

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS**

Declaramos que la siguiente investigación es inédita y que todos los contenidos son responsabilidad de las autoras y queda a disposición de la Universidad Técnica de Babahoyo y de la Facultad de Administración Finanzas e Informática esta Investigación para su utilización en la biblioteca como fuente de consulta.

Gabriela Rosario Cayo Iza  
Lorena Marianella Nuñez Secaira

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis de grado especialmente a Dios por estar siempre presente en cada paso que doy.

A mis padres que me ayudaron en todo momento gracias por estar siempre a mi lado.

Gabriela Rosario Cayo Iza

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres por sus consejos y cariño brindado.

A mis profesores por sus sabios consejos en cada clase y por sus conocimientos impartidos.

Gabriela Rosario Cayo Iza

## **DEDICATORIA**

Una dedicación especial a Dios que es la estrella que ilumina mi camino..

A mis padres a los que quiero con todo mi corazón.

A todos mis familiares que siempre estuvieron en los momentos mas  
difíciles de mi vida,

Lorena Marianella Nuñez Secaira

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres por su apoyo incondicional en todo momento.

A mis hermanos por sus consejos y presencia.

A mis amigos por compartir buenos, malos, tristes y alegres momentos.

Lorena Marianella Nuñez Secaira

## ÍNDICE GENERAL

Declaración de autoría de la tesis

Dedicatoria

Agradecimiento

Índice general

Introducción

CAPITULO I	10
El problema	10
1.1 Planteamiento del Problema	10
1.1.1 Ubicación del sector donde va a realizar la investigación	10
1.1.2 Situación Problemática	11
1.1.3 Delimitación de la Investigación	14
1.1.4 Formulación del Problema	14
1.1.5 Subpreguntas	14
1.2. Objetivos	15
1.2.1 Objetivo General	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3. Justificación	15
CAPITULO II	18
Marco Teórico	18
2.1 Fundamentación Científica	18
2.2 Marco Conceptual	41
2.3 Hipótesis	42
2.3.1 Hipótesis General	42
2.3.2 Hipótesis Específicas	43
2.4 Variables	43
2.4.1 Variable Dependiente	43
2.4.2 Variable Independiente	43
2.5 Operacionalización de las variables	44

CAPITULO III	46
Marco Metodológico	46
3.1 Modalidad de la Investigación	46
3.2. Tipo de Investigación	47
3.3. Métodos y técnicas	48
3.4. Población y Muestra	49
3.5. Encuestas	51
CAPITULO IV	59
Marco Propositivo	59
4.1 Título	59
4.2. Desarrollo de la Propuesta	59
4.3. Conclusiones	98
4.4. Recomendaciones	100
4.5 Bibliografía	103
Anexos	

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito de la nueva economía, el capital intelectual proporciona un margen competitivo; el proceso de formación de éste debe considerarse como una actividad de inversión para la empresa en el cumplimiento del objetivo de la organización.

En la administración de personal, es necesario que exista un equilibrio entre los objetivos de la compañía, las necesidades sociales y las de los empleados.

Las empresas deben de hacer énfasis en las necesidades de estos últimos, pues el éxito de ellas la mayoría de las veces empieza, por el buen manejo de la unidad responsable de personal y su capital intelectual.

Una herramienta importante dentro del departamento de talento humano para poder obtener lo mejor de la gente, es la planeación de carrera y vida del personal. Esto implica saber cuáles son sus necesidades a futuro, para poder planificar una carrera profesional, poder hacer frente a las necesidades de los empleados y para que ellos se fijen metas profesionales realistas y trabajen activamente para alcanzarlas.

En otras palabras, la planeación de carrera y vida permite optimizar y perfeccionar la participación del factor y capital humano en las organizaciones para contribuir al éxito; se cuenta con una fuerza laboral más comprometida, con una carrera más rica y con mayores desafíos.

Por esto, es necesario que las empresas y organizaciones tengan la aplicación de un sistema de planeación de carrera y vida en la que los

empleados necesiten sentirse parte de ellas. Este estudio mide la aceptación del personal administrativo de las Pymes del Cantón Ventanas, acerca de la implementación de un sistema de planeación de carrera y vida del Talento Humano.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.1.1 Ubicación del sector donde va a realizar la investigación.**

La Provincia de Los Ríos se encuentra en el litoral ecuatoriano, es parte vital de la Cuenca del río Guayas, tiene una extensión de 7.150,9 km<sup>2</sup>, equivalente al 2.8% del territorio nacional. Tiene una población de 778.115 habitantes (5,3% del país).<sup>1</sup>

La ciudad de Ventanas se encuentra ubicada en la Provincia de Los Ríos, a dos horas de Guayaquil y a seis horas de la capital Quito Ecuador

El cantón Ventanas, con aproximadamente 66.551 habitantes (de acuerdo al INEC 2010), se ha convertido en la tercera ciudad de mayor importancia comercial y, sobretodo, agrícola de la Provincia de Los Ríos, considerando los extensos cultivos de arroz, maíz, trigo, uvilla, banano y cacao que existen, entre otros, actualmente, además del hecho de que el 64% de la población vive, directa e indirectamente, de la agricultura.

La ciudad de Ventanas con una población aproximadamente de 38168 habitantes, pertenece a la Provincia de los Ríos, localizada en la región litoral de la República del Ecuador.

Es una ciudad netamente agrícola, se la conoce también como la capital maicera, donde se produce, se comercializan y se exporta varios productos como: café, cacao, arroz, soya, maracuyá, fréjol de palo y su principal producto el banano del cual depende el sustento de la mayoría de sus habitantes, también el comercio se ha convertido en fuente de trabajo y prosperidad en esta ciudad.

Ciudad bañada por el majestuoso río Sibimbe, ubicado en el centro del Ecuador con un clima tropical que estimula a propios y extraños a nadar en sus diferentes fuentes de agua dulce que existen en sus alrededores, Ventanas es una de las ciudades más progresistas, de la provincia de Los Ríos que sale adelante gracias a su gente trabajadora.

### **1.1.2 SITUACION PROBLEMÁTICA**

Las empresas y organizaciones de todo tipo cada vez hacen más uso de todos sus recursos, tanto externos como internos, para poder ser mejor que la competencia. La función de Talento Humano además de cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal, contribuye efectivamente en alcanzar una ventaja competitiva.

El personal es un recurso interno que cada vez se hace más importante para poder diferenciar una compañía de otra y le agrega valor. Los directivos de las organizaciones esperan que sus departamentos de personal apoyen en la mejora de la productividad, la planeación de la sucesión y el cambio en la cultura corporativa.

El valor de una organización se mueve cada vez más de los activos fijos a los intangibles; con el tiempo se está despertando el interés de medir este activo que contribuye a crear una brecha más grande entre el valor contable y el valor de mercado; el capital intelectual de una organización además de ser la parte intangible de su valor, se puede decir que es el factor que marca la diferencia dentro de las organizaciones.

El capital humano, una de las dos grandes clasificaciones del capital intelectual, es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de las personas que componen las organizaciones.

En el ámbito de la nueva economía, el capital intelectual proporciona un margen competitivo; el proceso de formación de éste debe considerarse como una actividad de inversión para la empresa en el cumplimiento del objetivo de la organización.

En el futuro la inversión primaria no será en terrenos, planta o equipo, sino en personal.

En la administración de personal, es necesario que exista un equilibrio entre los objetivos de la compañía, las necesidades sociales y las de los empleados.

Las empresas deben de hacer énfasis en las necesidades de estos últimos, pues el éxito de ellas la mayoría de las veces empieza, por el buen manejo de la unidad responsable de personal y su capital intelectual.

Una herramienta importante dentro del departamento de talento humano para poder obtener lo mejor de la gente, es la planeación de carrera y

vida del personal.

Esto implica saber cuáles son sus necesidades a futuro, para poder planificar una carrera profesional, poder hacer frente a las necesidades de los empleados y para que ellos se fijan metas profesionales realistas y trabajen activamente para alcanzarlas.

En otras palabras, la planeación de carrera y vida permite optimizar y perfeccionar la participación del factor y capital humano en las organizaciones para contribuir al éxito; se cuenta con una fuerza laboral más comprometida, con una carrera más rica y con mayores desafíos.

Por esto, es necesario que las empresas y organizaciones tengan la aplicación de un sistema de planeación de carrera y vida en la que los empleados necesiten sentirse parte de ellas, les permita desarrollar su carrera sobre sus propias fuerzas seleccionando las herramientas para llevarla a cabo.

La responsabilidad de planear una carrera profesional corresponde directamente al personal, es por eso que un programa de planeación debe tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de ellos a quienes ha de afectar.

Las preguntas clave a contestar en este proceso de planeación son: ¿Cuáles son los objetivos profesionales del personal a futuro?, ¿Cuál es el primer paso que deben dar? Y ¿Adónde quieren llegar?

La planeación de carrera debe ser individual, pero la unidad responsable del talento humano debe hacer frente a las necesidades del personal y brindarles la ayuda necesaria para poder desarrollar un plan de carrera; la organización debe ayudar a sus empleados a crecer y desarrollarse

brindándoles lo que necesiten, pues esto aumenta su confianza, autoestima y compromiso con la empresa.

### **1.1.3 DELIMITACION DEL PROBLEMA**

La investigación de encuentra inmersa en el campo de Talento Humano en el área de Administración, en este aspecto la investigación se centra en las Pymes de la ciudad de Ventanas del cantón Ventanas, Provincia de los Ríos.

### **1.1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

De acuerdo a lo ya planteado, se formula la siguiente pregunta en torno al objeto de estudio:

¿Cómo diseñar un Plan de carrera y Vida del Talento Humano para las pymes del cantón Ventanas provincia de los Ríos?

### **1.1.5 SUBPREGUNTAS**

¿Cuentan las Pymes con una guía o proceso a seguir para poder identificar Las oportunidades del talento humano en el trabajo?

¿Cómo identifican las Pymes las necesidades de desarrollar nuevas habilidades por parte del talento humano?

¿Como se determina las necesidades de desarrollo del personal de las Pymes de la ciudad de Ventanas?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan de carrera y vida del talento humano que sirva para mejorar el desempeño laboral en las Pymes de la Ciudad de Ventanas, Provincia de Los Ríos.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar el grado de aceptación del personal administrativo de implementar un plan de carrera y vida del talento humano para las Pymes de la Ciudad de Ventanas
- Identificar las expectativas de permanencia del personal en las Pymes para desarrollar estrategias.
- Determinar las necesidades de desarrollo del personal para mejorar la competitividad de las Pymes de la Ciudad de Ventanas.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El capital humano es la base de todas las organizaciones, por este motivo se le tiene que poner especial atención y darle la importancia que necesita. La mayoría de las personas en una organización nunca saben que tan lejos pueden llegar dentro de ella, sólo algunos ejecutivos con

puestos jerárquicos altos tienen altas expectativas de llegar más lejos y ocupar posiciones satisfactorias con un salario mayor.

Toda organización tiene el compromiso de proveer un clima de crecimiento y desarrollo a la gente que trabaja en ella, aun cuando las oportunidades de avanzar no son muy altas o han disminuido; la compañía debe permitir a su personal conocer nuevos caminos que puedan seguir dentro de ella para poder continuar desarrollando su carrera individual de una manera realista.

La implementación y desarrollo de un sistema de planeación de carrera y vida efectivo, genera grandes beneficios tanto para la empresa como para el personal. Los planes de acción individual van en línea directa con las necesidades de la organización.

Una planeación de carrera ayuda a que la empresa se dé cuenta del talento con el que cuenta dentro de ella para poder cubrir necesidades futuras; mejora el desempeño en las actividades que el personal realiza, aumenta su productividad, disciplina y se convierte en una fuente de motivación muy importante, es decir, se convierte en una ventaja competitiva para la empresa pues las personas se comprometen con ella en todos los aspectos al sentir que están siendo apoyados y tomados en cuenta por su misma empresa para su superación personal.

El empleado ya no se siente desplazado o ignorado por la organización al contratar gente del exterior para ocupar puestos más altos; el personal de la empresa al tener una planeación de carrera puede cubrir puestos más altos o de mayor jerarquía ya que la organización está consciente de las aspiraciones y habilidades con las que cuenta su personal.

El sistema de planeación de carrera y vida contribuye a que la persona descubra todo su potencial y aprenda a desarrollar habilidades nuevas para poder realizar otro tipo de actividades u ocupar otro tipo de puestos dentro de la organización. Aunque los avances o desarrollo de la carrera del personal no siempre pueden ser de manera ascendente, la empresa puede ofrecer caminos alternativos a las personas para que consigan seguir con su progreso individual.

Por lo general es difícil evaluar de manera tangible los beneficios que un programa de planeación de carrera puede dar, pero una implementación de este tipo de planeación hace sentirse a la gente, dentro de una organización, valorada y tomada en cuenta para planes futuros y les ofrece una oportunidad para poder alcanzar sus metas personales.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 FUNDAMENTACIÓN TEORICA**

Salarios altos, buenas condiciones de trabajo, seguros, planes de retiro, programas de compra de acciones, horas de trabajo accesibles, avances tecnológicos, programas de educación y capacitación, parecen ser algunos de los ingredientes necesarios para que una persona se sienta feliz y completa en su trabajo. Pero aún con todos estos beneficios existen muchos empleados dentro de una organización en todos los niveles que no están satisfechos y se encuentran desilusionados con ellos mismos, su trabajo y su futuro (Barkhaus y Bolyard, 1978).

Hoy en día muchas personas buscan más que un trabajo. Persiguen una oportunidad laboral que se aproxime a sus intereses, personalidad y habilidades (Barkhaus y Bolyard, 1978).

En el pasado la palabra trabajo implicaba algo que se tenía que hacer para ganar dinero y poder sobrevivir, no se esperaba que las personas tuvieran que disfrutarlo. Hoy mucha gente quiere tener una “carrera”, eso significa que necesita algo más que un simple trabajo. Tanto las organizaciones como los empleados buscan la forma de aplicar esta nueva tendencia sin saber cómo hacerlo (Barkhaus y Bolyard, 1978).

## **Recursos Humanos**

Últimamente investigadores en el área de recursos humanos están haciendo un énfasis en el uso de estrategias de desarrollo del personal para reforzar el compromiso con el trabajo y los sentimientos positivos del personal hacia él; estas estrategias han carecido de los elementos necesarios y no se han concentrado en la necesidad de controlar el flujo del personal dentro de la organización (Zeffane, Rachid y Mayo, 1994).

“Los recursos humanos son el total de conocimientos, habilidades, creatividad, destrezas, talentos y aptitudes de la fuerza de trabajo de una organización, al igual que los valores, actitudes y creencias de las personas envueltas” (Megginson, 1977, p. 4).

El manejo de los recursos humanos consiste fundamentalmente en hacer un diseño de tareas que aseguren el número exacto de gente en el lugar y momento exacto (Zeffane, Rachid y Mayo, 1994).

Las actividades del departamento de recursos humanos pueden agruparse de muchas maneras, las principales son: planeación, reclutamiento, selección, desarrollo de carrera, evaluación del desempeño, entrenamiento, desarrollo y compensación (Glueck, 1982).

### **Planeación**

“La planeación de Recursos Humanos es el proceso mediante el cual la administración determina cómo la organización debe mover a las personas de su posición actual a la posición que desean” (Glueck, 1982, p. 85)

La planeación de recursos humanos es fundamentalmente un proceso dinámico que lleva un monitoreo y maneja el flujo de personal dentro de una organización para poder alcanzar un equilibrio. (Zeffane, Rachid y Mayo, 1994).

Provee el enlace entre el clima organizacional y la administración de personal. De acuerdo con Glueck (1982, p.86) la planeación de recursos humanos debe contener 4 preguntas esenciales:

- a. ¿A dónde se quiere llegar? Implica el establecer las metas de los recursos humanos que son consistentes con los objetivos y misión de la organización, las condiciones del ambiente externo y los intereses, habilidades y actitudes del personal.
- b. ¿En dónde nos encontramos ahora? Implica (a) un análisis de los empleados actuales, sus habilidades, actitudes, intereses, comportamiento hacia el trabajo, etcétera, (b) un análisis del desempeño del trabajo, (c) el grado en el que el empleado realiza su trabajo.
- c. ¿Qué se puede hacer para llegar a dónde queremos desde el lugar en el que estamos? Esta respuesta involucra el esfuerzo en la toma de decisiones y programación del personal.
- d. ¿Qué tan efectivas fueron nuestras acciones? Implica el monitoreo y la evaluación de los resultados de las actividades del personal.

Desde el punto de vista organizacional, la planeación establece metas u objetivos organizacionales, pronostica el entorno en el cual los objetivos deben alcanzarse y determina el medio a través del cual estas metas y objetivos habrán de lograrse. La planeación determina hacia dónde se dirige la organización y el enfoque general que se utilizará para llegar hacia donde se quiere (Hicks y Gullett, 1987).

Los factores que pueden influir directamente en la planeación de recursos humanos se pueden dividir en dos grandes grupos: primero en fuerzas

externas, como lo son los cambios tecnológicos y los cambios en la naturaleza de la fuerza de trabajo y en segundo en fuerzas internas como lo son la edad de la fuerza laboral, productividad y movimiento dentro del trabajo (Zeffane, Rachid y Mayo, 1994).

En la planeación de recursos humanos, la organización tiene la obligación de utilizar las habilidades de su personal al máximo y dar a cada empleado la oportunidad de crecer y desarrollar todo su potencial.

Para algunos expertos esto significa que la organización tiene la obligación de mejorar la calidad de vida laboral de los empleados; esto no quiere decir que se necesita mejorar sólo las condiciones del trabajo o se tiene que dar un incremento en el salario, si no que se necesita hacer que las persona desarrollen sus habilidades y las utilicen; hay que comprometer a la persona en su trabajo y hacer que le interese.

Se debe proporcionar entrenamiento y guías que permitan a la persona comprometerse y utilizar todo su potencial (Dessler, 1983).

### **Desarrollo de carrera organizacional**

Con el tiempo, el contrato tradicional entre empleado y empleador ha cambiado en muchas formas; ya no se espera que las personas trabajen para una compañía toda su carrera, la lealtad que antes daban los empleados ha ido desapareciendo (Zheng, Yand y Kleiner, 2001).

Una carrera es más que un trabajo. Las personas dentro de las organizaciones siempre van a tener la preocupación acerca de su vida laboral, de su establecimiento, transición y desarrollo personal. Para poder enfrentar estas preocupaciones, los empleados deben tomar la responsabilidad de obtener educación y desarrollo para poder adaptarse a los cambios (Zheng y Kleiner, 2001).

Desarrollo de carrera “es el ayudar a los empleados a planear una carrera o vida laboral con un significado importante dentro de la organización” (Glueck, 1982, p. 12). “Es una actividad estructurada que ofrece una organización para su personal con el propósito de incrementar sus conocimientos, capacidades y habilidades que afectan directamente al desarrollo de sus carreras” (Glueck, 1982, p. 344).

El desarrollo en una organización provee una orientación futura en el avance de los recursos humanos. La persona es guiada para poder mejorar sus habilidades, conocimientos, destrezas, actitudes, valores y situación de vida. (Zheng y Kleiner, 2001).

El desarrollo de carrera es un acercamiento formal tomado por las organizaciones para asegurar que las cualidades necesarias y la experiencia están disponibles en el momento que se necesitan; ayuda a las empresas a evitar los daños ocasionados por la obsolescencia de la fuerza de trabajo, y a aumentar la productividad, se ofrecen más oportunidades de desarrollo y aprendizaje continuo a los empleados (Zheng y Kleiner, 2001).

Los resultados deseados de la organización en un programa de desarrollo son el informar al personal acerca de las oportunidades de carrera que hay dentro de ella y el obtener una concordancia entre los intereses de carrera de las personas y las oportunidades que ofrece la organización.

Por otro lado los resultados individuales deseados de un proyecto de planeación son que los empleados descubran lo que ellos quieren hacer y que puedan identificar las metas que ellos desean alcanzar (Carnevale, Gainer y Meltzer, 1990).

## **Planeación de Carrera**

Para una persona que ha estado en el mismo trabajo durante un largo periodo de tiempo, la planeación de carrera puede significar la oportunidad de ir a una conferencia.

Para alguien más, puede significar tomarse un año sabático utilizado para desarrollar un programa ejecutivo o hacer un estudio independiente. Para otras personas dentro de una organización, puede significar una escalera ascendente en su carrera (Foulkes, 1975).

Muchos gerentes le temen a la planeación de carrera, piensan que ésta puede generar expectativas irreales de promoción en las personas; sin embargo una planeación de carrera es más que un camino a la promoción.

La gente quiere crecer, aprender, tener tareas interesantes, disfrutar el trabajo y ser más valiosos tanto para ellos mismos como para la organización (Christie, 1983).

La planeación de carrera se enfoca mucho en el diseño de trabajo, rotación de puestos, promociones, actividades fuera de la empresa, entrenamientos y desarrollo, entre otras cosas (Christie, 1983).

Una planeación de carrera no se utiliza solamente para hacer un pronóstico de oportunidades de puestos de trabajos, también sirve para identificar candidatos potenciales internos y saber el entrenamiento que necesitan para cubrir los puestos vacantes dentro de la organización (Dessler, 1983).<sup>2</sup>

La planeación de carrera se ha vuelto más importante; las personas exitosas serán aquellas que tengan la habilidad de hacer una gran

variedad de cosas para poder avanzar hacia delante (Zheng y Kleiner, 2001).

---

2. DESSLER Gary. 2001. Administración de personal. Pearson Educación.

### **Principios del proceso de planeación de carrera**

Barkhaus y Bolyard (1978, p. 52) ofrecen las siguientes perspectivas para ayudar a la gente a poder familiarizarse con la estructura y el proceso sistemático de una toma de decisiones:

- El encontrar una carrera satisfactoria no tiene que ser de manera accidental. Aunque algunas personas han tenido la fortuna de encontrar el trabajo perfecto, otras tienen que recorrer conscientemente diferentes caminos o trayectorias de carrera hasta encontrar la que sea congruente con sus necesidades y metas personales.
- Para la mayoría de la gente, la búsqueda de una carrera satisfactoria es un proceso continuo, que no sucede una sola vez en la vida. Este proceso de aprendizaje abarca la necesidad de entenderse a uno mismo y al mismo tiempo entender las dinámicas y políticas que existen en el mundo laboral.
- El grado de satisfacción de carrera está relacionado directamente con la congruencia entre las necesidades de carrera del individuo percibidas y las oportunidades que el ambiente del trabajo u organización ofrecen para cubrir esas necesidades.
- El desarrollo personal no es estático. Los adultos pasan por diferentes etapas de vida. Los cambios individuales son tanto positivos como

negativos. Esto lleva a un cambio constante de percepciones acerca de la persona misma y del ambiente laboral.

- El mundo laboral se encuentra en un constante cambio. Surgen nuevas carreras y al mismo tiempo otras se extinguen. La función de un trabajo puede cambiar si las necesidades y dirección de la compañía cambian.
- Las necesidades personales, sociales y espirituales se integran con las necesidades de carrera, frustraciones, ansiedades y recompensas de las experiencias de trabajo. Un modelo de planeación de carrera efectivo debe tratar con estas necesidades de la persona por completo.
- Todas las decisiones a tomar de carrera son tentativas. Una vez que se ha tomado una decisión, la persona debe continuar adquiriendo y procesando nueva información para que se pueda tomar la alternativa de quedarse ahí o seguir buscando.
- Aunque los objetivos de carrera deberían buscar maximizar el potencial de la persona y desarrollar nuevas habilidades, la persona debe estar consciente de sus oportunidades de triunfar de una manera realista en cualquier trayectoria de carrera que tomen.

Aunque la responsabilidad de una planeación de carrera recae en el individuo, una carrera en específico no se puede determinar solamente por acciones individuales; la organización juega un papel muy importante en la planeación de carrera, creando nuevas oportunidades de trabajo para los empleados.

Es por eso que una planeación de carrera es más efectiva si trabajan de manera conjunta el personal y la organización (Glueck, 1982).

No es fácil la implementación de un programa de planeación de carrera en una organización. Las carreras difieren de una organización a otra, por esto no es posible utilizar el mismo modelo de planeación en todas las organizaciones (Glueck, 1982).

Grandes y medianas empresas pueden desarrollar un sistema formal de planeación de carrera como parte de una estrategia del personal. En organizaciones pequeñas el administrador del personal trata de conocer a todos los trabajadores, tener contacto directo con ellos y los motiva para que platicuen acerca de sus aspiraciones de carrera dentro de la organización. Con la información obtenida, el administrador puede ayudar a las personas a desarrollar un plan de carrera realista (Glueck, 1982).

La comprensión de los intereses ocupacionales, anclas y habilidades del empleado y su posterior colocación en un área de carrera a la que se ajuste más, “es una forma de utilizar al personal para ayudar a optimizar el crecimiento y desarrollo del individuo” (Dessler, 1983, p. 374).

Los factores que se deben tomar en cuenta cuando se haga una asignación importante son: evitar el choque con la realidad, ofrecer puestos iniciales que representen retos, proporcionar explicaciones reales del puesto durante el reclutamiento, ser exigente, ofrecer rotación periódica y desarrollo de trayectorias profesionales, evaluaciones del desempeño orientadas a la carrera, fomentar las actividades de planeación de carrera (Dessler, 1983).

### **Proceso de la planeación de carrera individual**

Para la persona el proceso de una planeación de carrera consiste en: (1) auto evaluación periódica y búsqueda de un auto entendimiento, incluyendo la identificación del concepto de una carrera; (2) Identificar oportunidades; (3) Fijación de metas; (4) Preparación de planes; (5) Implementación de planes (Beach, 1975, p.324).

Auto evaluación periódica: el comienzo de una planeación de carrera es conocerse a uno mismo, ¿Qué clase de persona soy?, ¿Qué habilidades poseo?, ¿Cuáles son mis valores e intereses?, ¿Qué es lo que me gusta y no me gusta hacer?, ¿Cuáles son mis fuerzas y debilidades? (Beach, 1975).

Identificar oportunidades: la persona necesita relacionar sus habilidades, intereses y valores a sus oportunidades de carrera. La organización también debe dar información a los empleados sobre los puestos de trabajo disponibles para que las personas puedan ocuparlos (Beach, 1975).

Fijación de metas: después que las personas han evaluado sus fuerzas, debilidades, intereses y valores y después de haber obtenido conocimiento de las oportunidades que tienen en el trabajo, se pueden fijar metas de carrera realistas. Es decir, establecer metas a corto, mediano y largo plazo. Metas que lleven al crecimiento y que reten a la persona a obtener nuevas habilidades y conocimientos. Las metas deben ser consistentes con las capacidades de cada persona y compatibles con ellas mismas (Beach, 1975).

Preparación de planes: los planes deben ser hechos para saber que hacer para poder alcanzar las metas que se han fijado; para esto se necesita la ayuda o consulta de un supervisor o de un miembro del departamento de personal. La planeación debe tomar en cuenta las

necesidades, habilidades y experiencias requeridas de la persona para alcanzar sus metas (Beach, 1975).

Implementación de planes: para la implementación de planes individuales se necesita tener un clima organizacional de soporte; esto significa que la alta dirección debe apoyar a todos los demás niveles de la compañía para ayudar a las personas que necesitan guía en el desarrollo de sus carreras.

Las acciones que se necesitan llevar a cabo para la implementación de los planes deben incluir proyectos que incluyan tareas especiales, transferencias temporales de puestos, tomar el puesto del jefe inmediato cuando éste se encuentre de vacaciones, contar con entrenamientos, tareas de lectura individual, y clases nocturnas en algunas escuelas o universidades (Beach, 1975).

La mayoría de los programas de desarrollo buscan un acercamiento sistemático que permita a los empleados a participar por completo en el proceso de su propio crecimiento y desarrollo.

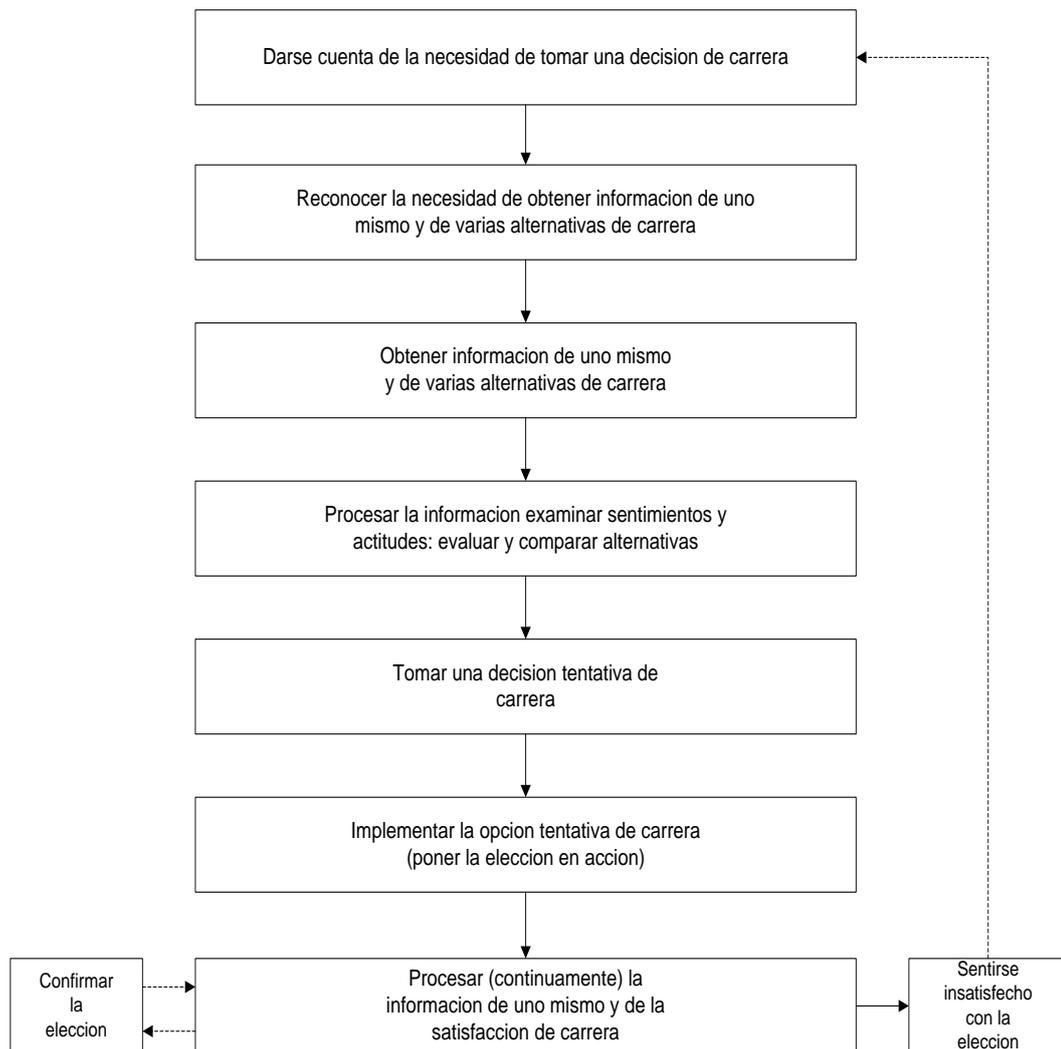
Para entender mejor el proceso de una decisión de carrera efectiva se presenta el siguiente modelo en la figura 2.

Este modelo sirve para:

- Reconocer intereses personales, valores, habilidades en el trabajo, características de personalidad y actitudes en relación a las alternativas de carrera y educacionales.
- Entender el cuándo y el cómo tomar una decisión de carrera.
- Darse cuenta del impacto de las experiencias pasadas y presentes sobre la carrera pensada.

- Entender la relación entre las necesidades de vida y la satisfacción de carrera.
- Utilizar de una manera efectiva los recursos de la planeación de carrera y la información.
- Reconocer el valor de las experiencias del presente y del futuro para poder confirmar o rechazar la carrera elegida.
- Entender la relación entre intereses y habilidades, entrenamiento y educación disponible para ocupar ciertas carreras.
- Estar consciente de la experiencia que se necesita para mejorar las oportunidades de obtener la carrera que se desea.
- Desarrollar habilidades de toma de decisiones (Barkhaus y Bolyard, 1978, p. 54)

#### **MODELO DEL PROCESO DE UNA TOMA DE DECISIÓN DE CARRERA**



Las técnicas en las que la mayoría de los empleados necesitan mejorar incluyen la auto-evaluación, la propia determinación, el entendimiento propio y la planeación de carrera (Carnevale, Gainer y Meltzer, 1990).

Primero, aunque la planeación de carrera está enfocada a estudiar si la persona encaja en la organización o no, la mayoría de las actividades de la planeación de carrera también investigan cómo es el desempeño de la persona dentro de un contexto más amplio de su vida (Carnevale et al., 1990).

Segundo, la planeación de carrera para los empleados dentro de la

organización es muy diferente a las planeaciones de carrera hechas por los estudiantes o por la gente desempleada. Las diferencias surgen de la necesidad de la organización de maximizar la utilidad de la persona en la empresa (Carnevale et al., 1990).

Finalmente, hay un intento de clarificar cómo una persona puede ligar sus planes de carrera individual con las metas de administración del ámbito organizacional, mediante el uso de algunas técnicas como inventarios de habilidades y puestos de trabajo (Carnevale et al., 1990).

Un programa de planeación de carrera efectivo, tiene que ofrecer varias opciones de actividades que se puedan realizar, para que de esta manera se lleguen a cubrir cada una de las necesidades de los empleados. Para que se pueda diseñar y proveer un entrenamiento de desarrollo de carrera en la organización se requiere el compromiso tanto del empleado como de la organización, evaluación de las necesidades y de las habilidades, conocimiento de los puestos disponibles y de carreras dentro de la organización, dar consejo y evaluar (Carnevale et al., 1990).

También para que un programa de desarrollo de carrera pueda ser efectivo, la organización debe estar dispuesta a proveer tiempo, dinero y otros tipos de apoyo. El apoyo debe venir desde los altos administrativos y supervisores de la organización; si quieren que el programa sobreviva y sea efectivo, el dar apoyo a los empleados es esencial. La participación de la gente de todos los niveles de la organización en el desarrollo de una planeación de carrera ayudará a que el compromiso sea mayor (Carnevale et al., 1990).

En el proceso de una planeación de carrera “el primer paso es aprender tanto como sea posible acerca de los intereses, aptitudes y capacidades

de la persona. Se debe empezar por identificar la orientación ocupacional: realista, de investigación, social, convencional, empresarial y artística.

Después se deben identificar las habilidades y clasificarlas de la más alta a la más baja; también se debe identificar en qué etapa de vida se encuentra la persona” (Dessler, 1983, p. 387).

“A continuación se deben identificar las anclas de carrera, que son intereses o valores a los que no se renunciará si hay que tomar una decisión; existen anclas de carrera: técnica- funcional, gerencial, de creatividad, autonomía y seguridad. Y de esa manera se llega al momento de preguntarse qué se desea hacer” (Dessler, 1983, p. 387).<sup>3</sup>

### **Etapas de carrera**

“Una carrera individual se desarrolla a través de cuatro etapas de desarrollo: exploración, establecimiento, mantenimiento y decadencia” (Glueck, 1982, p. 352)

---

3. DESSLER Gary. 2001. Administración de personal. Pearson Educación.

El éxito y efectividad de los programas de planeación y desarrollo del personal variará de acuerdo a la etapa de carrera en la que se encuentra la persona (Glueck, 1982).

Los administradores de personal deben familiarizarse con las etapas de carrera individual para poder entender mejor las necesidades de los empleados que son de gran importancia en el lugar de trabajo (Glueck, 1982).

### **Definiciones de las etapas de carrera individual**

Etapas	Descripción
--------	-------------

Exploración	Trata de clarificar e identificar los intereses y habilidades individuales; desarrolla habilidades por medio de programas de educación y entrenamiento y comienza a tomar decisiones sobre los trabajos y organizaciones de interés.
Establecimiento	Esta etapa incluye la negociación exitosa durante el proceso de reclutamiento, aceptación del trabajo, y orientación dentro de la organización; la persona visualiza su futuro dentro de la organización.
Mantenimiento	En esta fase la persona se ha convertido en un miembro importante dentro de la organización; las tareas que la persona realiza son más importantes lo cual ayuda a que se genere mayor conocimiento e incrementa las perspectivas de la persona.
Decadencia	Son los últimos años de carrera del personal dentro de la organización. Comienzan los preparativos para el retiro; se asignan tareas con menos responsabilidades.

### **Anclas de carrera**

Las necesidades de carrera de las personas difieren unas de otras. Existen cinco patrones diferentes de carrera basado en diferentes necesidades a los cuales se les llama anclas de carrera (Glueck, 1982).

Una ancla de carrera es el “interés o valor al que no se renunciará si hay que tomar una decisión” (Dessler, 1983, p. 367).

Según Glueck (1982), las anclas de carrera son las siguientes:

- Ancla de carrera técnica / funcional. Es cuando las personas tienden a evitar tomar decisiones que la conducirían hacia la administración general; en cambio, toman decisiones que les permitirán mantenerse y crecer en sus áreas técnicas o funcionales elegidas. La persona desea continuar en su puesto actual y seguir haciendo lo que sabe y le gusta hacer (Dessler, 1983)

- Capacidades gerenciales. Una posición gerencial de alta responsabilidad es la meta final de las personas (Dessler, 1983). La meta principal para este grupo de personas es desarrollar tres habilidades importantes: capacidad interpersonal, capacidad analítica y capacidad emocional.

Este tipo de ancla también incluye :

- ✓ Seguridad. Los gerentes se visualizan trabajando en las organizaciones que ellos desean, ó solo desean establecerse en un área específica.
  - ✓ Creatividad. Las personas tienen una fuerte necesidad de crear algo que es completamente de ellos, ya sea un producto, compañía o su fortuna personal.
- 
- Autonomía / independencia. Estas personas no se adaptan bien a las circunstancias en las que trabajan, pueden dejar las organizaciones y convertirse en consultores. Su deseo es estar solos y tener su espacio. (Dessler, 1983).

### **Proceso de la planeación de carrera organizacional**

Desde el punto de vista de la organización, un programa de planeación de carrera ayuda a perfeccionar varios aspectos, como la habilidad para identificar y desarrollar empleados altamente potenciales, ayuda a tener planes de sucesión y a que se lleguen a relacionar los intereses de carrera de las personas con los de la organización, maximiza la productividad y conservación (Carnevale, Gainer y Meltzer, 1990).

El proceso de planeación de carrera es repetitivo y continuo. Este consiste en algunos o todos los siguientes programas, procesos y

técnicas:

- Mecanismos diseñados para ayudar a la persona en su auto evaluación y en el aumento de su auto entendimiento. Esto normalmente se hace con talleres, libros de trabajo y sesiones cara a cara con un asesor de carrera (Miller, 1978). Los libros sirven de guía a la persona para que sepa los pasos que debe ir siguiendo.

La persona puede evaluar fuerzas, debilidades, preferencias en su trabajo, fijarse metas para el futuro y comprometerse en varias actividades para avanzar en su carrera. Las ventajas de usar material son que la persona progresa individualmente en su propio espacio, es flexible y puede ser aplicado a una gran variedad de ocupaciones o puestos, se puede hacer dentro y fuera del tiempo del trabajo, se anima a la persona a que realice acciones en lugar de sólo planear y la organización decide si desea intervenir el proceso o no (Thornton, 1978).

- Mecanismos diseñados de oportunidades de comunicación. Esto se extiende a tener listados de aperturas de trabajos, descripciones de carreras y trabajos para las personas y catálogos con títulos ocupacionales (Miller, 1978).
- Orientación de carreras por medio de entrevistas. Las sesiones de asesoramiento las pueden dar los gerentes, asesores profesionales, especialistas en personal y gente fuera de la organización. El asesoramiento puede ser de gran ayuda para identificar oportunidades, fijar metas, en la evaluación y otras

etapas. Un buen asesoramiento ayuda a la toma de decisiones. El rol de asesor es proveer información de carreras y trabajo, así como verificar si las metas de la persona son realistas (Miller, 1978).

En las pláticas entre el supervisor y el empleado se pueden discutir las oportunidades de crecimiento que tienen dentro de la organización para los trabajadores, también éstos deben expresar sus intereses, preferencias y metas personales, de no ser así, el supervisor hará toda la planeación y la actividad no servirá de nada (Thornton, 1978).

- Talleres o actividades educacionales diseñadas para ayudar a la persona a establecer sus metas y planes de acción para un cambio. La principal ventaja de los talleres es que provee soporte de los colegas para una exploración personal y el individuo es el centro de atención. La planeación de carrera en grupo, ayuda a la persona a ver que los miedos y el no tener una dirección clara son obstáculos de una planeación de carrera que todos enfrentan.
- Para muchos trabajar en grupo les ayuda a considerar el cambio de una manera más cómoda (Miller, 1978). Los talleres pueden ser programas de medio día o hasta cinco días. Por lo general la persona que imparte el taller no es miembro de la organización (Thornton, 1978).
- Programas educativos y experimentales que den a la persona conocimientos y habilidades que le ayuden a realizar nuevas

actividades y nuevas carreras, o que le ayuden a mejorar su capacidad en su puesto actual (Miller, 1978).

- Programas de desarrollo organizacional y diseño de trabajo que sirvan para hacer reestructuraciones en el trabajo para mejorar el crecimiento personal y la satisfacción en el trabajo (Miller, 1978).
- Programas que mejoren las oportunidades individuales para hacer cambios de puesto o trabajo y carrera. Estos pueden ser programas de rotación, transferencias de los empleados, sistemas externos de búsqueda de oportunidades de la organización (Miller, 1978).

Aunque hay mucha diferencia en la duración, estilo y énfasis, son tres técnicas básicas que se deben utilizar para hacer una planeación de carrera. Por lo general los buenos sistemas de planeación de carrera contienen las tres (Miller, 1978).

La primera técnica es el auto evaluación independiente. La segunda técnica son las sesiones cara a cara de orientación. La tercera técnica son los talleres. La planeación de carrera no se debe ver sólo como un programa especial puesto en el ambiente laboral, es más exitoso cuando la administración entiende como todos los elementos de un programa de recursos humanos trabajan juntos para crear un ambiente de trabajo positivo (Miller, 1978).

### **Planeación de carrera en las organizaciones.**

Los programas de planeación de carrera requieren el esfuerzo de los participantes para que pueda haber un buen progreso; ayudan a que la

persona tenga control sobre los factores que afectan su desarrollo. La planeación de carrera dentro de una organización se implementa para que la persona tenga la iniciativa de planear, dirigir e influenciar la dirección de su propia carrera para poder alcanzar sus metas profesionales (Thornton, 1978).

Evaluación del desempeño. Es una de las herramientas principales para mejorar el crecimiento, productividad y desarrollo del empleado. Esta técnica compara el desempeño de las personas y evalúa sus posibilidades de crecimiento. Las evaluaciones son para probar al empleado que ha sido calificado sobre la bases de la organización y muestra los méritos por los cuáles podrían ser promovidos en lugar de pensar que fue por favoritismo (Megginson, 1977).

El sólo hecho de evaluar tiene un importante efecto de motivación en el personal, promueve la iniciativa, desarrolla el sentimiento de responsabilidad e intensifica el esfuerzo de la persona por alcanzar sus metas dentro de la organización. También este proceso además de que mejora el trabajo en equipo, ayuda a que los administradores del departamento de recursos humanos entiendan más a su personal y le proporciona información acerca de sus fuerzas y debilidades (Megginson, 1977).

Asesoramiento a los empleados en la planeación de carrera. El asesoramiento se da siempre en la relación empleado – empleador, y nunca termina hasta que el empleado deja la compañía. La pregunta no es si dar asesoramiento o no, si no de qué manera lo pueden dar para que las personas puedan encontrar su desarrollo de carrera dentro de la organización (Megginson, 1977).

Proporcionar evolución ascendente dentro de la organización. Esta es la

tercera fase en la planeación de carrera. La progresión y el crecimiento por lo general se dan proporcionando mejora, promoción, ascensos y transferencias (Megginson, 1977).

Mejora, cuando las personas después de un tiempo ya no pueden seguir desarrollando su trabajo, ya que requiere de nuevas habilidades las cuales son superiores a ella, es cuando tiene que haber una mejora en la persona para que pueda ocupar de nuevo su trabajo, esto significa re-entrenar a los empleados para que puedan desarrollar las nuevas habilidades que su trabajo requiere (Megginson, 1977).

Ascensos. Son movimientos de los trabajadores a posiciones más altas, que tienen más responsabilidades, y en las cuales ganan más status o prestigio (Megginson, 1977).

Administración por objetivos. Este método ha tenido éxito en la motivación de los empleados; remarca la importancia del planteamiento de objetivos específicos que los gerentes quieren alcanzar en un periodo y luego se hace la medición del desempeño en relación con los objetivos planteados.

#### **Ventajas y desventajas de este proceso:**

##### **Ventajas.**

Desarrolla la necesidad en los empleados de tener una expresión creativa induciéndolos a encontrar mejores maneras de realizar su trabajo; el reconocimiento en función de que tan altas son sus metas y ver hasta que grado pueden alcanzarlas; nuevas experiencias se pueden encontrar desarrollando nuevos métodos para cumplir sus metas y objetivos; la auto estima resulta del reto de fijarse metas y el sentimiento que genera el que las vaya alcanzando.

##### **Desventajas.**

Se hace un énfasis en la persona de manera individual no de forma grupal, esto puede hacer que se generen competencias entre los empleados de la organización, puede bajar la producción por la desunión de los trabajadores (Megginson, 1977).

La planeación de carrera a diferencia de una planeación de la fuerza laboral, implica tanto la responsabilidad de el individuo como de la compañía. El progreso de una planeación no implica seguir una dirección en específico, el movimiento de las personas no tiene que ser de manera ascendente forzosamente. El progreso también se puede dar en una mejor integración de las metas profesionales, personales y organizacionales (Thornton, 1978).

Las empresas deben adoptar medidas para incrementar la participación de su personal en su propia planeación y desarrollo de carrera. “Algunas compañías empiezan a experimentar con actividades diseñadas específicamente para que los empleados cobren conciencia de la necesidad de planear sus carreras y de mejorar sus decisiones de carreras” (Dessler, 1983, p. 378).

### **Metas de un programa de planeación de carrera organizacional.**

Las metas de un programa completo de planeación de carrera se pueden poner en un diagrama de acuerdo a su nivel de generalidad.

En el nivel más general, el programa debe ayudar a los empleados a mejorar su desarrollo de carrera; ese es el resultado de una secuencia de tareas, misiones y trabajos que llevan a incrementar la responsabilidad de la persona hacia la organización para realizar un trabajo efectivo y satisfactorio (Benson y Thornton, 1978).

Un programa de planeación de carrera satisfactorio primero debe

alcanzar o conseguir dos objetivos: debe ayudar a los empleados a conocerse a ellos mismos, y los debe ayudar a incrementar sus conocimientos acerca del mundo laboral.

Para poder llevar esto a cabo, los empleados deben: entenderse a ellos mismos y entender su desempeño en el trabajo o puesto actual; fijarse metas razonables para un desarrollo personal y poder tener un crecimiento en su carrera para poder determinar su propio plan; desarrollar métodos para adquirir habilidades e información de un trabajo; planear posibles caminos de carrera (Benson y Thornton, 1978).

Al final de un programa de planeación de carrera, el personal debe creer en que ellos tienen gran influencia en el desarrollo de sus propias carreras y deben ser capaces de ver la planeación de carrera a largo plazo. También tuvieron que haber adquirido la habilidad de obtener información acerca de ellos mismos, de planear y de fijarse metas, de relacionar sus aspiraciones de carrera con un puesto o trabajo específico, seguir con sus planes de carrera y mantener información para su progreso (Benson y Thornton, 1978).

Un programa de planeación de carrera efectivo debe estar ligado a las necesidades de la organización para que se puedan tener opciones razonables.

Las habilidades de los empleados deben ser evaluadas de manera objetiva, deben considerarse sus aspiraciones, y deben ser alentados a crear sus propios planes.

El programa de planeación de carrera debe ser apropiado para todos los niveles del personal de la organización, no sólo para las altas posiciones o posiciones gerenciales. Las personas que necesiten ayuda de otras

deben de poder obtenerla. Finalmente el programa debe proveer medios a las personas para dar seguimiento a su planeación de carrera y poder asegurarse de que los planes no son abandonados de manera innecesaria (Benson y Thornton, 1978).

### **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

En la investigación se tendrán en cuenta diferentes conceptos, los cuales serán vitales para la solución del problema, por esto es necesario definir el significado de los conceptos más utilizados en el desarrollo del proyecto.

Administración de carrera: Es un proceso para preparar, implementar y monitorear planes de carrera emprendidos por la persona de manera individual o junto con el sistema de carrera de la organización.

Carrera: Es la secuencia de actividades, comportamientos, actitudes, valores y aspiraciones de la persona relacionadas al trabajo.

Carrera individual: es la secuencia de experiencias en el trabajo de una persona durante su vida laboral.

Carrera organizacional: es un estándar fijo de papeles a seguir, el cual interactúa con el flujo o movimiento individual dentro de la organización.

Desarrollo de carrera organizacional: Son los resultados de la interacción entre la planeación de carrera individual y los procesos de administración de carrera institucional.

Planeación de carrera: Es un proceso individual deliberado para identificar

oportunidades, opciones y consecuencias; sirve para establecer metas relacionadas al trabajo; y ayuda a hacer una programación de trabajo, educación y desarrollo para poder obtener dirección, sincronización y una secuencia de pasos para alcanzar una meta que se tenga de carrera dentro de la organización en la que la persona trabaja.

Trayectoria de carrera: es la secuencia de las posiciones por la cual una organización mueve a los empleados.

## **2.4 HIPÓTESIS**

### **2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL**

Desarrollando un plan de carrera y vida del talento humano serviría para mejorar el desempeño laboral en las Pymes de la Ciudad de Ventanas, Provincia de Los Ríos.

### **2.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.**

- Determinando el grado de aceptación del personal administrativo se lograría implementar un plan de carrera y vida del talento humano para las Pymes de la Ciudad de Ventanas
- Identificando las expectativas de permanencia del personal en las Pymes se podría desarrollar estrategias.

- Determinando las necesidades de desarrollo del personal se mejoraría la competitividad de las Pymes de la Ciudad de ventanas.

## **2.5. VARIABLES DE ESTUDIO.**

### **2.5.1. Variable Dependiente**

**Desempeño Laboral:** El nivel de trabajo realizado, para satisfacer necesidades del ser humano.

### **2.5.2. Variable Independiente**

**Plan de Carrera y Vida:** Es un proceso individual deliberado para identificar oportunidades, opciones y consecuencias; sirve para establecer metas relacionadas al trabajo; y ayuda a hacer una programación de trabajo, educación y desarrollo para poder obtener dirección, sincronización y una secuencia de pasos para alcanzar una meta que se tenga de carrera dentro de la organización en la que la persona trabaja.

## 2.6. Operacionalización de las Variables

Hipótesis Específicas	Variable	Definición Conceptual	Parámetro o Magnitud	Definición Operativa	Técnica o Instrumento
Proporcionada la base para implementar un plan de carrera y vida del talento humano en las Pymes se lograra su aceptación por parte de los directivos.	Plan de Carrera y Vida	Es un proceso individual deliberado para identificar oportunidades, opciones y consecuencias; sirve para establecer metas relacionadas al trabajo; y ayuda a hacer una programación de trabajo, educación y desarrollo para poder obtener dirección, sincronización y una secuencia de pasos para alcanzar una meta que se tenga de carrera dentro de la organización en la que la persona trabaja.	Determinación de ejecución de cada actividad	<b>Estrategias definidas</b> Estrategias de prefactibilidad Contratación de personal especializado y con experiencia	Encuesta Muestreo Investigación documental
			Normas y políticas administrativas y operacionales	Aplicar capacitación a los empleados para su actualización en desarrollo de habilidades	Encuesta Investigación documental
Determinadas las expectativas de permanencia del personal en la organización se diseñara con mayor eficiencia el Plan de Carrera y Vida del Talento Humano.	Plan de Carrera y Vida	Es un proceso individual deliberado para identificar oportunidades, opciones y consecuencias; sirve para establecer metas relacionadas al trabajo; y ayuda a hacer una programación de trabajo, educación y desarrollo para poder obtener dirección, sincronización y una secuencia de pasos para alcanzar una meta que se tenga de carrera dentro de la organización en la que la persona trabaja.	Aplica estructuras modernas que se aplique en el lugar donde se vaya a desarrollar las actividades	<b>Estrategias definidas</b> Capacitaciones Mejoras salariales	Encuesta Investigación documental
			Medición de la Percepción y la confiabilidad del talento humano acerca del plan	Aseguramiento social y medico	Encuesta
Determinadas las	Desempe	El nivel de trabajo realizado, para satisfacer	Detección de	<b>Estrategias definidas</b>	Encuesta

necesidades de desarrollo del personal se propenderá a la implementación de planes de mejoramiento de sus habilidades.	ño Laboral	necesidades del ser humano.	características del desarrollo del desempeño	Determinar las oportunidades de desarrollo	Investigación documental
				Evaluación del desempeño	Encuesta Investigación documental

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Este estudio se realizo en las Pymes de la ciudad de Ventanas Provincia de Los Ríos. Sólo se estudio al personal administrativo de las organizaciones para poder medir la aceptación de las personas acerca de la implementación de un sistema de planeación de carrera y vida en las Pymes.

Por medio del diseño de la investigación se obtuvo toda la información necesaria y requerida para aceptar o rechazar la hipótesis.

Esta investigación es de tipo, no experimental, transeccional, descriptivo. No experimental porque no se pueden manipular las variables, los datos a reunir se obtendrán del personal administrativo de la empresa y transeccional ya que la recolección de datos se realizo en un solo tiempo.

La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Los estudios no experimentales pueden ser de dos tipos, transeccionales y longitudinales. Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.270).

Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en lo que se manifiestan una o más variables dentro del enfoque cuantitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 273). El procedimiento consiste en medir o ubicar a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos en una variable o concepto y proporcionar su descripción (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Siguiendo la metodología de Hernández, Fernández y Baptista (2003), hay estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Este es un estudio descriptivo de enfoque cuantitativo pues se recolectaron datos o componentes sobre diferentes aspectos del personal de la organización a estudiar y se realizó un análisis y medición de los mismos.

“La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 119).

Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren y se centran en medir con la mayor precisión posible (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Así mismo, el estudio tiene un enfoque cuantitativo, ya que es necesario para poder analizar los resultados de las encuestas que se aplicaron al personal de las Pymes de la Ciudad de Ventanas.

“El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 5).

### **3.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS**

Los métodos que se utilizaron en el desarrollo de la investigación son los siguientes: Método científico, lógico, estadístico, análisis y síntesis.

#### **Método Científico**

Este método permitió aplicar pasos o etapas en el desarrollo de la investigación en forma sistematizada desde el planteamiento del problema hasta la formulación de la propuesta del estudio.

#### **Método lógico**

Permite llevar una secuencia ordenada o sistematizada de las etapas del estudio, aplicando correctamente los pasos del método científico.

#### **Método estadístico**

El método estadístico que se utilizó en la investigación es el porcentual, el cual se aplicó para analizar los datos obtenidos de la investigación.

Método análisis síntesis

Este método permitió realizar un análisis de las teorías relacionadas con el problema que se investiga y de los datos obtenidos en la investigación lo que ayudo presentar en forma sintetizada el documento.

Para el logro de los objetivos propuestos es fundamental la recolección de datos, lo que hace importante utilizar técnicas e instrumentos apropiados que permita recabar el máximo de información y así obtener datos de manera exacta y lo más cercano a la realidad.

Recolectar los datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí: seleccionar un instrumento de recolección de los datos, aplicar ese instrumento y preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Para este proyecto se utilizo la encuesta como técnica principal y su instrumento de recopilación de información un cuestionario, el cual fue aplicado al personal administrativo de las Pymes.

El cuestionario incluye preguntas las cuales deben ser contestadas por la persona utilizando una escala de Likert seleccionando el nivel que más satisfaga su opinión.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Las Pymes a investigar son 80 de las cuales 50 son pequeñas empresas y 20 medianas Empresas; cuenta con 4.000 empleados, 2.800 son del personal operativo, y 1.200 son administrativas. El estudio a realizar será sólo con el personal administrativo de las Pymes. Para darle mayor validez al estudio se hará una muestra, ya que se cuenta con los recursos necesarios para poder llevarlo a cabo.

Denominacion	Cantidad
Personal Administrativo	1.200
<b>Total</b>	<b>1.200</b>

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(N-1) * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

$$N = 1.200$$

$$Z = 1,96$$

$$P = 0,5$$

$$Q = 0,5$$

$$E = 0,05$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,5 * 0,5 * 1.200}{(1.199 * 0,003) + 3,8416 * 0,5 * 0,5}$$

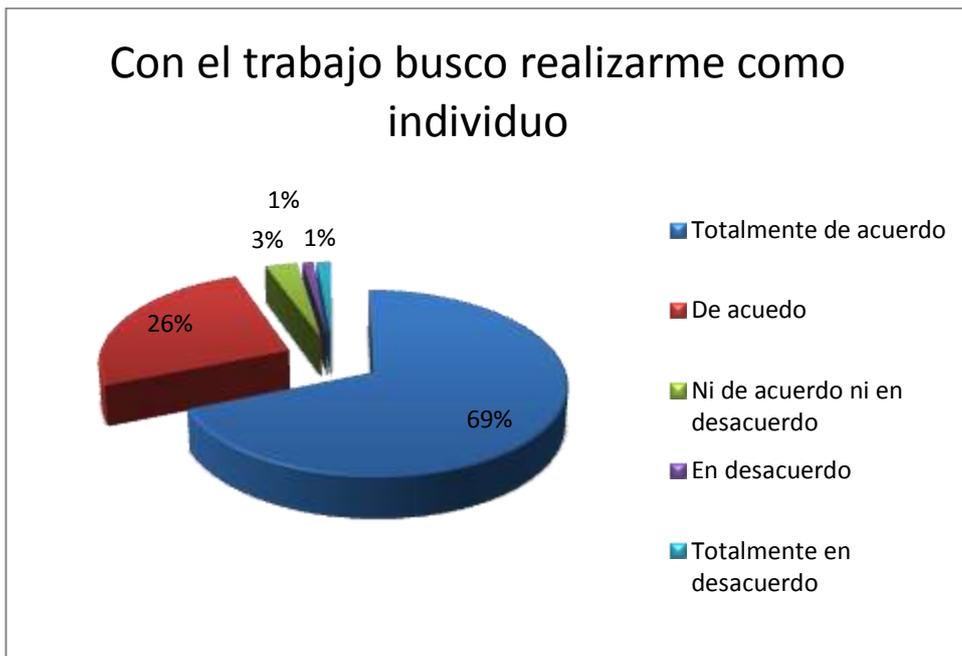
$$n = 291$$

La muestra es de 291 empleados de los cuales se realizaran 219 a las pequeñas empresas y 72 a las medianas empresas del Cantón Ventanas.

### 3.5 ENCUESTAS

1. Con el trabajo busco realizarme como individuo

Detalle	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	200	69%
De acuerdo	75	26%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	3%
En desacuerdo	3	1%
Totalmente en desacuerdo	4	1%
Total	291	100%

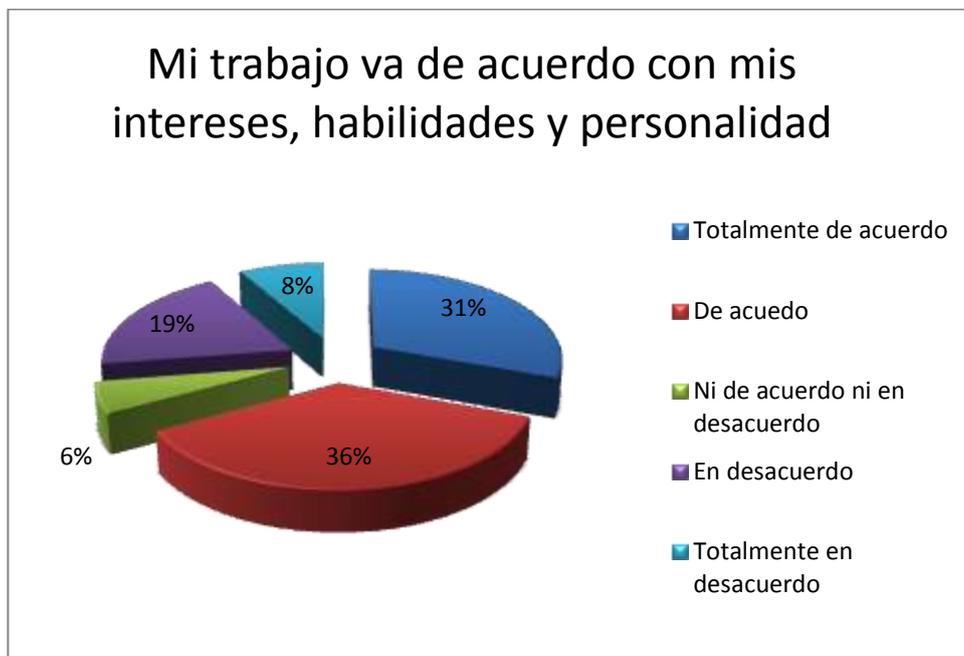


#### Análisis:

El 69% de los encuestados están Totalmente de acuerdo en que con el trabajo buscan realizarse como individuos, el 26% están de acuerdo, un 3% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el restante 2% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

2. Mi trabajo va de acuerdo con mis intereses, habilidades y personalidad

Detalle	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	89	31%
De acuerdo	106	36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	5%
En desacuerdo	56	19%
Totalmente en desacuerdo	24	8%
Total	291	100%



**Análisis:**

El 31% de los encuestados están Totalmente de acuerdo en que el trabajo va de acuerdo con sus intereses, habilidades y personalidad, el 36% están de acuerdo, un 6% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el restante 27% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

3. Me gustaría que la empresa se preocupara por mi desarrollo profesional.

Detalle	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	236	81,1%
De acuerdo	51	17,5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	0,7%
En desacuerdo	1	0,3%
Totalmente en desacuerdo	1	0,3%
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100%</b>

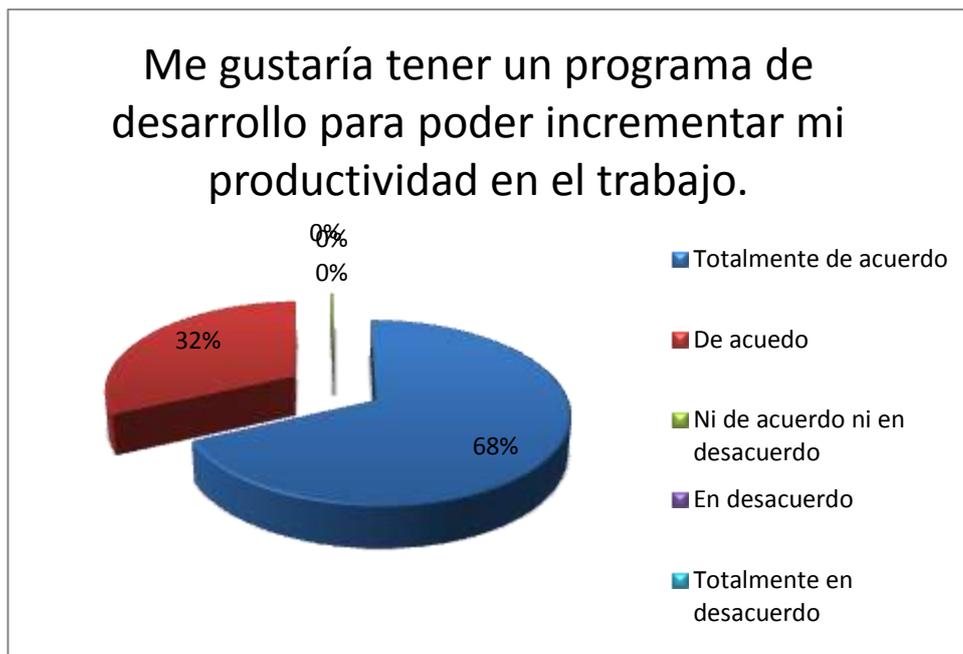


**Análisis:**

El 81% de los encuestados están Totalmente de acuerdo en que le gustaría que la empresa se preocupara por su desarrollo personal, el 18% están de acuerdo, un 0.7% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el restante menos del 0.6% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

4. Me gustaría tener un programa de desarrollo para poder incrementar mi productividad en el trabajo.

Detalle	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	198	68,0%
De acuerdo	92	31,6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	0,3%
En desacuerdo	0	0,0%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
Total	291	100%

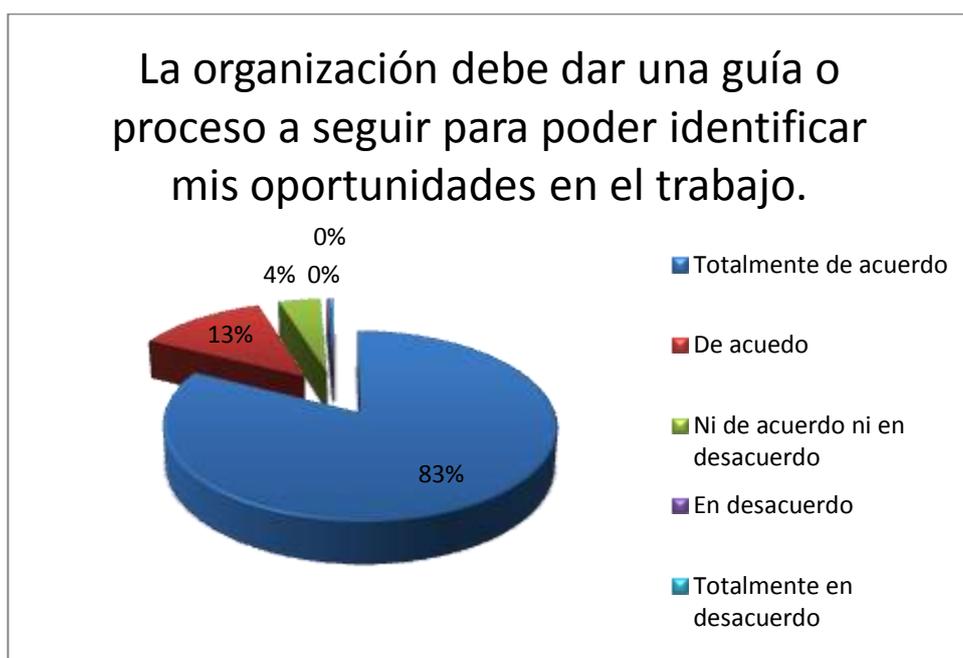


**Análisis:**

El 68% de los encuestados están Totalmente de acuerdo en que le gustaría tener un programa de desarrollo para poder incrementar su productividad en el trabajo, el 32% están de acuerdo, un 0.3% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

5. La organización debe dar una guía o proceso a seguir para poder identificar mis oportunidades en el trabajo.

Detalle	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	240	82,5%
De acuerdo	37	12,7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	4,1%
En desacuerdo	1	0,3%
Totalmente en desacuerdo	1	0,3%
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

El 83% de los encuestados están Totalmente de acuerdo en que la organización debe dar una guía o proceso a seguir para poder identificar mis oportunidades en el trabajo, el 13% están de acuerdo, un 4.1% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el restante menos del 0.6% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

6. Me gustaría que la organización me brindara oportunidades de crecimiento y desarrollo

Detalle	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	250	85,9%
De acuerdo	40	13,7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	0,3%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	291	100%



**Análisis:**

El 86% de los encuestados están Totalmente de acuerdo en que le gustaría que la organización me brindara oportunidades de crecimiento y desarrollo, el 14% están de acuerdo, un 0.3% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

7. Estoy dispuesto a trabajar en mi desarrollo profesional.

Detalle	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	215	74%
De acuerdo	52	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	8%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

El 74% de los encuestados están Totalmente de acuerdo en trabajar en su desarrollo personal, el 18% están de acuerdo, un 8% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

8. Necesito que la organización me brinde la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades

Detalle	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	226	78%
De acuerdo	56	19%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	3%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	291	100%



**Análisis:**

El 78% de los encuestados están Totalmente de acuerdo en que necesita que la organización le brinde la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades, el 19% están de acuerdo, un 3% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

## **CAPITULO IV**

### **MARCO PROPOSITIVO**

#### **4.1 TITULO**

Plan de carrera y vida del Talento Humano para las Pymes de la ciudad de Ventanas Provincia de los Ríos

#### **4.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

##### **Plan de Carrera y vida**

Para poder saber como afectan los planes de carrera a la motivación del empleado, primero hay que definir lo que es un plan de carrera.

Un plan de carrera es un proceso diseñado en el cual la empresa y el empleado orientan los diferentes puestos y funciones que van a ser ocupadas por una persona a lo largo de su vida laboral. Para hacer efectivo un plan de carrera, el empleado debe someterse a cursos formativos con lo que se llevará a cabo un desarrollo del empleado.

El plan de carrera debe relacionarse con las etapas de la vida profesional del empleado.

##### **Objetivos**

- La rotación en distintos puestos de los empleados que lo necesiten.
- Impedir que los empleados que más valen dejen la empresa.

- Asegurar la continuidad en los puestos de responsabilidad.
- Evitar situaciones injustas en el trabajo diario de los trabajadores.

### **Importancia y beneficios de la propuesta.**

En la actualidad, las empresas y organizaciones de todo tipo se encuentran inmersas en una vorágine de cambios, propiciados por el entorno.

En esta situación puede resultar un tanto confuso e impredecible el perfil del directivo para conducirlos, por lo que el proceso de plan de vida y carrera de empleados clave detectados dentro de una organización resulta tan importante para las mismas.

La planeación de vida y carrera debiera ser fiel reflejo de nuestra filosofía profesional, porque permite optimizar y perfeccionar la contribución del factor humano en las organizaciones para contribuir al éxito de las mismas.

### **Justificación de la propuesta.**

Para evitar que los empleados de una empresa que sean de gran interés para la misma la abandonen, la empresa debe intentar fidelizarlos por medio de la motivación y de la formación continua en la empresa para que estos empleados que la empresa quiere mantener, puedan realizar su carrera ascendiendo puestos en la empresa.

Los planes de carrera tienen como principales ventajas para la empresa, rentabilizar la inversión de los empleados más destacados y evitar los costes de un nuevo proceso de selección para nuevos empleados.

Pero para crear un plan de carrera acorde a estas ventajas, debe de tenerse en cuenta la estructura organizativa de la empresa y la situación

económica de la misma como la política salarial, el nivel de crecimiento de la empresa, las herramientas de diseño de puesto de trabajo o la política de comunicación dentro de la empresa entre otras.

La empresa es la responsable del desarrollo de la carrera profesional de estos empleados y por lo tanto es la encargada de llevar a cabo diversas técnicas de desarrollo de personal tanto dentro como fuera de la empresa.

### **Plan de Carrera**

Que los empleados sigan un proceso de fidelización a través de los planes de carrera conlleva:

- Desarrollar un sentimiento de lealtad en la empresa, ya que muchos empleados se sienten excluidos de la empresa a la que pertenecen.
- Crear una diversidad de especialización propiamente dicha.
- Permitirá al empleado entablar relación con otros trabajadores de la empresa y no sólo con los directivos o los empleados más cercanos y así aumentar su grado de reconocimiento.
- Se obtendrán buenos resultados de desempeño y también formas de reconocimiento de trabajo y promociones.
- Aparecen las renuncias cuando los empleados observan mejores ofertas de trabajo en la competencia.

- La existencia de nuevos puestos de trabajo en la empresa y el conocimiento de nuevas habilidades, supone un crecimiento personal del empleado.

Para que los empleados realicen sus objetivos, es imprescindible:

- Que la dirección general, junto con el dispositivo de recursos humanos, se interese por cada uno de los trabajadores.
- Aprovechar el entorno internacional, con el cual se pueden aprender lenguas y extender el abanico de posibilidades profesionales que ofrece.
- Propiciar la retroalimentación o feed back para que los empleados conozcan su desempeño profesional con el objetivo de orientarlos en las capacidades que tendrán que adquirir en el futuro.

Para poder llevar a cabo el desarrollo empresarial de cada empleado, la empresa debe constituir un sistema de evaluación que mida el desempeño de cada empleado en su puesto de trabajo y así verificar que los empleados están cumpliendo con su trabajo y necesitan mejorar en su desempeño.

Por lo tanto, se debe definir en un informe la trayectoria del individuo, resaltando los puntos más importantes y establecer un proyecto del potencial del individuo para los próximos 2 o 3 años.

Un plan de carrera debe tener los siguientes componentes:

- Identificación de las necesidades actuales de los recursos directivos.
- Diseño de rutas promocionales.
- Identificación del potencial.

- Necesidades de recursos directivos 3 años vista.
- Posibles candidatos al plan de carrera.
- Diseño de un plan individual de carrera.
- Desarrollo y formación según el plan.
- Asignación de puestos vacantes.
- Seguimiento, control y ajuste del plan.

Estos planes de carrera aportan una serie de beneficios, no solo a la empresa, también sus empleados sufren una serie de consecuencias derivadas de los planes de carrera.

### **Reclutamiento y carrera profesional.**

Dentro del reclutamiento de talento en el exterior: indica que es un proceso para localizar a las personas que podrían unirse a una organización y animarlos a solicitar las vacantes de trabajo disponible o esperadas durante un largo proceso se proporciona a los candidatos toda la información acerca de las calificaciones requeridas para desempeñar el puesto, a si como respecto a las oportunidades de carrera profesional que la organización puede ofrecerle.

Fuente de reclutamiento externas: las fuentes externas en las que reclutan las empresas varían con el tiempo de la posición que se tenga que ocupar, aquí nos indica la condición del mercado de trabajo también puede ayudar a determinar que fuentes de reclutamiento utiliza una organización.

Este tipo de reclutamiento se da cuando la organización trata de cubrir la vacante con personas extrañas, talento que no pertenece a la empresa.

Este reclutamiento se puede hacer a través de un archivo conformado

por aspirantes que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos. Por otra parte se da cuando los candidatos son referidos por trabajadores de la misma empresa, avisos en la entrada de la organización, las fuentes de reclutamiento informales: también pueden producir tasas de selección mas altas que la fuentes formales, sin embargo las empresas están consciente de que dependen de solo una o dos fuentes de reclutamiento para asegurar candidatos que ocupen los puestos podrían tener un efecto negativo en las clases protegidas, uno de los métodos mas comunes que se utilizan para atraer candidatos es el anuncio, aunque en ocasiones la publicada de los anuncios puede colocar una severa carga en la oficina de empleo de una organización, las solicitudes y currículos no requeridos muchos empleadores reciben solicitudes y currículos no requeridos de personas que pueden o no ser buenos prospectos para el empleo, las buenas relaciones publicas dictan que cualquier persona que constante a una organización para un puesto sea tratadas con cortesía y respeto. Si no hay posibilidad de emplearlos en la organización en el momento o en el futuro, el solicitante desde ser informado sobre este hecho con tacto y franqueza.

Tenemos dentro de los temas el Reclutamiento por internet como la referencia de los empleados en esta, las actividades de reclutamiento de una organización pueden apoyarse en gran parte en las referencias o recomendaciones del candidato potenciales, de empleados que ayuda a trabajar en las empresas.

Los gerentes han encontrado que la calidad de los solicitantes que llegan recomendados por los empleados por lo común es bastante alta, ya que estos últimos no suelen recomendar a personas que pudieran no desempeñarse bien.

En las empresas la búsqueda de ejecutivos se diferencia de las agencias de empleo, públicas y privadas, que ayuda a quien busca empleo y encuentra el puesto exacto, las empresas de búsquedas de ejecutivos ayudan a los empleadores a encontrar a la persona adecuada para un puesto. También se menciona las instituciones educativas, las asociaciones profesionales, los sindicatos las agencias de empleados públicas, agencias de empleo privadas y agencias temporales, subcontratación de empleados.

Mejoramiento de la efectividad del reclutamiento externo, algunas veces es difícil determinar si las actividades de una organización para ubicar el talento prometedor son efectivas o rentables.

Sin embargo los gerentes pueden ser varias cosas para maximizar la posibilidad de éxito, esta incluye calcular los índices de resultado de las fuentes de reclutamiento, calcular los índices de resultado de las fuentes de reclutamiento, calcular los costos de las mismas, capacitar a los reclutadores de la organización y llevar a cabo revisiones realista del puesto.

Los índices de resultados esto ayudan a señalar que fuentes de reclutamiento son mas efectivas para generar candidatos calificados para puestos, costo del reclutamiento, reclutamiento de las organización, presentación realista del puesto las organizaciones pueden aumentar la efectividad de sus actividades de reclutamiento es ofreciendo a los solicitantes del puesto una presentación realista del puesto.

### **Reclutamiento interno del talento**

El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización Iguualmente,

puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.

Es importante señalar que los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores de la empresa lo cual incluye la elaboración de política de la empresa, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.

Esto por lo general se piensa se enfoca en atraer empleados potenciales de fuera de las organización, las mayorías de las organizaciones trata de seguir una política de cubrir las vacantes por encima del nivel de ingreso mediante promociones y trasferencias.

Ventajas y limitaciones del reclutamiento en el interior de la empresa. Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad.

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las

vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

La promoción premia a los empleados por su desempeño histórico e intenta animarlos a que continúen con sus esfuerzos, así mismo, da a otros empleados una razón para esperar que esfuerzo similares los conducirán a una promoción, por consiguiente, mejoran lo moral dentro de las organizaciones.

La promoción interna se reconoce por lo general como una base para una buena práctica de empleo, y la política de nuestras organizaciones en promover, siempre que sea posible, a las personas que ya trabajan con nosotros cuando haya que ocupar una vacante, la cual se anunciara durante cinco días naturales para dar atados el personal capacitados de tiempo la misma oportunidad de solicitarla.

### **Métodos para identificar candidatos calificados**

El uso efectivo de las fuentes internas requiere un sistema para ubicar candidatos calificados por el puesto y permite que quienes se consideran calificados soliciten la vacante, los candidatos calificados dentro de las organizaciones se pueden localizar de diferentes formas: el sistema de información de recursos humanos sistemas de información de recursos humanos, también conocidos por sus siglas SARH y SIRH respectivamente, forman una interfaz entre la gestión de recursos humanos y la tecnología de información.

Esto combina los recursos humanos (RRHH) y en particular sus actividades administrativas con los medios puestos a su disposición por la informática, y se refieren en particular a las actividades de planificación y tratamiento de datos para integrarlos en un único sistema de gestión.

En primer lugar, el recurso humano es el material más importante de las organizaciones. Las personas que manejan el departamento de RRHH, son los que trabajan directamente o pueden ser consultores o asesores externos donde el objetivo es distribuir apropiadamente en el puesto de trabajo adecuado según el perfil del aspirante, el segundo paso es acoplar la cultura de la organización con los intereses de cada empleado, por medio de herramientas de evaluación, entrevistas, observaciones se mejoran las relaciones interpersonales, se detectan las necesidades de adiestramiento, se estudia constantemente los valores y la congruencia de los valores individuales y los de la organización, se proponen diariamente en un ajuste creativo estrategias para una mayor productividad, y efectividad.

Un profesional clave dentro de la gestión del capital humano, hoy llamado talento humano, es el psicólogo organizacional que así como es importante hacer un estudio médico previo, es importante del mismo modo un análisis psicológico, que mide: En el ámbito laboral donde el postulante que ingresa no solo tendrá una tarea o función específica que realizar sino que también convivirá a diario con otros compañeros y personal directivo, mi rol y objetivo principal es evaluar “la capacidad y modalidad adaptativa de un candidato es un factor importante para observar y relevar en las etapas de preselección y selección por cuanto como hemos comentado muchas veces más allá del puesto de que se trate siempre es necesario discernir si además de las aptitudes concretas en capacitación, formación y experiencia que el puesto necesita la

persona dispone además de aptitudes psicológicas y en esto además de incluir las que el puesto requiere necesitamos saber el nivel de equilibrio psicosomático que en general el sujeto tiene al momento de su ingreso a la Empresa o Institución.

Publicación y oferta de puesto: es un aviso de publicación de vacantes y mantenimiento de las listas de los empleados que buscan mejorar posiciones.

Identificación del talento por medio de evaluaciones del desempeño: Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es:

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

Inventario del talento gerencial: es muy importante esto inventarios proporcionan una indicación de las habilidades que tienen los empleados, a si como sus intereses y experiencias. se esta manera ayudan a los gerentes a prestar mayor atención a las necesidades de desarrollo de ser promovidos.

Uso de los Assessment Centers o centro de evaluación: es el proceso en el cual se evalúa a las personas cuando participan en una serie de situaciones que se asemejan a la que podría tener que manejar un puesto.

Administración de la carrera profesional, Desarrollo del talento a lo largo del tiempo.

Las decisiones inevitables acerca del talento, sin importar si se relacionan con el reclutamiento, la transferencia, la promoción, el desarrollo o el despliegue de personas, tienen que ser consideradas en el contexto de las prioridades a largo plazo de las empresas y de los empleados. Las metas hacer coincidir las necesidades individuales con la organización.

La función de los empleados desarrollar estrategias encaminadas a lograr el buen desempeño de cualquier organización, se nos habla acerca de la planeación, así como la dirección y control del proceso administrativo a seguir, en síntesis consideramos este concepto aunque no completo, muy simple pero de gran alcance.

En relación a la administración de recursos humanos tales expectativas gerenciales no alcanzan mucha diferencia, en tal sentido y esperando que el trabajo siguiente sea de vuestro agrado, discutiremos a continuación temas referentes a la administración del recurso humano, sus funciones, objetivos dentro de una organización así como también sus inicios o antecedentes históricos, al final daremos una visión general a nivel administrativo de lo que debería ser la administración de personal.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso

contrario, se detendrá de aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (recursos humanos).

### **Identificación de oportunidades y requerimiento de carrera**

Comienza con un análisis de competencia es importante para una organización estudiar sus puestos con cuidados para identificar y ponderar los conocimientos y habilidades que cada uno requiere, la solución de problemas y la responsabilidad tiene también varias dimensiones. Se asigna una puntuación a cada una de estas 3 competencias principales para cada puesto y se calcula un valor total para cada una.

- Identificar las progresiones laborales
- Reconocimientos de múltiples posibilidades.
- Considerar las rutas de carreras duales para los empleados.
- Ejercicio de la carrera profesional sin límites
- Seguimiento de la etapa de carrera.
- Iniciativa de desarrollo de carrera
- Capacitación para la autoadministración de carrera

Estos temas juegan un papel muy importante dentro de las organizaciones de recursos humanos.

### **Desarrollo de una reserva de talento diverso.**

En el reclutamiento y desarrollo de mujeres ya que ellas constituyen un papel muy importante ya que el sesenta por ciento de las mujeres participan en la fuerza de trabajo. Las mujeres constituyen el grupo más numeroso de las clases protegidas. Las mujeres serán una importante fuente de nuevos ingresos a la fuerza laboral durante la próxima década.

La mayoría de las mujeres no trabajan solo por “salir de casa” o por cubrir necesidades psicológicas, al igual que los hombres, lo hacen por diversas razones, pero en particular por la necesidad económica.

El primer paso para facilitar el desarrollo de carreras para las mujeres es de eliminar las barreras para el avance. Y se ha descubierto que la formación de trabajo en red, el proporcionarles las capacitaciones especiales, su estación como miembros valiosos de la organización, el proporcionarles mentores y el acomodo de las familias han sido maneras efectivos de facilitar su desarrollo de carreras.

- Auditoria de techo de cristal
- Preparación de las mujeres para la al ministración
- Acomodo de las familias
- Reclutamiento y desarrollo de minorías
- Proporcionar prácticas laborales a las minorías
- Avance de las minorías hacia las gerencias.

Reclutamiento de los discapacitados está enfocado Las obstrucciones físicas, se eliminan a medida que los patrones realizan las mejoras aprobadas por las legislaciones federales para dar cabida a los trabajadores discapacitados. Se espera que los esfuerzos para eliminar la discriminación de los discapacitados en cuanto contratación, promoción y compensación.

Aumenten de manera dramática, a medida que las organizaciones comienzan a cumplir las obligaciones que establece la Ley para discapacitados.

Reclutamiento de personas de edad avanzada esto de contratar a

personas de mayor edad, es resultado del cambio de la demografía de la fuerza de trabajo, así como de las actitudes de los patrones y los empleados. Las organizaciones se han dado cuenta que los trabajadores de mayor edad cuentan con experiencia laboral comprobada, conocimientos prácticos sobre el trabajo y son confiables. Las personas de mayor edad son una excelente fuente de reclutamiento para puestos de tiempo por horas y completo que, de otra manera, serían muy difíciles de cubrir.

Reclutamiento de minorías para muchas minorías, las oportunidades de empleo aún son muy limitadas, debido a las desventajas sociales y educacionales. Así mismo, como el entorno social de estas personas puede encontrarse a veces separado de la corriente principal, es difícil conectarlas mediante los métodos comunes de reclutamiento.

### **Selección de personal**

La administración de recursos humanos es una parte fundamental e importante, ya que es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, según lo revisado en el material ya que se enfoca más que todo en la selección del personal, si es verdad que las organizaciones tiene éxito o fracasan según el talento de sus empleados, entonces los gerentes influyen de manera directa éxito mediante las personas que contratan.

La selección es un proceso mediante el cual se elige las personas que tienen la calificación pertinente para cubrir vacantes de puestos existentes o planeados, existen objetivos generales de la selección que es maximizar los aciertos y evitar los errores.

Un programa global de selección a menudo es la responsabilidad formal del departamento de los recursos humanos, por lo general son los gerentes de línea quienes toman la decisión final acerca de la contratación de las personas de su unidad. Por lo tanto es necesario que los gerentes que pertenecen a las organizaciones entiendan a perfección los objetivos, políticas y prácticas realizada en la selección.

Una vez que se hayan identificado las competencias mediante el análisis de puestos, los gerentes pueden utilizar los métodos de selección. Como entrevistas, recomendaciones pruebas psicológicas, y otros tipos para medir.

A este proceso se le llama adaptación persona- puesto, los solicitantes calificados y los no calificados. La investigación muestra también que los solicitantes correspondan bien a los puestos para los que se les contrata se desempeñan mejor.

Además de los requisitos de puestos, para muchas organizaciones es una prioridad encontrar a las personas que cumplan con los requerimientos establecidos y amplios en las organizaciones, por lo común los gerentes conocen los requerimientos que se relacionan con las habilidades, exigencias físicas y otros factores que se requieren para los puestos de sus organizaciones.

En la mayoría de las organizaciones, la selección es un proceso continuo la rotación ocurre de manera inevitable y deja vacantes que deben ser cubierta por solicitantes internos o externos.

El numero de paso del proceso de selección y su secuencia varían, no solo con las organizaciones sino también con el tipo de nivel de los puestos que se van ocupar las organizaciones utilizan diferentes medios

para obtener información de los solicitantes que incluyen solicitudes de empleo, entrevistas, pruebas de exámenes médicos o investigaciones de antecedentes.

La confiabilidad es el grado al cual las entrevistas, pruebas y otros procedimientos de selección proporcionan información comparable a través de tiempo y medidas alternativas.

La obtención de información confiable y válida es el grado en el cual las entrevistas, pruebas y otros procedimientos de selección proporcionan a un grupo de solicitantes.

De la misma manera que hicieron sus juicios serán confiables es decir serán inestable asimismo una prueba de resultado asimismo una prueba que da resultado muy diferentes de lo que dio cuando se le aplicó a la misma persona en los días pasados no son confiables.

Asimismo la confiabilidad también se refiere a la medida en que dos o más métodos producen resultados similares o son consistentes; la confiabilidad entre observadores es una medida de la consistencia de un método; además cuando una persona requiere un puesto se necesita más que todo la validez.

Que esta se refiere a lo que mide una prueba u otro procedimiento de selección y que también lo hace. En el contexto de la selección del personal, la validez es una esencia de un indicador del grado del cual los datos de un procedimiento pronostican en el desempeño del puesto.

También la validez se relaciona en diferentes momentos, con los aumentos de productividad de los empleados, segundo también las regulaciones de la igualdad de oportunidades de empleo subrayan la

importancia de la validez en los procedimientos de selección.

Existe la validez del criterios que es el grado el cual una herramienta de selección predice los elementos importantes del comportamiento laboral que a esto se le conoce validez del criterio, el desempeño de una prueba, por ejemplo los registro de reproducción reales, las evaluaciones de supervisión los resultados de capacitación y otras medidas de éxito que sean apropiadas para cada tipo de puestos.

Existen dos tipos de validez de criterio; concurrente y predictiva. La validez concurrente se trata más que todo obtener información de los criterios de los empleados actuales casi al mismo tiempo en que se producen los puntajes de la prueba, por ejemplo, se le pide a un supervisor que clasifique a un grupo de empleados en la oficina de acuerdo con la cantidad y la calidad del desempeño; en el caso la valides Predictiva implica hacer pruebas a los solicitantes, contratar a quienes las aprueben y después de que haya estado en el puesto durante un periodo definido obtener información de criterio.

Cualquier método que utilice la validación cruzada es esencial. La validación cruzada es un proceso en el que se aplica una prueba o batería o muestra diferentes para verificar los resultados obtenidos del estudio de la validación original.

Los métodos de correlación por lo general utilizan para determinar la relación entre la información del pronosticador como los puntajes de prueba.

Durante varias décadas los psicólogos organizacionales creyeron que los coeficientes de validez tenían significado solo en situaciones específicas más que en fecha recientes, como resultado varios estudios de

investigación muchos de los cuales se llevan a cargo de oficina se han observado con frecuencia los coeficientes, de ahí el nombre de generalización de validez.

Cuando existe información adecuada para apoyar la existencia de la generalización de validez, el desarrollo de los procedimientos de selección puede volverse menos costoso y consumir menos tiempo.

La validez del contenido cuando no es factible utilizar un enfoque de criterio se utilizan métodos de contenido. Se supone que existe validez de contenido, esto se refiere cuando un instrumento de selección como una prueba demuestra de manera adecuada el conocimiento y las habilidades necesarias.

La validez del contenido es el tipo de validez más directo y menos complicados de evaluar el conocimiento del puesto y las pruebas de habilidades. La validez del constructo el grado en el cual una medida de un constructo rasgo teórico.

Estos son de inteligencia, la comprensión mecánica y la ansiedad, para medir el rasgo psicológico se requiere del desempeño satisfactorio del puesto y de la prueba que mide.

Para proporcionar una imagen confiable como sea posible del potencial del éxito de un solicitante para el puesto se utilizan varias fuentes de información que son importantes.

La mayoría de las organizaciones requieren que se completen solicitud de empleo porque proporciona un medio amplio y sistemático para obtener información directa, las solicitudes de empleo sirven para varios propósitos, proporcionan información para decidir si el solicitante

cumple con los requerimientos mínimos de experiencia y educación.

Se presentan también formato de solicitud que solo se mencionaran a continuación: Fecha de solicitud, antecedentes de educación, experiencia, arrestos y condenas, país de nacionalidad, referencia, discapacidades que esto es lo último de los apartados que tienen.

Unos de los métodos más antiguos para pronosticar el éxito en el puesto utilizan la información biográfica acerca de los solicitantes de los puestos. Cuando un investigador esta satisfecho porque el solicitante esta potencialmente, se investiga la información acerca del empleado así como información suministrada por el solicitante.

Las investigaciones del antecedente se han convertido en un procedimiento para las empresas que quieren evitar una serie de problemas de fondos o robos de mercancías, hasta la violencia en el lugar de trabajo.

La verificación de la referencias son utilizadas a través del correo o del teléfono, para verificar las referencias, pero aunque las referencias se utilizan por lo común para investigar y seleccionar a los empleados, no han demostrado ser buenas para pronosticar el desempeño de los mismos.

En la actualidad las revisiones de crédito están más ampliamente disponibles y son más económicas en los Estados Unidos tiene un sistema nacional de información crediticia, primero antes de pedir un informe las organizaciones deben avisar y recibir por consentimiento por escrito de los solicitantes.

El polígrafo o detector de mentiras, es un aparato que mide los cambios en la respiración, la presión arterial y el pulso de una persona a la que

está cuestionando, por lo general las preguntas incluyen puntos como utilizan drogas, si han robado a un empleador o si han cometido un crimen.

Por otra parte en respuesta a la ley de protección del empleado contra la prueba del polígrafo gran cantidad de empleado han aumentado de manera drástica el uso de pruebas escritas de honestidad e integridad.

La grafología se refiere a una variedad de sistemas de análisis de escritura, es utilizados por algunos empleados para tomar decisiones relacionadas con el empleo los grafólogos tienen obtiene una muestra de escritura, luego examina escritura como el tamaño y la inclinación de las letras. Los exámenes médicos es uno de los últimos pasos en el proceso de selección porque puede ser costoso, un examen médico por lo general se hace para asegurar que la salud del solicitante es adecuada para cumplir con los requisitos.

Por otra parte la prueba de detección de drogas desde la aprobación de la ley del lugar del trabajo libre de drogas de 1988, los solicitantes y los empleados de contratista federales del departamento de defensas y aquellos regulados por el departamento de transporte están sujetos a las pruebas de detección de drogas ilegales.

Una prueba de empleo es una medida estándar y objetiva de una muestra de comportamientos que se utilizan para medir el conocimiento, habilidades, capacidades, y otras características de una persona en comparación con otras personas. También es responsabilidad del autor desarrollar los estudios de validación del autor de la prueba.

Las pruebas de aptitud son la mediciones de capacidad de una persona para aprender o adquirir habilidades y la prueba de logros es la medición

de una persona sabe o hace bien en este momento. Mientras en el inventario de personalidad e intereses, son las pruebas de habilidades cognitivas mental de una persona. Las pruebas de personalidad miden la disposición y el temperamento los rasgos de personalidad se pueden medir en cinco dimensiones: Extroversión, amabilidad, Escrupulosidad, Neurosis, Apertura a la experiencia, es importante advertir que las pruebas de personalidad pueden ser problemática si se discriminan de forma inadvertida a personas que de otras maneras se desempeñarían de forma efectiva.

Y además las pruebas de habilidades físicas esto es acerca de las capacidades mentales del candidato al puesto, los empleadores con frecuencia tienen que evaluar las capacidades físicas de las personas.

Las pruebas de conocimiento de puesto este es un tipo de nivel para medir el conocimiento de una persona sobre una posición en particular.

Existe también prueba de muestra de trabajo esto requiere que el solicitante desempeñe tarea que en realidad son parte del trabajo requerido en el puesto. Al igual que las pruebas de conocimiento del puesto y las muestras son ideados para muchos trabajos diversos.

Los métodos para entrevistar difieren de muchas maneras, sobre todo en cantidad de estructura o control que se ejerce el entrevistador. En entrevistas muy estructuradas el entrevistador determina el curso que seguir la entrevista a medida que responde cada pregunta.

La entrevista no dirigida el entrevistador se abstiene de influir en los comentarios del solicitante. Al solicitante se le da la máxima libertad para que sea él quien determine el curso de conversación. El entrevistador hace preguntas abiertas y amplias.

La entrevista estructurada se está dando más atención a la entrevista como resultado de requerimientos de la EEO y de una preocupación por maximizar la validez de las decisiones de selección. El departamento de recursos humanos ha desarrollado el proceso de entrevistas estructurada con las siguientes características.

- El proceso de entrevistas se basa solo en deberes y requisitos del puesto que son esenciales para desempeñarlo.
- Utilice cuatro tipos de preguntas situacionales, pregunta de conocimiento del puesto, preguntas de conocimiento del puesto, preguntas de muestra, simulación de puestos y preguntas de requerimiento del trabajador.
- Hay respuestas de muestra determinada de antemano para cada pregunta; la respuesta del entrevistado se califican en una escala de cinco puntos relativos a esas respuestas.

Una entrevista estructurada tiene más probabilidad de proporcionar el tipo de información necesaria para tomar decisiones solidas.

La entrevista situacional una variación de entrevista estructurada con enfoque se le da al solicitante un incidente hipotético y se le pregunte como responde ante él.

La entrevista de descripción de los comportamientos se enfoca más que todo en situaciones hipotética una entrevista de descripción del comportamiento se enfoca en incidentes reales de trabajo en el pasado de entrevistado. Po ejemplo para evaluar un gerente potencial para manejar a un empleado problemático, un entrevistador podría preguntar muchas preguntas.

Entrevista de panel esta se formula preguntas y observa a un solo candidato. El candidato se reúne con grupo de tres a cinco entrevistado que pregunte por turnos.

La entrevista por computadora con los avances en la tecnología de la información. Cada vez más organizaciones utilizan computadoras e internet para ayudarlos en el proceso de entrevista.

Entrevista en video o video entrevistas empresas que utilizan tecnologías de videoconferencia para evaluar a los candidatos al puesto. Mientras que algunas emplean sus sistemas internos, otras utilizan de servicio externos.

Lineamientos para los entrevistadores de empleo, además de las características de la misma de la entrevista, hay varias recomendaciones e importantes para los entrevistadores, no se debe olvidar que las organizaciones deben ser siempre cautelosas al seleccionar al entrevistador.

Asimismo un revisión de lo mejor de los estudio de la investigación sobre la entrevistas de empleo también la capacitación ha demostrado mejorar de manera drástica la competencia de los entrevistadores. Si la capacitación no se realice sobre una base de continuidad, al menos debe hacerse de forma periódica es necesario mencionar algunas cosas importante en este apartado como: establecer un plan de entrevista, establezca y mantenga un buen ambiente para la comunicación, sea un escucha activo, preste atención a las señales no verbales y asimismo reconocer prejuicios y estereotipos. Algunos de los hallazgos principales de los estudios de investigación acerca de la entrevistas.

La entrevista estructurada son más confiables que las no estructurada,

los entrevistadores están más influenciados por la información desfavorable que por la favorable, la confiabilidad entre observadores aumenta cuando hay más información acerca del puesto que se va a cubrir.

También existe el resumen de la información de los solicitantes en interés principal de un empleador radica en lo que el solicitante puede y podrá hacer. Una investigación de candidatos con base en la información reunida se debe enfocar en estos dos factores, los factores que incluyen para adquirir conocimientos y habilidades.

La estrategia de decisión utilizada para tomar decisiones de personal para una categoría de puestos puede diferir de la utilizada para otra categoría, la estrategia para seleccionar un personal de selección gerencial y ejecutivo diferirá de la que utiliza para seleccionar personal y técnico.

Preguntas que se deben considerar que son, la personas deben ser contratadas de acuerdo con su mayor potencial o con las necesidades de la organización, a que grado o nivel salarial debería comenzar la persona, al hacer la selección inicial es necesaria preocuparse porque haya una consistencia ideal entre el empleado y el trabajo o se debe considerar el potencial que tiene este para avanzar en la organización. También el enfoque clínico para la toma de decisiones, quienes toman la decisión de selección revisan todos los datos de los solicitantes, luego con base de entendimiento del puesto revisan y las personas que tienen éxito en ese punto toman una decisión.

Distinta de las personas llegan a diferentes decisiones. El modelo compensatorio es un modelo de decisión de selección en que el puntaje alto en un área puede compensar un puntaje bajo en otra.

Modelo de límites múltiples este requiere que el solicitante logre un nivel mínimo de la competencia en todas las dimensiones de la selección. Modelo de obstáculo múltiple estrategia secuencial que solo solicitantes con los puntajes más altos en una etapa inicial de pruebas avanzan a las etapas siguientes. En el caso de la tasa de selección que es la proporción del número de solicitantes a seleccionar respecto al número total. Se debe notar que la cantidad de contribución que hará cualquier pronosticador para mejorar de un determinado proceso de selección en una función, no solo de validez del pronosticador y de la tasa de selección.

Podemos pronosticar el éxito de errores probables. Esto es todo lo que podemos esperar al pronosticar éxito en el puesto la probabilidad de seleccionar una mayor proporción de personas que tendrán éxitos el lugar de fracasos; Aunque se deben de utilizarse los pronosticadores más validos con cualquier estrategia de selección, un factor relacionado que contribuyen a seleccionar a las personas más calificadas, la selectividad, a tener un número total cuando la tasa es alta no se podrá ser muy selectivo.

El proceso de selección debe proporcionar y cuanta la información confiable y valida y que sea posible acerca de los solicitantes de tal forma que las calificaciones sean equiparadas con cuidado con las especificaciones del puesto.

### **PLAN DE CARRERA EMPRESARIAL**

El plan de carrera empresarial (P.C.E.) es un documento que le debe permitir planear las diversas áreas de desarrollo personal con el propósito central de convertirse en un profesional con Espíritu Empresarial ya sea en una empresa privada o en el arranque y consolidación de una nueva empresa donde usted solo o en compañía sea el propietario.

Consiste en hacer corresponder las aspiraciones profesionales de los empleados con las oportunidades que hay en la organización. La trayectoria de carrera es la secuencia de puestos particulares que vienen asociados con esas aspiraciones. Para que la administración de la carrera sea exitosa, el individuo y la organización deben asumir equitativamente sus responsabilidades; el individuo debe asumir sus aspiraciones, capacidades y fallas, de la misma manera en que debe hacerlo la organización identificando sus necesidades y oportunidades.

Las necesidades y oportunidades de organizaciones e individuos pueden compaginarse de distintas maneras. Los métodos más usados son la asesoría por parte del personal y la orientación de carrera por parte de los supervisores. En general, estas prácticas suelen ser informales, pero también existen formales.

Asesoría Informal: pasa a veces a temas personales, lo que es apropiado ya que las preocupaciones –económicas por ejemplo- de la vida privada son factores importantes al momento de determinar las aspiraciones profesionales. La organización consideraría la asesoría como un servicio para sus empleados. Los supervisores deber asesorar el empleado con respecto a las necesidades y oportunidades dentro de la organización, para que sepa aprovecharlas.

Asesoría formal: talleres, centros de evaluación y centros de desarrollo de la carrera, diseñados generalmente para grupos específicos. Estos programas se consideran indicadores del compromiso de una organización. Ésta puede adoptar prácticas para facilitar a sus empleados los planes de carrera: por ej., un programa de ayuda con las colegiaturas, en que la organización paga parte o toda la colegiatura de estudio relacionada con el área de trabajo del empleado.

El anuncio de vacantes, haciendo públicas las vacantes disponibles, y cumpliendo con ciertos requisitos. El texto también habla del SIRH, sistema de información de recursos humanos (basado en el avance tecnológico), como herramienta para administrar la planificación de las carreras de los empleados y que los mismos conozcan sus destrezas para cubrir las vacantes (les reparten la información al respecto a todos los empleados a través de la web). A este respecto, el texto enfatiza el gran número de empleados que han realizado movimientos laterales en la empresa.

La planeación de carreras es un proceso que se está gestando en las empresas más avanzadas de nuestro país y para mostrarlo de una manera más objetiva y de fácil comprensión hay que llevar a cabo una metodología de implantación que cuenta con las siguientes fases:

#### **Análisis y definición de la estrategia empresarial.**

Cuando se tiene por objetivo determinar e implantar un plan de carreras en una empresa se debe partir siempre de la estrategia empresarial para conocer por donde y hacia dónde se dirige la organización, y basado en esto determinar los recursos humanos necesarios para llevar adelante la misma, dicho en otras palabras.

Por lo tanto se propone incluir la planeación de vida y carrera como una línea estratégica de la empresa referida a los recursos humanos como vía para lograr mayor competitividad del recurso más valioso que se tiene.

#### **Definición de la estrategia de recursos humanos.**

Una vez que se tiene definida y analizada la estrategia empresarial y las líneas estratégicas, garantizando que se incluya la implementación de la planeación de vida y carrera, se pasa a definir la estrategia de recursos

humanos en relación a dicha planeación, que debe estar dirigida a las direcciones fundamentales:

- Determinación de necesidades de fuerza de trabajo.
- Identificación de potencialidades de desarrollo.
- Determinación de las necesidades de la empresa.

En este aspecto se debe incluir los puntos vulnerables de la organización y los que estratégicamente le son imprescindibles para tener garantizada la fuerza de trabajo, y hacia los que inicialmente estará dirigido este plan.

Entre las necesidades de la empresa están:

- Puntos clave determinados por una organización.

Para llevar a cabo esta selección cada área debe discutir en su consejo de dirección los puestos claves de la misma y proponer al consejo de administración dicha propuesta con su argumentación correspondiente y el consejo de dirección analiza todas las propuestas y decide cuáles son los puestos de interés para la organización.

- Cuadros y principales dirigentes, incluidos en la política de cuadros.

En este aspecto se tomarán en consideración todos los cuadros y dirigentes de la empresa que ocupan puestos de importancia y a los que el estar incluidos en la política de cuadros no los exonera de la necesidad de contemplarlos en la planeación de carreras que será una forma más eficiente de lograr el objetivo que se propone dicha política.

- Puestos expuestos a cometer hechos de corrupción e ilegalidades.

Para la determinación de estos puestos se debe crear una comisión que realizará un análisis profundo de cada puesto de la empresa, las

funciones que realiza y sobre todo el nivel de recursos que tiene a su disposición, en lo cual recaerá el peso de la decisión de cuales serán dichos puestos. La comisión después de efectuado su análisis realiza su propuesta al Consejo de Administración de la empresa el cual aprobará definitivamente los puestos con exposición a cometer delitos de corrupción e ilegalidades.

- Otras necesidades de reposición de fuerza de trabajo.

Este análisis es realizado por los técnicos de Recursos Labores de los grupos de Selección, Formación y Desarrollo y Recursos Laborales, y cuyo resultado es aprobado por el director de Recursos Humanos.

Una vez determinados estos elementos se realizará un análisis detallado de cada uno, pues puede suceder que alguno de los puestos mencionados anteriormente no sea de interés para la organización incluirlo en la planeación de carreras, o simplemente los requisitos para el mismo sean de fácil cumplimiento y no se necesite realizar un plan de carreras.

Quiere esto decir que estos puestos son filtrados y los resultantes se presentarán para su aprobación al consejo de administración como los puestos de destino de la planeación de carreras.

#### **a. Identificación de potencialidades de desarrollo de la empresa.**

Este es uno de los aspectos que requiere mayor análisis pues de la buena selección de las potencialidades dependerá el éxito de la planeación de carreras, ya que será la base con la cual se trabajará para tratar de satisfacer las necesidades de fuerza de trabajo y/o los que harán carrera en la empresa.

Para realizar la identificación se implementarán las estrategias de recursos humanos previamente establecidas.

En este aspecto para una empresa que quiera iniciar un plan de vida y carrera se debe definir la estrategia a seguir para determinar las potencialidades de la empresa y sobre las cuales recaerá la planeación. Para esto se puede utilizar las siguientes fuentes:

- Reservas de cuadros.

Inicialmente se considerarán las reservas de cuadros a todos los niveles pues ya con ellos hay un trabajo realizado y tienen una preparación que es importante para lograr los objetivos que se persiguen. Además, este personal para llegar a reserva pasó por un proceso de selección lo cual garantiza que tengan mayores potencialidades que la media de los trabajadores por regla general.

- Jóvenes emprendedores.

Otra fuente donde se buscará potencialidades es en el movimiento de jóvenes emprendedores de la empresa , es decir, trabajadores que tienen menos de 35 años de edad y a los cuales se les realizó un proceso de selección que incluye diversas pruebas, lo cual garantiza que tengan potencialidades que pueden ser utilizadas.

- Trabajadores con elevados niveles de desempeño.

Para determinar aquellos trabajadores que no deben representar una elevada cuantía, pues si se selecciona bien las mayores potencialidades deben estar en las clasificaciones anteriores, pero puede ocurrir que existan trabajadores con altos resultados y no se hayan captado

anteriormente.

- Personal de nuevo ingreso con alto potencial.

Independientemente de lo expresado anteriormente existe un proceso que se puede utilizar efectivamente como vía para determinar potencial de la empresa y es el de Selección de Personal ya que en este se realiza una valoración de cada trabajador que va a ingresar a la entidad, utilizando como requisitos los recogidos en el perfil de competencias y aplicándole una serie de pruebas psicológicas y de comprobaciones de conocimientos, estas, funcionan como una primera evaluación de las competencias de ese personal y por ende de sus potencialidades.

Pero este proceso no termina aquí, sino cuando concluye el período de prueba en el cual se le debe realizar una evaluación que es la que ratifica la permanencia en la organización o no.

Este proceso, utilizándose adecuadamente, arroja trabajadores con altos potencialidades, lo cual debe ser certificado por comisión de idoneidad del área después de vencido el período de prueba y teniendo en cuenta la valoración realizada en el proceso de selección y la del período de prueba.

Una vez seleccionados todos los trabajadores con elevado potencial se llevará la propuesta con su respectiva argumentación al consejo de administración para su aprobación.

#### **b. Determinación de los planes de carrera**

En la determinación de estos planes a nivel organizacional de debe realizar un estudio de las competencias de los puestos de la organización, partiendo de los trabajadores y hasta el Director General, y en función de

esto se elaborará la ruta promocional más probable a seguir por los empleados en función de las exigencias de los puestos de trabajo.

- Elaboración de los planes de carrera

La implementación de este proceso debe ser supervisado por el comité de expertos antes mencionado. Este grupo se apoyará en los factores y el consejo de dirección de la empresa y de las áreas.

El paso de evaluación de competencias es un paso de vital importancia para el éxito de la planeación de carreras pues este es el punto de partida y el que define las rutas promocionales y los planes de sucesión probables.

Además, del análisis de competencias se deben tener en cuenta para realizar el plan de carreras de la organización, el nivel de la personal, su especialidad, su currículum vital, su personalidad, su disposición y todos los elementos que se puedan determinar para lograr los objetivos propuestos.

Este plan de carreras se conforma realizando una evaluación de las competencias y características del personal con alto potencial y las competencias necesarias para los puestos de destinos buscando un equilibrio entre la solución de las necesidades empresariales y la satisfacción y realización de los trabajadores, solo con la combinación de estos factores se puede llegar al resultado esperado.

En la conformación de este plan de carreras pueden darse dos variantes:

- ✓ Que existan puestos de destino que no tengan personal con alto potencial de desarrollo para en un período de 3 años pueda alcanzar las competencias necesarias.
- ✓ Que exista personal con alto potencial y no se precise puesto de destino previamente determinado.

Para el primer caso el grupo de trabajo debe darse a la tarea de buscar el personal con condiciones para que esté listo y pueda asumir la responsabilidad en un período no mayor de 3 años, e incluirlo en la planeación de carreras. Estos trabajadores deben ser evaluados como todo el personal incluido en el plan.

Para el segundo caso se debe contemplar la ruta promocional más probable a seguir por el trabajador y los planes de sucesión que debe seguir, los cuales están definidos en el Plan de Carreras Organizacional.

En el plan individual debe quedar reflejado por los puestos que debe ir transitando dicho trabajador hasta llegar al puesto de destino, estos movimientos de puestos pueden ser tanto verticales como horizontales, pero siempre buscando que el trabajador debe ir ganando en preparación y aumentando las competencias.

El plan de carrera individual debe recoger las competencias que debe ir venciendo el trabajador según la sucesión de puestos que debe transitar o de no ser así el vencimiento de las competencias debe estar enmarcada en el tiempo.

- ✓ Elaboración y aprobación de los planes desarrollo.

El plan de preparación y desarrollo es el que le da aseguramiento al plan

de carrera individual, pues garantiza en gran medida la preparación del trabajador y que el mismo alcance las competencias necesarias para el puesto de destino.

El análisis para elaborar el plan de preparación y desarrollo parte de cada competencia a cubrir, trabajador por trabajador, y determinándose porque vía se va a cubrir dicha competencia, una vez terminado esto, se conforma el plan por cada trabajador, por cada competencia y de forma general, en el que quedan recogidas las acciones de capacitación a realizar con fechas de cumplimiento y responsables de las mismas.

Una vez conformado el plan de preparación y desarrollo es presentado al consejo de administración para su aprobación, y para ser incluido en el plan centralizado de formación y desarrollo.

✓ Evaluación y monitoreo de los planes de carreras.

Una vez elaborado y aprobado el plan de preparación y desarrollo, y posteriormente a su puesta en práctica se deben realizar evaluaciones periódicas (2 veces al año), al cumplimiento de las acciones de capacitación y al progreso del plan de carreras individual y de sucesión.

Además, se debe evaluar si los trabajadores han alcanzado las competencias previstas en los plazos planificados en el plan individual y en el plan de preparación.

Esta fase por ser la última no deja de tener importancia pues permite determinar desviaciones y poder tomar medidas para solucionarlas.

**Plan de acción para implementar en las Pymes de la Ciudad de Ventanas**

### **Definir cual es la estrategia empresarial**

Es decir conocer las necesidades de fuerza de trabajo y sobre todo la calificada.

La estrategia para las Pymes es:

Lograr la máxima utilización de los recursos humanos y que sean competitivos, que estén motivados lo que permita cumplir con los planes corrientes y perspectivas.

Como se puede apreciar para llevar a vías de hecho esta estrategia, una alternativa sería la correcta implantación del plan de vida y carrera pues permite:

- ✓ Garantizar una mayor utilización y optimización de la fuerza de trabajo.
- ✓ Mayor preparación de la fuerza de trabajo calificada fundamentalmente.
- ✓ Mayor satisfacción y realización personal de los trabajadores incluidos en este plan.
- ✓ Una eficiente planeación de la fuerza de trabajo para los puestos de mayor interés de la organización fundamentalmente.

Definir la estrategia de los recursos humanos y establecer las prioridades de los trabajadores.

En este punto el primer paso sería determinar los aspectos de su carrera que son más importantes para el trabajador en ese momento de su vida. (Aquí es donde se comenzara a evaluar sus intereses, valores, prioridades y circunstancias para producir un perfil de trabajo similar que sea más probable para satisfacer sus necesidades tanto personales como

profesionales.)

- ✓ Determinar los aspectos de su carrera que son mas importantes como:
  - Flexibilidad
  - Autonomía
  - Posibilidad de ascender en el puesto.
  - Prestigio
  - Seguridad
  - Reconocimiento
  - Ingresos
  - Prestaciones
  - Poder y control.
  - Beneficios de educación y formación.
  - Buen ambiente de trabajo
  - Interacción social.
  - Carga de trabajo razonable
  - Horario predecible.
  
- ✓ Determinar los planes de carrera organizacionales y articular la visión que tienen a futuro en la empresa.

Articular una visión implica ocuparse al menos cinco años y determinar que quiere ser y que quiere lograr, algo que es importante tomar en cuenta aquí es que el trabajador tenga la capacidad y honestidad de reconocer cual es su verdadero potencial para el logro de una visión más real.

Su visión debe ser coherente con las prioridades de su carrera, debe ser realista, alcanzable y sobre todo convincente de reconocer su propio potencial.

- ✓ Elaborar los planes de carreras haciendo un inventario un inventario de sus habilidades.

Una vez que se tengan los puestos de destinos y las potencialidades de las Pymes se comenzará a realizar un análisis de competencias minucioso, que incluye primeramente la revisión de los perfiles de competencias de los puestos de destino que finaliza con la determinación de las competencias de dichos puestos. Posteriormente se realizará una evaluación de las competencias de todos los trabajadores incluidos en el potencial aprobado y en la que se pueden usar las siguientes técnicas:

- Determinación de Necesidades de Capacitación.
- Comprobaciones de conocimientos para evaluar las competencias técnicas.
- Pruebas psicológicas para evaluar otras competencias.
- Otras que sean necesarias.

El inventario de sus capacidades actuales, la educación y la experiencia que tenga que le permitan establecer una base de recursos que puede aportar, esta línea de base servirán como punto de partida para futuras actividades de desarrollo en su carrera.

- ✓ Identificar cuáles son sus deficiencias.

En este paso es importante hacernos una pregunta con respecto al paso numero tres ¿Dispone de la capacidad, la experiencia y los atributos necesarios para cumplir con esa visión? Si su visión es elevada es casi seguro que se carece de una serie de áreas importantes, en este paso se podrán identificar las habilidades y las deficiencias de educación que tendrá que ser llenado con el fin de alcanzar sus objetivos.

- ✓ Elaboración y aprobación de los planes.

Este plan se elabora partiendo de las competencias que tiene que ir venciendo el trabajador y que están recogidas en el plan de carrera individual, las cuales están enmarcadas en el tiempo o están determinadas por los niveles de competencias que tiene el puesto inmediato superior por el que debe pasar el trabajador en su plan de sucesión.

- ✓ Establecer metas a corto y largo plazo.

Las metas se deben establecer de acuerdo a la importancia, deben ser realistas acerca de las expectativas y los plazos y entender exactamente qué medidas serán necesarias para alcanzar cada meta.

- ✓ Evaluar las oportunidades de crecimiento para ellos.

Y por último paso en el desarrollo de un plan de acción de vida y carrera dentro de una empresa es traducir el importante trabajo y preparación en nuevas oportunidades de carrera, esto significa identificar y evaluar una variedad de alternativas que se adapten a su perfil profesional deseado.

### **Objetivo y fines de las estrategias planteadas.**

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RRHH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Podemos considerar la planificación de un plan de vida y carrera como el conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo

determinado con lo cual se desea el logro de la satisfacción tanto del personal como de los empresarios.

### **4.3 CONCLUSIONES**

Analizando el objetivo general de esta investigación, se pretende determinar el grado de aceptación del personal administrativo de las Pymes acerca de la implementación de un sistema de planeación de carrera y vida en las organizaciones.

Con el análisis de resultados explicado en el capítulo anterior se llegó a la conclusión de que en general el personal administrativo de las empresas acepta la implementación de un sistema de planeación de carrera y vida en la organización; al mismo tiempo con el estudio se logró identificar en qué área necesitan más apoyo las personas y cual es su percepción acerca del sistema.

Al personal le gustaría que las empresas le brindaran oportunidades para poder avanzar dentro de ella; este es un gran punto a favor para la implementación de un sistema de planeación, pues con un buen programa las personas pueden tener diferentes oportunidades dentro de las organizaciones, no sólo en movimientos ascendentes sino en laterales también.

Al inicio de la investigación se pensó que el personal que tienen menos tiempo trabajando en la organización se mostraría con más disposición

para la implementación de un sistema de planeación de carrera y vida, pues este les serviría de gran apoyo para el crecimiento de su carrera profesional dentro de las Pymes.

Las personas necesitan estar completamente motivadas para poder llevar a cabo su desarrollo profesional; necesitan participar en él, es por eso que la motivación es de gran importancia para la organización. El personal administrativo encuentran motivante el contar con un sistema de planeación de carrera en las organizaciones, pues sienten que las empresas los está tomando en cuenta y que se encuentra interesada por el desarrollo individual de ellos.

Hoy en día es muy difícil contar con sistemas de planeación de carrera y vida dentro de una organización, ya que hay un cambio rápido en las empresas, esto hace que el personal se sienta amenazado en múltiples aspectos y deje su trabajo.

#### **4.4. RECOMENDACIONES**

Los departamentos de personal deben mostrar cada vez más un interés activo en la planeación de la trayectoria de sus empleados.

El grado de participación del gerente de personal en la planeación de las carreras profesionales debe aumentar gracias a las ventajas que ofrece, pues permite coordinar las estrategias generales de la empresa con las necesidades del personal, permite el desarrollo de los empleados con un potencial de promoción o en cambios de deberes, disminuye la tasa de rotación, pues genera mayor lealtad del personal hacia la empresa y disminuye la tendencia de abandonarla y puede satisfacer las necesidades psicológicas del empleado; es por eso que las Pymes deben darle la importancia necesaria a su personal y realizar la implementación de un sistema de planeación de carrera y vida.

Para algunas personas los puestos que van obteniendo en la organización son productos del azar, pero esto no debe ser así, tiene que ser algo planeado y organizado tanto por la persona como por la organización.

A continuación se presentan unos posibles puntos a seguir para la implementación de un sistema de planeación de carrera y vida en las

## Pymes de la Ciudad de Ventanas.

- a. Se recomienda tener una base de datos de cada persona que labora en las empresas, esta debe contener los conocimientos, habilidades, aptitudes y capacidad de aprendizaje que tienen las personas.
- b. Por otro lado se puede contar con un inventario de la capacidad personal (algo parecido a la base de datos), esta es una excelente manera de determinar las habilidades y el potencial propio, consiste en llevar a cabo una auto evaluación lo más objetiva posible. El inventario se debe hacer en las empresas tanto para el personal administrativo como para el operativo.
- c. Se recomienda que en las empresas exista una igualdad en oportunidades, esto es para que las personas entiendan que los movimientos que ocurran en la empresa por parte del personal no son por causa de favoritismo o por suerte.
- d. En las organizaciones debe existir apoyo del jefe inmediato, pues los empleados necesitan que su supervisor tenga un papel activo en el desarrollo de su carrera profesional; las personas necesitan ayuda para poder lograr una planeación de carrera y vida dentro de la empresa.
- e. Es recomendable que el personal de la organización tenga el conocimiento de las oportunidades que existen dentro de las empresas, para esto se necesita un buen sistema de comunicación que pueda informar bien y de manera oportuna a todos los trabajadores de las empresas.

En este caso podría ser de gran ayuda un boletín mensual que sea repartido al personal tanto operativo como administrativo de las empresas, para que las personas sepan las oportunidades que existen y lo que pueden hacer para alcanzar lo que desean.

- f. Por último se recomienda que se den diferentes tipos de apoyo a las personas según su edad y ocupación, ya que el estudio realizado reveló que las necesidades varían de un segmento a otro dependiendo la antigüedad de la persona en la empresa.

En la práctica el servicio de planeación de carrera profesional puede limitarse a los empleados de nivel profesional y ejecutivo, ya que genera grandes costos; llegará el momento en que todos los integrantes de una organización tendrán acceso a él.

#### **4.5. BIBLIOGRAFIA**

- Chruden, H. J. y Sherman, A. W. Jr. (1999). Administración de personal. México. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2003). Metodología de la Investigación. 3ra. edición. México. Mc. Graw Hill
- Hicks, G. H. y Gullett, R. C. (1987). Administración. México. McGraw-Hill.
- Johnson, R. R. (1991). Estadística Elemental. 2a. edición. México. Trillas.
- Recalde, C. (2003). Enfrentando la complejidad y el cambio: Liderazgo orientado al capital intelectual.
- Werther, W. B. y Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª. edición. México. Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002) Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw Hill.

- Senge, P. M. (1990/1998) La Quinta Disciplina. El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje. México: Ediciones Granica S.A.

# ANEXOS

**Anexo 1**  
**Cuestionario**

**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

El siguiente cuestionario es para medir la aceptación del personal acerca de la implementación de un sistema de planeación de carrera y vida en la Organización. Me gustaría saber su opinión acerca de las siguientes preguntas, cabe destacar que la información es confidencial y el cuestionario es anónimo.

1. Con el trabajo busco realizarme como individuo  

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
  
  2. Mi trabajo va de acuerdo con mis intereses, habilidades y personalidad  

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
  
  3. Me gustaría que la empresa se preocupara por mi desarrollo profesional.  

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
  
  4. Me gustaría tener un programa de desarrollo para poder incrementar mi productividad en el trabajo.  

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
-

# UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO

## FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA

### ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

El siguiente cuestionario es para medir la aceptación del personal acerca de la implementación de un sistema de planeación de carrera y vida en la Organización. Me gustaría saber su opinión acerca de las siguientes preguntas, cabe destacar que la información es confidencial y el cuestionario es anónimo.

5. La organización debe dar una guía o proceso a seguir para poder identificar mis oportunidades en el trabajo.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

6. Me gustaría que la organización me brindara oportunidades de crecimiento y desarrollo

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

7. Estoy dispuesto a trabajar en mi desarrollo profesional.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

8. Necesito que la organización me brinde la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo