

### Decanato de Postgrado

# Trabajo final para optar por el Título: Máster en Gerencia y Productividad

### **Título**

Implementación de un Plan de Desarrollo de Carrera para una empresa del sector legal.

#### Sustentante:

Franchesca Rodríguez - A00104768

### Asesor:

Lic. Fidias A. Mejía Molina, M. Sc.

Santo Domingo, Distrito Nacional República Dominicana Agosto 2021

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo primero a Dios, por permitirme llegar hasta aquí y haber cumplido de manera sobresaliente con los requerimientos del programa de estudio. También lo dedico a mi mi madre, Manuela, quien inculco en mí, valores bien arraigados y me enseño la importancia de la preparación académica y el impacto que tiene en nuestro crecimiento profesional y personal.

## **Agradecimientos**

Primero que todo, debo agradecer a Dios por darme la fuerza, motivación e impulso para culminar con éxito este proyecto profesional. También me gustaría expresar mi agradecimiento a todos los maestros que formaron parte de mi proceso de aprendizaje, facilitando su conocimiento en pro de mi crecimiento profesional, especialmente al maestro Fidias Mejía, por su acompañamiento en el proceso de realización de este trabajo final.

Por último, pero no menos importante, quiero agradecer a mi familia por el apoyo que me brindaron durante este proceso, especialmente a mis hijos, Willer y Mathew, por ser mi mayor motor e inspiración para lograr mis metas y sueños, a mi esposo Willer, quien me ha apoyado incondicionalmente en todos mis proyectos profesionales.

### Resumen Ejecutivo

En este trabajo de posgrado se presenta un plan de desarrollo de carrera para una firma de abogados. Luego de evaluar la organización a estudiar, se evidenció que la firma no posee planes de desarrollo de carrera, y que para sus colaboradores es importante tener un plan de desarrollo estructurado apropiadamente. Pudimos detectar la necesidad de este tipo de programas a través de diferentes instrumentos, los cuales nos dieron información suficiente para prever el impacto del plan de desarrollo de carrera, no solo en esta organización, sino en otras de la misma industria.

En adición, en el presente trabajo abordaremos como los planes de desarrollo de carrera normalmente van atados a los planes de sucesión. Finalmente, desarrollamos un esquema escalonado que refleja los niveles de puesto de forma jerárquica, definiendo las denominaciones de los puestos, los requerimientos y competencias que debe poseer cada colaborador para escalar y desarrollarse dentro de la firma, además del compromiso que este debe asumir en beneficio de su propio crecimiento.

# Índice

Introducción	1
Capítulo I:	4
Planes de Desarrollo de Carrera: Características e i	mportancia 4
I.1. La capacitación como parte fundamental de desarrollo de carrera	-
I.2. El rol de la evaluación de desempeño en el procapacitación	
I.3. Impacto de la implementación de un plan de c	arrera en
pymes	20
I.4. Planes de carrera en empresas del sector lega	l 24
I.5. Planes de sucesión:	26
I.6. Planes de Carrera y Sucesión en empresas fai	<b>niliares</b> 29
I.7. Planes de desarrollo de carrera y su influencia de los empleados	
1.8. El plan de desarrollo de carrera como benefic	io intangible: 36
Capitulo II:	41
Plan de Carrera como parte de la Cultura Organizac	ional 41
II.1. La Organización	45
II.2 El rol del liderazgo en la preservación del capi	tal intelectual 47
II.2.1. Liderazgo	50
II.3 El rol del Departamento de Gestión Humana e	n el
establecimiento del plan de carrera	54
II.3.1 Gestión del talento humano por competen	<b>cias</b> 59
II.3.1.1 Competencias aplicadas al desarrollo de	un plan de carrera
	62
II.4 Ventaias de la implementación de planes de c	arrera65

Capítulo III	66
Implementación de un plan de carrera en empresa del sector legal.	67
III.1 Contexto de la organización	67
III.1.1 Estructura organizativa de la firma legal	69
III.2 Plan de Desarrollo de Carrera	. 73
III.2.1 Desarrollo de perfiles para carrera profesional	. 76
Conclusiones y Recomendaciones	. 96
Conclusiones	. 96
Recomendaciones	. 98
Bibliografía	100
Anexos	103

### Introducción

Las organizaciones en la actualidad han entendido la importancia de retener el talento humano, puesto que solo a través de las personas se pueden alcanzar los objetivos y metas de la organización. Esta investigación pretende mostrar el impacto de la implementación de un plan de desarrollo de carrera para una firma de abogados. Este planteamiento surge de la necesidad evidente que tiene la empresa de este tipo de programas, lo cual se ha comprobado con los resultados obtenidos de la aplicación de diversos métodos, tales como encuestas de clima, evaluaciones de desempeño y entrevistas de salida.

Para diseñar un plan de desarrollo de carrera profesional, además de investigación bibliográfica, se consideraron los resultados de la encuesta de clima efectuada en el periodo 2020-2021 en la empresa, se evaluó la estructura organizacional, las descripciones de puestos y los procesos y procedimientos del departamento de Gestión Humana, específicamente en los subsistemas de capacitación, gestión del desempeño y compensación.

Esta investigación resalta el rol de la gestión del talento humano en el proceso de implementación de planes de desarrollo de carrera y otros procesos relacionados con la gestión del personal, si bien, en el pasado el departamento de Recursos Humanos era visto como un área meramente operativa, en la actualidad, las organizaciones con visión de crecimiento y las que han alcanzado altos grados de desarrollo entienden que es un socio estratégico. Asimismo, se destaca el papel del liderazgo en la correcta implementación de este tipo de programas y en el resultado final, pues cuando los lideres no asumen la responsabilidad de dar un seguimiento cercano y continuo a sus colaboradores y apoyarlos en su proceso de desarrollo, posiblemente no se concluya o no se logre el objetivo esperado.

En el mismo orden, en este trabajo tratamos de describir el plan de carrera y desarrollo profesional como una herramienta de gestión de talento humano, incorporando definiciones sobre la estructura organizacional, teorías de motivación, factores de comportamiento organizacional relacionados con la satisfacción en el puesto de trabajo, involucramiento con el puesto y compromiso organizacional, políticas de administración del talento humano e importancia del clima organizacional.

En este trabajo, mostramos el plan de carrera como parte de la cultura organizacional, desde la perspectiva de la firma, evaluando las múltiples ventajas que representa para la mejora continua, y como este puede ser mostrado y asimilado por los colaboradores como compensación intangible, si se presenta e implementa de la manera correcta.

Para la correcta implementación del plan propuesto, es recomendable iniciar con un organigrama definiendo los puestos por nivel y estableciendo los requerimientos y competencias, estas últimas tomadas del manual de competencias de la firma, el cual se utiliza para la creación de descriptivos de puestos y define las competencias técnicas, especificas por área y cardinales de cada puesto. Cada nivel definido consta de distintos criterios: una descripción que detalla los requerimientos del puesto, una tabla donde se definen las competencias antes mencionadas, el proceso de reclutamiento y selección de cada nivel y las funciones y organización del personal de cada nivel. Además, realizar un plan de acción, donde se designan las acciones que se llevaran a cabo previo y después de la implementación.

Este plan de desarrollo de carrera representa un elemento de mejora continua para la organización estudiada, pues será presentado como parte de un esquema de compensación, que generara en los colaboradores de la empresa mayor compromiso y apropiación con la cultura y valores

organizacionales, además de sentirse parte integral y asumir la responsabilidad de su desarrollo personal y su crecimiento profesional dentro de la organización, dando esto como resultado la reducción en la rotación de personal, mejora en la motivación, mejor desempeño, y por consiguiente, incremento de la productividad.

### Capítulo I:

# Planes de Desarrollo de Carrera: Características e importancia

Un plan de desarrollo de carrera es una herramienta que le permite a las organizaciones desarrollar su capital humano y establecer efectivamente esquemas de sucesión. Además, los planes de carrera tienen múltiples beneficios tanto para la empresa que mejora el desempeño, y genera compromiso y motivación en su personal, como para los colaboradores, quienes tienen la oportunidad de desarrollarse profesionalmente. De acuerdo con Casares y Siliceo (2004), la planeación de vida y carrera es un subsistema de la administración de personal que pretende enriquecer y armonizar libremente los intereses personales con los institucionales en una carrera común. Investigadores como Robert Blake, Jane Mouton, William Redding han insistido en darle fin a la diferencia de valores, otorgándole el mismo peso y valor a los intereses productivos de la tarea, como a los humanos de motivación, crecimiento relación y autorrealización de la persona.

Casares y Siliceo (2004), plantean que la planeación de vida y carrera es un instrumento cuyo objetivo primordial es que las personas crezcan junto a la organización y no a pesar, en contra o al lado de ella. El crecimiento de una organización es un fenómeno plurilateral que incluye necesariamente el crecimiento armónico y sinérgico de cada uno de sus miembros. Así mismo, explican que para la planeación estratégica sistemática y dinámica del conocimiento en las organizaciones existe un enfoque conocido como desarrollo organizacional el cual se complementa y enriquece con la planeación de vida y carrera y cuyo objetivo es comprobar y guiar el capital humano de la organización, desarrollando sus habilidades, aptitudes y actitudes en congruencia con sus motivaciones

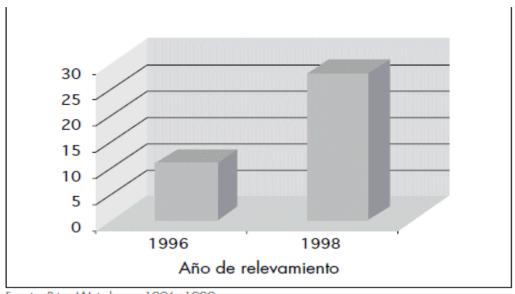
personales y laborales y con los objetivos y cultura organizacional. En las grandes organizaciones modernas existen serios intentos por desarrollar sistemas integrales de planeación de carrera para los ejecutivos con el propósito de incrementar la contribución gerencial y directiva, para disminuir la rotación y desarrollar las capacidades y habilidades. Existen planes de muy distinta índole que van desde un plan de sucesión hasta programas sofisticados de capacitación y desarrollo desde los niveles de línea hasta los de supervisión.

Muchas veces estos últimos se confunden con los planes de capacitación, la diferencia es que los planes de carrera son de largo plazo y presentan un programa definido de capacitación para los distintos niveles.

Algunas organizaciones contemplan en sus planes de carrera solamente a los niveles ejecutivos altos, es decir gerencias y direcciones. Se reúnen los comités de dirección y analizan persona por persona sus perfiles de actuación y potencial de desarrollo. En función de este diagnóstico diseñan planes específicos de capacitación, de rotación interna de puestos, de incremento de las responsabilidades del puesto del candidato analizado, de estímulos y reconocimientos, etcétera. Otras organizaciones contemplan los planes de carrera para toda la organización, principalmente son programas de formación general que contemplan el desarrollo de supervisores, que van desde capacidades de supervisión, formación de equipos de trabajo, toma de decisiones, análisis de problemas, comunicación efectiva, etc. Ambos tipos de programa contempla como objetivos asegurar la continuidad gerencial y desarrollar un estilo de liderazgo que refuerce las metas estratégicas de la organización (Casares y Siliceo, 2004).

Figura I.1

Porcentaje de empresas que posee un programa de planificación de carrera en curso



Fuente: Price Waterhouse 1996, 1999

La figura I.1 muestra el porcentaje de empresas que posee un plan de planificación de carrera en curso para los años 1996 y 1998, se puede apreciar un incremento de la planificación de carrera para el año 1998, y estás métricas siguen aumentando, pues las empresas se han dado cuenta de la importancia que tiene contar con planes de carrera y el impacto que tiene en la motivación y la permanencia de los empleados.

La planificación de carrera significa un intento consciente de maximizar las contribuciones potenciales de cada persona. Las empresas que promueven programas de planificación de carrera cosechan muchos beneficios (Mondy y Noe, 1997). Se trata de desarrollar el talento disponible en un contexto autoevaluativo y de automotivación.

La mayoría de las empresas definen sus posiciones clave y los empleados con alto potencial: son los hombres y mujeres clave, por tanto, la empresa debe preocuparse por que este personal se mantenga actualizado e informado sobre los pasos a seguir para desarrollar su carrera dentro de la organización. Para lograr esto la empresa debe establecer planes de desarrollo y discutirlos con cada uno, de modo que el empleado esté alineado con los planes de la empresa.

En la medida que los planes de carrera se insertan en el grupo de actividades de desarrollo de personal, se suman a las actividades de capacitación que auxilian a los miembros de la organización a desempeñar eficientemente su trabajo actual, prolongándose a toda su vida laboral y orientándose a cumplir adecuadamente futuras responsabilidades (Werther y Davis, 1995).

Es importante resaltar que no se desarrolla un puesto, sino un empleado específico, en el que se ha identificado las competencias y habilidades para ocupar un puesto directivo, gerencial o de responsabilidad en un plazo determinado.

La responsabilidad de planificar una carrera profesional corresponde al interesado; el departamento de recursos humanos puede contribuir a resolver temas puntuales y específicos (Werther y Davis, 1995). No obstante, el plan individual surge de un consenso entre el supervisor, que conoce los objetivos del área, de la empresa, y el empleado. Además, la iniciativa personal tiene el límite que corresponde a las necesidades del negocio. Cuando un individuo se presenta con iniciativas para su propia formación, al análisis de su solicitud se une el plan de carrera acordado con la empresa.

Este sistema tiene efectos y correlatos que trascienden la relación individuo-empresa. Los individuos que están en un plan de desarrollo

deben promover la formación de sus propios reemplazos; si no, se auto eliminarán para los ascensos. Esto es particularmente cierto en los casos de individuos con un plan de desarrollo bien definido, porque la compañía los forma para ocupar puestos gerenciales o de responsabilidad, que podrían ocuparlos allí o en otra empresa.

La planificación del reemplazo y/o la sucesión se vuelve una tarea importante en la organización. Se revisan periódicamente los legajos de personal para identificar dos o tres sustitutos para cada posición clave, en caso de ausencia o insuficiencia (Milkovich y Boudreau, 1994).

Una buena práctica es hacer que todos los empleados conozcan el plan de capacitación para el año, pero no ocurre lo mismo con los planes de carrera. Estos se manejan en la alta gerencia. No todos los empleados saben cuál será el destino de los poseedores de los talentos clave dentro de la empresa, es un grupo de recursos humanos muy valioso y además muy dinámico. La idea es decirles a los colaboradores que más contribuyen (o que contribuirán decisivamente) al éxito organizacional, que le conviene pensar en un proyecto de evolución profesional de largo plazo en la empresa (Bernard, 1997).

Entre las fuerzas importantes que obligan a las organizaciones a ofrecer programas de desarrollo profesional se encuentran el aumento de la competencia por recursos bien calificados, en las promociones, en la innovación tecnológica constante, en las presiones por la igualdad de oportunidades y en la globalización (Sherman, Bohlander y Snell, 1999).

Koontz (2012) indica que previo a la definición de un plan de carrera es vital identificar las fortalezas y debilidades de cada colaborador conforme los resultados de la evaluación de desempeño, partiendo de dichos resultados

se elabora una estrategia que permite el desarrollo del plan de carrera. Para ello se deben tomar en consideración variables como el perfil profesional, desarrollo de metas, amenazas y oportunidades, planes de acción, planes de contingencia, entre otros.

En adición, Werther (2008) resalta los factores clave que las organizaciones, particularmente, el área de gestión del talento humano debe considerar para el desempeño de sus colaboradores, tales como la igualdad de oportunidades, interés del empleado, apoyo del supervisor inmediato, y satisfacción profesional, con estos factores se facilita la elaboración del plan de carrera.

Figura I.2

Los programas de desarrollo de carrera profesionales de éxito vinculan las necesidades de la organización con las necesidades profesionales individuales.



Fuente: Cardy, R. L. y Gómez-Mejía, L. R. (2016).

Definitivamente es innegable la importancia de los planes de carrera, la gráfica I.2 pretende explicar la importancia de alinear los planes de desarrollo de carrera con los planes de desarrollo individual de los miembros de la organización, pero sobre todo vincularlos a los planes organizacionales.

Cardy, R. L. y Gómez-Mejía, L. R. (2016) afirman que las organizaciones deben lograr que el desarrollo profesional sea una estrategia empresarial clave si quieren sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más competitivo y global. En la era de la información las empresas competirán más a través de los conocimientos, habilidades y capacidad de innovación de los trabajadores que con su capacidad productiva o los costes laborales. Puesto que el desarrollo profesional desempeña un papel central a la hora de garantizar una mano de obra competitiva, no puede ser un programa de baja prioridad que sólo se ofrezca durante los momentos de bonanza económica.

La mayoría de las empresas hoy en día coinciden en que sus organizaciones inviertan en desarrollo profesional sin embargo no siempre está claro el nivel de inversión a realizar. Cardy y Gómez-Mejía, (2016) sugieren que antes de implantar un programa de desarrollo de carrera la alta dirección de la organización debería considerar tres grandes retos:

- Definir quién debe llevar a cabo el plan de desarrollo profesional.
- Cuánto énfasis es apropiado, es decir, evaluar si los colaboradores tienen el enfoque hacia el desarrollo de su carrera, o si realmente están inclinados en mejorar la eficacia de la empresa.
- Identificar cómo se cubrirán las necesidades de una empleomanía diversa: para satisfacer las necesidades de desarrollo profesional de los diferentes colaboradores, las empresas necesitan romper los

desafíos muchas veces enfrentan algunos empleados para lograr ser promovidos.

Finalmente, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, (1997), resaltan que el desarrollo de carrera no es un programa de capacitación momentáneo, se trata de una actividad planificada, estructurada, que reconoce a las personas como un recurso vital de la organización.

# I.1. La capacitación como parte fundamental del plan de desarrollo de carrera

No podemos hablar de plan de desarrollo de carrera sin mencionar el papel de la capacitación en este proceso, la capacitación es uno de los elementos fundamentales de la gestión de recursos humanos en una organización, puesto que es el modo de proveer a los colaboradores los conocimientos que requieren para desempeñar su trabajo de forma óptima. Además, representa un factor motivacional, muchos expertos afirman que los beneficios intangibles son los más valorados por los empleados, especialmente la capacitación, pues representa para ellos oportunidad de crecimiento y desarrollo. Silice (2006), la define como una proceso planificado y enfocado en las necesidades reales de una organización, que busca un cambio o mejora en los conocimientos, habilidades y competencias conductuales del empleado. Además, expresa que el conocimiento es uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura, de trabajo y productividad dentro de cualquier organización y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda empresa y sus directivos que habrán de resolver apoyados en la filosofía y sistemas institucionales de recursos humanos.

"La capacitación debe ser vista como elemento cultural de la empresa y constituye un proceso continuo y sistemático el cual deben entender todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr la mejora de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa" (Silice, 2006).

La capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones parten de la idea preconcebida de que los empleados pueden estar naturalmente motivados a trabajar y a aprender. El hecho de tener una actividad estimulante, de progresar en su profesión o campo de acción y de recibir recompensas por su desempeño son factores que movilizan y atraen su atención y energía (Price Waterhouse, 1987).

Para las empresas líderes, la capacitación es una necesidad del negocio. El propósito es orientar los mejores recursos para obtener el mejor producto final o el más alto nivel de servicio efectivamente prestado. Esto significa contar, en la dotación, con empleados formados adecuadamente para responder a las necesidades de la empresa y las demandas del mercado.<sup>1</sup>

En capacitación, como en toda acción que implique inversión, las empresas no deberían dejar casi nada librado al azar. La formación del personal debe proyectarse según los planes que la compañía tiene para su propio negocio y para sus empleados y las iniciativas personales deben acomodarse a esos intereses y prioridades.

El personal suele tener iniciativas personales para capacitarse, pero no siempre estas inquietudes están alineadas con los requerimientos de la empresa. Las compañías invierten en recursos humanos para obtener un

retorno en habilidades nuevas de sus empleados que a su vez deben expresarse en términos económicos.

Desde una perspectiva global, la distinción entre capacitación y desarrollo se hace sumamente imprecisa (Werther y Davis, 1995). Sin embargo, puede afirmarse que capacitar significa ayudar a los adultos a aprender, mientras que desarrollar significa apoyar, a esos mismos adultos, en el proceso de gestión del crecimiento de sus propias capacidades (Margolis y Bell, 1986).

No debe olvidarse que la capacitación tiene un fuerte poder de motivación. Formar a un empleado significa decirle que la empresa tiene un proyecto de futuro para él. La compañía le agrega valor y los sitúa en una posición de expectativa en el mercado. Al diseñar sus políticas de capacitación, las empresas piensan, en unos casos, en puestos anónimos, en otros casos (muy pocos) piensan específicamente en quienes los ocupan. En otras palabras, en el contexto organizacional, existe la capacitación dirigida a todos los empleados y el desarrollo de planes de carrera para algunos. Esta distinción conceptual y práctica abre la necesidad de profundizar los planes de desarrollo de carrera y las acciones de capacitación en las empresas, cada una por separado.<sup>1</sup>

La capacitación es entendida como el esfuerzo generalizado para mejorar los conocimientos y las destrezas disponibles en la organización. Las acciones de capacitación deben basarse en un acercamiento entre el área de recursos humanos y la línea. Debe responder también a la difusión de las prácticas de la compañía para pertenecer a ella y representarla. El término, se utiliza con frecuencia de manera casual, para referirse a la

\_

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Böhrt Pelaez, M. R. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Revista ciencia y cultura*, (8), 123-131.

generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización, para impulsar el aprendizaje de sus miembros (Sherman, Bohlander y Snell, 1999).

La capacitación es un proceso, que parte de la comparación entre las necesidades para cubrir cada puesto y la formación previa que tiene el individuo que lo ocupa, a partir de ahí, se trabaja para cubrir esa brecha. Muchos empleados llegan con una importante proporción del conocimiento, habilidades y capacidades necesarias para comenzar a trabajar. Otros quizá requieren una capacitación extensa antes de poder contribuir a la organización. Sin embargo, la mayoría necesita cierto tipo de capacitación continua, a fin de mantener un desempeño eficaz, o bien para ajustarse a las nuevas maneras de trabajar (Sherman, Bohlander y Snell, 1999). En este sentido, la formación es uno de los medios que posee la dirección para asegurar que el nivel de competencia de las personas y equipos estén a la altura de las exigencias del medio (Meinant, 1997).

Böhrt Pelaez, M. R. (2000) afirma que la capacitación tiene un costo específico y debe estar vinculada con el proyecto futuro que la empresa tiene asignado para el empleado. No debe olvidarse que esta tiene un fuerte poder de motivación. Si la empresa no planeó para él un lugar acorde con lo que sabe, el empleado se siente desmotivado y buscará nuevos horizontes. Formar a un empleado significa que la empresa tiene un proyecto de desarrollo futuro para él. Se le da un valor agregado, que lo expone a posiciones superiores en el mercado laboral.

Formación frente a Desarrollo

	Formación	Desarrollo
Presta atención a	El trabajo actual	El trabajo actual y el futuro
Ámbito	Individuo	Grupo u organización
Marco temporal	Inmediato	Largo plazo
Objetivo	Resolver los déficit actuales de habilidades	Preparar para las futuras demandas laborales

Fuente: Cardy, R. L. y Gómez-Mejía, L. R. (2016).

Aunque la capacitación está relacionada con los planes de desarrollo es importante identificar los factores que los diferencian. La figura I.3 explica que la formación se enfoca en el trabajo actual e intenta resolver los déficits referentes a las habilidades inmediatas necesarias para el desempeño del trabajo, sin embargo, el desarrollo se hace considerando el trabajo actual y futuro tomando en cuenta los planes a largo plazo de la organización.

Cabe destacar que no siempre la capacitación tiene un impacto positivo en los colaboradores, puesto que ser enviado a una capacitación relacionada a las funciones que realiza puede ser visto por el empleado como una deficiencia en el desempeño. Estos podrían asumir que el ser seleccionado para asistir a una capacitación es vergonzoso, cuando en realidad representa una oportunidad de crecimiento y desarrollo, sin embargo, en estos casos es importante definir claramente el objetivo de la formación y enfocarlo al desarrollo para evitar malentendidos y confusiones.

El artículo 256 del código de trabajo de República Dominicana expresa: "Todo trabajador tiene derecho a que su empleador le proporcione capacitación en su trabajo que le permitan elevar su nivel de vida y su productividad, conforme a la naturaleza de sus servicios y a los requerimientos de la empresa. La formación profesional será obligatoria y gratuita para el trabajador cuando sea requerida por la empresa para mejorar su desempeño laboral."

Conforme lo que estable el código de trabajo de Republica dominicana, las empresas están obligadas a proveer capacitación a sus empleados, por tanto, muchas empresas solo se enfocan en cumplir este reglamento y no ven más allá, no crean planes de formación y desarrollo que favorezcan su crecimiento.

Figura I.4 El proceso de Formación



Fuente: Cardy, R. L. y Gómez-Mejía, L. R. (2016).

Según la figura I.4 el proceso de formación capacitación consta de Tres etapas: la evaluación de necesidades la cual incluye la identificación de los problemas y necesidades que se deben abordar en la capacitación, luego está la etapa de desarrollo e implantación que es donde se diseña la capacitación que más se adecua a los colaboradores, y finalmente la etapa de evaluación donde se valida la eficacia del programa de capacitación.

Actualmente, las nuevas tendencias de gestión humana en cuanto a capacitación van enfocadas a la gestión del conocimiento, que se refiere a la forma en que se debe afrontar el fomento del conocimiento, mejora y aprecio por la empresa para que los empleados se beneficien personalmente y aporten beneficios a la organización. Una de las ideologías que abarcan este tema es la "teoría Z" de William Ouchi, en la cual se le inculca al empleado el amor por el trabajo y la empresa, a través

de un proceso natural de largo plazo que brinda garantías de continuidad en la empresa.

# I.2. El rol de la evaluación de desempeño en el proceso de capacitación

La evaluación de desempeño es un proceso mediante el cual se evalúan las competencias, habilidades y comportamientos requeridos para desempeñar un puesto con eficiencia y resultados óptimos. Además, es un proceso que permite identificar si el candidato está cumpliendo con los requerimientos del puesto o si hay alguna brecha de conocimientos a desarrollar.

Figura I.5

Ciclo dinámico de la administración básica para la implementación de un cambio.



Fuente: Stoner J. Wankel C. Administración. Prentice-Hall. México, 1990. p. 4

"La evaluación de desempeño es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de

compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo" (Amoros, 2007).

Partiendo de esta definición podemos establecer el rol de la evaluación de desempeño en la incorporación y puesta en marcha de un plan de capacitación eficiente. La evaluación de desempeño es una de las herramientas más acertadas para identificar necesidades de capacitación, sin embargo, es importante que dicha evaluación se realice de forma consciente y con el único objetivo de identificar oportunidades de mejora o resaltar el buen desempeño. Un plan de capacitación bien delimitado y con objetivos claros debe estar precedido por una evaluación de desempeño, de modo que se puedan seleccionar capacitaciones focalizadas conforme a las necesidades de formación identificadas.

Concuerdo con Montejo (2011), cuando afirma que la evaluación le da al trabajador la oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol. Con ella se estimula el trabajo en equipo y se busca desarrollar las acciones necesarias para motivar al empleado y lograr que se identifique con los objetivos de la empresa. Es un instrumento para mantener una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores. Además, incita a los empleados a ofrecer sus mejores esfuerzos y procura su entrega, disposición y lealtad sean recompensadas apropiadamente.

Los encargados de gestión del talento humano deben tomar en cuenta distintos criterios al momento de llevar a cabo un proceso de evaluación de desempeño, principalmente deben asegurar la objetividad del proceso. Hay varios fenómenos que suelen darse, uno de ellos es la tendencia a la medición central, este se da cuando los evaluadores tienden a evitar las

calificaciones muy altas o bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que sean promedio. Otro de los fenómenos que se dan es el efecto de halo o aureola, el cual ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce. Por último, también se da la interferencia de razones subconscientes, en este caso impera el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores adoptan automáticamente actitudes benévolas o estrictas.

Robbins (1998) expresa "Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables."



Fuente: Cardy, R. L. y Gómez-Mejía, L. R. (2016).

La figura I.6 muestra la evaluación en 3 factores: la identificación, medición y gestión del desempeño de las personas de una organización. La

identificación pretende determinar en qué áreas de trabajo se debe enfocar el análisis de los directivos o supervisores para medir el rendimiento, lo cual sugiere que la evaluación debería centrarse en el rendimiento de la organización y no en otras características poco relevantes como la raza, sexo o edad. El otro factor es la medida, esto implica la realización de un juicio de valor sobre el rendimiento del empleado por lo que es importante que todos los directivos de la organización mantengan estándares de calificación comparables, finalmente se encuentra la gestión que debe ser el objetivo de cualquier sistema de evaluación, es decir, que la evaluación debe estar orientada a futuro y enfocada a que los empleados logren alcanzar su potencial en la organización. Las evaluaciones de desempeño son excelentes instrumentos para tomar decisiones sobre la condición laboral de un colaborador. Además, si se enfocan al desarrollo, permiten el fortalecimiento de las capacidades laborales, permiten reforzar competencias y corregir actitudes.

# I.3. Impacto de la implementación de un plan de carrera en pymes

Pyme es el acrónimo para pequeñas y medianas empresas, este término se utiliza para describir empresas con criterios específicos, que tienen que ver con su tamaño, capacidad, cantidad de empleados y volumen de ingresos. Por su tamaño y recursos muchas de estas empresas a menudo no cuentan con una estructura organizacional bien definida, no cuentan con políticas o procesos establecidos y a veces tampoco tienen un departamento de gestión humana que vele por el bienestar y estabilidad de los colaboradores, lo cual genera desmotivación y alta rotación.

Lozano Reina & Sánchez-Marín, (2019) afirman que las pymes cuentan con distintas barreras que no están presentes en las grandes empresas, tales

como, tamaño, estabilidad financiera, poca experiencia profesional, entre otras, que pueden llegar a afectar el desarrollo de sus políticas, incluidas las de gestión general del talento humano.

Tradicionalmente la gestión de recursos humanos se estudia tomando como modelo las grandes empresas. Sin embargo, las nuevas tendencias despiertan gran interés en las microempresas, pequeñas y medianas empresas (Pyme), se busca identificar cómo son desarrolladas las prácticas y estrategias de recursos humanos en estas empresas, y en verificar el impacto de dichas prácticas en los resultados de la empresa.

Según el estudio sobre prácticas de recursos humanos y rendimiento empresas realizado en empresas españolas por Lozano Reina & Sánchez-Marín, (2019) las variables contingentes de caracterización de las Pyme que más contribuyen a las diferencias de desarrollo de políticas de recursos humanos son la antigüedad, la naturaleza del control (familiar o no familiar) empresarial y la formación del gerente. Se ha constatado que las empresas más jóvenes, que no tienen carácter familiar y en las que el gerente tiene una formación superior (universitaria) se caracterizan por tener un mayor grado de implantación de políticas de recursos humanos enfocadas a la mejora de las habilidades de sus empleados, de la motivación y de las oportunidades. Esto pone de manifiesto lo importante que es para el desarrollo de políticas formalizadas de recursos humanos en la Pyme contar con estructuras de poder relativamente recientes (empresas jóvenes), profesionalizadas (no familiares) cuyos máximos responsables tengan formación universitaria.

Gestionar los recursos humanos de una empresa es una de las necesidades estratégicas que no deben darse por sentado, requiere conocimientos y experiencia, dar un seguimiento apropiado y definir políticas y esquemas claros que permitan el crecimiento de la organización. Uno de los subsistemas de gestión humana más importantes es la capacitación que permite desarrollar el recurso más importante de las organizaciones, su gente. Para las pymes resulta mucho más complejo llevar a cabo planes y programas muy acabados, muchas veces no cuentan con el apoyo de la dirección para destinar un presupuesto anual para tales fines o destinar tiempo laborable para fines de formación. Sin embargo, en la actualidad las organizaciones pymes que tienen visión de crecimiento están prestando especial atención a este factor, considerando que el desarrollar el personal interno representa reducción de costos de reclutamiento, prevención de riesgo de no contar con el personal de puestos claves en momentos críticos, además de mejorar la productividad y motivación del personal.

Pfeffer, (1998) afirma que las empresas que invierten en el desarrollo de su capital humano obtienen mejores resultados financieros y grandes diferencias en la atención y la satisfacción al cliente, con respecto a la competencia. Además, plantea que existen prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, que permiten optimizar la labor de los colaboradores y así logran un mejor resultado económico.

Hugo de Juan del proyecto Encamina habla sobre las razones para desarrollar carrera en una pyme e insiste en que en la medida que contribuyas a que tu empresa tome renombre, tu marca personal y tu empleabilidad se enriquece. Si se toma como indicador el número de ofertas laborales que le llegan por LinkedIn a su equipo, podrían certificar que existe una progresión laboral implícita en la medida que la marca va ganando reconocimiento y relevancia.

También argumenta que cuando formas parte de una empresa que te ayuda con tu marca personal, que te facilita la difusión de tus propios contenidos, te apoya en el logro de certificaciones, la participación en charlas y eventos, además, te ayuda a crecer y te anima a sobresalir en el mercado, pese a los límites del tamaño en tu empresa, dispones del casi infinito del mercado global para brillar. Las pymes del sector legal generalmente trazan planes de mercadeo basados en el desarrollo de la marca personal y de dar a conocer el expertise de los miembros de la firma, lo cual beneficia también al empleado.

Dentro de una pyme es más fácil medir la mejora y progresión de uno mismo, ya que puedes tomar como referencia a quienes te rodean. Es decir, evaluar si en la actualidad eres mejor profesional que hace un año o si has podido trazarte retos y lograrlos.

Para muchos una de las barreras de crecimiento más importantes dentro de las pymes es el hecho de que hay escasas oportunidades de alcanzar niveles más altos de desarrollo profesional, además, por lo general, no tienen planes de desarrollo de carrera implementados que motiven a su gente a permanecer con el objetivo de lograr posiciones de mayor relevancia.

Es posible desarrollar carrera dentro de una pyme, sin embargo, la empresa debe tener una visión encaminada al crecimiento, donde se permitan crear planes y programas a largo plazo como lo hacen las grandes empresas, aunque en menor escala, esto no solo les asegura una mejor retención del talento y reducción en la rotación del personal, también genera motivación y cultura organizacional más sana y organizada, lo cual se traduce a evolución y desarrollo de la empresa.

### I.4. Planes de carrera en empresas del sector legal

Las firmas legales son empresas de servicio, que como cualquier otro negocio de esta categoría depende de sus colaboradores, de hecho, en esta industria la formación y desarrollo de los profesionales son vitales para la productividad y el reconocimiento de la firma.

La Revista Mercado realiza un Ranking denominado "Las Mejores Empresas para Trabajar en República Dominicana", este ranking al igual que otros internacionales toma en cuenta aspectos relacionados con el bienestar de la organización y sus colaboradores, esencialmente buenas prácticas de gestión del talento humano. En el ranking del 2019 se encuentran destacadas empresas del sector legal en República Dominicana, tales como: Castillo y Castillo Abogados, Squire Patton Boggs, OMG, Pellerano & Herrera y Ontier Albuerquerque. Todas estas firmas tienen una amplia trayectoria y muchas son empresas familiares, sin embargo, el criterio más notable que se destaca en todas es la implementación de planes de capacitación, desarrollo y sucesión bien definidos. A continuación, presento los criterios que resalta el ranking de cada firma:

#### Pellerano & Herrera

El ranking destaca de esta firma de abogados su solidez, nivel de expertise, cantidad de colaboradores especializados y su especial enfoque en la formación integral de su equipo de trabajo, a selección de los más prometedores talentos, la diversidad profesional en las áreas de práctica, la gestión y transferencia de conocimiento y su enfoque de servicio.

#### **OMG**

De esta firma el ranking resalta sus tres criterios clave: competencia, especialización y creatividad, además de ser una firma de abogados de carácter multinacional, resaltan la amplia experiencia y capacidad de su equipo, el ambiente laboral idóneo y por supuesto su enfoque al desarrollo de profesionales capacitados y con alto nivel de creatividad.

### Squire Patton Boggs

De esta firma destacan específicamente las facilidades que ofrecen para que su personal se capacite, con el fin de cultivar un equipo de trabajo altamente cualificado y preparado, ofrecen licencias sin disfrute de salario para que puedan hacer sus maestrías en el exterior, además cuentan con programas de pasantías y a sus colaboradores de más alto nivel le dan apertura para la toma de decisiones y planeación estratégica.

### **Ontier Alburquerque**

Destacan su sólida trayectoria a nivel internacional, con presencia en 14 países y 21 oficinas. Su política de gestión humana la dirigen desde una estructura con estilo familiar que se extiende de forma integral en todos los niveles de la empresa, además, resaltan su compromiso con el desarrollo de un plan de carrera prometedor y sin fronteras para todos sus colaboradores.

#### Castillo & Castillo

Se distinguen por su compromiso en lograr los mejores resultados para sus clientes. Trabaja en estrecha colaboración con las principales empresas de la República Dominicana y del ámbito internacional para encontrar soluciones viables y proporcionar una implementación práctica. Además de asesorar en importantes proyectos transformadores y estrategias

fundamentales para la empresa, también brindan asesorías en asuntos legales del día a día.

Tal y como se percibe, en cada una de las firmas antes mencionadas cuentan con planes de desarrollo de carrera o al menos estructuras que incluyen la capacitación como parte fundamental de su estrategia y esto evidentemente es un factor que repercute en su posicionamiento en el mercado.

### I.5. Planes de sucesión:

Según Alles M. (2013), los planes de sucesión son programas organizacionales por los cuales se reconocen puestos clave, se identifican posibles participantes del programa y se evalúa para luego designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos claves, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les asiste y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocupará.

Alles M. (2013), también afirma que las organizaciones cuales quiera que sea su tamaño y objetivo social requieren tener asegurada su continuidad y esto implica la continuidad de su management. Para ello la herramienta por excelencia son los planes de sucesión. Diseñar un plan de sucesión no significa que quien que ocupa el puesto dejara de hacerlo en un corto plazo, ni que por designar un posible sucesor la compañía asume un compromiso con el designado como posible sucesor. No existe promesa de que ocupará el puesto que sucedería, sólo si se dieran ciertas circunstancias. A través de los planes de sucesión sólo se desea prever eventualidades desde las

más funestas (fallecimiento o incapacidad) hasta las más habituales en la vida de las organizaciones: desahucio, ejercido por cualquiera de las partes, que puede darse por diversas circunstancias.

Tener designado sucesores de la alta gerencia permite a la organización resguardar el capital intelectual, la cultura y los valores de la organización. Además, esto representa un valor agregado. Las organizaciones tienen una visión que desean alcanzar y para esto se diseñan los planes estratégicos, los cuales se alcanzan con el aporte de las personas que integran la organización. Los planes de sucesión deben asegurar que todos los individuos designados como posibles sucesores posean las capacidades necesarias para alcanzar la mencionada visión junto con los planes estratégicos (Alles, 2013).

Para llevar a cabo un plan de sucesión de manera exitosa la organización debe determinar cuáles son sus puestos claves y designar un posible sucesor para cada uno de ellos el enfoque principal para el progreso de las personas, de modo que el designado sucesor esté preparado para asumir la posición, en caso de ser necesario. Es importante comunicar efectivamente el esquema a llevar a cabo para el plan de sucesión y todos los detalles de este, ya que se pueden dar opciones o confusiones tanto por parte de la dirección como de los empleados involucrados en el proceso (Alles, 2013).

Alles (2013), visualiza los planes de sucesión como una oportunidad de crecimiento y desarrollo para un grupo de personas que repercuten en toda la organización de manera positiva. Sin embargo, si los integrantes de la organización no lo ven de esta forma y se generan dudas o temores, o los directivos tienen miedo a la reacción de los distintos involucrados el mejor consejo es no continuar con los planes.

La ausencia de un plan de sucesión impide el crecimiento de un empleado clave, de ahí radica su importancia, muchas empresas no prevén las implicaciones de perder a un posible sucesor, quien, aunque se encuentre identificado con la organización, podría decidir abandonar su puesto porque no ve oportunidades de crecimiento y no se visualiza desarrollándose dentro de la organización.

Alles (2006), plantea desarrollar planes de carrera profesional para jóvenes profesionales donde las predicciones sobre el futuro tienen la limitación de que sólo pueden hacerse en base a la información disponible en el presente. Los jóvenes deben ser elegidos y desarrollados con todas las herramientas disponibles y las más modernas, preparándolos lo mejor posible, dentro de lo que sabemos hoy, para conducir las organizaciones según entendemos será necesario en el futuro. Para ello, los conocimientos serán un elemento necesario, pero no el único a tener en cuenta. Además, explica que en las búsquedas de jóvenes profesionales se da mayor importancia a las competencias que a los conocimientos.

Al momento de llevar a cabo un plan de sucesión, es importante encontrar un candidato con los conocimientos requeridos de acuerdo con el perfil, sin embargo, existen otros factores que definen la incorporación de un candidato en lugar de otro tienen que ver por lo general con otras razones, tales como: compromiso, responsabilidad, capacidad de aprendizaje, comunicación, liderazgo y otros similares son los factores que hacen la diferencia (Alles, 2006).

### I.6. Planes de Carrera y Sucesión en empresas familiares

García y Calvo (2002) definen la empresa familiar como una organización en la que confluyen la propiedad, la gestión y la familia. Independientemente de la definición, los expertos concluyen que para poder hablar de empresa familiar han de coincidir tres elementos:

- a) Que su propiedad o participación significativa pertenezca a un grupo familiar.
- b) Que tenga o persiga una vocación de continuidad.
- c) Que en su gestión relevante participe el grupo familiar a través, como mínimo, de uno de sus miembros.

La sucesión es uno de los factores fundamentales para asegurar la continuidad de una empresa familiar: «la planificación de la sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros (familiares, directivos ajenos a la familia, asociaciones de caridad, etc.), de la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo» (Casillas et al., 2005, p. 233 citado en cardona y Balvin 2014). Luján, (2000) afirma que: "La mayoría de los presidentes de empresas familiares no tienen un plan de sucesión y ésa es la razón de que sólo una tercera parte de estas empresas lleguen a la siguiente generación"

.

Según Luján (2000) la mitad de las empresas familiares transmitirá la propiedad y/o la gestión de la firma a la siguiente generación en los próximos diez años. Sin embargo, entre un 75% y un 82% de estas empresas no ha planificado formalmente la sucesión y sólo el 43%, ha redactado un plan de sucesión. Estos datos se desprenden de un estudio realizado por el Instituto de la Empresa Familiar del Organismo Público Valenciano de Investigación (OPVI).

Es importante resaltar que la implementación de planes de carrera en pymes tiene un impacto directo en su crecimiento y valoración empresarial, este tipo de programas permite que haya estabilidad laboral y empleados comprometidos con el crecimiento de esta. Además, no solo se impacta al empleado desarrollado, sino también a otros colaboradores que ven oportunidad de crecimiento dentro de la organización.

Crear misión v visión familiar Obtener seguridad económico de los fundadores Crear órganos de gobierno y equipos de trabaio Preparar plan de jubilación Inculcar valores a los hijos Tranferir la propiedad v el control del negocio Desarrollar liderazgo Definir rol empresarial habilidades y de otros parientes capacitación Comunicación Profesionalización oportuna, eficaz Plan de desarrollo personal del sucesor Elaborar plan de Protocolo familiar Confeccionar planeamiento estratégico

<u>Figura I.7.</u> <u>Proceso de Sucesión en empresas familiares</u>

Fuente: extraído de Leandro, A. A. (2012). Tec empresarial, 6(2), ág-29.)

En este organigrama se evidencia la relevancia que tienen los planes de desarrollo de carrera para una correcta y efectiva sucesión en empresas familiares. Se debe tomar en cuenta el establecimiento de un programa de formación que contemple todas las capacitaciones necesarias para adquirir las competencias y habilidades requeridas para dirigir una organización.

Además de tener claro si dentro de la familia existen sucesores, pues en muchos casos los hijos o nietos no se interesan por tomar el control del negocio o están muy jóvenes para asumir ese rol, por lo que debe apostar su confianza a terceros relacionados que hayan demostrado ética y compromiso con la organización.

Existen un conjunto de circunstancias de las que dependen el éxito de un proceso de sucesión, además, debe haber una planificación previa que permita afrontar cualquier imprevisto o situación desfavorable.

Por tanto, al momento de realizar la sucesión en la empresa familiar, es sustancial evaluar las circunstancias favorables y desfavorables que conducen el proceso de sucesión. Partiendo del análisis de estas condiciones favorables y desfavorables, se deben crear estrategias que favorezcan el éxito del proceso sucesorio. Esto debe prever situaciones emergentes relacionadas a conflictos accionariales y familiares, así como convertir gradualmente la organización con la finalidad de incorporar profesionales del estilo de los sucesores.

Leandro (2012) confirma que la sucesión es más fácil si existe predisposición por parte del líder a delegar, desprenderse, ser generoso, otorgar autonomía y no inmis-cuirse, establecer relaciones de confianza con su familia o con sus colaboradores. Para las empresas familiares, la sucesión no sólo tiene impacto en la continuidad, sino que también genera inestabilidad a nivel fa-miliar y empresarial. Además, es un proceso necesario e inevitable, ya que se tendrá que en-frentar tarde o temprano, por lo que es recomendable prepararse.

Para la selección del sucesor más idóneo se deben considerar varios aspectos, esencialmente su competencia técnica y predisposición

personal. González (2010) plantea que en muchas empresas familiares se evidencian factores comunes tales como: en las primeras etapas son dirigidas única y exclusivamente por el fundador. En la primera generación existe el "yo", y la empresa misma se identifica con él. El fundador de la empresa ha ejercido un control absoluto sobre la misma, tomando las decisiones de una forma autoritaria, tienen necesidad de control y de poder y dependencia psicológica respecto a la actividad que desarrollan.

Las empresas familiares longevas exitosas han sido capaces de planificar y prever con suficiente antelación aquellos hechos que podían poner en peligro la continuidad de la empresa, uno de los mayores problemas a los que se enfrenta. Para ello, ha existido una planificación sucesoria por parte del sucesor, han sabido superar los avatares de las crisis matrimoniales de sus miembros componentes y las disputas entre ellos, y han sabido separar el patrimonio empresarial y familiar (González, 2010).

En conclusión, la mayoría de los autores concuerdan en que las empresas familiares que quieran asegurar su continuidad y permanencia en el tiempo deben crear un consejo familiar que funja como mediador para la toma de decisiones y resolución de conflictos familiares que pudieran interferir con el funcionamiento u operatividad de la empresa. También recomiendan crear un protocolo familiar donde se detallen reglas y se definan lineamientos de actuación ante situaciones que pongan en riesgo la continuidad de la organización, por ejemplo, el proceso para el establecimiento de sucesores.

# I.7. Planes de desarrollo de carrera y su influencia en la motivación de los empleados

Un plan de carrera debe integrar estratégicamente las necesidades individuales y las necesidades de la organización. Los planes de carrera propician el desarrollo de conocimiento y experiencia de los trabajadores, establecen condiciones donde los empleados logran un desempeño eficaz, que contribuye al logro de los objetivos organizacionales, generando nivel de pertenencia, motivación e interés de los colaboradores (Poveda, 2014).

Araya y Pedreros (2009), plantean en su artículo las diferentes teorías de la motivación que inciden en el ámbito laboral, indicando desde la teoría de motivación de Mcclelland que las personas con una alta necesidad de logro buscan distinguirse por hacer bien las cosas y disfrutan de situaciones en las que pueden tomar responsabilidades.

<u>Figura I.8.</u> <u>Jerarquía de Necesidades de Maslow</u>

# Necesidad de Autorrealización Necesidad de Autoestima Necesidades Sociales Necesidad de Seguridad Necesidades Fisiológicas o Básicas

Jerarquía de Necesidades de Maslow

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Chapman (2007).

La figura I.8 es una adaptación de la pirámide de necesidades de Maslow, que habla sobre las necesidades más importantes de un individuo. Maslow expresa que las personas se encuentran motivadas por cinco tipos de necesidades: fisiológicas o básicas (alimento, agua y abrigo), de seguridad (protección, orden y estabilidad), sociales (afecto, amistad y sentido de pertenencia), autoestima (prestigio, estatus y autoestima) y autorrealización (autosatisfacción y desarrollo).

Mientras que la teoría de la motivación de Herzberg plantea que el rendimiento de las personas varía según su nivel de satisfacción, dependiendo de cómo se sienten en el ámbito laboral, independientemente sea bueno o malo; los factores que se indican en esta teoría están en función de la satisfacción del cargo y tareas asignadas. Se desafía al colaborador con tareas retadoras que generen un efecto positivo, aumentando la productividad y la motivación y disminuyendo así la rotación, el ausentismo y la insatisfacción laboral de los colaboradores.

Por otro lado, encontramos la teoría de McGregor, la cual se basa en el desarrollo del conocimiento y motivación de los empleados, según Poveda (2009) esta teoría tiene dos variables la X y la Y; la teoría X asume que las personas les desagrada el trabajo y deben ser obligadas, controladas y dirigidas hacia los objetivos que persigue la organización; y la teoría Y hace hincapié en el interés intrínseco que por término medio tiene las persona en su trabajo, y su deseo de actuar con propia iniciativa para resolver problemas de la empresa.

Dentro del diseño de rutas de desarrollo profesional y generación de planes de carrera, uno de los pilares indispensables que se deben incluir, es la gestión por competencias, que permitirá al área de gestión humana diseñar posiciones, seleccionar, gestionar el desempeño, capacitar y contribuir al desarrollo profesional de los empleados para obtener de forma efectiva el logro de los objetivos organizacionales.

Al hablar sobre planes de carrera es importante considerar las teorías de motivación ya que la mayoría de los profesionales valora la capacitación y el desarrollo como una necesidad de autorrealización, tal como lo plantea Maslow en su teoría de motivación y otros autores que abordan el tema, la motivación es un tema complejo pues cada individuo tiene necesidades y aspiraciones distintas, ,sin embargo, hay factores comunes que coinciden, y en el ámbito laboral definitivamente el sentirse parte de la organización y desarrollarse en la misma es un factor motivacional para los colaboradores.

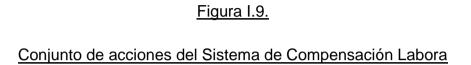
# 1.8. El plan de desarrollo de carrera como beneficio intangible:

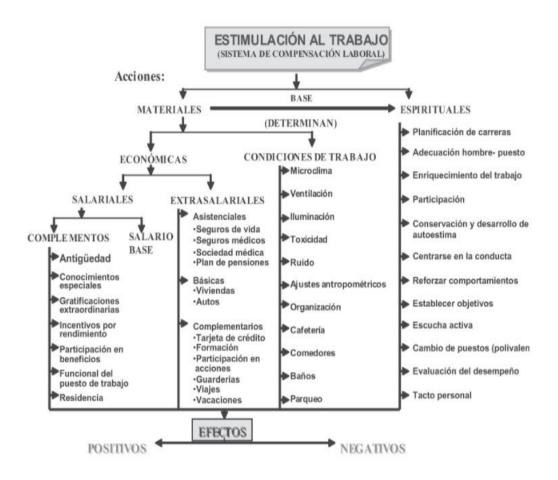
La compensación es uno de los subsistemas de gestión humana más importantes, es parte fundamental del esquema de trabajo, es la remuneración que recibe un empleado por su desempeño, por tanto, al momento de aceptar una oferta de empleo el candidato toma en cuenta las condiciones laborales y la compensación, que contempla no solo el salario, sino todos los beneficios que recibirá ese empleado como parte de la organización, estos beneficios se dividen en tangibles e intangibles.

La concepción de la compensación laboral necesariamente tiene que estar precedida del correcto diseño de los procesos de trabajo que configuran los sistemas de trabajo. La compensación laboral está en función de los sistemas de trabajo que se asuman, a los cuales son inmanentes el tipo de organización del trabajo del personal: individual o de grupal, por turnos, brigadas, entre otros. (Cuesta Santos, A. 2010).

Cuesta Santos, (2010) plantea que el salario es un elemento necesario de la estimulación, pero ineludiblemente debe desarrollarse en conjunto con la estimulación espiritual o emocional. La realización o el logro se relacionan directamente con los estímulos psicosociales o anímicos, se convierten en objetivos imprescindibles de la compensación laboral, como proceso clave de la gestión moderna del talento humano, el aumento del buen desempeño laboral y el mejoramiento humano. La motivación intrínseca, asociada al logro o autorrealización, se considera la más importante en el desempeño de alto rendimiento, en la excelencia laboral. El crecimiento del empleado como ser humano socialmente realizado, con valores y sentido de buena persona, deberá ser objeto de compensación material y espiritual sistemática.

Así mismo, Cuesta Santos, (2010) explica que según la teoría de expectativas de Lawler, la motivación de una persona depende de varios factores: expectativas de la relación entre esfuerzo y buen desempeño, expectativas de la relación entre buena actuación y compensación y percepción de los atractivos de la compensación.





Fuente: Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento.

En la figura I.9 se muestra en sistema las acciones específicas de compensación laboral más significativas o eficaces, así como sus relaciones de determinación. Como puede observarse de las dos grandes

divisiones materiales y espirituales relacionadas a las acciones de compensación laboral, la primera es la determinante.

Es necesario entender profundamente el concepto de de compensación laboral. La compensación como se ha expuesto anteriormente es más que el salario, que, aunque es fundamental, hay otras acciones y variables que incentivan a las personas, como las condiciones de trabajo y la formación, que en la actualidad han tomado gran auge motivacional. El análisis de puestos, históricamente asociado al salario escala, es una fase imprescindible al gestionar la compensación laboral y, en particular, la salarial.

Otra herramienta importante para el establecimiento de un buen esquema de compensación es la valoración de puestos de trabajo que busca otorgar el valor relativo de un cargo determinado. El objetivo de esta es otorgarle a la dirección información de valor inestimable para tomar decisiones sobre cuestiones de relevancia como la estructura organizacional, los programas de formación, los ajustes y desviaciones entre capacidades y habilidades de los trabajadores y los requerimientos de los procesos de trabajo (Fernández y Sánchez, 1997 citado en Arciniegas Ortiz, J. A., 2018).

El proceso de valoración de puestos también permite a la organización identificar sus posiciones por niveles, lo cual permite definir un esquema de compensación justo y que valore el puesto y no la persona, además es una herramienta muy útil a la hora de elaborar un plan de carrera ya que permite organizar los puestos de manera jerárquica y de acuerdo a criterios establecidos en el descriptivo de puesto, por lo que los colaboradores tienen claro los requerimientos y beneficios del puesto que podrían ocupar en un proceso de desarrollo o sucesión.

Arciniegas Ortiz (2018), detalla algunos aspectos a considerar para el éxito de una valoración de puestos de trabajo, los cuales se indican a continuación:

- Inclusión de planes y compensaciones.
- Utilización de métodos precisos.
- · Correcto levantamiento de información.
- Igualdad entre todos los puestos de trabajo.
- Análisis profundo de la organización.
- Manual de funciones.
- · Comunicación organizacional.
- Retroalimentación a los colaboradores respecto a los resultados obtenidos.
- · Validación de la información levantada.
- Alineación de la valoración de puestos con la planificación estratégica.

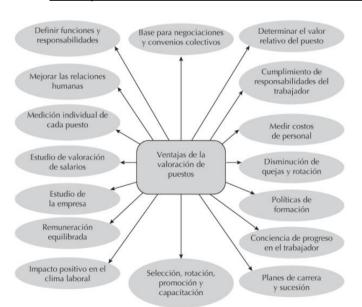


Figura I.10
Ventajas de la Valoración de Puestos de Trabajo

Fuente: Arciniegas Ortiz, J. A. (2018). Gestión del recurso humano en las organizaciones.

La figura 1.10 muestra las ventajas de la valoración de puestos en el proceso de compensación, entre las ventajas más importantes cabe resaltar: medir costos de personal, disminución de quejas y rotación, impacto positivo en el clima laboral, medición individual de cada puesto, conciencia de progreso en el trabajador y planes de desarrollo de carrera.

## Capitulo II:

# Plan de Carrera como parte de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la identidad corporativa de un negocio, donde se describen su personalidad, conformada por sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han evolucionado en el tiempo y que dictan como deben comportarse sus miembros. La cultura es una percepción de la gente y es más descriptiva que evaluativa, pues describe cómo se comportan sus miembros, independiente de si les gusta o no (Robbins,1996).

La cultura de una organización muestra la razón de ser de la organización y el enfoque de los fundadores, a través de la misión, visión y valores. Esta cultura les permite proyectar la imagen de como desean que sea percibida la organización y el comportamiento de sus colaboradores.

Vista como parte del proceso administrativo, diversos autores coinciden en que, la cultura organizacional hace parte de una etapa de este proceso denominada Organización, definiéndola, como un patrón general de conducta, creencias y valores compartidos, que puede ser influenciada y creada por los administradores o líderes empresariales (Koontz, 1998).

Toda organización posee una cultura que la distingue e identifica, y que la orienta hacia determinados tipos de acciones y modos de trabajar; al mismo tiempo, esa cultura rige las percepciones y la imagen que las personas se forman de ella. Se conoce como cultura organizacional al complejo conjunto de comportamientos comunes a los miembros de una organización, entre los que se encuentran: supuestos básicos, valores, creencias, mitos

principios, normas, lenguaje, costumbres, rituales, tradiciones, etcétera. Por ejemplo, se considera que en una cultura organizacional fuerte los trabajadores desarrollan sus actividades porque han asumido como suyos los valores de la organización; por el contrario, en una cultura organizacional débil los trabajadores realizan sus actividades gracias a un control ejercido a través de procedimientos extensos y burocráticos. De manera concreta, se está utilizando el concepto de cultura para referirse a las variables que controlan la conducta, es decir, los métodos de control utilizado y sus efectos (positivos en el caso de una organización fuerte, y negativos en el caso de una débil) (Espinoza y Gallarzo, 2011).

La cultura organizacional puede ser definida, según como sea orientada la organización por un modelo gerencial específico. Por ejemplo, Páramo (1.998), estudia la "cultura orientada al mercado", considera que después de haber revisado buena parte de la literatura de marketing que existe respecto a la orientación al mercado, estudiado varias piezas de investigación del comportamiento organizacional y propuesto no sólo un modelo conceptual para la implementación de culturas organizacionales orientadas al mercado sino una mecánica específica para su operacionalización, pueden determinarse algunas conclusiones en relación con lo que verdaderamente implica tener una cultura de este tipo:

- Identifica más fácilmente las actitudes del cliente y su conducta de compra.
- Provee beneficios sociales y sicológicos a los empleados participantes.
- Da a los empleados un más elevado sentido de orgullo de pertenecer a una determinada organización.
- Mejora el desempeño total de la organización.

- Proporciona un foco unificado para desarrollar, al interior de la organización, proyectos tanto individuales como organizacionales.
- Facilita la claridad suficiente tanto para la formulación de la estrategia de la organización como para su implementación.

En relación con el modelo propuesto (Páramo, 1998), afirma que una de sus principales ventajas, es ir más allá de los valores que una orientación al mercado tradicionalmente ha supuesto y que en la perspectiva de Slater y Narver (citados por el autor) son necesarios, pero no suficientes para la creación de una organización que necesita aprender y practicar tales valores. Es decir, no basta reconocer amplia y públicamente la validez de los comportamientos, creencias y supuestos que tipifican a una organización orientada al mercado, si estos elementos no son traducidos en un ambiente organizacional suficientemente dinámico y flexible que permita, a su vez, la consolidación de los procesos y los sistemas operativos puestos en marcha.<sup>2</sup>

Arciniegas (2018), en su libro Gestión del Recurso Humano en las Organizaciones, menciona la teoría Z de Ouchi, la cual se basa en las relaciones humanas y entiende al trabajador como un ser íntegro, del cual no se puede separar su vida laboral de la personal; para que esto pueda suceder deben existir condiciones tales como confianza, trabajo en equipo, empleo de por vida, relaciones personales estrechas y toma de decisiones colectivas; todas ellas aplicadas con el fin de obtener una mayor participación por parte del recurso humano y así mismo mayor productividad empresarial. Esta teoría busca crear una nueva ideología donde la empresa se encuentre comprometida con sus empleados.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Reinoso Lastra, J. F. y Uribe Macías, M. E. (2009). Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional. Ibagué, Colombia: Sello Editorial Universidad del Tolima. Recuperado de https://elibro.net/es/ereader/unapec/71131?

Según Arciniegas (2018), Ouchi identificó los siguientes pasos para permitir que la organización se transforme en una empresa Z:

- Comprender el tipo de organización Z y el papel que juegan los participantes en la transformación.
- Revaluar la filosofía establecida en la empresa a punto de transformarse.
- Definir la nueva filosofía a implementar y hacer partícipe a la directiva.
- Comenzar la implementación creando las estructuras y los incentivos.
- Desarrollar los lazos personales entre los participantes de la nueva organización.
- Reevaluar el progreso hasta este punto.
- Incluir al sindicato en el proceso.
- Estabilizar el número y categorías de empleados.
- Establecer el sistema (lento) de evaluación y promoción de los trabajadores.
- Ampliar y generalizar las carreras de los trabajadores.
- Promover la participación y dedicación de los trabajadores a la organización (incluye todos los aspectos de la vida social y familiar de estos).

Como hemos podido validar con la literatura consultada, es imposible dividir la cultura organizacional de la planeación de carrera, ya que esta última representa un valor agregado para la estrategia de retención y promoción de la empresa. Una empresa con una fuerte cultura organizacional generalmente posee colaboradores con alto nivel de compromiso y motivación, y esto solo se logra conjugando apropiada y estratégicamente una serie de elementos relacionados a la gestión del talento humano, dentro de los cuales se encuentra con gran relevancia la planeación de vida y carrera.

## II.1. La Organización

La empresa tomada como referencia para esta investigación, es una firma de abogados y empresa familiar con más de 27 años en el mercado y con un desarrollo creciente en los últimos años. Sus abogados poseen profundos conocimientos sectoriales sobre las principales industrias de la economía dominicana, habiendo asistido a clientes de la talla del Banco Popular (banco privado líder en República Dominicana), Bank of Nova Scotia (banco de referencia en Canadá), al Organismo Coordinador del Sistema Eléctrico Nacional Interconectado de la República Dominicana, entre otros.

Desde el 2019 pertenecen a VELAE LEGAL GROUP es una firma internacional de abogados full service con oficinas propias en Madrid, Ciudad de México, Bogotá, Lima y Santo Domingo, que nace de la conjunción de varios despachos de reconocido prestigio y consolidada implantación en cada país, con el fin de ofrecer soluciones jurídicas innovadoras.

Su misión es ejercer el derecho con el más alto grado de apego a la ética y a las buenas prácticas profesionales, ofreciendo un apoyo jurídico completo al cliente, tanto en los asuntos legales del día a día como en sus operaciones más complejas.

Su visión es ser la firma de abogados líder, ofreciendo soluciones adecuadas, responsables e íntegras, protegiendo los intereses del cliente en todo momento.

#### Valores:

Ética: En la práctica de nuestros abogados y el resto del personal, con un estricto apego a la Constitución y las leyes.

Excelencia: De nuestros abogados y nuestros servicios, a través de la capacitación constante y la especialización en las distintas áreas del derecho.

Innovación: Nos adaptamos rápidamente a este nuevo panorama de constantes cambios, apostando firmemente al progreso tecnológico.

Dicha empresa ha trabajado arduamente en su crecimiento. implementando diversos proyectos y programas dentro de los que cabe destacar: implementación de un sistema de gestión de calidad, creación de políticas y programa de responsabilidad social, realizando valuaciones de puestos con el fin de compensar adecuadamente a su personal, además de tratar de mantener un clima laboral apropiado y saludable para sus colaboradores. Sin embargo, en los últimos años ha tenido un incremento en la rotación de personal de áreas claves, que según mi hipótesis se debe principalmente a las escasas oportunidades de crecimiento, puesto que no existe un esquema definido de desarrollo de carrera, donde cada miembro de la organización conozca los requerimientos para alcanzar otro nivel de puesto y sepa que puede acceder a la capacitación requerida para crecer dentro de la organización, contando con el apoyo económico de la misma. Si bien es cierto que en las empresas familiares las oportunidades de crecimiento tienen un límite, la implementación de un plan de carrera le da la seguridad y oportunidad al personal de poder crecer y desarrollarse, por consiguiente, garantiza a la empresa una mayor retención de sus recursos humanos.

La firma 7 años atrás no contaba con un departamento de Recursos Humanos, donde se ejecutarán todas las funciones referentes al personal y la cultura organizacional, es decir, tenían algunos servicios subcontratados y no había ningún tipo de plan, ni de capacitación, ni de retención, ni de relaciones laborales, por lo que siempre ha habido

problemas para retener a sus talentos. Sin embargo, luego de centralizar las funciones relativas a la gestión del talento humano en un departamento, se mejoró el clima, se redujo la rotación de personal y se definió una cultura organizacional. Desde entonces la empresa se ha mantenido en constante crecimiento y ha logrado una gran estabilidad, tanto así que se implementó con éxito un sistema de gestión de calidad por lo que todos sus procesos, políticas y procedimientos se encuentran documentados y estandarizados. Por todo lo antes expuesto, y tomando en consideración las encuestas de clima aplicadas al personal de la firma, que considero necesario desarrollar un plan de carrera que permita retener el talento y crear un sólido esquema de sucesión.

# II.2 El rol del liderazgo en la preservación del capital intelectual

Alles (2006) explica el concepto de capital intelectual desde la perspectiva de varios autores; Thomas Stewar explica la complejidad de localizar una empresa u organización de cualquier tipo, que no se haya vuelto más dependiente de la "información intensiva" que antes, del conocimiento como recurso para atraer clientes y de la tecnología informática para su gestión. Más adelante menciona que las empresas tienen dos tipos de gastos: los derivados de la compra de equipos, maquinarias y otros activos, e inversiones a largo plazo, por ejemplo, en investigación, desarrollo y capacitación.

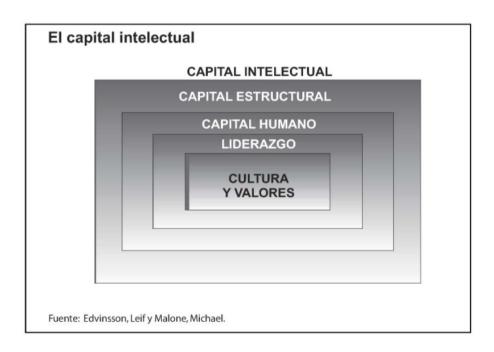
Para Annie Brooking el capital intelectual de una compañía se divide en cuatro categorías:

 Activos del mercado: los constituyen el potencial derivado de los bienes inmateriales de una organización que guardan relación con el mercado. Por ejemplo: la clientela y su fidelidad, las marcas, los canales de distribución y acuerdos tales como licencias o franquicias.

- **2. Activos de propiedad intelectual:** incluyen el know how, los secretos de fabricación, las fórmulas, las patentes.
- 3. Activos centralizados en el individuo: son las cualificaciones que conforman al hombre y determinan que sea lo que es. Para nosotros, serían las competencias. No existe ninguna empresa que pueda funcionar sin un mínimo de personas. 4. Activos de infraestructura: son las tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización (Alles, M. A. 2006).

Alles (2006), plantea la perspectiva de Levinson y Malone sobre el capital intelectual, estos afirman que está compuesto por el capital estructural, el capital humano, el liderazgo, y la cultura y valores, tal y como se muestra en la figura II.2.1.

Figura II.1
El capital intelectual



El capital humano se compone, a su vez, por todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y gerentes de la compañía, y incorpora, capacita y sostiene al capital humano. No nos extenderemos más sobre este tema, muy rico, por cierto, y nos concentraremos en relacionar el capital intelectual con los procesos y procedimientos de recursos humanos. El valor de las compañías puede medirse tomando en consideración diversos aspectos; uno muy importante es el valor de su personal. Cuidar su desarrollo, representa el enriquecimiento y aumento del valor de la compañía. Este concepto está siendo incorporado como un elemento nuevo en las transacciones de compraventa de empresas.

Finalmente, Alles (2006), explica que el capital intelectual de una organización lo componen: los recursos humanos, las políticas de desarrollo, y la opinión del mercado sobre la organización. Afirma también, que, si la empresa cuenta con buenos recursos humanos, buenas políticas para su personal, buenas prácticas en materia de desarrollo, el resultado final será un alto capital intelectual de la empresa.

## II.2.1. Liderazgo

El liderazgo tiene un rol fundamental en el desarrollo y preservación del capital intelectual de la organización, pues los lideres tienen un papel vita dentro de la misma y en el desarrollo de las personas a su cargo, fungen como coaches, mentores y formadores.

Ruiz S. O. (2017), en su libro "Liderazgo" puntualiza las diversas definiciones que existen para explicar los conceptos de liderazgo y líder, de las cuales resalta las siguientes por la facilidad de entenderlas y lo bien que las definen:

"Liderazgo es la capacidad y el deseo de dirigir a los hombres y mujeres a un fin común y el carácter que inspira confianza". Bernard Montgomery, mariscal de campo inglés.

"Liderazgo es tener la responsabilidad de dirigir las acciones de otros para llevar los propósitos de la organización en diferentes niveles de autoridad, sin perder de vista tanto los éxitos como los fracasos". Dr. West Robert.

"Liderazgo son las cualidades de capacidad y personalidad que permiten que alguien se convierta en guía de un grupo, controlando a todos los individuos que de él forman parte". Diccionario de Ciencias de la Conducta.

"Liderazgo es la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un bien común". R. G. Greenwood.

"El liderazgo es el conjunto de habilidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos comunes". Bennis, Warren y Burt Nanus.

## "El liderazgo es influencia". John C. Maxwell

Estas definiciones confirman la importancia que tiene para las organizaciones contar con un liderazgo efectivo, ya que no se trata del orden jerárquico o el título de un puesto, deben existir verdaderos líderes que motiven a sus equipos al logro de objetivos y que se involucre en el crecimiento y desarrollo de los miembros de la organización, contribuyendo así con la preservación del capital intelectual. Además del que el liderazgo en sí mismo forma parte del capital intelectual.



<u>Figura II.2</u> El código del liderazgo

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Lazzati, S. C. y Tailhade, M. (2019).

La figura II.2 representa un modelo presentado por Dave Ulrich, Norm Smallwood y Kate Sweetman, en su libro El código del nuevo líder, de Harvard Business Press (LID, 2009), denominado "el código del liderazgo", el cual se basa en dos ejes: el del tiempo y el de la atención. El primero distingue el largo plazo estratégico del corto plazo operativo. El segundo

distingue la organización y las capacidades de las personas y sus habilidades.

Del cruce de estos dos ejes se desprenden cuatro campos del "nuevo líder": 1. Estratega, correspondiente al largo plazo y la organización. 2. Ejecutor, correspondiente al corto plazo y la organización. 3. Gestión de talento, correspondiente al corto plazo y a los individuos. 4. Desarrollador del capital humano, correspondiente al largo plazo y a los individuos (Lazzati, y Tailhade, 2019).

En el centro del modelo se ubica un quinto campo: la eficiencia personal. Para cada uno de dichos campos el modelo establece sendas reglas:

- 1. Crear una visión de futuro.
- 2. Hacer que las cosas sucedan.
- 3. Gestionar el talento.
- 4. Desarrollar la siguiente generación de talento.
- 5. Invertir en usted mismo

Robert Kelley trata el tema del liderazgo en su libro *Líderes y seguidores - Cooperación mutua en beneficio de la empresa* (McGraw-Hill, 1993), destaca lo siguiente:

- Los líderes contribuyen aproximadamente el 20% al éxito de la mayoría de las organizaciones.
- Los seguidores son cruciales para el 80% restante.
- La mayoría de la gente pasa más tiempo trabajando como seguidor que como líder.
- Si bien Kelley habla de líderes y seguidores, en sustancia se está refiriendo al liderazgo de los gerentes y de los colaboradores, respectivamente.

Concuerdo con Martínez Herrera (2010), cuando expresa que hay una gran diferencia entre ser administrador y ser líder. El administrador es un organizador que busca hacer bien las cosas. Un líder tiene una visión sobre la organización e impulsa a sus miembros a seguirla. "Siempre he dicho que ésta es la diferencia entre liderar y dirigir; liderar significa hacer lo correcto mientras que dirigir significa hacer bien la cosas" (Warren Bennis). "El liderazgo es el arte de lograr más de lo que es posible con la ciencia gerencial" (Colin Powell). "La gestión controla a las personas empujándolas en la dirección correcta; el liderazgo las estimula, satisfaciendo sus necesidades humanas básicas" (John Kotter).

Definitivamente es innegable el papel fundamental que tiene el liderazgo en el desarrollo del capital intelectual, a través del establecimiento de planes y programas que contribuyan con el perfeccionamiento de las capacidades y competencias del capital humano de las organizaciones. Un mal liderazgo genera una reacción negativa que afecta la productividad organización, pues cuando no existe un liderazgo que gestione apropiadamente el conocimiento se retrasa el crecimiento y se incrementan los riesgos de pérdidas a causa de errores por desconocimiento o falta de capacitación.

## II.3 El rol del Departamento de Gestión Humana en el establecimiento del plan de carrera

La gestión o administración del capital humano o talento humano como también se suele referir a este concepto, es una función imprescindible y con un incalculable valor para las organizaciones, según Arciniegas (2018), este se lleva a cabo con el objetivo de aprovechar las competencias del personal a los fines de alcanzar la competitividad empresarial, es decir, comprende la administración del recurso humano existente en las empresas; el cual se destaca por poseer cualidades únicas como: creatividad, proactividad, sentimientos y valores, entre otros. Dichas características se encuentran dentro de lo denominado social, disciplina en búsqueda de comprender el entorno y desenvolvimiento del ser humano frente a las situaciones que se suscitan en su diario quehacer, incluyendo el trabaio.

La gestión del capital humano como mencione anteriormente tiene gran importancia, debido a que en su proceso implica la optimización de recursos financieros, tecnológicos, físicos o materiales. Además del impacto en la competitividad que puede generar el factor humano y en la manera que puede influir en el mejoramiento del clima organizacional; todo lo cual redunda en mayor productividad, eficacia, eficiencia, efectividad y calidad.

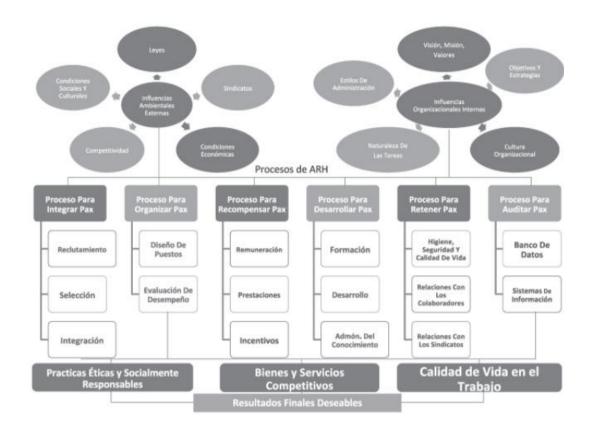
La gestión del talento humano comprende las normativas, políticas y prácticas que deben ser aplicadas para gestionar las relaciones laborales del personal de una organización, esta labor inicia desde el proceso del reclutamiento hasta la terminación del contrato. El gestor del talento humano busca crear un ambiente organizacional digno, de trato justo, seguro y con todas las condiciones necesarias para ofrecer un espacio de bienestar y buena calidad de vida a los trabajadores, ya que se ha demostrado que un clima laboral sano, donde todos los miembros de la

organización se sientan a gusto, respetados y valorados genera grandes beneficios a las organizaciones y contribuye con su crecimiento. Cada miembro de la organización tiene un rol importante y esencial, pues es una cadena de valor donde cada uno aporta un granito de arena para lograr los objetivos y metas trazados en los planes estratégicos organizacionales.

La estrategia de recursos humanos intenta agregar valor a la empresa y define la Visión, la Misión y las prioridades de la función de recursos humanos. La organización de recursos humanos diagnostica y mejora la función de su área para aportar servicios a la empresa. Crea un proceso que asegura que las estrategias de recursos humanos se concreten (Alles, 2006).

Figura II.3

Procesos de Administración de Recursos Humanos



Fuente: Arciniegas (2018), adaptado de Chiavenato (2008)

La figura II.3.1 muestra todos los procesos que comprende la gestión de recursos humanos, los cuales incluyen: reclutamiento y selección de personal, compensación y beneficios, relaciones laborales y capacitación y desarrollo, estos 4 subsistemas engloban las funciones más importantes y estratégicas, ya que cuando hay fallos en cualquiera de estos procesos, cuando se manejan de manera incorrecta, las consecuencias repercuten hacia toda la organización. Por esto anteriormente se mencionaba la relevancia del área de gestión humana, pues su gestión nunca acaba, ya que deben alinear de manera integral todas las necesidades del personal. En el proceso de desarrollo tienen un rol fundamental que es el de preparar los planes de capacitación, evaluar y en muchos casos seleccionar a los recursos humanos de la organización que se van a desarrollar dentro de la

misma. En esta figura también se presentan los factores ambientales externos que impactan en la gestión de personas, tales como leyes, competitividad, condiciones sociales y culturales, condiciones económicas y sindicatos, así como también los factores internos de la organización como su misión, visión y valores, estilos de administración, objetivos y estrategias y por supuesto la cultura organizacional.

Según Alles (2006), las empresas enfrentan numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo. El único elemento diferenciador con la que cuentan son sus recursos humanos. Si esta visión de la problemática del siglo 21 es compartida con la dirección de la empresa, entonces será posible que los gerentes operativos, en conjunto con el área de Recursos Humanos, puedan crear ese clima. Juntos deben dedicar tiempo y esfuerzo a la capacitación y entrenamiento de la organización para lograr recursos humanos estratégicos que creen la diferencia entre las compañías que venden productos u ofrecen servicios de similares características. De este modo es imprescindible vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial creando valor para la compañía.

Es importante resaltar el papel de la dirección de la empresa en las practicas del departamento de gestión humana, pues muchas veces este se ve limitado por las creencias, valores o preceptos de los miembros de la dirección. Por tanto, para que haya una gestión del talento humano, la dirección debe estar dispuesta a asumir compromisos con sus colaboradores para desarrollarlos y de este modo crear entornos laborales saludables y estables.

Así mismo Alles (2006) expresa que desarrollar el potencial estratégico de las personas que integran una organización requiere un fuerte compromiso del área de Recursos Humanos con los planes estratégicos de la misma. El gerente del sector deberá abandonar el antiguo rol del jefe de personal cuya tarea finalizaba en el correcto cumplimiento de las leyes. Deberá

lograr convertir las estrategias empresariales en prioridades de recursos humanos. Para ello deberá conocer y hacer suya la estrategia organizacional, desarrollando métodos de trabajo para llevarla adelante. A partir de la Misión y Visión se definirá, junto con la máxima conducción, cuáles son las características básicas requeridas para los distintos puestos y los valores a seguir (por ejemplo, calidad de servicio y del producto y comportamientos éticos, que integrarán las competencias).

En la actualidad el rol del departamento de recursos o gestión humana no se limita solo a los subsistemas predefinidos, deben cumplir objetivos y exigencias que incluyen: tener empleados competitivos, Il área de Recursos Humanos debe ser absolutamente profesional, no se puede improvisar, los recursos humanos se miden en resultados financieros, Recursos Humanos debe crear valor, no reducir costos, Recursos Humanos debe crear compromiso, no cumplir una función de vigilancia sobre el personal, si no ser un apoyo estratégico.

Tal y como hemos planteado y sustentado con el pensamiento de algunos autores, el departamento de gestión humana es el encargado de llevar a cabo el plan de capacitación y dar seguimiento al desarrollo de los colaboradores, por tanto, además del supervisor y la dirección tiene un rol fundamental en el éxito de los planes de carrera y desarrollo. Aunque se implementen planes y programas bien estructurados, si no existe un seguimiento apropiado, estos terminan siendo solo plasmados en papel y no ejecutados.

En el mismo orden, establecer competencias claras a través de perfiles y descriptivos de puestos bien elaborados es un elemento clave en el proceso de implementación de planes de carrera, por lo que el área de gestión humana debe velar por mantener estas actualizadas y bien definidas, lo cual facilitará y contribuirá con la mejora de varios de los procesos del área, por ejemplo, capacitación y reclutamiento y selección.

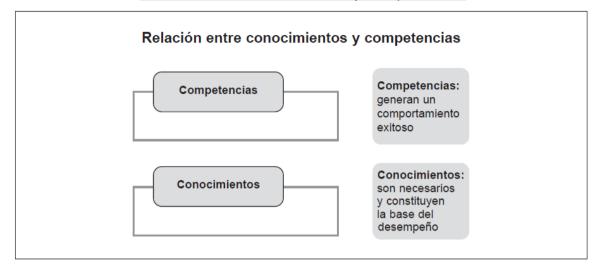
## II.3.1 Gestión del talento humano por competencias

Las competencias son características permanentes de la persona que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo y están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.

Alles, M. (2009), confirma que la mayoría de los modelos de management en relación con competencias hacen referencia a las denominadas competencias conductuales, existen autores y profesionales del área de Recursos Humanos que confunden la temática englobando bajo el nombre de competencias tanto a estas como a los conocimientos. Puede decirse que los conocimientos son competencias técnicas y las competencias conductuales son competencias de gestión. Además, resalta la necesidad en importancia tanto de los conocimientos como de las competencias para realizar cualquier tipo de trabajo, aunque la relación entre ellos es diferente. Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función.

Figura II.4

Relación entre conocimientos y competencias



Fuente: Alles, M. (2009)

Para definir un modelo de competencias se debe considerar siempre la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia.

Martha Alles en su libro "La Trilogía, Diccionario de Competencias", presenta las competencias más utilizadas en el siglo XXI y las divide en 3 grupos:

- 1. Competencias cardinales.
- 2. Competencias específicas gerenciales.
- 3. Competencias específicas por área.

Las competencias cardinales son aquellas que aplican a todos los miembros de la organización. Estas son generales y representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional. Las competencias específicas aplican a puestos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un nivel, como el gerencial. Estás se dividen en dos, en el caso de las específicas gerenciales se refieren a las que son necesarias

para cargos que requieren manejo de personal, es decir, gerentes, encargados o supervisores.

En el caso de las competencias específicas por área, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata de todas las competencias que se requieren para trabajar en un área en particular, por ejemplo, Mercadeo, Finanzas, Producción.

Para concluir, cabe resaltar que Alles, M. (2009) indica que las competencias definen las características de personalidad, es decir, la capacidad para hacer las cosas de una determinada manera, que un puesto requiere para ser realizado exitosamente o con un desempeño superior; por ello en las descripciones de puestos se indican las competencias así como las otras capacidades, en primera instancia, conocimientos, que los puestos requieren: preparación académica, conocimientos especiales, experiencia requerida, etcétera.

Por todo lo antes expuesto, se confirma la importancia de la gestión humana por competencias y su especial valor en los planes de capacitación e implementación de planes de carrera, pues es uno de los componentes esenciales de las descripciones de puestos en la actualidad, las cuales son primordiales para el establecimiento de estos planes.

## II.3.1.1 Competencias aplicadas al desarrollo de un plan de carrera

Para el desarrollo de planes de carrera se requieren todos los tipos de competencias, pues este se puede llevar a cabo en todos los niveles de puesto, todo va a depender del alcance del plan.

Si bien un perfil de cargo por competencias debe ser desarrollado para todos los puestos, debe priorizarse en los niveles de mandos medios y gerenciales, ya que asumirán roles de formadores, como formador de equipos.

Alles M. (2009), explica que, para la implantación de un plan de desarrollo de carrera, se deben aplicar varios pasos:

- 1. Definición de competencias, en base a la misión, la visión y la estrategia de la organización. Se sugiere considerar, además, los valores organizacionales.
- 2. Preparar diccionarios donde se definan las competencias aplicables a la organización.
- 3. Asignar competencias a puestos.
- 4. Inventario. Determinación de brechas.

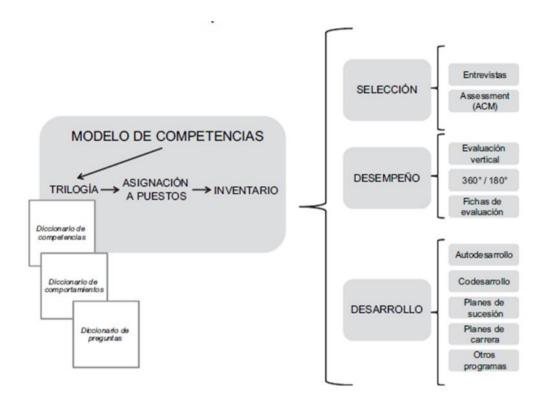
Luego de implantado el esquema basado en competencias se deben alinear los procesos de gestión humana, especialmente el de selección, de modo que se eliminen las brechas de contratación de personal, que no cumpla con las competencias necesarias y el grado requerido conforme el modelo de competencias definido y el puesto que ocupará.

Tal y como se ha planteado, la implantación del modelo de competencias incluye la integración de selección, evaluación del desempeño y desarrollo de personal, que incluye la capacitación y los planes de carrera y sucesión,

por lo que definitivamente una organización que desee implementar de manera exitosa un plan de carrera definitivamente debe haber implementado la gestión por competencias. Esta premisa se ve detallada de forma gráfica en la figura II.3.1 1., que se muestra a continuación.

Figura II.5

Aplicación del modelo por competencias



Fuente: Alles M. (2009)

Para concluir con el modelo de competencias a continuación, mencionamos algunas competencias definidas en el diccionario de competencia de Alles M. (2009) como cardinales, especificas por área y especificas gerenciales:

## Competencias Cardinales:

- 1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
- 2. Compromiso
- 3. Compromiso con la calidad de trabajo
- 4. Compromiso con la rentabilidad
- 5. Conciencia organizacional
- 6. Ética
- 7. Ética y sencillez
- 8. Flexibilidad y adaptación

## Competencias Especificas por Área:

- Adaptabilidad Flexibilidad
- 2. Calidad y mejora continua
- 3. Capacidad de planificación y organización
- 4. Cierre de acuerdos
- 5. Comunicación eficaz
- 6. Conocimiento de la industria y el mercado
- 7. Conocimientos técnicos
- 8. Credibilidad técnica

## Competencias Especificas Gerenciales:

- 1. Conducción de personas
- 2. Dirección de equipos de trabajo
- 3. Empowerment
- 4. Entrenador
- 5. Entrepreneurial
- 6. Liderar con el ejemplo
- 7. Liderazgo
- 8. Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes)
- 9. Liderazgo para el cambio
- 10. Visión estratégica

Según las competencias antes mencionadas, podemos encontrar que entre las competencias cardinales y las especificas por área algunas se repiten, esto se debe a que las cardinales como mencionamos anteriormente son generales y pueden ser aplicadas a todos los niveles de puestos, mientras que las especificas por área se asignaran solo al puesto que requiera esa competencia en alto grado. De ahí la importancia de que cada puesto tenga definidas las competencias específicas de acuerdo con el nivel y requerimientos del puesto.

## II.4 Ventajas de la implementación de planes de carrera

Varios autores coinciden en que la implementación de un plan de carrera tiene diversas ventajas, tanto para el colaborador como para la organización, pues el objetivo de este tipo de procesos es crear un entorno donde haya beneficio y crecimiento para todas las partes involucradas.

## Ventajas para los colaboradores:

- Autosatisfacción:
- Objetivos de carrera
- Decisiones de carrera
- Alineación de Necesidades

## Ventajas para la organización:

- Atracción y retención de talentos con alto potencial
- Mejora en el desempeño
- Incremento de la satisfacción individual
- Alineación de necesidades: intereses y oportunidades

Cabe resaltar la motivación, actitud y compromiso de los colaboradores aumentará siempre que se encuentren satisfechos con la organización,

además de que esto en definitiva contribuye con la mejora de la productividad en el trabajo.

Contar con personal enfocado y alineado con los objetivos de crecimiento de la organización es una de las ventajas más significativas de implementar planes de desarrollo de carrera dentro de la misma. Cuando los empleados emprenden un proceso de desarrollo profesional individual, algunas veces toman direcciones diferentes y se encuentran dispersos por tomar tiempo para desarrollar sus propias metas, es decir, su enfoque no va acorde con las metas de la organización. Sin embargo, cuando se trabaja en conjunto, se impulsa a los colaboradores a descubrir competencias y alcanzar retos que no veían posibles, lo cual da como resultado desarrollo y cumplimiento de objetivos tanto para ellos como para la organización.

# Capítulo III

# Implementación de un plan de carrera en empresa del sector legal

## III.1 Contexto de la organización

La organización estudiada, la cual fue descrita en detalle en el capítulo II, apartado "Organización" es una firma legal con un crecimiento evidente en los últimos años a nivel de estructura, organización y reconocimiento. Sin embargo, en la actualidad el sector legal se ha vuelto muy competitivo, además de la cantidad de firmas que gozan del mismo prestigio y reconocimiento, por lo que representan una competencia directa. Estos factores han hecho que la organización realice cambios y mejoras tanto en su cultura organizacional, procesos, como en la parte externa implementando estrategias de marketing y publicidad para continuar creciendo y mantener el engagement de los clientes que actualmente poseen.

Es importante volver a mencionar que la organización estudiada es una empresa familiar y como mencionamos en el capítulo I, existen comportamientos y creencias que muchas veces limitan el crecimiento y condicionan las formas de conducir la empresa y dirigir a los colaboradores que la conforman.

La organización estudiada dentro de su último ejercicio de planeación estratégica defino los pilares en los cuales basarían su estrategia, entre estos cabe resaltar: generación de confianza al cliente, gestión del conocimiento como ventaja competitiva y consolidación económica.

Definieron estos puntos como los más importantes, porque engloban las necesidades puntuales que actualmente tiene la organización, tomando en cuenta, a su vez, el crecimiento que podría representar la ejecución eficaz de dicha estrategia.

Cada una de las estrategias planteadas por la empresa tienen un objetivo y una o varias áreas encargadas de dar seguimiento a su desarrollo. En el caso de esta firma legal, ponen como parte de su estrategia la gestión del conocimiento, lo cual es vital para cuidar y mantener su capital intelectual, pero también nos deja ver que les interesa desarrollar a su capital humano y, de este modo garantizar su permanencia

<u>Figura III.1</u> <u>Estrategia de la empresa estudiada</u>



Fuente: Elaboración propia, 2021

## III.1.1 Estructura organizativa de la firma legal

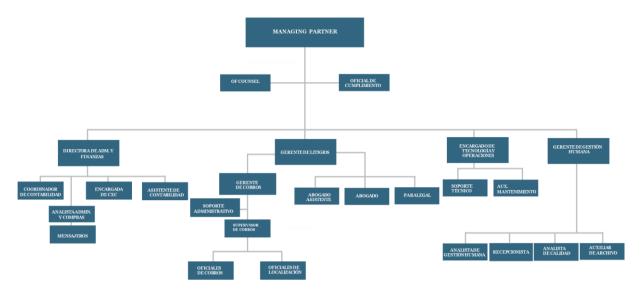
Actualmente la firma tiene un organigrama estructurado de manera general, no adaptado a lo que las firmas de su nivel requieren. En este se muestran los puestos organizados de manera jerárquica, en el caso de las áreas administrativas o de apoyo, para esta organización es correcta la forma en la que están colocados, sin embargo, para las áreas claves, que son quienes llevan a cabo las operaciones de la empresa, en el caso particular de las firmas de abogados es recomendable establecer un esquema, que más que jerarquía muestre la ruta de crecimiento de los abogados dentro de la misma.

Es precisamente lo que busca este trabajo de investigación, establecer un esquema que refleje la evolución que podrían tener los colaboradores y donde se establezca de manera clara los requerimientos y beneficios que implica cada nivel de puesto.

A continuación, presentamos una representación del organigrama actual de la organización, donde se muestran puestos administrativos organizados jerárquicamente y un departamento operativo con sus miembros, luego desarrollaremos un organigrama para plan de carrera.

Figura III.2

Representación del organigrama de la empresa estudiada



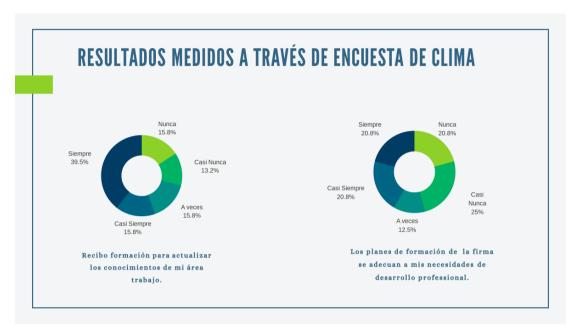
Fuente: Elaboración propia, 2021

Como se puede visualizar en la figura III.2, el organigrama muestra una estructura común, organizada jerárquicamente de acuerdo con los niveles de puesto, los cuales son definidos en los perfiles y descripciones de puesto según los requerimientos de cada uno.

Una de las razones principales que motivó la realización de esta investigación fue la necesidad comprobada del personal de la firma de crecimiento y desarrollo profesional, muchos valoran más estos beneficios que los relacionados al aspecto económico. Estamos ante una generación de abogados jóvenes que buscan desarrollarse, volverse mejores abogados, obtener reconocimiento profesional y trascender, por tanto, si no encuentran estos factores tienden a moverse rápidamente o permanecen solo hasta adquirir la experiencia necesaria para buscar otras opciones. Todo lo antes expuesto pudimos confirmarlo a través de las encuestas de clima que se llevan a cabo cada año, a continuación, compartimos gráficos con resultados de las preguntas relacionadas a capacitación y desarrollo de la encuesta aplicada en el 2020.

Figura III.3

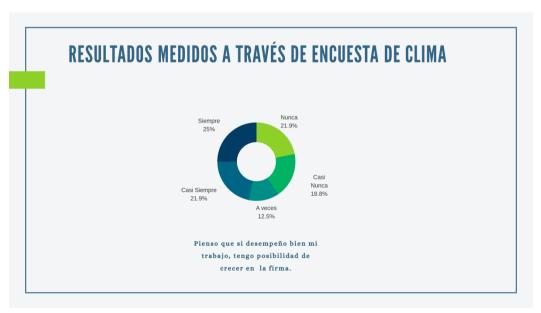
Resultados encuesta de clima 2020 (1)



Fuente: Elaboración propia, 2021

Figura III.4

Resultados encuesta de clima 2020 (2)



Fuente: Elaboración propia, 2021

Como podemos apreciar, tanto las encuestas de clima como las evaluaciones de desempeño aplicadas en la firma, evidencian que una de las razones por las que su personal rota o se siente desmotivado, se debe principalmente a las escasas oportunidades de crecimiento y falta de capacitación especializada, puesto que no existe un plan de capacitación, que esté atado a un esquema definido de desarrollo de carrera, donde cada miembro de la organización conozca los requerimientos para alcanzar otro nivel de puesto y sepa que puede acceder a la capacitación y los recursos necesarios para su desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización.

Actualmente poseen un procedimiento de capacitación básico, donde generalmente se ofrece capacitación especializada, solo cuando es solicitada por el mismo empleado, no porque se haga el procedimiento correcto de detección de necesidades de capacitación y posteriormente se planifique un cronograma de capacitación conforme a las necesidades identificadas o a los requerimientos claves del puesto.

La implementación de este plan de desarrollo de carrera implica no solo el esquema de carrera en sí, comprende la integración de varios procesos llevados a cabo por el área de gestión, por esto resaltamos en el capítulo anterior el rol del gestor del talento humano en el éxito de estos programas. Deben integrarse los procesos de capacitación, evaluación del desempeño y plan de desarrollo a los fines de lograr crear sinergia entre todos los elementos del plan.

## III.2 Plan de Desarrollo de Carrera

El desarrollo de una carrera profesional sólida y consistente es un pilar fundamental dentro del desarrollo de negocio de una firma de abogados. Actualmente, el mercado de servicios jurídicos se encuentra en un profundo proceso de cambio hacia una mayor profesionalización para lograr ser más competitivos y conseguir posicionarse para lograr atraer talento a sus firmas. Un plan de carrera bien diseñado nos permitirá parametrizar la evolución y rendimiento de nuestros profesionales, a la vez que conseguimos incentivar la productividad y fidelidad de los abogados de la firma.

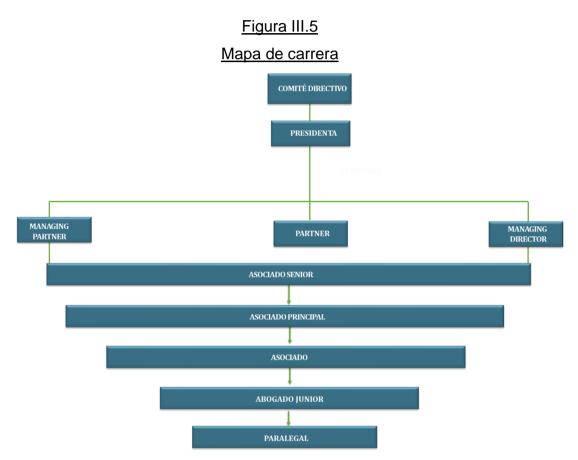
La estructura y posiciones desarrolladas en el presente documento aspiran a satisfacer de manera genérica las necesidades de una firma legal, siendo importante un análisis individualizado para su adaptación e implementación en cualquier despacho.

Es importante recalcar que previo a los cargos que se van a definir en el plan de carrera, se deberán asignar entre los dueños de la firma que aún se encuentra laborando, algunos de los siguientes cargos:

- Chair (Presidenta)
- Managing Partner
- Managing Director
- Partner

Sugerimos que se haga de este modo, debido a que se trata de una empresa familiar donde los dueños aún se encuentran en la dirección, por lo que los puestos de mayor nivel que forman parte del plan de carrera, ya que deben ser desempeñados por Abogados, deben ocuparlos los directores.

A continuación, presentamos un esquema de carrera profesional para el personal que brinda servicios legales, detallando posteriormente los requerimientos de cada nivel definido, esto incluye las competencias, los conocimientos y habilidades, y otras informaciones relevantes a saber.



Fuente: Elaboración propia, 2020

Este organigrama presentado en la figura III. 5 muestra el mapa de carrera, en orden jerárquico describe los niveles de profesionalización que pueden alcanzar los abogados de acuerdo con una serie de requisitos y competencias que serán detallados más adelante en este capítulo.

Cabe destacar que este modelo se realizó tomando como referencia las nuevas tendencias de estructura organizacional para firmas de abogados, evaluando los organigramas de distintas firmas dominicanas y latinoamericanas lo que nos llevó a definir los nombres de los puestos y organizarlos bajo este esquema.

Figura III.6

Requerimientos técnicos y generales a evaluar durante la carrera

profesional



## **Paralegal**

- Formación académica
- •Formación lingüistica
- Actividades extracurriculares
- Referencias / Reconocimientos



## Abogado Junior

- Calidad jurídico-técnica
- Todos los requerimientos del nivel antecesor



#### Asociado

- Deontología profesional
- Identificación con los valores corporativos
- Todos los requerimientos de niveles antecesores



## Asociado principal

- Especialización
- Gestión de capital humano
- Todos los requerimientos de niveles antecesores



## Asociado Senior

- Capacidad comercial
- Gestión económica
- Todos los requerimientos de niveles antecesores

Fuente: Elaboración propia, 2020 basado en esquema realizado por Gericó Associates.

En el esquema de la figura III.6 se presentan los requerimientos técnicos y los aportes o la gestión adicional que debe cumplir el abogado para alcanzar un nivel superior. A continuación, estaremos describiendo detalladamente cada categoría excepto la del socio pues este es el nivel más alto, actualmente los socios son los dueños de la organización, por lo que este nivel requiere todas las características de los niveles antecesores y la aportación como socio.

## III.2.1 Desarrollo de perfiles para carrera profesional

En este subapartado estaremos abordando las categorías definidas previamente para el plan de carrera, se definirá el perfil, lo que se espera del mismo, la ventaja competitiva que representa para la firma, la forma de selección y capacitación y sus funciones y forma de organización dentro de la organización.

#### **PARALEGAL:**

#### Descripción:

Dentro de la categoría de Paralegal se engloban los profesionales que están a mediados, termino o acaban de finalizar sus estudios universitarios y afrontan sus primeras experiencias profesionales o prestan servicios en la empresa como parte de algún convenio de prácticas o fruto de la colaboración con alguna institución académica.

Esta es una figura principalmente de carácter formativo y que puede generar mucho valor añadido a la firma si se desarrolla de la forma correcta, podemos considerar como principales ventajas:

- Captación de talento: facilitar la incorporación al mercado laboral de los profesionales más jóvenes y establecer colaboraciones con universidades y centros de educación superior, nos permite acceder a jóvenes profesionales con unos altos conocimientos teóricos y un gran potencial productivo.
- Eficiencia: incorporar a jóvenes profesionales nos posibilita contar con trabajadores sin vicios previos adquiridos que podemos formar a medida de nuestras necesidades. Al haber tenido poca o ninguna experiencia laboral previa, no suelen tener dificultades para adaptarse a diferentes tareas y suelen ser más creativos.
- Mejora el engagement: los profesionales que se incorporan a los despachos en estos momentos iniciales de su carrera profesional tienen mucha motivación y desarrollan un gran sentido de pertenencia al despacho. Esta implicación redunda un mejor ambiente de trabajo y mejores tasas de eficiencia en el desempeño.

## **Competencias:**

<u>Tabla III.1</u> <u>Competencias asociadas al perfil Paralegal</u>

COMPETENCIA CARDINALES		COMPETENCIAS TÉCNICAS & PROFESIONALES		COMPETENCIAS FUNCIONALES		
Grados: Alto, Medio, Bajo		Grados: Alto, Medio, Bajo		Grados: Alto, Medio, Bajo		
Compromiso	Alto	Excelente redacción y ortografía	Medio	Planificación y Organización	Medio	
Adaptabilida d a los cambios	Alto	Confidenciali dad	Alto	Orientación al Cliente	Medio	
Integridad	Alto	Proactividad	Medio	Dinamismo y Energía	Alto	
Responsabili dad Personal	Alto	Puntualidad	Alto	Comunicación Eficaz	Medio	
Ética	Alto	Buena dicción	Alto	Trabajo en equipo	Alto	

Fuente: Elaboración Propia, 2020

## Selección y capacitación:

Experiencia recomendable – De 0 a 1 año.

Para la selección de estos perfiles se requieren jóvenes profesionales con menos de 2 años de experiencia profesional. Estos perfiles deseablemente deberían acreditar los siguientes requisitos:

- Buen expediente académico: siendo necesario aportar certificado que acredite este extremo por parte de la universidad o centro de estudios superiores donde esté cursando o haya cursado sus estudios. Además, se considera bastante recomendable realizar pruebas de aptitudes y competencias con el fin de ponderar mejor las candidaturas y confirmar la comprensión de conceptos desde una perspectiva más práctica.
- Idioma: el conocimiento de otros idiomas (principalmente, inglés) si bien es un requisito muy deseable, no debería ser imprescindible salvo que las necesidades del departamento donde se incorpore el trabajador así lo exijan. Conforme la escala del IELTS (International English Language Testing System) podemos considerar un usuario independiente a partir de un nivel B1 o B2.
- Actividades extracurriculares: la participación en otro tipo de actividades que no sean estrictamente académicas puede evidenciar otros conocimientos o habilidades técnicas del profesional, o bien capacidades tales como la capacidad de compromiso, vocación de servicio o trabajo en equipo.
- Otras referencias: en este punto podremos valorar cartas de presentación o recomendaciones de profesores u otros profesionales.

## Funciones y organización:

A su incorporación a la firma a los Paralegales se les deberá asignar un Tutor o Mentor, preferiblemente en las categorías de Asociado principal o Asociado senior. Este tutor será el responsable de la formación inicial del trabajador, su supervisión y su evaluación durante esta etapa inicial.

Las funciones, que variarán según el área de práctica, durante esta etapa han de ser realizadas bajo alta supervisión del tutor y podríamos resumirlas en:

- Preparación de escritos de dificultad acorde a su categoría.
- Apoyo en la preparación de estrategias de defensa y procedimientos judiciales.
- Apoyo en labores de gestión administrativa y documental.
- Asistencia en operaciones mercantiles y de DUE DILIGENCE.
- Búsqueda de jurisprudencia y bases de datos jurídicas.
- Gestiones en instituciones gubernamentales y tribunales.

Este listado deberá adaptarse al caso concreto conforme la evolución del profesional, las necesidades del área y la valoración del desempeño del profesional.

#### **ABOGADO JUNIOR:**

## Descripción:

Egresado de la carrera de Derecho, pero que aún tiene poca o ninguna experiencia profesional. Desde un punto de vista técnico, los profesionales de esta categoría aún se encuentran en proceso de formación y requieren supervisión para el desempeño de sus funciones. Podemos considerar esta etapa como la culminación del proceso formativo de los jóvenes abogados.

En este punto es importante que los profesionales tengan un alto grado de acompañamiento para el desempeño de sus funciones, con normalidad necesitan frecuentemente que les definan su trabajo y tienen dificultades para valorar los niveles de prioridad cuando se les asignan múltiples tareas. Es clave realizar un seguimiento exhaustivo para marcar al profesional las expectativas de productividad y evaluar la calidad y eficiencia de su trabajo.

Durante este periodo es recomendable que los profesionales trabajen en distintas especialidades o áreas de práctica para que puedan adquirir visión de conjunto sobre los servicios profesionales que ofrece la firma y, de cara al desarrollo de su carrera profesional, para que tengan perspectiva de las diferentes posibilidades de especialización que podrían considerar de cara a un futuro.

## **Competencias:**

<u>Tabla III.2</u>
Competencias asociadas al perfil Abogado Junior

COMPETENCIA CARDINALES		COMPETENCIAS TÉCNICAS & PROFESIONALES		COMPETENCIAS FUNCIONALES		
Grados: Alto, Medic	o, Bajo	Grados: Alto, Medio, Bajo		Grados: Alto, Medio, Bajo		
Compromiso	Alto	Excelente redacción y ortografía	Alto	Planificación Organización	у	Medio
Adaptabilidad a los cambios	Alto	Confidencialidad	Alto	Orientación Cliente	al	Medio
Integridad	Alto	Proactividad	Alto	Dinamismo Energía	у	Alto
Responsabilidad Personal	Alto	Puntualidad	Alto	Comunicación Eficaz		Alto
Ética	Alto	Buena dicción	Alto	Trabajo equipo	en	Alto

Fuente: Elaboración Propia, 2020

## Selección y capacitación

Experiencia recomendable - De 1 a 3 años.

En primer lugar, el procedimiento de promoción de la categoría de Paralegal a Abogado Junior está atada a la culminación de la licenciatura en Derecho, post juramentación como Abogado, el desempeño mostrado durante su gestión como Paralegal. En adición, debe cumplir con las competencias requeridas para el nivel del puesto.

Además, deberemos tomar en consideración la evaluación que realice el Tutor o Mentor sobre el desempeño del Abogado en las funciones asignadas, previa consulta de otros compañeros y responsables que hayan trabajado habitualmente con este desde su incorporación.

Tanto para el supuesto de los que accedan por promoción interna como para el de nuevas incorporaciones, debemos tener en cuenta los requisitos anteriormente mencionados para la incorporación de Paralegales o Pasantes en lo relativo al expediente académico, idiomas y actividades extracurriculares.

## Funciones y organización:

A su incorporación a esta categoría a los Abogados junior se les deberá asignar un Tutor, preferiblemente en las categorías de Asociado senior, Counsel o Socio. El Tutor será el responsable de hacer el seguimiento y acompañamiento del profesional en el desempeño de sus funciones diarias y deberá revisar el trabajo que vaya generando, así como dar soporte en cuanto a la resolución de dudas.

En base a la carga de trabajo puede valorarse incluir la figura del Buddy, un compañero de la misma categoría o la inmediatamente superior que preste apoyo en la resolución de dudas de menor envergadura y que ayude a pautar el trabajo diario. En caso de considerarse necesaria la creación de esta figura, se tomará en cuenta como mérito de cara a la evaluación.

En lo relativo a las funciones, al igual que en la anterior categoría deberán realizarse bajo alta supervisión y podríamos resumirlas en:

- Preparación de escritos de dificultad acorde a su categoría.
- Apoyo en la preparación de estrategias de defensa y procedimientos judiciales.
- Control y seguimiento de señalamientos, plazos y vencimientos.
- Asistencia a audiencias en asuntos de dificultad acorde a su categoría.
- Asistencia en operaciones mercantiles y de DUE DILIGENCE.
- Apoyo en labores de asesoramiento a clientes.
- Búsqueda de jurisprudencia y bases de datos jurídicas.

Este listado deberá adaptarse al caso concreto conforme la evolución del profesional, las necesidades del área y la valoración del desempeño del profesional.

#### **ASOCIADO**

## Descripción:

Los Asociados son abogados que han completado satisfactoriamente su periodo de formación inicial y que se considera tienen una calidad técnica suficiente para realizar la mayor parte de funciones propias de la profesión con alto grado de autonomía. Además de la calidad técnica se valorará una buena actitud, identificación con los valores corporativos y un buen rendimiento en su actividad profesional orientado a resultados.

Este punto de la carrera profesional la solvencia técnica y un alto rendimiento serán determinantes puesto que deberán asumir una carga de trabajo superior, con un menor grado de supervisión y se les comenzará a pedir una mayor asunción de responsabilidades, así como ir desarrollando otras facetas ligadas al desarrollo profesional.

## Competencias:

<u>Tabla III.3</u> <u>Competencias asociadas al perfil Asociado</u>

COMPETENCIA CARDINALES		COMPETENCIAS TÉCNICAS & PROFESIONALES		COMPETENCIAS FUNCIONALES		
Grados: Alto, Medio	o, Bajo	Grados: Alto, Medio	, Bajo	Grados: Alto, Medio, Ba		
Compromiso	Alto	Profesionales Inteligentes	Alto	Planificación y Organización	Alto	
Conciencia Organizacional	Alto	Visión Estratégica	Alto	Gestión y Logro de Objetivos	Alto	
Integridad	Alto	Liderazgo ejecutivo (Capacidad para ser líder de líderes)	Alto	Influencia y Negociación	Alto	
Responsabilid ad Personal	Alto	Empowerment	Alto	Comunicación Eficaz	Alto	
Ética	Alto	Negociación	Alto	Trabajo en equipo	Alto	

Fuente: Elaboración Propia, 2020

## Selección y capacitación:

Experiencia recomendable: de 3 a 5 años.

El proceso de selección y/o promoción interna a esta categoría es más exigente que en las anteriores, los asociados de hoy serán los socios del mañana. Los aspectos a considerar continúan siendo los habituales: excelente expediente académico, formación lingüística y otros méritos. Estas cuestiones serán tomadas en consideración para la evaluación del profesional junto con las recomendaciones o valoraciones sobre su calidad técnico-jurídica en el trabajo desempeñado hasta la fecha. Igualmente, deberán tomarse en consideración la realización de Máster, Doctorado u otras opciones de educación superior ligadas al sector legal. Pero, además, dado que los abogados de estas categorías comienzan a trabajar con una mayor autonomía, cobran mayor relevancia dos aspectos a evaluar:

• Deontología profesional: la labor de cualquier profesional de la abogacía debe regirse por la honradez, rectitud, lealtad, diligencia y veracidad en el desempeño de sus funciones. Los profesionales que trabajen para la firma deberán observar en todo momento la normativa y legislación vigentes en esta materia, siendo un ejemplo de conducta intachable en el ejercicio de su profesión.

Dado que, a partir de esta categoría, el Asociado asume responsabilidades sobre el trabajo final con una mayor autonomía, es clave el seguimiento y acompañamiento en este aspecto que hasta ahora estaba completamente sometido a criterio del responsable.

 Identificación con los valores corporativos: Parte importante dentro del desarrollo de un profesional dentro de un despacho de abogados es la identificación con el conjunto de valores, creencias y características con las que nuestra empresa se identifica. Nuestros profesionales son una parte muy importante de la imagen que nuestra marca está ofreciendo al mercado, por lo que la consistencia y la coherencia con estos valores por parte de nuestros abogados hará que nuestro despacho ofrezca una imagen mucho más sólida y genere más confianza.

Esta cuestión deberá ser objeto de valoración por parte del responsable del profesional que deberá recabar impresiones sobre el desempeño diario del profesional a fin de determinar si el trabajo del Asociado se corresponde con las expectativas del despacho para con sus profesionales.

## Funciones y organización:

A todos los Asociados se les deberá asignar un Tutor o Mentor, preferiblemente en las categorías de Counsel o Socio. El Tutor será el responsable de hacer el seguimiento y acompañamiento del profesional en el desempeño de sus funciones diarias y deberá revisar el trabajo que vaya generando, así como dar soporte en cuanto a la resolución de dudas.

En lo relativo a las funciones, los Asociados deberán empezar a asumir con mayor grado de autonomía las siguientes funciones:

- Preparación de escritos de dificultad acorde a su categoría.
- Control y seguimiento de señalamientos, plazos y vencimientos.
- Asistencia a audiencias en asuntos de dificultad acorde a su categoría.
- Asistencia en operaciones mercantiles y de DUE DILIGENCE.
- Apoyo en labores de asesoramiento a clientes.

Respecto a estos puestos es preferible descargarles de funciones de carácter administrativo o de apoyo, delegando en las categorías inferiores, para que puedan centrarse en funciones que creen un mayor valor a la firma. Sin embargo, es importante que se haga un seguimiento y se les preste apoyo en las competencias relativas a estrategia respecto a los

asuntos y clientes, así como otras cuestiones más de índole comercial o de gestión económica del despacho.

Este listado deberá adaptarse al caso concreto conforme la evolución del profesional, las necesidades del área y la valoración del desempeño del profesional.

#### **ASOCIADO PRINCIPAL**

## Descripción:

Las categorías superiores de la carrera profesional del abogado comienzan con la figura del Asociado principal, podemos considerarlo un puesto más senior en el que el profesional debe consolidar su especialización en un área de negocio y en el que comienza a asumir competencias relativas a la gestión y coordinación de la firma.

En esta etapa uno de los objetivos primordiales será consolidar esa solvencia técnico-jurídica por parte del profesional y tendrá como objetivo ir profundizando en la especialización el área de práctica que el profesional elija, siempre en función de las necesidades de la firma aun teniendo en cuenta las preferencias del profesional.

Como ya anticipábamos al analizar las anteriores categorías, los Asociados principales tienen un papel muy importante en la tutorización y el acompañamiento de los profesionales de las categorías inferiores, lo que implica que no se responsabilizan únicamente de su trabajo, sino que también deben pautar y supervisar el trabajo de los profesionales que tuvieran asignados.

El ritmo de trabajo diario de un despacho de abogados es una tarea ardua y compleja que requiere de una gran capacidad organización y planificación por parte de sus profesionales. Saber trabajar en equipo, tener capacidad de liderazgo y saber aunar esfuerzos es fundamental para ser eficientes y resolutivos.

## Competencias:

<u>Tabla III.4</u>

<u>Competencias asociadas al perfil Asociado Principal</u>

COMPETENC CARDINALE Grados: Alto, Medic	S	COMPETENCIAS  TÉCNICAS &  PROFESIONALES  Grados: Alto, Medio, Bajo		COMPETENCIAS FUNCIONALES Grados: Alto, Medio, Bajo		
Acatamiento de	Alto	Auto	Medio	Orientación al	Alto	
Valores		Supervisión		Cliente Interno		
Conciencia	Alto	Compromiso Alto		Orientación al	Alto	
Organizacional		con la		Servicio		
		Organización				
Integridad	Alto	Conocimiento	Medio	Iniciativa y	Alto	
		Organizativo		Autonomía		
Flexibilidad y	Alto	Empowerment	Alto	Gestión de	Alto	
Adaptación				Recursos		
Confiabilidad	Alto	Negociación	Medio	Planificación y	Alto	
				Organización		

Fuente: Elaboración Propia, 2020

## Selección y capacitación:

Experiencia recomendable: de 5 a 7 años.

La posición de Asociado principal ha de partir de una base muy consolidada de excelencia técnico-jurídico puesto que durante esta etapa la firma va a hacer una fuerte apuesta por la formación de estos profesionales en su especialización y la asunción de responsabilidades en los relativo a la gestión de equipos.

- Especialización: La especialización es determinante dada la situación actual del mercado de servicios jurídicos como parte de la profesionalización de las firmas de abogados y dar un servicio más rápido y eficaz a nuestros clientes. Además, genera un mayor valor puesto que al ser más eficientes podemos ser más competitivos como marca respecto al resto de nuestros competidores, lo que convierte esta focalización en una cuestión estratégica. Centrarse en un área de práctica permite al profesional estar mucho mejor preparado y dar al cliente un mejor servicio en menos tiempo, con lo que no solo tendremos clientes más satisfechos, sino que ahorraremos costes. A este respecto, el Tutor o Mentor juega un papel determinante en el desarrollo del futuro profesional del abogado realizando una labor más individualizada de apoyo y acompañamiento. No solo va a realizar una orientación, sino que también va a supervisar el proceso para optimizar esfuerzos, determinar el perfil y asesorar sobre las posibles alternativas.
- Gestión de equipo: Al llegar a esta categoría el profesional debe tener clara la visión y organización de la firma. Nos encontramos ante profesionales que por su preparación, experiencia y conocimiento del sector pueden ejercer una posición de liderazgo que les permite gestionar equipos de una forma eficiente. La comunicación y la empatía son importantes para detectar los puntos fuertes del equipo y trazar estrategias que redunden en mejoras del rendimiento.
- Otro factor relacionado es que la atribución de estos roles de responsabilidad supone un gesto de valoración y reconocimiento profesional que mejora la satisfacción laboral y la productividad.

## Funciones y organización:

A todos los Asociados principales se les deberá asignar un Tutor o Mentor, preferiblemente en las categorías de Counsel o Socio. Como ya hemos venido comentando, el papel principal del Tutor a lo largo de esta etapa será la orientación del profesional en cuanto a la especialización en un área de práctica o negocio, además de la evaluación del desempeño.

En lo relativo a las funciones, podemos considerar las siguientes:

- Preparación de escritos de dificultad acorde a su categoría.
- Control y seguimiento de señalamientos, plazos y vencimientos.
- Asistencia a sala en asuntos de dificultad acorde a su categoría.
- Asistencia en operaciones mercantiles y de DUE DILIGENCE.
- Asesoramiento profesional a clientes.
- Participación en la elaboración de estrategias sobre asuntos de índole jurídica.
- Supervisión y corrección del trabajo de abogados de categorías inferiores.
- Resolución de dudas y acompañamiento de abogados de categorías inferiores.
- Participación en publicaciones y actividades de índole académica que redunden en un mayor prestigio profesional.

Este listado deberá adaptarse al caso concreto conforme la evolución del profesional, las necesidades del área y la valoración del desempeño del profesional.

#### **ASOCIADO SENIOR**

## Descripción:

Los Asociados Senior son abogados con una carrera profesional desarrollada, coherente y consolidada que gozan de visibilidad en la profesión y una reputación intachable. Estamos hablando de profesionales con una gran ética profesional, que son referentes en su área de especialización y cuyo trabajo es de una calidad excepcional. Además, han de haber demostrado un alto sentido de la responsabilidad individual y corporativa en cuanto a la gestión de equipos.

Esta categoría es el paso inmediatamente anterior a la sociatura, por lo que supondrá un análisis exhaustivo de todas las capacidades que debe demostrar un abogado y cobrará especial relevancia la gestión económica su sus asuntos y la capacidad para generar negocio.

Tras alcanzar esta etapa el abogado cumplirá con todas las metas volantes que podemos tomar en consideración dentro de su carrera profesional, es a partir de este punto que se puede hacer una evaluación completa del profesional en todas sus facetas. Una vez consolidada esta posición se puede comenzar a tomar en consideración la posibilidad de plantear candidaturas a la sociatura u otras posiciones de mayor reconocimiento (Of Counsel), siempre a criterio de la Junta de Socios y respondiendo a criterios de mérito, estratégicos y económicos.

## **Competencias:**

<u>Tabla III.5</u>

<u>Competencias asociadas al perfil Asociado Senior</u>

COMPETENCIA CARDINALES Grados: Alto, Medio, Bajo		COMPETENCIAS  TÉCNICAS &  PROFESIONALES  Grados: Alto, Medio, Bajo		COMPETENCIAS FUNCIONALES Grados: Alto, Medio, Bajo		
Compromiso	Alto	Profesionales Inteligentes	Alto	Planificación y Organización	Alto	
Conciencia Organizacion al	Alto	Visión Estratégica	Alto	Gestión y Logro de Objetivos	Alto	
Integridad	Alto	Liderazgo Ejecutivo	Alto	Influencia y Negociación	Alto	
Iniciativa	Alto	Empowerment	Alto	Comunicación Eficaz	Alto	
Ética	Alto	Negociación	Alto	Trabajo en equipo	Alto	

## Selección y capacitación

Experiencia recomendable: A partir de 7 años.

Como señalábamos anteriormente, la posición de Asociado Senior es la culminación de la carrera profesional en la que entraremos a valorar la totalidad de capacidades y destrezas deseables que entendemos debe reunir un abogado: formación académica, formación lingüística, actividades extracurriculares, referencias profesionales, excelente calidad técnico-jurídica, estricta ética profesional, gran capacidad comercial y buenas dotes como gestor del capital económico y humano del despacho.

Entramos a analizar los dos aspectos novedosos que comenzamos a valorar a partir de esta categoría:

- Capacidad comercial: el abogado debe haber demostrado a lo largo de su carrera profesional la capacidad para atraer nuevos clientes y generar negocio. Este aspecto de vital relevancia puesto que es muy significativo del reconocimiento del mercado a la trayectoria de ese profesional y va a medir en gran parte el aporte del profesional al despacho desde una perspectiva puramente empresarial. Además del valor puramente monetario o económico, se trata de una valoración que trasciende la mera relación laboral y que empieza a tomar en consideración al profesional como un socio en potencia de la firma.
- Gestión económica: parte importante de la gestión diaria de una firma de abogados es la gestión económica de los asuntos y clientes para los que trabajamos. Conforme un profesional va tomando mayores responsabilidades dentro del a estructura empresarial, se hace de mayor importancia su compromiso con una gestión responsable y eficiente de los medios del despacho. Si en el anterior punto analizábamos la capacidad del profesional para generar negocio, en este punto evaluamos el desempeño del profesional para valorar si está optimizando la productividad, rendimiento y beneficios de la firma.

#### Funciones y organización

La posición de Asociado Senior, como hemos ido reflejando en el desarrollo del perfil, tiene la capacitación y la categoría profesional como para poder desarrollar con plena autonomía cualquier trabajo de índole técnico-jurídica y, además, ya se le realizan una serie de atribuciones de responsabilidad sobre otros profesionales y sobre el funcionamiento general del despacho. En este nivel, la figura del Tutor se torna más bien en una figura de apadrinamiento, en la que el Socio ha de apoyarse en el Asociado Senior para la gestión diaria de la firma, pero en la que también interviene en el

acompañamiento del profesional en su futura aplicación a la sociatura, en el caso de producirse.

En cuanto al listado de funciones, destacaremos las siguientes:

- Liderar el asesoramiento a clientes en su área de especialización.
- Elaborar y ejecutar estrategias en procedimientos.
- Preparación de escritos de contenido jurídico.
- Supervisión y corrección del trabajo de abogados de categorías inferiores.
- Resolución de dudas y acompañamiento de abogados de categorías inferiores.
- Participación en publicaciones y actividades de índole académica que redunden en un mayor prestigio profesional.
- Gestión de los recursos económicos y humanos de la firma.
- · Participación en actividades de índole comercial.
- Desarrollo de negocio, marca corporativa y marca personal.

Este listado deberá adaptarse al caso concreto conforme la evolución del profesional, las necesidades del área y la valoración del desempeño del profesional.

## III.3 Plan de Acción

Para poder llevar a cabo el esquema desarrollado en los apartados anteriores debemos trabajar en el plan de capacitación e incorporar los diferentes elementos que nos servirán para identificar las necesidades de formación del personal y medir su crecimiento luego de implementado el plan. Algunos instrumentos de medición que mencionamos en el plan de acción que presentaremos a continuación son: evaluaciones de desempeño, encuestas de clima, descripciones de puestos, entre otros.

<u>Tabla III.6</u> <u>Plan de Acción</u>

Objetivo Estratégico	Crear un plan de capacitación alineado a las necesidades reales de cada colaborador, además de implementar un esqu de desarrollo de carrera claro y bien definido.					
Actividades	Recursos Necesarios	Cronograma	Responsable	Mecanismos de seguimiento		
Revisión y actualización de procedimiento de capacitación.	*Humanos (Gerente RRHH),  *Materiales (Documentos actuales)	1/11/2021	Departamento de Gestión Humana	Informe detallado de mejoras resultantes por cambios realizados		
Aprobación de los procesos y procedimientos aprobados y mejorados.	*Humanos (Dirección), *Materiales (Documentos actualizados y revisados)	1/12/2021	Dirección General	Publicación de documentos actualizados.		
Realizar detección de necesidades de capacitación.	*Humanos (Equipo RRHH), *Materiales (Documentos y Formularios: descripciones de puesto, evaluaciones de desempeño, encuestas, entrevistas)	2/12/2021	Departamento de Gestión Humana/Gerentes de Área	Informe técnico con hallazgos		
Elaboración de plan de capacitación y atarlo a plan desarrollo de carrera.	*Humanos (Equipo RRHH, Encargados de área) *Materiales	15/12/2021	Departamento de Gestión Humana	Evaluación trimestral de cumplimento del plan.		
Comunicar a los colaboradores mejoras y novedades en procesos y procedimientos relacionados a capacitación y desarrollo de carrera.		7/1/2022	Dpto. de Gestión Humana/Dirección General	Agregar a plan de comunicación estrategica		

Fuente: Elaboración propia, 2021

Como hemos planteado en este capítulo, el objetivo de este plan es dar claridad a los colaboradores de la firma, que tengan claro los requerimientos para planear su carrera dentro de la misma, que sepan lo que se espera de ellos y sabiendo esto tengan la apertura y tenacidad para ser los protagonistas de su desarrollo, proponiendo las acciones formativas que estarían necesitando para continuar creciendo y agregando valor a la organización.

Es decir, es un plan que contempla el desarrollo de carrera personal y profesional, donde el abogado tiene la oportunidad de solicitar la capacitación en el área que desee profesionalizarse, contemplando comprensiblemente que dicha acción formativa esté relacionada con las áreas de especialización con las cuales trabaje la firma en ese momento y otra en la cual quiera incursionar. El punto es que tengan la facilidad de ser parte y decidir sobre su plan de desarrollo de carrera.

En el mismo orden, cabe resaltar que el plan de acción antes mencionado deberá ser implementado en su totalidad, ya que cada acción propuesta ha sido diseñada tomando en consideración el estatus actual de los procesos de la empresa y las necesidades puntuales de esta. Hemos definido una serie de mejoras que impactaran el rendimiento general de los colaboradores pues están relacionados a la capacitación, evaluación de desempeño, comunicación y seguimiento de estos planes.

Luego de realizar las acciones de mejora y creación se debe definir un presupuesto anual conforme al personal que se haya decidido desarrollar durante cada periodo. Además de establecer los requerimientos para la selección del personal a desarrollar y finalmente crear una estrategia de comunicación efectiva, que permita proyectar el objetivo de la organización con la implementación de este y la mejora que representa.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

## Conclusiones

Luego de analizar las diferentes fuentes teóricas consultadas y conocer la percepción de los colaboradores sobre lo que representan para ellos la capacitación y el desarrollo, la cual sitúan al mismo nivel de relevancia que el clima o ambiente laboral, puedo concluir que contar con planes de carrera permite a la organización estar alineada con las expectativas de sus colaboradores en cuanto a su desarrollo profesional, además les da una ventaja competitiva, pues genera motivación y fideliza a los empleados.

Otra de las conclusiones a las cuales pude arribar es la importancia de definir esquemas de desarrollo de carrera claros para los trabajadores, donde conozcan los límites y topes a alcanzar, además de los requisitos o lo que la empresa espera de ellos, esto permite que proyecten su crecimiento profesional dentro de la empresa, en vez de moverse donde vean oportunidades. Muchos colaboradores deciden abandonar la organización porque no tienen acceso a este tipo de programas o simplemente no tienen la información de cómo la empresa desarrolla a sus empleados y se sienten inestables o sin esperanzas o posibilidades de crecer. Por ello, también es indispensable revisar la forma en que la empresa se comunica con su gente.

Cabe destacar que para que los planes de desarrollo sean sostenibles en el tiempo, el área de Gestión Humana debe integrar efectivamente sus procesos: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, gestión del desempeño, compensación y beneficios, puesto que estos planes conllevan una alineación sinérgica de todos estos procesos, es un engranaje donde cada uno tiene un rol irremplazable. Para poder realizar

una correcta detección de necesidades de capacitación se necesita una ejecución eficaz y objetiva de evaluación de desempeño, del mismo modo gran parte del plan de capacitación surge de esta detección realizada a través de la evaluación y así se conectan estos procesos que son parte de la creación del plan de desarrollo y que si alguno falla, veremos la repercusión en el otro.

En el mismo orden, concluimos que las organizaciones deben procurar mantener sus descripciones de puestos actualizadas, revisarlas y actualizarlas cada año, permitirá contratar personal mejor calificado para desempeñar sus funciones de manera exitosa, además facilitará la detección de necesidades de capacitación e identificación de oportunidades de mejora.

Por último, pero no menos importante, entiendo que la responsabilidad del desarrollo de carrera debe estar distribuida entre ambas partes. Además, la selección de la ruta de carrera debe surgir de la iniciativa del colaborador, pues este debe estar dispuesto a sacrificar tiempo y recursos a su propio crecimiento, si, por el contrario, la organización define de manera independiente o arbitraria la ruta de carrera, no existirá tal compromiso de parte del colaborador.

#### Recomendaciones

Tal y como planteamos anteriormente y como parte del plan de acción incluimos la comunicación, pues la forma de comunicar tiene un impacto significativo en cómo será percibido y aceptado. Se deben realizar reuniones por área, tomando en cuenta a todo el personal de la organización, para informar la decisión de implementación del plan de desarrollo de carrera profesional, la forma en que han sido considerados y seleccionados para su participación en el mismo y las herramientas a utilizar para su funcionamiento. Además, dejarles saber que tienen la opción de planear su carrera de forma individual y solicitar a la empresa la evaluación para dar el apoyo económico, es decir, que entiendan que la organización los hace parte del proceso y quiere ser parte de su crecimiento.

Realizar un plan y presupuesto de capacitación anual que considere a todos los integrantes de la empresa y las necesidades de formación identificadas en la evaluación de desempeño, el plan debe incluir tanto aspectos técnicos como competencias blandas. En la propuesta presentada en el presente trabajo, se describen todos los requerimientos técnicos, aptitudinales y de competencia requeridos para llevar a cabo una buena planificación de carrera, también se recomienda definir un presupuesto anual para capacitación, que se vaya distribuyendo de acuerdo con la detección de necesidades de capacitación, solicitudes de capacitación de parte del personal, y al personal a desarrollar por año.

Otra recomendación importante que propongo en el plan de acción es la revisión y reestructuración de las políticas de capacitación, gestión de desempeño y compensación de acuerdo con las directrices establecidas para la aplicación del plan de desarrollo de carrera. Estas políticas deben

ser publicadas en la intranet de la empresa, de modo que todos los colaboradores puedan consultarlas y aclarar cualquier duda o inquietud que surja con relación al proceso.

Las descripciones de puesto y diccionario de competencias diseñados para la firma constituyen la fuente principal para la ejecución de la política de gestión de desempeño, recomendamos que estos recursos sean revisados y actualizados de ser necesario, y posteriormente comunicados a toda la organización.

Desarrollar el plan de carrera contemplando la participación de los colaboradores en la planificación y ejecución de su ruta de carrera, ya que es indudable que cuando se involucra al colaborador en la toma de decisiones sobre su planeamiento de carrera, se logran mejores resultados.

# Bibliografía

- Alles, Martha. Construyendo talento. Ediciones Granica SA, 2013.
- Alles, M. A. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (2a. ed.). Buenos Aires, Argentina, Argentina: Ediciones Granica. Recuperado de https://elibro.net/es/ereader/unapec/66659
- Alles, M. A. (2009). La Trilogía. Tomo I. Diccionario de Competencias (Vol. 1). Ediciones Granica SA.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional. Juan Carlos Martínez Coll.
- Arciniegas Ortiz, J. A. (2018). Gestión del recurso humano en las organizaciones.
   Ecoe Ediciones.
   <a href="https://elibro.net/es/ereader/unapec/122447?">https://elibro.net/es/ereader/unapec/122447?</a>
- Böhrt Pelaez, M. R. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. Revista ciencia y cultura, (8), 123-131.
- Cardona, H. A. A., & Balvín, D. R. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. Estudios gerenciales, 30(132), 252-258.
- Cardy, R. L. y Gómez-Mejía, L. R. (2016). Gestión de recursos humanos (8a. ed.). Pearson Educación. <a href="https://elibro.net/es/ereader/unapec/57154?page=324">https://elibro.net/es/ereader/unapec/57154?page=324</a>
- Casares Arrangoiz, D., & Aguilar, S. (2004). Planeación de vida y carrera: vitalidad personal y organizacional: Desarrollo humano y crisis de madurez: asertividad y administración del tiempo.

- Cerezo, E. P. (2019). Desarrollo de negocios en firmas de abogados.
   Revista Auctoritas Prudentium, (21), 3.
- Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <a href="https://elibro.net/es/ereader/unapec/69130">https://elibro.net/es/ereader/unapec/69130</a>
- García, G. M., & Calvo, J. C. A. (2002). Sucesión en la empresa familiar: Algunas claves del éxito. Boletín de Estudios Económicos, 57(177), 433.
- González Fernández, R. (2010). La continuidad de la empresa familiar. Anuario Jurídico y económico escurialense, (43), 401-410.
- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial (14a. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Lazzati, S. C. y Tailhade, M. (2019). Liderazgo gerencial. Buenos Aires, Ediciones Granica. Recuperado de https://elibro.net/es/ereader/unapec/151212?page=34.
- Leandro, A. A. (2012). El Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar y su Impacto en la Organización (The succession process in a family owned business and its impact on the organization). Tec empresarial, 6(2), ág-29.
- Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional. Ibagué, Colombia: Sello Editorial Universidad del Tolima. Recuperado de <a href="https://elibro.net/es/ereader/unapec/71131">https://elibro.net/es/ereader/unapec/71131</a>?
- López Posada, L. M. (2016). Cultura organizacional: entre el individualismo y el colectivismo. Ibagué, Colombia: Sello Editorial Universidad del Tolima. Recuperado de <a href="https://elibro.net/es/ereader/unapec/71071?page=25">https://elibro.net/es/ereader/unapec/71071?page=25</a>.

- Lozano Reina, G., & Sánchez Marín, G. (2019). Prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial: Explorando el modelo AMO en las PYME españolas.
- Martínez Herrera, H. (2010). Liderazgo responsable. Bogotá,
   Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <a href="https://elibro.net/es/ereader/unapec/69167?page=22">https://elibro.net/es/ereader/unapec/69167?page=22</a>.
- Montejo, A. P. (2001). Evaluación del desempeño laboral. Gestión, 2(9).
- Price Waterhouse, Diseño de cursos de entrenamiento. Autor, Londres, 1987
- Revista Mercado, Ranking Las 80 mejores empresas para trabajar en República Dominicana, 2019: <a href="https://www.revistamercado.do/mercado-exchange/mept/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-rd">https://www.revistamercado.do/mercado-exchange/mept/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-rd</a>
- Robbins, S.P. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall (1998). p. 34
- Ruiz Speare, O. (2017). Liderazgo. Ciudad de México, Editorial Alfil,
   S. A. de C. V. Recuperado de <a href="https://elibro.net/es/ereader/unapec/117658?page=31.">https://elibro.net/es/ereader/unapec/117658?page=31.</a>
- Siliceo, A. (2006). Capacitación y desarrollo de personal. Editorial Limusa.
- Werther, W., Davis K. (2008). Administración de recursos humanos,
   el capital humano de las empresas (6a. ed.). México: Mc Graw Hill

## **Anexos**



# Decanato de Posgrado Trabajo de Investigación Final para Optar por el Título de

## MAESTRÍA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD

#### Tema:

Anteproyecto de Grado
Implementación de un Plan de Desarrollo de Carrera en la firma Melo
Martínez & Contín Abogados para el año 2022.

## Presentado por:

2019-2346 Franchesca Rodríguez

#### Tutor:

Fidias Mejía

Santo Domingo de Guzmán, D. N. 05 de abril de 2021

#### Tabla de Contenido

Introducción		
1.	Planteamiento del Problema	106
1.	1 Descripción del problema	106
1.	2 Formulación del Problema:	107

1.3 Sistematización del problema:	108		
1.3.1. Hipótesis:	108		
1.4. Delimitación del Problema:	108		
1.5 Objetivo General:	109		
1.6 Objetivos Específicos:	109		
1.7 Justificación:	110		
2. Marco Teórico	111		
2.1. Antecedentes Teóricos	111		
2.2 Antecedentes Históricos	114		
2.3. Marco Conceptual	118		
2.3.1 Glosario de Términos	119		
2.4. Marco Contextual	122		
2.4.1. Universo	122		
2.4.2 Ubicación y limite territorial	122		
2.4.3 Población y Muestra	122		
2.4.4. Tipo de investigación	122		
2.4.5. Método de investigación	123		
2.4.6. Técnica de investigación.	123		
2.4.7. Instrumento de la investigación	123		
Conclusiones y Recomendaciones:124			
Conclusiones	124		
Recomendaciones 125			
Pibliografía 126			

#### Introducción

Las organizaciones en la actualidad han entendido la importancia de retener el talento humano, puesto que solo a través de las personas se pueden alcanzar los objetivos y metas de la organización. Esta investigación pretende mostrar el impacto de la implementación de un plan de desarrollo de carrera en la firma Melo Martinez y Contín Abogados. Este planteamiento surge de la necesidad evidente que tiene la empresa de este tipo de programas, lo cual se ha comprobado con los resultados obtenidos de la aplicación de diversos métodos, tales como encuestas de clima, evaluaciones de desempeño y entrevistas de salida.

Para diseñar el plan de desarrollo de carrera profesional, además de investigación bibliográfica, se consideraron los resultados de la encuesta de clima efectuada en el periodo 2020-2021 en la empresa, se evaluó la estructura organizacional, las descripciones de puestos y los procesos y procedimientos del departamento de Gestión Humana, específicamente en los subsistemas de capacitación, gestión del desempeño y compensación.

En esta primera parte, abordaremos la investigación detallando el planteamiento y descripción del problema.

En la segunda parte, a través del marco teórico y conceptual se describe el plan de carrera y desarrollo profesional como una herramienta de gestión de talento humano, incorpora definiciones sobre la estructura organizacional, teorías de motivación, factores de comportamiento organizacional relacionados con la satisfacción en el puesto de trabajo, involucramiento con el puesto y compromiso organizacional, políticas de administración del talento humano y definición de clima organizacional. Además, en este capítulo se presenta el contexto en donde se desarrolla la investigación. Finalmente se presentan las conclusiones resultantes de la investigación y recomendaciones para aplicar en la organización.

#### 1.1 Planteamiento del Problema

## I.1.1 Descripción del problema

Uno de los grandes retos que enfrentan las organizaciones hoy en día es la retención de talento, es mucho más difícil atraer y retener buenos recursos humanos, esto debido a diversos factores, entre estos cabe destacar la cultura y clima organizacional, la compensación y las oportunidades de crecimiento, esta última tiene gran impacto, pues el mercado laboral está compuesto por un alto porcentaje de capital humano correspondiente a las generaciones Z, Y, y X (millenials), un grupo que particularmente es atraído por factores como un buen clima laboral, donde sean valorados y existan oportunidades de crecimiento y desarrollo, si no encuentran estos factores tienden a moverse rápidamente, y es sabido que la rotación de personal tiene un impacto negativo en el rendimiento general de la organización.

La empresa MMC Abogados, es una firma de abogados y empresa familiar con más de 25 años en el mercado y con un desarrollo creciente en los últimos años. Dicha empresa ha trabajado arduamente en su crecimiento, implementando diversos proyectos y programas dentro de los que cabe destacar: implementación de un sistema de gestión de calidad, creación de políticas y programa de responsabilidad social, realizando valuaciones de puestos con el fin de compensar adecuadamente a su personal, además de tratar de mantener un clima laboral apropiado y saludable para sus colaboradores. Sin embargo, en los últimos años ha tenido un incremento en la rotación de personal de áreas claves, que según mi hipótesis se debe principalmente a las escasas oportunidades de crecimiento, puesto que no existe un esquema definido de desarrollo de carrera, donde cada miembro de la organización conozca los requerimientos para alcanzar otro nivel de puesto y sepa que puede acceder a la capacitación requerida para crecer dentro de la organización, contando con el apoyo económico de la misma.

Si bien es cierto que en las empresas familiares las oportunidades de crecimiento tienen un límite, la implementación de un plan de carrera le da la seguridad y oportunidad al personal de poder crecer y desarrollarse, por consiguiente, garantiza a la empresa una mayor retención de sus recursos humanos.

#### 1.2 Formulación del Problema:

En este apartado formulo el problema planteado, a través de preguntas precisas, que nos llevan a comprender de manera más clara el tema de investigación.

## 1.2.1 Preguntas de investigación:

- ¿Qué impacto tendría la implementación de un plan de carrera para MMC Abogados?
- 2. ¿La implementación de un plan de carrera representaría una reducción en la rotación de personal de MMC Abogados?
- 3. ¿Es el crecimiento y desarrollo profesional un factor que incide en la motivación del personal de MMC Abogados?
- 4. ¿Qué procesos o actividades debe poseer una organización para que un plan de carrera sea efectivo?
- 5. ¿Es un plan de desarrollo de carrera un factor para atraer y retener el talento?

## 1.3 Sistematización del problema:

## 1.3.1. Hipótesis:

La implementación de un plan de desarrollo de carrera reduciría la rotación de personal y representaría un factor de motivación para los empleados. Un plan de carrera bien estructurado permite tener planes de desarrollo diferenciados para cubrir las necesidades específicas de los colaboradores.

Variable Independiente: Implementación de un plan de desarrollo de carrera

Indicadores:

- Compromiso organizacional
- Clima Laboral
- · Cultura organizacional
- Motivación del personal

Variable Dependiente: Reducción la rotación de personal e incremento en la motivación de los empleados

Indicadores:

- Retención del personal
- Reducción en la rotación de personal.

#### Delimitación del Problema:

Esta investigación se realizará en la empresa Melo Martínez & Contín Abogados, tomando como referencia datos históricos sobre rotación de personal, encuestas de clima, encuestas de salida y evaluaciones de

desempeño del periodo 2020-2021, con el fin de realizar e implementar un plan de desarrollo de carrera efectivo a partir del año 2022.

Con esta investigación esperamos elaborar un programa que impacte directamente la retención del talento, incremente la motivación y reduzca la rotación de personal.

## 1.5 Objetivo General:

Desarrollar e implementar un plan de desarrollo de carrera que aporte a la mejora continua, motivación del personal, captación y retención del talento.

## 1.6 Objetivos Específicos:

- Reducir la rotación de personal, a través de la incorporación de un plan donde se presente claramente el proceso de desarrollo profesional, competencias, habilidades, experiencia, requisitos o actividades que deben fortalecer o adquirir los colaboradores desde su ingreso a la firma para lograr crecer dentro de la organización.
- Evaluar el impacto que tendría la implementación de un plan de desarrollo de carrera sobre la motivación, captación y retención del talento.
- Desarrollar herramientas que ofrezcan a la organización una forma efectiva de evaluar a su fuerza laboral.
- Ofrecer a los colaboradores de la organización planes de formación que permitan su crecimiento y desarrollo profesional.
- Mejorar el desempeño, promoviendo un esquema de trabajo retador, donde el colaborador conozca lo que requiere para crecer dentro de la organización.

#### 1.7 Justificación:

Un plan de desarrollo de carrera profesional es una herramienta que le permite a las organizaciones definir un sólido esquema de sucesión dentro de la organización para sus colaboradores. En este se definen una serie de elementos, relacionados con la capacitación y competencias que debe poseer cada puesto, es decir, se establece una relación entre la persona y el puesto. De este modo, el personal tendrá claro el camino a seguir para escalar hacia puestos de mayor responsabilidad, además esto les motiva a permanecer, y le permite a la empresa suplir sus necesidades de personal oportunamente, por tanto, da lugar a una menor rotación de personal y representa una estrategia de retención del talento.

Mediante el diseño de un plan de carrera y desarrollo organizacional para la firma MMC abogados se pretende contribuir con una herramienta de gestión que permita mejorar el clima organizacional, incrementar la motivación, además de reducir la rotación de personal.

La empresa Melo Martínez & Contín, 7 años atrás no contaba con un departamento de Recursos Humanos, donde se ejecutarán todas las funciones referentes al personal y la cultura organizacional, es decir, tenían algunos servicios subcontratados y no había ningún tipo de plan, ni de capacitación, ni de retención, ni de relaciones laborales, por lo que siempre ha habido problemas para retener a sus talentos. Sin embargo, luego de centralizar las funciones relativas a la gestión del talento humano en un departamento, se mejoró el clima, se redujo la rotación de personal y se definió una cultura organizacional. Desde entonces la empresa se ha mantenido en constante crecimiento y ha logrado una gran estabilidad, tanto así que se implementó con éxito un sistema de gestión de calidad por lo que todos sus procesos, políticas y procedimientos se encuentran documentados y estandarizados. Por todo lo antes expuesto, y tomando en consideración las encuestas de clima aplicadas al personal de la firma, que

considero necesario desarrollar un plan de carrera que permita retener el talento y crear un sólido esquema de sucesión.

#### Marco Teórico

#### 2.1. Antecedentes Teóricos

En este apartado veremos algunas teorías que apoyan la importancia de los planes de desarrollo de carrera en las organizaciones, además de información teórica relevante sobre el tema.

Los planes de desarrollo carrera son uno de los factores más importantes de motivación para los colaboradores de una organización, pues la mayoría de la gente busca una organización que les permita desarrollarse profesionalmente y esto se vuelve parte de su compensación emocional, que generalmente es más valorada que la remuneración económica. Según Montealegre, 2011 desarrollar el capital humano de una organización da lugar a mayor preparación, además de permitir completar las requisiciones de personal sin necesidad de contratar nuevos empleados, lo cual implica reducción de costos, tiempo, capacitación y adaptación.

Tal y como lo plantea Hinestroza, 2017 el conocimiento que aportan los colaboradores a una organización es un recurso valioso, escaso, difícil de imitar, sustituir y obtener, lo cual representa una ventaja competitiva a través de su vinculación con los procesos de innovación (Barney, 1991; Perdomo, 2010). El valor del capital humano se aprecia en la medida en que posibilita a la organización el desarrollo de estrategias que mejoran su eficiencia y eficacia, explotando oportunidades del entorno o neutralizando potenciales amenazas; desde esta perspectiva, son las acciones de las personas las que permiten que una organización sobresalga y sea competitiva en el mercado, razón por la que deben ser asumidos como capital y activo intangible e inimitable (Barney, 1991).

Un plan de carrera debe integrar estratégicamente las necesidades individuales y las necesidades de la organización. Los planes de carrera propician el desarrollo de conocimiento y experiencia de los trabajadores, establecen condiciones donde los empleados logran un desempeño eficaz, que contribuye al logro de los objetivos organizacionales, generando nivel de pertenencia, motivación e interés de los colaboradores (Poveda, 2014).

Araya y Pedreros (2009), plantean en su artículo las diferentes teorías de la motivación que inciden en el ámbito laboral, indicando desde la teoría de motivación de Mcclelland que las personas con una alta necesidad de logro buscan distinguirse por hacer bien las cosas y disfrutan de situaciones en las que pueden tomar responsabilidades. Asimismo, las personas que tienen una alta necesidad de poder buscan controlar a los demás y que se haga lo que ellas desean. Los mismos autores señalan que según la teoría de Maslow, las personas se encuentran motivadas por cinco tipos de necesidades: fisiológicas (alimento, agua y abrigo), de seguridad (protección, orden y estabilidad), sociales (afecto, amistad y sentido de pertenencia). autoestima (prestigio, estatus autoestima) ٧ autorrealización (autosatisfacción).

Mientras que la teoría de la motivación de Herzberg, expone que el rendimiento de las personas varia el nivel en que están satisfechas, dependiendo de cómo es su sentir en el ámbito laboral (bueno o malo); los factores que se indican en esta teoría están en función de la satisfacción del cargo y tareas asignadas. Se desafía al colaborador con tareas retadoras que generen un efecto positivo, aumentando la productividad y la motivación y disminuyendo así la rotación, el ausentismo y la insatisfacción laboral de los colaboradores.

Por otro lado, encontramos la teoría de MacGregor, la cual se basa en el desarrollo del conocimiento y motivación de los empleados, según Poveda (2009) esta teoría tiene dos variables la X y la Y; la teoría X asume que las

personas les desagrada el trabajo y deben ser obligadas, controladas y dirigidas hacia los objetivos que persigue la organización; y la teoría Y hace hincapié en el interés intrínseco que por término medio tiene las persona en su trabajo, y su deseo de actuar con propia iniciativa para resolver problemas de la empresa.

Dentro del diseño de rutas de desarrollo profesional y generación de planes de carrera, uno de los pilares indispensables que se deben incluir, es la gestión por competencias, que permitirá al área de Gestión Humana diseñar posiciones, seleccionar, gestionar el desempeño, capacitar y contribuir al desarrollo profesional de los empleados para obtener de forma efectiva el logro de los objetivos organizacionales.

Spencer y Spencer, 1993 definen competencia como una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación.

Alles, 2016 explica que característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Siguiendo a Spencer & Spencer, las competencias son, en definitiva, características

fundamentales del hombre e indican "formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo".

La evaluación por competencias se puede desarrollar desde diferentes enfoques: conocimiento, rol social, autoimagen, rasgos, motivo. Estas últimas se refieren a pensamientos y preferencias inconscientes que dirigen el comportamiento, fuerzas impulsoras que mueven, dirigen y seleccionan la conducta de un individuo. Las motivaciones sociales según MacClleland se dan por: logro, afiliación, poder, seguridad y autonomía, estas conductas son las que nos ayudarán a determinar el enfoque de desarrollo en las rutas de plan carrera.

El plan de carrera es una planeación profesional esencial para que las personas se motiven y se desarrollen en la organización y la responsabilidad de elegir y seguir una carrera determinada corresponde al interesado, quien fija sus metas y trabaja activamente por alcanzarlas. En conclusión, los empleados deben tener claridad sobre los roles disponibles en una organización y la ruta a seguir para llegar a ellos. Por lo tanto, son los empleados quienes trazarán su ruta profesional y buscar conocer y cumplir con los requisitos exigidos por la organización.

De León (2014) plantea como las empresas deben considerar que el talento se comienza a retener desde el momento en que el nuevo colaborador se integra a la organización. Esto implica que, desde el reclutamiento y selección hasta el desarrollo de líderes en la organización, si se quiere lograr el éxito prolongado de un plan de desarrollo de carrera se debe garantizar esta alineación e integración.

#### 2.2 Antecedentes Históricos

En la Republica Dominicana son pocas las empresas que cuentan con planes de desarrollo de carrera individuales, las organizaciones que poseen estos programas generalmente son multinacionales establecidas en el país o empresas que dentro de nuestro esquema de clasificación comercial se definen como grandes empresas. En los últimos años muchos sectores

industriales incluyendo el sector público, han entendido la importancia del establecimiento de programas que generen motivación, compromiso y adhesión de los empleados a la cultura organizacional. A continuación, presentamos un detalle de empresas que se han destacado en rankings nacionales e internacionales por sus buenas prácticas de gestión humana, destacándose la mayoría por sus planes de desarrollo para su gente.

El problema principal que motiva esta investigación es que la organización no cuenta con un de plan de carrera y desarrollo, debido a que la dirección nunca lo ha considerado, por no poseer el conocimiento de su importancia y por lo tanto existe un alto nivel de rotación del talento humano que no favorece el desarrollo organizacional.

Existen clasificaciones y rankings que resaltan las mejores empresas para trabajar, como la GPTW, que es la autoridad global en alta confianza y culturas de alto rendimiento en el lugar de trabajo, con oficinas en cerca de 60 países. Además de reconocimiento y posicionamiento de marca, los rankings de Las Mejores Organizaciones para Trabajar son la base de:

- Medición y análisis comparativos de competitividad del lugar de trabajo
- Capital intelectual para desarrollar el liderazgo
- Mejores prácticas de Capital Humano e intercambio de conocimientos

Existen rankings nacionales, como el realizado por la Revista Mercado que evalúa las 50 mejores empresas para trabajar en República Dominicana, tomando en consideración los siguientes criterios:

- Técnicas de reclutamiento.
- Programa de inducción.
- Líderes que modelan valores

- Planes de carrera individuales.
- Capacitación y desarrollo.
- Entorno estimulante y retador/clima.
- Equilibrio trabajo-vida.
- Gestión del desempeño.
- Salarios y beneficios.
- Equidad de género.
- Porcentaje de rotación de personal.

Del top 10 para el año 2020 de la Revista Mercado cabe destacar que la mayoría de las empresas se destacan por su fuerte cultura organizacional, donde se resaltan sus planes de capacitación y desarrollo y el enfoque al crecimiento de su capital humano. Dentro de estas empresas podemos resaltar las siguientes:

Banco Popular: Se ha destacado como el primer empleador en el sector financiero y tercero del país, así como líder en generación de puestos de trabajo femenino. Además, se subraya que el Banco Popular fue la segunda empresa en número de promociones laborales en el 2017 a nivel general, en tanto que se situó como la tercera en puestos de primera línea y la primera en cuanto a la promoción de posiciones de mandos medios. En adición, la institución basa sus cimientos de gestión de talento humano en tres pilares claves: el sostenimiento del liderazgo, una robusta cultura organizacional con innovadoras propuestas para un personal diverso y la capacitación de los equipos de trabajo a todos los niveles.

Cervecería Nacional Dominicana: esta empresa ha sido considerada por varios años consecutivos como la mejor empresa nacional para trabajar, no solo por los atractivos paquetes de beneficios que ofrece a sus empleados, sino por las oportunidades de crecer profesionalmente. Para ello posee un Plan Individual de Desarrollo donde el empleado plasma las acciones de

desarrollo en las que se enfocará durante el siguiente año, para fortalecer sus habilidades técnicas y competencias. Además, el proceso de proveer gente capacitada y motivada. Se enfoca en evaluar las necesidades de desarrollo individuales de sus colaboradores y las necesidades comunes existentes en la organización, para elaborar los planes de desarrollo que ayudarán a trabajar aquellas competencias de negocio y habilidades técnicas con oportunidades de mejora y que contribuirán a un mejor desempeño. La empresa se preocupa por invertir en el desarrollo de programas organizacionales que garanticen el crecimiento profesional y personal de sus colaboradores.

Philip Morris Dominicana: Brinda a sus empleados un paquete atractivo de beneficios, en búsqueda de que sus necesidades sean cubiertas.

Periódicamente lleva a cabo revisiones para garantizar que estos beneficios sean competitivos.

Seguros Universal: Promueven una política que establece ante todo imparcialidad, transparencia y toma de decisiones, dirigidas a formar profesionales competitivos para el mercado y lograr la equidad interna mediante escalas salariales, además de un Programa de Capacitación Diferenciada que parte de conocimientos relacionados a su perfil. Impulsaron y desarrollaron la primera Maestría en Administración de Seguros con el fin de contribuir a la profesionalización del sector.

**Claro:** Anualmente despliega un plan de capacitación estructurado a partir de las necesidades que requieren los empleados para realizar idóneamente su trabajo. En este programa se invierte al año US\$1 millón.

## 2.3. Marco Conceptual

Los planes de desarrollo de carrera son programas que permiten desarrollar el personal interno de una organización a los fines de poder ejecutar efectivamente las sucesiones de puesto. Además, estos garantizan permanencia y comprometen a los colaboradores a dar lo mejor de sí.

El diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional para una organización es un medio de motivación para el personal, denota la política de movilidad y promociones como un tema real y palpable a disposición de todos los empleados para trasladarse de un puesto de trabajo a otro con un mayor grado de responsabilidad y compromiso, al mismo tiempo les permite desarrollar su propia carrera de manera satisfactoria alineando sus objetivos personales con los de la institución.

## Importancia de un plan de desarrollo de carrera

Un plan de carrera y desarrollo profesional permite a la organización promover la motivación y satisfacción de los colaboradores, pues constituye un medio de gestión de talento humano que, para su efectividad, requiere ser difundido en toda la organización. La administración y los empleados deben establecer sus objetivos y perspectivas de desarrollo, la integración de éstos genera un plan de carrera y desarrollo profesional individual y organizacional.

Considerando el criterio de (Dollan, y otros 2007, 206:207), la importancia de un plan de carrera y desarrollo organizacional desde la perspectiva individual y organizacional se describe a continuación:

Perspectiva individual: permite a los individuos efectuar una autoevaluación de necesidades, anhelos y deseos de forma realista considerando su talento, habilidades, motivación y otras cualidades, y de acuerdo con las

oportunidades establecidas por la organización establecer sus objetivos en función a sus fortalezas, destrezas y valores.

Perspectiva organizacional: resulta necesario para desarrollar estrategias de retención de talento, por tanto, es importante que una organización ofrezca a sus empleados una trayectoria profesional y procurar su gestión adecuada.

Considerando lo planteado en los párrafos anteriores, podemos concluir que es vital integrar la perspectiva individual con la organizacional para ejecutar efectivamente un plan de carrera y desarrollo profesional, puesto que tomar en cuenta el enfoque individual de los colaboradores genera motivación y adhesión a la planificación, debido a que se sienten comprometidos con la estrategia establecida por la organización.

#### 2.3.1 Glosario de Términos

- Plan de carrera y desarrollo profesional: (Wayne & Noe, 2005), definen Plan Carrera como un proceso continuo en el cual los colaboradores establecen metas de manera individual y los medios para alcanzarlos, lo que se traduce a un instrumento de motivación al desarrollo intelectual, formando talento humano competitivo con aportes en el mejoramiento de los procesos de la compañía.
- Evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

- Encuesta de Clima: herramientas utilizadas para medir el desarrollo organizacional y para brindar una imagen de la percepción de los empleados sobre una gran variedad de temas, tales como una buena comunicación, la calidad del entorno de trabajo, los objetivos de la empresa, etc.
- Plan de Sucesión: permite la continuidad efectiva del desempeño de las organizaciones, sus divisiones y grupos de trabajo. De igual forma, este plan facilitará a los sucesores que a través del tiempo desarrollen y continúen el trabajo estratégico de las personas clave en la empresa.
- Competencias: Spencer y Spencer, 1993 definen competencia como una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación.
- Estructura organizacional: La estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos.
- Rotación de personal: La rotación de personal es el proceso por el cual una compañía reemplaza a uno o varios empleados.
   Movimientos de entrada y salida de trabajadores que no se deben a procesos de salida naturales como la jubilación o el fallecimiento.

- Capital Humano: El capital humano es una medida del valor económico de las habilidades profesionales de una persona. También hace referencia al factor de producción del trabajo, que son las horas que dedican las personas a la producción de bienes o servicios.
- Descripción de puesto: Según Chiavenato, (1999) es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos del cargo.

#### **Marco Contextual**

#### Universo

Esta investigación se desarrollará en organizaciones del sector de consultoría legal en la Republica Dominicana.

## 2.4.2 Ubicación y limite territorial

El proyecto se desarrollará en la ciudad de Santo Domingo de Guzmán, en el sector Ensanche Naco.

## Población y Muestra

La población que contempla esta investigación se limita a los actuales y futuros colaboradores de la firma Melo Martínez & Contín Abogados. Actualmente cuenta con 83 colaboradores.

Para la muestra estaremos tomando en consideración el personal de áreas claves que en total suman 35 colaboradores, ya que por la naturaleza y tamaño de la empresa es el personal con tendencia a desarrollarse.

## 2.4.4. Tipo de investigación

Esta es una Investigación Aplicada y de Campo debido a que estaremos evaluando el impacto de una situación existente utilizando encuestas y entrevistas para obtener la información.

## 2.4.5. Método de investigación

Para esta investigación utilizaremos el método cuantitativo, el cual usa la recolección de datos para probar hipótesis y, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, determina patrones de comportamiento y prueba teorías.

## 2.4.6. Técnica de investigación.

Las técnicas utilizadas para la recolección de información son la encuesta y entrevista.

## 2.4.7. Instrumento de la investigación.

Como instrumento utilice formularios para entrevista impresos y plataformas digitales para encuesta.

## **Conclusiones y Recomendaciones:**

#### **Conclusiones**

- Contar con planes de carrera permite a la organización estar alineada con las expectativas de sus colaboradores en cuanto a su desarrollo profesional.
- Definir esquemas de desarrollo de carrera claros para los trabajadores permite que proyecten su crecimiento profesional en la empresa.
- 3. Para que los planes de desarrollo sean sostenibles en el tiempo, el área de Gestión Humana debe integrar efectivamente sus procesos: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, gestión del desempeño, compensación y beneficios.
- Estructurar planes de carrera con descripciones de puestos bien definidas en sus requisitos, permite a las áreas incluir personal mejor calificado para desempeñar a plenitud las habilidades en su cargo.

#### Recomendaciones

- Comunicar a todo el personal de la organización la decisión de implementación del plan de desarrollo de carrera profesional, la forma en que todos han sido considerados para su participación y las herramientas a utilizar para su funcionamiento.
- Realizar un plan y presupuesto de capacitación anual que considere a todos los integrantes de la empresa y las necesidades de formación identificadas en la evaluación de desempeño, el plan debe incluir tanto aspectos técnicos como competencias blandas.
- Reestructurar las políticas de capacitación, gestión de desempeño y compensación de acuerdo con las directrices establecidas para la aplicación del plan de desarrollo de carrera. Estas políticas deben ser publicadas en la intranet de la empresa.
- 4. Las descripciones de puesto y diccionario de competencias diseñados para la firma constituyen la fuente principal para la ejecución de la política de gestión de desempeño, estos recursos deben ser revisados y actualizados de ser necesario, y posteriormente comunicados a toda la organización.

## **Bibliografía**

- Grueso Hinestroza, M. P. (2017). Recursos humanos en redes y organizaciones: algunas reflexiones y desafíos. Editorial Universidad del Rosario.
- Spencer, M. L., & Spencer, M. S. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance; John Wily & Son. *Inc. New York, USA*.
- Alles, M. (2016). La gestión de recursos humanos por competencias.
- McClelland, D. C. (1987). Human Motivation." Cambridge University Press, Cambridge.
- (2019). La gerencia efectiva y el plan de carrera como estrategia organizacional - Cooperativa Coogranada de Medellín. Recuperado de: http://hdl.handle.net/10882/9532.
- https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tiposorganizacion-organigramas/
- https://economipedia.com/definiciones/rotacion-de-personal.html.
- https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-deldesempeno-laboral/