



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

“Análisis de la necesidad de implementación de planes de desarrollo de carrera dentro de la empresa Nirsa S.A - planta Posorja. Guayas-periodo 2016”

Estudio de caso que se presenta como opción al título de: Ingeniería en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

AUTOR:

Erika López Bustamante.

TUTOR:

Mgs. Yadira Armas Ortega.

Guayaquil - Ecuador

2016

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios pues él me dio la fuerza necesaria para nunca desmayar y concluir este proceso de investigación.

A mis padres Ing. Marco López y Lcda. Elena Bustamante, que han sido mi ejemplo a seguir ya que son dos grandes profesionales.

En especial a mi esposo e hija que son mi inspiración, las personas que me motivan día a día y son mi apoyo incondicional en todo momento.

Erika López B.

AGRADECIMIENTO

A Dios quien me ha dado las fuerzas para seguir adelante a pesar de las adversidades que he pasado durante mi carrera universitaria.

A mis padres quienes me orientaron y me motivaron para culminar mis estudios.

A mi esposo que gracias a su apoyo y paciencia pude culminar mi proyecto.

A mi tutora Mgs. Yadira Armas Ortega por los lineamientos y guías para el desarrollo de este proyecto de investigación.

Erika López B.

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE ESTUDIO DE CASO TITULADO:

“ANÁLISIS DE LA NECESIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE DESARROLLO DE CARRERA DENTRO DE LA EMPRESA NIRSA S.A - PLANTA POSORJA. GUAYAS- PERIODO - 2016”.

FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: ERIKA LÓPEZ BUSTAMANTE QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Guayaquil, 9 de Noviembre de 2016

Mgs. Yadira Armas Ortega

Tutor

RESUMEN

A través de los años las organizaciones han evolucionado y están en una constante competencia en el mercado, por ello, las exigencias a las que están expuestas las obliga a crear diseños innovadores en su estructura que ayuden el crecimiento empresarial y se llegue a cumplir las metas institucionales con la ayuda de los colaboradores por esta razón se buscar crear fidelidad de parte de los colaboradores y también que ellos crezcan profesionalmente para que la organización y los colaboradores sean productivos y competitivos en el creciente sistema de desarrollo global.

Un plan de desarrollo de carrera en una empresa debe estar dirigido mediante un adecuado análisis de los puestos claves y puestos que sufran constante rotación y que son difíciles de suplir. Este estudio define la importancia de la implementación de un plan de carrera que sea un gran aporte y crecimiento para los colaboradores de la empresa NIRSA. S.A

La recopilación de información mediante encuestas dará pautas para definir el grado de importancia que tiene el plan de carrera en la empresa, establecer un plan de carrera que complemente el desarrollo de la empresa mediante la tabulación y análisis de la información obtenida se pueda identificar con claridad los puestos claves que serían escogidos para desarrollar el plan de carrera que pueda suplir dichos puestos, y que esté acorde a la necesidad de la empresa antes mencionada.

Al obtener los resultados se propone la implementación de un plan de desarrollo de carrera que serviría para optimizar los recursos, reducir costos y disminuir la tasa de rotación en los puestos y por su puesto fidelidad hacia la organización, la empresa obtendría un mejor clima laboral con empleados capacitados para cualquier emergencia suplir puestos claves y con ello se ahorra tiempo y la productividad de la empresa no se vea afectada reflejara eficiencia y eficacia.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL	III
RESUMEN	V
INTRODUCCIÓN	9
Marco contextual	10
Justificación	12
Planteamiento del problema	13
Objetivos	15
Aspecto Innovador	15
MARCO TEÓRICO	15
DIAGNÓSTICO	23
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	23
DETALLE DE LA MUESTRA	24
ANÁLISIS DE LA INFORMACION	25
Análisis de Entrevista	51
Conclusiones de la investigacion	52
PROPUESTA	53
CONCLUSIÓN VERIFICA UNO A UNO LOS OBJETIVOS Y MIRA SI EN LA CONCLUSION EVIDNCIAS QUE SE LOGRARON	55
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	57
ANEXOS	58
Anexo 1A Organigrama Talento Humano.	58
Anexo 1B Organigrama Trabajo Social	59
Anexo 2 A.- Modelo de Encuesta	60

Anexo 2 B.- Modelo de Entrevista.....	69
Anexo 3 A.- Diagrama de reemplazo trabajo social	72
Anexo 3 B.- Diagrama de reemplazo talento humano.....	73

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1: Resultado de entrevistas. _____	51
------------------------------------------	----

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1: Género de la población	25
Figura 2: Edad de la población	26
Figura 3: Estado Civil de la población	26
Figura 4: Nivel de Estudios de la población	27
Figura 5: Nivel de ingresos de la población.....	28
Figura 6: # De hijos de la población	28
Figura 7: Tiempo laborando de la población	29
Figura 8: Ambiente laboral de la población.	29
Figura 9: Puntos fuertes de la población	30
Figura 10: Destrezas y Conocimientos de la población.....	31
Figura 11: Área profesional.....	31
Figura 12: Expectativa del cargo.....	32
Figura 13: Potencialidades- cargo actual.	33
Figura 14: Otro cargo en la Institución	33
Figura 15: Conocimiento de requisitos de otro cargo.	34
Figura 16: Programas de carreras - Escuela.....	35
Figura 17: Visualización profesional - 5 años.....	36
Figura 18: Hacer carrera dentro de la empresa.....	36
Figura 19 Familia de puestos	37
<i>Figura 20: Reclutamiento Interno</i>	<i>38</i>
<i>Figura 21: Crecimiento Profesional</i>	<i>38</i>
<i>Figura 22: Cargos no cubiertos</i>	<i>39</i>
<i>Figura 23: Persona Clave</i>	<i>39</i>
<i>Figura 24: Personal Indispensable.....</i>	<i>40</i>

<i>Figura 25: Conocimiento Plan de Carrera</i>	<i>41</i>
<i>Figura 26: Planes de Carrera en la empresa.</i>	<i>41</i>
<i>Figura 27: Apertura a Planes de carrera</i>	<i>42</i>
<i>Figura 28: Percepción de aspectos positivos de los Planes de Carrera</i>	<i>43</i>
<i>Figura 29: Tempo de planes de carrera</i>	<i>44</i>
<i>Figura 30: Apertura a la Actualización</i>	<i>44</i>
<i>Figura 31: Responsabilidad Económica de la Capacitación.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 32: Apertura a la responsabilidad económica del Plan de Carrera.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 33: Preferencia de áreas a capacitarse.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 34: Crecimiento Personal.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 35: Frecuencia de inicio de acciones de aprendizaje</i>	<i>48</i>
<i>Figura 36: Modalidad</i>	<i>48</i>
<i>Figura 37: Horarios</i>	<i>49</i>
<i>Figura 38: Percepción del Beneficiario.....</i>	<i>50</i>

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como objetivo determinar la necesidad de implementar planes de desarrollo de carrera en la empresa NIRSA S.A, específicamente en las áreas de: Recursos Humanos y Trabajo Social. Sabiendo que ellas constituyen en el motor principal de la organización en cuanto a gestión de personas.

Uno de los aspectos más relevantes en la gestión empresarial hoy por hoy es asegurar el desarrollo del capital intelectual por sobre el capital financiero, para ello, en las palabras de (Chiavenato, 2011)“las organizaciones deben adoptar la perspectiva del conocimiento e invertir fuertemente en él”. Lograrlo requiere de una adecuada gestión del conocimiento por esta razón los programas de desarrollo de carrera constituyen un pilar fundamental.

NIRSA cuenta con una mano de obra calificada de más de 3mil empleados y 5 plantas de diferentes procesos. El subsistema de capacitación aborda programas de capacitación, desarrollo de carrera, los que permiten el crecimiento tanto personal como organizacional.

De acuerdo con (Alles, 2011) nos indica lo siguiente:

“Se entiende por capacitación a aquellas actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso que en la actualidad puede realizarse bajo la modalidad presencial o virtual, con fechas, horarios y objetivos predeterminados que debe ser una concesión de conocimientos y habilidades organizada, planificadas y evaluable”.

Queda claro entonces que si bien la capacitación tiene un fin determinado preparar a la persona para un cargo específico dentro de la empresa, y de esa manera contribuir al desarrollo y no solo se trata de cursos de capacitación, sino para lograr precisarse en varias actividades estructuradas.

Cada actividad desarrollada por la compañía es un método de ampliación de conocimiento que busca el crecimiento integral del personal y a la vez, el cumplimiento ideal y efectivo al cargo a emplear. Si todas las empresas se preocuparan en el sector de brindar un adicional como las capacitaciones, sin

importar las veces al año u horarios, siempre manteniendo en claro el costo beneficios que puede contribuir llevar a cabo cada una de las actividades de incentivar el desarrollo profesional.

Según (Chiavenato, 2007), indica que “La educación es la preparación para la vida y por la vida cuyo propósito es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo”.

Para que se genere el aprendizaje organizacional de forma integral es obligatorio gestionar el proceso de conlleve a incluir avances de conocimiento, en el que se produce hasta el lugar donde se va a emplear. Sin embargo, en el ámbito empresarial, primero se debería entender la dinámica y el funcionamiento de poner en práctica el empleo de capacitaciones en virtud del crecimiento corporativo.

Los colaboradores de la compañía pueden apropiarse de sus conocimientos y convertirse en un especialista único que lidere el grupo en cuanto a su nivel de experiencia lo refiere, que a largo plazo permita considerar ampliarlos o brindar una enseñanza entre sus aliados por área; lo importante es que nadie pierda sin tomar en cuenta que ambos buscan un beneficio de por medio.

Es inevitable escuchar hoy en día las múltiples quejas que se suelen verter de las compañías sobre la ineficacia de los procesos, ineficacia que pudiera ser resuelta si tan solo existiera una cultura del conocimiento en la empresa, en donde se pueda vincularse y los colaboradores no tengan miedo de aprender o enseñar, teniendo en cuenta el resultado que implica enfocarse en adquirir un nuevo plan profesional, brindando una oportunidad de crecimiento personal.

MARCO CONTEXTUAL

El estudio de este caso fue realizado en la parroquia Posorja en la empresa NIRSA S.A dónde está ubicada la planta principal de la empresa; en ella se desarrolla parte del trabajo administrativo, y se ubican las oficinas de recursos humanos. Mantiene además de la planta principal, una planta empacadora de camarón, planta atunera con dos muelles para descargar, Nirsa cuenta con 11 barcos pesqueros y 5 barcos sardineros.

La Empresa Negocios Industriales Real “NIRSA” fue fundada en el año 1957 por el Sr. Julio Aguirre Iglesias. Con la producción de productos de conservas de sardinas se posiciona en el mercado nacional por la innovación de los productos y actualización de la tecnología. En el año 1968 empieza la producción de atún en conservas, seis años después realizan actividades de fabricación de harina y aceite de pescado en la planta de Posorja.

En el año de 1978 cierra sus actividades productivas en la ciudad de Guayaquil y se traslada la empresa a la parroquia Posorja, dejando ciertas gestiones administrativas en las oficinas de Guayaquil como: compras, distribución y ventas, finanzas y otras que ayudan a la empresa a cumplir objetivos de desarrollo organizacional que le permiten exportar a países de Europa y a Estados Unidos.

En estos cuatro últimos años, el departamento de Talento Humano reestructuró los subsistemas internos, con ello hubo cambios en la institución que incluyen la mejor distribución de funciones dentro del departamento e inclusive definición de áreas de desempeño. (Ver anexo 1A y 1B)

Pero el subsistema de desarrollo de recursos humanos aún no se maneja de una manera adecuada, específicamente, no existen estructurados Planes de Desarrollo en la empresa. Los movimientos internos por ascensos son basados en referencias del desempeño del jefe directo y del cumplimiento de indicadores que muchas veces no están documentados.

Los técnicos de la Planta Atunera NIRSA poseen formación y conocimientos muy específicos, tienen hojas de vida bastantes estructuradas, específicas y escasas en el mercado laboral; por lo cual es imprescindible crear alternativas para preservar el conocimiento dentro de la institución. El diseño de programas de desarrollo de carreras permite a los colaboradores armonizar mejor su carrera laboral con sus propios intereses personales, por ello se busca implementar programas de desarrollo ya que es una necesidad latente, pues aseguran la continuidad del conocimiento, además de garantizar la promoción interna en base méritos sustentables. Generalmente los técnicos de NIRSA por la naturaleza del cargo que ocupan tienen horarios de 5pm a 2am (lunes a viernes) que exigen

rotación y de que su residencia sea en Playas. Esto implica un coste psicológico-emocional porque deben alejarse de su familia toda la semana.

El incluirse en planes de desarrollo de carrera, permite al personal fortalecer su satisfacción laboral y personal ya que en palabras de (Chiavenato, 2004) “el desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización sirve para ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades”, capacidades que pueden ser orientadas y aprovechadas para el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, pues al realizarse en sus trabajos cubren necesidades inherentes de cada individuo y dan paso a la autorrealización que nos hace sentir plenos en la labor que realizamos.

JUSTIFICACIÓN

En el país se rige bajo un esquema socialmente responsable, el mismo que busca generar un ambiente próspero y sustentable para cada ciudadano. Bajo ese parámetro se orienta las políticas en general en el ámbito corporativo, el lineamiento de toda empresa se sustenta en generar oportunidades de trabajo en condiciones y ambiente óptimos para cada colaborador.

Todos merecen un empleo dignos a sus capacidades, nivel de estudios y experiencias adquiridas, el objetivo es lograr emprender y ejercer sus conocimientos en el área de pertenencia; y dependiendo al cargo las compañías realizan una valoración y expectativa para cada empleado.

A lo largo del tiempo en lo personal, se busca capacitarse, aprender temas relevantes a sus estudios o línea de trabajo, por tal motivo en la actualidad las compañías buscan directamente emplear opciones y alternativas de superación, actualización de conocimientos en cada uno de sus colaboradores. De esa manera contribuir a la excelencia de sus trabajadores, buscando siempre lograr un nivel de calidad en cuanto a su desempeño bajo el aporte de herramientas que faculten el desempeño ideal de la empresa.

Lo más importante es crear un compromiso entre el empleado y la compañía, mientras se genere un buen ambiente de trabajo y expectativa laboral, el plan de carrera es una de las alternativas para lograr crear vínculos entre ambas partes. De

esa manera está en una zona de responsabilidad mayor con la compañía, blindando la oportunidad de crecimiento profesional y de esa manera proyectarse a largo plazo un cargo superior de acuerdo al cumplimiento de los requisitos del mismo.

Es notorio escuchar que en algunas compañías ya estén poniendo en práctica este método para incentivar a sus empleados con respecto a su desarrollo económico y personal; se estima que la ejecución de una adecuada planificación dentro del cronograma de actividades corporativas, es un gran beneficio para ambas partes en cuanto a alcanzar un crecimiento integral dentro del sector.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Por qué es necesario implementar planes de desarrollo de carrera en las áreas de talento humano y trabajo social, de la empresa NIRSA de la parroquia Posorja?

En la actualidad no se emplea el desarrollo de planes de carrera dentro de la institución corporativa, mientras que se tiene previsto gestionar dentro de una previa planificación, el desarrollo de ejercer y brindar a los colaboradores la oportunidad de capacitarse y estar al día en conocimientos que requiere la sociedad en cuanto al área que se desempeñan dentro de la compañía.

En el Ecuador existen políticas y lineamientos estratégicos según el Plan Nacional del Buen vivir, (2016); donde nos indica la participación, seguimiento y la evaluación de las políticas públicas en cuanto al desarrollo correspondiente al talento humano.

Mediante el aporte del estado con la nueva resolución de acuerdo con el sistema del programa indica auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad. Lograr cumplir con el siguiente objetivo:

“Generar condiciones y capacidades para la inclusión económica, la promoción social y la erradicación progresiva de la pobreza”

El resultado de la gestión y empleo conlleva a un desenvolvimiento adecuado dentro del área de trabajado manteniendo un ideal específico, cumpliendo los parámetros del cargo y misión por cada compañía.

Uno de los objetivos planteados por la reforma según el plan del buen vivir que estipula el estado ecuatoriano indica:

- Agilizar y simplificar los procesos y procedimientos administrativos, con el uso y el desarrollo de tecnologías de información y comunicación.
- Profundizar la aplicación de mecanismos de selección, profesionalización, promoción, seguimiento y evaluación del talento humano, para garantizar la eficiencia y la calidad de la gestión.
- Fomentar los procesos de organización de las trabajadoras y los trabajadores y la sindicalización por ramas de actividad.
- Desarrollar e implementar procesos de capacitación, aprendizaje vocacional, formación profesional y de talento y demás instrumentos que promuevan habilidades productivas y capacidades para el trabajo, acordes a la ampliación, a la diversificación productiva de cada territorio y al modelo territorial nacional deseado, reconociendo la diversidad y complementariedad territorial, con pertinencia cultural y enfoques de género e intergeneracional.

El desarrollo personal y organizacional, implican un nivel de crecimiento en escala alta para el cumplimiento de objetivos interpersonales. Para (Maxwell, 2012) nos indica que:

Todo viaje comienza con el primer paso. Decidir que vale la pena equipar y desarrollar a los miembros de su equipo es el primer paso para formar un mejor equipo. Ello demanda un compromiso de mayor calidad entre sus integrantes, mayor potencial del equipo.

Sin embargo, las empresas y los colaboradores contribuyen al desarrollo de la compañía pero inclusive en algunos casos se presenta una mayor importancia al potencial de un buen equipo de trabajo, tratando de destacarse de forma individual mediante las actitudes, personalidad, nivel de experiencia y conocimiento que posee cada colaborador, siendo indiferente a los demás. Toda actitud negativa tiende a generar malos ambientes, por tal razón es de mayor efectividad lograr implementar planes de carrera dentro de la empresa no solo para llevar a cabo un cargo con efectividad, sino también crear un ambiente armónico entre los empleados y brindar charlas motivacionales que busquen integrar a el equipo de trabajo.

OBJETIVOS

Objetivo general: Analizar la importancia de implementar planes de desarrollo de carrera para la continuidad del capital intelectual.

Objetivos específicos:

- Identificar postulados teóricos que fundamenten la importancia de los planes de desarrollo de carrera en la gestión del capital intelectual.
- Diagnosticar la situación actual sobre los procesos de capacitación y desarrollo en la empresa NIRSA S.A
- Proponer alternativas que sustenten la implementación de planes de desarrollo de carrera en la empresa NIRSA S.A para la continuidad del capital intelectual.

ASPECTO INNOVADOR

Proponer la implementación de programas de desarrollo de carrera que permitan evitar la fuga de talentos, cubrir las necesidades críticas en temas de selección interna y mejorar el clima laboral a través de la motivación de personal que produce el desarrollo personal y laboral.

MARCO TEÓRICO

En la actualidad las organizaciones se preocupan constantemente en evaluar y desarrollar las competencias de sus trabajadores, en tiempos atrás las empresas se manejaban de una manera diferente con el personal ya que no existía esa preocupación de mantener el capital humano en las organizaciones, se tomaba en cuenta el interés que tenía la organización de alcanzar alguna meta o reconocimiento con ese capital humano. El entrenamiento que tenían las organizaciones era totalmente diferente ya que era de manera directa es decir un Gerente era el encargado de enseñarle a un colaborador todo los conocimientos para que en un futuro ocupe dicho puesto, pero en la actualidad en las empresas se maneja el desarrollo de carrera es decir se escala todos los puestos de la empresa hasta en un futuro alcanzar un puesto de gerencia de esta forma las empresas evitan perder a colaboradores con buenas competencias.

A finales de los años 50 y principios de los 60 se notó las primeras evidencias de cambio en el desarrollo del personal y comenzó el interés en la planeación de carrera, todo esto se dio por los rápidos cambios tecnológicos que dio inicio al uso de múltiples carreras y el fin de otras.

Los despidos y los cambios en la economía a principios de los años 70 aceleraron la necesidad de tener una planeación de carrera tanto para los empleados como para las compañías (Miller, 1978).

Según Henry Comte, (1997) la diferencia entre administrar y gestionar es sobre todo de perspectiva.

La administración tiene que ver principalmente con los aspectos normativos y técnicos del funcionamiento de una organización. De este modo, un servicio o una organización bien administrado es el que actúa en la estricta observancia de la normativa y que, en un plano más práctico, funciona en condiciones satisfactorias de orden, regularidad y calidad técnica.

Mediante el empleo de una buena administración dentro de la compañía se puede estimar grandes resultados a nivel profesional y por cada miembro colaborador que la integra, la administración no solo se basa en las buenas estrategias corporativas sino a la buena gestión o generación de ideas que contribuyen al crecimiento y cumplimiento de los objetivos estipulados. Es así como es importante velar por el interés de los empleados sino uno de los factores principales y mano de obra esencial dentro de las organizaciones.

Según (Chiavenato, 2004) "Planes de carrera se define como el proceso formal y continuo que determina la planificación de carrera de los empleados preparados para ocupar en el futuro cargos de mayor nivel".

Las organizaciones están cada vez más interesadas en generar oportunidades para el desarrollo de carrera en sus colaboradores, se designa presupuesto para estas actividades esto se debe a que las empresas desean disminuir la rotación y el abandono de los puestos laborales y también se busca la fidelidad y calidad de parte de los colaboradores hacia la empresa.

Carrera es la secuencia de actitudes, actividades y aspiraciones que tiene una persona relacionadas al trabajo, esto quiere decir que un colaborador busca ascender en la organización llegando a cumplir sus metas y con ello las metas de la organización.

El desarrollo de carrera organizacional es los resultados de la interacción entre los procesos de administración de carrera institucional y planeación de carrera individual.

Planeación de carrera, proceso individual deliberado que sirve para la obtención de metas relacionadas al trabajo y ayuda hacer una programación de trabajo con ellos educación y desarrollo dentro de la empresa buscando la obtención de dirección y sincronización en la misma. (Gutteridge y Otte, Carnevale , Gainer, & Meltzer, 1990)

Desarrollo de carrera según (Glueck, 1982) “es el ayudar a los empleados a planear una carrera o vida laboral con un significado importante dentro de la organización” es decir buscar el desarrollo tanto personal como profesional y a su vez creando fidelidad y un buen ambiente laboral de parte de los colaboradores, con el desarrollo de carrera se busca que los colaboradores se sientan a gusto en las empresas sientan que son parte de la misma y que la empresa se preocupa por las metas de ellos.

Según (Miller, 1978), el interés que se está generando en los programas de planeación de carrera surge que estos ayudan a que haya un incremento en la productividad de la organización, mejora las actitudes hacia el trabajo y aumenta la satisfacción del personal

En la actualidad las organizaciones sienten la necesidad de implementar sistemas de desarrollo y planeación de carrera, los cuales “son aplicables en organizaciones numerosas y dentro de ellas, para áreas con muchos integrantes” (Alles, 2009) con ello se busca:

- Mejorar los planes de recursos humanos para asegurar el cumplimiento de las metas de la empresa.
- Fomentar una buena relación entre el colaborador y la organización, incrementar la productividad creando un ambiente de calidad en el trabajo.

- Identificar la existencia de frustraciones del personal acerca de su carrera, ya que pueden pensar que su progreso ha disminuido
- Ayudan a preservar el conocimiento dentro de la empresa.

Para llevar al cabo una planeación de desarrollo de carrera se debe dialogar con los colaboradores para poder saber cuáles son sus aspiraciones, metas en la organización durante al menos los próximos 5 años, las cuales deben ser metas realistas y que coincidan con la organización.

Los programas de desarrollo de carrera según (Alles, 2009) es “conjunto de programas relacionados con las personas que una organización lleva a cabo con el objetivo principal de formar a sus integrantes para luego, si la situación lo requiere, ofrecerles otra posición usualmente de un nivel superior.

Según Martha Alles para el diseño de un plan de carrera es necesario tres elementos “conocimientos, competencias, experiencia” es decir para poder seguir escalando en la organización se necesita como base estos tres elementos pero adicionalmente se debe complementar con acciones sugeridas para alcanzar un segundo nivel. Estas acciones sugeridas pueden ser los conocimientos que se debe adquirir por medio de capacitaciones, cursos a los cuales se deberá asistir, obteniendo calificaciones que reflejen su esfuerzo y ganas de querer ascender, en el tema de competencias se verificara que competencias tiene el candidato y las que puede reforzar y en experiencia en esto tiene un rol preponderante el jefe directo.

Las organizaciones mantienen varios tipos de niveles o intereses altos en capacitación, necesariamente tienen un sólido compromiso con sus colaboradores. Esto no tendría mayor relevancia si las organizaciones estuvieran conformadas exclusivamente por otros elementos adversos a lo normal; sin embargo las organizaciones, no son un simple espacio o fuente de empleo, es allí donde la situación cambia y toma un giro de 360 grados; donde se generan todo tipo de relaciones e intercambio de ideas y experiencias que siguen un mismo esquema y directrices en base a cumplimientos, reglas y compromiso laboral.

El ser humano es ambicioso en muchos sentidos, siempre busca algo más alto. Poder lograr crecer bajo un nivel profesional y personal, cosechando éxitos que

logren diferenciarlos de los demás. Existen varias teóricas que se han analizado las necesidades humanas y de alguna manera podemos llegar a la conclusión que, una vez se satisfacen todas, el ciclo vuelve (la casa que obtuvimos ya es pequeña, el empleo de nuestros sueños ahora es otro, el salario va de la mano a la experiencia eso debe ser también mejorado).

Según Carl Rogers, explicaría esa conducta mencionando que es propio de nuestra naturaleza, como seres vivos, hacer lo mejor que podamos, algo a lo que denominó la tendencia a la realización, que no es más que la “Motivación innata, presente en toda forma de vida, dirigida a desarrollar sus potenciales hasta el mayor límite posible “

De acuerdo con lo considerado por (Cloninger, 2003). Tal vez en esa búsqueda constante de alcanzar nuestro mayor límite posible, sea cada vez insuficiente todo lo que vamos logrando.

El ser humano necesita ir experimentando situaciones y eso conlleva a vivir de una manera que se ir trazando metas y objetivos personales a lo largo de la vida. En ciertas ocasiones son insuficientes los logros alcanzados por falta de no ejercer dichos conocimientos, que de cierta forma se da en muchos casos en la actualidad. Por tal motivo las empresas cumplen con un rol esencial en la vida de cada colaborador.

Según (Consejo de Educación Superior, 2016); en referencia al artículo 5 en el literal b), “resalta como derechos de las y los estudiantes el acceso a una educación superior de calidad y pertinente, que permita iniciar una carrera académica y/o profesional en igualdad de oportunidades”.

Las empresas en el país deben tener estructurados sistemas técnicos que midan el perfil de los colaboradores frente a los conocimientos, destrezas, habilidades y conductas requeridas por el cargo. Las brechas deben considerarse objetivos de desarrollo.

La inversión que la empresa dedique al desarrollo del personal que usualmente es el presupuesto destinado a capacitación, debe ser bien utilizado y enfocado

fundamentalmente a aquellos temas representados en las brechas de medición del perfil. (Ekosnegocios, 2013)

La empresa tiene que destinar tiempo e inversión a capacitar aspectos técnicos y con mayor relevancia y dedicación debe aportaren la educación de comportamientos. La cultura corporativa trabajada en una forma estructurada y organizada para impulsarla mejora continua, el logro, el alto enfoque al cliente es otra fuente amplia de desarrollo.

Es una gran responsabilidad de la empresa formar a supervisores y gerentes para que sean buenos líderes y dediquen tiempo para conocer profundamente a su equipo, aseguren su conocimiento, den retroalimentación continua como fuente de aprendizaje, ofrezcan explicaciones que enfoquen el origen de los temas, provean herramientas que permitan el cumplimiento de los objetivos y den espacio a la innovación. El área de Talento Humano debe aportar a estos indicadores estratégicos ofertando capacitación y educación, para lograr los objetivos y mejorar la productividad.

(Ekosnegocios, 2013) Expresa que entre las herramientas que aportan al desarrollo del colaborador, se sitúan:

- Impulsar el autoconocimiento, así como el conocimiento profundo del colaborador por parte de la institución y del supervisor.
- La medición técnica del perfil del colaborador frente al cargo y el cierre de brechas.
- El uso de herramientas y métodos técnicos predictores.
- La asignación de responsabilidades en base a las fortalezas.
- La retroalimentación como un proceso sistemático.
- La formación de back-ups para continuidad del negocio.
- Los planes de capacitación y educación dirigidos a cerrar las brechas del Colaborador.
- La asignación de proyectos.
- El reemplazo temporal de cargos de mayor responsabilidad.
- Cursos y talleres técnicos, de actualización y los conductuales

- Charlas de expertos y/o personalidades en la rama del *coaching* y el *mentoring*
- El desarrollo horizontal.

El plan de carrera es posiblemente una de las mejores acciones para lograr la realización profesional de manera proactiva y sistemática. De todas formas, el plan debe estar contextualizado y jerarquizado dentro de las prioridades de vida del individuo.

Un plan de carrera fracasa no solamente cuando no logra sus metas, sino principalmente cuando genera desequilibrios entre las diversas esferas de la vida personal.

Un buen plan debe evitar cosas como:

- La absorción excesiva en el trabajo
- El sacrificio de las relaciones personales.
- El descuido de la familia.
- El abandono de la actividad física.
- La mala alimentación.
- El destierro de pasatiempos y aficiones.

Como reza el dicho popular: “se debe trabajar para vivir y no vivir para trabajar”. Un buen plan de carrera ayuda a concretar esta desafiante meta. (Ekosnegocios, 2013)

Según Mondy y Noe (1997), “las rutas de carrera se constituyen en una línea por la cual el empleado avanza durante su vida laboral de manera ascendente, ya sea en el desarrollo de una labor determinada o en el traslado hacia otra actividad que genere de igual manera valor para la organización” (p. 308). Para los autores, existen cuatro tipos de rutas de carrera: Tradicional, de red, de carrera lateral y dual; cualquiera de ellas puede posibilitar la movilización de los colaboradores en la organización.

- Ruta Tradicional de carrera: En esta ruta el empleado avanza verticalmente de forma ascendente en la organización hacia un puesto determinado; cada puesto requiere una preparación para alcanzar el puesto del siguiente nivel, de esta forma

el empleado va escalando de un puesto al próximo para adquirir la suficiente preparación y experiencia.

Una de las principales ventajas de esta ruta estriba en que es directa; la ruta es clara y el individuo ya conoce los puestos por los que tiene que pasar.

- Ruta de carrera en Red: La ruta en red consiste en una combinación de una secuencia vertical con oportunidades horizontales. En esta ruta de carrera se identifica la experiencia en alguno de los niveles y la necesidad de fortalecer experiencias antes de pasar al siguiente nivel, de esta manera se puede ser más realista en cuanto a las oportunidades para el desarrollo de un individuo en la empresa.

Tiene como desventaja que es más complejo explicar a las personas sobre qué ruta debe seguir en alguna línea específica de trabajo.

- Ruta lateral: Si bien las rutas de carrera anteriores se visualizan en los niveles de abajo hacia arriba, los movimientos laterales en la organización pueden lograr que un individuo encuentre nuevos retos. Esta ruta de carrera lateral no genera aumento de sueldo o ascensos, pero los empleados pueden adquirir más valor dentro de la empresa.
- Ruta dual de carrera: Esta ruta de carrera es diseñada para los cargos técnicos a los que no les interesan los puestos gerenciales por medio del proceso normal de ascensos en las empresas. Esta ruta les da la posibilidad de hacer aportes significativos a una empresa sin tener que convertirse necesariamente en gerentes. Esta ruta de carrera permite tener gerentes calificados que no tienen que ser expertos en conocimientos técnicos y de igual forma se conservan los técnicos competentes en los puestos (Mondy y Noe, 1997, p. 309-310).

Las compañías emplean ambas variables para el desarrollo y cumplimiento de cada colaborador, de esa manera influye en el crecimiento rentable y sostenible de la empresa.

DIAGNÓSTICO

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con lo aprendido según (Malhotra, 2012) definió el diseño de la investigación como un esquema o una estructura que especifica de forma detallada los procedimientos que se deben seguir de manera necesaria y obligatoria para poder obtener la información requerida.

De acuerdo con los tipos o métodos de investigación según Iglesias (2010), tenemos los siguientes:

Exploratorios

Sirven para focalizar lo que se quiere investigar en base a lo propuesto y preparar de forma concreta el estudio, los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes y sirven para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos.

Descriptivos

Describen situaciones, eventos o hechos, recolectando datos sobre una serie de cuestiones y se efectúan mediciones sobre ellas, buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Estos estudios presentan correlaciones muy incipientes o poco elaboradas.

Explicativos

Están dirigidos a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales. Las investigaciones explicativas son más estructuradas que las demás clases de estudios e implican los propósitos de ellas.

Por tanto en base a lo expuesto, es presente estudio es básicamente de tipo exploratorio, descriptivo y explicativo.

Periodo y lugar del estudio: El Estudio fue realizado en la compañía Nirsa S.A en la planta ubicada en Posorja – Guayas, directamente en las áreas de talento humano y trabajo social, como se mencionó con anterioridad. La investigación se

realizó en personal que en su mayoría tenía más de tres años en la institución y fue efectuada durante el primer semestre del 2016.

DETALLE DE LA MUESTRA

Considerando que el total trabajadores en las áreas de Trabajo social y Talento Humano en la planta Posorja es de cuarenta colaboradores (40) y aplicando la fórmula de muestreo por cuota, obtenemos lo siguiente:

Aplicación de la fórmula

Muestras finitas:

$$n = \frac{Z^2 * N p q}{e^2(N - 1) + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 40 \times 0,5 \times 0,5}{(40 - 1) (0,05)^2 + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5} \qquad n = 36$$

Sin embargo, para efectos del estudio se considerará a la totalidad de los trabajadores.

Herramientas e instrumentos:

Las herramientas utilizadas para la presente investigación fueron: encuestas y entrevistas y los instrumentos que se utilizó fueron la observación directa y el cuestionario.

Entrevista a profundidad

Es una herramienta Cualitativa constituye un intercambio comunicativo que ofrece la posibilidad de profundizar sobre las dimensiones de la investigación. Toda entrevista, presupone la existencia de sujetos en interacción.

Según Báez & Perez de Tudela (2011), es una técnica de recolección de datos, varía desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre. Podemos instrumentarla en una forma estructurada y directiva, o bien realizarla de una manera semi-dirigida y semi-estructurada. Mediante la observación podemos captar y registrar, los encuentros cara a cara permiten captar y registrar también los gestos, los tonos de voz, los énfasis, etc., que aportan una información no menor para el trabajo cualitativo.

Encuestas

Es una metodología de investigación concluyente, que contabiliza frecuencias y evalúa condiciones establecidas.

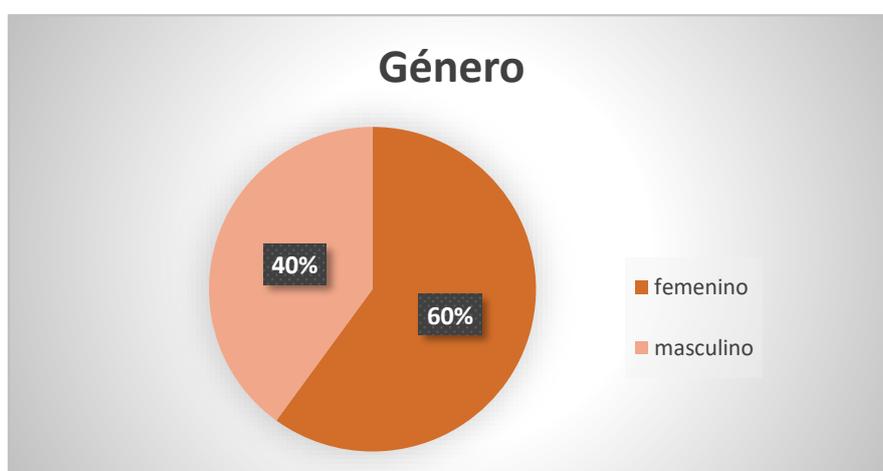
Según (Malhotra, 2012) el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica.

ANÁLISIS DE LA INFORMACION

De los instrumentos aplicados, se obtiene la siguiente información relevante preliminar:

Género de la población

Figura 1: Género de la población

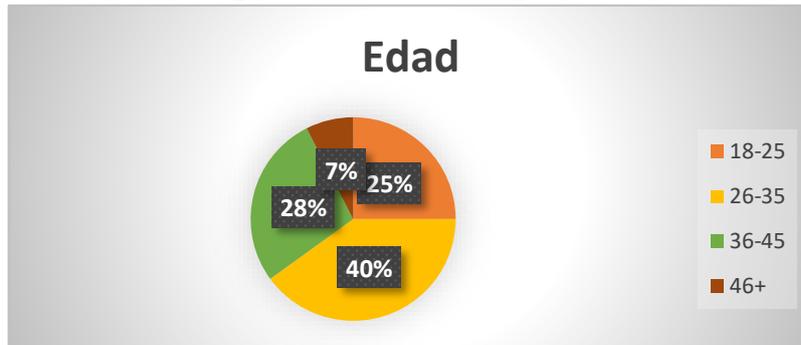


Fuente: Encuesta: Análisis por género de los encuestados.
Elaborado por: Erika López.

De acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia que el 60% de los colaboradores de dichas áreas son del género femenino y el 40% son género masculino, es decir que la empresa para actividades de recursos humanos y trabajo social maneja más el reclutamiento de personal femenino.

Edad de la población

Figura 2: Edad de la población



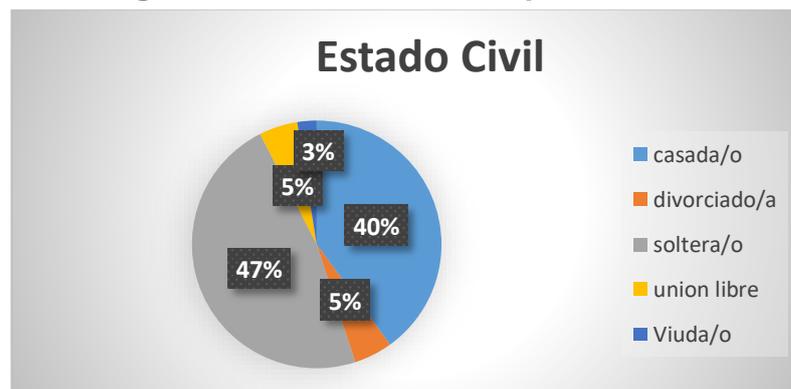
Fuente: Encuesta: Análisis de la edad de los encuestados.
Elaborado por: Erika López.

De acuerdo con los resultados, tanto en hombres como mujeres, el rango de edad de mayor representación es de 26 a 35 años.

Un porcentaje también a considerar fue el obtenido por el rango de edad de 18 a 25 años en el que se obtuvo 25%, se resalta este porcentaje porque podemos observar que la empresa tiene reclutamiento de personal joven, de nuevos Talentos.

Estado Civil de la población.

Figura 3: Estado Civil de la población



Fuente: Encuesta: Análisis del estado civil de los encuestados.
Elaborado por: Erika López.

De acuerdo con los resultados tenemos que un 47% de los encuestados del área son solteros, seguido por un 40% que son casados, lo que nos permite la observación es llegar a la conclusión de que el personal que ingresa en su mayoría es soltero, sabiendo que en la empresa no existe una política que restrinja la contratación por estado civil, esta evidencia sugiere la mayor disponibilidad de personal soltero, debido tal vez al difícil acceso a la planta. De todas formas es más conveniente para la empresa la contratación de personal soltero ya que entre sus prácticas se tienen el ofrecer domicilio a sus colaboradores de provincia.

Nivel de Estudios de la población

Figura 4: Nivel de Estudios de la población



Fuente: Encuesta: Análisis del nivel de estudios de los encuestados.

Elaborado por: Erika López.

De acuerdo con los resultados analizados un 65% de la población mantiene un nivel de estudio de pregrado, seguido de un 15% de la población mantiene un nivel de estudio de Postgrado, un 10% tecnológico y un 8% estudios secundarios. Se podría considerar que los colaboradores que tienen pregrado y posgrado estarían aptos para crecimiento profesional dentro de la compañía.

Nivel de ingresos de la población

Figura 5: Nivel de ingresos de la población

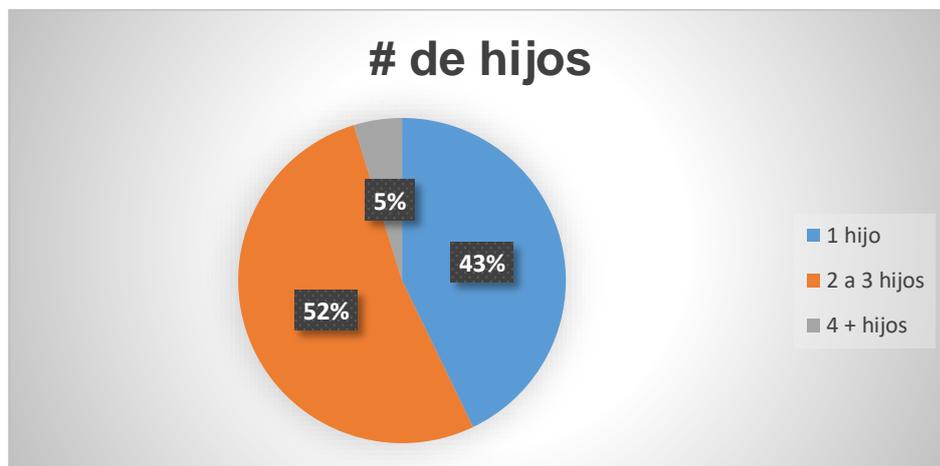


Fuente: Encuesta: Análisis del nivel de ingresos de los encuestados.
Elaborado por: Erika López.

De acuerdo con los resultados analizados un 50% de la población mantiene un nivel de ingresos de \$ 400 a \$1000 seguido de un 35% de la población mantiene un nivel de ingresos de \$ 1001 a \$5000, y un 15% que tienen ingresos de \$5001 en adelante. Considerando estos valores son adquiridos dependiendo del nivel de estudios y cargos que ocupan en la empresa.

De hijos de la población

Figura 6: # De hijos de la población



Fuente: Encuesta: Análisis del # de hijos de los encuestados.
Elaborado por: Erika López.

De acuerdo con los resultados analizados un 52% de la población que tienen de 2 a 3 hijos, seguido de un 43% de la población que tiene 1 hijo ,y un 5% que tiene 4 o más hijos. Se podría decir que el rango de dependientes no es un impedimento para laborar en la empresa.

Tiempo laborando de la población

Figura 7: Tiempo laborando de la población



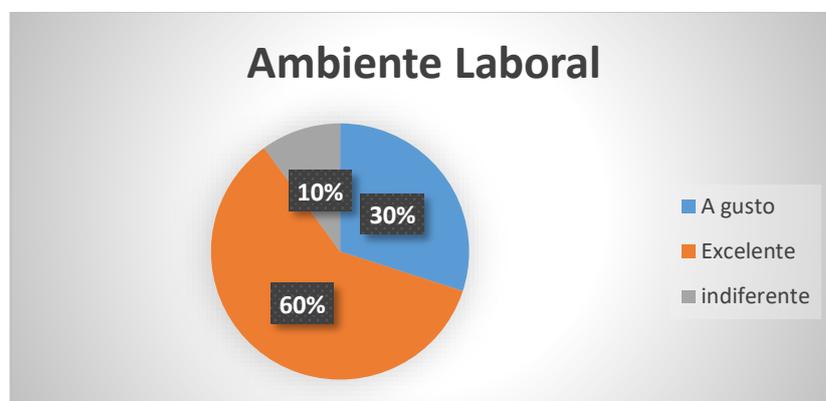
Fuente: Encuesta: Análisis del tiempo laborando de los encuestados.
Elaborado por: Erika López.

De acuerdo con los resultados analizados un 40% de la población que tienen más de 3 años laborando en la empresa, seguido de un 38% de la población que tiene 3 años laborando, y un 22% de la población que tiene 1 año laborando. Se podría decir que en la empresa si existe una continuidad en los cargos es decir, sus colaboradores se sienten a gusto con la empresa creando fidelidad y esto ayudaría para la implementación de planes de carrera.

Detalle de Preguntas:

1. ¿Cómo se siente en el ambiente o área en la que labora?

Figura 8: Ambiente laboral de la población.

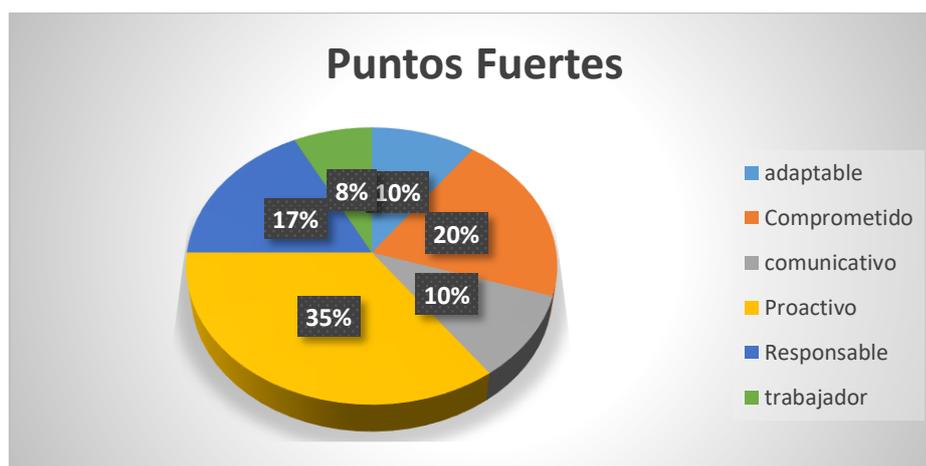


Fuente: Encuesta: Análisis del ambiente laboral de los encuestados.
Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a los resultados analizamos que un 60% de los encuestados menciona que el ambiente laboral es excelente, mientras que el 30% se siente a gusto con el ambiente que se percibe en la compañía y un 10% le es indiferente, esto quiere decir que Nirsa es una empresa que tiene buen ambiente laboral y con ello personal dispuestos a futuros cambios.

2. Describa sus puntos fuertes como empleado

Figura 9: Puntos fuertes de la población



Fuente: Encuesta: Análisis de los puntos fuertes según los encuestados.

Elaborado por: Erika López.

Dentro de los puntos fuertes encontrados nos indicaron lo siguiente en relación al 35% son proactivos, seguido de un 20% que están comprometidos con la compañía, mientras que el 17% son responsables, seguido de un 10% que son adaptables y el 8% que su punto fuerte es ser trabajador. Considerando que la empresa posee trabajadores con puntos fuertes considerables que pueden ser aprovechados para su desarrollo tanto profesional como personal.

3. **Describe sus destrezas en cuanto a conocimientos adquiridos a nivel profesional:**

Figura 10: Destrezas y Conocimientos de la población



Fuente: Encuesta: Análisis de las destrezas y conocimientos de los encuestados.
Elaborado por: Erika López.

El 47% del total encuestado nos indica que tienen conocimientos Comerciales, seguido del 30% con conocimientos tecnológicos y el 23% con conocimientos en idiomas. Estas destrezas o conocimientos ayudan al colaborador si desean ascender a otros puestos ya que se puede verificar perfiles y ver a cual se asemeja a sus conocimientos.

4. **Considera que el área en la que labora esta en relación directa con sus gustos y /o preferencias profesionales?**

Figura 11: Área profesional



Fuente: Encuesta: Análisis de satisfacción del área profesional en que se desempeñan los encuestados.
Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a los resultados el 90% si está de acuerdo con el área profesional en la que se desempeña, pero el 10% de la población no está a gusto. Se puede observar que la mayor parte de la población si está acorde en su área.

5. Su cargo actual ¿llena sus expectativas en el ámbito profesional?

Figura 12: Expectativa del cargo



Fuente: Encuesta: Análisis de expectativa del cargo de los encuestados

Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a los resultados el 95% de la población su cargo si llena las expectativas en el ámbito profesional, mientras el 5% no está acorde a su cargo. Se podría decir que el 5 % que no está acorde a su cargo podrían aplicar a planes de carrera, verificando sus perfiles y ver que puesto podría desempeñar, a su vez la población que está en un cargo acorde a sus expectativas podrían buscar el crecimiento profesional y desempeñarse en un cargo superior.

6. **Considera usted que sus potencialidades no están siendo aprovechadas por la empresa, al mantenerlo en un cargo inferior?**

Figura 13: Potencialidades- cargo actual.



Fuente: Encuesta: Análisis de aprovechamiento de potencialidades en el cargo actual según los encuestados.

Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a los resultados de los encuestados referente a implementar un plan de carrera el 95% de la población considera que sus potencialidades no están siendo aprovechadas al mantenerlo en un cargo inferior, seguido del 5% que considera que sus potencialidades si están siendo aprovechadas en el cargo. Mediante la observación podemos llegar a la conclusión que las personas si están a gusto en sus cargos pero sin embargo desean ascender o desempeñarse en cargos superiores.

7. **Le gustaría aplicar a otro cargo dentro de la institución?**

Figura 14: Otro cargo en la Institución

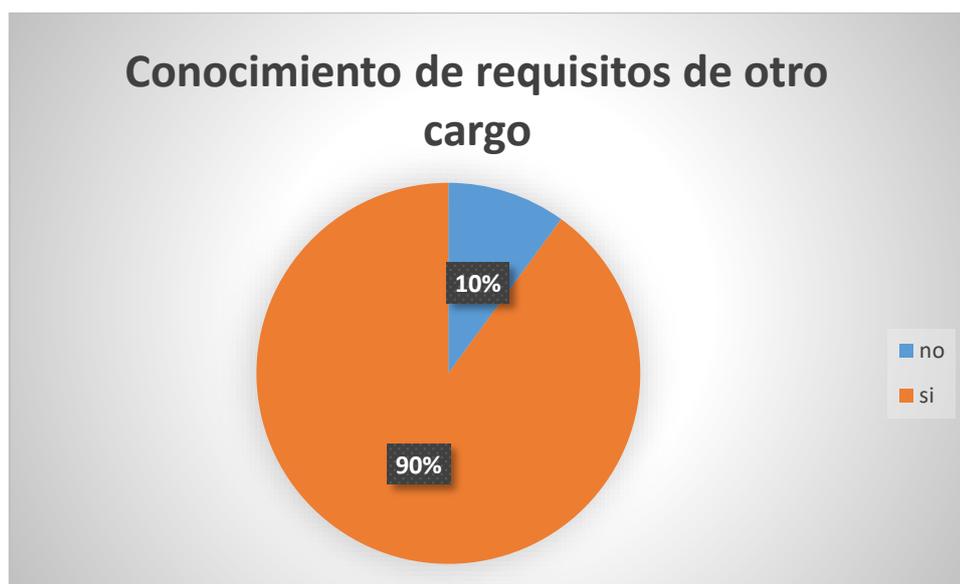


Fuente: Encuesta: Análisis de colaboradores que desean aplicar a otros cargos dentro de la institución.

De acuerdo a los resultados el 98% de la población si desearía aplicar a otro cargo dentro de la institución, seguido de un 2% que no desea aplicar a otro cargo dentro de la institución, como resultado se podría decir que la mayor parte de la población desea ascender u ocupar puestos acordes a sus perfil, buscando su crecimiento profesional.

8. Si la respuesta a la pregunta anterior fue SI, conoce los requisitos formales (perfil del cargo) de esa posición?

Figura 15: Conocimiento de requisitos de otro cargo.



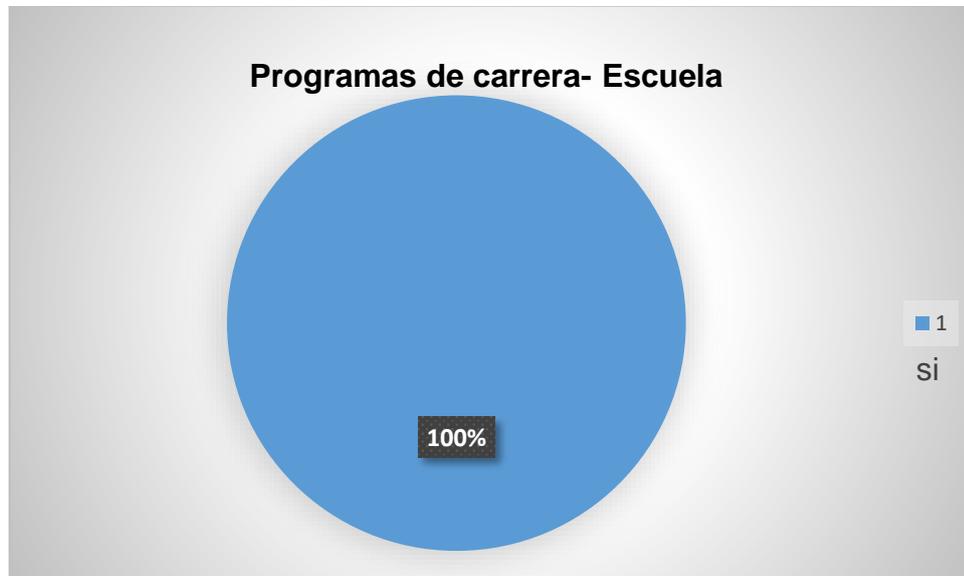
Fuente: Encuesta: Análisis de los conocimientos de requisitos de otro cargo según los encuestados.

Elaborado por: Erika López.

Dentro de los resultados tenemos que con un 90% de los encuestados si conocen los requisitos formales para poder ocupar otros puestos dentro de la institución, mientras el 10% desconoce qué requisitos debe seguir para poder ascender en la institución.

9. ¿Existe en la empresa algún programa/ actividad/ escuela en la que se considere preparar a los posibles colaboradores seleccionados a ocupar un cargo en particular?

Figura 16: Programas de carreras - Escuela



Fuente: Encuesta: Análisis de la existencia de planes de carreras – escuela para cargos específicos según los encuestados.

Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a la investigación el 100% de los encuestados consideran que si existe un programa en el cual se prepara a los posibles colaboradores seleccionados a ocupar un cargo particular. Entre los programas que la empresa desarrolla son capacitar al personal unas dos semanas indicándole las funciones del cargo, otra manera de capacitar es aplicando el programa de jefe entrenador, pero de una manera incorrecta ya que se capacita al posible aspirante del nuevo puesto o posible sucesor un mes antes.

Capacitación y Desarrollo

10. En 5 años como se visualiza en el ámbito profesional?

Figura 17: Visualización profesional - 5 años



Fuente: Encuesta: Análisis de la visualización profesional en 5 años según los encuestados.

Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a la investigación el 50% de la población se visualiza en un cargo de jefatura, seguido de un 25% que se visualiza como dueño de su propio negocio, el 13% se visualiza como empleado y el 12% se visualiza como accionista. En esta parte podemos observar que la mayor parte de la población aspira a puestos de jefatura y otro punto relevante es el 12% de la población que se visualiza como accionista ya que están tan comprometidos con la empresa que quieren llegar a formar parte de su mesa directiva.

11. Le gustaría hacer carrera dentro su empresa?

Figura 18: Hacer carrera dentro de la empresa



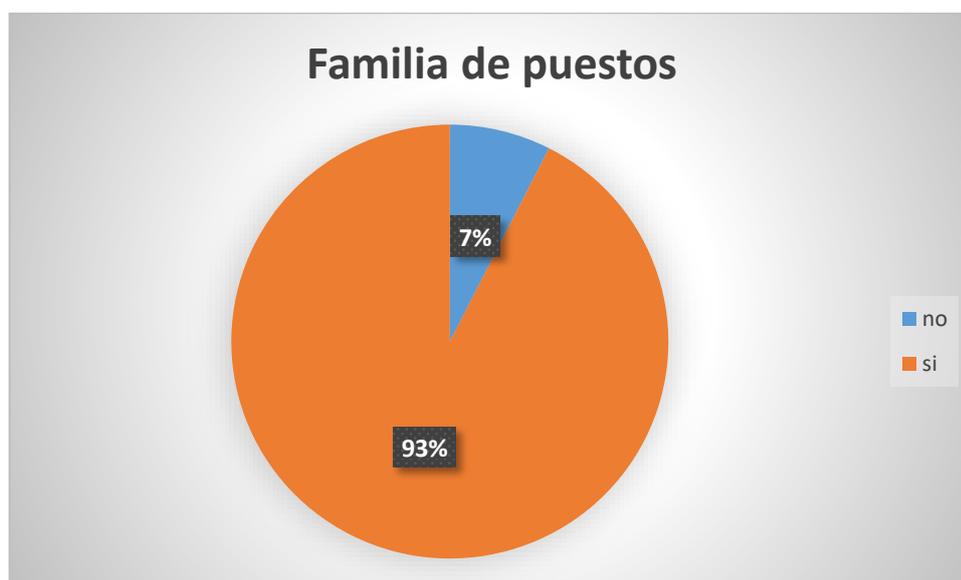
Fuente: Encuesta: Análisis de los colaboradores que desean hacer carrera dentro de la empresa.

Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a la investigación el 100% de la población están dispuestos a que se efectúen planes de carrera dentro de la institución. Se podría decir que la población está abierta a cambios y al crecimiento profesional.

12. Conoce que posiciones /cargos debe escalar dentro de la empresa, para llegar a la posición que desea en el ámbito profesional?

Figura 19 Familia de puestos



Fuente: Encuesta: Análisis del conocimiento de cargos dentro de la empresa para poder ascender según los encuestados.

Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a la investigación el 93% de la población si conoce los cargos que se debe escalar dentro de la empresa, para llegar a la posición que desea en el ámbito profesional, mientras el 7% desconoce los cargos que debe escalar dentro de la empresa. Se puede llegar a la conclusión que la mayor parte de la población si conocen la ruta a seguir para llegar a sus objetivos profesionales.

13. En la empresa se realiza reclutamiento interno?

Figura 20: Reclutamiento Interno



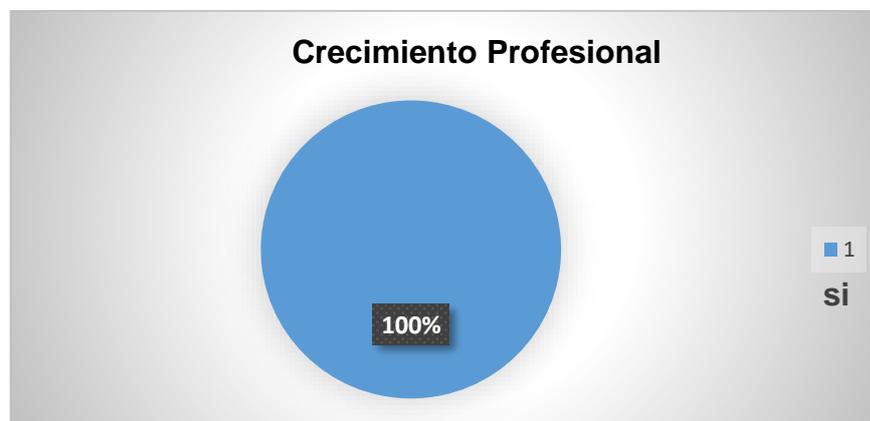
Fuente: Encuesta: Análisis de la implementación del Reclutamiento Interno dentro de la empresa según los encuestados

Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a la investigación el 100% de la población indicó que si se realiza reclutamiento interno.

14. ¿Se han dado casos de crecimiento profesional dentro de la empresa? (colaboradores que fueron ascendidos).

Figura 21: Crecimiento Profesional



Fuente: Encuesta: Análisis del crecimiento profesional dentro de la empresa según los encuestados.

Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a la investigación el 100% de la población indicó que si se han dado casos de crecimiento profesional dentro de la empresa.

15. En alguna ocasión un cargo se ha quedado sin ser cubierto por un tiempo considerable, debido a que no encuentran a la persona idónea.

Figura 22: Cargos no cubiertos



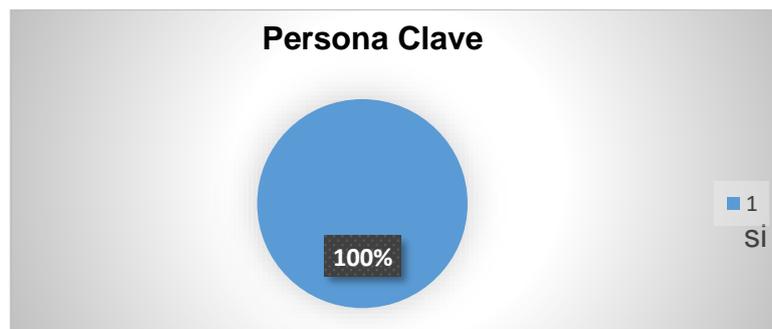
Fuente: Encuesta: Análisis de cargos que no han sido cubiertos según los encuestados.

Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a la investigación el 100% de la población indico que ningún cargo se ha quedado sin ser cubierto por un tiempo considerable. Se podría decir que en la empresa si están preparados para cubrir puestos en caso de emergencia pero no de una manera adecuada, que se podría evitar errores en los procesos de la empresa.

16. Existe en su área alguna persona que cuente con mayor experiencia, a la que habitualmente concurren todos los compañeros a consultar cosas. Que domina casi todos los procesos y podría llamárselo un libro ambulante por todo el conocimiento que maneja?

Figura 23: Persona Clave



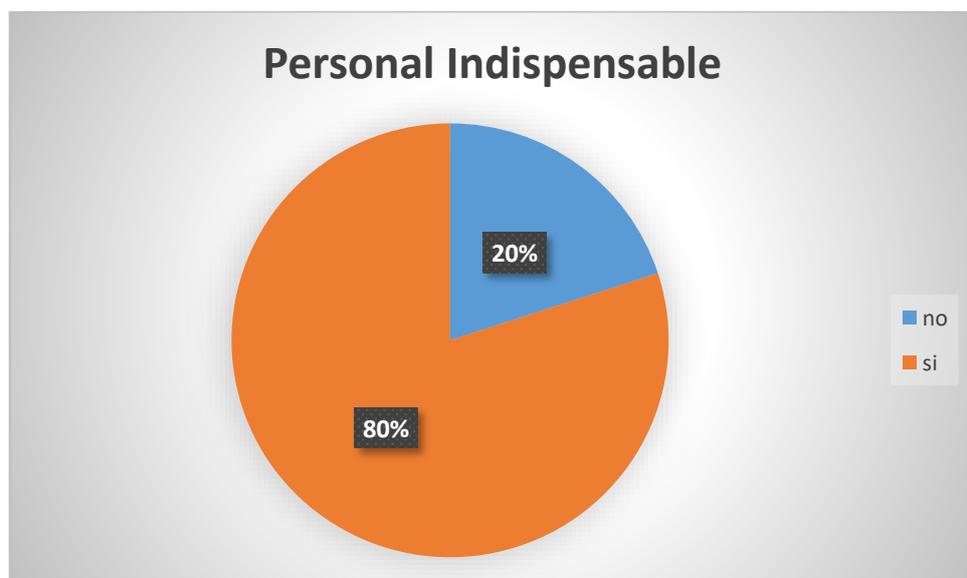
Fuente: Encuesta: Análisis de la persona clave en el área según los encuestados.

Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a la investigación el 100% de la población indico que si existe una persona clave en su área que es la persona que sabe de todos los procesos. Se podría decir que esta persona clave es el colaborador que más tiempo tiene en la empresa, que ha escalado varios puestos, por lo tanto conoce los procedimientos a seguir en la empresa.

17. Existe en su área alguna persona (o de pronto se trate de usted) totalmente indispensable para un proceso. A la que inclusive irse de vacaciones ¿es un inconveniente?

Figura 24: Personal Indispensable



Fuente: Encuesta: Análisis de a persona indispensable para un determinado proceso, según los encuestados.

Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a la investigación el 80% de la población índico que si existe en su área un colaborador indispensable, mientras que el 20% índico que no existe en su área o departamento un colaborador indispensable. Se podría decir que en la mayor parte de la población si existe un colaborador indispensable que necesita tener un sucesor de reemplazo por cualquier emergencia.

18. Conoce qué son los planes de carrera.

Figura 25: Conocimiento Plan de Carrera



Fuente: Encuesta: Análisis del conocimiento de planes de carrera según los encuestados.

Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a la investigación el 70% de la población si conocen lo que es planes de carrera, mientras el 30% de la población desconoce el significado y la importancia de los planes de carrera. Según la observación se pudo verificar que la mayor parte de la población conoce lo que es planes de carrera, de este modo es más factible la implementación del mismo.

19. NN1.-Se implementan planes de carrera en la empresa donde usted trabaja?

Figura 26: Planes de Carrera en la empresa.



Fuente: Encuesta: Análisis de la implementación de planes de carrera en la empresa según los encuestados.

Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a la investigación el 100% de la población indico que en la empresa no se realiza planes de carrera. Se podría decir que la empresa maneja un procedimiento informal al momento de ascender o cubrir un puesto en caso de emergencia.

20. Si la respuesta a las pregunta NN1 fue NO, ¿Le gustaría que la compañía realice planes de carrera para sus empleados, sabiendo que estos benefician al desarrollo profesional del colaborador?

Figura 27: Apertura a Planes de carrera



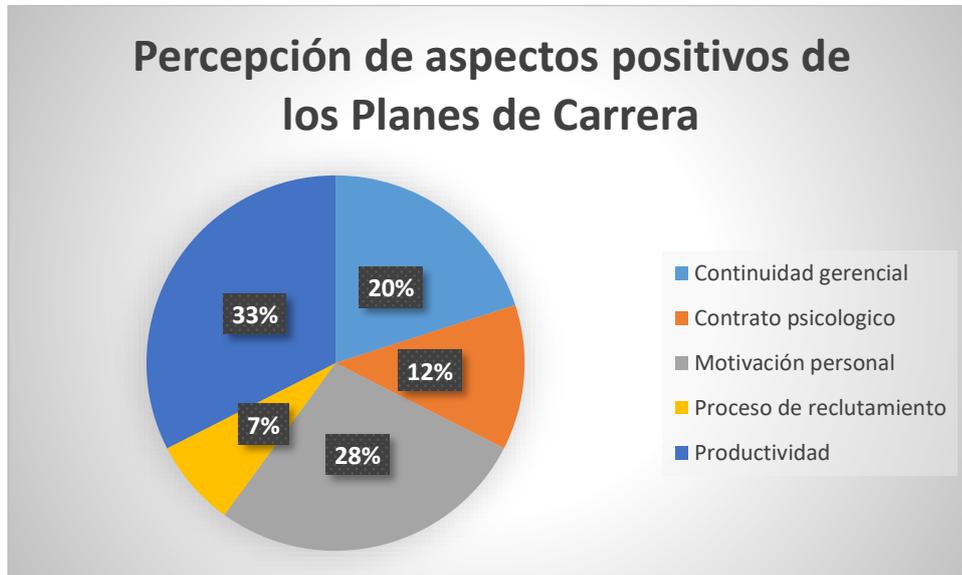
Fuente: Encuesta: Análisis de la apertura de parte de los colaboradores para emplear planes de carrera.

Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a la investigación el 100% de la población si tiene apertura a Planes de Carrera. Se podría decir que los colaboradores están dispuestos a que se implemente planes de carrera dentro de la institución.

21. En qué aspectos considera usted que la implementación de planes de carrera por parte de la empresa, puede influir de forma positiva.

Figura 28: Percepción de aspectos positivos de los Planes de Carrera



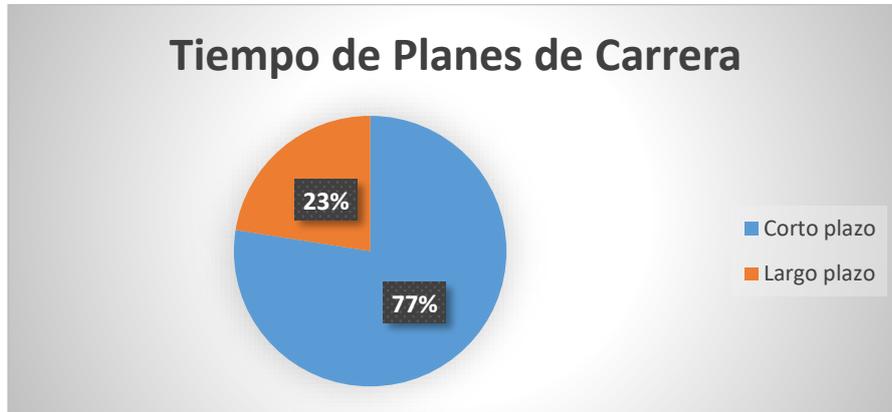
Fuente: Encuesta: Análisis de la percepción de aspectos positivos de los planes de carrera según los encuestados.

Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a la investigación el 33% de la población consideró que los planes de carrera es un aporte a la productividad, el 28% de la población consideró que ayuda a la motivación personal, el 20% de la población consideró que los planes de carrera asegura la continuidad gerencial, el 12% de la población dio como aspecto positivo el contrato psicológico ya que los colaboradores sentirán que son tomados en cuenta para futuros ascensos.

22. ¿Cómo le gustaría que la compañía realice los planes de carrera?

Figura 29: Tempo de planes de carrera



Fuente: Encuesta: Análisis del tiempo de duración de los planes de carrera según los encuestados.

Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a la investigación el tiempo para implementar los planes de carrera dentro de la empresa nos indicó el 72% de la población que lo enfocan a corto plazo, seguido de un 23% que considera que debería ser a largo plazo.

NECESIDADES FORMATIVAS

23. Le gustaría mantenerse actualizado en temas relevantes que aporten a su perfil profesional.

Figura 30: Apertura a la Actualización



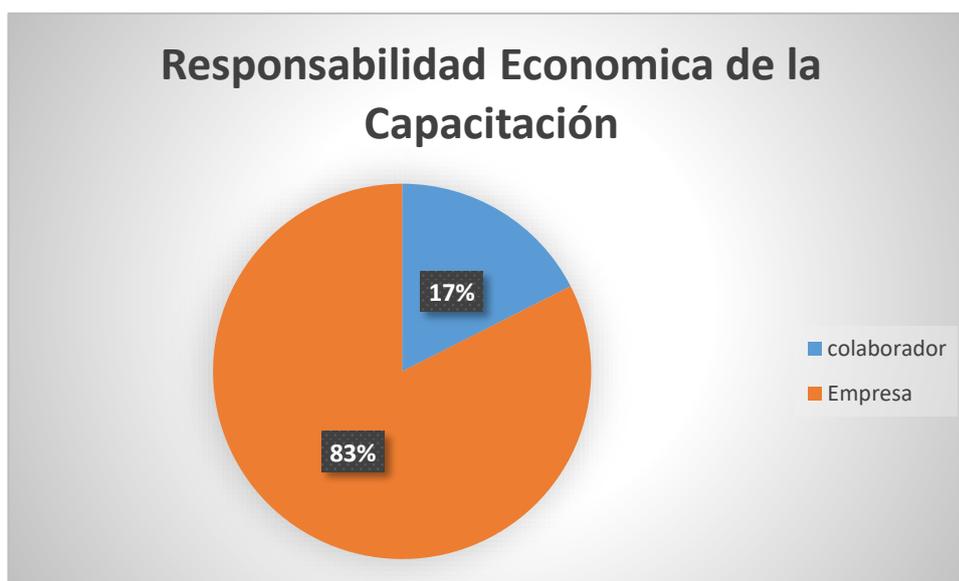
Fuente: Encuesta: Análisis de la apertura a la actualización en temas relevantes según los encuestados.

Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a la investigación el % de la población tiene apertura a la actualización de temas relevantes. Se podría decir que los colaboradores si están dispuestos a capacitarse en diferentes temas, que pueden de ser de gran ayuda a su desarrollo profesional.

25. En relación a la pregunta anterior, considera que esas acciones de aprendizaje, deberían ser asumidas económicamente por:

Figura 31: Responsabilidad Económica de la Capacitación



Fuente: Encuesta: Análisis de la responsabilidad económica de la capacitación según los encuestados.

Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a la investigación el 83% de la población considero que las acciones de aprendizaje deberían ser asumidas económicamente por la empresa, seguido de un 17% que están dispuestos a asumir los valores de las acciones de aprendizaje. Se puede destacar que el 17%de la población siente la necesidad de actualizarse en diferentes temas que están de acuerdo con pagar dichas capacitaciones.

26. Estaría usted dispuesto a asumir el valor económico de las acciones de aprendizaje recibidas dentro de su empresa

Figura 32: Apertura a la responsabilidad económica del Plan de Carrera



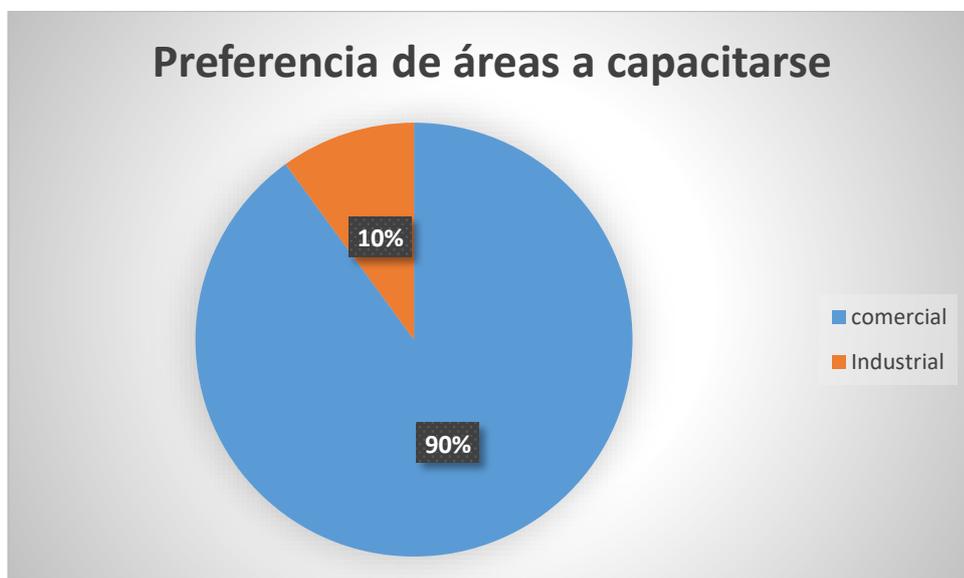
Fuente: Encuesta: Análisis de la apertura a la responsabilidad económica del plan de carrera según los encuestados.

Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a la investigación el 82% de la población no está de acuerdo en asumir el valor de las acciones de aprendizaje, mientras el 18% de la población si está de acuerdo en asumir el valor de las acciones de aprendizaje.

27. ¿En qué área/s le gustaría capacitarse?

Figura 33: Preferencia de áreas a capacitarse.



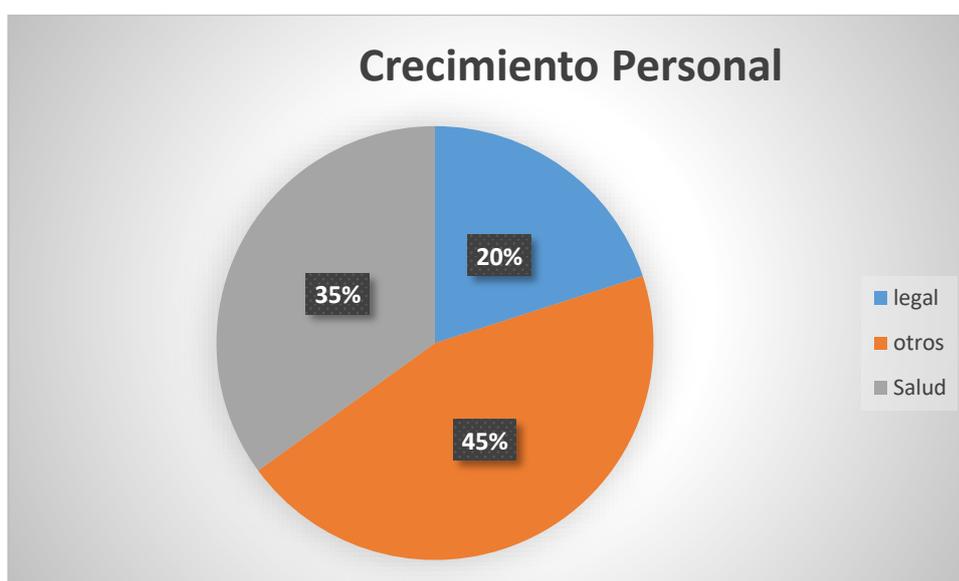
Fuente: Encuesta: Análisis de la preferencia de áreas a capacitarse según los encuestados.

Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a la investigación el 90% de los encuestados tienen como preferencia para capacitación el área comercial y el 10% de la población tienen como preferencia para capacitación el área industrial.

28. Crecimiento Personal (coloca aquí entre paréntesis 2 o 3 de este tipo de charlas)

Figura 34: Crecimiento Personal



Fuente: Encuesta: Análisis del crecimiento personal según los encuestados.

Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a la investigación, el 45% de la población como crecimiento profesional desearía recibir charlas en otros temas, en su mayoría coincidió que desearía recibir charlas en temas relacionados con seguridad Industrial, exportaciones e importaciones. El 35% de la población como crecimiento profesional desearía recibir charlas en temas de salud y el 20% de la población desearía recibir charlas en temas relacionados con el área legal

29. ¿Con qué frecuencia preferiría que la empresa viabilice la realización de acciones de aprendizaje (charlas, seminarios, cursos, etc)?

Figura 35: Frecuencia de inicio de acciones de aprendizaje



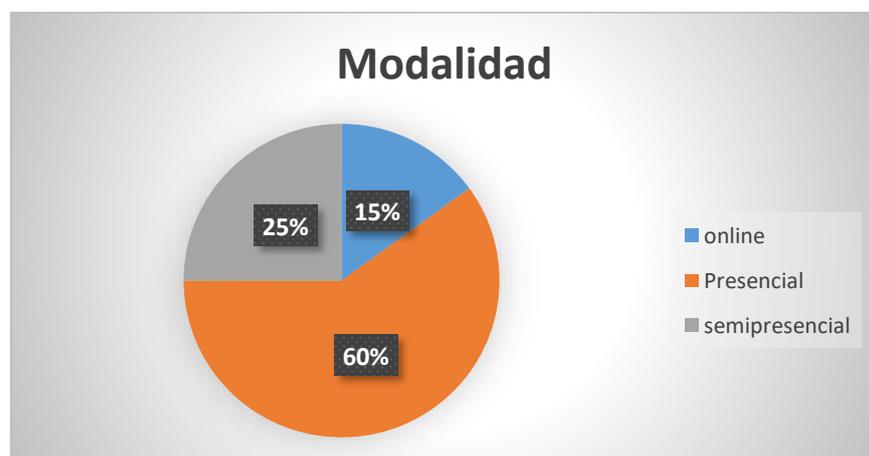
Fuente: Encuesta: Análisis de la frecuencia de inicio de acciones de aprendizaje según los encuestados.

Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a la investigación el 35% de los encuestados coinciden que la frecuencia de inicio de las acciones de aprendizaje debería ser de forma semestral, seguido de un 35% que coinciden que las acciones de aprendizaje sean de forma semestral, un 20% que coinciden que sean de forma mensual y un 10% que coinciden que sea de forma anual.

30. ¿Bajo qué modalidad preferiría recibir las diferentes acciones de capacitación brindadas por la empresa?

Figura 36: Modalidad



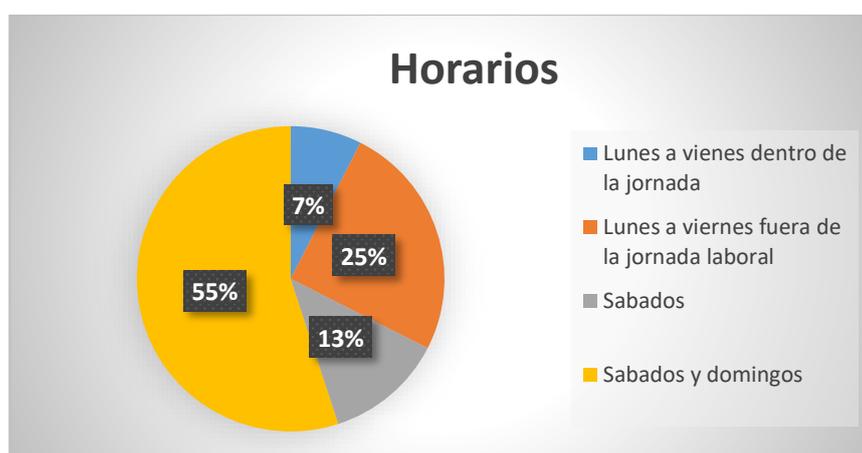
Fuente: Encuesta: Análisis de la modalidad de preferencia para recibir las capacitaciones según los encuestados.

Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a la investigación el 60% de los encuestados prefieren recibir las acciones de aprendizaje bajo la modalidad presencial, seguido de un 25% de los encuestados que prefieren la modalidad semipresencial y el 15% que prefieren la modalidad online.

31. Cuál es el horario de su preferencia para recibir acciones de aprendizaje.

Figura 37: Horarios



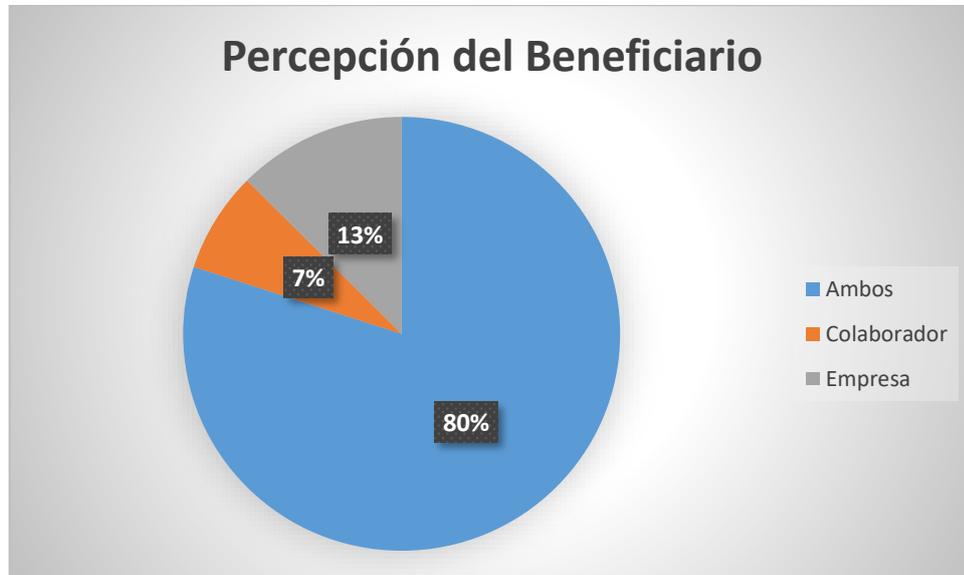
Fuente: Encuesta: Análisis del horario de preferencia para recibir las capacitaciones según los encuestados.

Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a la investigación el 55% de la población coinciden que el horario de preferencia para recibir acciones de aprendizaje sean los días sábados y domingos, seguido de un 25% de la población que el horario de preferencia para recibir acciones de aprendizaje son los días de lunes a viernes fuera de la jornada laboral, el 13% consideró que el horario debería ser los sábados y el 7% de la población restante considero que las acciones de aprendizaje debería ser de lunes a viernes dentro de la jornada.

32. Quien considera usted, es el MAYOR beneficiario de las acciones de capacitación y desarrollo que brinda la empresa

Figura 38: Percepción del Beneficiario



Fuente: Encuesta: Análisis de la percepción del beneficiario del plan de carrera según los encuestados.

Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a la investigación el 80% de la población consideró que tanto la empresa como el colaborador son el mayor beneficiario de las acciones de capacitación y desarrollo que brinda la empresa, seguido de un 13% que considera que el mayor beneficiario es la empresa y el 7% de la población que considera que el mayor beneficiario es el colaborador. Según lo expuesto los encuestados llegaron a la conclusión que ambos son beneficiarios porque permite el desarrollo profesional de ambas partes.

ANÁLISIS DE ENTREVISTA

Tabla 1: Resultado de entrevistas.

Análisis de Entrevista	
Desarrollo de variables	
Personal del área de Talento humano	6 personas
Personas están a cargo del proceso de capacitación y desarrollo de talento humano	3 personas
Acciones de capacitación que brinda/organiza la empresa	Cumplimiento del plan anual de capacitación. Necesidad inminente de capacitación sobre un tema puntual. Sistema de gestión y capacitación a clientes
Realizan proceso de Detección de necesidades de capacitación	Por lo general si y se lo emplea mediante implementación de formatos con gerencia
La empresa realiza planes de carrera para el personal	No por el momento pero se tiene fijado desarrollarlos pero para ciertas áreas
La empresa suele hacer concursos de ingreso de recién graduados, o un llamamiento a los recién graduados	Si pero no para todas las áreas
Proceso que suelen aplicar para integrar personal a su equipo de trabajo	Proceso de selección e inducción
Proceso de entrenamiento de un colaborador que va a reemplazar en un puesto	se entrena con el supervisor o personal capacitado para brindar sus conocimientos
Planes de carrera que aplican en la empresa	Jóvenes profesionales y jefe entrenador
Considera que es importante aplicar acciones de capacitación para el personal	Si, claro es primordial debido a las actualizaciones de información
Beneficios para la empresa, que se derivan de aplicar planes de carrera en los colaboradores	El beneficio es para ambas partes, tanto el empleado aprende y pone en práctica lo aprendido

Fuente: Encuesta: Análisis de cuestionario de preguntas para entrevista.
Elaborado por: Erika López.

De acuerdo a la entrevista con el Gerente de Recursos Humanos y los colaboradores encargados del área de capacitación, indicaron que efectivamente no se realiza planes de carrera que ellos se manejan con un entrenamiento de jefe directo pero que no dura el tiempo que debería durar, sino que lo hacen de una manera más rápida, otro punto que se debería resaltar es que se quiere implementar los planes de carrera pero recién las personas encargadas de capacitación y desarrollo están verificando perfiles de los cuales se ha simplificado cargos que tienen igualdad en los perfiles. Se llega a la conclusión que la empresa si está dispuesta a implementar planes de carrera para evitar fuga de talentos y asegurar la continuidad gerencial de la compañía.

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION

En conclusión, mediante el método de observación podemos llegar a la conclusión que la empresa Nirsa en el departamento de Recursos Humanos y en el área de Trabajo social está conformado por el 60% de personal de género femenino, con un rango de edad de mayor representación es de 26 a 35 años , con un 47% de estado civil solteros, en el ámbito profesional la empresa cuenta con un equipo de trabajo que el 67% tienen estudios en pregrado, los cuales el nivel de ingresos de mayor rango con un 50% es de \$ 400 a \$1000, la población en su mayoría con 52% tiene de 2 a 3 hijos, con un tiempo de labores de más de 3 años lo cual no indica que la empresa si tiene estabilidad empresarial, lo cual se refleja en su ambiente laboral con un 60% excelente.

Los encuestados mostraron como punto fuerte significativo con un 35% la productividad es decir la empresa tiene colaboradores que pueden llegar a cumplir todas las funciones encomendadas, por otra parte en conocimiento o destreza tenemos con un 47% que se destaca el área comercial, en cuanto a la rea profesional en la que laboran los encuestados el 90% de la población dijo que si está acorde a sus preferencias profesionales y el 10% restante no está su cargo acorde a sus preferencias, ese diez por ciento de la población sugirió que desea desempeñarse en área administrativa o área legal.

Los colaboradores encuestados sugirieron que les gustaría aplicar a cargos como área administrativa, ventas o departamento legal, la mayoría conoce los requisitos formales para poder ascender, sin embargo el 10% desconoce los alineamientos a

seguir dentro de la institución, se podría decir que con un plan de carrera bien estructurado se puede implementar un buen alineamiento a seguir, que los colaboradores escogidos para este proceso sepan que camino seguir y con ello alcanzar su metas.

En la empresa no existe estructurado de plan de carrera , pero sus colaboradores si están dispuestos a la apertura de los mismos ya que consideran que es una oportunidad de crecimiento dentro de la institución y sirve para la realización de objetivos personales y objetivos de la organización, los colaboradores que quieren capacitarse semestralmente o anualmente están considerando que las capacitaciones futuras que la institución realice sean costeadas por la institución, aunque hay un porcentaje del 18% que estaría dispuesto a cubrir ellos el gasto de las capacitaciones, el 80% considera que es beneficiario tanto para la empresa como para el colaborador, porque es una forma de enriquecerse de conocimientos y el cumplimiento de metas profesionales.

PROPUESTA

De acuerdo con el análisis de los resultados obtenidos, se propone implementar los siguientes programas de desarrollo dentro del área de estudio.

DIAGRAMAS DE REEMPLAZO

Se sugiere iniciar por este programa de desarrollo al ser uno de los más básicos y habiendo identificado 1 persona de talento humano y 1 persona de Trabajo Social susceptibles de reemplazo, dado que la primera esta por irse a vivir al exterior y la segunda por jubilarse (ver anexo 3 A y 3 B).

Para ello los pasos requeridos sería:

1. Verificar manuales de funciones

El manual de funciones sirve como guía de referencia para cada cargo o puesto de trabajo, el cual contiene el conjunto de normas y tareas que desempeña cada colaborador, por lo tanto es de gran ayuda ya que podemos verificar cada actividad que debe realizar el empleado y sus técnicas, destrezas y actitudes frente a los problemas de cada requerimiento por actividad. De esta manera podremos discernir

que puestos son de mayor importancia o considerados puestos claves o que puestos tienen similitud en funciones.

2. Determinar candidatos a reemplazar

Para esto será necesario evaluar la paridad¹ existente entre el perfil del posible candidato y del perfil que requiere el puesto. Según (Alles, 2009) se debe “medir las competencias o los valores, medir conocimientos y definir experiencia”. Se hacen evaluaciones correspondientes y definiendo los perfiles se escoge al candidato adecuado.

3. Diseñar un plan de capacitación individualizado

Las capacitaciones o módulos por cursos son de gran importancia para el crecimiento de los empleados de acuerdo a los temas referentes a cada área de la compañía. Es necesario mantener en constante crecimiento en relación a las actualizaciones del sector en cuanto al conocimiento para emplear nuevas técnicas que contribuyan con la Pro actividad y desarrollo de la empresa.

Los colaboradores que sean escogidos para participar en un plan de diagrama de reemplazo deben estar en proceso de capacitación que dura 3 años aproximadamente según (Alles, 2009) “el proceso se divide por etapas de 1 a 2 años la elección y formación y de 6 meses a 1 año la formalización”, la formación consiste actividades de conocimientos, competencias y experiencia, en la etapa de formalización el candidato a reemplazar comenzara a interiorizarse sobre el nuevo puesto.

4. Manejo de cronograma de actividades que fomenten el compromiso y motivación de los empleados

El empleo de un cronograma de actividades es fundamental para el desarrollo integral al momento de incentivar el crecimiento del personal administrativo de la compañía, llevando un manejo sistemático y bajo control los temas a tratar y diferentes actividades que motiven el desempeño de cada trabajador.

¹ Se entiende la paridad de un perfil como un proceso de comparación entre posibles candidatos y los requisitos de un puesto.

Otro programa que se puede implementar puede ser:

PLANES DE SUCESION

Es un plan con el cual la empresa tiene en cuenta los empleados que desempeñan en puestos claves que no pueden dejar sin funcionamiento y deben ser sustituidos por otro colaborador que desempeñe las mismas funciones, de lo contrario la empresa puede presentar complicaciones al momento que llegue a faltar el colaborador del puesto clave.

El desarrollo de los planes de sucesión es similar al de diagramas de reemplazo, pero con la diferencia que los planes de sucesión no tienen una fecha exacta de ascenso de puesto y esto debe ser informado a los participantes ya que puede generar confusión, se le debe “explicar en qué consisten, que significa estar designado como posible sucesor de otro y que se espera que realice en el caso de existir brechas entre las capacidades actuales y las requeridas para asumir el puesto que se debe ocupar. Sin embargo, cabe resaltar que para acceder a esta propuesta es imprescindible que el personal comprenda que si bien es cierto el proceso mejorara sus competencias, no constituye una *promesa de ascenso*. ” (Alles, 2009)

CONCLUSIÓN

En el presente estudio se pudo identificar postulados teóricos que fundamentan la importancia de los planes de desarrollo de carrera en la gestión del capital intelectual, en la actualidad el sector empresarial maneja varias técnicas que logran cumplir con los parámetros establecidos a nivel profesional y gerencial, el empleo de herramientas básicas para preparar y gestionar actividades complementarias que aporten al crecimiento del personal es hoy en día fundamental, sino se establece actividades que mantengan motivados o capacitados técnicamente al colaborador, se toma en cuenta que es una compañía que se encuentra fuera del alcance al avance corporativo integral.

Por medio del método de observación se pudo diagnosticar la situación actual sobre los procesos de capacitación y desarrollo en la empresa NIRSA S.A, en el cual verificamos las falencias que tiene actualmente y la necesidad y el deseo que tienen

los colaboradores de participar en capacitación que les permita crecer de manera profesional y personal.

Al obtener los resultados de las encuestas y de la entrevista se propuso alternativas que sustenten la implementación de planes de desarrollo de carrera en la empresa NIRSA S.A para la continuidad del capital intelectual y el cumplimiento de las metas organizacionales y las metas de los colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Argentina: Ediciones Granica.

Alles, M. (2011). *5 Pasos para transformar una oficina de personal en un area de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.

Chiavenato, I. (2004). *Gestion del talento Humano*. McGRAW HILL.

Chiavenato, I. (2011). *El capital humanos de las organizaciones*. Mexico: McGRAW HILL.

Cloninger, S. (2003). *Teorias de la personalidad*. Mexico: Pearson.

Consejo de Educación Superior. (2016). Obtenido de

http://www.ces.gob.ec/doc/Reglamentos/Reglam-2015/Septiembre/rpc-so-06-no.045-2013-%20codificacion_reglamento_programas_nivel_tecnico_tecnologico.pdf

Ekosnegocios. (noviembre de 2013). Obtenido de

www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2599

Ekosnegocios. (31 de Octubre de 2013). Obtenido de

www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2598

Gutteridge y Otte, Carnevale , A., Gainer, L., & Meltzer, A. (1990). *Workplace Basics. The Essential skills employers want*. San Francisco: Jossey- Bass Publishers.

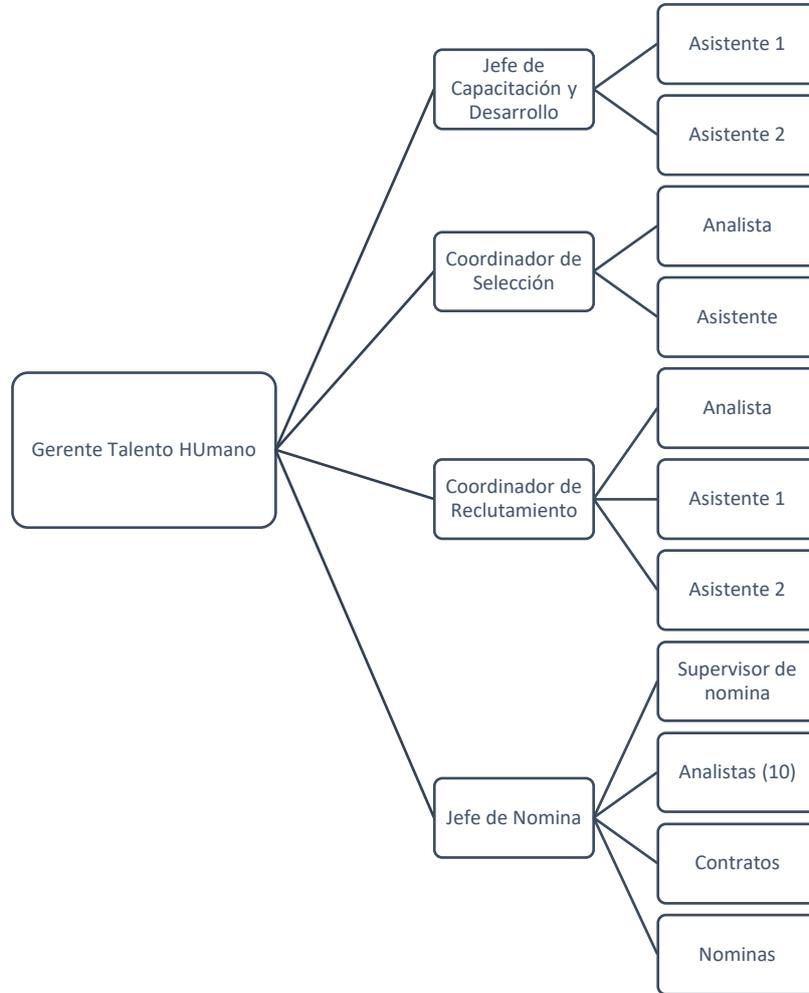
Malhotra, N. k. (Septiembre de 2012). *Investigación de mercados*. Recuperado el Junio de 2015, de Promo negocios:

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>

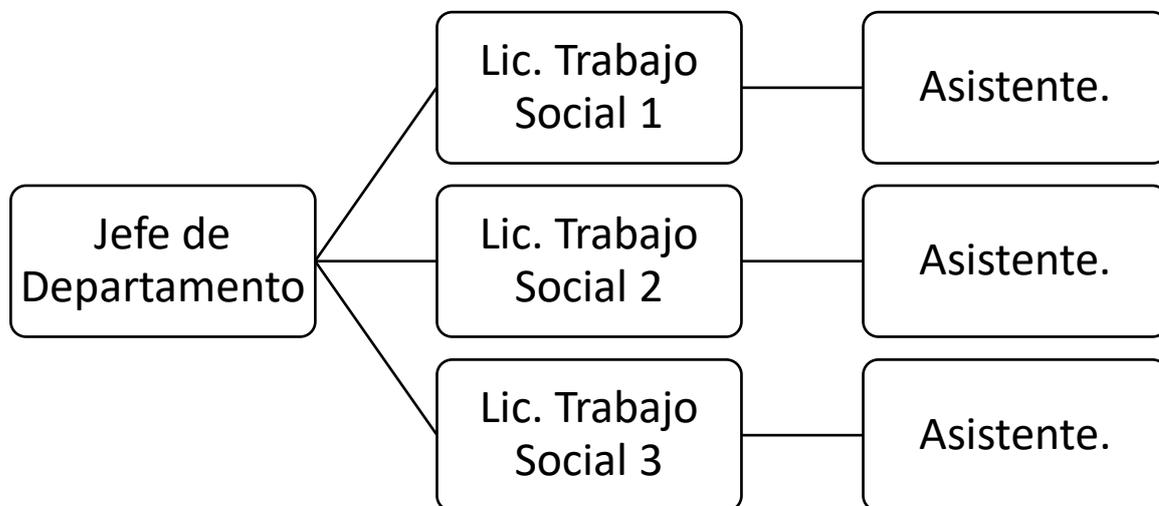
Maxwell, J. C. (2012). *Capacitacion 101. Lo que todo líder necesita saber*. Estados Unidos de América : Grupo Nelson .

ANEXOS

Anexo 1A Organigrama Talento Humano.



ANEXO 1B ORGANIGRAMA TRABAJO SOCIAL



ANEXO 2 A.- MODELO DE ENCUESTA

DATOS PERSONALES

Género: F M

Edad: 18–25 26- 35 36-45 46+

Estado civil: Soltera casada divorciada unión libre viuda

Nivel de estudio: Primaria Secundaria Pregrado Postgrado
Tecnológico

Nivel de ingresos: De\$400 a \$1000 De\$1000 a 5000 De\$5000 en adelante

de Hijos: NO 1hijo de 2 a 3 hijos Más de 4

Tiempo laborando: 3 meses 6 meses 1 año 3 años más de 3 años

AUTODIAGNOSTICO

1. ¿Cómo se siente en el ambiente o área en la que labora?

Excelente

A gusto

Indiferente

No adecuado

2. Describa sus puntos fuertes como empleado:

Proactivo

Responsable

Trabaja bajo presión

Adaptable

Comprometido

Sociable/comunicativo

3. Describa sus destrezas en cuanto a conocimientos adquiridos a nivel profesional:

Técnicas tecnológicas

Manejo de idiomas

Conceptos administrativos/comerciales

Conceptos Industriales

Ninguno

Otros

4. Considera que el área en la que labora esta en relación directa con sus gustos y /o preferencias profesionales?

SI

No Prefiero el área. _____

5. Su cargo actual ¿llena sus expectativas en el ámbito profesional?

Si

No

¿Por qué?

38. ¿Considera usted que sus potencialidades no están siendo aprovechadas por la empresa, al mantenerlo en un cargo inferior?

Si

No

Por qué? _____

39. ¿Le gustaría aplicar a otro cargo dentro de la institución?

Si

¿Cuál? _____

No

¿Por qué? _____

40. ¿Si la respuesta a la pregunta anterior fue SI, conoce los requisitos formales (perfil del cargo) de esa posición?

SI

No

41. ¿Existe en la empresa algún programa/ actividad/ escuela en la que se considere preparar a los posibles colaboradores seleccionados a ocupar un cargo en particular?

Si

No

¿En qué cargos?

CAPA CITACION Y DESARROLLO

42. En 5 años como se visualiza en el ámbito profesional.

Gerente/jefe

Accionista

Empleado

Empleador/dueño de su negocio

Otros

43. ¿Le gustaría hacer carrera dentro su empresa?

Si

No

Porque _____

44. Conoce que posiciones /cargos debe escalar dentro de la empresa, para llegar a la posición que desea en el ámbito profesional.

Si

No

45. En la empresa se realiza reclutamiento interno

Si

No

46. ¿Se han dado casos de crecimiento profesional dentro de la empresa? (colaboradores que fueron ascendidos)

Si

No

47. En alguna ocasión un cargo se ha quedado sin ser cubierto por un tiempo considerable, debido a que no encuentran a la persona idónea

Si

No

48. Existe en su área alguna persona que cuente con mayor experiencia, a la que habitualmente concurren todos los compañeros a consultar cosas. Que domina casi todos los procesos y podría llamárselo un libro ambulante por todo el conocimiento que maneja?

Si

No

49. Existe en su área alguna persona (o de pronto se trate de usted) totalmente indispensable para un proceso. A la que inclusive irse de vacaciones ¿es un inconveniente?

Si

No

50. Conoce qué son los planes de carrera.

Si Son, _____

No

51..-Se implementan planes de carrera en la empresa donde usted trabaja?

Si

No

52. Si la respuesta a la pregunta 19 fue SI, que planes de carrera conoce que realiza la empresa

53. Si la respuesta a la pregunta 19 fue NO, ¿Le gustaría que la compañía realice planes de carrera para sus empleados, sabiendo que estos benefician al desarrollo profesional del colaborador?

Si

No

Por qué?

54. En qué aspectos considera usted que la implementación de planes de carrera por parte de la empresa, puede influir de forma positiva

Motivación del personal	Desarrollo de la emoción necesaria para desempeñar acciones con el interés adecuado.	
Mejorar los niveles de Productividad	Cumplimiento de metas planteadas por el área o empresa.	
Acortar los tiempos de procesos de reclutamiento interno.	Se optimizaría el tiempo ya que se tendría capacitado al aspirante al puesto.	
Asegurar la continuidad gerencial.	Capacitar al personal escogido para que la empresa pueda contar con personas formadas para cubrir puestos de diferentes áreas y con esto podremos determinar anticipadamente sucesos que puedan darse en caso de generarse una vacante a nivel gerencial.	
Fortalecer el contrato psicológico	Hace referencia a las expectativas y creencias tácitas del empleador y empleado comprometidos en una relación laboral.	

55. ¿Cómo le gustaría que la compañía realice los planes de carrera?

A corto plazo

Largo plazo

Corto y Largo plazo

NECESIDADES FORMATIVAS

56. Le gustaría mantenerse actualizado en temas relevantes que aporten a su perfil profesional.

Si

No

57. En relación a la pregunta anterior, considera que esas acciones de aprendizaje, deberían ser asumidas económicamente por:

○ Colaborador

○ Empresa

58. Estaría usted dispuesto a asumir el valor económico de las acciones de aprendizaje recibidas dentro de su empresa.

Si

No

Porque _____

59. ¿En qué área/s le gustaría capacitarse?

Comercial

Industrial

Otras _____

60. Crecimiento Personal (coloca aquí entre paréntesis 2 o 3 de este tipo de charlas)

Salud

Legal

Otros _____

61. ¿Con qué frecuencia preferiría que la empresa viabilice la realización de acciones de aprendizaje (charlas, seminarios, cursos, etc.)?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

62. ¿Bajo qué modalidad preferiría recibir las diferentes acciones de capacitación brindadas por la empresa?:

Presencial

Online

Semipresencial

63.Cuál es el horario de su preferencia para recibir acciones de aprendizaje.

Lunes a Viernes luego de la jornada laboral

Lunes a Viernes dentro de la jornada laboral

Sábados

Sábados y Domingos

64. Quien considera usted, es el MAYOR beneficiario de las acciones de capacitación y desarrollo que brinda la empresa

Colaborador porque,

La empresa porque,

Ambos porque,

ANEXO 2 B.- MODELO DE ENTREVISTA

1. Cuántas personas conforman el área de TTHH?

2. ¿Cuántas personas están a cargo del proceso de capacitación y desarrollo de talento humano?

3. En base a que se planifican las acciones de capacitación que brinda/organiza la empresa.

- Cumplimiento del plan anual de capacitación.
- Necesidad inminente de capacitación sobre un tema puntual
- Otro _____

4. ¿Anualmente realizan un proceso de Detección de necesidades de capacitación?

- Si
- No

5. ¿Cómo se realiza el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación?

6. ¿La empresa realiza planes de carrera para el personal?

7. ¿La empresa suele hacer concursos de ingreso de recién graduados, o un llamamiento a los recién graduados?

8. ¿Cuál es el proceso que suelen aplicar para integrar personal a su equipo de trabajo?

9. ¿Cómo la empresa lleva el proceso de entrenamiento de un colaborador que va a reemplazar en un puesto?

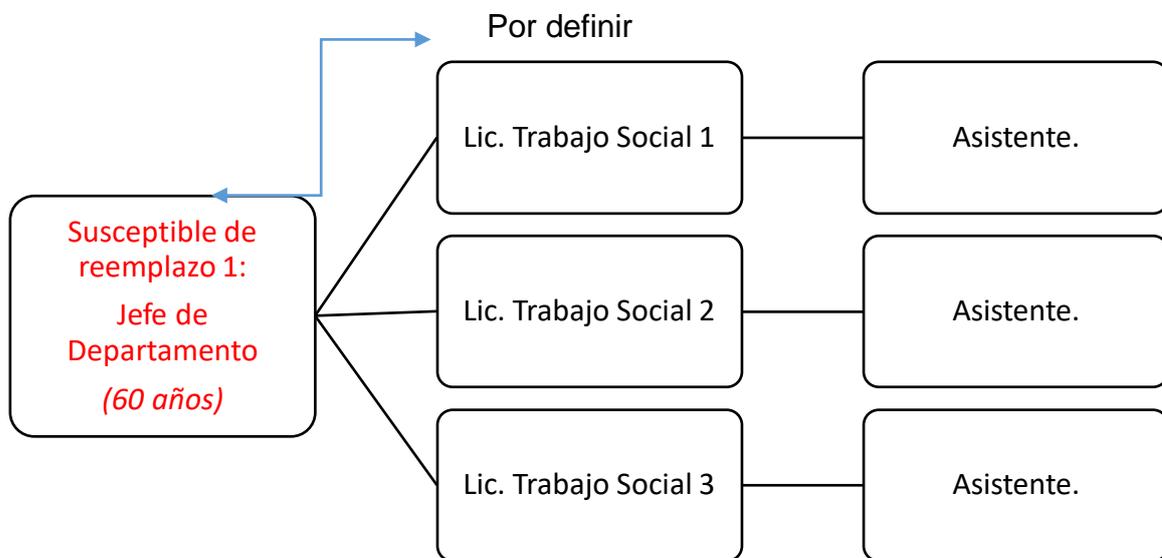
10. ¿Cuáles de los siguientes planes de carrera aplican en la empresa?

- **Plan de sucesión** (es un plan mediante el cual la empresa tiene en cuenta que los empleados clave que se retiren o abandonen la compañía deben ser sustituidos por otros que puedan demostrar similar valía)
- **Diagramas de reemplazo** (Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles reemplazos)
- **Plan de jóvenes profesionales** (Selección de un grupo de personas que con un entrenamiento guiado serán en un futuro gerentes o personas clave en la organización)
- **Jefe entrenador** (un entrenamiento recibido directamente por un superior)
- **OTRO** _____

11. ¿Por qué considera que es importante aplicar acciones de capacitación para el personal?

12. ¿Cuáles son los beneficios para la empresa, que se derivan de aplicar planes de carrera en los colaboradores?

ANEXO 3 A.- DIAGRAMA DE REEMPLAZO TRABAJO SOCIAL



ANEXO 3 B.- DIAGRAMA DE REEMPLAZO TALENTO HUMANO

