



VICERRECTORIA DE POSTGRADO

***"Propuesta de Mejora del Proceso del
Plan de Línea de Carrera para el Área de
Ventas en la Empresa FRESCOSA, SRL., en
la Ciudad de Santo Domingo, Año 2015.***

Presentado Por:

Ruth Esther Domínguez 2013-2980

Asesora:

Edda Adriana Freitas Mejía, MBA.

Monografía para Optar por el Título de:

MAESTRÍA EN GERENCIA EN RECURSOS HUMANOS

Santo Domingo, D. N.

Julio, 2015

***"Propuesta de Mejora del Proceso del Plan de
Línea de Carrera para el Área de Ventas para
una Empresa FRESCOSA, SRL., en la Ciudad de
Santo Domingo, Año 2015.***

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
INTRODUCCIÓN	01

CAPÍTULO I: LINEA DE CARRERA - ASPECTOS GENERALES

1.1 Las Personas las Organizaciones y su Relación	04
1.2 Organizaciones	05
1.3 Eficacia Organizacional	07
1.4 Las Persona	08
1.5 La Motivación	09
1.6 La Motivación Humana	09
1.7 Origen y Evolución Del Desarrollo De Carrera	14
1.7.1 Desarrollo de Carrera	14
1.8 Papel de Recursos Humanos.....	16
1.9 Papel de los Gerentes en la Planeación de Carrera	19
1.10 Papel de los Empleados en el Desarrollo de Carrera.....	20
1.11 Importancia de un Plan Carrera	22
1.12 El Proceso de una Línea de Carrera y la Planeación de Carrera..	24
1.12.1 Planeación de Carrera Individual	25
1.12.2 Necesidad de Planes de los Carrera	25
1.12.3 Etapas de la Carrera	28
1.12.4 Planeación de Carreras Organizacionales	30
1.12.5 Alineación de las Metas Individuales y las Metas Organizacionales	31
1.12.6 Planeación de la Carrera.....	32
1.12.7 Planes de Carrera	32
1.12.8 Reconocimiento de Diferentes Rutas de Carreras.....	33
1.12.9 Meseta en la Carrera	34
1.12.10 Desarrollo de Carrera.....	34
1.12.11 Diferencia Entre Planes de Carreras y Los Planes de Sucesión.....	35
1.12.12 Evaluación del Desempeño	37
1.12.13 Capacitación y Desarrollo	38
1.12.14 Universidades Corporativas.....	40

CAPITULO II: FRESCOSA, SRL.

2.1 Historia	42
2.1.1 Visión	43
2.1.2 Misión.....	44
2.1.3 Valores	44

2.2 Posiciones en el Área Comercial.....	49
2.3 Metodología de Implementación	50
2.3.1 Metodológica	51
2.3.2 Fuentes técnicas	51
2.3.3 Resultados de la Encuesta	52

CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DEL PLAN DE LÍNEA DE CARRERA PARA EL ÁREA DE VENTAS EN LA EMPRESA FRESCOSA, SRL.

3.1 Propuesta del Plan de Carrera	55
3.2 Políticas del Plan de Línea de Carrera	56
3.2.1 Alcance del Plan de Línea de Carrera	56
3.2.2 Importancia de la Mejora del Proceso del Plan de Línea de Carrera Para el Área de Ventas en la Empresa.....	56
3.3 Beneficios	57
3.4 Objetivos que se Pretenden Alcanzar en el Área de Ventas.....	58
3.5 Procedimiento del Plan de Línea de Carrera.....	59
3.6 Evaluaciones	61
3.6.1 Tipos de Evaluación	61
3.7 Estrategias para la Implementación del Plan de Línea de Carrera	62
3.8 Plan De Acción	63
3.8.1 Medición de la Eficacia: Logro de Objetivos	63
3.8.2 Evaluación de la Conducta: Actitud de la persona Hacia su Trabajo y Gestión de Venta.....	64
3.9 Aspectos a Evaluar.....	64
3.10 Ruta de crecimiento o categorización en la Fuerza de Ventas....	65
3.11 Procedimiento Operativo del Plan de Línea de Carrera	67

CONCLUSIÓN.....	69
------------------------	-----------

RECOMENDACIONES.....	71
-----------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA	73
---------------------------	-----------

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla no. 1. Cuadro de ventajas y desventajas de los planes de carrera	27
Tabla no 2. Etapas del desarrollo de carrera	29
Tabla no. 3. Resultados encuesta	52
Tabla no. 4. Beneficios Para la Organización	57
Tabla no. 5. Para el Colaborador	58

INDICE DE GRAFICOS

Figura no.1. Jerarquía de las Necesidades según Maslow	11
Figura no.2. Organigrama del área comercial de la empresa	48
Figura no. 3. Gráfico de los resultados de encuesta	53
Figura no. 4: Proceso general	60
Figura no. 5. Evaluaciones.....	61
Figura no.6. Procedimiento operativo.....	67

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

DEDICATORIA

A Dios, por darme la fuerza, sabiduría y ampliar mis conocimientos profesionales y personales y por permitirme terminar con éxito mi maestría.

A mi esposo, Andrés Suriel, por su apoyo incondicional en los momentos difíciles y por acompañarme en este camino recorrido.

A mis hijos, Yatsiris y Sebastián, porque son la motivación de mi vida y quienes me impulsan a seguir adelante para ser su ente de referencia.

A mi Madre, Isidora Ramírez, por su apoyo incondicional y por ser un ejemplo de fortaleza y entereza para mí.

A mi Padre, Juan Domínguez, que aunque ya no estás aquí se que te sientes orgulloso de mi y de este nuevo logro alcanzado, y que desde el cielo me iluminas, acompañas y cuida.

A mis Hermanos, Sonia María, Belkis María, Luz Soveida, Ramón Ignacio y Juan Eduardo Domínguez, quienes me han demostrado que puedo contar con ellos en todo momento de mi vida y quienes siempre han confiado en mí.

AGRADECIMIENTO

Primeramente infinita gracias a Dios por darme la vida y estar siempre conmigo y porque sin él nada sería posible.

A mi esposo Andrés Suriel, por ayudarme en el logro de mis objetivos.

A mis Hijos Yasiris y Sebastian Suriel, por el tiempo que le he robado para dedicarlo a mis estudios.

A mi Asesora Edda Adriana Freites, por sus consejos y por saber guiarme en esta última etapa tan difícil.

A todos los Profesores, que con sus instrucciones y sabios consejos me han ayudado a ampliar mis conocimientos.

A mis Compañeros Hipólito Pérez, Belkis Santana, José Germán, Belkis Marcano, Digna Ortiz, y muy especialmente a Johanny Feliz, quienes de una o de otra manera fueron un apoyo en la terminación de este trabajo Gracias por su colaboración y por acompañarme en esta trayectoria.

A la Universidad Apec, por darme la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos.

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo principal presentar una propuesta de mejora en el proceso de línea de carrera de la empresa, para que los empleados del área de ventas puedan escalar jerárquicamente más capacitados y preparados, enfrentar los retos presentes y futuros que se presenten, que aprovechen las oportunidades de crecimiento que la empresa ofrece, cambiando la percepción errada de que no todos tienen las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, que se pueda retener al personal calificado y que la inversión pueda ser retornada con personal más eficiente, aumentando la productividad, bajando la rotación de personal y mejorando los procesos de capacitación y evaluación de personal, con un proceso de línea de carrera transparente y justo. Se utilizó el método Descriptivo, para recoger las informaciones de la problemática, las causas de las limitaciones en el proceso para las promociones y el desarrollo del personal para ocupar las vacantes nuevas que se presentan en la organización, las técnicas utilizadas para recolectar información fueron la Entrevista y el cuestionario con los cuales obtuvimos las opiniones de los colaboradores y las informaciones del plan de línea carrera dentro de la empresa. La situación actual es que el área de ventas está teniendo un estancamiento en relación al crecimiento del personal. La empresa ha crecido muy rápidamente lo que ha generado la creación de nuevas posiciones relevantes y estratégicas, pero no cuenta con personal suficientemente preparado y con las competencias para que ocupen estas posiciones.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo monográfico tratará la importancia que tienen los planes de carrera en las organizaciones actuales, el mercado de hoy día es muy competitivo y exige contar con el capital adecuado para cubrir las necesidades que se presenten dentro de la empresa. Es muy importante contar con talentos potenciales que estén preparados para afrontar los retos y las exigencias de las organizaciones modernas para ser más competitivas y eficientes en este mundo globalizado.

En el capítulo I se resaltarán la relación que existe entre las personas y la organización, como surgen los recursos humanos, como crecen las organizaciones, y su eficacia, también hace énfasis en que las organizaciones están compuestas por personas de las cuales depende el éxito para su continuidad, pues sin las personas no pueden existir las organizaciones. Además habla del papel que juegan, los empleados, los gerentes y las organizaciones en la planeación y desarrollo de la carrera, del proceso que se tiene que llevar en los planes de línea de carrera y en la planeación de carrera y cuáles son las ventajas y desventajas que estos ofrecen a las organizaciones. Las metas organizacionales y las metas individuales deben estar alineadas estas deben coincidir para lograr el alcance de los objetivos.

Seguidamente en el capítulo II se hablará de todo lo concerniente a la empresa, su historia, misión, visión y valores. De cómo está estructurado el departamento de ventas y cuál es la línea de carrera que los colaboradores pueden hacer dentro del área de ventas. También se señalan las causas que han provocado que la línea de

carrera en esta área no sea tan eficiente razón que origina esta propuesta.

Posteriormente en el capítulo III, se realizará la propuesta y se diseñan los planteamientos de la misma y la implementación de la mejora del plan de línea de carrera en el área de ventas de la empresa, cuáles son las ventajas y beneficios de la misma y como se ha de ejecutar. Se establecen políticas claras para la ejecución de estos planes de carrera. Luego se proponen una serie de evaluaciones a los candidatos para saber cuáles de estos aplican para la línea de carrera, se establecen las estrategias y el plan de acción. Finalmente cuales son los aspectos a evaluar y el procedimiento operativo del plan de carrera para el área de ventas.

Esta propuesta estará dirigida para el área de ventas pero su diseño permite ser implementada en cualquier área de la empresa, pues el propósito de esta es mejorar el proceso interno de los planes de carrera, lograr la fidelización de los colaboradores, bajar la rotación, aprovechar mejor las capacitaciones, aumentar la satisfacción, mayor identificación con la organización, reducir los gastos en el proceso de reclutamiento y selección y retención del talento humano a través del desarrollo profesional y personal del colaborador.

***CAPÍTULO I:
Línea de Carrera - Aspectos Generales***

CAPÍTULO I: LINEA DE CARRERA - ASPECTOS GENERALES

Este capítulo tratara de las generalidades, las definiciones y conceptos, que se manejaran en esta propuesta, además se abordara la importancia que tienen las personas y las organizaciones para alcanzar los objetivos organizacionales.

1.1 Las Personas las Organizaciones y su Relación

Según Chiavento las organizaciones están conformadas por personas de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. A su vez las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible, las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto. Chiavenato (2000 p. 2)

Es importante saber cómo surge la Administración de Recursos Humanos, la cual surge del crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales, y se remonta al inicio del siglo xx como relaciones industriales, después del impacto de la revolución industrial. La Administración de recursos humanos es la mediadora entre las personas y las organizaciones para refrenar el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, que en ese entonces eran incompatibles e irreconciliables. Chiavenato (2000 p. 2)

Chavenato sostiene que en la actualidad, con la llegada del tercer milenio la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial, se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas ni recursos humanos, sino a administrar con personas a quienes se les ve como agentes activos y productivos, dotados no solo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. Chavenato (2000, p.3)

1.2 Organizaciones

Chiavento (2000, p.7) Las Organizaciones son un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de la organización:

- Personas capaces de comunicarse,
- Están dispuesta a actuar conjuntamente y
- Desean obtener un objetivo en común

De acuerdo a Chiavenato (2000, p.8) las organizaciones existen para que sus miembros alcancen objetivos que no podrían conseguir de manera aislada, debido a las limitaciones individuales. Estas se crean para superar esas limitaciones y ayudar a satisfacer varias necesidades tales como: emocionales, espirituales, económicas, etc.

Las organizaciones crecen a medida que prosperan, lo que se refleja en el aumento de personal. Para poder administrar tantas personas se incrementa el número de niveles jerárquicos, esto provoca un

distanciamiento gradual entre los objetivos individuales de las personas y los objetivos organizacionales. Muchos autores se refieren a organizaciones altas y organizaciones planas, según tengan muchos o pocos niveles verticales, respectivamente. Chiavenato (2000 p.9)

Otro aporte importante de Chiavenato es la presentación de las diversas eras por la que ha pasado la organización. Durante el siglo xx las organizaciones han pasado por tres fases diferentes:

La primera era fue la industrialización clásica,(1900-1950), en esta la estructura organizacional era piramidal y centralizada, utilizaba un modelo burocrático, y funcional donde se establecieron normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de sus miembros. (Chiavenato 2000, p. 11)

La segunda era de la industrialización neoclásica (1950-1990), en esta se acentuó la competencia entre las empresas; el modelo burocrático y funcional se vuelve lento e inflexible y fuera de tono con los cambios, las organizaciones intentaban establecer nuevos modelos de innovación y adaptación. Es en esta era donde se reemplaza la antigua concepción de relaciones industriales por administración de recursos humanos, las personas son vistas como seres vivos y no como maquinarias de producción. (Chiavenato 2000, p. 11)

Y la tercera era de información (o del conocimiento) (1990) Esta es la era que vivimos actualmente. En esta era la tecnología convirtió al mundo en una aldea global. La competencia se hizo más intensa entre las empresas, ya el recurso más importante no es el capital financiero sino los conocimientos. La administración de personas deja de ser

simples recursos humanos y pasan a ser seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones etc. se empezó a privilegiar el cambio y la innovación orientados hacia el futuro. Para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas. . (Chiavenato 2000, p.12)

1.3 Eficacia Organizacional

Robbins, Judge (2009, p.8-9) Citan a Fred Luthansy sus asociados quienes vieron que los gerentes se involucran en cuatro actividades gerenciales.

- A) Administración tradicional. Tomar decisiones, planear y controlar
- B) Comunicación. Intercambiar información rutinaria y procesar documentos
- C) Administración de los recursos humanos. Motivar, disciplinar, administrar conflictos,
- D) Formación de redes. Socializar, hacer políticas e interactuar con personas de fuera.

Robbins, Judge (2009, p.9) En los gerentes eficaces, la comunicación tuvo mayor peso en la contribución al éxito. En estados unidos los gerentes que buscan información entre sus colegas y empleados aunque sea negativa y aplican sus decisiones más eficaz.

Likert, hace referencias a otros factores que conducen a obtener la eficacia administrativa, entre estos están las cualidades de la organización humana, el nivel de confianza e interés, la motivación, la

lealtad, el desempeño y la capacidad de comunicarse con claridad, interactuar efectivamente y tomar decisiones adecuadas. Según Likert, estas variables reflejan la salud y el estado interno de la organización. Chiavenato (2000 p. 51)

1.4 Las Personas

Chiavenato (2000, p.60) Es necesario enfatizar que toda organización está compuesta de personas de las cuales dependerá el éxito y de mantener la continuidad. Sin las personas no existe organización.

Chiavenato (2000, p.60) Estudiar las personas es la unidad básica de Recursos Humanos y este tiene dos vertientes las personas dotadas de sus propias características de personalidad e individualidad, aspiraciones actitudes, valores, motivación y objetivos, y las personas como recursos, (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea de la organización).

Chiavenato (2000, p.60) La tendencia de hoy día busca que todas las personas, en todos los niveles de la organización, sean los administradores de su propia tarea, y no solo los ejecutores. Además de ejecutar la tarea, la persona debe tomar con ciencia de que ha de ser elemento de diagnostico y solución de problemas para lograr un mejoramiento continuo en el trabajo que realiza en la organización. Además crecen y se consolidan las organizaciones.

1.5 La Motivación

La motivación son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Los tres elementos clave en la definición son: intensidad, dirección, y persistencia. Robbins, Judge, (2009, p.175).

La intensidad es lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Robbins, Judge, (2009, p.175)

Pero es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño del trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice a una **dirección** que beneficie a la organización. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia la metas de la organización y es consistente con estas.

La persistencia es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos permanecen motivado en una tarea lo sufriente hasta alcanzar sus objetivos.

1.6 La Motivación Humana

De manera amplia motivo es aquello que nos impulsa a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. En lo que atañe la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los

valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. En este sentido existen tres primicias que explican el comportamiento humano. Chiavenato (2000, p.68-69)

- a. El comportamiento es causado
- b. El comportamiento es motivado
- c. El comportamiento es orientado hacia objetivos.

En este sentido no podemos dejar de mencionar las diferentes teorías que han tenido su aplicabilidad en el comportamiento Humano.

La teoría de la jerarquía de las necesidades de de Abraham existe una jerarquía de cinco necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, de modo que conforme se satisfacen las de un tipo se vuelven dominantes las del siguiente. Robbins, Judge, (2009, p.177)

Maslow las clasifico en orden de mayor a menor siendo Las necesidades de orden inferior las que se satisfacen en forma externa; Necesidades fisiológicas y de seguridad. Robbins, Judge, (2009, p.177)

Las necesidades de orden superior las que se satisfacen internamente; necesidades sociales, de estima y de autorrealización. Robbins, Judge, (2009, p.177)

La autorrealización es el impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización. Robbins, Judge, (2009, p.177)

Figura no.1. Jerarquía de las Necesidades según Maslow.



Figura tomada de libro *Comportamiento Organizacional* (p.176) R. Stephen P. y J. Timothy A. (2009), México, Pearson Educación,

Teoría ERC, Jerarquía revisada de Maslow por Clayton Alderfer propone tres grupos de necesidades fundamentales; existencia, relaciones y crecimiento. Robbins, Judge, (2009, p.177)

Teoría X y Y Douglas MacGregor propuso dos versiones de los seres humanos: La teoría X supone que a los empleados les disgusta el

trabajo, son perezosos, no les gusta la responsabilidad y deben ser obligados a laborar.

Teoría Y supone que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan la responsabilidad y practican la autorregulación. Robbins, Judge, (2009, p.177).

Teoría de los Factores también llamada teoría de la motivación e higiene de Frederik Herzberg, esta relaciona factores intrínsecos con satisfacción en el trabajo, y factores extrínsecos con la insatisfacción. Robbins, Judge, (2009, p.178)

Según Robbins, Judge, Herzberg investigo la siguiente pregunta ¿Que espera la gente de su trabajo? los que respondieron que se sentían bien en su trabajo mostraron tendencia a atribuir dichos factores a si mismos. Sin embargo los que dijeron estar insatisfecho tendían a citar factores exteriores, con la supervisión, la política salarial de la compañía, y condiciones del trabajo. Robbins, Judge, (2009, p.178).

De acuerdo a Herzberg si queremos motivar a las personas en su trabajo, Herzberg sugiere hacer énfasis en los factores asociados con el trabajo en si con los resultados que se deriva directamente de este, con las oportunidades de ascender, la posibilidad de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro. Estas son las características que los individuos encuentran compensadoras por naturaleza. Robbins, Judge, (2009, p.180)

Otra teoría es la de las necesidades de McClelland desarrollada por David McClelland y sus asociados. Esta se centra en tres necesidades: logro, poder, y afiliación, que se definen como sigue:

Necesidad de logro es impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo. Robbins, Judge, (2009, p.180)

Necesidad de poder es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que ellos no lo hubieran hecho por sí mismos. Robbins, Judge, (2009, p.180)

Necesidad de afiliación deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Robbins, Judge, (2009, p.180)

Otras teorías importantes que tienen que ver con el comportamiento de las personas en las organizaciones, son la Teoría de la evolución cognitiva que establece que dar recompensas extrínsecas por un comportamiento que ya se premió en forma intrínseca, tiende a abatir el nivel general de motivación. Como aportación de esa teoría esta la auto consistencia que es el grado de consistencia entre las razones de una persona para perseguir un objetivo y el desarrollo de sus intereses y valores fundamentales. Robbins, Judge, (2009, p.183-185).

La teoría del establecimiento de metas esta afirma que las metas específicas, difíciles y con retroalimentación, conducen a un rendimiento elevado. . Robbins, Judge, (2009, p.183).

Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta era una fuente importante de la motivación para el trabajo. Es decir las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuanto esfuerzo necesita dedicar. Más aun, es posible afirmar que las metas específicas incrementan el desempeño. Robbins, Judge, (2009, p.185).

Por último la teoría de la eficacia personal que es la creencia que tiene un individuo de que es capaz de hacer una tarea. Entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea. Robbins, Judge, (2009, p.189).

1.7 Origen y Evolución Del Desarrollo De Carrera

1.7.1 Desarrollo de Carrera

El libro Gestión del talento Humano describe una Carrera como la secuencia o sucesión de puestos y que una persona ocupa a lo largo de de su vida laboral dentro de una empresa. Chiavenato (2009, p. 418).

Por tradición, las empresas elaboraban un plan de carrera para preparar a las personas para que ocuparan puestos gradualmente más altos dentro de la jerarquía de la organización. Al ser las organizaciones más altas y verticales, el desarrollo de la carrera vertical era la preferida. Sin embargo hoy, las organizaciones se han hecho planas, debido al adelgazamiento de los niveles jerárquicos, el desarrollo de la carrera es cada vez más horizontal. Algunas organizaciones adoptan el plan de carrera en forma de Y; es decir, las promociones y las sustituciones se harían verticalmente (puestos más

altos) u horizontalmente (puestos en el mismo nivel, pero más complejos o que incluyen otras especialidades), depende de la oportunidad. Por otra parte, a la carrera sustentada en las competencias. Con los pocos niveles jerárquicos, la carrera vertical tradicional está pasando a las carreras alternativas. Chiavento 2002.

La planificación es sustituida por las oportunidades que nacen rápidamente dentro de la organización. Algunas compañías componen y recomponen continuamente sus equipos de proyectos en razón del concepto de las competencias. (Chiavenato, 2009).

El mismo Chiavenato cita que los primeros planes de desarrollo de las carreras que adoptaron las organizaciones eran formales y rígidos con una orientación exclusiva en las necesidades de la organización, con una planificación previa y una preparación anticipada de los trabajadores para la expansión, los nuevos mercados y cambios organizacionales. Chiavenato (2009, p.418)

La preocupación inicial radica en las competencias y como medirlas, las empresas centraron sus esfuerzos en llevar sus procesos de selección de personal a evaluaciones basadas únicamente en competencias requeridas para cada uno de los cargos. Esta tendencia se orientó hacia diversos modelos de selección por competencias, creados en su mayoría a partir de competencias críticas (Quinn, Faerman, Thompson, McGrath 1994) Assessment Center (Byham, 2004) y productores de futuros comportamientos (Wayne y Noe (2005)

biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7487.pdf

Hoy en día Los planes de desarrollo de carrera han dejado de ser unilaterales y ahora abarcan tanto las necesidades organizacionales como las de las personas involucradas. Chiavenato 2009.

Por otra parte Chiavenato (2002) describe la gestión del talento humano centrado en dos pilares fundamentales:

biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7487.pdf

- Descentralización de las funciones, enfoque integral de los empleados e ideas originadas en el equipo de trabajo.
- Planificación estratégica del negocio y preocupación por el capital humano.

También Chiavenato (2002), describe como la mayoría de las organizaciones exitosas complementa y retan su Misión, las que las empresas han tenido que cambiar su Visión del negocio y reformular sus objetivos, al principio estaban enfocados hacia la meta de crecer, posicionarse en el mercado, competir, crear nuevos productos, pero en los últimos años la estrategia para la mayoría de las empresas ha sido estabilizarse, mantenerse firmes en el mercado sin perder negocio, aumentar su Head Count, sin aumentar su nómina, y aumentar su productividad a través de la innovación.

biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7487.pdf

1.8 Papel de Recursos Humanos

Recursos Humanos es quien planea y crea la plataforma adecuada para que todo el proceso se realice. Es quien desarrolla el proceso de evaluación, capacitación y hace el seguimiento del cumplimiento del mismo, y es quien se reúne con la dirección de la empresa para identificar a los talentos claves de la organización y diseña los planes

de retención respectivos. Verifica la calidad de los planes de desarrollo y lidera el proceso de desarrollo de líneas de carrera y plan de sucesión.aptitus.com/.../la-importancia-de-los-planes-de-desarrollo-y-linea-de-carr

Recursos Humanos se ha visto directamente afectado por los cambios, pues han tenido que desarrollar modelos y estrategias que les permitirá contar con personal más calificado para desempeñarse exitosamente en sus puestos de trabajo, cuando una organización decide implementar gestión por competencias, las posibilidad de alcanzar un cambio dependerá de cómo se hayan definido las competencias, y en consecuencia el modelo diseñado. Martha Alles desarrollo del Talento Humano (2005 pag.99)

biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7487.pdf

Integrar el desarrollo de carrera con los otros programas de recursos humanos crea sinergias en las que todos los aspectos de recursos humanos se relacionan con algunos de los aspectos esenciales del proceso de la administración de carrera. Un programa de desarrollo de carrera debe verse como un proceso dinámico que ajusta las necesidades de la organización con los empleados y cada parte tiene un papel distintivo. Por lo que recursos humanos juega un papel muy importante en la administración de carrera. Snell-Bohlander, (2013 p. 201).

Esto está estructurado en los siguientes pasos:

1- Meta. Hacer coincidir las necesidades individuales con las necesidades organizacionales.

- ✓ Generar un contexto de apoyo.
- ✓ Comunicar la dirección de la empresa
- ✓ Establecimiento mutuo de metas y planeación

2- Identificar las oportunidades y los requerimientos de carrera

- ✓ Identificar las necesidades de competencias futuras.
- ✓ Establecer las progresiones del puesto y las rutas de carrera
- ✓ Equilibra promociones, transferencias y salidas etc.
- ✓ Establecer rutas de carreras duales

3- Calibra el potencial de empleado

- ✓ Medir competencias (evaluaciones)
- ✓ Establecer inventarios de talento.
- ✓ Establecer planes de sucesión
- ✓ Utilizar centros de evaluación de pruebas

4- Instituir iniciativas de desarrollo de carrera

- ✓ Proporcionar libros de trabajos y talleres
- ✓ Proporcionar counselig de carrera
- ✓ Proporcionar capacitación para la auto administración de carrera

- ✓ Proporcionar retroalimentación del desarrollo.
Snell – Bohlander, (2013 p. 201)

1.9 Papel de los Gerentes en la Planeación de Carrera

Los buenos gerentes escuchan las aspiraciones de sus empleados, actúan como coaches, identifican sus fortalezas y áreas de mejora, les ofrecen información continua sobre su desempeño. Así mismo se tienen que asegurar de que los empleados reciben capacitación y las posibles rutas de carrera dentro de la organización. Snell–Bohlander, (2013 pag. 200)

Los gerentes deben ayudar a los empleados a crecer y trabajar para desarrollar sus habilidades este es un enfoque proactivo y estratégico de la expansión de la reserva del talento. Snell–Bohlander, (2013 p. 200)

Sería ideal que los gerentes de línea sénior y los gerentes de recursos humanos trabajaran juntos para diseñar e implementar un sistema de desarrollo de carrera. Snell – Bohlander (2013 p. 201)

Es responsabilidad de los demás líderes de la organización cumplir con el proceso con seriedad y calidad, brindándole a cada persona el tiempo y consejo necesario así como el ejemplo viendo el profesionalismo de sus jefes. aptitus.com/.../la-importancia-de-los-planes-de-desarrollo-y-linea-de-carr.

1.10 Papel de los Empleados en el Desarrollo de Carrera

Según Cummings y Worley, los empleados no están dispuestos a dejar su carrera en manos del destino. Sino que quieren planearla y dirigirla ellos mismos. Cummings y Worley, (2007 p. 396)

La responsabilidad primaria de la planificación de carrera recae sobre el propio empleado. No se trata de algo que puede hacer una persona por otra, de hacerla el interesado, ya que solo este sabe que es lo que realmente quiere obtener de la carrera. Además la planificación de carrera es un trabajo duro, que no se hacer automáticamente sino que requiere esfuerzo consiente por parte del empleado. Hofstadt, Gómez Gras (2013 p. 40)

Según Van der Hofstadt y Gómez Gras las principales responsabilidades del empleado son:

- Autoestimas capacidades, intereses y valores
- Analizar las opciones de carreras y definir los objetivos
- Proporcionar información precisa, al supervisor inmediato, respecto a sus habilidades, intereses, experiencia de trabajo y aspiraciones de trabajo.
- Colaborar con el supervisor y con los especialistas del departamento de recursos humanos para el diseño de un plan de acción para el logro de los objetivos de la carrera. Van der Hofstadt, Gómez Gras (2013 p. 40)

Aun cuando es responsabilidad del empleado su planeación de carrera la organización puede ayudar ofreciéndole asesoramiento, estímulo, y guía. Si este apoyo es difícil llevar a cabo una planificación de carrera eficaz. Según Hofstadt, Gómez Gras (2013 p. 40).

Snell-Bohland se refieren en este sentido que los empleados necesitan tomar un papel activo en la planeación de sus carreras. Ya que tener una carrera exitosa implica la creación de su propia ruta de carrera, no solo seguir el camino establecido por la organización, los empleados necesitan identificar sus conocimientos, habilidades, capacidades, intereses y valores y buscar información sobre opciones de carreras en conjunto con sus gerentes. Snell-Bohlande (2013 p. 201)

Chiavenato sostiene que la tradicional planificación de carrera cede su lugar al auto administración de la misma. Ahora no es la organización la que se debe preocupar por esta. Si no que esta responsabilidad ha pasado a manos de cada persona. Es decir cada persona es quien debe administrar su propia carrera profesional y debe saber cómo adaptarla a las demandas y exigencias de un mundo que cambia y se transforma. Cada persona debe conocer sus propios talentos y saber cómo desarrollarlos y aplicarlos a lo largo de su vida profesional para aprovechar las oportunidades que surgen imprevistamente, evitar la obsolescencia y neutralizar las amenazas que van a surgir, como la desaparición de ciertas profesiones y la aparición de otras nuevas e innovadoras profesiones. Chiavenato, (2009 p. 61)

De acuerdo a Van-der Hofstadt, Gómez Gras Hay herramientas útiles para conocerse a sí mismo. Como el autoconocimiento que permite

fijar metas realistas y determinar que se puede hacer para alcanzarlas. En este sentido hacer un balance de las fortalezas y debilidades y otro de preferencias y desagradados da respuesta a dos cuestiones importantes para el desarrollo de una carrera, a saber: ¿Qué puedo/no puedo hacer?, ¿Qué me gusta/no me gusta hacer? Van-der Hofstadt, Gómez Gras (2006 p. 49)

El primero, el balance de fortalezas y debilidades ayuda a la persona a tomar conciencia de sus puntos fuertes, es decir, cualidades o habilidades que posee y que puede utilizar para obtener una ventaja máxima y sus puntos débiles cualidades o habilidades de las que carece y que, por tanto, se debe evitar su utilización o se ha de intentar vencer? Van-der Hofstadt, Gómez Gras (2006 pag. 49)

El balance de preferencias y desagradado este tiene la misión de ayudar al individuo no solo a reflexionar en aquello que le agrada, sino también sobre aquello que le disgusta con el fin de reconocer las restricciones que se coloca a sí mismo? Van-der Hofstadt, Gómez Gras (2006 p. 49)

El empleado tiene el rol de tomar su desarrollo profesional en sus propias manos, como una pelota y correr, asumiendo con entusiasmo que su crecimiento es su responsabilidad. aptitus.com/.../la-importancia-de-los-planes-de-desarrollo-y-linea-de-carr

1.11 Importancia de un Plan Carrera

Las empresas en los últimos años ha venido pasando por un proceso de transformaciones que las han obligado a buscar alternativas para

retener el talento en su organización, los constantes cambios por los que pasa el mercado, la competitiva y la globalización del mercado laboral le han exigido tomar medidas necesarias que les permitan contar con personal calificado que les puedan ayudar a alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7487.pdf

Las empresas por su parte, han aprendido a valorar su "capital intelectual". Ofreciendo oportunidad de planeación y desarrollo profesional; eso les permite reclutar y retener más fácilmente a trabajadores calificados y conocedores. Muchos candidatos talentosos, en especial grupos minoritarios y mujeres muestran sus preferencias por compañías que les ofrezcan la oportunidad de progresar. Muchas corporaciones han adoptado estas clase de programas mediante ellos tratan de mejorar la calidad de vida laboral de los gerentes y profesionales, de mejorar su desempeño, de retener a los empleados, de responder a las leyes de igualdad de empleo. También han descubierto que el crecimiento y la eficiencia requieren esta clase de programa para contar con el talento necesario. Cummings, Woorly, (2007, p. 396-397).

Los planes de carrera ayudan a la retención de empleados, pues con frecuencia los empleados competentes son un recurso escaso. Muchas compañías han sufrido el alto costo de la rotación entre universitarios recién graduados (los que tienen un post grado por ejemplo); la rotación alcanza a veces un 50% al cabo de 5 años. Por medio de la planeación y el desarrollo profesional se logra atraerlos conservarlos, aumentando con ello las probabilidades de utilizar en el futuro sus habilidades y conocimientos. Cummings, Woorly,(2007, p.397).

El desarrollo de carrera formal es importante para mantener una fuerza laboral motivada y comprometida. Las herramientas que se utilizan en un programa de desarrollo de carrera son principalmente diversos tipos de capacitación la aplicación de técnicas de desarrollo organizacional. Mondey y Noel, (2005 p.237)

1.12 El Proceso de una Línea de Carrera y la Planeación de Carrera

La carrera es un curso general que una persona elige seguir a través de su vida laboral. Una carrera era una secuencia de puestos relacionados con el trabajo que una persona ocupaba a lo largo de su vida aunque no siempre con la misma empresa. *Mondey. y Noel, (2005 p.237*

La planeación de carrera se ocupa de individuos que eligen una ocupación de las empresas y puestos de cada etapa. Y el desarrollo de carrera consiste en ayudar a los empleados a alcanzar sus objetivos profesionales. Ambas intervenciones suelen dirigirse a ejecutivos y profesionales pero hay un número creciente de programas que también incluyen a empleados de niveles más bajos. Sobre todo en puestos no especializados. Cummings, Woorly, (2007, p.397)

Otro aspecto que es importante señalar es que la planeación de carrera no es más que un proceso continuo en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrla. Esta no se debe centrar solo en las oportunidades de progreso, pues el ambiente de trabajo actual a limitado muchas de esas oportunidades.

La planeación de carrera debe centrarse en lograr el éxito que necesariamente no tiene que implicar promociones Mondey Noel, (2005 p.237)

El desarrollo de carrera es un enfoque formal para asegurar que las personas estarán disponibles cuando se necesiten, con las calificaciones y experiencia necesarias. La planeación de carrera debe incluir varios objetivos y permitir prepararnos para ellos con un sentido de urgencia. También se requerirá actualización para adaptar los cambios a nuestros intereses y al ambiente de trabajo. Mondey y Noel, (2005 p.237)

1.12.1 Planeación de Carrera Individual

Como habíamos dicho el empleado es el responsable de su planeación de carrera y es a través de esta que una persona evalúa continuamente sus capacidades e intereses, considera oportunidades alternativas de carrera, establece metas de carreras, planea actividades prácticas de desarrollo, planeación de carrera debe comenzar con la autoevaluación o auto comprensión. Entonces, la persona estará en la capacidad de establecer metas realistas y qué hacer para alcanzar estas metas. Mondey y Noel, (2005.p.238)

1.12.2 Necesidad de Planes de los Carrera

De acuerdo a Federico Gan, Gaspar Barbel. Todas las organizaciones no están preparadas para implementa los planes de carrera, para ello al margen de que los colaboradores lo necesiten o no es necesario

tener en cuenta dos requisitos esenciales para que estos se puedan llevar a cabo.

- La clara voluntad de los directivos para someterse a la disciplina que impone este sistema con relación a movilidad, rotación y promoción. *Gan, Balber (2007, p.330)*
- Un alto conocimiento de la organización en el conocimiento de implementación de sistemas de gestión de recursos humanos. Se necesitan conocimientos técnicos que posibiliten la correcta implementación de estos sistemas o la contratación de expertos asesores que implemente el proceso. *Gan, Balber (2007, p.330)*

La necesidad de implementar o no los planes de carrera implica contrastar datos de los distintos departamentos de la empresa, los recursos personas y económicos de la organización y la visión futura de las necesidades. *Gan, Balber (2007, p.330.)*

Los planes de carrera se han venido realizando empíricamente y han estado conectados a otros programas de recursos humanos *Gan, Balber 2007.*

De acuerdo a *Gan, Balber* estos planes tienen algunas ventajas y desventajas.

Tabla no. 1. Cuadro de ventajas y desventajas de los planes de carrera.

Ventajas	desventajas
Proporciona una conexión lógica y específica con la planificación estratégica de la organización a largo plazo	Falta de adiestramiento e instrucciones adecuadas en la técnica de recursos humanos a los supervisores implicados
Proporciona bases más sistemáticas y objetivas para juzgarlos riesgos de hacer cambios particulares en la sucesión de puesto.	El entorno inmediato de (supervisores y jefes) puede crear boicot para el desarrollo de colaboradores por temor a perder los puestos de trabajo.
Ayuda a anticipar los problemas que se produzcan, como la marcha de un Empleado valioso.	Poco apoyo de los directivos por el desconocimiento de las Ventajas.
Permite identificar a los empleados más prometedores y por ende más	Conflicto entre el principio equidad de oportunidades y
Valiosos para hacer los esfuerzos de retenerlos.	Promociones planificadas posible mal clima laboral.
Favorece al sistema retributivo de acuerdo a capacidades y resultados	Creación de segmentación de extracto sociales en la empresa

Tomado de **Manual de recursos humanos** (p. 330). F. Gan, G. Balber 2007, **Barcelona, Editora UOC.**

1.12.3 Etapas de la Carrera

Snell – Bohlander, (2013 pag. 205) El conocimiento de una persona, habilidades capacidades y actitudes, así como sus aspiraciones profesionales, cambian con la edad y madurez. Los desafíos y frustraciones a las que se enfrentan las personas en las mismas etapas de sus carreras son muy similares.

Por otra parte Cummings, .Woorly, (2007 pag. 397) se refieren a cuatro etapas al menos, al ir madurando y adquiriendo experiencia. Cada una tiene su propio interés, necesidad y desafío. Estas pueden repetirse o compactarse si un individuo cambia de carrera en la madurez, aunque inicialmente estén ligadas a las etapas de la vida.

Sin embargo Snell–Bohlander, en su libro administración de recursos humanos se refieren a cinco Etapas del desarrollo de carrera las cuales detallamos a continuación.

Tabla 2. *Etapas del desarrollo de carrera*

<p><u>Etapa 5. Final de la carrera (de los 55 años a la jubilación)</u> Seguir siendo productivo en el trabajo, conserva la autoestima, prepararse para el retiro efectivo.</p>
<p><u>Etapa 4. mitad de la carrera (de los 40 a los 55 años)</u> Reconsiderar las metas del inicio de carrera y del principio de la edad adulta, reafirmar o modificar metas, tomar decisiones apropiadas para la edad adulta, seguir siendo productivos.</p>
<p><u>Etapa 3. inicio de carrera (de los 25 a los 40 años)</u> Aprender el puesto, reglas y normas de la organización ,adaptarse a la ocupación y organización elegidas , aumentar la competencia , perseguir las metas</p>
<p><u>Etapa 2. Ingreso a la organización (de los 18 a los 25 años</u> Obtener oferta (s) de trabajo de organizaciones deseadas, seleccionar el puesto apropiado basándose en informaciones completas y precisas.</p>
<p><u>Etapa 1. Preparación para el trabajo (de los 0 a los 25 años)</u> Desarrollar una autoimagen ocupacional, evaluar ocupaciones alternas, desarrollar una opción ocupacional inicial, obtener la educación necesaria.</p>

Tomado de Administración de recursos humanos, (p. 206) S. Snell-Bohlander (2013) México, D.F. Cengage Learning editores S.A de C.V.

De acuerdo a Snell – Bohlander, el seguimiento de las etapas de carrera es el siguiente:

La primera fase, se trata de un periodo en el cual las personas deben adquirir los conocimientos, habilidades y destrezas que necesitaran

para competir en el mercado. Es un momento en que una planeación cuidadosa, basada en información sólida, debe ser objetiva. La segunda etapa, está dedicada a solicitar ofertas de trabajo y la selección de un trabajo apropiado. Durante este periodo, una persona también podría estar involucrada en la preparación para el trabajo. Las siguientes tres etapas implican colocarse en una profesión elegida y la organización, la modificación de las metas propias permaneciendo productivo y, por último, la preparación de la jubilación. Snell-Bohlander, (2013 p. 205)

1.12.4 Planeación de Carreras Organizacionales

Las planeaciones de carreras organizacionales es la secuencia planeada de empleos diseñada por una empresa para desarrollar a sus empleados. Las empresas que tienen planeación de carreras organizacionales identifican las trayectorias y actividades para sus empleados a medida que estos se desarrollan. Mondey y Noel, (2005 p.237)

La planeación de carrera organizacionales debe comenzar con la colocación del empleo y la orientación inicial de la personal, después la gerencia observa el desempeño laboral lo compara con los estándares laborales Mondey y Noel, (2005 p.241)

Esta es la etapa donde se observan las fortalezas y debilidades, lo que permite a la gerencia apoyar a los empleados en la toma de una decisión tentativa de carrera. Esta decisión se puede modificar a medida que el proceso avanza. Esta decisión tentativa se basa en diferentes factores como son las necesidades personales, las

capacidades y aspiraciones, y las necesidades. Luego la gerencia puede establecer programas de desarrollo que se relacionen con las necesidades específicas del empleado. La planeación de carrera toma en cuenta los cambios que ocurren en las personas, la organización y el ambiente. Mondy -Noel, (2005 p.241)

1.12.5 Alineación de las Metas Individuales y las Metas Organizacionales

Como bien sabemos las metas organizacionales y las metas individuales deben estar alineadas para que se puedan lograr los objetivos.

Por lo que las metas y las necesidades de la organización deben estar vinculadas con las necesidades individuales de carrera de sus empleados de tal manera que mejore la eficacia de los trabajadores y su satisfacción, así como el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Antes de que las personas se comprometan a una planeación de carrera significativa, no solo deben estar enterados de la filosofía de la empresa, también debe tener un buen conocimiento de las metas más inmediatas de la misma. Snell-Bohlander, (2013 p. 202)

En comparación con la contratación, ayudar a los empleados a crecer y trabajar para desarrollar sus habilidades este es un enfoque más proactivo y estratégico de la expansión sistemática de la reserva del talento con respecto a unir a las personas desde adentro con el exterior y la reserva de ellas sea adecuada para el puesto. Hay que proporcionarles a los empleados toda la información necesaria de la

organización, de la planeación estratégica, el pronóstico, las líneas de carreras, los inventarios de habilidades que pueden proporcionar. Snell – Bohlander, Administración de Recursos Humanos 16ª. Ed.,(2013 pag. 200-2001)

1.12.6 Planeación de la Carrera

Ya que la planeación de carrera consiste en fijar objetivos individuales, es muy personalizado e incluye evaluar los propios intereses, capacidades, valores, metas; examinar otras carreras; tomar decisiones que pueden influir en el trabajo actual; planear la manera de avanzar en la dirección deseada. Y es un proceso en el que se elige una ocupación, una empresa y un puesto. Determina entre otras cosas si el individuo aceptara o rechazara una promoción o una transferencia, si permanecerá en la compañía y la dejara por otro puesto para jubilarse Cummings, Woorly, J (2007 pag. 398)

Planeación de carreras es el proceso mediante el cual los individuos identifican y ponen en marcha las acciones para alcanzar sus metas de carreras Van-der Hofstadt, Gómez Gras(2013 p. 39)

1.12.7 Planes de Carrera

El desarrollo de las personas se canaliza a través de su trayectoria profesional, que se han de definir en sus planes de carrera. En el plan de carrera se reflejaran rutas alternativas que podemos seguir en el mapa de puestos de la empresa para crecer profesionalmente y contribuir al desarrollo de las estrategias de la mejor manera posible. *Juan Carlos Rodriguez (2004 p. 130)*

Por las rutas establecidas en el plan de carrera la persona tendrá que caminar desde su puesto actual hasta los futuros puestos que proveemos, de acuerdo a su potencial, previamente identificados. La identificación de este potencial servirá pues, para establecer el final del trayecto: el puesto con mayor contenido que pueda ser alcanzado por la persona en la organización. *Juan Carlos Rodríguez (2004 p. 130).*

1.12. 8 Reconocimiento de Diferentes Rutas de Carreras

El avance en la carrera de una persona puede transcurrir por varias rutas: **transferencias, demociones (incluso salidas) y promociones. Una promoción** es un cambio de asignación a un puesto que está en un nivel más alto de la organización. Esta proporciona un aumento de salario y estatus, y exige más habilidades y más responsabilidades. Los tres meritos principales son el mérito, la antigüedad y el potencial. Snell – Bohlander. (2013 pag. 205)

En las organizaciones planas hay menos oportunidad de promoción, así que muchas personas consiguen avanzar en su carrera por medio de movimientos laterales. Una transferencia es la colocación de un empleado en otro puesto en el que los deberes, responsabilidades, status y remuneración son equivalentes a los del puesto anterior (aunque con incentivo, las organizaciones pueden ofrecer un ajuste salarial). Snell – Bohlander.,(2013 pag. 206)

Las transferencias le permiten a una organización colocar a sus empleados en puesto donde hay más necesidad de sus servicios y en los que pueden adquirir nuevos conocimiento y habilidades. Una

transferencia descendente o democión, cambia a una persona a un puesto de nivel inferior que puede proporcionar oportunidades de desarrollo aunque un movimiento así por lo general se considera desfavorable. Snell – Bohlander.,(2013 pag. 207)

1.12.9 Meseta en la Carrera

Las mesetas de carrera son los obstáculos comunes en el desarrollo de la carrera de los empleados. La meseta de carrera es la situación en la que ya sea por razones de la organización o personales hay pocas posibilidades de ascender en el escalafón profesional. Existen tres tipos de mesetas: la estructural, la de contenido y la de vida. La meseta estructural marca el fin de las promociones. La etapa de contenido ocurre cuando una persona ha aprendido un trabajo muy bien y se aburre con las actividades diarias. La etapa de vida es más profunda y puede sentirse como una crisis de la mediana edad las personas que experimentan las mesetas de vida a menudo han permitido que el trabajo u otros factores importantes se conviertan en el aspecto más significativo de su vida y experimentan una pérdida de identidad y de autoestima cuando ya no hay avance en sus carreras. Snell – Bohlander. (2013 pag. 210).

1.12.10 Desarrollo de Carrera

El desarrollo de carrera agrupa la planificación y la dirección de carreras, y hacen referencia al conjunto de esfuerzos formales, planificados y organizados que las empresas hacen con el fin de conseguir el equilibrio entre los deseos y las necesidades de carrera de los individuos y las exigencias, presentes y futuras de la

organización de recursos humanos. Van-der Hofstadt, Gómez Gras (2013 p. 39)

El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de la administración de personas, como la evaluación de desempeño, la capacitación y desarrollo y la planificación de la administración de las personas. El desarrollo de las personas está vinculado estrechamente con el desarrollo de carreras. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos más altos y complejos. Chiavenato (2009, p.418).

Con el desarrollo de carrera se logra aunar los objetivos individuales con los objetivos de la empresa. Por una parte la mayoría de los empleados desean progresar profesionalmente y alcanzar puestos de mayor responsabilidad y remuneración; por otra parte a la empresa le interesa disponer de personal calificado para ocupar los puestos de mayor responsabilidad cuando estos queden vacantes o surja la necesidad de crear nuevos trabajos. Van-derHofstadt, Gómez Gras (2013 p. 39-40)

1.12.11 Diferencia Entre Planes de Carreras y Los Planes de Sucesión

A pesar de que ambos planes tienen una marcada importancia para el desarrollo de los empleados en las organizaciones, es bueno saber la diferencia que existe entre ambos, mientras los planes de carrera hacen hincapié en la antigüedad, certificación y duración, los planes de

sucesión se ocupan de la intensidad de la experiencia, la experticia y el talento desarrollado o potencial existente.

Los planes de sucesión suelen ser muchos más exigentes que los planes de carrera porque exigen mayor esfuerzo en el desarrollo del talento individual y la operación o puesta en práctica del mismo, además de la correspondiente agregación de valor de manera efectiva y medible, eficaz y palpable, por cuanto demanda no sólo el manejo de la información sino el conocimiento actualizado y comparado de la misma, así como su traducción al entorno laboral presente. Edgar Schein: Psicólogo social, investigador y profesor de MIT (Massachusetts Institute of Technolog)

Por todo lo anteriormente dicho puede señalarse que, sin lugar a dudas, deben ser entendidas estas dos herramientas gerenciales como dos practicas distintas pero con una raíz común que no es otra que el desarrollo y el crecimiento personal y profesional del individuo en el seno de la organización, diferenciadas principalmente en la flexibilidad o rigidez de su visualización, pues mientras una resulta más ortodoxa y respeta las prácticas tradicionales de la gerencia, la otra, heterodoxa, desafía el concepto lineal y se orienta a dar valor a elementos que cada día demandan más importancia en el exigente mundo de hoy, como lo son el conocimiento y el talento, sin importar cómo y dónde se obtuvo, siempre que pueda ser transformado en un hecho concreto y ofrezca valor agregado; lo demás es sólo cuestión de paradigmas. Edgar Schein: Psicólogo social, investigador y profesor de MIT (Massachusetts Institute of Technolog).

1.12.12 Evaluación del Desempeño

Evaluación del desempeño significa medir el desempeño actual o anterior de un trabajador en relación con sus estándares de desempeño. La administración del desempeño es el proceso mediante el cual las compañías garantizan que los empleados trabajen hacia el logro de las metas, desarrollar habilidades evaluar el desempeño y retribuir al empleado. Dessler, Valera (2011 pag. 252)

Los gerentes evalúan el desempeño de sus subordinados para obtener información acerca de cuáles decisiones de promoción y de incremento salarial pueden hacer, con la finalidad de desarrollar planes para corregir deficiencias en el desempeño y de planeación de la carrera. Las calificaciones de supervisores todavía están en el eje de la mayoría de los procesos de evaluación. Dessler, Valera (2011 pag. 211)

Por lo general, la evaluación se realiza usando técnicas o herramientas más populares de valuación gráficas, clasificación alterna, comparación por pares, distribución forzada método del incidente crítico, escalas de clasificación basadas en el comportamiento, APO, evaluaciones de desempeño computarizadas, y vigilancia electrónica del desempeño. Dessler, Valera (2011 pag. 211)

Por lo general una evaluación termina en una entrevista de evaluación. También se debe tener cuidado para asegurarse que la evaluación de desempeño sea legalmente defendible, por ejemplo los criterios de evaluación deberían hacerse con el análisis del puesto de trabajo, los empleados tendrían que recibir estándares de desempeño, y deberían

calificarse múltiples dimensiones del desempeño. Dessler, Valera (2011 pag. 211)

La planeación de carrera es el proceso para lograr que los trabajadores entiendan mejor y desarrollen las habilidades y los intereses de su carrera, y usarlas de forma más efectiva, tanto dentro de la compañía como después de que salgan de ella. Dessler, Valera (2011 pag. 211-212)

1.12.13 Capacitación y Desarrollo

El termino capacitación a menudo se utiliza para describir cualquier esfuerzo que inicia una organización con el fin de fomentar el aprendizaje entre sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación, la cual tiene un enfoque estrecho y orientado hacia cuestiones de desempeño a corto plazo, y desarrollo, esta suele estar orientada hacia la ampliación de las habilidades de una persona para responsabilidades futuras. Se tiende a combinar los dos términos en una sola fase capacitación y desarrollo para reconocer la combinación de actividades que las organizaciones utilizan para aumentar la base de habilidades de sus empleados. Snell – Bohlander. (2013 pag. 292)

Snell – Bohlander clasifican en dos grupos principales los métodos de capacitación los que se utilizan para empleados no gerenciales y los que se utilizan para los gerentes. Hay que tener en cuenta que muchos de los métodos se utilizan para entrenar a los dos tipos de empleados. Snell – Bohlander. (2013 pag. 305)

La capacitación en el trabajo puede tomar la forma la forma del método coaching, rotación de puestos de trabajo, o tareas y comités especiales. Otros métodos de capacitación incluyen técnicas audiovisuales, conferencias, instrucción asistida por computadora, capacitación tipo maestro aprendiz-aprendiz, capacitación simulada, capacitación basada en DVD/CD-ROM e Internet, portales de aprendizaje, y capacitación para fines especiales. Dessler, Valera (2011 pag. 211)

El desarrollo gerencial tiene como finalidad preparar a empleados para futuras labores administrativas con la organización, o para resolver problemas de toda la organización concernientes, por ejemplo, a la inadecuada comunicación entre departamentos.

Dentro de todos los métodos de capacitación hay un método muy novedoso y que muchas empresas prestigiosas están implementado este es el de la universidad corporativas. Dessler, Valera (2011 pag. 211)

1.12.14 Universidades Corporativas

No es raro que las grandes corporaciones tengan sus propias "universidades" donde capacitan a sus empleados y futuros gerentes. Ejemplo Caterpillar tiene su propia universidad de liderazgo. La universidad de la Hamburguesa, operada por McDonald's Corporation en un suburbio de Chicago, es probablemente la mejor conocida de las universidades corporativas. La empresa Campbell's Soup opera la Universidad Campbell, tanto para los aspirantes como para gerentes experimentados. Los candidatos son nominados por sus presidentes o líderes de las unidades de negocio funcionales. Snell – Bohlander. (2013 pag. 317)

CAPITULO II:
La Empresa *FRESCOSA, SRL.*

CAPITULO II: EMPRESA FRESCOSA, SRL.

En este capítulo trataremos todo lo concerniente a la empresa y al área donde se quiere implementar la mejora del plan de línea de carrera.

2.1 Historia

La empresa es una corporación peruana de bebidas embotelladas, célebre por su proyección internacional. La empresa fue fundada en los 80's en Ayacucho, dedicada al negocio de fabricación de bebidas embotelladas, actividad que en sus inicios fue realizada de manera artesanal y a escala local.

La distribución empezó entre los vecinos, luego en la localidad donde residían y así se fue extendiendo poco a poco su fama y la preferencia de la gente por esta bebida.

Su gran aceptación hizo que la familia vaya consolidándose en el mercado latinoamericano, su éxito se basa no en quitarle mercado a los otros refrescos, sino en ampliar el mercado de consumidores.

En el Caribe:

En el Caribe inicia operaciones en República Dominicana el 6 de Julio del 2005, dando inaugurada la mega planta ubicada en Santiago Rodríguez con una inversión superior a los 25 millones de dólares. La empresa fue invitada a invertir en zona fronteriza a través de la ley 28-

01 por el gobierno Dominicano, procurando elevar la calidad de vida de la zona. La empresa maneja una gama de productos a nivel internacional tales como Agua, Refrescos, Jugos Naturales, Cítricos, Rehidratantes, etc. No obstante, en la actualidad, en República Dominicana, la empresa continúa creciendo focalizándose en la categoría refrescos con su marca estrella.

La empresa cuenta con 10 centros de distribución estratégicamente ubicados a lo largo del territorio nacional. Por su parte, brinda empleo directo a más de 1500 personas e indirecto a unas 5000 más.

La empresa se caracteriza por un marcado enfoque de responsabilidad social, buscando siempre el beneficio de los más necesitados, especialmente niños. La empresa tiene como consigna retribuir los beneficios a la comunidad dominicana.

Los productos están caracterizados por su excelente calidad, satisfaciendo a plenitud el paladar dominicano, además de los formatos de mayor rendimiento en el mercado, brindando un mix de valor único para el consumidor.

2.1.1 Visión

Ser una organización global que trascienda en el tiempo.

Con presencia dentro de los 5 continentes, centrada en el desarrollo profesional y ético de sus colaboradores, siendo socialmente responsable.

2.1.2 Misión

Satisfacer las necesidades de los consumidores a nivel mundial. Mediante la producción y oferta de productos innovadores, con calidad internacional y de manera competitiva

2.1.3 Valores

Liderazgo con cercanía

Nuestra gente es lo más valioso. Somos humildes al escuchar y recibir opiniones para aprender de otros. Valoramos por igual a todos nuestros colaboradores, clientes y comunidad. Recibimos, transmitimos y enseñamos nuestra cultura. Desarrollamos equipos solidarios. Buscamos el desarrollo y beneficio de toda la organización ante que los intereses particulares. Nuestros líderes están al servicio de nuestros clientes internos y externos. Responsables y ejemplares en nuestro actuar profesional y personal.

Innovación y versatilidad

Creemos de manera permanente y proactiva. Nos adaptamos a los mercados donde operamos estando siempre atentos a nuevas oportunidades de negocios. Nos preocupamos por entender y conocer las necesidades de nuestros clientes y consumidores.

Excelencia

Vivimos con excelencia, comprometidos con la generación de valor, entregando siempre calidad total. Buscamos impactar de manera positiva en el negocio. Somos perseverantes, trabajamos siempre la mejora continua y respetamos nuestras normas y procedimientos.

Integridad

Predicamos con el ejemplo, nuestra lealtad es a todo nivel y nos preocupamos por el correcto manejo de los recursos. Nos esforzamos para que nuestra conducta dentro y fuera de la organización esté acorde con nuestros valores éticos y morales. Nos esforzamos para siempre actuar con respeto y transparencia.

Austeridad Pertenencia

Somos una familia y la sobriedad es parte de nuestro ADN. Cuidamos los recursos de la empresa, como si fueran propios administrándolo de forma eficiente.

Situación encontrada

El área de ventas de la Empresa, está teniendo un estancamiento últimamente en relación al crecimiento del personal en el área de ventas, la empresa ha ido creciendo muy rápidamente lo que ha generado la creación de nuevas plazas en posiciones relevantes y de mayor compromiso, pero unos de los mayores problemas es que no se cuenta con suficiente personal lo suficientemente preparados para poder pasar a ocupar estas posiciones.

La empresa está interesada en darle la oportunidad a los colaboradores de la empresa para que sean estos los que aprovechen las oportunidades de desarrollo que se puedan presentar dentro de la organización, pero los perfiles de la empresa han cambiado, son más exigentes y competitivos por lo que en algunas ocasiones se tiene que recurrir al reclutamiento externo, pero no es esto lo que la gerencia quiere, sino que su interés es que antes que nada la empresa quiere hacer el reclutamiento interno y como última opción recurrir al

mercado externo, porque entiende que su personal se puede capacitar y ser el personal idóneo para poder ocupar estas nuevas posiciones.

La empresa necesita poder contar con personal calificado para que puedan aprovechar los posibles ascensos que se puedan presentar actualmente y/o en el futuro. La empresa siempre ha contado con un plan de línea de carrera, pero en los últimos años, por el crecimiento acelerado que ha tenido la compañía, esta se ha visto en grandes dificultades cuando se ha creado una posición nueva o estratégica al darse cuenta que dentro de la empresa no cuenta con esa persona idónea que pueda ocupar el nuevo puesto. Dentro de los objetivos organizacionales se encuentra el desarrollo profesional y ético de los colaboradores por lo que la empresa quiere dar prioridad al desarrollo de carrera, por lo que necesita concientizar a los colaboradores de las oportunidades que tienen pues estos aún no están muy claros de su dirección ni de su potencial de crecimiento.

El tiempo de permanencia promedio de un preventivo es tan solo de 2 a 3 años, y es esta una de las áreas de mayor impacto y la que da la cara a nuestros clientes, la fuerza de venta es la de más rotación en la empresa, a pesar de que tienen una línea de carrera esta no está bien clara y para ellos, lo que provoca que estos no estén lo suficientemente motivados en crecer dentro de la empresa, ellos mismos están conscientes de las limitaciones que tienen, y no se sienten preparados para asumir esos retos y prefieren quedarse en su zona de confort con una percepción errada de que ahí están bien, o de que no hay las suficientes oportunidades de crecimiento.

El Plan de línea de carrera de la empresa específicamente en el área de ventas, tiene algunas limitaciones sobre todo en el proceso de

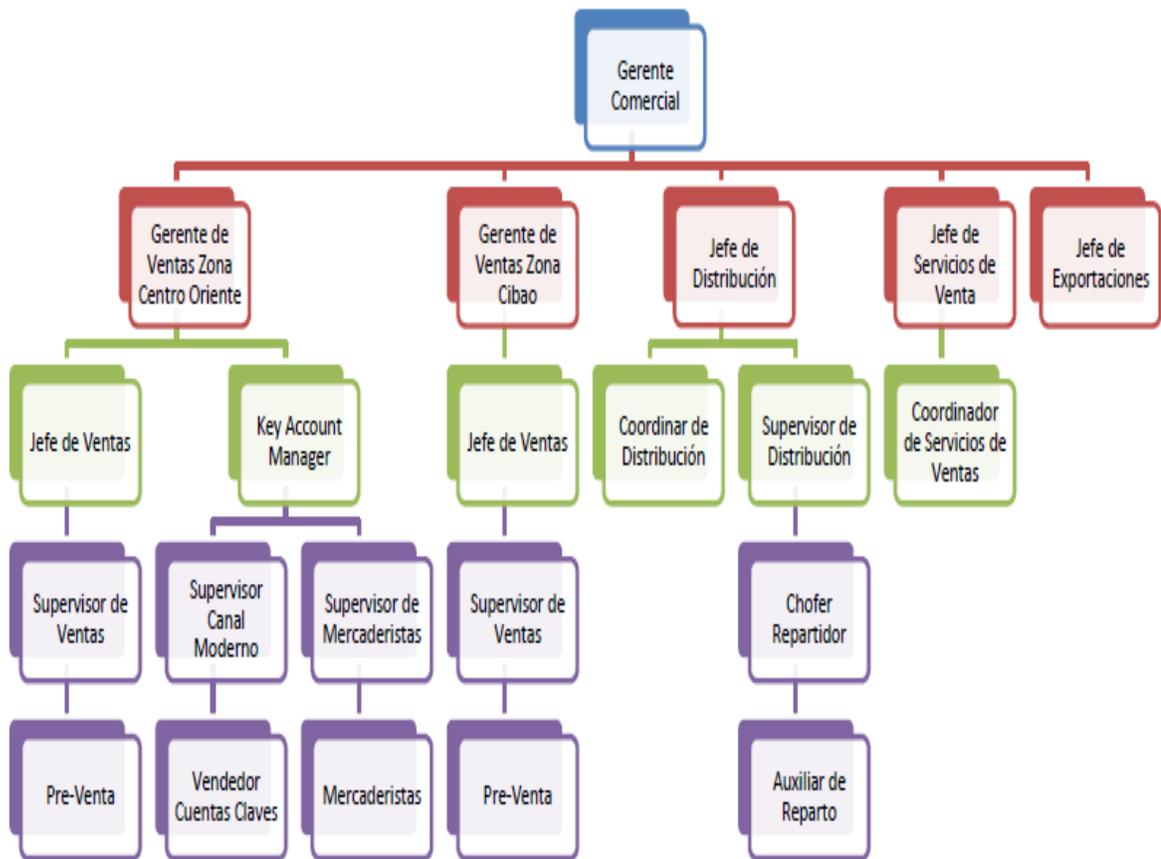
desarrollo del talento interno para ocupar las vacantes nuevas que se presentan, debido a que no se cuenta con el suficiente personal preparado, ni con un proceso eficiente que permitan preparar a los colaboradores para los retos que se presenten en el futuro. Aunque este proceso se realiza es poco el personal con el que se puede contar para tomar en cuenta en posiciones estratégicas de la empresa, pues las posiciones a las que la mayor parte del personal de ventas puede aspirar y sus condiciones académicas le permiten, son posiciones de poco peso jerárquico, como las de supervisor o coordinador.

La empresa en su mejora continua ha actualizado los manuales de funciones, con perfiles más altos y exigentes por lo que muchos colaboradores no cumplen con el perfil actual al moneo de hacer la búsqueda.

Estas son algunas de las cosas que se quieren cambiar y para que la línea de carrera la puedan aprovechar todos los colaboradores y que todos vean que tienen la posibilidad de llegar a la posición más alta dentro de su línea jerárquica.

Esta es una empresa que se ha caracterizado por brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento a sus colaboradores, pero ha experimentado un crecimiento muy rápido y se ha tenido que ajustar a las exigencias del mercado, y esto es lo que ha provocado que se hicieran cambios en los perfiles para tener colaboradores más preparados y especializados, y esto ha afectado el crecimiento de los colaboradores del área de ventas cuando surgen oportunidades para posiciones altas dentro de la estructura.

Figura no.2. **Organigrama del área comercial de la empresa.**



Fuente: Empresa FRESCOSA.

2.2 Posiciones en el Área Comercial

GERENCIA COMERCIAL

1. Gerente comercial
2. Jefe Exportaciones
- JEFATURA SERVICIOS DE VENTAS
3. Jefe Servicio Ventas
4. Coordinador de Servicios de Ventas Oriente

JEFATURA DE DISTRIBUCION

5. Jefe Distribución
6. Analista Distribución
7. Supervisor Distribución
8. Coordinador Distribución
9. Choferes
10. Auxiliares

GERENCIA DE VENTAS

11. Gerente de Ventas Centro Oriente
12. Jefes de Ventas
13. Supervisores de Ventas
14. Pre-ventas
15. Gerente de Ventas Cibao
16. Jefes de Ventas
17. Supervisores de Ventas
18. Pre-ventas
19. Key Account Manager
20. Supervisor Canal Moderno
21. Supervisor Mercaderista

22. Vendedor Cuentas Claves
23. Mercaderista

2.3 Metodología de Implementación

- Antes de implementar un plan de desarrollo y línea de carrera en la organización, la empresa debe tener primero un proceso serio de evaluación de desempeño, basado en objetivos específicos, medibles, alcanzables y retadores; planteados al inicio de año para cada posición.
- Es muy importante determinar al menos las competencias generales para los diferentes puestos de la empresa y así poder reclutar, evaluar, crear planes de desarrollo y promover en base a ellas.
- La realización de reuniones de seguimiento de parte de los gerentes que son claves para que exista un real impacto y no sea sólo un ejercicio que se hace por cumplir.
- A demás en los planes de sucesión los empleados pueden conocer los mapas de competencias existentes o esperadas para cada puesto de la organización y compararlos con los propios, siendo ellos quienes deciden qué competencia desarrollar para alcanzar el nivel jerárquico o de conocimiento que desean en la empresa. Obviamente, las organizaciones facilitan las herramientas para el desarrollo de la competencia, orientan a los interesados en el mismo y alinean las expectativas de los interesados con las que la empresa posee, haciendo un uso planificado y consciente de la co-estima.
<http://aptitus.com/blog/gestion-laboral>.

No obstante, lo antes expuesto no puede ser entendido como la ausencia de apoyo e interés por parte de la organización en cuanto al adiestramiento de su gente, por el contrario, éste se incrementa y magnifica en un enfoque de sucesión, pues ante la expectativa de mejorar competencias son los empleados quienes demandan capacitación.

2.3.1 Metodológica

Se utilizó el método Descriptivo, para recoger esencialmente, las informaciones y detalles de la problemática, que se detallan principalmente las causas de las limitaciones tanto en el proceso para las promociones, como en el desarrollo del talento interno para ocupar las vacantes nuevas que se presentan en la organización.

2.3.2 Fuentes técnicas

Las técnicas para recolectar información que se utilizaron:

Entrevistas: se entrevistaron a los profesionales y expertos en el área, así como a responsables de la gestión humana en organizaciones que trabajan con este proceso. (Ver anexo 6)

La encuesta: se realizaron cuestionarios para saber la opinión del personal de ventas con relación a las oportunidades de crecimiento y de desarrollo dentro de la empresa.

2.3.3 Resultados de la Encuesta

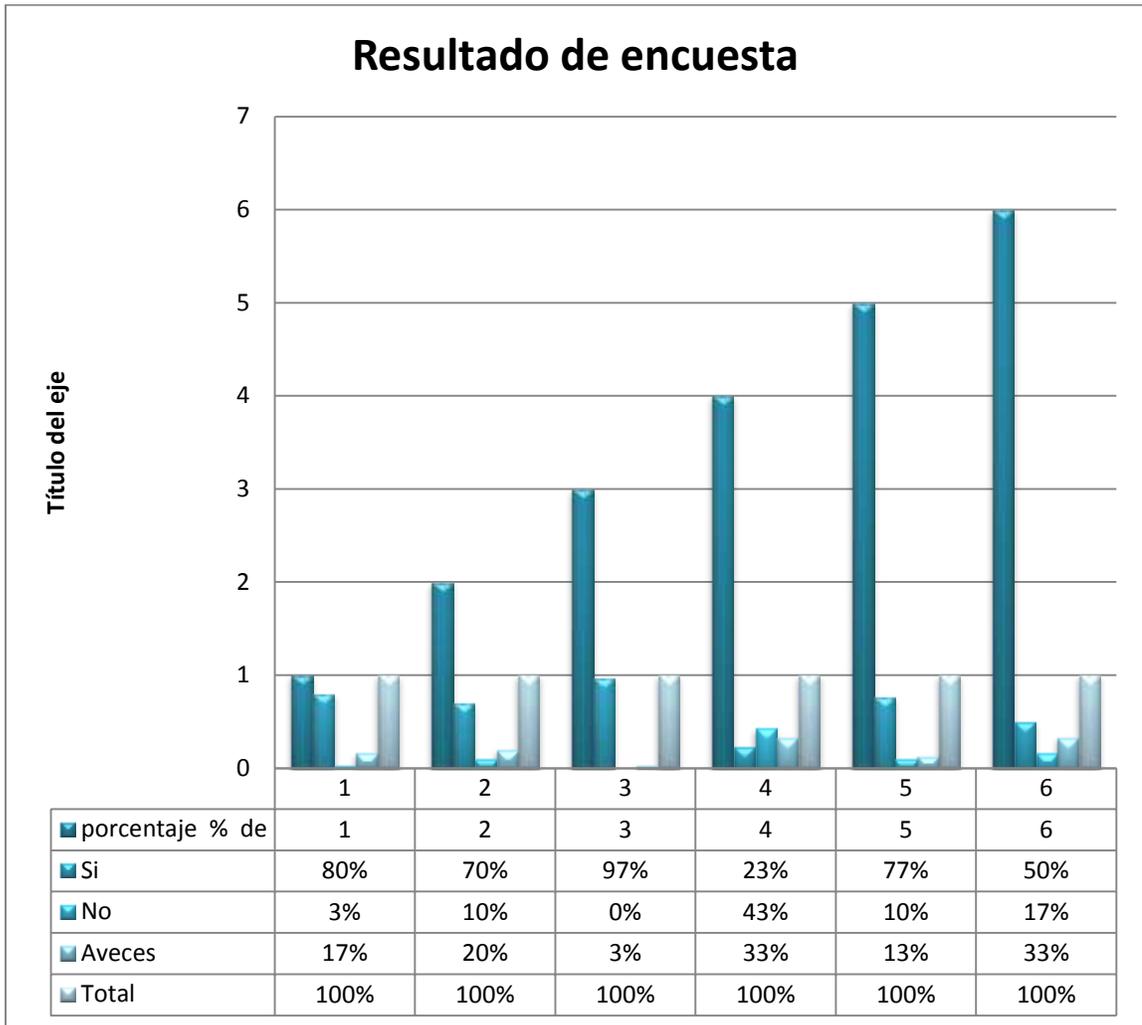
Se realizó una encuesta aleatoria, donde se encuestó el 20% del personal de ventas y los resultados son los siguientes:

Tabal no. 3. *Resultados encuesta*

Resultados de la encuesta	
Pregunta: 1	El 80% cree que la empresa brinda las oportunidades necesarias para crecer y desarrollarse dentro de la organización, mientras que un 3% considera que no, y el 17% piensa que a veces.
Pregunta: 2	El 70%, considera que está lo suficientemente preparado para asumir un cargo en la empresa, mientras que el 10% considera que no lo está, sin embargo el 20% piensa que a veces.
Pregunta: 3	El 97% le gustaría que la empresa le permita desarrollarse y crecer dentro de ella, mientras que el 3% piensa que a veces
Pregunta: 4	El 23% siente que las oportunidades de ascender dentro de la empresa son limitadas, mientras que el 43% opina que no y el 33% piensa que a veces
Pregunta: 5	El 77% le gustaría ser un gerente de ventas o comercial de la empresa, mientras que el 10% opina que no y el 13% piensa que a veces.
Pregunta: 5	El 50% considera que todos los colaboradores tienen las mismas oportunidades, mientras que el 17%, piensa que no, y el 33% opina que a veces.

Fuente: Propia

Figura no. 3. Gráfico de los resultados de encuesta



Fuente: propia

CAPITULO III:
**Propuesta de Mejora del Proceso del Plan
de Línea de Carrera Para el Área de
Ventas en la Empresa FRESCOSA.**

CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DEL PLAN DE LÍNEA DE CARRERA PARA EL ÁREA DE VENTAS EN LA EMPRESA FRESCOSA.

En este capítulo plantearemos la propuesta y la implementación de la mejora del plan de línea de carrera en el área de ventas de la empresa FRESCOSA, cuáles son las ventajas y beneficios de la misma y como se ha de ejecutar.

3.1 Propuesta del Plan de Carrera

Con esta propuesta se pretende mejorar el proceso de línea de carrera de la empresa, que los empleados del área de ventas puedan alcanzar un nivel mayor jerárquicamente.

Lograr que el personal de ventas este más preparado y capacitado para enfrentar los retos presentes y futuros que se presenten, que puedan aprovechar las oportunidades de crecimiento que la empresa ofrece, y que puedan escalar dentro de la compañía, cambiar la percepción de que no todos tienen las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, que se pueda retener al personal calificado y que la inversión pueda ser retornada con personal más eficiente y calificado.

La línea de carrera permitirá aumentar la productividad de los empleado, y permitirá que le empresa y los colaboradores alcancen los objetivos; esta propuesta pretende ayudar en los aspectos de preparación del talento humano, mejorar los procesos de capacitación, evaluación de personal, y analizar mejor las competencias etc.

Con las mejoras propuesta se espera tener un proceso de línea de carrera bien establecido, claro, transparente y justo, para que mejore el desempeño de los colaboradores y baje la rotación de personal y que los colaboradores puedan hacer carrera dentro de la empresa y que estos estén más fidelizados y comprometidos con la empresa.

Este plan se diseñara para el personal del área de ventas específicamente debido a que esta área es la que actualmente está presentando mayor dificultad para encontrar candidatos internos que cumplan con los nuevos perfiles de la empresa.

3.2 Políticas del Plan de Línea de Carrera

3.2.1 Alcance del Plan de Línea de Carrera

Las políticas de línea de carrera de la Empresa FRESCOSA, se aplicara a todo el personal de la empresa y contiene los lineamientos de los procedimientos para realizar los ascensos de los cargos tanto verticales como horizontales, desde los más altos puestos hasta los más bajos niveles dentro de la estructura de cargos existentes en la organización.

3.2.2 Importancia de la Mejora del Proceso del Plan de Línea de Carrera Para el Área de Ventas en la Empresa.

Contar con un plan de línea de carrera bien estructurado y con políticas claras dentro de la empresa es relevante, ya que les permite contar con una herramienta que posee los lineamientos para establecer los requisitos necesarios para poder ascender y aprovechar

las oportunidades que surjan en la organización, además permite transparencia en el proceso y elimina la sensación de favoritismo entre los colaboradores

3.3 Beneficios

Tabla no. 4. *Beneficios Para la Organización:*

El plan de línea de carrera Proporciona colaboradores más desarrollados y con más posibilidades de ascensos a corto y largo plazo.
Ayuda a tener colaboradores más eficientes y motivados con un mejor desempeño
Ayuda a bajar la rotación de personal, aumentando la satisfacción de los colaboradores dentro de la organización.
Ayuda a identificar a los colaboradores con mayor potencial y los más valiosas para retenerlos.
Tener bien definidos los requisitos que exigen los puestos y que deben tomarse en cuenta para realizar los ascensos.

Fuente: Propia

Tabla no. 5. *Para el Colaborador*

Aumenta la responsabilidad del empleado en su desarrollo profesional y laboral
Aumenta la satisfacción del colaborador personal y laboral
aumenta el deseo de tener un mejor desempeño
Aumentan la seguridad y la autoestima.

Fuente: propia

3.4 Objetivos que se Pretenden Alcanzar en el Área de Ventas.

1. Realizar una evaluación Integral y Justa: eficacia en la venta (aptitud) y hábitos de la persona (actitud).
2. Identificar los nuevos prospectos dentro del área de Ventas para:
 - Establecer Categorías en la Fuerza de Ventas.
 - Desarrollar un plan de capacitación acorde al cuadrante en el que se sitúe la persona.
3. Formar una estructura de gerentes que ayude a la compañía a formar a la empresa para los futuros retos y el alcance de sus metas.
 - Desarrollo de competencias
 - Entrenamientos técnicos
 - Retroalimentación

3.5 Procedimiento del Plan de Línea de Carrera

Antes de elaborar los planes de carrera se deben tener unos procesos bien sistematizados que describan como hacerlo. Este proceso se debe generar para toda la empresa aunque inicialmente se empiece con el área de ventas, este debe ser de una forma que se pueda aplicar en las demás áreas de acuerdo a las necesidades que se presenten.

Este procedimiento debe estar claro y bien direccionado, tomando en cuenta el desempeño de cada colaborador y los resultados obtenido, se debe realizar un plan de desarrollo personal para cada colaborador para identificar su potencial y así verificar hacia donde puede escalar, obteniendo en este caso una fuerza de venta altamente competitiva, y con una línea de carrera bien definida, con talento disponible en cualquier momento que se requiera.

Figura no. 4: proceso general



Fuente: propia

3.6 Evaluaciones

3.6.1 Tipos de Evaluación

Figura no. 5. Evaluaciones



Fuente: Propia

3.7 Estrategias para la Implementación del Plan de Línea de Carrera

Las estrategias del plan de línea de carrera estarán basadas en los siguientes puntos:

Primero identificar las metas personales y profesionales de los colaboradores. (Ver anexo 1)

Alinear los objetivos personales y profesionales del colaborador con los objetivos de la empresa. (Ver anexo 1)

Realizar evaluaciones para saber el grado de identificación de los colaboradores con la empresa y que tan involucrados están. Luego realizar un plan de Evaluación que permite identificar los prospectos existentes dentro de la organización tomando en cuenta las aptitudes y actitudes.

Esta herramienta es para categorizar y reconocer a los mejores colaboradores reforzando sus virtudes

Identificar las personas claves y los puestos para línea de carrera

Identificar los puestos de mayor rotación, para tener un banco de elegibles internos preparados para cubrir esas posiciones.

La implementación de un sistema que permita programar las evaluaciones, dar seguimiento a los prospectos identificados, y

desarrollar sus habilidades, dando seguimiento a las evaluaciones realizadas.

El desarrollo de un plan académico con apoyo de las escuelas de negocios e instituciones externas que permitan desarrollar una curricular académica que ayude a desarrollar el potencial de los colaboradores orientándolos hacia los ejes deseados.

Capacitar a gerentes, jefes y al personal calificado para que sean facilitadores de sus conocimientos. Esto permitirá que los conocimientos puedan ser transmitidos y compartidos y que la memoria de la empresa no se quede centralizada en una sola persona, lo que permitirá que la empresa pueda contar con un banco de elegible para las futuras necesidades.

3.8 Plan De Acción

Con el plan de evaluación haremos evaluaciones continuas e integrales estas se realizaran de la siguiente manera, cada jefe, supervisor o responsable evaluara uno o dos colaboradores subordinado por día, a fin de que al final de la semana se tenga a todos sus colaboradores evaluados.

3.8.1 Medición de la Eficacia: Logro de Objetivos

1. Se establecen ratios de eficacia que se deben medir para cada colaborador.

2. Se determina el **peso** que se le asignará a cada uno de los ratios establecidos.

Se determina el resultado del rendimiento obtenido durante el mes por cada colaborador. (Ver anexo 2.)

3.8.2 Evaluación de la Conducta: Actitud de la persona Hacia su Trabajo y Gestión de Venta.

1. Se determina el cual es la importancia que se le asignará a cada uno.
2. La puntuación es dada por el jefe inmediato del evaluado.
3. Se saca el porcentaje %de la puntuación de los resultados de las evaluaciones, este es el resultado que obtiene la persona como medida Conductual.
4. Se evaluarán también competencias interpersonales (virtudes)

La puntuación global serán los resultados de la evaluación conductual, la eficacia en el logro de los objetivos y los niveles académicos de cada colaborador para los distintos puestos. (Ver anexo 3).

3.9 Aspectos a evaluar

- Puntualidad
- Presentación personal
- Visita a clientes
- Productos vencidos o defectuosos
- Toma de pedidos
- Supervisión de neveras

- Identificar colaboradores con mejor desempeño
- Identifica colaboradores con Talento potencial
- Generar competencia interna
- Guiar la ruta de crecimiento según el puesto
- Unificar Cultura ISM.

3.10 Ruta de crecimiento o categorización en la Fuerza de Ventas.

Los colaboradores de esta área tendrán la oportunidad de tener una línea de carrera clara, donde podrán desplazarse de una forma vertical más eficiente.

Las categorías establecidas son:

Preventa

- Preventa máster: Formado y con las competencias necesarias de un máster. Mínimo 12 meses en el puesto para otras posiciones.
- Preventa sénior: con cierta experiencia y en formación. Mínimo 18 meses en el puesto para pasar a la siguiente categoría
- Preventa junior: con poca experiencia o ninguna. Minino 6 meses en el puesto para pasar a la siguiente categoría

Supervisores

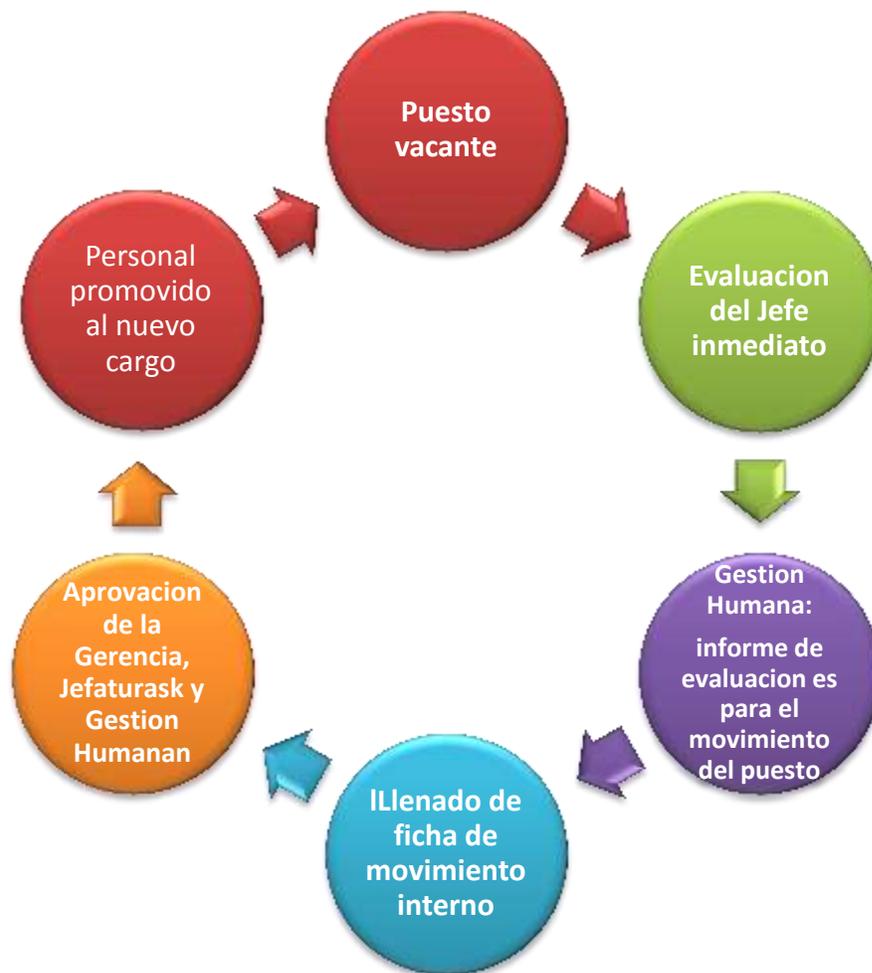
- Supervisor Máster: Mínimo 12 meses en el puesto para otras posiciones
- Supervisor Sénior: Mínimo 6 meses en el puesto pasar a la siguiente categoría
- Supervisor Junior: Mínimo 6 meses en el puesto para pasar a la siguiente categoría

Jefes de ventas

- Jefe de venta Máster: Mínimo 12 meses en el puesto para otras posiciones.
- Jefe de venta Sénior: Mínimo 6 meses en el puesto pasar a la siguiente categoría
- Jefe de venta Junior: Mínimo 6 meses en el puesto para pasar a la siguiente categoría.

3.11 Procedimiento Operativo del Plan de Línea de Carrera.

Figura no.6. Procedimiento operativo



Fuente: Propia. (Ver anexo 4).

***CONCLUSIÓN, RECOMENDACIONES
Y FUENTES BIBLIOGRAFICAS***

CONCLUSIÓN

El objetivo de este trabajo fue la implementación de mejoras en el plan de línea de carrera de la empresa FRESCOSA, SRL., la cual tiene algunas dificultades con los movimientos internos o ascensos de personal para las posiciones nuevas en el área de ventas. Frescosa es una empresa innovadora y futurista, por lo que ha aumentado los requisitos de sus perfiles sobre todo en posiciones estratégicas.

Para la elaboración de este plan de línea de carrera primero se establecieron políticas claras del plan de carrera que alcanzan a todos los colaboradores de la empresa, la importancia de establecer dichas mejoras en este proceso y los beneficios de tener un plan bien estructurado tanto para el colaborador que es el responsable directo de su desarrollo como para la empresa que es quien da las herramientas y facilidades para que el colaborador pueda alcanzar sus objetivos a través de los objetivos organizacionales.

Se determinó un plan de acción donde se proponen capacitaciones y evaluaciones continuas que permitan un desarrollo direccionado, un mejor desempeño y a su vez obtener mejores resultados, que puedan conllevar a una fuerza de ventas más competitiva y preparada para asumir los nuevos retos del mercado. También se establecieron rutas de carrera para el área de ventas que permitirá tener una línea clara de crecimiento.

El problema que se está presentando del poco personal calificado para las nuevas posiciones se resolverá a través de las capacitaciones pues

talento se tiene y con deseos de superación, por lo que las capacitaciones serán una herramienta fundamental para direccionar a los colaboradores y retenerlos, ya que si no se proporcionan las oportunidades de desarrollo y crecimiento necesarias tendremos un mayor índice de rotación, colaboradores poco motivados y desempeño deficiente al cabo de un tiempo.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones para el crecimiento y desarrollo del personal para el éxito de las mejoras del plan de línea de carrera.

- Para obtener buenos resultados de la mejora del plan de línea de carrera recomendamos la difusión de las políticas y las herramientas del área de gestión humana, cual es el objetivo de las descripciones de puesto, la evaluación de desempeño y sobre todo las capacitaciones.
- Los empleados y jefes deben estar conscientes del propósito y la importancia de las capacitaciones.
- Las capacitaciones deben ser objetivas y los empleados deben adquirir y aumentar los conocimientos necesarios para alcanzar las competencias requeridas de los puestos futuros de mayor nivel para cada empleado.
- Se propone que la empresa elabore un programa de capacitación mejor enfocado y como apoyo a los planes de línea de carrera.
- Se recomienda que los cursos, entrenamientos y talleres, estén dirigidos de acuerdo a las necesidades de la empresa para el logro de los objetivos.
- Las evaluaciones de desempeño deben ser objetivas, sin vicios y muy coherentes. Estas deben ofrecer a los jefes y colaboradores

una visión clara del desempeño del colaborado, cuales son las oportunidades de mejora para aumentar su desarrollo.

- Que dentro del programa de evaluación se implemente el Assessment Center o centro de evaluación y desarrollo para poder observar las competencias actuales de los colaboradores.
- Por último se recomienda tener un banco de elegible constantemente actualizado de talentos internos para ocupar las posibles vacantes.

BIBLIOGRAFIA

1. Chiabonato Idalberto (2009), *Gestión Del Talento Humano*, tercera edición Mcgraw-Hill/interamericana editores, s.a. de C.V. México, D. F.
2. Chiavenato Idalberto (2000), *Administración de recursos humanos*, quinta edición, EDITORA: Lyly Solano Aravelo o MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A, Colombia.
3. Cummings Thomas G., Worley Chistopher G. (2007), *Desarrollo Organizacional y Cambio*, Octava Edición, Cengage Learning editores S.A de C.V. México, D.F.
4. Dessler Gary, Ricardo Valera. (2011) *Administración de recursos humanos*, quinta edición, editora Pearson Educacion, Mexico
5. Gan Federico, Balber Gaspar, (2007), *Manual de recursos humanos*, Primera edición, Editora UOC Barcelona
6. Mondy R. Wayne y Noel Robert M. (2005) *Administración de Recursos humanos* Novena edición, Editora Pearson educación MEXICO.
7. Rodríguez-Serrano Juan Carlos (2004)- *El modelo de gestión de los recursos humanos*, primera edición, editora UOC-BARCELONA

8. Stephen P Robbins, y Timothy A. Judge, (2009) *Comportamiento Organizacional*, Decimotercera Edición, Pearson Educación, México.
9. Snell Scott, Bohlander Geoge (2013) *Administración de recursos humanos*, Cengage Learning editores S.A de C.V. México, D.F.
10. Van-der Hofstadt Carlos J., Gómez Gras Román José Ma. (2006) *Competencias Y Habilidades Profesionales Para Estudiantes Universitario*. ediciones Díaz de Santos. Madrid.
11. aptitus.com/.../la-importancia-de-los-planes-de-desarrollo-y-linea-de-carr
12. [dgar+Schein:+Psic%C3%B3logo+social%2C+investigador+y+profesor+de+MIT\(Massachusetts+Institute+of+Technolog](http://dgar+Schein:+Psic%C3%B3logo+social%2C+investigador+y+profesor+de+MIT(Massachusetts+Institute+of+Technolog)
13. [Http://Www.Academia.Edu/6927653/Universidad_Cat%C3%93lica_Andr%C3%89s_Bello_Dise%C3%91o_De_Planes_De_Carrera_Basados_En_Competiciones_Para_Los_Departamento](http://Www.Academia.Edu/6927653/Universidad_Cat%C3%93lica_Andr%C3%89s_Bello_Dise%C3%91o_De_Planes_De_Carrera_Basados_En_Competiciones_Para_Los_Departamento)
14. Texto encontrado: Planificación estratégica del negocio y preocupación por el capital humanoURL:

ANEXOS

Anexo: 1

FICHA PARA REGISTRO DE OBJETIVOS PERSONALES		
NOMBRE: EDAD: POSICION:		
METAS DEL COLABORADOR - HACIA DONDE QUIERE LLEGAR	PROYECCIÓN: 1 A 2 AÑOS	3 A 5 AÑOS
COMO VOY A LOGRARLO	COMO SE SIENTE EN LA EMPRESA	LOGROS ALCANZADO EN LA EMPRESA
COMO SE VISUALIZA EN EL FUTURO	CONOCE LA MIISION Y VISION DE LA EMPRESA	COMO SE VISUALIZAR

Nombre colaborador: _____

Firma _____

Anexo: 2

Evaluación de Eficacia: Logro de Objetivos

80%

			a	b	c	Prom. de a, (B-c)
Jefe de ventas	Supervisor	Vendedor	% de Cuota alcanzada	% de efectividad	Rechazos	Puntos cuantitativos

1. Se establecen los ratios de eficacia a medir.
2. determinación del peso de cada uno.
3. Resultado del rendimiento obtenido en el mes.
4. Puntuación global medida de efectividad

Anexo:3

Evaluación de Conducta: Actitud de la persona hacia su trabajo y gestión de venta.

Jefe de ventas	Supervisor	Vendedor	20%	15%	65%	puntos cualitativos
			puntualidad	Apariencia personal	Gestion de ventas	

1. Determinación del peso de importancia cada uno.
2. Puntuación dada por el Supervisor o jefe del evaluado.
3. Ponderación de los resultados de la puntuación %, este resultado es la medida Conductual
4. Se llegará a evaluar competencias interpersonales (virtudes)

Anexo: 4

MOVIMIENTO INTERNO DE PERSONAL

Del Centro Operativo de :
Al Centro operativo de :
Del departamento de : Área:
Al Departamento de : Área:
Cargo Actual :
Cargo a ocupar :
Fecha de Solicitud :

I. DATOS PERSONALES ACTUALES

Centro Operativo :
Departamento Actual :
Área Actual :
Cargo Actual :
Jefe Inmediato :
Jefe de Departamento :
Fecha de Ingreso :
Apellido Paterno :
Apellido Materno :
Nombres :
Nro. Cedula/ Pasaporte :
Nacionalidad :
Sueldo Actual : Básico : RD\$ Horas Extras Si () No (x)
Otros Beneficios : Bono : RD\$
: Dieta : RD\$
: Movilidad : RD\$
: Combustible :
: Vivienda :
: Otros :

II. DATOS DE CARGOS Y CONDICIONES DEL MOVIMIENTO

Centro Operativo :
Departamento :
Área :
Cargo Nuevo :
Jefe Inmediato :
Jefe de Departamento :
Espacio de Tiempo :
Sueldo a Percibir : Básico: RD\$ Horas Extras: Sí () No (x)
Otros Beneficios : Bono : RD\$
: Dieta : RD\$
: Movilidad : RD\$
: Combustible :
: Vivienda :
: Otros :

III. MOTIVOS DEL MOVIMIENTO

Fecha de Movimiento Interno :

Firma del Personal : _____
Nombres y Apellidos :



VISTOS BUENOS DE APROBACION

Gerencia

Gestión Humana

Jefe Dep./ÁreaAct.

Jefe Dep./ÁreaReq.

Anexo: 5

Encuestados	Preguntas					
	1	2	3	4	5	6
1	a	a	a	b	a	a
2	a	a	a	b	a	a
3	a	a	a	a	a	a
4	a	a	a	b	a	a
5	a	a	a	c	a	b
6	a	a	a	b	a	a
7	a	a	a	b	a	a
8	a	a	a	c	a	a
9	a	a	a	c	a	c
10	a	a	a	c	a	a
11	a	a	a	c	a	c
12	a	a	a	b	a	a
13	a	a	a	b	a	a
14	c	a	a	b	a	c
15	a	a	a	c	a	a
16	a	a	a	c	b	c
17	a	a	a	b	b	c
18	c	c	a	a	a	b
19	a	a	a	c	a	b
20	c	b	a	c	c	c
21	a	c	a	b	c	a
22	a	c	a	b	a	c
23	a	b	a	a	a	b
24	c	c	a	a	b	b
25	a	a	a	b	a	a
26	b	c	a	b	c	c
27	c	b	a	a	a	c
28	a	c	a	c	c	c
29	a	a	c	a	a	a
30	a	a	a	a	a	a

porcentaje % de	1	2	3	4	5	6
Si	80%	70%	97%	23%	77%	50%
No	3%	10%	0%	43%	10%	17%
Aveces	17%	20%	3%	33%	13%	33%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

RESULTADOS DE LA ENCUESTA	
Pregunta: 1	El 80% cree que la empresa brinda las oportunidades necesarias para crecer y desarrollarse dentro de la organización, mientras que un 3% considera que no y el 17% piensa que a veces .
Pregunta: 2	El 70%, considera que esta lo suficientemente preparado para asumir un cargo en la empresa, mientras que el 10% considera que no lo esta, sin embargo el 20% piensa que aveces.
Pregunta: 3	El 97% le gustaría que la empresa ale permita desarrollarse y crecer dentro de ella, mientras que el 3% piensa que aveces
Pregunta: 4	El 23% siente que las oportunidades de ascender dentro de la empresa son limitadas, mientras que el 43% opina que no y el 33% piensa que aveces
Pregunta: 5	El 77% le gustaría ser un gerente de ventas o comercial de la empresa, mientras que el 10% opina que no y el 13% piensa que aveces
Pregunta: 6	El 50% considera que todos los colaboradores tienen las mismas oportunidades, mientras que el 17%, piensa que no, ye 33% opina que aveces.

Anexo 6.

Esto es una entrevista con fines de recolectar información acerca de los planes de línea de carrera, para la realización de una propuesta de mejoramiento del plan de línea de carrera y desarrollo, para un departamento de ventas.

Nombre: _____ Sexo: _____ Departamento
_____ Poción _____

Favor responder las preguntas siguientes:

- 1) ¿Para qué se necesita un plan de línea de carrera?
- 2) Cuenta su empresa con un plan de línea de carrera?
- 3) ¿Cuál es el rol de Gestión Humana en la planeación de carrera de sus colaboradores?
- 4) Como se relacionan el plan de línea de carrera y la evaluación del desempeño?
- 5) Todos los empleados deben tener un plan de línea de carrera?
- 6) Como un empleado de manera proactiva puede encontrar las oportunidades de desarrollarse y planear su propia línea de carrera?
- 7) Cuáles son las ventajas y desventajas de un plan de línea de carrera para una organización?

Anexo 7.

Informe No. 001

Asunto: Levantamiento de información

Técnica: La Entrevista

Fecha: 27/07/2015

Para él levantamiento de información realizamos una entrevista a 2 profesionales y ejecutivos del departamento de gestión humana de la empresa, con el propósito de recolectar datos acerca de los planes de línea de carrera, para la realización de la propuesta de mejoramiento del plan de línea de carrera y desarrollo, para el área de ventas.

Dentro de las informaciones recolectadas encontramos porque los gerentes de Gestión Humana necesitan contar con un plan de línea de carrera, si la empresa cuenta o no con este proceso y cuál es el rol del departamento de Gestión Humana.

También recibimos información de la relación que tienen las evaluaciones de desempeño para los planes de carrera y de lo importancia que tiene que todos los colaboradores puedan tener un plan de línea de carrera dentro de la organización, y de cómo los empleados pueden aprovechar las oportunidades que se presenten.