ser alcanzado por la persona en la organización.

La realidad empresarial actual obliga a revisar antiguas aproximaciones a los planes de carrera y a su gestión. Así las nuevas estructuras organizativas, más ligeras y flexibles, ofrecen menos oportunidades de planes de carrera ascendentes que las viejas organizaciones piramidales. El nuevo escenario ha dado paso a los planes no ascendentes y multidireccionales. Por otro lado, el constante vaivén empresarial de fusiones, adquisiciones y decisiones convierte a la tarea escisiones el futuro en pura adivinanza, dificultando el diseño de trayectorias profesionales más allá del corto plazo.

### **1.3.1 Definición de planeación y desarrollo de carrera**

La planeación de carrera es un proceso continuo en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrlas. La planeación de carrera no se debe concentrar sólo en las oportunidades de progreso, ya que el ambiente de trabajo actual ha reducido muchas de estas

oportunidades. Al mismo tiempo, la planeación se debe centrar en el logro de éxitos que no necesariamente impliquen promociones.

### **1.3.2 Seguridad de empleo y seguridad de carrera.**

En algún tiempo, la mayoría de las personas permanecía en una sola empresa y carrera durante la mayor parte de sus años adultos. Al planear una sola carrera, era más fácil para ellos identificar sus fortalezas y debilidad, lo que les gustaba o disgustaba, en qué eran o no buenos y las oportunidades de empleo disponibles. Un supuesto básico era que el cambio no ocurría o que se daría lentamente. Pero para la mayoría de los trabajadores de la actualidad, este supuesto no es válido.

El antiguo contrato social entre empleadores y empleados ya no existe. El recorte de personal. La reorganización, el reenfoque, las estrategias de negocios y; por supuesto, la traición de ejecutivos de empresas. La decisión de irse o permanecer se basa no sólo en las perspectivas de carrera de un empleado en la empresa actual, sino también cómo la empresa podría prepararlo para que se desplazara a cualquier parte. Por lo tanto, la forma en que las personas alcanzaban sus carreras en el pasado, es historia.

La seguridad de carrera es el desarrollo de capacidades y habilidades comerciables que ayudan a asegurar el empleo dentro de una gama de carreras. La seguridad de carrera difiere de la seguridad de empleo implica la seguridad de éste con frecuencia en una empresa. En la seguridad de carrera, los trabajadores reciben oportunidades para mejorar sus habilidades y por lo tanto, su empleabilidad en un ambiente laboral siempre cambiante.

Bajo esta denominada doctrina de la empleabilidad, los empleados tienen un compromiso con la empresa mientras están empleados y la empresa



asume el compromiso con sus trabajadores de enseñarles nuevas habilidades, pero hasta ahí llega el compromiso.

Bajo la doctrina de la empleabilidad, no se espera que haya lealtad en ningún sentido. Incluso con esta doctrina, la planeación y el desarrollo de carrera son esenciales para garantizar la disponibilidad de una calificada fuerza laboral interna.

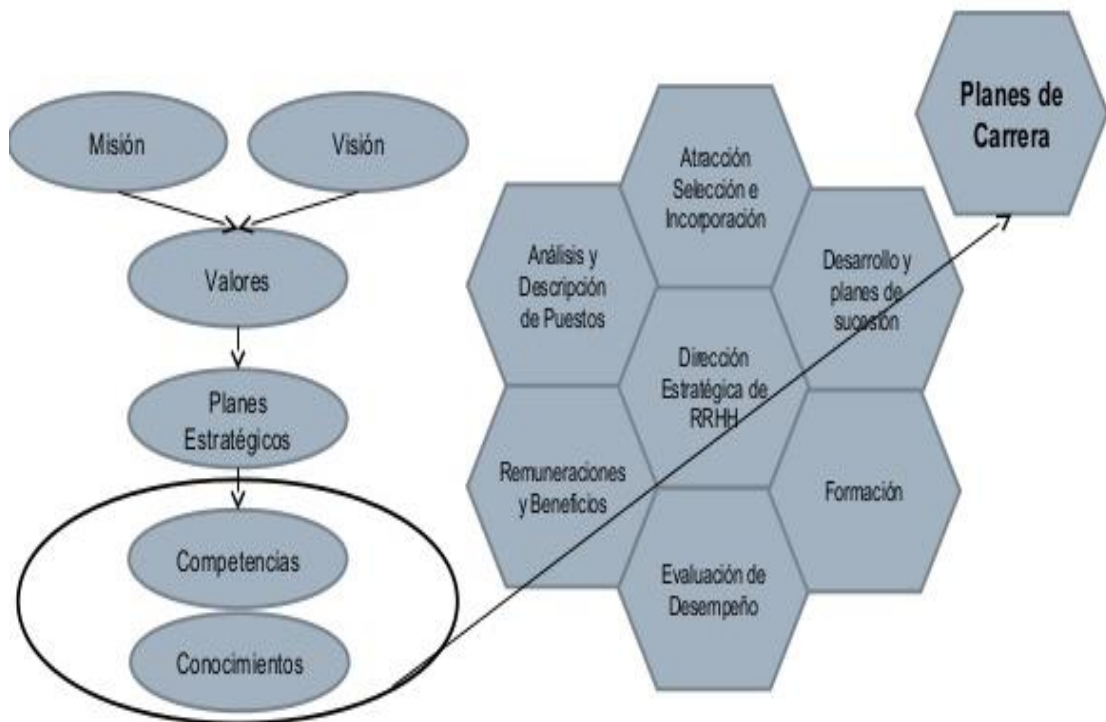
### **1.3.3 Planeación de carrera**

La planeación de carrera debe incluir varios objetivos y permitir prepararnos para cada uno de ellos con un sentido de emergencia. Requerirá actualización para adaptar los cambios a nuestros propios intereses y a los del ambiente de trabajo. Históricamente se ha pensado que la planeación de carrera era lógica, lineal y de hecho, planeada. Ése no es el caso actualmente, ya que las personas han experimentado o visto el recorte de personal, la creación de puestos y la eliminación de éstos.

Además, del mismo modo como alguna vez se exportaron los empleos de cuello azul desde Estados Unidos, las empresas empiezan a hacer lo mismo en los empleos de cuello blanco. Por ejemplo, los ingenieros de software han visto que sus empleos son exportados a profesionales con sueldos más bajos en India y China. Debido a los numerosos cambios que están ocurriendo, la planeación de carrera es esencial para la supervivencia de las personas y las organizaciones.

La planeación de carreras organizacionales implica la identificación de trayectorias y actividades para los empleados a medida que éstos se desarrollan. La planeación de carreras individuales y organizacionales está interrelacionadas y son interdependientes; por lo tanto, para lograr el éxito se requiere una planeación paralela en ambos niveles.

**GRÁFICO 4. PLAN DE CARRERA**



Fuente: Grupo Demos, 2016

#### **1.3.4 Planeación de carrera individual: la autoevaluación**

A través de la planeación de carrera, una persona evalúa continuamente sus capacidades e intereses, considera oportunidades alternativas de carrera, establece metas de carrera y planea actividades prácticas de desarrollo. La planeación de carrera individual debe empezar con la autocomprensión o autoevaluación. Entonces, la persona está en una posición de establecer metas realistas y determinar qué hacer para lograr estas metas. Esta acción también permite a la persona saber si sus metas son realistas.

La autoevaluación es el proceso que consiste en aprender sobre uno mismo. Se debe considerar cualquier cosa que pudiera afectar el desempeño en un empleo futuro. La autoevaluación realista ayuda a una persona a evitar errores que pudieran afectar toda su trayectoria de carrera. Con frecuencia,

una persona acepta un empleo sin tomar en cuenta si éste concuerda con sus intereses y capacidades.

Ese enfoque termina a menudo en fracaso. Una autoevaluación minuciosa ayudará a relacionar las cualidades y metas específicas de una persona con el empleo o profesión adecuados. Cuando una persona tiene que usar frecuentemente habilidades que no disfruta usar, esto produce insatisfacción laboral y desgaste. Para muchas personas, el hecho de ser despedidas es una situación que las obliga a hacerse cargo de ellas mismas por primera vez y analizar sus fortalezas y debilidades.

Algunas herramientas útiles incluyen la hoja de balance de fortalezas y debilidades y la encuesta sobre lo que gusta y disgusta. Sin embargo, es útil cualquier enfoque razonable que ayude a la comprensión de uno mismo.

### **1.3.5 Hoja de balance de fortalezas y debilidades.**

La hoja de balance de fortalezas y debilidades es un procedimiento de autoevaluación, desarrollo originalmente por Benjamín Franklin, que ayuda a las personas a estar conscientes de sus fortalezas y debilidades. Los empleados que entienden sus fortalezas pueden usarlas para obtener la máxima ventaja. Al reconocer sus debilidades están en una mejor posición para superarlas. Esta declaración resume la actitud anterior: si tiene una debilidad, enténdala y haga que funcione para usted como una fortaleza; si usted tiene una fortaleza, no abuse de ella hasta el grado de que se convierta en una debilidad.

Cuando usa una hoja de balance de fortalezas y debilidades, la persona enumera sus fortalezas y debilidades según las percibe, Esto es muy importante porque, por ejemplo, que exista una debilidad cuando en realidad no es así, es equivalente a tener una debilidad real. Así una persona que cree

que dará una mala impresión cuando conozca a alguien por primera vez probablemente dará una mala impresión. La percepción de una debilidad se convierte con frecuencia en una profecía que se cumple por sí misma.

La manera de elaborar la hoja de balance es bastante sencilla:

- Paso 1, se dibuja una línea en medio de una hoja de papel.
- Paso 2, Colocar en el lado izquierdo las fortalezas y en el lado derecho las debilidades.
- Paso 3, registrar todas las fuerzas y debilidades percibidas en el individuo.
- Paso 4, ser honesto en todas sus respuestas.

**TABLA 3. HOJA DE BALANCE DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Fortalezas	Debilidades

Fuente: Administración de Recursos Humanos.

Elaborado por: Noé (2013)

### **1.3.6 Medición de gustos y preferencias.**

Una persona también debe tomar en cuenta lo que le gusta y le disgusta como parte de su autoevaluación. Una encuesta sobre lo que gusta y disgusta ayuda a las personas a reconocer las limitaciones que se imponen a sí mismas. Por ejemplo, algunas personas no están dispuestas a vivir en algunas partes del país y estos sentimientos deben ser considerados como una limitación. Algunos puestos requieren que una persona pase mucho tiempo viajando. Por lo tanto, También es útil realizar un cálculo de la cantidad de tiempo que una persona está dispuesta a viajar.

Reconocer las limitaciones que se impone uno mismo puede evitar problemas futuros en la carrera; otra limitación es el tipo de empresa en la que una persona considera trabajar. El tamaño de la empresa también es importante. Algunos prefieren las empresas grandes cuyos productos sean reconocidos; otros prefieren una organización más pequeña, pues creen que las oportunidades de progreso pueden ser mayores o que el ambiente se adapta mejor a sus gustos. Todos los factores que pudieran afectar el desempeño laboral de una persona se deben enumerar en la encuesta sobre lo que gusta y disgusta.

## **1.4 DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO CON EL PLAN DE CARRERA**

De acuerdo con Alles, (2007), el desarrollo del recurso humano se da cuando se aplica el modelo de gestión por competencias, con el seguimiento de la carrera profesional y desarrollo de las personas, acompañado de orientación y de la confección de planes de sucesión de puestos considerados claves. A continuación se detallan las alternativas en el modelo de gestión de competencias:

### **1.4.1 Las capacitaciones**

La capacitación o formación en la organización es darles a las personas las aptitudes para que se puedan desempeñar con éxito en sus puestos de trabajo, ya que se logra que su perfil se adapte al perfil de conocimientos y competencias que se requieren en el cargo, permitiendo el desenvolvimiento que la competencia exige.

#### **1.4.1.1 Elementos básicos de las capacitaciones**

Las capacitaciones son actividades estructuradas, por ejemplo en forma de cursos, previamente establecido con fechas, horarios y objetivos predeterminados, lo que resulta en un pase de los conocimientos y habilidades de persona a persona y que se da de manera “*organizada, planificada y evaluable*”, (Alles, 2007).

### **1.4.2 Métodos de desarrollo de las personas fuera del trabajo**

En éste método se encuentran aquellas actividades que le permiten al personal aprender dentro de horarios laborales sin desarrollar sus tareas cotidianas, esto es los métodos de para el desarrollo de personas fuera del trabajo, entre los cuales se pueden mencionar:

- Cursos formales de capacitación
- Lecturas guiadas
- Capacitaciones on line
- Seminarios externos

- Método de estudio de casos
- Juegos gerenciales
- Programas relacionados con universidades
- Role – playing
- Licencias sabáticas
- Actividades outdoors o fuera del ámbito laboral
- Co – desarrollo

#### **1.4.2.1 Cursos formales de capacitación**

Abarcan los cursos clásicos de capacitación empresarial, inclusive los post grados que son direccionados, que los elige la organización y que son pagados por la entidad contratante. Aquí pueden variar entre el pago total o parcial de los gastos ocasionados por estudios.

#### **1.4.2.2 . Lecturas guiadas**

Están relacionadas a las actividades sobre lecturas que sugieren tutores, mentores, jefes y demás personas que influyan favorablemente. Son de gran utilidad en el desarrollo de competencias y conocimientos.

#### **1.4.2.3 Capacitaciones on line**

A través del uso de las herramientas tecnológicas se pueden establecer capacitaciones sin que el personal tenga que salir del lugar en donde se encuentra y eligiendo el horario que prefieran para prepararse.

#### **1.4.2.4 Seminarios externos**

Es similar a los juegos gerenciales, en donde existen opciones en el mercado y su elección debe ser cautelosa.

#### **1.4.2.5 Método de estudio de casos**

Consisten en la asignación de casos con el fin de que sean resueltos fuera de la entidad laboral, se sugiere que las respuestas a estos estudios no contengan únicamente una sola solución, son excelentes para análisis grupales que motivan las discusiones.

#### **1.4.2.6 Juegos Gerenciales**

El propósito de estos juegos son efectuar una simulación, esto quiere decir poner a los participantes en situaciones que no son verdaderas para que se forme. Aquí los participantes deben analizar las situaciones y decidir el curso de acción que van a seguir.

#### **1.4.2.7 Programas relacionados con universidades**

Estos no se enfocan directamente al desarrollo de las competencias del personal, sin embargo pueden formar al individuo de manera gerencial integral.



#### **1.4.2.8 Role – playing**

Esta es otra técnica de simulación que requiere de personal entrenado para que asuma el rol específico, se utiliza mucho para el desarrollo de las competencias.

#### **1.4.2.9 Licencias sabáticas**

Alles, (2007) Indica que las licencias sabáticas son “*un tiempo pago don de la persona se rejuvenece y desarrolla ella misma*”. La práctica propone otorgar al personal un año completo de licencia o vacaciones pagas con el fin de fortalecer la retención de las personas en las empresas.

#### **1.4.2.10 Actividades outdoors**

Por lo general estas actividades se dan para los ejecutivos, en donde se realizan tareas en fin de semana fuera de su lugar de trabajo, basándose principalmente en el trabajo en equipo.

#### **1.4.2.11 Codesarrollo**

Esta es una variante de la formación en competencias fuera del lugar de trabajo. Independientemente de la técnica utilizada la eficacia se mide más por la actitud que el individuo tiene para prepararse.

### **1.4.3 Métodos de desarrollo de las personas dentro del trabajo**

Por el contrario los métodos dentro del trabajo se realizan mientras se cumplen con las tareas diarias, esto se da a través de:

- Coaching
- Rotación de puestos
- Asignación a comités
- Asistente de posiciones de dirección
- Paneles de gerentes en entrenamiento

#### **1.4.3.1 Coaching**

Esta técnica consiste en que el jefe sea el coach y ayude a su subordinado a generar competencias y desarrollar capacidades

### **1.5 MODELOS DE APRENDIZAJE BASADO EN PROBLEMAS (ABP).**

El modelo de aprendizaje basado en problemas, se originó en una escuela de medicina de la Universidad de McMaster en Canadá; en donde se reunió a un grupo de médicos en Ontario, para desarrollar un programa nuevo para la universidad. Estas personas lograron aprender algunas cosas acerca de lo que no debieron hacer y otras sobre las áreas de riesgo que consisten en los cambios sobre las que se debe estar alerta.

El proceso desarrollado fue inicialmente intuitivo, ya que no se contaba con algún tipo de investigación que lo compruebe, era más que nada una un aprendizaje de los involucrados, sin embargo éste se logró consolidar, ya que permitía desarrollar las competencias en el momento en que se originaban los problemas a explorar, resolver e intervenir; lo que hacía fácil la identificación de aprendizaje en diversas áreas del conocimiento, así como también las habilidades y las actitudes que se relacionan con las situaciones de salud y enfermedades.

Luego se realizaron más investigaciones en ciencias básicas, en donde se incluía la ciencia del comportamiento, en donde dio como resultado una idea de aprendizaje basado en problemas (ABP). Esta propuesta es conocida a nivel mundial como el Problem Based Learning, PBL.(Barrows, 1996).

El PBL funciona teniendo al estudiante como parte central, de tal manera que se promueve el desarrollo de sus habilidades y competencias, las cuales son indispensables para el desenvolvimiento profesional.

Éste proceso se ejecuta con base en grupos de trabajo reducidos, en donde cada uno aprende de manera colaborativa con el fin de resolver problemas que sean complejos y retadores, teniendo como objetivo desencadenar el aprendizaje auto-dirigido de los participantes.

El rol del instructor o profesor es el de un facilitador del proceso de aprendizaje. Como se mencionó anteriormente la propuesta se dio a conocer en las escuelas de medicina; sin embargo por los resultados obtenidos en este sistema se ha expandido en otras instituciones y especialidades.

## GRÁFICO 5. CAPACIDADES DE PROFESIONALES ADQUIRIDAS.



Fuente: Adaptado nuevas metodologías ABP.

A pesar de que el modelo de Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) ha sido desarrollado en los Estados Unidos, por cuestiones de educación médica, hace algunas décadas se expandió a las escuelas de empresariales, así como también en la enseñanza primaria y secundaria. El aprendizaje basado en problemas tiene las siguientes fases:

- *“Presentación del problema*
- *Análisis en profundidad del problema*
- *Interiorización del problema por parte del estudiantes*

- Descripción del producto que se espera y del tipo de tareas que se deben realizar
- Asignación de tareas”.

**GRÁFICO 6. CONCEPTOS BASE.**



Fuente: Adaptado. Nuevas metodologías ABP.

Éste modelo también busca lograr tres objetivos los cuales se mencionan a continuación:

- El desarrollo de la capacidad de autoaprendizaje de los estudiantes, así como de los contenidos importantes de áreas del conocimiento, los

objetos de estudio, también el desarrollo habilidades y estrategias para la resolución de problemas.

- La generación de problemas que sean sustantivos y relevantes, para tener dos elementos clave, esto es la garantía de los conceptos y principios relevantes del contenido a estudiar; y la realidad del problema.
- Se debe apropiarse del problema, esto es que el estudiante debe desarrollar un pensamiento crítico con el fin de que entregue sus propios análisis y conclusiones.

En otras palabras, se puede indicar que la metodología ABP o el aprendizaje basado en problemas, se ha constituido como un modelo de construcción del verdadero conocimiento, en donde se dan debates, planeamientos, implementaciones, y evaluaciones de problemas que se dan en el mundo real.

Las características principales de la metodología son las siguientes:

- Gira en torno a problemas reales que se presentan a diario.
- El alumno es quien determina las problemáticas y escoge una para buscar su solución.
- Consisten en un trabajo en equipo, en donde el eje central es el aprendizaje de forma autónoma y cooperativa, resaltando así, la importancia que tiene el contar con los conocimientos base.

Ésta metodología se constituye como una valiosa herramienta de innovación educativa en donde se dispone de estrategias para la planificación,

el control y la evaluación de los pasos que se ejecutan para el aprendizaje, los cuales se enfocan a elaborar de forma conjunta la solución del problema y presentar los resultados.

### **1.5.1 Uso de la Metodología ROI para medir el impacto y el retorno sobre la inversión de capacitar al personal.**

La metodología ABP, consiste en proporcionar una herramienta didáctica a través de, la cual se diferencia del método tradicional, ya que primero se suele presentar el problema, se logra identificar las necesidades de aprendizaje que existen, luego se busca la información que se requiere y como último paso se regresa al problema. Ésta experiencia permite abrir las posibilidades de desarrollo de las habilidades de aprendizaje, a través de la práctica, observación y reflexión.

Si se observa como caso puntual la metodología ABP, y se la relaciona con el ROI, se puede evidenciar que ambos poseen la misma naturaleza, debido a que éste último se origina de los problemas organizacionales por el desconocimiento de cómo medir la efectividad de los programas de capacitación, los mismos que deben ser sustentables para el presupuesto y con evidencia en los resultados de la empresa.

En la actualidad es importante conocer sobre la inversión en los programas de capacitación, sobre todo cuando éstos buscan que las organizaciones sean más eficientes, eficaces y productivas.

Es así que, la compañía Artefacta debe identificar los objetivos frente a las capacitaciones que desee brindar al personal y funcionarios, de tal manera que se pueda gestionar el tiempo de manera eficaz, se exploren más profundamente las debilidades y fortalezas de los programas que se tienen en

la actualidad para entender las situaciones del personal. Esto busca otorgar una respuesta a los siguientes aspectos:

- Relegancia: la cual permite que se fortalezcan las optimizaciones de los recursos y posicionamiento de áreas de gestión del personal como un socio estratégico del negocio.

Con la aplicación de éstas metodologías se espera determinar el impacto tanto económico como social, además del retorno sobre la inversión de dos maneras: términos tangibles y no tangibles ya que si se espera optimizar recursos, es primordial que se determinen los objetivos, las metas, los beneficios y las utilidades de la capacitación.

- Complejidad: Esto se refiere a la resolución de problemas en cuanto a la inversión de los recursos para las capacitaciones de los funcionarios; a través del uso de la reacción, el aprendizaje, el impacto y los resultados.

La naturaleza de la compañía requiere de cambios en la gestión del personal; es por esto que en éste proyecto se mostrará una propuesta orientada a la generación de oportunidades de reflexión y aprendizaje en el desarrollo de los procesos vigentes de capacitación y sobre las formas de evaluación que se apliquen por medio del desarrollo de las metodologías del ROI.

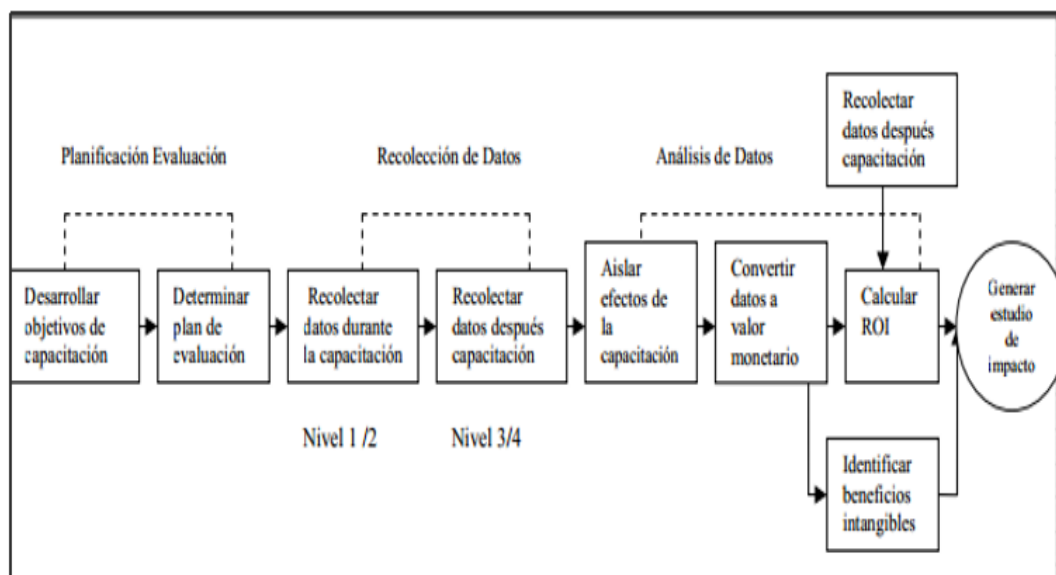
Jack Phillips, describe al ROI como una herramienta que permite medir el impacto de cualquier programa pero enfocado en la inversión no sólo del capital sino también del área de Recursos Humanos, desarrollo organizacional, cambio cultural, capacitación e implementaciones tecnológicas.



En su libro “Retorno de la Inversión en programas de entrenamiento y mejoras del rendimiento” se describe cada uno de los pasos del ROI, desde la etapa de planificación y la selección de los programas, hasta los cálculos matemáticos que determinan el ROI.

Éste autor, basa el ROI en los cuatro niveles de evaluación de Donald Kirk Patrick, pero aumenta un quinto nivel, el cual permite aislar las variables y convertir los indicadores a evaluar en valores monetarios.

**GRÁFICO 7. METODOLOGÍA ROI**



Fuente: (Phillips, 2002)

Algunos autores como Jac Fitz-enz, (2000) mencionan que a finales del siglo XX los directores de las organizaciones han aceptado que los diferenciadores claves de las organizaciones son las personas, dejando en segundo plano a los bienes, equipos, activos financieros o instalaciones.

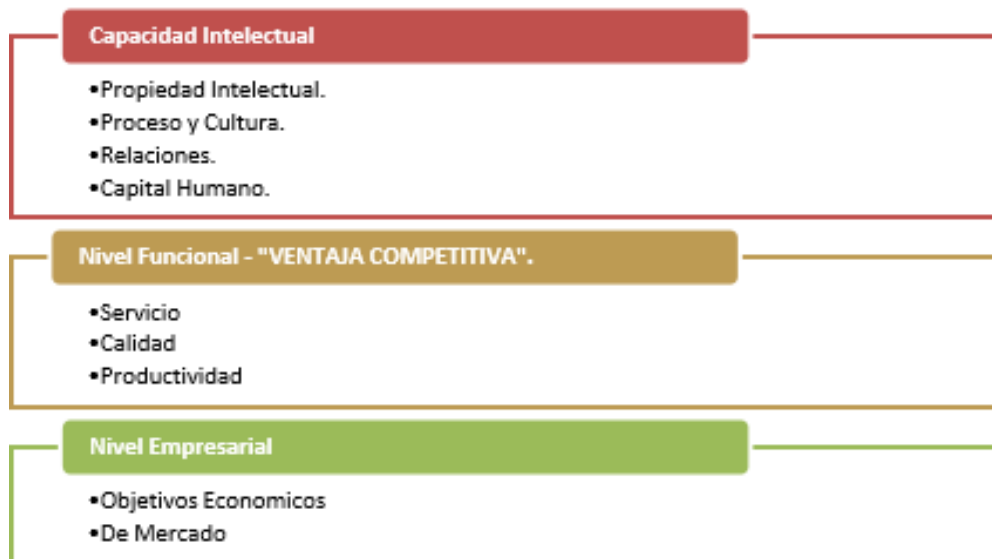
Un factor clave para la economía estable de la compañía es la productividad de la fuerza laboral y el capital humano, por lo tanto son quienes sustentan a las compañías con su trabajo. El conocimiento del personal es de gran valor para la empresa siempre que se apliquen en situaciones concretas. Es importante señalar que la incorporación de valor siempre comienza con los objetivos de la empresa.

Otra autora es Floriz López Dukmak, (2004) que también se ha dedicado a investigar acerca de la metodología ROI aplicados en los programas de capacitación, así como a analizar la visión internacional de la misma la cual se puede aplicar a los distintos procesos y programas de compañías públicas y privadas.

Ésta misma autora realizó un análisis acerca de la necesidad de que las organizaciones se planteen nuevamente las perspectivas que tienen hacia los recursos financieros ya que una distribución eficiente de los mismos, permite que se optimice la productividad, estableciendo así a la capacitación como el factor más importante de la inversión.

A pesar de que se han realizado muchos estudios y avances en cuanto al manejo de los recursos humanos, ésta área sigue siendo un sinónimo de gasto para las compañías. Es en este sentido que se requiere que el área se transforme en un aliado estratégico que pueda aportar un mayor valor a las actividades de la compañía.

## GRÁFICO 8. RUTA DE LA CAPACIDAD INTELECTUAL



Fuente: (Fitz -enz, 2000)

La evaluación de los programas de capacitación del personal debe mostrar un retorno de la inversión que realiza la empresa de forma positiva. Si no se ejecuta la valoración es posible que todo quede en percepciones ya que se dice que cuando el personal adquiere nuevas competencias y habilidades al usarlas en sus puestos de trabajo se genera un efecto multiplicador en el tiempo.

### 1.5.2 Impacto De Los Programas De Recursos Humanos.

Para valorar el impacto, se identifica el efecto económico que tienen los programas de recursos humanos en la compañía, ya sea por el incremento de los ingresos en las ventas o en la mejora de la productividad del personal, lo que implica reducción de costos para la empresa. Es por eso que se necesita valorar en términos monetarios las variaciones que se presentan en los indicadores de acuerdo a las categorías de impacto a las que afecta. Estas categorías son:

- La productividad del personal, esto es el incremento de la disponibilidad del tiempo productivo, la mejora de las competencias, así como el aumento de la calidad y la efectividad del desempeño de las funciones.
- La productividad en los procesos de transformación, es decir la eficiencia de las maquinarias, los equipos y los procesos de las actividades.
- La productividad en los procesos de gestión, esto es que se mejoren los procesos de administración y de apoyo a la operación del negocio.
- La satisfacción del cliente, brindándole nuevos productos, mejores servicios, estableciendo una relación de precio y calidad. Generalmente las compañías no vinculan los programas relacionados con el personal con los objetivos del negocio, sin embargo es importante que estos vayan unidos según las necesidades y los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

### **1.5.3 Modelo de Medición ROI.**

El modelo de medición del impacto y retorno sobre la inversión (ROI) referentes a los programas de gestión del personal, miden precisamente el impacto de los mismos pero enfocados a la inversión de recursos humanos lo cual permite hacer una evaluación de los beneficios vs los costos de los programas. De ésta manera se consideran los valores que deben invertirse en los objetivos del negocio para sustentarlos en el presupuesto anual de la compañía y mejorar la efectividad de dichos programas.

## GRÁFICO 9. MEDICIÓN DEL ROI

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios Netos del Programa}}{\text{Costos del Programa}} \times 100$$

Fuente: (Fitz -enz, 2000)

Las herramientas que se encuentran en el modelo, permiten tomar decisiones y asegurar la coherencia en la gestión del personal mejorando el posicionamiento del área de recursos humanos dentro de la entidad.

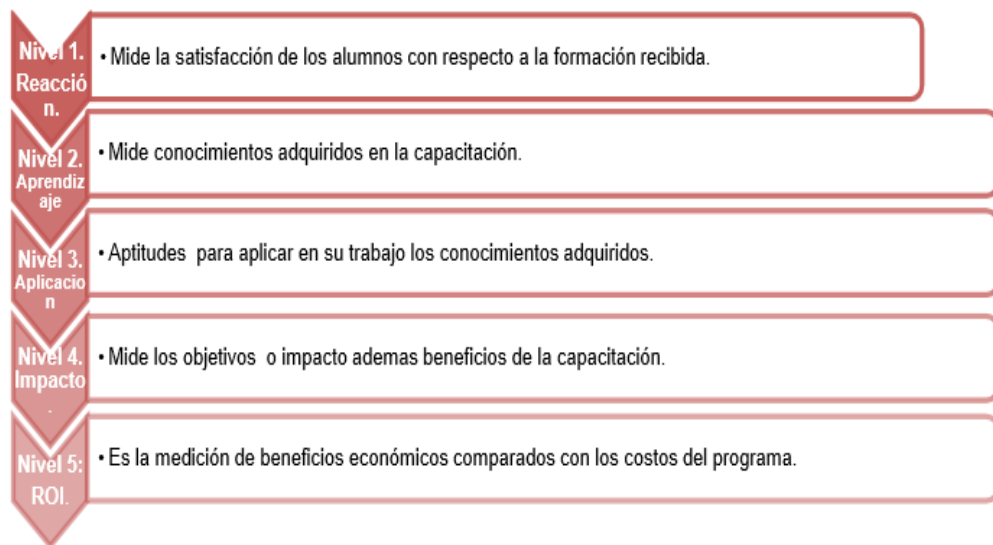
Los niveles de capacitación se dan en cuatro niveles: reacción, aprendizaje, aplicación y resultados, es por ello que se debe recolectar datos en base a los mismos para luego definir y analizar el Retorno Sobre la Inversión. Esto confirma que se cumplirá con la cadena de impacto en donde el personal capacitado aprenderá habilidades, las aplicarán a su trabajo y obtendrán resultados beneficiosos para el negocio.

### 1.5.4 Propósito de la evaluación.

La evaluación tiene diversos propósitos, los mismos que deben considerarse al momento del desarrollo del plan. Dichos propósitos son lo que ayudarán a determinar el alcance de la misma, los instrumentos que se usarán, y los datos que se recolectarán. La mayor parte de los programas tienen propósitos de evaluación múltiple, en donde su finalidad es identificar las mejoras para los procesos de dirección de los recursos humanos, así como la aplicación de los diferentes programas de capacitación, es por ello que con la evaluación se quiere:

- La determinación de si un programa cumple o no con sus objetivos
- La identificación de las fortalezas y las debilidades de los procesos de desarrollo.
- Establecer la relación costo / beneficio de los programas de desarrollo del personal.
- Que se facilite el posicionamiento de los programas de capacitación.
- La determinación de si el programa es apropiado o no para la población.
- Que se establezcan bancos de datos ayuden a la toma de decisiones sobre los programas.

### GRÁFICO 10. NIVELES DE CAPACITACIÓN



Fuente: (Phillips, 2002)

## CAPÍTULO II

### 2 . METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Para iniciar la selección del diseño de investigación es primordial comprender que ésta es una herramienta importante y necesaria para el ser humano, ya que a través de ella las personas son capaces de educarse a sí mismos, como menciona Bernal, (2010), se puede decir que *“es una parte fundamental del ser humano”*.

De acuerdo a lo que mencionan autores como Hernández, Fernández, & Baptista (2010) investigar consiste en *“buscar una respuesta o solución a un problema tratado”*. Por lo tanto se puede indicar que la investigación ayuda a que el estudiante despeje las dudas sobre un tema o fenómeno que se desea conocer.

Para el tema en análisis la investigación tiene un trato cualitativo, ya que los factores que afectan de manera individual al empleado son directamente relacionados con el estado de ánimo que tiene el mismo hacia el trabajo y la predisposición de los compañeros de labor en contribuir o no a maximizar la productividad en conjunto o en retrasar el trabajo de manera individual.

En vez de cuantificar los resultados como determinar el precio de un producto o el grado de aceptación en un mercado como se los realiza en los planes de negocios, la investigación se centra en unidades de análisis que guardan estrecha relación con el estado de ánimo de los trabajadores.

También se lo puede definir como una investigación causal porque trata de responder una problemática y se basa en una hipótesis para corroborar si el plan de acción propuesto como un plan de carrera, al final de la

investigación se puede obtener el resultado deseado. También se puede afirmar que la investigación es descriptiva no experimental, ya que trata de crear un escenario de situación actual donde se evidencie el problema pero su propuesta no tiene una puesta en marcha que al final de un tiempo determinado evalúe si se han obtenido los resultados deseados en este caso tener mejorar el ambiente laboral en un departamento de la empresa Artefacta.

## **2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

El término diseño de la investigación se utiliza para definir *“a la formar como implementar una metodología, elaborar instrumentos de recolección de datos y luego obtener como conclusión la causa del problema, susceptible a una respuesta considerada como propuesta”*, Hernández, (2010). Es decir el diseño de la investigación es el plan que el investigador debe realizar con el fin de establecer la mejor manera de recopilar y analizar la información que requiere para determinar los resultados que espera conseguir en el proceso de la misma.

En este caso, el proyecto de investigación plantea dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo, ya que es necesario conocer la situación y el ambiente laboral de los empleados administrativos, así también el costo que representaría para la compañía la aplicación de un plan de carrera para el personal.

Según el autor Bernal, (2010) el enfoque cuantitativo se basa en medir las características originadas en los fenómenos sociales que se pretenden investigar, es por ello que se ve la necesidad de elaborar un marco conceptual que se relacione con el fenómeno que se revisa, además de analizar las variables que se relacionan de forma deductiva.



El enfoque cualitativo en cambio, profundiza la investigación de casos específicos, por lo que tiende a no generalizar, éste método busca cualificar y describir fenómenos sociales, considerando parámetros que determinen según la percepción del investigador, aquellos elementos que se consideren están dentro del estudio.

Para recolectar información se utiliza el apoyo de la entrevista al Gerente del Departamento de Crédito, y a veinte cinco elementos que ya tengan un año laborando en la compañía.

## **2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.**

En una investigación es necesario describir aquellos elementos que serán analizados y sujetos a una herramienta de recolección de datos, a continuación se establece la conceptualización de población y muestra de acuerdo a lo expuesto por los siguientes autores:

### **2.2.1 Población.**

Según lo establecido por los autores, Hernández, Fernández y Baptista (2010), la población corresponde al *“es el conjunto de elementos que comparten una característica en común”*, para UCV, (2015) la población es un *“aquellos elementos que son objeto de ser estudiados en una investigación”*.

Cuando resulta poco probable el análisis de toda la población se establecen alternativas para seleccionar a ciertos miembros de la misma, con el fin de llegar a tener una representación total de ésta.

La población objetivo de ésta investigación corresponde a los empleados administrativos que realizan actividades operativas en la compañía Artefacta los cuales son 25 empleados dependientes dentro de la ciudad de Guayaquil ubicados en el Parque Empresarial Colón ya que desde aquí monitorean la parte administrativa de Artefacta con relación a todas las sucursales en el Ecuador y cumpliendo sus labores en horario rotativo.

El perfil que comparten estos 25 empleados son los siguientes:

- Sea trabajador de la compañía Artefacta.
- Tenga por lo menos un año laborando en la organización.
- Tenga funciones relacionados con el control y administración de recursos.
- Tenga el rango de asistente, o auxiliar.
- Haya mostrado un bajo rendimiento en sus actividades diarias.
- Muestre conflictos con el personal que se encuentra a su lado.

### **2.3 MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Para la recolección de la información necesaria en la investigación existen herramientas que permiten obtener estos datos, las mismas que se clasifican en:

- Fuentes primarias
- Fuentes secundarias

Las fuentes primarias son aquellas a las que el investigador puede acceder de manera directa; esto quiere decir, que se obtiene de donde se origina el fenómeno a investigar. Éste tipo de información es posible

conseguirla de personas, empresas, ambientes, etc., que forman el entorno de la investigación.

Las fuentes secundarias en cambio, son aquellas en las que el investigador suele apoyarse para desarrollar el objeto de la investigación cuando ya se ha identificado el origen de la información. Como herramientas de recolección de datos se pueden mencionar las siguientes:

- Los cuestionarios, con la aplicación de preguntas que pueden ser abiertas o cerradas.
- Las entrevistas, que pueden ser las personales y las telefónicas.
- La observación en el campo de investigación.
- Los grupos focales.
- Los experimentos, entre los cuales se pueden considerar a las pruebas estandarizadas, inventarios, etc.
- Entre los datos secundarios, las investigaciones de otros investigadores.

Para ésta investigación la herramienta que se utilizará para la obtención de la información necesaria para el planteamiento de la propuesta será:

- El Focus Group.
- La entrevista

### **2.3.1 Los grupos focales.**

Como lo manifiesta Kornblit, (2007) el grupo focal ocupa un lugar destacado dentro del conjunto de técnicas de levantamiento de investigación cualitativa ya que se trata de una técnica que propicia la exploración de un tema a partir de la interacción entre los participantes, se

caracteriza porque se encarga de explorar conocimientos y opiniones de las personas que participan en esta técnica.

En este caso como se manifestó anteriormente, el número de personas que formarán parte del Focus Group serán los 20 empleados que forman parte del área administrativa de Artefacta ubicada en el Parque Empresarial Colón, de tal manera que se pueda recolectar las opiniones que los mismos tienen en cuanto al clima laboral de este departamento.

### **2.3.1.1 Guía para la entrevista**

- Se entrevista a los gerentes de los departamentos administrativo y de recursos humanos.
- Serán preguntas sin opción de respuesta, es decir abiertas.
- Las preguntas serán enfocadas hacia la comunicación con el empleado y su forma de trabajar.
- Se consulta también sobre la forma de evaluar al empleado de manera mensual.
- Se pregunta sobre la existencia de algún tipo de plan de motivaciones.

### **2.3.1.2 Formato de la entrevista al gerente del departamento.**

- 1.- ¿Cómo actualmente evalúa el rendimiento del personal?
- 2.- ¿Existe algún tipo de plan de carrera en la compañía?
- 3.- ¿Cómo actualmente usted determina la meta de rendimiento de cada empleado?
- 4.- ¿Existe un plan de capacitaciones para el personal nuevo?
- 5.- ¿Existe un plan de motivaciones por alcanzar la meta operativa en el mes?
- 6.- ¿Evalúa de forma individual a cada personal?

- 7.- ¿Usted incentiva el trabajo en equipo?
- 8.- ¿Ha escuchado alguna vez sobre las necesidades de Maslow y la forma como recompensar a sus empleados?
- 9.- ¿Qué tipo de liderazgo emplea usted a menudo?
- 10.- ¿Existe un tratamiento preferencial al personal más antiguo del departamento?

### **2.3.1.3 Formato del Focus Group.**

1. ¿Qué destaca positivamente de trabajar en el área administrativa de Artefacta?
2. ¿Qué cree usted que le hace falta al departamento para que su satisfacción y motivación sea completa?
3. ¿Para usted qué significa estar comprometido con su trabajo?
4. ¿Cómo es la comunicación dentro del departamento?
5. ¿Existe compañerismo dentro del área administrativa?
6. ¿La empresa cuenta con alguna metodología para promocionar el desarrollo profesional?
7. ¿Qué aspectos considera usted que deberían ser importantes como parte del manual de un plan de carrera?
8. ¿Qué competencias debe cumplir el cargo que tiene asignado?
9. ¿Qué personas deben desarrollar el plan de carrera?
10. ¿Qué aspectos deben investigarse para obtener un plan de carrera efectivo?

## **2.4 ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE LOS RESULTADOS.**

A continuación se expondrán los resultados encontrados en la investigación a través de la entrevista y el Focus Group.

#### **2.4.1 Resultado de la entrevista**

La entrevista fue realizada al Sr. Carlos Salvatierra, quien es el responsable del manejo del personal administrativo en la compañía al ser Gerente Administrativo Financiero. Sus funciones son las siguientes: Corroborar que los diferentes departamentos cumplan las metas trazadas con la gerencia, como: mantener una política de crédito de acuerdo a los parámetros establecidos por los bancos privados, para el departamento contable cumplir a tiempo con las declaraciones y para el departamento financiero encargado de controlar que exista flujo en la compañía, así mismo se encarga del departamento de Recursos Humanos.

Una segunda entrevista con el Sr. Roberto Castro que es Supervisor de la línea de crédito. Sus funciones son: Controlar que los asistentes de crédito analicen bien el perfil del consumidor, de manera que lo califiquen de manera correcta como un sujeto de crédito, y además verificar que la cartera de clientes no llegue a morosidad.

##### **2.4.1.1 Resumen de la entrevista**

Por un lado el Sr. Salvatierra indica que, en la actualidad se evalúa el rendimiento del personal de forma grupal, es decir; por resultados del departamento al que corresponde, mientras que los Jefes directos tienen la posibilidad de realizar una evaluación interna y detectar cual es el empleado que le está causando algún tipo de inconveniente con el cumplimiento de su trabajo, en lo que coincide el Sr. Castro, quien indica que de acuerdo a las

políticas de la empresa se evalúa el rendimiento del departamento en general, ya que cada uno de ellos tienen metas que deben cumplir.

Ambos aseguran que actualmente la compañía no posee un plan de carrera con el que el empleado se sienta motivado a cumplir con lo requerido por su jefe, el Sr. Casto recalca que el problema se da también porque “muchas de las personas que laboran actualmente tienen más de cinco años en la empresa, en el mismo cargo y con el mismo sueldo”.

El Sr. Salvatierra indica que las metas de rendimiento se evalúan como ya se indicó de manera grupal, se establecen ciertos parámetros involucrados con variables como responsabilidad, cumplimiento de fechas, puntualidad, compañerismo, trabajo en equipo, etc. Cuando una persona nueva se incorpora a la compañía, se planifica una capacitación, el Sr. Castro menciona que a pesar de esto se han recibido algunas quejas por parte del nuevo personal, ya que al ser las personas antiguas las encargadas de entrenar al nuevo, muchas veces se dan casos en los que no existe cordialidad entre las partes, puede ser por celos, o porque los ven como una competencia en lo laboral.

El Sr. Salvatierra menciona que recursos humanos se encarga de darles una pequeña inducción sobre lo que es la empresa, a qué se dedica, cuáles serían sus funciones, dar a conocer el organigrama actualizado, etc. Además indica que el único incentivo que se otorga por el cumplimiento es un bono que va de acuerdo a un porcentaje previamente establecido, no es mucho el valor sin embargo ayuda a complementar los ingresos del personal.

En ningún caso se evalúa de forma individual al personal. Ambos indican que se suelen dar charlas sobre trabajo en equipo, se les aconseja, y sobre todo se les recalca que el departamento al que pertenecen es una unidad de la compañía y que ésta debe trabajar con calidad, eficiencia y eficacia para lograr los objetivos corporativos.

Los señores Salvatierra y Castro mencionan que si conocen estos aspectos de Maslow, pero finalmente las decisiones vienen de la Administración de la compañía en cuanto a remuneraciones e incentivos. Ambos dicen aplicar un liderazgo natural.

El Sr. Castro menciona que no es que se les de preferencia al personal antiguo, sino que el trato es más abierto y de confianza por el mismo hecho de que ya se conocen.

#### **2.4.1.2 Conclusión de la entrevista**

En conclusión Gerentes han planteado que la compañía es estable, así mismo el trabajo que se ofrece, sin embargo por descuido del departamento de Recursos Humanos no actualizan constantemente los perfiles del personal, con lo cual al momento de solicitar el reemplazo en alguna vacante, simplemente se contrata a personal externo.

#### **2.4.2 Focus Group.**

Para el desarrollo del Focus Group se ha procedido a reunir a 10 trabajadores de diversas áreas administrativas de la compañía los cuales se han renombrado para proteger su identidad, a continuación sus datos:



**TABLA 4. PARTICIPANTES DEL FOCUS GROUP**

#	Nombre	Nacionalidad	Edad	Género
1	Carlos	Ecuatoriano	25	Masculino
2	Luis	Ecuatoriano	25	Masculino
4	Diane	Ecuatoriana	32	Femenino
5	Leonardo	Ecuatoriano	28	Masculino
6	Ronny	Ecuatoriano	32	Masculino
7	Marisol	Ecuatoriana	32	Femenino
8	Fabián	Ecuatoriano	27	Masculino
9	Liseth	Ecuatoriana	21	Femenino
10	Carla	Ecuatoriana	22	Femenino

Fuente: Focus Group

Elaboración: Las Autoras

#### **2.4.2.1 Desarrollo del Focus Group**

De acuerdo al Focus Group realizado se obtuvieron las siguientes respuestas del personal administrativo:

Entrevistador: “Estimados, buenas tardes, estamos realizando este Focus Group porque queremos conocer las percepciones que tienen sobre la compañía, sobre sus puestos de trabajo, en fin, cómo se siente trabajando en esta gran empresa como lo es Artefacta. Comenzaré realizando una pregunta y quisiera que me respondan con total honestidad:

E: 1. ¿Qué destaca positivamente de trabajar en el área administrativa de Artefacta?

Carla: “Que se puede aprender mucho.

Fabián: Que es un trabajo que te permite tener experiencia laboral en una compañía sólida.

Liseth: Tienes la facilidad de estar en contacto con el área de recursos humanos.

Marisol: Que tienes el acceso a conocer todas las áreas de la compañía.

Ronny: Es un trabajo estable.

Leonardo: Que es posible aprender sobre cómo se maneja este tipo de empresas dedicadas a la venta de electrodomésticos.

Diane: Que es posible desarrollar competencias para conseguir un trabajo mejor.

Luis: Es importante mencionar también que la empresa como tal otorga ciertos beneficios a los empleados como descuentos en la compra de electrodomésticos por ejemplo.

Carlos: Todas las anteriores.

Juan: Igual”.

E: 2. ¿Qué cree usted que le hace falta al departamento para que su satisfacción y motivación sea completa?

Ronny: “Que las evaluaciones de competencias y cumplimiento se realicen de manera individual ya que si una persona no cumple con las expectativas del jefe que es quien maneja los índices de cumplimiento entonces todos somos evaluados de una mala manera; es decir que cada uno debería tener su propia evaluación a fin de que se puedan establecer las debilidades de cada persona

y así recursos humanos o la persona indicada tomen los correctivos necesarios para que no afecten al departamento como tal.

Juan: Si considero que como dice mi compañero son importantes las evaluaciones individuales ya que así no perjudica al resto si una persona no cumple como debería.

Carla: Lo que pasa es que a veces ciertas personas no colaboran con el personal nuevo o sea les ponen trabas no les dan el chance de aprender poco a poco ya que la experiencia se la gana con el día a día pero si nunca le dan la oportunidad y el tiempo de aprender entonces esa persona se va a sentir mal y eso es exclusión.

Leonardo: Me parece que mi compañera tiene razón porque he visto muchas veces que ciertas persona que ya tienen algún tiempo en la empresa les gritan o les llaman la atención a la gente nueva o les reclaman que por qué no hacen las cosas rápido, pero es verdad si recién entras a laborar a algún lugar debes considerar que te va a tomar tiempo adaptarte a las políticas, procedimientos de la empresa y hasta a las mismas costumbres de los compañeros de departamento, porque finalmente uno pasa más tiempo en la empresa que en la misma casa.

Diane: En realidad deberían llevar a los grupos a viajes de integración como hacen en otras empresas, inclusive al departamento de ventas el jefe exige que se los lleven a hacer programas de integración sin embargo el área administrativa siempre queda olvidada en ese sentido, pero nosotros también necesitamos conocernos más como personas para fomentar la unidad en el grupo.

Luis: Considero que si es importante lo de las evaluaciones individuales, o los viajes de integración, pero algo que sí me parece muy importante y que la empresa ha dejado olvidado es la necesidad que tenemos nosotros como

empleados de crecer profesionalmente, es decir a mí no me gustaría tener que renunciar a la compañía porque el gerente de mi área renuncia y a pesar de tener algunas opciones buenas dentro de la empresa contratan a alguien de afuera, cuando primero deben considerar a la gente que trabaja en el mismo departamento.

Marisol: Es necesario que se implementen políticas de ascensos, muchas veces las personas se quedan en el mismo puesto de trabajo por necesidad, siguen ganando lo mismo por años, y no ascienden a pesar de tener un buen desempeño, es por esto que las personas se desaniman y no trabajan motivadas, porque simplemente lo que hacen es trabajar para obtener un salario al final del mes que les permita solventar sus gastos personales.

Liseth: La motivación parte de uno mismo, uno se crea las oportunidades, sin embargo si es notorio que si alguien bueno no asciende es la compañía la que tiene un problema con su manejo del recurso humano, creería que es conveniente cambiar la mentalidad de los encargados de éste departamento para que piensen un poco más en las personas y no tan sólo en los resultados departamentales.

Carlos: Es verdad y concuerdo con mi compañero, si empezaran a pensar más en las personas y no tan solo en los resultados de los departamentos se darían cuenta de las necesidades de aprendizaje de las personas.

Fabián: Lo que realmente necesitamos es sentirnos valorados como personas y que nos capaciten de manera adecuada”.

E: 3. ¿Para usted qué significa estar comprometido con su trabajo?

Carlos: “Hacer el trabajo de la mejor manera para alcanzar los objetivos propuestos por el departamento.

Luis: Trabajar bien y demostrar mis capacidades.

Diane: Ser responsable con el trabajo que me asignan.

Leonardo: Ponerse la camiseta de la compañía.

Ronny: Trabajar con entusiasmo y esmero para hacer crecer a la compañía.

Marisol: Colaborar en todo lo que <sea posible con mi trabajo.

Fabián: Trabajar coordinadamente con el resto de las personas.

Liseth: Apoyar a mis compañeros de trabajo para que el departamento cumpla con las metas.

Carla: El compromiso va más allá de la responsabilidad porque es algo que debe venir desde dentro de las personas. Una persona comprometida da todo de sí para cumplir con el objetivo corporativo.

Juan: El compromiso es trabajar adecuadamente con honestidad y respeto”.

E: 4. ¿Cómo es la comunicación dentro del departamento?

Carla: “Dentro del departamento realmente no existe una comunicación tan fluida entre jefes y subordinados, no hay una cultura de hablar sobre la situación de las personas no se interesan por las situaciones a las que uno se enfrente.

Liseth: Existen muchas barreras en la comunicación con los jefes, es un poco complicado poder abrirse a ellos y comentarles nuestro malestar, pues a veces suelen portarse un poco resistentes a los comentarios que podamos hacerles.

Fabián: A veces es complicado como dicen mis compañeros, pero creo que eso se debe a los malos comentarios que existen y a los chismes que a veces se dan entre el personal.

Marisol: La comunicación es normal, considero que si a veces si es complicado por ciertos comentarios malintencionados de algunas personas, pero no creo que los jefes los tomen en cuenta.

Ronny: Si sería importante que se consideren otras vías de comunicación, es decir si no se puede hablar con el jefe directo por un motivo u otro, entonces que exista la apertura para comunicarse con el jefe de recursos humanos, etc.

Leonardo: La comunicación en el departamento administrativo me parece que está bien depende mucho el punto de vista de cada persona, sin embargo estoy de acuerdo con mi compañero de que si sería importante que se abran las vías de comunicación con la jefatura de recursos humanos.

Diane: Me parece que se debería de realizar una integración para que el equipo lime las asperezas que existen entre ellos para que fluya la comunicación y no existan problemas futuros.

Luis: Cuando existe un problema entre dos personas del departamento se suelen hablar los inconvenientes y explicar las razones y puntos de vista de cada uno.

Carlos: Tenemos trato directo con nuestro jefe para la resolución de cualquier conflicto.

Juan: Se manejan diversos canales de comunicación, correos electrónicos, mensajes al celular, WhatsApp”.

E: 5. ¿Existe compañerismo dentro del área administrativa?

Liseth: “Se puede decir que sí, es más a veces bromeamos.

Carla: Considero que cada cual vela por sus intereses, como persona nueva no sentí compañerismo cuando ingresé a laborar aquí, es más sentí que a las personas del departamento administrativo les molestó mi contratación lo cual me parece terrible ya que todos necesitamos trabajar y en serio me sentí mal.

Fabián: Creo que así como dice mi compañera realmente cada quien se preocupa de su trabajo y más bien si alguien se queda atrasado en vez de ver cuál es el problema lo achacan y presionan para que trate de igualarse en las actividades del departamento.

Leonardo: Si hay compañerismo pero no todos podemos estar de acuerdo con las personas que en vez de avanzar hacen quedar mal al departamento porque ni siquiera preguntan sobre lo que tienen dudas.

Diane: Es verdad pero es de compañeros darse cuenta si alguien tiene un problema para ver en qué podemos ayudarlo.

Luis: Bueno en serio que cada quien trabaja en lo suyo pero es que también a todos nos ha costado aprender, es un proceso pero si todos pudimos dominar el ritmo de trabajo las personas nuevas también deben poder hacerlo.

Carlos: El compañerismo no involucra que si alguien te cae mal o bien simplemente es que seas solidario con los demás, y en ese sentido creo que todos llegamos directamente a trabajar, y como dicen algunos ni siquiera nos percatamos si es que los demás tienen inconvenientes con el desarrollo de sus actividades.

Marisol: Al mismo tiempo también es importante recalcar que siempre tratamos de trabajar en equipo sino que como en todo grupo existen diferencias de vez en cuando y esto hace que se generen mal entendidos, sin embargo yo sí creo que existe compañerismo en el departamento administrativo.

Ronny: Sinceramente, es importante decir que los jefes si tratan de impulsar el compañerismo en todos los departamentos pero como todos tenemos diferentes caracteres es un poco complicado que todos se lleven bien.

Leonardo: Si hay compañerismo, no por parte de todos, pero sí de la mayoría”.

E: 6. ¿La empresa cuenta con alguna metodología para promocionar el desarrollo profesional?

Carlos: “No tengo conocimiento al respecto.

Luis: Solo las capacitaciones que dan al ingreso de la compañía.

Diane: La verdad es que recursos humanos no nos ha hecho partícipes de nada al respecto y como empleados no sentimos que se preocupen por el desarrollo profesional.

Leonardo: Concuerdo con mis compañeros, no nos han informado nada al respecto y tampoco es que podamos decir que existen planes de promoción o algo parecido.

Ronny: Hasta donde tengo entendido el departamento encargado de validar y establecer esas situaciones es recursos humanos.



Marisol: Como indicaron los presentes anteriormente no sabemos con certeza qué tipo de planificación ni metodología aplican porque no nos comunican a nosotros como empleados.

Fabián: No tengo conocimiento.

Liseth: Tampoco yo.

Carla: Honestamente no sabemos la metodología que aplican.

Juan: Comparto la misma respuesta”.

E: 7. ¿Qué aspectos considera usted que deberían ser importantes como parte del manual de un plan de carrera?

Carlos: “Deberían considerar las capacidades que tenemos cada uno como personas y como profesionales, para que puedan tener una idea de dónde podríamos ser buenos, en qué áreas nos desempeñaríamos mejor.

Luis: Si creo que es indispensable que la evaluación de nuestras competencias no debe abarcar sólo lo que podemos hacer en el puesto de trabajo, sino también los conocimientos que hemos adquirido ya sea por preparación académica o por experiencia profesional.

Diane: Es importante también que recursos humanos evalúe las condiciones de cada uno de los empleados, es decir que se midan los resultados de los meses anteriores y que se empiece a considerar si se capacitaron adecuadamente, si necesita preparación en algún aspecto u otro.

Leonardo: Me parece también que deben tomar en cuenta los años que uno tiene en la compañía porque a veces pensamos que porque tenemos bastante

tiempo estamos conformes con el trabajo, cuando realmente existen muchas cosas con las que no se concuerda.

Ronny: Creo que es importante que existan ascensos según el progreso del empleado, que no tengamos que esperar 10 años para crecer profesionalmente en la empresa.

Marisol: Sería conveniente que cada cierto tiempo se escuche al empleado para que se conozca las aspiraciones y metas a corto y largo plazo.

Fabián: Debería existir algún tipo de incentivo cada cierto tiempo, para motivar a los empleados.

Liseth: Es importante que el personal no sea contratado y ubicado en cargos que no son de su competencia profesional.

Carla: Concuerdo con lo dicho anteriormente por mis compañeros, también hay que tomar en cuenta otros aspectos importantes como el desempeño, la puntualidad y el compromiso de los empleados. Hay muchas personas que reciben mejores remuneraciones y no son responsables con las actividades encomendadas.

Juan: Estoy de acuerdo con todos, en un buen plan de carrera profesional no solo interviene el empleado sino también la apertura de los directivos de la empresa y por eso es importante que exista una comunicación constante que motive al trabajador.”

E: 8. ¿Qué competencias debe cumplir el cargo que tiene asignado?

Carlos: “El gerente de crédito debe ser un líder organizado, debe actuar rápidamente, tener seguridad en la toma de decisiones. Además debe orientar

su trabajo hacia resultados, innovar y mejorar continuamente, tener responsabilidad social y saber trabajar en equipo.

Luis: Bueno, el jefe contable debe saber trabajar en equipo, ser detallista en cuanto a manejo de números, puntual, organizado, metódico, debe manejar apropiadamente las diversas herramientas para cumplir sus actividades.

Diane: También debe saber supervisar el trabajo de sus colaboradores.

Leonardo: En mi caso, como jefe de crédito, debo tener autoconfianza porque es importante que crea en mis capacidades, ya que siempre debo evaluar acciones y estrategias para solucionar problemas que se presentan en el trabajo diario.

Ronny: Como jefe de operaciones debo manejar un grupo de personas, por eso es necesario tener buena comunicación con ellos, saber trabajar en equipo y conocer cada una de sus actividades para realizar una buena supervisión.

Marisol: Para mí un analista de crédito debe saber persuadir a la gente para que todos los involucrados en el tema queden satisfechos con los acuerdos, así como también debe saber negociar, comunicarse y asesorar a la gente para que tome decisiones, en base a su criterio. Además, debe actuar oportunamente, dando resultados efectivos en el trabajo, de forma organizada y planificada.

Fabián: El asistente operativo debe saber trabajar en equipo y bajo presión.

Liseth: En mi trabajo de auxiliar contable considero que es importante poder saber buscar información, debe saber exponer ideas en base a situaciones que demanden su asesoría.

Carla: Los asistentes contables saben administrar el tiempo y los recursos, deben estar preparados para usar los programas necesarios para la ejecución de su trabajo.

Juan: Considero que los asistentes contables también deben tener pensamiento crítico, la habilidad para identificar puntos clave en situaciones complejas y ser creativos.

Liseth: Un asistente administrativo debe ser organizado y saber manejar sus tiempos.

E: 9. ¿Qué personas deben desarrollar el plan de carrera?

Carlos: “En el desarrollo del plan de carrera deben estar involucrados los directivos de la empresa y el área de talento humano.

Luis: Estoy de acuerdo con lo que dice mi compañero.

Diane: Me parece que debe participar un jefe de cada área para que exponga las necesidades de los trabajadores.

Leonardo: Creo que el área de talento humano debe preparar una propuesta que debe ser revisada por cada una de las áreas para recoger distintos aportes de los trabajadores.

Ronny: Estoy de acuerdo con lo que han dicho mis compañeros.

Marisol: Creo que los expertos en el tema, en este caso el área de talento humano, debe encargarse.

Fabián: Considero que es importante que el plan de carrera se desarrolle con los directivos, tomando en cuenta algunas observaciones de los trabajadores.

Liseth: De acuerdo con mis compañeros.

Carla: Creo que los indicados son los compañeros de talento humano.

Juan: Opino lo mismo.”

E: 10. ¿Qué aspectos deben investigarse para obtener un plan de carrera efectivo?

Carlos: “Creo que se debe investigar el nivel de estudios de cada trabajador para ir formando opciones de plan de carrera de acuerdo a la realidad de las personas que trabajan en la empresa.

Luis: Opino lo mismo.

Diane: Se debe hacer una encuesta para saber qué podría motivar al personal.

Leonardo: Considero que es importante identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, de sus trabajadores y de sus procesos.

Ronny: Debe tomarse de referencia otros planes de carrera aplicados en empresas de la misma línea, para que estemos acorde al mercado.

Marisol: Estoy de acuerdo con todos mis compañeros.

Fabián: Creo que se debe investigar cuáles son las necesidades de capacitación de los empleados.

Liseth: También hay que tener identificados los años de antigüedad de los empleados, para considerar dentro del plan de carrera.

Carla: Sí, creo que todos los puntos mencionados por mis compañeros, son importantes.

Juan: Opino lo mismo.”

#### **2.4.2.2 Conclusión del Focus Group**

En el focus group se puede observar que el personal no se siente contento con la forma de evaluación que tienen, insisten en que evaluar al grupo en general causa conflictos y problemas entre ellos. Además se evidencia una clara molestia entre el personal que tiene más años en la empresa vs el personal nuevo; debido a que consideran tener más experiencia en la compañía y por ende mayor conocimiento sobre el manejo del negocio.

Todos coinciden en que es necesaria la aplicación de un plan de carrera, ya que este les brindaría las oportunidades de ascenso dentro de la compañía, y los motivaría a fin de obtener un buen desempeño laboral, lo que beneficia en términos económicos a la empresa.

#### **2.4.2.3 Conclusión de la investigación**

Como conclusión de la recolección de información se ha determinado que el personal no siente un clima laboral bueno dentro de la empresa, es por ello que es necesario mejorarlo, y para ello se requiere en primera instancia la creación de un plan de carrera que le permita al personal capacitarse y desarrollarse según sus habilidades y competencias.

## **CAPÍTULO III**

### **3 . AMBIENTE LABORAL DE LA COMPAÑÍA**

A continuación, se detalla la información proporcionada por la empresa:

#### **3.1 PLAN ORGANIZACIONAL.**

En los siguientes puntos se analizará el estado de la compañía en cuanto a los planes de desarrollo profesional para sus empleados:

##### **3.1.1 ¿Qué es Artefacta?**

Según el sitio web de (Artefacta), ARTEFACTOS ECUATORIANOS PARA EL HOGAR S.A., la empresa “es una cadena de electrodomésticos que opera en todo el Ecuador”. Esta compañía inició operaciones en el país en 1989 y actualmente posee con 90 locales en todo el territorio ecuatoriano.

Mantiene relaciones comerciales con “las principales marcas: Mabe, Indurama, LG, Sony, Samsung, Panasonic, Durex, General Electric, Global, Whirlpool, Electrolux, Claro, Movistar, Suzuki, HP, Ultratech, Xtratech, Chaide & Chaide, entre las más importantes.”

##### **3.1.2 Visión y Misión**

Su visión es “ser líderes en la comercialización con rentabilidad, de bienes y servicios para el segmento socioeconómico medio y bajo de la población del Ecuador.”

Su misión es “comercializar, a través del financiamiento, bienes y servicios para atender las necesidades del mercado ecuatoriano, buscando superar las expectativas de los clientes, asegurando la liquidez y rentabilidad del negocio con políticas de crédito competitivas, involucrando y desarrollando a los colaboradores y proveedores, y actuando con responsabilidad social.”

### **3.1.3 Proyectos**

Para mejorar el ambiente laboral, lograr mayor compromiso de sus trabajadores y ser reconocida como una de las mejores empresas para desempeñarse; amparados en su misión que establece actuar con responsabilidad social e involucrar y desarrollar las carreras de sus colaboradores; los directivos de Artefacta han decidido crear un plan de carrera acorde a la realidad de los equipos que conforman sus diferentes áreas.

Este proyecto permitirá que la empresa cuente con colaboradores lo suficientemente preparados para desempeñarse en las áreas de su formación académica, logrando mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades asignadas.

## **3.2 PLAN DE CARRERA ACTUAL**

En la actualidad, la empresa ARTEFACTOS ECUATORIANOS PARA EL HOGAR S.A., no cuenta con un plan de carrera para el desarrollo profesional



de sus empleados, por lo que en el siguiente capítulo se propone un modelo a fin de que sea revisado y aprobado por la administración.

La compañía no cuenta con plan de carrera para los empleados de las áreas operativas según el Gerente de Recursos Humanos debido a que no se mantienen actualizados los files del personal, es por esto que al quedar vacante un puesto se suele realizar contrataciones externas.

Sin embargo se ha decidido que se presupuestará un valor para mantener un plan de carrera que permita al personal sentirse a gusto con las actividades que realicen, demostrando y fortaleciendo sus capacidades y habilidades.

Para definir esto, el proyecto desarrollará en el siguiente capítulo unas pautas que ayudarán a la administración de la compañía a evaluar la posibilidad de implementar dicho plan a fin de que este incentivo al personal mejore el clima laboral existente y cambie la perspectiva de los empleados en cuanto a la empresa.

### **3.3 PROGRAMAS DE RECOMPENSA Y BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS**

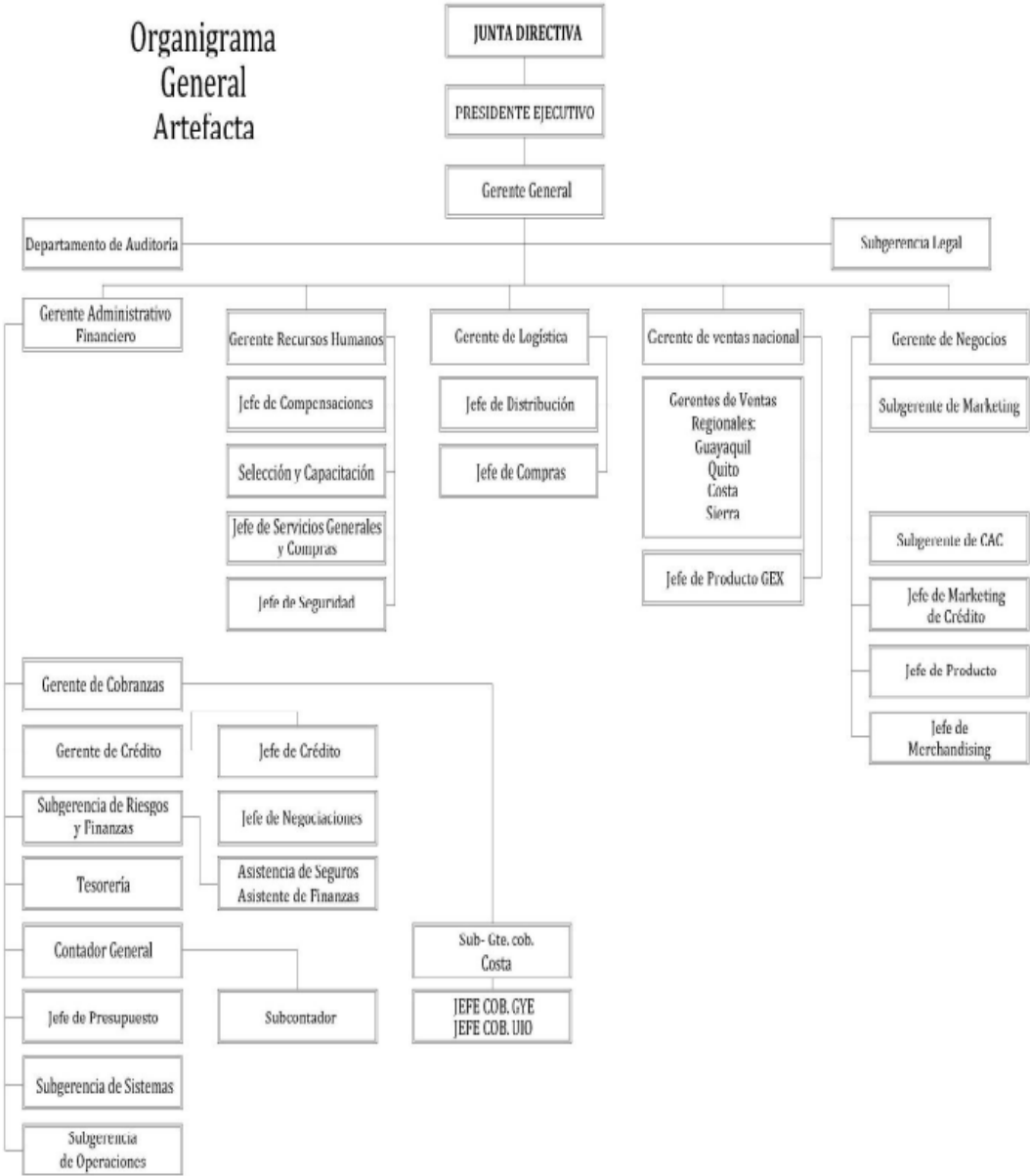
Según la información obtenida en esta investigación, la empresa ARTEFACTOS ECUATORIANOS PARA EL HOGAR S.A. no cuenta con programas de recompensa y beneficios para los empleados, sin embargo, existe un incentivo para personal que se entrega en base a una evaluación de los departamentos en general; es decir, no se evalúa individualmente a los colaboradores, sino que, se toma en cuenta los resultados obtenidos por cada área.

Este tipo de incentivos genera discordias y conflictos internos que no aportan positivamente en el ambiente laboral, más bien perjudican el desempeño de los empleados y causa tensiones entre compañeros de trabajo, ya que si una persona, por cualquier motivo, no ha podido desempeñarse al cien por ciento en sus actividades, todo el departamento se ve afectado.

### **3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

Como se observa en la GRÁFICO 1, la empresa ARTEFACTOS ECUATORIANOS PARA EL HOGAR S.A. cuenta con una Junta Directiva, Presidente Ejecutivo, Gerente General, Departamento de Auditoría, Subgerencia Legal y las áreas: Administrativo Financiero; Recursos Humanos; Logística; Ventas y Negocios.

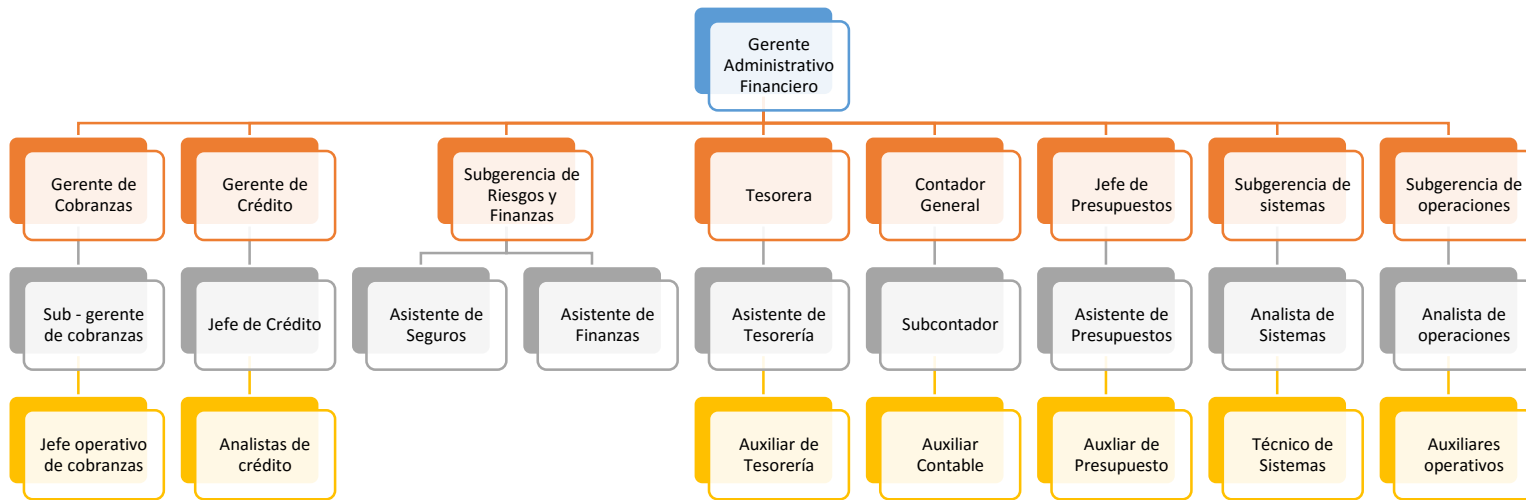
**GRÁFICO 11. ORGANIGRAMA GENERAL DE ARTEFACTA S. A**



Fuente: Intranet Artefacta.

Elaborado por: Las autoras.

**GRÁFICO 12. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE ARTEFACTA S. A**



Fuente: Intranet Artefacta.

Elaborado por: Las autoras.

### **3.5 DEFINICIÓN DE FUNCIONES.**

El área Administrativa y Financiera de ARTEFACTOS ECUATORIANOS PARA EL HOGAR S.A. se conforma de los siguientes colaboradores:

Los gerentes de las áreas del departamento administrativo se encargan de planificar, dirigir, controlar y evaluar a los procesos vinculados a la gestión de administrativa y financiera de la empresa.

Dentro de sus actividades se encuentra la autorización de la programación financiera y flujos de caja periódicos, la aprobación de transferencias y trasposos presupuestarios y la asesoría a los Directivos para tomar las mejores decisiones. Dirigen, controlan y evalúan los procesos de cobranza y cartera vencida que ha establecido la empresa y sus directivos. También controlan el cumplimiento de los objetivos del área en cada una de sus localidades.

Ellos tienen la obligación de controlar el cumplimiento de las observaciones de las auditorías internas y externas, además de coordinar los procedimientos de atención al cliente y de recuperación de cartera.

Los jefes de las áreas administrativas financieras de la compañía son los encargados de dirigir y controlar la gestión administrativa del cobro de clientes y la eficaz y oportuna recuperación de valores. Es decir, se encargan del control de los procesos de manejo de cuentas, ingresos, acreditaciones y establecimiento de cartera.

Analizan las políticas establecidas para ofrecer créditos a los clientes de la empresa. Así mismo se encargan de controlar el área y verificar el cumplimiento de los presupuestos establecidos para el efecto. Tienen a su cargo aprobar la concesión crediticia a los clientes de la empresa, así como

también supervisa las actividades y disciplina de las personas que conforman esta área.

Establecen contacto con los proveedores para definir los acuerdos y compromisos para la compra de los artículos que se ofertan en los puntos de venta de la empresa.

La subgerencias se encargan de planificar, dirigir, controlar y evaluar los procesos vinculados a la gestión de tesorería, contable, planeación financiera y presupuestaria, con la finalidad de administrar adecuadamente los recursos financieros de la empresa.

Las asistentes del departamento administrativo financiero procesan reclamos por siniestros de bienes y personas, ejecutan las actividades operativas de apoyo, propias de la gestión del área.

La Tesorería planifica, dirige, controla y define los procesos, garantizando el oportuno y adecuado manejo de los recursos financieros, así es que determina alternativas de financiamiento para cubrir necesidades de fondeo y analiza la liquidez de la empresa.

El contador general dirige, controla y evalúa las acciones para la presentación de los estados financieros de la empresa, con cifras exactas, confiables y de forma oportuna.

El subcontador coordina, supervisa y monitorea la aplicación de normas, procedimientos y circuitos contables y el cumplimiento de las recomendaciones expuestas en informes de auditoría.

La subgerencia de sistemas se encarga de coordinar, supervisar y controlar que todas las áreas de la empresa cuenten con el hardware y software necesario para desarrollar sus funciones.

La subgerencia de operaciones diseña, dirige, gestiona y mejora el sistema operacional, controlando los procesos de venta de los productos ofertados por la empresa.

### **3.6 RESULTADOS DEL ANÁLISIS.**

Se ha determinado que los puestos críticos dentro de los procesos de sucesión se dan a partir de los mandos medios es decir, a partir de los asistentes, analistas y jefes.

Es por ello que en el siguiente capítulo se expondrá el plan de carrera sugerido para su implementación en el departamento administrativo financiero de la compañía Artefacta.

### **3.7 POSIBLES PROPUESTAS DE CAMBIO.**

Dentro de las posibles propuestas de cambio se propone la implementación de un plan de carrera para el personal operativo del departamento de administración y finanzas, con el fin de que se les permita suceder a cargos superiores dentro de la compañía, para ello existen diversas metodologías como lo son:

- El método de aprendizaje dentro del trabajo
- El método de aprendizaje fuera del trabajo

Estos métodos ya se mencionaron en los capítulos anteriores y les permitirá a los empleados, desarrollar sus competencias, conocimientos y habilidades por medio de juegos de roles, capacitaciones internas dadas por

el departamento de recursos humanos, capacitaciones externas brindadas por entidades como universidades, empresas dedicadas a la formación gerencial, entre otras. Cabe recalcar que para ello en el plan de carrera y sucesión se plantea un cronograma de capacitaciones elaborado de acuerdo al ejemplo desarrollado como parte de la propuesta.



## CAPÍTULO IV

### 4 . PROPUESTA DE DESARROLLO DE CARRERA

En el presente capítulo se expondrá una propuesta de Plan de Carrera para la compañía Artefacta S. A. preparado de acuerdo a las necesidades detectadas en la investigación con el fin de que la Administración de la empresa decida su implementación o no.

Para la elaboración del mismo, se han analizado las fases y actividades que deben desarrollarse por los responsables del mismo. Como se detalla a través del gráfico a continuación:

**GRÁFICO 13. FASES DEL PLAN DE CARRERA**



Fuente: Dirección Estratégica de Recursos Humanos, (Alles, 2007)

Elaborado por: Las Autoras.

Como se observa en la imagen se han analizado y diagnosticado las necesidades del equipo, sobre todo para los puestos críticos que resultan claves para las estrategias corporativas. Identificar y clasificar el talento humano que existe en la compañía, es decir el potencial del personal. Luego para el desarrollo profesional individual, es necesario aplicar los planes a cada una de las personas por separado. Una vez concluidas estas etapas, se procede a realizar el seguimiento del proceso y la evaluación del empleado.

Para el desarrollo de la propuesta se ha tomado como ejemplo perfiles ficticios de personas que laboran en la compañía con el fin de hacer más práctico y entendible cómo funciona el plan de carrera en la entidad.

## **4.1 PLAN DE CARRERA.**

La presente propuesta pretende ser una guía para la elaboración de un plan de carrera para la compañía Artefacta, se han desarrollado a continuación perfiles hipotéticos de empleados para una mejor comprensión del mismo.

### **4.1.1 Objetivo General**

Captar al personal que se encuentre con las características y el potencial para desarrollarse profesionalmente en la compañía Artefacta para mejorar la productividad del departamento y motivar a los empleados.

### **4.1.2 Objetivos Específicos**

- Determinar las vías de desarrollo del personal de acuerdo a su preparación académica formal y su experiencia.
- Socializar de manera interna el plan de carrera con el fin de que los colaboradores conozcan la oportunidad que existe de desarrollarse en la empresa y mejorar la estabilidad laboral.
- Incrementar la productividad del personal que se encuentren en el nivel operativo del departamento de administración.

#### 4.1.3 Responsables

Los responsables de la ejecución y buen funcionamiento del plan de carrera son las siguientes personas:

- **Gerente de Recursos Humanos:** Se encarga de validar y verificar que el Plan de Carrera implementado en la compañía funcione adecuadamente con todos los colaboradores que se involucren en el proceso.
- **Jefe de área:** Es quien se responsabiliza de dar a conocer por medio de las evaluaciones de desempeño individuales, el personal que por el potencial demostrado en el desarrollo de sus actividades diarias demuestren que tienen el potencial para ascender al siguiente puesto o nivel.

#### 4.1.4 Herramientas utilizadas en el desarrollo del plan de carrera

Las herramientas que se han utilizado para la elaboración de este plan de carrera son:

- Descriptor del puesto de acuerdo a las competencias
- Perfil del puesto de acuerdo a las competencias
- Evaluación de Desempeño de acuerdo a las competencias
- Matriz de cuadros de sucesión
- Matriz de Plan de Carrera individualizado
- Historia laboral y record
- Certificados y diplomas de los cursos realizados y aprobados
- Certificados y diplomas de las capacitaciones que ha recibido
- Guía de Entrevista por competencia

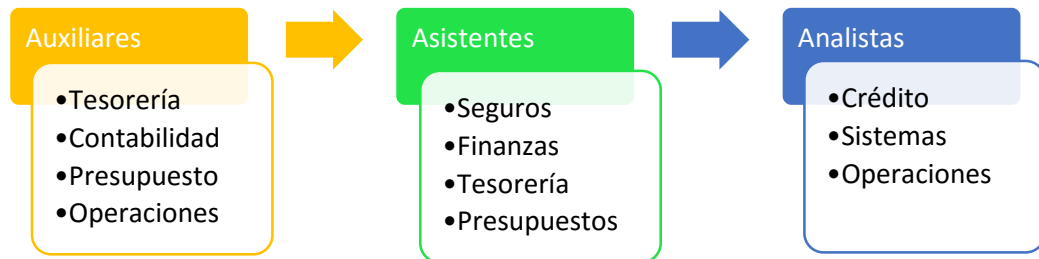
#### **4.1.5 Puestos involucrados en el plan de carrera**

De acuerdo a la siguiente GRÁFICO se observan los puestos críticos, es decir, los que son primordiales para la correcta gestión del área. En base a éstos puestos seleccionados se deberá identificar al personal con alto potencial que ocupan dichos puestos con el fin de diseñar un plan de carrera de acuerdo al perfil.

De acuerdo a lo analizado se ha involucrado a los siguientes puestos para el plan de carrera profesional:

- Auxiliares
- Asistentes
- Analistas

## GRÁFICO 14. PERFILES CONSIDERADOS PARA EL PLAN DE CARRERA



Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Las Autoras.

### 4.1.6 Competencias de los puestos

De acuerdo a lo establecido por la Gerencia de Recursos Humanos, de la compañía Artefacta, se exponen a continuación las competencias de acuerdo al cargo.

#### **Asistentes:**

Para que los auxiliares puedan participar del plan de carrera en lo que respecta a ascensos o sucesiones deben tener las competencias que se mencionan a continuación:

**TABLA 5. CUADRO DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE ASISTENTES**

<b>Competencias Requeridas</b>	
Nivel de educación mínimo	5to ciclo de universidad completo o estudios culminados
Conocimientos	Estudios en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, o relacionadas.
Formación	Excel avanzado Word avanzado Power Point avanzado
Experiencia Interna	Mínimo 2 años en el puesto de auxiliar de áreas administrativas, contables, financieras
Experiencia Externa	6 meses
<b>Habilidades desde el Ser y el Hacer</b>	
Competencias Organizacionales	1. Actitud de Servicio
	2. Comunicación
	3. Orientación al Logro
	4. Proactividad / Recursividad
	5. Sensibilidad Social
	6. Trabajo en Equipo
Competencias del Nivel	1. Experticia Profesional
	2. Disciplina
	3. Gestión de las Tic
	4. Atención y Orientación al Cliente
	5. Reserva y Confidencialidad
	6. Apertura al Cambio

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las Autoras.

**Analistas:**

Para que los asistentes puedan participar del plan de carrera en lo que respecta a ascensos o sucesiones deben tener las competencias siguientes:

**TABLA 6. CUADRO DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE ANALISTAS**

<b>Competencias Requeridas</b>	
Nivel de educación mínimo	Estudios Universitarios completos
Conocimientos	Estudios en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, o relacionadas.
Formación	Conocimiento avanzado de todo el paquete de Office. Conocimiento en áreas como contabilidad, administración, planificación y control. Dominio de las herramientas de estadísticas e indicadores de gestión.
Experiencia Interna	Mínimo 2 años en el puesto de asistente de áreas administrativas, contables, financieras. Experiencia en control de gestión
Experiencia Externa	2 años
<b>Habilidades desde el Ser y el Hacer</b>	
Competencias Organizacionales	1. Orientación al logro
	2. Iniciativa
	3. Búsqueda de información
	4. Orientación de Servicio al Cliente
	5. Pensamiento Analítico
	6. Tolerancia al trabajo bajo presión
	7. Comunicación efectiva
	8. Trabajo en Equipo
	9. Preocupación por el Orden y la Calidad
Competencias del Nivel	1. Experticia Profesional
	2. Disciplina
	3. Gestión de las Tic
	4. Atención y Orientación al Cliente
	5. Reserva y Confidencialidad
	6. Apertura al Cambio

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las Autoras.

Sobre las habilidades requeridas “*en el ser y el hacer*” se pueden mencionar como las más importantes las siguientes:

- **Orientación a los Resultados:** Es la capacidad de direccionar su comportamiento, el de todo su equipo con el fin de lograr los objetivos,

siempre de forma oportuna y efectiva. Se debe mantener el sistema de mejora continua para superar los resultados que se han logrado en el pasado.

- **Trabajo en Equipo:** Quiere decir que debe tener capacidad para cooperar y activarse en las actividades del equipo para lograr los objetivos de la empresa, es anteponer los intereses del grupo sobre los propios, así como manejarse en un ambiente de respeto asertivamente, creando un clima laboral adecuado.
- **Tolerancia a la presión del trabajo:** Es la capacidad de trabajar con características como la determinación, la firmeza y la perseverancia para obtener las metas o para asegurar la ejecución de acciones. Mantener un desempeño alto en las situaciones más exigentes.

#### **Del perfil de las Jefaturas:**

Para que los analistas puedan participar del plan de carrera en lo que respecta a ascensos o sucesiones deben tener las competencias siguientes:



**TABLA 7. CUADRO DE COMPETENCIAS PARA LAS JEFATURAS**

<b>Competencias Requeridas</b>	
Nivel de educación mínimo	Estudios de tercer nivel completos Estudios de cuarto nivel en curso
Conocimientos	De acuerdo al departamento a aplicar: Estudios en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, o relacionadas. Sistemas
Formación	De acuerdo al departamento a aplicar: Conocimiento avanzado de todo el paquete de Office. Conocimiento en áreas como contabilidad, administración, planificación y control. Dominio de las herramientas de estadísticas e indicadores de gestión. Programación de sistemas
Experiencia Interna	De acuerdo al departamento a aplicar: Mínimo 5 años en el puesto de analista o similares de áreas administrativas, contables, financieras. Experiencia en control de gestión. Mínimo 5 años en el puesto de analista o similares de áreas de sistemas o programación. Experiencia en control de gestión.
Experiencia Externa	4 años
<b>Habilidades desde el Ser y el Hacer</b>	
Competencias Organizacionales y del Nivel	1. Habilidad Tecnológica
	2. Gestión de la calidad
	3. Administración de personal
	4. Habilidad de leer y hablar inglés en nivel medio
	5. Gestión por procesos
	6. Habilidad para diseñar y controlar presupuestos
	7. Planificación y Control
	8. Gestión de los Recursos
	9. Habilidad de Dirección
	10. Impacto económico de las decisiones
	11. Toma de decisión
	12. Desarrollo de Relaciones
	13. Estabilidad emocional
	14. Habilidad de Negociación
	15. Orientación estratégica
	16. Alto rigor profesional
	17. Orientación al logro
	18. Alta actitud de servicio

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las Autoras.

#### **4.1.7 Proceso para el plan de carrera**

Para comprender de mejor manera el plan de carrera es necesario plantear el proceso que luego será expuesto en un diagrama de flujo, donde se podrá verificar los pasos a seguir por el área de Recursos Humanos y los jefes departamentales:

- El jefe de cada departamento debe detectar los puestos críticos.
- Seleccionar al personal en base a las competencias de los candidatos que ha propuesto el jefe área.
- Confirmar que los perfiles propuestos cumplan con el requerido en el inmediato superior.
- Que se haya desarrollado en el puesto por dos años mínimo.
- Que no existan llamados de atención en su file.
- Verificar que sus estudios sean los requeridos en el puesto.
- Que tenga un alto promedio en las últimas 12 evaluaciones de desempeño.
- Que tenga un alto promedio en las últimas 12 evaluaciones de competencias.
- Capacitarse de acuerdo al puesto objetivo.

- Ser entrevistado por recursos humanos con el fin de validar las competencias y los niveles que requiere el puesto al que le corresponde ascender.

Es importante mencionar en este punto que es una tarea obligatoria del personal de recursos humanos la constante actualización de las hojas de vida del personal, las fichas médicas, diplomas sobre cursos o seminarios en los que haya participado, certificado de notas en el que caso de que este personal goce de algún beneficio contemplado en el aprendizaje fuera del lugar de trabajo como por ejemplo un plan de estudios universitarios en donde la compañía que la emplea asuma un 40% del costo de su carrera.

Indistinto del personal de recursos humanos hay que indicar que al ser los jefes líderes de cada área las personas que seleccionan a su personal como los posibles sucesores o candidatos para ser promovidos pudiera darse el escenario en el que por intereses personales se consideren a personas que no cumplen con todos los requisitos solicitados, de allí que radica la importancia de contar en el área de talento humano a personas con un alto grado de integridad y capacidad de entendimiento que permita reconocer los logros obtenidos o no por el personal aspirante en el desarrollo del plan de carrera.

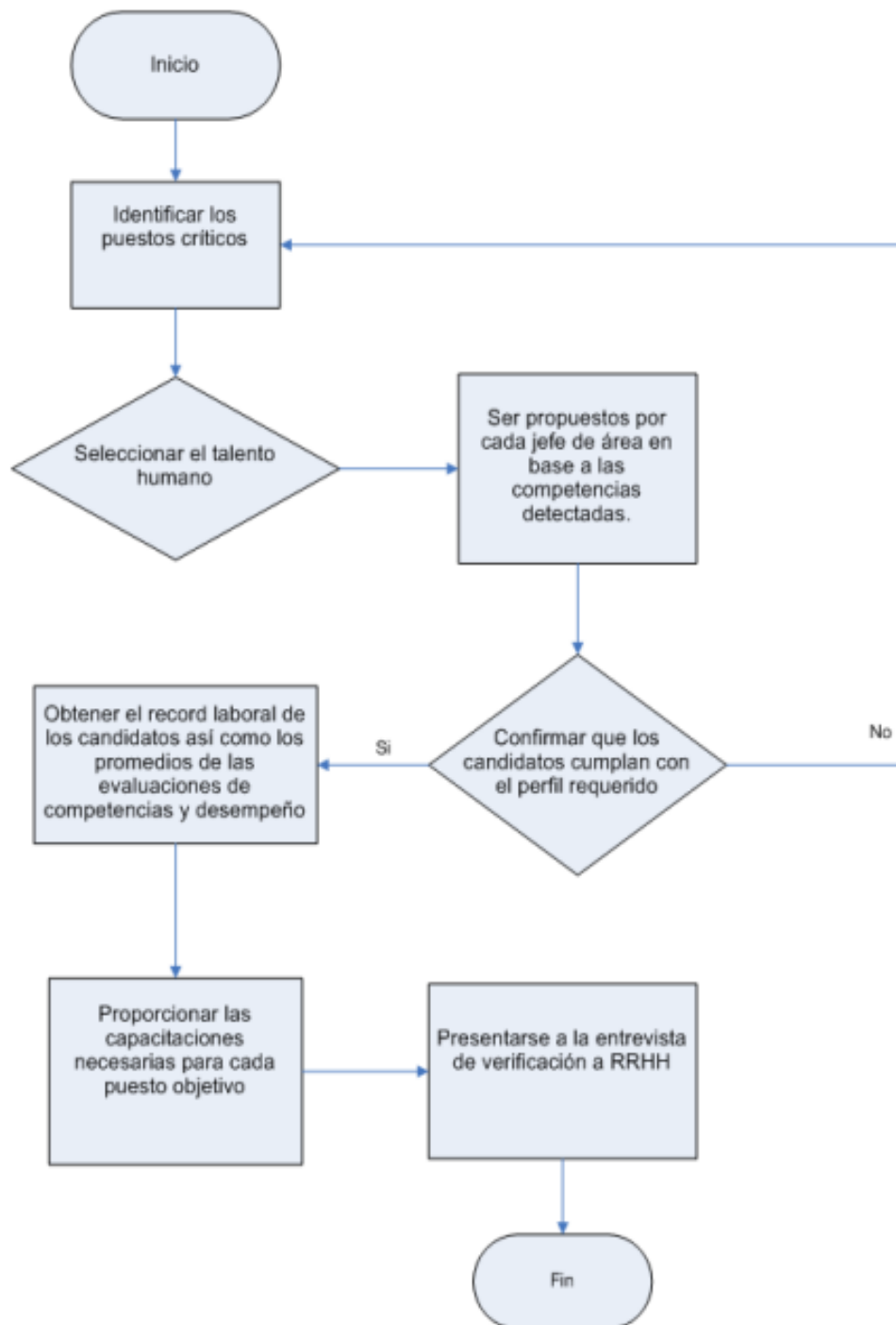
Dentro de los resultados obtenidos por medio de las entrevistas y focus group se puede indicar que seleccionar al personal más idóneo resulta un grave problema para los líderes de área, ya que deben anteponer la conveniencia de la compañía por encima de lazos de amistad o compañerismo que se hayan formado por la antigüedad de los individuos.

#### **4.1.7.1 Flujo del proceso de plan de carrera.**

Para el desarrollo del plan de carrera, como se ha indicado anteriormente se han utilizados perfiles hipotéticos con el fin de hacer un escenario práctico al momento de la implementación si es que la administración decide aplicarlo, para ello se ha elaborado un formato denominado “Matriz de sucesión” para evaluar las condiciones actuales del personal y determinar qué personas de la organización podrían ser los integrantes del plan de carrera y próximos ascensos.

A continuación se expone el diagrama de flujo del plan de carrera:

**GRÁFICO 15. DIAGRAMA DE PROCESOS DE PLAN DE CARRERA**



Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Las Autoras.

#### **4.1.8 Matriz de sucesión**

La matriz de sucesión expuesta permite establecer los candidatos más adecuados para participar de posibles sucesiones del personal saliente o ascendido. Es por esto que se denomina a la matriz de sucesión como la clave para la ejecución del plan de carrera.

Para efectos de elaborar el formato se ha considerado como ejemplo a los candidatos ficticios del área financiera de la empresa, en donde se tiene que para los puestos críticos como son:

- Jefaturas
- Analistas
- Asistentes

Existen candidatos con ciertas características de escolaridad que poseen ventaja sobre los otros, sin embargo en recursos humanos si los años de experiencia laboral pesan más que la escolaridad se hace ciertas excepciones.

Para el caso del puesto crítico 1 (asistente) existen tres posibles candidatos de diferentes edades, escolaridad, competencias y experiencia, la evaluación de cada uno de estos componentes se traduce en el nivel de elegibilidad. Para este puesto el candidato más idóneo es el candidato 1, ya que su nivel de elegibilidad es del 95%.

Para el caso del puesto crítico 2 (analista) de igual manera se tienen tres candidatos diferentes, cada uno de ellos con sus características, entre los cuales sobresale el candidato 3 al alcanzar el 92 % del nivel de elegibilidad.

Por último para la selección de las Jefaturas que poseen ciertas características necesarias e indispensables se requiere una excelencia a nivel de competencias, desempeño y experiencia, destacándose en este grupo el candidato 3 al obtener un 89% de elegibilidad.

La sucesión de las jefaturas es mucho más complicada de lo que parece, ya que esta persona que participe activamente en el plan de sucesión de carrera debe estar preparada a nivel académico, emocional y psicológico para desarrollar sus actividades en el puesto de trabajo.

A continuación se observa la lista de personas que se consideraron como candidatos para la participación en sucesiones y ascensos:

**TABLA 8. MATRIZ DE SUCESIÓN**

CUADRO DE SUCESIÓN																									
PUESTO CRÍTICO	NOMBRE DEL TITULAR DEL PUESTO	REEMPLAZO 1								REEMPLAZO 2								REEMPLAZO 3							
		PUESTO	NOMBRE	EDAD	ESCOLARIDAD	EXPERIENCIA	DESEMPEÑO	DOMINIO DE COMPETENCIA	NIVEL DE ELEGIBILIDAD	PUESTO	NOMBRE	EDAD	ESCOLARIDAD	EXPERIENCIA	DESEMPEÑO	DOMINIO DE COMPETENCIA	NIVEL DE ELEGIBILIDAD	PUESTO	NOMBRE	EDAD	ESCOLARIDAD	EXPERIENCIA	DESEMPEÑO	DOMINIO DE COMPETENCIA	NIVEL DE ELEGIBILIDAD
Asistente	Persona 1	Auxiliar	Candidato 1	21	Bachiller en Ciencias Contables 4to año de CPA	3	99	90	95	Auxiliar	Candidato 2	19	Bachiller en Ciencias Contables	2	80	90	85	Auxiliar	Candidato 3	20	Bachiller en Ciencias Contables (2do año de Ing. Comercial)	3	87	80	84
Analista	Persona 2	Asistente	Candidato 1	25	Ingeniero en Administración de Empresas	5	100	80	90	Asistente	Candidato 2	24	Economista	4	79	80	80	Asistente	Candidato 3	26	CPA	6	98	85	92
Jefe	Persona 3	Analista	Candidato 1	30	CPA Master en Administración de Empresas	9	86	76	81	Analista	Candidato 2	28	CPA Masterado en Tributación y Finanzas (en curso)	10	95	76	86	Analista	Candidato 3	32	Economista, Master en Banca y Finanzas	12	90	88	89

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las Autoras.



#### **4.1.9 Perfiles de los puestos críticos.**

Es necesario conocer el perfil que deben cumplir los candidatos considerados en la matriz de sucesión de puestos y ascensos ya que de esto dependerá el plan de capacitaciones y el desarrollo de las competencias, habilidades y conocimientos requeridos por la compañía. A continuación se expondrán los perfiles de:

- Asistentes
- Analistas
- Jefes

Los asistentes se encuentran debajo de la línea de mando de los analistas, ellos deben apoyar de manera administrativa, logística y secretarial en algunos casos a su jefe inmediato.

Dentro de los conocimientos que se requieren para contemplar la posibilidad de ascender a asistente es necesario dominar el Microsoft Office y sus herramientas, el internet, tener conocimiento en el idioma inglés, y poseer una capacidad para organizar y planificar actividades según las prioridades del departamento.

Debe poseer un nivel de desarrollo de mínimo  $\frac{3}{4}$  en cuanto a las competencias organizacionales más importantes como son el trabajo en equipo, la orientación a los resultados, y la tolerancia del trabajo bajo presión.

**TABLA 9. PERFIL DEL ASISTENTE DE DEPARTAMENTO**

PERFIL DEL PUESTO ASISTENTES						
NOMBRE DEL PUESTO		ASISTENTE				
REPORTA A		ANALISTA DE DEPARTAMENTO				
REQUISITOS BÁSICOS DEL CARGO						
FORMACIÓN ACADÉMICA INDISPENSABLE	PRIMARIA COMPLETA	SECUNDARIA COMPLETA	TÍTULO DE NIVEL MEDIO	TÉCNICO	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	POSGRADO
	X	X	X			
ÁREA ESPECÍFICA	Título o diploma de nivel medio o su equivalente. El caso de no contar con la formación y el nivel de escolaridad requerido, aplica el criterio de la experiencia. Esto es válido como equivalencia en los requisitos del puesto para el personal antiguo.					
FORMACIÓN ACADÉMICA INDISPENSABLE	MENOR A UN AÑO		1-3 AÑOS	3-5 AÑOS	MAYOR A 5 AÑOS	
			X			
ÁREA ESPECÍFICA	Apoyo administrativo, apoyo logístico y secretarial					
CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES	Buen manejo de Microsoft Office e Dominio del Internet a nivel de usuario/a. Habilidades de comunicación, redacción y escritura en español. Conocimiento del idioma inglés. Capacidad de organización y planificación.					
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES						
COMPETENCIA	NIVEL DE DESARROLLO					
	1	2	3	4		
TRABAJO EN EQUIPO			X			
ORIENTACIÓN A RESULTADOS			X			
TOLERANCIA A LA PRESIÓN DEL TRABAJO			X			

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las Autoras.

Para el caso de los analistas, ellos reportan directamente a los jefes de departamento, el nivel de responsabilidad aumenta con los ascensos, es por esto que como conocimiento en áreas específicas se requiere que domine el análisis de datos, generación de informes de gestión de su área o departamento, presentación de información de carácter financiero, domine controles internos, diseño e implementación de procesos y procedimientos, maneje presupuestos, como adicional se considera también el dominio del Microsoft Office e internet, que posea una buena habilidad para la comunicación y redacción de informes, hable inglés, posea capacidades de organización y planificación, así mismo maneje bases de datos.

Se conoce que los cargos de analistas son el filtro final antes de la presentación del trabajo ante los jefes departamentales, lo que exige un mayor conocimiento de las diversas áreas de la compañía, así como un nivel de madurez emocional e intelectual que le permita al individuo tomar con calma las situaciones para irse desarrollando como un futuro jefe que de hecho lo es, ya que es quien debe evaluar a los asistentes.

El nivel de escolaridad y los cursos por los que el aspirante pueda haber pasado ayudan a que su hoja de vida se vuelva más interesante para la empresa, que buscará por todos los medios conservar al empleado que domine de manera eficaz y efectiva sus funciones, y que además pueda tener el don de compartir sus conocimientos con sus compañeros del área.

**TABLA 10. PERFIL DEL ANALISTA DE DEPARTAMENTO**

PERFIL DEL PUESTO ANALISTAS						
NOMBRE DEL PUESTO		ANALISTA				
REPORTA A		JEFE DE DEPARTAMENTO				
REQUISITOS BÁSICOS DEL CARGO						
FORMACIÓN ACADÉMICA INDISPENSABLE	PRIMARIA COMPLETA	SECUNDARIA COMPLETA	TÍTULO DE NIVEL MEDIO	TÉCNICO	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	POSGRADO
		X	X	X		X
ÁREA ESPECÍFICA	Título o diploma de nivel medio o su equivalente. El caso de no contar con la formación y el nivel de escolaridad requerido, aplica el criterio de la experiencia. Esto es válido como equivalencia en los requisitos del puesto para el personal antiguo.					
FORMACIÓN ACADÉMICA	MENOR A UN AÑO		1 -3 AÑOS	3 -5 AÑOS	MAYOR A 5 AÑOS	
				X		
ÁREA ESPECÍFICA	Análisis de datos. Generación de informes de gestión del área de su desempeño, para relevar, analizar, sistematizar y presentar la información de carácter financiera. Controles Internos Diseño de procesos y procedimientos Conocimiento y manejo de presupuestos					
CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES	Buen manejo de Microsoft Office e Dominio del Internet a nivel de usuario/a. Habilidades de comunicación, redacción y escritura en español. Conocimiento del idioma inglés. Capacidad de organización y planificación. Manejo de bases de datos					
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES						
COMPETENCIA	NIVEL DE DESARROLLO					
	1	2	3	4		
TRABAJO EN EQUIPO			X			
ORIENTACIÓN A RESULTADOS			X			
TOLERANCIA A LA PRESIÓN DEL TRABAJO			X			

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las Autoras.

El perfil requerido para el cargo de jefe o líder de área, se considera uno de los puestos claves y de más difícil acceso ya que las cabezas departamentales muy rara vez tienden a salir de sus puestos de trabajo una vez que gozan ya de estabilidad laboral porque además su edad no es tan competitiva en el mercado.

Para acceder a este tipo de puestos por reclutamiento interno es necesario que se cumplan con el perfil descrito en donde se puede observar ciertas características como por ejemplo que su nivel educacional sea por lo menos de cuarto nivel.

Su formación profesional debe ser de no menos de 5 años de experiencia laboral, la formación específica contempla temas como el análisis de datos, la generación de informes de gestión sobre su departamento, controles internos, diseño de procesos y procedimientos el conocimiento y manejo de presupuestos.

Los conocimientos indispensables son también el manejo avanzado de Microsoft Office e internet, así como las habilidades de comunicación y redacción. Dominio del idioma inglés por lo menos en un 90%, poseer capacidad de organizar, planificar, dirigir el trabajo y tener un conocimiento claro sobre el manejo del personal. Su puesto reporta directamente a las gerencias departamentales, es por ello que su trabajo debe ser íntegro, confiable y claro.

**TABLA 11. PERFIL DEL JEFE DE DEPARTAMENTO**

PERFIL DEL PUESTO JEFATURAS						
NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DE DEPARTAMENTO					
REPORTA A	GERENTE DE DEPARTAMENTO					
REQUISITOS BÁSICOS DEL CARGO						
FORMACIÓN ACADÉMICA INDISPENSABLE	PRIMARIA COMPLETA	SECUNDARIA COMPLETA	TÍTULO DE NIVEL MEDIO	TÉCNICO	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	POSGRADO
	X	X	X		X	X
ÁREA ESPECÍFICA	Título o diploma de nivel medio o su equivalente. El caso de no contar con la formación y el nivel de escolaridad requerido, aplica el criterio de la experiencia. Esto es válido como equivalencia en los requisitos del puesto para el personal antiguo.					
FORMACIÓN ACADÉMICA	MENOR A UN AÑO	1-3 AÑOS	3-5 AÑOS	MAYOR A 5 AÑOS		
				X		
ÁREA ESPECÍFICA	Análisis de datos. Generación de informes de gestión del área de su desempeño, para relevar, analizar, sistematizar y presentar la información de carácter financiera. Controles Internos Diseño de procesos y procedimientos Conocimiento y manejo de presupuestos					
CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES	Buen manejo de Microsoft Office e Dominio del Internet a nivel de usuario/a. Habilidades de comunicación, redacción y escritura en español. Conocimiento y dominio total del idioma inglés. Capacidad de organización y planificación. Manejo de bases de datos Manejo de personal.					
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES						
COMPETENCIA	NIVEL DE DESARROLLO					
	1	2	3	4		
TRABAJO EN EQUIPO				X		
ORIENTACIÓN A RESULTADOS				X		
TOLERANCIA A LA PRESIÓN DEL TRABAJO				X		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las Autoras.

**4.1.10 . Plan de desarrollo individual.**

A través de un plan de desarrollo individual de carrera el personal de recursos humanos de la compañía podrá determinar la necesidad que tiene cada uno de los participantes de la matriz de sucesión, para adquirir los conocimientos, las competencias y las habilidades necesarias o requeridas en los puestos a los que aspiran a ascender.

Ésta funciona como herramienta de recursos humanos para validar las necesidades de capacitación de personal de la empresa, es necesario que se actualice por lo menos de manera trimestral, con el objetivo de mantener al día los archivos relacionados con el desempeño de los posibles candidatos y sucesores de asistentes, analistas y jefes.

Este formato tiene información relevante con respecto a la preparación del personal en cuanto a las competencias y habilidades que debe conservar en su puesto actual y las que debe desarrollar para su puesto futuro.

El reunirse con el personal de manera trimestral ayudará a que los individuos se sientan valorados por el esfuerzo que realizan día a día al conservar la excelencia en el trabajo diario.

La motivación del personal no sólo se da por los términos económicos sino también por las aspiraciones personales que involucran el desarrollo profesional y el valor que le da como ser humano que la empresa para la cual labora piense en su carrera.

A continuación se observará el formato que se sugiere para el desarrollo individual del personal:

**TABLA 12. FORMATO DEL PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL**

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL					
NOMBRE	CANDIDATO 1				
ÁREA	ADMINISTRACIÓN				
NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO					
<b>POSICIÓN ACTUAL</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>POSICIÓN A OCUPAR</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>POSICIÓN A FUTURO</b>	<b>TIEMPO</b>
AUXILIAR	3	ASISTENTE	2	ANALISTA	4
CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS REQUERIDOS DE LA POSICIÓN A OCUPAR					
CONOCIMIENTOS				COMPETENCIAS	
ANÁLISIS DE DATOS		X		TRABAJO BAJO PRESIÓN	X
GENERACIÓN DE REPORTES DE GESTIÓN		X		COMUNICACIÓN	X
DISEÑO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		X			
TEMA A DESARROLLAR	CONOCIMIENTO O COMPETENCIA A OBSERVAR	MÉTODO A UTILIZAR (CAPACITACIÓN INTERNA O EXTERNA, AUTODESARROLLO, PROYECTO COACHING)	PERIODO DE DESARROLLO	TUTOR (NOMBRE Y PUESTO)	FIRMA DEL POTENCIAL
ANÁLISIS DE DATOS	CONOCIMIENTO	COACHING	3 MESES	ANALISTA	
GENERACIÓN DE REPORTES DE GESTIÓN	CONOCIMIENTO	COACHING	3 MESES	ANALISTA	
DISEÑO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	CONOCIMIENTO	COACHING	3 MESES	ANALISTA	
TRABAJO BAJO PRESIÓN	COMPETENCIA	CAPACITACIÓN INTERNA	5 HORAS	RRHH	
COMUNICACIÓN	COMPETENCIA	CAPACITACIÓN INTERNA	5 HORAS	RRHH	

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las Autoras.



#### 4.1.11 Plan de capacitaciones

Las capacitaciones del personal pueden darse dentro y fuera del puesto de trabajo como se ha explicado en los capítulos anteriores, es por esto que se ha realizado una selección tomando el ejemplo anterior del plan de desarrollo individual para en base a las necesidades de capacitación de ésta persona para establecer un cronograma que permita desarrollar sus habilidades, competencias y conocimientos.

**TABLA 13. CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES**

CRONOGRAMA GENERAL DE CAPACITACIONES		2016											
ACTIVIDADES	MÉTODO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ANÁLISIS DE DATOS	COACHING	■											
GENERACIÓN DE REPORTES DE GESTIÓN	COACHING				■								
DISEÑO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	COACHING							■					
TRABAJO BAJO PRESIÓN	CAPACITACIÓN INTERNA										■		
COMUNICACIÓN	CAPACITACIÓN INTERNA										■		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las Autoras.

Se seleccionó el coaching ya que los conocimientos que debe adquirir el personal pueden ser perfeccionados con la práctica, y se consideró a la capacitación interna como herramienta para desarrollar las competencias que requiere el cargo como son el trabajo bajo presión y la comunicación.

#### 4.1.1 Presupuesto sugerido para capacitaciones

Se presenta a continuación un modelo de presupuesto para la capacitación externa del personal que debe ser llenado de acuerdo a los requerimientos de cada evaluación individual:

**TABLA 14. PRESUPUESTO ANUAL**

PRESUPUESTO ANUAL CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS				
DEPARTAMENTO	PERSONAL QUE REQUIERE LA CAPACITACIÓN	DETALLE	COSTO POR PERSONA	COSTO TOTAL
Asistentes	3	Manejo de las herramientas de Microsoft Office	\$ 250.00	\$ 750.00
Analistas	3	Cierre de Estados Financieros y conciliación tributaria	\$ 220.00	\$ 660.00
Jefes	3	Manejo efectivo del personal	\$ 500.00	\$ 1,500.00
<b>total</b>			<b>\$ 970.00</b>	<b>\$ 2,910.00</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las Autoras.

Esta propuesta debe realizarse en conjunto con los líderes de área y el departamento de talento humano, con el fin de que se mantengan actualizados los archivos del personal para darles la oportunidad de ascenso y crear un clima laboral positivo dentro de la compañía, que refleje inclusión, respeto y consideración hacia las personas que allí trabajan. Es importante mencionar que a partir de estos planes de capacitación la compañía puede

medir el retorno de inversión en cuanto a este tema a través del desempeño de sus empleados y resultados obtenidos.

Si la empresa Artefacta S. A cambia su visión en cuanto a las capacitaciones de su personal, estas se podrán evidenciar en el aumento de la productividad del mismo, así como en una notable mejora de los ingresos de la compañía. Para medir o cuantificar esta inversión se lo puede realizar a través del ROI (Return of Investment). Cuya fórmula es la siguiente:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios Netos del Programa}}{\text{Costos del Programa}} \times 100$$

Esta fórmula busca tener la relación entre la inversión realizada por la compañía y los costos en los que se incurren, pero para ello se debe conocer todo el programa de capacitación de los diversos departamentos de la compañía, así mismo deben establecerse los índices de medición en cuanto a aprendizaje, etc.

Como ejemplo se puede decir que si para los asistentes contables, se programa una serie de capacitaciones con el fin de reducir la contratación de una persona adicional para el departamento esto implicaría un ahorro de USD \$ 18.000 anuales, sin embargo para preparar al personal adecuadamente según sus capacidades se debe invertir USD \$ 8,000 anuales, se puede calcular de acuerdo a la fórmula que el ROI es 1.25, es decir un 125% de margen bruto sobre lo invertido.

Los beneficios intangibles que podría obtener la empresa son:

- ✓ La sensación de aumento de la satisfacción en el trabajo
- ✓ Conseguir un mayor nivel de compromiso organizacional.
- ✓ Mejorar las capacidades del trabajo en equipo.
- ✓ Mejorar las aptitudes y actitudes para el servicio al cliente.
- ✓ Disminuyen las quejas de clientes internos y externos.
- ✓ Disminución de conflictos.
- ✓ Menor rotación del personal.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## CONCLUSIONES

- El área de Recursos Humanos, en un departamento neurálgico para el desarrollo normal de las actividades del resto de la compañía, ya que al seleccionar de manera adecuada al personal que ocupará los distintos cargos en la empresa garantiza que estas personas puedan desarrollar sus competencias y habilidades durante el ejercicio profesional.
- Una buena dirección de recursos humanos requiere que se realicen programas que permitan al personal capacitarse y desarrollarse con el fin de participar de los procesos de selección internos, esto implica que el personal de la compañía sea retenido por mucho más tiempo evitando costos por la contratación de otros.
- Debido a que la compañía evalúa al personal por departamentos y no de manera individual, se ve la necesidad de plantear un plan de desarrollo de carrera con el fin de que la administración decida su aplicación o no.
- El plan de carrera expuesto plantea el análisis de las capacidades y competencias de cada uno de los empleados con el fin de conocer la orientación y preferencias de los mismos, para analizar si son candidatos a sucesiones posteriores, aumentos salariales, bonificaciones por evaluaciones de desempeño, entre otras.

## RECOMENDACIONES

- A la compañía Artefacta, realizar evaluaciones sobre la percepción del clima laboral en sus empleados, para determinar el sentir que existe entre el personal de cada uno de los departamentos y corregir los errores que hayan existido en cuanto al trato y ambiente.
- A la Administración de la compañía realizar evaluaciones de desempeño individuales, y no por departamento en general. Esto les permitirá conocer de mejor manera los problemas que tienen cada uno de los empleados al desarrollar sus actividades cotidianas y proponer mejoras que contribuyan al crecimiento personal y profesional de los mismos.
- Al Departamento de Recursos Humanos la aplicación correcta del plan de carrera propuesto con el fin de que sus empleados se sientan motivados y preparados para desarrollarse en la compañía, y consideren que quedarse en ella es una de las mejores opciones, así se satisface las necesidades de crecimiento de cada uno de ellos y a la empresa le permite retener el máximo tiempo posible a los mejores elementos.
- También se recomienda al departamento de Recursos Humanos que cuando consideren al personal para promociones utilicen la metodología de promoción y capacitación que se base en un dominio de competencias y en el desempeño.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1) Alles, M. A. (2007). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S. A.
- 2) Artefacta. (2015). *Artefacta*. Obtenido de Artefacta: <http://www.artefacta.com.ec/>
- 3) Barquero, A. (2011). *Administración de recursos humanos*. San José: Universidad Estatal a Distancia.
- 4) Barrows, H. S. (1996). *Problem-based learning in medicine and beyond: A brief overview*. Wiley Periodicals, Inc., A Wiley Company.
- 5) Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- 6) Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- 7) Cole, D., & Gaynor, E. (2010). *Desarrollo Organizacional Y Desarrollo Ejecutivo*. Buenos Aires: Editorial FADU.
- 8) de Rada, V. (2001). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. ESIC EDITORIAL.
- 9) Fischman, D. (2014). *Motivación 360°: Cómo implementarla en la vida y en la empresa*. Madrid: PEARSON EDUCACION.
- 10) Fitz -enz, J. (2000). *El ROI del Capital Humano, Rendimiento de la Inversión*.
- 11) Gan, F., & Berdel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.

- 12) Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara, Editor.
- 13) Grande, I., & Abascal, E. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC Editorial.
- 14) Heinemann, K. (2003). *INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN LAS CIENCIAS DEL DEPORTE*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- 15) Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D. F, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. .
- 16) Kornblit, A. (2007). *Metodologías cualitativas en ciencias sociales: modelos y procedimientos de análisis*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- 17) León García, O. G., & Montero García-Celay, I. (2011). *Metodologías científicas en Psicología*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- 18) Llana, J. (2009). *ERGONOMÍA Y PSICOSOCIOLOGÍA APLICADA. MANUAL PARA LA FORMACIÓN DEL ESPECIALISTA*. Valladolid: Editorial Lex Nova S.A.
- 19) LÓPEZ DUKMAK, F. (2004). Visión internacional de la evaluación de impacto y retorno sobre la inversión en programas de capacitación en Chile, Colombia y Argentina. *Universidad Militar Nueva Granada Facultad de ciencias económicas*. .
- 20) López, J. (2013). *Productividad*. Atlanta: Palibrio LLC Editorial.
- 21) Marchant, L. (2010). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Universidad de Viña del Mar.
- 22) Noe, R. (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Education.



- 23) Pavía, I. (2012). *Comunicación en las relaciones profesionales*. Málaga: IC Editorial.
- 24) Pérez, M., Martín, M., Arratia, O., & Galisteo, D. (2009). *Innovación en docencia universitaria con moodle. Casos prácticos*. San Vicente: Editorial Club Universitario.
- 25) Phillips, J. J. (2002). *How to Measure Training Results*. Mc Graw Hill.
- 26) Rodríguez Moguel, E. a. (2005). *Metodología de la Investigación*. Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- 27) Santos, J. (2008). *LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA*. Madrid: Editorial DIGRAF.
- 28) Tejada, J., Giménez, V., Gan, F., Viladot, G., Fandos, M., Jiménez, J., & Pío, Á. (2007). *Formación de formadores, Volumen 2*. Madrid: ESIC Editorial.
- 29) UCV. (21 de Julio de 2015). *UCV*. Obtenido de UCV: [http://www.ucv.cl/web/estadistica/cb\\_poblacion.htm](http://www.ucv.cl/web/estadistica/cb_poblacion.htm)
- 30) Werther, W. B. (2012). *Administración de personal y Recursos Humanos*. Atlanta: McGraw-Hill.

## ANEXOS

Guayaquil 26 de Febrero de 2016.

Ingeniero

**Freddy Camacho**

COORDINADOR UTE B-2015

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero **EDGAR JIMÉNEZ BONILLA**, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado de **CATHERINE ANDREINA ZHANGALLIMBAY SUAREZ Y DARIAN ALEXANDRA CHAVARRÍA NEIRA**, cúpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avaló el trabajo presentado por el estudiante, titulado " **DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA QUE MEJORE EL CLIMA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA ARTEFACTA LABORAL** "por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUNDDando como resultado un 2% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2015 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación Diseño de un Plan de Carrera que Mejore el Clima laboral del Personal Administrativo de la Empresa Artefacta somos el Tutor Ing. Edgar Jiménez y las Srtas. Catherine Andreina Zhangallimbay Suarez y Darian Alexandra Chavarría Neira y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 9,5/10 nueve punto cinco sobre Diez.

Atentamente,

**ING. EDGAR JIMÉNEZ BONILLA, PhD.**

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

**CATHERINE ZHANGALLIMBAY**

**DARIAN CHAVARRÍA**

← → ↻ <https://secure.orkund.com/view/17964424-553210-225117#q1bKLvayirY0jtVRKs5Mz8tMy0xOzEtOVbIy0DMwNDA0tD> ☆ ☰

**ORKUND**

Document [Tesis RRHH final.docx](#) (D18143293)  
 Submitted 2016-02-23 12:23 (-05:00)  
 Submitted by [dariale\\_chavarria0593@hotmail.com](mailto:dariale_chavarria0593@hotmail.com)  
 Receiver [edgar.jimenez.ucsg@analysis.orkund.com](mailto:edgar.jimenez.ucsg@analysis.orkund.com)  
 Message tesis clima laboral [Show full message](#)

2% of this approx. 37 pages long document consists of text present in 1 sources.

List of sources Blocks Edgar Daniel Jiménez Bonilla (edgar.daniel.jimenez.bonilla) ▾

Rank	Path/Filename
+	<a href="#">Tesis chavarria.docx</a>
+	<a href="#">TesisFinalSalvaguadas.docx</a>
+	<a href="http://www.artefacta.com.ec/quienesmovil.php">http://www.artefacta.com.ec/quienesmovil.php</a>
Alternative sources	
+	<a href="#">1440800110_635_ARTEFACTOS%252BECUATORIANOS%25...</a>

1 Warnings Reset Export Share

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TÍTULO "DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA QUE MEJORE EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA ARTEFACTA." AUTORAS CHAVARRÍA NEIRA, DARIAN ALEXANDRA ZHANGALLIMBAY SUAREZ, CATHERINE ANDREINA

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de INGENIERA COMERCIAL TUTOR: ING. JIMÉNEZ BONILLA, EDGAR DANIEL. Guayaquil, Ecuador 2016 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS CERTIFICACIÓN Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Darian Alexandra Chavarria Neira y Catherine Andreina Zhangallimbay Suárez, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniera Comercial.  
 TUTOR \_\_\_\_\_ Ing. Edgar Daniel Jiménez Bonilla.  
 DIRECTOR DE LA CARRERA \_\_\_\_\_

Cambio director Guayaquil, Febrero

*Edgar Jiménez*

Ing. Edgar Jiménez Bonilla PhD.



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Chavarría Neira Darian Alexandra, con C.C: # 0927816439 autora del trabajo de titulación: Diseño de un Plan de Carrea que Mejore el Clima Laboral del Personal Administrativo de la Empresa Artefacta previo a la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, 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 titulación 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 SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 22 de marzo de 2016

f. Darian Chavarría N.  
Nombre: Chavarría Neira Darian Alexandra  
C.C: 0927816439





Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Zhangallimbay Suarez Catherine Andreina, con C.C: # 0918188475 autor/a del trabajo de titulación: Diseño de un plan de carrera que mejore el clima laboral del personal administrativo de la empresa Artefacta previo a la obtención del título de **INGENIERO COMERCIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, 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 titulación 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 SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 22 de marzo de 2016

f. Catherine Zhangallimbay  
Nombre: Zhangallimbay Suarez Catherine Andreina  
C.I: 0918188475



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Diseño de un Plan de Carrera que Mejore el clima Laboral del Personal		
Administrativo de la Empresa Artefacta			
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Chavarría Neira , Darian Alexandra; Zhangallimbay Suarez , Catherine Andreina		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Jiménez Bonilla, Edgar Daniel; PhD. Bajaña Villagómez, Yanina Shegía, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Empresas		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniera Comercial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	SEMESTRE B-2015	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	122
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Proyectos de Investigación		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	RECURSOS HUMANOS, CLIMA LABORAL, PLAN DE CARRERA, RECURSOS HUMANOS, INCENTIVO , MOTIVACIÓN.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (155 palabras):</b>			
<p>El presente proyecto se realizó con la finalidad de establecer los motivos que causan el mal clima laboral dentro de la compañía Artefactos Ecuatorianos para el Hogar Artefacta S. A. Para el efecto se ha procedió a entrevistar a gerentes del departamento de administración y se realizó un pequeño focus group con el personal involucrado a fin de entender de mejor manera los motivos que producen este malestar y definir si es necesario la elaboración de un plan de carrera para los puestos operativos. Una vez sustentada la necesidad de la creación de éste plan, se ha realizado un ejemplo de los pasos a seguir para su desarrollo, dejando a la administración la responsabilidad de establecer su implementación o no. En cada uno de los capítulos aquí desarrollados se podrá observar: teorías relacionadas a la administración de recursos humanos, metodología de la investigación aplicada al proyecto, la información recolectada, su análisis y la propuesta.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0988440647	E-mail: <a href="mailto:dariale_chavarria0593@hotmail.com">dariale_chavarria0593@hotmail.com</a> / <a href="mailto:kazs_69@hotmail.com">kazs_69@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Camacho Villagómez, Freddy Ronalde		
<b>COORDINADOR DEL PROCESO DE UTE</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-2439705 / 0987209949		
	E-mail: <a href="mailto:freddy.camacho@cu.ucsg.edu.ec">freddy.camacho@cu.ucsg.edu.ec</a> / <a href="mailto:Freddy.camacho.villagomez@gmail.com">Freddy.camacho.villagomez@gmail.com</a>		

### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	