

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN: RECURSOS HUMANOS
“PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN DE PUESTOS PARA LA DISMINUCIÓN DE LA
ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA GRUPO WIRES DE EL
SALVADOR, S.A DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”

PRESENTADO POR

Contreras Mendoza, Christian Daniel	L10803
Granados Pérez, Roxana Carolina	L10803
Rubio Meléndez, Katherine Vanessa	L10803

AGOSTO 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector académico: Raúl Ernesto Azcúnaga López
Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director General de Procesos de Graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL EVALUADOR

Lic. David Mauricio Lima Jaco
Lic. Alfonso López Ortiz
Licda. Ruth del Milagro Rodríguez de Torres (Docente asesor)

AGOSTO 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco y dedico mi trabajo de graduación principalmente a **DIOS** y por todas las bendiciones que derramaron sobre mí durante toda la carrera y por haber permitido que finalizará satisfactoriamente mis estudios superiores; por brindarme sabiduría, fuerza, entendimiento y paciencia para superar todas las dificultades que se me presentaron. **A MI MADRE**, por ser el motor y guía, para seguir adelante, por todo su amor, por ser mi apoyo incondicional y, sobre todo, por forjar en mí, valores que me han ayudado a ser una mejor persona y alcanzar mis objetivos. **A MI NOVIA**, Karla Nohemí Rojas por su apoyo incondicional, por motivarme y darme fuerzas de seguir adelante, por su paciencia y confianza. **A MI COMPAÑERA Y AMIGA** Katherine Vanessa Rubio, en todas las experiencias vividas que sin lugar a duda nos han hecho crecer como personas y como profesionales que somos, hemos hecho posible este **logro**.

CHRISTIAN DANIEL CONTRERAS MENDOZA.

MI DIOS creador de nuestro universo tu misericordia es grande, quien hasta este momento no me desamparo a pesar de toda adversidad siempre puesta mi fe y mi confianza en él, doy gracias por permitirme vivir la experiencia y así poder culminar esta etapa de la vida para poder crecer personalmente. **MIS PADRES**, Esteban Granados y Blanca de Granados, por ser los principales motores de mi vida para este sueño, gracias por confiar en mí. **A MI MADRE** quien siempre me motiva a seguir estudiando y siempre haciendo de mí una mejor persona **A MI PADRE** por su cuidado en tiempo de estudios procurando que siempre llegara con bien pido a Dios me duren más tiempo y vean hacer realidad este logro. **MI FAMILIA Y AMIGOS** que la vida nos cruzó para que fueran parte de este proceso sin lucrarse y ayudó en momentos inimaginables apoyándome cuando ya no tenía sentido para mí el seguir, pero, a ellos gracias por sus palabras.

ROXANA CAROLINA GRANADOS PÉREZ

Culminando una de las etapas más extraordinarias de mi vida, quiero extender un profundo agradecimiento, a **DIOS**, que siempre acompaña mi camino al no desampararme, mostrándome la magnificencia de su amor en todo momento y darme la sabiduría para culminar mis estudios, a mi **ABUELA** Catalina Meléndez, por tu amor incansable, acompañar mis desvelos con tu tacita de café y tu apoyo en cada aspecto de mi vida, a mis **TÍOS** Roberto y Fredy Meléndez, que siempre confiaron en mí, a mi **MADRE** Gloria Meléndez, que aún en la distancia nunca me abandonó, a mi **NOVIO** Efraín Zavala por tu amor, paciencia, apoyo, compañía, comprensión, palabras de ánimo, a mi **AMIGO Y COMPAÑERO** Christian Conteras, por impulsar y trabajar de la mano nuestra investigación. Son ustedes quienes hicieron posible este sueño, ya que junto a mí caminaron en todo momento y siempre fueron inspiración, apoyo y fortaleza.

KATHERINE VANESSA RUBIO MELÉNDEZ.

De manera muy especial, como equipo extendemos un agradecimiento especial a **NUESTRA MENTORA Y ASESORA** de investigación, Licda. Ruth del Milagro Rodríguez de Torres, y a cada docente que con su apoyo y enseñanzas constituyen la base de nuestra vida profesional. Gracias, infinitas a todos.

Índice

RESUMEN EJECUTIVO.....	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	1
1.1.1. ANTECEDENTES.	1
1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2 MARCO TEÓRICO.....	2
1.2.1 MARCO HISTÓRICO.....	2
1.2.2 MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	6
1.2.3 MARCO GENERAL DEL TEMA EN ESTUDIO.....	11
A. Conceptos.....	11
B. Plan de Carrera.....	14
C. Plan de Sucesión.	20
D. Herramientas necesarias para el desarrollo de planes de carrera y sucesión.	24
CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
2.1 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	34
2.2 OBJETIVOS.....	34
2.3 DISEÑO METODOLÓGICO	34
2.3.1. Método de Investigación	34
2.3.2. Método Analítico.....	35
2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	35
2.4.1. Tipo de Investigación	35
2.4.2. Fuentes de información utilizadas	36
2.4.3. Técnicas e instrumentos.....	37
2.4.4. Operacionalización de variables e indicadores.....	38
2.5 RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO.	39
2.6 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
2.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	49
CAPÍTULO III PROPUESTA DE UN PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN PARA LA DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA	

GRUPO WIRES DE EL SALVADOR, S.A DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.	51
3.1 OBJETIVOS.....	51
3.2 IMPORTANCIA	52
3.3 GUÍA DE ACCIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA DE PLANES DE CARRERA Y SUCESIÓN EN LA EMPRESA WIRES EL SALVADOR S.A DE C.V.	52
3.3.1 POLÍTICAS DEL PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN	53
3.3.2 ROLES EN LA PROPUESTA	54
3.3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	56
3.3.4 PLAN DE CARRERA	56
3.3.5 PLAN DE SUCESIÓN.	61
3.4 PLAN GENERAL DE CAPACITACIÓN.....	67
3.5 PRESUPUESTO DE COSTOS PARA LA PUESTA EN MARCHA	69
3.6 PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	70
3.7 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	72
Bibliografía	73
ANEXOS	76

ÍNDICE DE TABLAS	Pág.
Tabla 1: Distribución del personal	36
Tabla 2: Operacionalización de Variables e Indicadores	38
Tabla 3: Costos por reclutamiento externo	42
Tabla 4: Costos por reclutamiento interno	43
Tabla 5: Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo	44
Tabla 6: Descripción de Roles en los Planes de Carrera y Sucesión	54
Tabla 7: Distribución del personal	57
Tabla 8: Diseño del perfil por competencias	64
Tabla 9: Plan general de Capacitación	67
Tabla 10: Programa de capacitación	68
Tabla 11: Presupuesto de costos para la puesta en marcha de las capacitaciones	69
Tabla 12: Plan de acción para la implementación de la propuesta	70
Tabla 13: Cronograma de implementación	72
Tabla 14: Género	76
Tabla 15: Edad	76
Tabla 16: Nivel de escolaridad	76
Tabla 17: Departamento de trabajo	76
Tabla 18: Cargo que desempeña	76
Tabla 19: Habilidades que posee	76
Tabla 20: Tiempo de laborar en la institución	76
Tabla 21: Cantidad de cargos que ha desempeñado	76
Tabla 22: Tipo de introducción a la empresa	76
Tabla 23: Conocimiento de objetivos del puesto de trabajo	76

Tabla 24: Estabilidad dentro de la institución	76
Tabla 25: Satisfacción en el trabajo	76
Tabla 26: Intención de buscar un nuevo empleo	76
Tabla 27: Intención en optar a otro cargo dentro de la empresa	76
Tabla 28: Conocimiento de la ruta de ascenso	76
Tabla 29: Expectativas de seguir estudiando	76
Tabla 30: Crecimiento profesional dentro de la empresa	76
Tabla 31: Oportunidad de ser capacitado	76
Tabla 32: Tipo de capacitación recibida	76
Tabla 33: Preferencia donde el personal solicita capacitación	76
Tabla 34: Áreas de mejora por parte de la empresa	76
Tabla 35: Importancia del desarrollo profesional para los colaboradores	76
Tabla 36 Descriptor de puesto para la Gerencia Administrativa	76
Tabla 37 Descriptor de puesto para la Gerencia de Ventas	76
Tabla 38 Descriptor de puesto para la Gerencia de Producción	76
Tabla 39 Descriptor de puesto para la Gerencia de Mercadeo y Publicidad	76

ÍNDICE DE GRÁFICAS.	Pág.
Gráfico 1: Género	76
Gráfico 2: Edad	76
Gráfico 3: Nivel de escolaridad	76
Gráfico 4: Departamento de trabajo	76
Gráfico 5: Cargo que desempeña	76
Gráfico 6: Habilidades que posee	76
Gráfico 7: Tiempo de laborar en la institución	76
Gráfico 8: Cantidad de cargos que ha desempeñado	76
Gráfico 9: Tipo de introducción a la empresa	76
Gráfico 10: Conocimiento de objetivos del puesto de trabajo	76
Gráfico 11: Estabilidad dentro de la institución	76
Gráfico 12: Satisfacción en el trabajo	76
Gráfico 13: Intención de buscar un nuevo empleo	76
Gráfico 14: Intención en optar a otro cargo dentro de la empresa	76
Gráfico 15: Conocimiento de la ruta de ascenso	76
Gráfico 16: Expectativas de seguir estudiando	76
Gráfico 17: Crecimiento profesional dentro de la empresa	76
Gráfico 18: Oportunidad de ser capacitado	76
Gráfico 19: Tipo de capacitación recibida	76
Gráfico 20: Preferencia donde el personal solicita capacitación	76
Gráfico 21: Áreas de mejora por parte de la empresa	76
Gráfico 22: Importancia del desarrollo profesional para los colaboradores	76

ÍNDICE DE FIGURAS	Pág.
Figura 1: Organigrama funcional de la Institución	04
Figura 2: Ubicación topográfica de la empresa	05
Figura 3: Logos de los servicios que prestan	05
Figura 4: Planes de carrera con relación a la estrategia	19
Figura 5: Etapas de la planeación de carrera	19
Figura 6: Etapas de un plan de sucesión	23
Figura 7: Opciones de entrenamiento según Martha Alles	33
Figura 8: Diagrama Causa y Efecto para la rotación del personal	47
Figura 9: Niveles Jerárquicos en Grupo Wires de El Salvador S.A de C.V.	57
Figura 10: Corte horizontal según estructura de puestos	62
Figura 11: Pasos para el diseño del perfil de un sucesor.	63
Figura 12: Preparación del sucesor, traspaso y retirada.	66

RESUMEN

Ante la situación en la que se encontró en la empresa Grupo Wires de El Salvador, S. A. de C. V., donde se tenía un índice de rotación elevado, al no suplir sus necesidades de contar con una herramienta administrativa que proporcione motivación, crecimiento y continuidad de los colaboradores, la construcción de un Plan de Carrera y Sucesión, permite ser una solución a la disminución de la rotación del personal, específicamente en la línea de negocio de Distribución de Alimentos.

Esta investigación tuvo por objetivo determinar los aspectos generales para elaborar un plan de carrera y sucesión profesional; así mismo proporcionar a la organización instrumentos que permitan favorecer la retención del personal clave, garantizar que se cubran las necesidades de los puestos y proporcionar a los colaboradores un desarrollo íntegro y profesional dentro de la empresa.

Para tal efecto se desarrolló una investigación bibliográfica y de campo, utilizando el método científico y sus auxiliares: analítico y sintético. Las técnicas para recolectar información fueron: la entrevista de profundidad, realizada al Gerente General de la organización y la encuesta, en la cual participaron los 20 colaboradores de la institución. Los datos recolectados, tabulados y analizados, sirvieron de base para la elaboración de un diagnóstico que permitió determinar conclusiones y recomendaciones sustentadas, las cuales se mencionan a continuación:

- Conclusiones:

1. La empresa no posee un manual y análisis de descripción de puestos formal, en el cual se detallan los requerimientos mínimos esenciales del perfil, que servirá de referencia para trazar las rutas y requisitos de los planes de carrera y sucesión.

2. La mayoría de los colaboradores están de acuerdo que la capacitación contribuye a la mejora de su desempeño y motivación, sin embargo, el 75% de ellos no ha tenido la oportunidad, por lo que están dispuestos a someterse a capacitaciones e inducciones que refuercen el conocimiento de la filosofía y estrategia de la empresa y crecimiento profesional en conjunto a los incentivos.

3. El entrevistado considera que un Plan de Carrera y Sucesión contribuirá al desarrollo de los colaboradores, ya que servirá como motivación para los mismos, logrando con ello la disminución de la rotación, cumplimiento de objetivos y mejoras en la atención al cliente.

- Recomendaciones:

1. Para el diseño del Plan de Carrera y Sucesión, es necesario actualizar el Manual y Descriptores de Puestos, para determinar los requisitos de perfiles que se necesitan.

2. Proporcionar al personal antiguo y de nuevo ingreso un programa formal de capacitación e inducción, el cual incluya aspectos tales como: Misión y Visión de la Institución, Normas Internas, Valores de la Institución, Derechos, Responsabilidades, Estructura Organizativa, Prestaciones, Incentivos y Planes de Desarrollo como: Planes de Carrera y Sucesión.

3. Desarrollar el diseño e implementación de un Plan de Carrera y Sucesión que contribuya a que los colaboradores se desarrollen dentro de la empresa y disminuya la rotación de personal, el cual debe contener las rutas de carrera para cada puesto, puestos críticos a sustituir y los requisitos indispensables para moverse de una escala a otra.

INTRODUCCIÓN

Un plan de carrera y sucesión efectivo implica asegurar determinadas acciones que ayuden a lograr minimizar el riesgo inherente en todo proceso de transición de los colaboradores, es clave identificar líderes con potencial de desarrollo profesional, disciplina, integridad, motivación, comunicación y compromiso, que tengan el perfil y las características requeridas por la empresa para sustituir las plazas vacantes de manera eficiente.

Por lo tanto, se presentan tres capítulos, en los cuales se define la propuesta de un Plan de Carrera y Sucesión, para la disminución de la rotación del personal, que contribuya al desarrollo del talento humano en la organización. En el capítulo I se contempla el marco teórico o de referencia que contiene la reseña de la empresa, definiciones para un mejor entendimiento sobre el tema de investigación y la base legal aplicable. En el capítulo II, se presenta un diagnóstico sobre los motivos de rotación y las oportunidades de mejora que tiene la empresa para el desarrollo y mejora continua de sus colaboradores, estos hallazgos se llevaron a cabo gracias al método científico y sus auxiliares, utilizando técnicas e instrumentos de recolección de datos, descritos en este capítulo que permitieron a su vez determinar conclusiones y recomendaciones que sustentan la propuesta en esta investigación.

El capítulo III, presenta la propuesta del plan de carrera y sucesión como herramienta clave para la gestión del talento humano en la organización, que aborda los elementos necesarios para su aplicación; dicha propuesta, plantea en primera instancia 4 componentes esenciales para su puesta en marcha, que se conforman por: Políticas, Roles, Fuentes de Información y Guía de acción para cada uno de los planes.

CAPÍTULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1.1. ANTECEDENTES.

Grupo Wires de El Salvador, S.A. de C.V, ubicada en 89 Av. norte, pasaje senda A, casa 12, Colonia Escalón San Salvador, El Salvador, nace en diciembre de 2019 como una fusión de ideas de sus tres socios: Lic. Mauricio Alexander López Alfaro, Dr. Carlos Edgardo López Alfaro y Lic. Jesús Alberto Ramos Rauda, esta empresa aglutina diferentes áreas de servicios, sin embargo la investigación se orientó a la línea de negocios dedicada a la distribución de alimentos cárnicos y de la canasta básica salvadoreña.

En la actualidad, esta área consta con un total de 20 empleados, distribuidos entre puestos administrativos y operativos.

Grupo Wires, es una organización en crecimiento, que entre sus objetivos iniciales no se encuentra implícito aún el compromiso con sus empleados, relacionados a la motivación, incentivos, evaluaciones y descripción de las actividades a ejercer y como resultado se presenta una rotación relevante, en lo que va de enero a junio del 2021, puesto que el recurso humano es el activo más importante en las empresas y esta no posee programas de desarrollo, que le permita retener y aprovechar al máximo las competencias del capital humano que ya acoge.

1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

La empresa, hasta la fecha, no posee planes de desarrollo del personal, tales como un plan de carrera y sucesión, asimismo carece de herramientas que le permitan controlar y retener a su talento humano, afectando de esta manera la rotación de sus colaboradores, tiene un impacto directo en los tiempos efectivos, ingresos y la rentabilidad de la empresa que trae consecuencias como la elevación de costos, la disminución de la productividad, la pérdida de talento valioso y la

desmotivación de los empleados. Para ello es imprescindible desarrollar el siguiente cuestionamiento:

¿En qué medida impacta la implementación de un plan de carrera y sucesión en la disminución de la rotación de personal en la pequeña empresa Grupo Wires de El Salvador, S. A. de C. V. ubicada en el municipio de San Salvador?

1.2 MARCO TEÓRICO

1.2.1 MARCO HISTÓRICO

A. Nombre comercial.

“Grupo Wires de El Salvador, S.A. de C.V.”.

B. Reseña histórica de la Empresa.

Grupo Wires de El Salvador, S.A. de C.V nace en diciembre de 2019 como una fusión de ideas de sus tres socios: Lic. Mauricio Alexander López Alfaro, Dr. Carlos Edgardo López Alfaro y Lic. Jesús Alberto Ramos Rauda esta empresa aglutina diferentes áreas de servicios como: Distribución de alimentos cárnicos, servicios profesionales de contabilidad, impulso de marcas, entre otros, bajo subcontrataciones comerciales con empresas aliadas. En la actualidad planifican nuevos proyectos para seguir expandiendo los servicios, así como la creación de nuevos, para lograr una mayor diversificación y expansión de posibilidades con la finalidad de poder satisfacer las necesidades de todos los clientes.

C. Filosofía Empresarial:

Es una empresa dedicada a la prestación de servicios financieros, de publicidad y distribución de alimentos, en respuesta a cualquier necesidad de sus clientes, contando con una amplia diversidad, experiencia, reconocimiento, confianza, calidad y satisfacción por el trabajo.

D. Misión

Proporcionar servicios de consultoría estratégica y de gestión que contribuyan a la innovación y desarrollo de las organizaciones, para lograrlo hemos establecido una alianza de apoyo entre un selecto grupo de empresas, donde se brinde un servicio excepcional y de calidad a nuestros clientes satisfaciendo sus necesidades.

E. Visión

Ser una empresa líder en la prestación de servicios a nivel nacional, reconocida por la calidad, excelencia operativa y continua innovación impulsada por el talento de nuestra gente siempre con el objetivo de formar un futuro mejor.

F. Estructura organizacional.

La institución se encuentra conformada por la Dirección ejecutiva, Auditoría Interna, Asesoría Legal, y sus 4 departamentos, los que a su vez se componen de diversos Grupos de Trabajo, Áreas y Unidades (Ver figura 1). Tanto la estructura organizacional como las funciones y actividades de las dependencias que la conforman, se revisan y actualizan trimestralmente, de acuerdo con las necesidades institucionales. En total la organización se encuentra conformada por 23 personas que ponen en marcha su funcionamiento.

G. Giro principal.

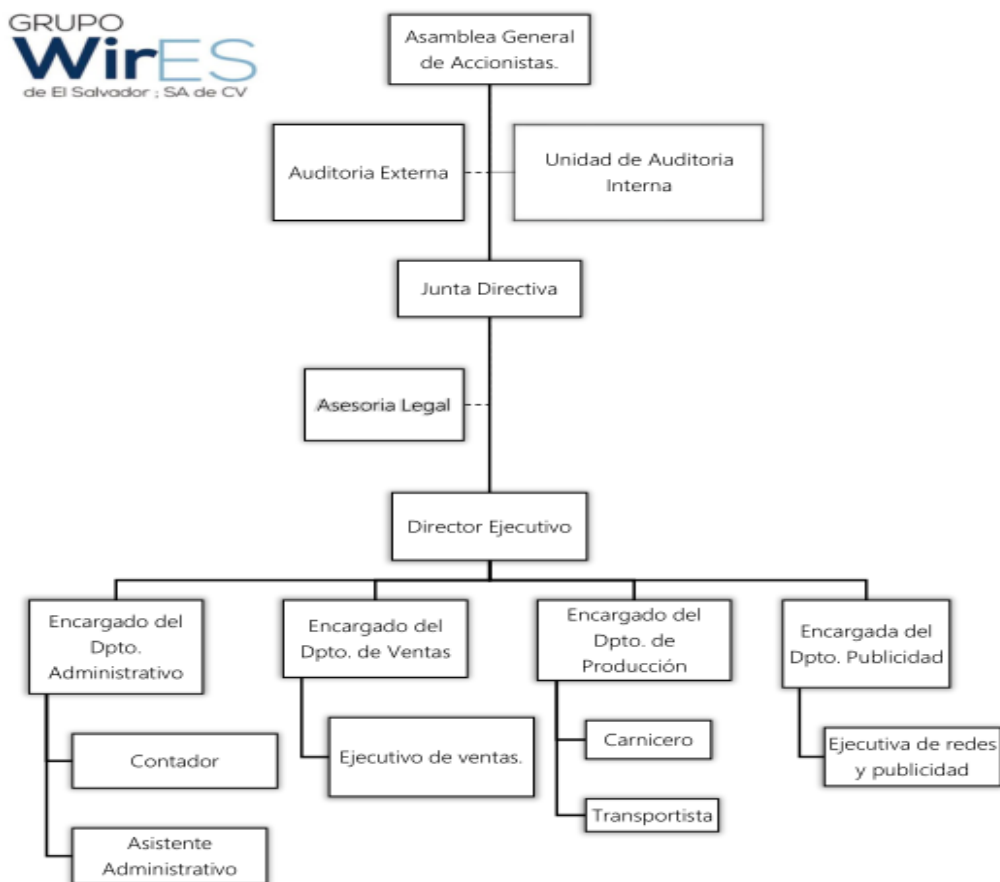
- Actividades de consultoría en gestión empresarial.
- Venta al por menor de otros productos N.C.P (No Clasificados Previamente) Restaurantes.

H. Representante legal.

Lic. Mauricio Alexander López Alfaro.

Figura 1

Organigrama funcional de la Institución.



Nota: Organigrama para el área de distribución de alimentos; información proporcionada por la empresa.

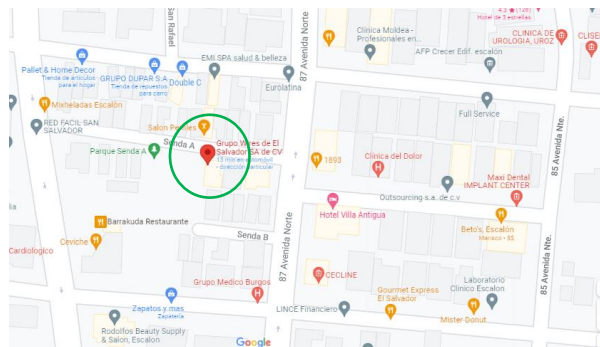
(mayo 2021)

I. Ubicación.

89 av. norte, pasaje senda A, casa 12, Colonia Escalón San Salvador, El Salvador (Ver figura 2).

Figura 2

Ubicación topográfica de la empresa.



Nota: Google (San Salvador) (Direcciones de Google Maps). Recuperado el 02 de agosto de 2021 de <https://n9.cl/lqg6v>

J. Servicios.

- Distribuidora de Alimentos.
- Servicios de contabilidad y auditoría externa.
- Transporte privado.
- Impulso de marca.

Figura 3

Logos de los servicios que prestan.



Nota: Información proporcionada por la empresa. (mayo 2021)

1.2.2 MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

A continuación, se presentan las bases legales bajo las cuales se rige la investigación, iniciando con la ley de mayor jerarquía en El Salvador que es la Constitución de la República de El Salvador y concluyendo con

a) Constitución de la República.¹

Respecto al derecho del trabajo, retribuciones, obligaciones, contratos, formación y calificación e irrenunciabilidad de derechos, a continuación, se detallan los artículos principales:

Art. 1.- Toda persona tiene derecho a la vida, a la integridad física y moral, a la libertad, a la seguridad, al trabajo, a la propiedad y posesión, y a ser protegida en la conservación y defensa de los mismos. Se garantiza el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen. Se establece la indemnización, conforme a la ley, por daños de carácter moral.

Art. 38.- El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, e incluirá especialmente los derechos.

Art. 39.- La ley regulará las condiciones en que se celebrarán los contratos y convenciones colectivos de trabajo. Las estipulaciones que éstos contengan serán aplicables a todos los trabajadores de las empresas que los hubieren suscrito, aunque no pertenezcan al sindicato contratante, y también a los demás trabajadores que ingresen a tales empresas durante la vigencia de dichos contratos o convenciones. La ley establecerá el procedimiento para

¹ Constitución de la República de El Salvador, decreto constituyente No. 38, de fecha 15 de diciembre de 1983, Diario Oficial No. 234, publicado el 16 de diciembre de 1983, tomo No.281.

uniformar las condiciones de trabajo en las diferentes actividades económicas, con base en las disposiciones que contenga la mayoría de los contratos y convenciones colectivos de trabajo vigente en cada clase de actividad.

Art. 40.- Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos. La ley regulará los alcances, extensión y forma en que el sistema debe ser puesto en vigor. El contrato de aprendizaje será regulado por la ley, con el objeto de asegurar al aprendiz enseñanza de un oficio, tratamiento digno, retribución equitativa y beneficios de previsión y seguridad social.

Art 52.- Los derechos consagrados en favor de los trabajadores son irrenunciables. La enumeración de los derechos y beneficios a que este capítulo se refiere, no excluye otros que se deriven de los principios de justicia social.

b) Código de Trabajo.²

Respecto a los periodos de prueba, obligaciones del empleador, obligaciones de los colaboradores y contratos de aprendizaje y readiestramiento, se detallan los artículos principales:

Art. 28.- En los contratos individuales de trabajo podrá estipularse que los primeros treinta días serán de prueba. Dentro de este término, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de causa. Vencidos los treinta días a que se refiere el inciso anterior sin que ninguna de las partes haya manifestado su voluntad de dar por terminado el contrato, éste continuará por tiempo indefinido, salvo que las partes hayan fijado plazo para su terminación, en los casos que la ley lo permita. Si antes de transcurrido un año se celebra un

² Código de Trabajo de la República de El Salvador, Decreto Legislativo No.15, de fecha 23 de junio de 1972, Diario Oficial No. 142 publicado el 31 de julio de 1972, tomo 236.

nuevo contrato entre las mismas partes contratantes y para la misma clase de labor, no podrá estipularse período de prueba en el nuevo contrato.

Art. 61.- Contrato de aprendizaje es el convenio escrito en virtud del cual una persona, natural o jurídica, se obliga por sí o por tercero, a enseñar a otra persona natural, la práctica y preparación técnica de un oficio, arte u ocupación, y a pagarle una retribución equitativa. Son requisitos esenciales para la existencia de este contrato, la aprobación del funcionario respectivo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social e inscripción en el registro correspondiente.

Art. 68.- En ningún caso el patrono o el aprendiz incurrirán en responsabilidad por la terminación del contrato de aprendizaje.

Art. 70.- Cuando un trabajador esté sometido a cursos de extensión o readiestramiento en alguna o algunas de las tareas o fases de un oficio, arte u ocupación, conservará su calidad de tal y gozará de todos los derechos y prestaciones emanados de su contrato individual de trabajo.

c) Ley de Formación Profesional.³

Respecto a la obligación de brindar una formación calificada, distintos niveles de formación y las atribuciones del INSAFORP, se detallan los artículos principales:

Art. 3.- El Sistema de Formación Profesional consiste en la unidad funcional del conjunto de elementos humanos y materiales, públicos y privados, establecidos en el país, para la capacitación profesional. Para los efectos de esta ley, se entiende por formación profesional toda acción o programa, público o privado, diseñado para la capacitación en oficios y técnicas, que proporcione o incremente los conocimientos, aptitudes y habilidades prácticas ocupacionales necesarias para el desempeño de labores productivas, en función del desarrollo

³ Ley de Formación Profesional, Decreto Legislativo No.554, de fecha 02 de junio de 1993, Diario Oficial No. 189 publicado el 13 de octubre de 1995, tomo 329.

socio-económico del país y de la dignificación de la persona. Lo dispuesto en esta ley no se aplicará a los programas regulares de educación técnica autorizados a cargo del Ministerio de Educación, ni a las instituciones de enseñanza universitaria, militares, de rehabilitación física, artes y deportes.

Art. 4.- La presente ley regula la formación profesional en los distintos niveles, iniciales y complementarios, y se aplicará a los sectores agropecuarios, industrial, comercial, de servicios, agroindustrial y demás actividades productivas, de conformidad con los planes y programas aprobados. El Consejo Directivo del Instituto determinará el momento y forma en que los diferentes sectores de actividad productiva se irán incorporando a este sistema.

Art. 6.- El INSAFORP tendrá las atribuciones siguientes: a) Elaborar y revisar periódicamente la política nacional de formación profesional, precisando objetivos y metas de mediano y largo plazo; b) Organizar, desarrollar y coordinar el sistema de formación profesional; c) Realizar investigaciones para determinar necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos calificados para los diferentes sectores económicos, ramas y grupos ocupacionales, y planificar las acciones subsecuentes; d) Dictar normas y evaluar y aprobar los programas de formación profesional, tanto en el ámbito público como en el privado; e) Otorgar y autorizar certificación ocupacional a las personas capacitadas dentro del sistema, con base en normas y procedimientos previamente definidos; f) Brindar apoyo técnico a las instituciones dedicadas a la formación profesional, especialmente en la preparación técnica y pedagógica de instructores, certificando el nivel docente de los mismos; g) Coordinar y promover la acción formativa con otras instituciones públicas y privadas dedicadas al desarrollo educativo, científico y tecnológico; h) Impartir directamente cursos y desarrollar acciones de formación profesional en áreas de interés prioritarias para el desarrollo del país; i)

Diseñar programas globales o especializados de formación profesional enfocados a los requerimientos de las empresas, que se integren o coordinen con la asistencia técnica y financiera brindada por otras instituciones; j) Formular el proyecto normativo para la complementación y cooperación entre los sistemas de educación formal y no formal, incluyendo criterios para establecer mecanismos de coordinación; k) Identificar las necesidades de cooperación técnica y financiera en materia de formación profesional y coordinar su utilización l) Formular el proyecto normativo para regular y desarrollar el aprendizaje, como una modalidad de la formación profesional; m) Normar y coordinar la vinculación entre la formación profesional institucionalizada y la práctica en las empresas; n) Analizar las recomendaciones, resoluciones y convenios de la Organización Internacional del Trabajo y otros organismos internacionales en materia de formación profesional y gestionar su aplicación o ratificación cuando fuere aprobado; ñ) Las demás que se le asignen en otras leyes.

d) Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS).⁴

Mediante el establecimiento de las funciones y competencias del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, se detallan los artículos principales:

Art. 1.- De acuerdo al art. 186 de la constitución se establece el seguro social obligatorio como una institución de derecho público, que realizará los fines de seguridad social que esta ley determina.

Art. 3.- El Régimen del Seguro social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependen de un patrono. Podrá exceptuarse

⁴ Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), Decreto Legislativo No.1263, de fecha 03 de diciembre de 1953, Diario Oficial No. 226 publicado el 11 de diciembre de 1953, tomo 161.

únicamente la aplicación obligatoria del Régimen del Seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinará los reglamentos respectivos.

e) Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.⁵

En relación al sistema de ahorro de pensiones y sus implicaciones:

Art. 9.- Podrán afiliarse al Sistema todos los salvadoreños domiciliados que ejerzan una actividad mediante la cual obtengan un ingreso, incluidos los patronos de la micro y pequeña empresa. También podrán afiliarse al Sistema, los salvadoreños no residentes. Los trabajadores agrícolas y domésticos serán incorporados al Sistema de acuerdo a las condiciones y peculiaridades de su trabajo. Para su afiliación se dictará un Reglamento especial.

1.2.3 MARCO GENERAL DEL TEMA EN ESTUDIO

Los Planes de Carrera y Sucesión se establecen en las empresas para brindar mejores condiciones y estabilidad en el trabajo, asimismo permite relacionar los objetivos organizacionales, con los objetivos individuales de cada colaborador para crecer dentro de la compañía.

Los planes de carrera y sucesiones aportan al desarrollo y crecimiento dentro de la organización, impulsando la motivación del colaborador hacia su progreso individual y laboral, teniendo en cuenta los innumerables beneficios que estos puede otorgar, uno de ellos es la disminución de la rotación del personal, siendo una de las variables que se estudian en la investigación, para ello se plantean los conceptos relevantes y el proceso que debe seguir su aplicación:

A. Conceptos

✓ Administración:

⁵ Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto Legislativo No.927, de fecha 23 de diciembre de 1996, Diario Oficial No. 243 publicado el 23 de diciembre de 1996, tomo 333.

Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.⁶

Es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.⁷

En conclusión, la Administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

- ✓ **Recurso humano:** Es el conjunto de colaboradores que forman parte de una empresa u organización y que desempeñan tareas específicas a cada sector.
- ✓ **Talento humano:** Son los colaboradores que influyen de manera positiva en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier organización.
- ✓ **Retención de personal:** Es una estrategia para conservar a los colaboradores que agregan valor a la organización, manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados.
- ✓ **Motivación:** Es el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza orienta y selecciona comportamientos.⁸

La motivación es concebida como una disposición para un motivo, suscitada en un determinado momento en el tiempo.⁹

- ✓ **Gestión por competencias:** Es un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos¹⁰.

⁶ Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill.

⁷ Coulter, S. R. (2005). Administración. En S. R. Coulter, Administración (págs. 7,9). Pearson Educación.

⁸ Alles, M. A. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias (pág. 82). Buenos Aires: Granica.

⁹ McClelland, D. (1989). Teoría de las necesidades. En D. McClelland, (pág. 105).

¹⁰ Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, (pág. 79) Buenos Aires: Granica.

Modelo de gerenciar que contribuye generando ventajas competitivas, mediante la evaluación y descripción de las competencias que un puesto requiere.

- ✓ Plan: Se puede definir en una de sus formas como, un documento en que se constan las actividades que se pretenden realizar y forma en que se pretende llevar a cabo, también podemos decir que es la intención y proyecto de hacer algo, basado en determinados objetivos.
- ✓ Carrera: Es un camino personal, existencial, autodirigido y probado a través de ensayos y errores que tiene como principal característica el tomar en cuenta el propio cambio personal y el continuo cambio tecnológico y laboral del medio ambiente.¹¹
- ✓ Sucesión: Entrada o continuación de una persona o cosa en lugar de otra.
- ✓ Rotación de personal: Proceso mediante el cual una compañía reemplaza o no da continuidad a uno o varios colaboradores, este cese puede ser voluntario (el colaborador renuncia) o forzoso (cuando la empresa decide despedir al colaborador).
- ✓ Plan de carrera: El proceso deliberado mediante el cual una persona adquiere conciencia de sus habilidades, intereses, conocimientos, motivaciones y otras características personales, y a través del cual establece planes de acción para alcanzar metas específicas.¹²

Es un conjunto de pasos y niveles sistemáticos lineales, atribuidos luego de años de experiencia, formación académica, capacidad de desempeño y otros factores de importancia, con la finalidad de motivarlos y brindar un concepto claro del futuro que puede tener en la organización, basado únicamente a su esfuerzo.

¹¹ Casares y Siliceo, A. C. (1996). Planeación de Vida y Carrera. Segunda edición (pág. 45). México: Limusa-Noriega.

¹² Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. (Decimoprimer edición ed., pág. 378). México: Pearson Education.

- ✓ Plan de sucesión: Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones.¹³

Es la continuación organizada y planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características, y se basan principalmente en las competencias de la persona y no en el nivel académico o años de permanencia.

B. Plan de Carrera.

Una carrera se define como “los puestos de trabajo que una persona ha ocupado durante muchos años”. La mayoría de la gente revisa su carrera en forma retrospectiva; entonces se dan cuenta de que han logrado todo lo que podían y que han alcanzado sus metas de carrera. Otros individuos sienten que en su carrera, no desarrollaron todo su potencial. La administración de carrera es un proceso que permite que los empleados entiendan y desarrollen mejor sus habilidades e intereses de carrera, así como para que utilicen esas habilidades e intereses de manera más eficaz, algunas actividades específicas de la administración de carrera son las evaluaciones realistas orientadas hacia la carrera, la publicación de puestos vacantes y el ofrecimiento de actividades formales para el desarrollo profesional. Para conocer más sobre los planes de carrera, a continuación, se desglosan los atributos relevantes:

1. Definiciones de Plan de Carrera.

- Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para

¹³

Alles, M. A. (2009). Construyendo Talento. (Primera Edición ed., pág. 120). Buenos Aires: Granica.

ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa.¹⁴

- Proceso mediante el cual, se determina la posible ruta de ascenso que una persona puede recorrer dentro de la organización; desde su ingreso a la misma, hasta el último puesto que puede aspirar, definiendo a su vez los requisitos que debe cumplir para escalar de un nivel.

2. Objetivos:

- Contar de manera permanente con colaboradores preparados para ocupar puestos de mayor nivel.
- Promover el cumplimiento de estrategias organizacionales.
- Ofrecer carreras como un elemento de gran importancia para atraer a los mejores candidatos en el mercado laboral.
- Retener el talento y dejar ir al que no lo es.

3. Importancia.

Los planes de carrera son programas de desarrollo profesional de recursos humanos que coadyuvan a alcanzar diferentes estrategias organizacionales, mediante la motivación y creación de competencias entre los colaboradores.

4. Características de los Planes de Carrera.

- **Objetivos:** Exponer los objetivos que se desean alcanzar con la implementación.
- **Alcance:** Se debe especificar los puestos o niveles que se involucrarán.
- **Diseño de Carrera:** Señalar los requisitos y diferenciales necesarios para achicar las brechas entre sus capacidades y lo requerido para acceder a cada uno de los niveles.

¹⁴

Alles, M. A. (2009). *Construyendo Talento*. (Primera Edición ed., pág. 206). Buenos Aires: Granica

- Comunicación: Tanto los jefes, como los colaboradores, deben tener conocimiento de los planes de carrera, para que esa situación se transforme en una oportunidad de crecimiento motivación y desarrollo.
- Estipular claramente las reglas de juego: No existe una fecha cierta en que el colaborador transite los puestos de su carrera y puede darse o no dicha asunción.

5. Beneficios del Plan de Carrera.

A los trabajadores:

- Provee satisfacción y motivación a los colaboradores.
- Promueve la introspección de intereses y habilidades, así como sus valores y fortalezas.
- Brinda la oportunidad de descubrir sus metas profesionales y desarrollar planes para alcanzarlas.

A la organización:

- Disminuye la rotación de personal.
- Mejora el rendimiento organizacional (personas listas para ocupar puestos cuando es necesario).
- Disminuye el costo que implica un proceso de reclutamiento, entrevistas y capacitación de colaboradores, coadyuva a retener el talento y dejar ir al que no lo es.

6. Integración del Plan de Carrera en la filosofía y estrategia de la organización.

En la mayoría de las organizaciones, aspectos como la filosofía y planes estratégicos que orientan su accionar, están contemplados, aunque no exista una definición explícita. Por ese motivo cuando todos los subsistemas de Recursos Humanos son diseñados en función de los planes

estratégicos, lo mismo ocurrirá con los programas relacionados con el desarrollo de personas, como planes de carrera. (Ver figura 4)¹⁵

7. Etapas de la planeación de carrera.

Para desarrollar un plan de carrera exitoso es necesario determinar los siguientes pasos: (Ver figura 5).

- Identificar los puestos en los que se puede hacer carrera: Se recomienda que sean áreas numerosas que posean personal con poca experiencia o que haya puestos similares.
- Evidenciar los requisitos del nivel inicial: Mediante evaluaciones de desempeño.
- Identificar diferenciales a alcanzar para acceder al nivel superior: Es la valoración de adquirir conocimientos adicionales, mayor desarrollo en diferentes competencias o si se necesita más experiencia.
- Detallar las acciones sugeridas para alcanzar el nivel superior: Si para acceder al nivel superior es necesario adquirir un cierto conocimiento, se deberá detallar, por ejemplo, los cursos a los cuales deberá asistir y las calificaciones necesarias.
- Delegación de responsable o herramientas de apoyo: Será la guía en el proceso de desarrollo, mediante un mentor, jefe o capacitaciones en general.

8. Plan de Carrera como incentivo para la retención del talento.

Los profesionales actuales buscan incentivos más allá de la remuneración económica. Lo que en el pasado era un motivo suficiente para retener al talento en la empresa, actualmente es uno de varios factores, y no es el más decisivo. Los beneficios adicionales, lo que se conoce como salario emocional, pesan más en las decisiones que el salario mensual.

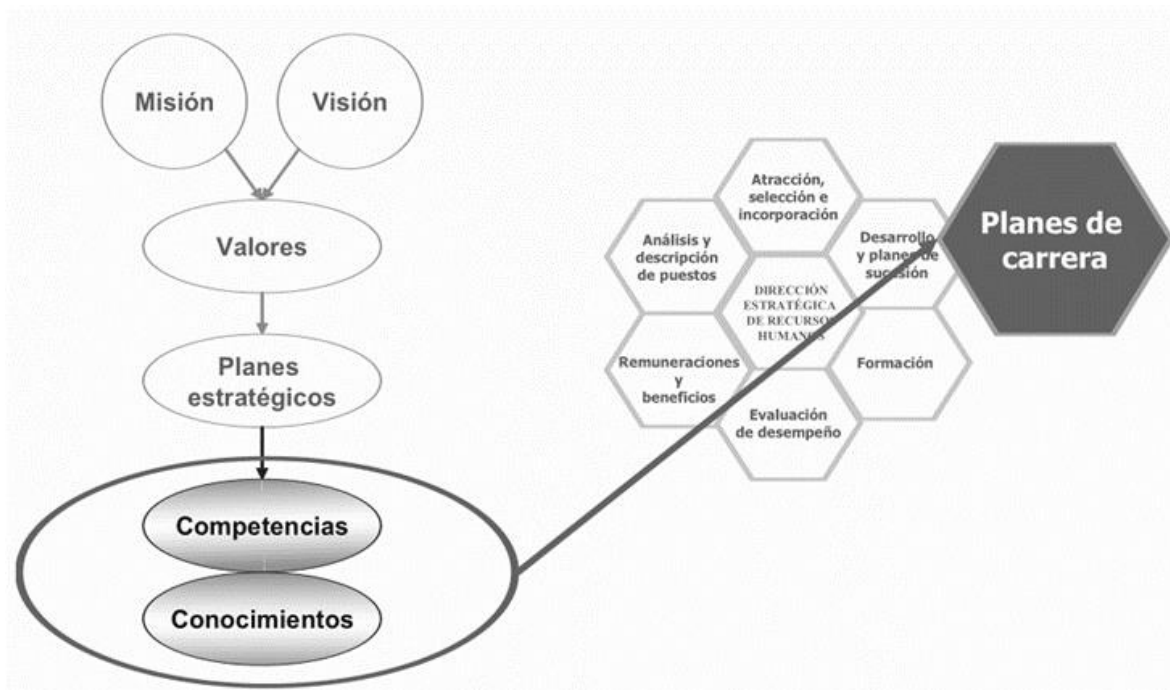
¹⁵ Alles, M. A. (2009). Construyendo Talento. En M. A. Alles, Construyendo Talento (Primera Edición ed., pág. 215). Buenos Aires: Granica.

Un buen incentivo para los colaboradores es ofrecer planes de carrera personalizados, de manera que el trabajador tiene conciencia de su recorrido futuro en la empresa, de su crecimiento y expectativas a largo plazo. A su vez, los beneficios para la empresa son muy claros en el sentido de una mejor relación con los colaboradores y una capacidad de retención mucho mayor.

Un plan de carrera, esencialmente, es un proceso vinculado a la gestión del talento humano en la empresa. Con él se contribuye a planificar el desarrollo y crecimiento futuro del colaborador mediante la guía y formación necesarias, estableciendo metas y objetivos profesionales.

Figura 4

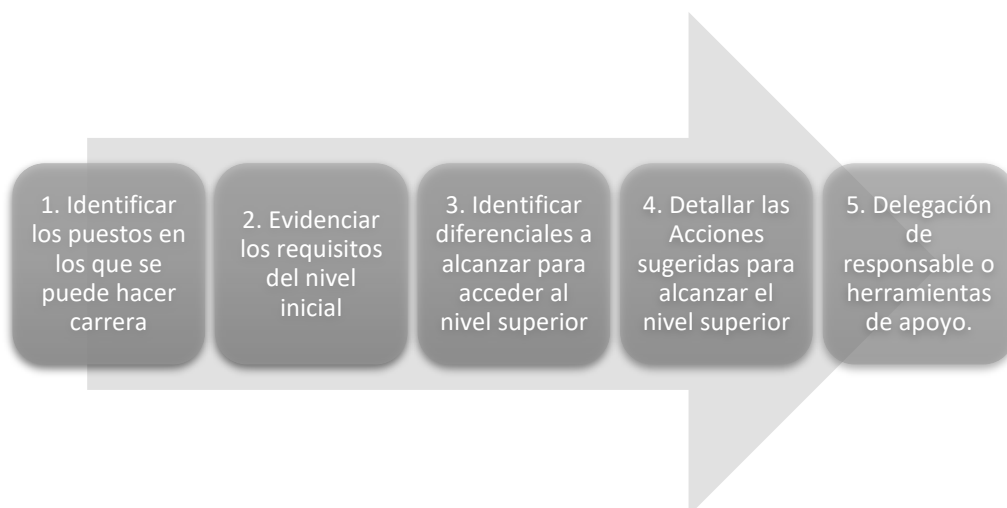
Planes de carrera con relación a la estrategia.



Nota: Alles, M. A. (2009). Construyendo Talento. En M. A. Alles, Construyendo Talento (Primera Edición ed., pág. 215). Buenos Aires: Granica.

Figura 5

Etapas de la planeación de carrera.



Nota: Elaboración propia en base a "Un Plan de Carrera Paso a Paso" de Alles, M.A. (2009) Construyendo Talento (Primera ed, pag.217) Buenos Aires Granica.

C. Plan de Sucesión.

Los planes de sucesión buscan la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual de la empresa.

El enfoque exclusivo en las operaciones diarias, la preocupación por el corto plazo o la ignorancia del proceso de sucesión puede debilitar el destino de la empresa a mediano y largo plazo, por lo que es primordial considerarlo como una prioridad estratégica.

Cuando se ha decidido implementar un Plan de Sucesión, los participantes deben hacerse preguntas que les permitan identificar algunas referencias útiles para una mejor planeación del proceso. Entre ellas se pueden señalar las siguientes:

- ¿Cuál es la visión de la compañía en el largo plazo?
- ¿Qué cosas podrían cambiar en los próximos diez años?
- ¿Qué áreas requieren continuidad y desarrollo?
- ¿Qué características quisieran mantener de la empresa y sus líderes?
- ¿Quiénes son las personas que pudieran aportar liderazgo al negocio?
- ¿Se ha identificado alguna persona clave cuyo ciclo en el futuro sea menor a diez años?

1. Definiciones plan de sucesión.

- Proceso mediante el cual, se determina la forma de cubrir un puesto que, por razones de ascenso, traslado, jubilación, retiro, u otros motivos, queda vacante en la organización.¹⁶
- Estrategia donde se identifican, seleccionan y desarrollan a sus futuros líderes o sucesores más aptos para un determinado puesto, sin una fecha definida.

¹⁶

Serrano, A. (2007). Administración de Personas. Segunda edición (pág. 41). San Salvador.

2. Objetivos:

Favorecer la retención del personal clave: En ocasiones, cuando un colaborador anuncia que se retira de una organización porque tiene una mejor oferta muchas veces de un competidor de la organización, en ese momento se le hace una contraoferta, que supera el salario y a veces también el nivel del puesto o de las responsabilidades.

Asegurar la Continuidad Gerencial: Las organizaciones que se ocupan de las personas trabajan duramente en la formación de gerentes y siempre que esto es posible intentan tener preparado un sucesor para todos los puestos clave.

Posibilitar el desarrollo y la realización del personal: Si no existe un plan de desarrollo profesional, puede ocurrir lo siguiente:

a) El colaborador no conocerá cuáles son las competencias que necesita desarrollar o potenciar.

Los puestos serán cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias.

b) La empresa estará haciendo “un gasto” en formación, y no una inversión.

3. Importancia.

Los planes de sucesión son útiles para dar continuidad al proceso normal de trabajo de las organizaciones, ya que permite planear con anticipación acciones de desarrollo tendientes a tener preparados posibles sucesores para todos los puestos clave de la organización. En el contexto actual las empresas no tienen el mismo valor si cuentan o no con Planes de sucesión. En consecuencia, este tipo de programas se relaciona de manera directa con el capital intelectual, es uno de los intangibles que conforman el valor de una organización en el mercado.

4. Beneficios del plan de sucesión.

- Desarrollo de personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa.
- Constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y facultades de puestos.

- Mejor reputación y con ella la percepción de una empresa sólida, desafiante y bien estructurada.
- Mayor motivación de colaboradores y directivos clave tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia.
- No importa los años de trabajo en la empresa, sino el talento de la persona ¹⁷

5. Limitantes.

- Cuando se designa un sucesor, este estará ansioso por tomar las nuevas responsabilidades y esto será perjudicial para la organización en su conjunto ya que no existe una fecha cierta en que el sucesor ocupará el puesto en cuestión, y puede darse o no dicha asunción.
- Las personas que participan en un plan de sucesión harán planteos al respecto remunerativos, de participación en las decisiones y otros similares.
- Si no se confirma al elegido sucesor en la nueva posición, se sentirá frustrado.

¹⁷ Serrano, A. (2007). Administración de Personas. (pág. 41). San Salvador.

6. Etapas plan de sucesión.

Figura 6

Etapas de un plan de sucesión



Nota: Elaboración propia en base a “Un Plan de Carrera Paso a Paso” de Alles, M. A. (2009). Construyendo Talento. (Primera Edición ed., pág. 122). Buenos Aires, Granica.

- Discusión del tema con los directivos: Para divulgar el tema y explicar los beneficios e implicaciones de su puesta en marcha.
- Determinar el alcance: En esta etapa se seleccionarán las áreas a participar y se determinarán los puestos clave.
- Comunicar los objetivos perseguidos a los candidatos: Para que estos tengan claridad, motivación y compromiso si fuesen seleccionados.
- Evaluar a los participantes: Medir las competencias, conocimientos y experiencia que el colaborador posee, para su adecuación persona-puesto si se ha evidenciado una brecha.
- Asignar sucesores a puestos claves: En los Planes de sucesión se sugiere la designación de más de un sucesor para cada puesto clave. Esto implica, además, que una persona puede estar como posible sucesor en más de un puesto.

- Confeccionar planes de formación o adecuación al puesto: El plan de formación deberá dividirse en partes: conocimientos, experiencia y competencias, junto con otros aspectos de la nueva posición que la persona designada como reemplazo debe comenzar a conocer.¹⁸

D. Herramientas necesarias para el desarrollo de planes de carrera y sucesión.

1. Análisis y descripción de puestos.

En las organizaciones las personas deben saber qué se espera de ellos y cuáles son sus responsabilidades con claridad y coherencia. Esta claridad en la relación es buena para el colaborador, para su jefe y para la organización en su totalidad, y en efecto a la investigación que se está realizando, será un subsistema o herramienta elemental al momento de aplicar planes de carrera y sucesión.

El análisis de puestos es un proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades, obligaciones y responsabilidades que desarrolla y asume una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su desempeño eficaz y las condiciones de trabajo a las que se enfrentará. según Chiavenato es un procedimiento para determinar las condiciones o requisitos que debe tener la persona que se desempeña en un determinado puesto de trabajo para poder cumplir con su finalidad y responsabilidades.

La descripción de puestos es una explicación escrita de las actividades, responsabilidades, condiciones de trabajo y demás aspectos relevantes de un puesto específico. El documento muestra la información presentada en forma de resumen, compilada, ordenada y redactada en formularios especiales se denomina descripción de puesto Cuando se define un puesto de trabajo se hace una

¹⁸ Alles, M. A. (2009). Construyendo Talento. En M. A. Alles, Construyendo Talento (Primera Edición ed., pág. 150). Buenos Aires: Granica.

descripción por escrito que sintetiza, en sus aspectos fundamentales, todo lo que se ha observado y comprobado en la ejecución misma del puesto que se estudia. Chiavenato lo define en palabras simples como un proceso que consiste en enunciar las tareas o funciones que lo conforman y lo distinguen de los demás cargos de la empresa.

En conclusión, este es el primer paso ineludible para elaborar un plan de carrera y sucesión, ya que si no están especificadas las funciones y responsabilidades propias de los distintos puestos no se puede establecer con claridad la escala de ascenso o desplazamiento. En la empresa actualmente no poseen descriptores de puestos, sin embargo, ya tienes formados los perfiles de forma empírica.

2. Capacidades.

Las personas, para desempeñar cualquier tipo de posición, gerencial o no, necesitan cubrir una serie de requisitos. Para ello ponen en juego sus capacidades.

Una de las capacidades más importantes a estudiar en esta investigación serán las *Competencias*, por ello destacaremos los aspectos generales a continuación:

Competencia: Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Estas competencias pueden ser clasificadas en diversos criterios, según autores, los cuales son descritos a continuación:

(Martha Alles,2004) Las competencias pueden ser clasificadas en tres grandes grupos:

- ✓ Competencias básicas. Este grupo abarca tareas elementales aplicables a cualquier puesto. Éstas se observan fácilmente. Son aquellas que adoptamos desde nuestros principios de vida, con nuestros primeros aprendizajes. Como lo es, la lectura, la comunicación oral y escrita.

- ✓ Competencias genéricas a las cuales Martha Alles las llama cardinales o generales que son habilidades y actitudes que se reflejan en el desempeño en cualquier empresa. La toma de decisiones, la habilidad para negociar, el trabajo en equipo, la planeación y organización, son ejemplos de este grupo.
- ✓ Competencias técnicas o específicas. Son conocimientos y habilidades específicas que se requieren para llevar a cabo una función, en especial en un área técnica o de una actividad determinada. Estas pueden tener distintas aperturas: para niveles ejecutivos, niveles gerenciales intermedios, niveles iniciales y sectores específicos.¹⁹. Es evidente que no se requieren las mismas competencias técnicas de un contador que un operario de maquinaria.

Otra clasificación clásica es la del “Modelo del Iceberg” de Spencer y Spencer al cual considera las competencias desde el punto de vista de su visibilidad o no, y la consiguiente mayor o menos posibilidad de desarrollo mediante la capacitación. Se dividen en dos grupos:

- No visibles: son aquellas competencias del colaborador más difíciles de identificar.
- ✓ Motivación. Son los intereses que una persona desea consistentemente. Las motivaciones dirigen y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros; como, por ejemplo, las personas motivadas se fijan objetivos y se hacen responsables por alcanzarlos. Las personas motivadas están atentas a las oportunidades que les van a ayudar a sus objetivos. Para una empresa es importante valorar y retener a quienes manifiesten una fuerte motivación y ofrecerle oportunidades de crecimiento, de lo contrario estos colaboradores van a optar por otros lugares en que se las ofrezcan.²⁰

¹⁹ Alles, M. A. (2004). Diccionario de Comportamientos: gestión por competencias (pág. 16). Buenos Aires: Ediciones Granica.

²⁰ Alles, M. A. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias (pág. 8). Buenos Aires: Granica.

- ✓ Características. (Rasgos de personalidad). Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información, por ejemplo, el nivel de reacción a un incendio por parte de los bomberos.
- ✓ Concepto de uno mismo. Son las actitudes, valores o imagen que cada colaborador considera que él tiene y que lo describen en su esencia.
 - Visibles: más fáciles de identificar.
- ✓ Conocimientos: Derivados de estudios formales, como de origen informal. Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.
- ✓ Experiencias: Práctica prolongada de una actividad (laboral, deportiva, etc.) que permite incorporar nuevos conocimientos e incrementar la eficacia en la aplicación de los conocimientos y las competencias existentes, todo lo cual redundará en la optimización de los resultados de dicha actividad.

3. Evaluación del desempeño.

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.²¹

Estas evaluaciones, tienden a realizar acuerdos entre el jefe y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados. Para poder evaluar el

²¹ Alles, M. A. (2005). Desempeño por Competencias, Evaluación de 360°. En M. A. Alles, Desempeño por Competencias, Evaluación de 360° (Primera ed., pág. 27). Buenos Aires: Granica.

desempeño de los colaboradores se debe tener la descripción de los perfiles de puestos para poder medir si está haciendo bien algo o no.

La evaluación del desempeño posibilita: Descubrir personas clave, detectar necesidades de capacitación, orientar a cada colaborador para que mejore constantemente su desempeño, reconocer los resultados alcanzados por cada colaborador.

Uno de los métodos de evaluación que se recomienda aplicar es la evaluación de 360 grados o feedback 360°. Marta Alles, menciona que es una forma novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a los colaboradores hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas. no sólo de su jefe sino de todos aquellos que reciben o intervienen en sus servicios.

La evaluación de 360° es un sistema de evaluación sofisticado, utilizado en general por grandes compañías multinacionales. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. La evaluación puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.²²

Pero para empresas en crecimiento, como la que se estudia, puede ser útil una herramienta más sencilla y menos sofisticada para evaluar el desempeño de los colaboradores, como lo es la matriz de los 9 bloques, que permitirá determinar el potencial de cada colaborador, descubrir si se necesita contratar nuevo personal o conceder ascensos. También ayuda a optimizar el uso de los Recursos Humanos y financieros, ya que se conocerá quién puede aprovechar mejor una formación. (Ver anexo 11).

²² Rodríguez, R. d. (21 de agosto de 2021). Evaluación del desempeño con enfoque 360°, 3. San Salvador

4. Capacitación

Luego de evaluar los puestos, conocer las competencias de cada colaborador y realizar la evaluación del desempeño de cada uno, se pueden detectar las necesidades de capacitación o adecuación que poseen los colaboradores, según el puesto que se desea cubrir o escalar. Es preciso que las organizaciones estén preparadas para afrontar los cambios. Una de las herramientas privilegiadas para lograrlo es la atención a su recurso más valioso, el personal, a través de la capacitación.

Las capacitaciones son importantes para fortalecer los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, y a la vez aumenta la oportunidad de crecer y alcanzar las metas propuestas en la vida del colaborador; los planes de carrera beneficia a la empresa en cuanto a la disminución de rotación de personal, ya que da oportunidad a los trabajadores de ascender y crecer en conocimiento en el transcurso del tiempo que comparta en la organización, lo cual es una motivación y satisfacción para la persona, generando una necesidad de seguridad y autorrealización, mejorando su calidad de vida.

Brunet (1987) describe los métodos de capacitación.

- Capacitación en el puesto: este método implica la rotación de puestos y las asignaciones de suplente, lo que pretende es que los colaboradores trabajen en diferentes puestos bajo la observación de un trabajador experimentado.
- Capacitación fuera del trabajo: Mediante este método se ejecutan conferencias en salones para transferir información específica, desarrollar habilidades técnicas y de solución de

problemas, así mismo permite realizar ejercicios de simulación como análisis de casos, ejercicios de experiencia, desempeños de papeles y sesiones de interacción del grupo.²³

En El Salvador existen instituciones que brindan formación profesional fuera del trabajo, un ejemplo de ellas son INSAFORP y FEPADE.

El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), es una institución de derecho público, con autonomía económica y administrativa, para la capacitación y calificación de los recursos humanos. El INSAFORP se creó en cumplimiento a la Ley de Formación Profesional emitida mediante el Decreto N° 554 del 2 de junio de 1993, publicado en el Diario Oficial No. 143, Tomo No. 320, del 29 de julio de 1993.²⁴

Por otro lado, la Fundación Empresarial Para el Desarrollo Educativo (FEPADE) es una fundación sin fines de lucro, que busca contribuir al desarrollo a través de la implementación de proyectos y programas, para el caso de las empresas, se ofrecen cursos In Company o Cerrados, que se ajustan a las necesidades específicas de cada empresa y del grupo a capacitar.²⁵

A. Entrenamiento.

Una forma de hacer sustentable a una organización, respetando su filosofía, será trabajar de manera constante sobre los jefes, como guías en el entrenamiento de los trabajadores, ya que son los que mantienen una relación diaria y cotidiana con los colaboradores, son quienes conocen de primera mano sus dificultades y capacidades, además de ser una opción más económica y viable

²³ Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas, 1987(Pág. 559-559).

²⁴ INSAFORP. (16 de Julio de 2021). Generalidades del INSAFORP. Obtenido de <https://www.insaforp.org.sv/index.php/quienes-somos/generalidades>

²⁵ FEPADE. (16 de Julio de 2021). ¿Qué hacemos? FEPADE. Obtenido de <https://fepade.org.sv/que-hacemos/>

para la pequeña empresa, como en la que se realiza la investigación. Según M. Alles, en materia de entrenamiento es posible identificar tres opciones (Ver figura 7):

1. Entrenamiento experto: El entrenador será, en todos los casos, un experto en el tema específico objeto del entrenamiento. Puede ser una persona de la misma organización o de fuera de ella. Del mismo modo, puede ser un superior o no.

El plazo en el que se lleva a cabo al programa debe ser definido, y usualmente se trata de unos pocos meses.

2. Mentoring: Es un proceso mediante el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda en el desarrollo personal y profesional a otra (el tutelado), invirtiendo tiempo, energía y conocimientos.²⁶

Características:

- Los resultados esperados son a mediano y largo plazo.
- El mentor no tiene por qué ser una persona mayor de edad, puede ser de igual edad e incluso más joven que su tutelado.
- Lo que sí necesita es ser poseedor de una experiencia mayor para poder guiar a éste mediante consejos y enseñanzas y prestarle la ayuda adecuada, no sólo en el ámbito profesional sino también en el personal.

Beneficios:

- Reducir la rotación del personal.
- Reclutar y retener personas con alto potencial y competencias.
- Favorecer el clima organizacional.

²⁶

Soler, M^a. R. (2003). Mentoring. Estrategia de desarrollo de RRHH. Barcelona: gestión 2000.

- Desarrollar futuros líderes

Roles:

Los principales personajes que intervienen en el mentoring son el mentor, el tutelado y en algunas ocasiones el coordinador. El éxito del programa depende en gran parte de las personas que participen en él.

- El mentor: Deseo de ayudar, haber tenido una experiencia positiva de joven, tener una buena credibilidad, disponer de tiempo y energía, tener los conocimientos al día, comprometerse, saber compartir, interés en desarrollar a otras personas, poseer sentido del humor, proporcionar feedback de forma constructiva y tener fuertes habilidades interpersonales.
 - Tutelado: deben tener una mente abierta, ansioso por aprender, responsable, curioso, sensitivo, brillante, con sentido del humor, seguro de sí mismo, pero no engreído, autocrítico, acepta críticas, flexible, ambicioso, acepta la responsabilidad de su propio aprendizaje, pide ayuda, tiene claro lo que quiere y posee fuertes habilidades interpersonales.²⁷
 - Coordinador: es el responsable de mantener la finalidad y los objetivos del proceso en primer plano, tanto para los participantes como para la organización.
- 3. Jefe Entrenador:** El jefe directo de los colaboradores, en contacto cotidiano con ellos, los guía en el desarrollo de sus capacidades (conocimientos y competencias) para el mejor desempeño de sus funciones y tareas.²⁸

²⁷ Soler, M. R. (2005). El mentoring como herramienta de motivación y retención del talento. Desarrollo de RR.HH., 104.

²⁸ Alles, M. A. (2009). Construyendo Talento. En M. A. Alles, Construyendo Talento (Primera Edición ed., pág. 293). Buenos Aires: Granica

Figura 7

Opciones de entrenamiento según Marta Alles.

Entrenamiento Experto	<ul style="list-style-type: none">• Interno: personal de RRHH• Externo: un consultor
Mentoring	<ul style="list-style-type: none">• Un alto ejecutivo asume el rol de guía por un período determinado, usualmente, varios años
Jefe entrenador	<ul style="list-style-type: none">• El jefe directo asume el rol de entrenador. Es un proceso continuo y permanente en el tiempo

Nota: Elaboración propia en base a “Un Plan de Carrera Paso a Paso” de Alles, M. A. (2009). Construyendo Talento. (Primera Edición ed., pág. 217). Buenos Aires, Granica.

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Contar con un proyecto que brinde motivación, formación y retención de colaboradores en la organización, con parámetros actualizados para establecer una propuesta de planes para el desarrollo profesional, con el objetivo de disminuir la rotación, que hasta el momento presenta un índice del 25% en un periodo de 4 meses. (Ver anexo 1)

2.2 OBJETIVOS

General.

- Realizar un diagnóstico, que permita evidenciar la situación actual que presenta la empresa en estudio, al carecer de un plan de carrera y sucesión.

Específicos.

- Elaborar instrumentos, que permitan recolectar información relevante a la situación actual.
- Desarrollar el diagnóstico de la situación actual.
- Analizar conclusiones y recomendaciones que sustenten la propuesta de un Plan de Carrera y Sucesión.

2.3 DISEÑO METODOLÓGICO

2.3.1. Método de Investigación.

Para el desarrollo de la investigación se aplicó el método científico, apoyándonos de sus métodos auxiliares: análisis y síntesis, en vista que proporcionan la observación de las características o rasgos encontrados, para su formulación, procesamiento, interpretación, y explicación posterior. A continuación, se describen los métodos auxiliares utilizados:

2.3.2. Método Analítico.

En la investigación se utilizó el método analítico, con la finalidad de sustraer todos los elementos que originan la rotación del personal.

2.3.3. Método Sintético.

Este método tiende a reconstruir el todo con los elementos distinguidos por el análisis, es decir, la integración de todas las partes encontradas, para el desarrollo de la propuesta.

2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

2.4.1. Tipo de Investigación.

Debido a la naturaleza del estudio, el tipo de investigación es descriptiva, por consiguiente, se realizó un diagnóstico de la empresa en cuestión, donde se especifican las características de la empresa, en la que se encontraron las correlaciones existentes entre variables.

Diseño de la Investigación.

Para el desarrollo de la investigación el tipo de diseño es no experimental, debido a que no se manipularon variables, y, esta se basó en la observación de los hechos y el efecto que produce.

Objeto de estudio.

Grupo Wires de El Salvador, S.A. de C.V. constituye una razón, por la cual se considera el objeto de análisis en esta investigación, siendo el personal en la línea de negocios de Distribución de Alimentos, conformado por 20 colaboradores los que conforma la organización, el tema principal de estudio al cual se analizó.

Unidades de análisis, población y muestra.

La unidad de análisis de esta investigación se centró en el universo de colaboradores que forman parte de dicha institución, incluyendo un colaborador de dirección (Gerente General),

personal administrativo (de oficina) y personal de campo (operativos y vendedores), detallados en el siguiente cuadro:

Tabla 01

Distribución del personal.

Nombre del puesto	Cantidad de colaboradores
Encargado de Departamento	4
Contador	1
Asistente o Auxiliar	3
Ejecutivo de Ventas	5
Carnicero	2
Motorista	2
Ordenanza	2
Monitoreo y publicidad en redes sociales	1
Total	20

Nota: Información proporcionada por la empresa (Julio 2021)

2.4.2. Fuentes de información utilizadas.

A. Primarias.

Una fuente primaria es aquella que provee información directa sobre el tema de investigación.

Entre estas se puede citar.

- ✓ •Encuesta: Es la acción de obtener datos o información referentes o que interesen al tema de estudio.
- ✓ •Entrevista: Comunicación establecida entre el investigador y un individuo que posee información relevante al estudio usualmente es cara a cara.

En la investigación, la información se obtuvo de manera directa, y se contó con el apoyo del Gerente General, Lic. Jesús Ramos, quien brindó una entrevista para conocer todo lo relacionado a los planes para el desarrollo de su personal, asimismo, los colaboradores de la empresa, quienes dedicaron parte de su tiempo a contestar las preguntas que componían el cuestionario proporcionado.

B. Secundarias.

Una fuente secundaria, es aquella que no trata el tema de manera directa, sino que se basan en información primaria. En la investigación se citaron libros de texto, leyes, revistas, trabajos de grado, información documentada por parte de la empresa y páginas web.

2.4.3. Técnicas e instrumentos.

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron de forma cuantitativa para recolectar la información que se detallan a continuación:

A. Encuesta.

Esta técnica da lugar a establecer contacto con las unidades de observación por medio de cuestionarios previamente establecidos.

En el estudio, los cuestionarios se realizaron con preguntas cerradas, de selección múltiple, específicas, confidenciales y con una secuencia lógica, necesarias para la recolección de información, que permitió conocer la situación actual de la empresa.

✓ Instrumento utilizado: Cuestionario (Ver anexo 2)

Dirigido a los colaboradores operativos y auxiliares de la empresa en la línea de negocios de Distribución de Alimentos; debido a la emergencia sanitaria actual, se utilizó un formulario de Google, a través de la Herramienta Google Forms, el cual permitió crear un instrumento de fácil acceso y uso por parte de los encuestados, y fácil tabulación para el grupo de investigación.

B. Entrevista Estructurada.

Dirigida al gerente general, fue realizada de manera verbal, el día 24 de octubre de 2021 en las instalaciones de Grupo Wires de El Salvador S.A de C.V. utilizando el instrumento de la Guía de entrevista, entregada con antelación.

✓ Instrumento utilizado: Guía de entrevista. (Ver anexo 3).

2.4.4. Operacionalización de variables e indicadores

Tabla 02:*Operacionalización de variables*

Tema: PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN DE PUESTOS PARA LA DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA GRUPO WIRES DE EL SALVADOR, S.A DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR		
Objetivos	Variables	Indicadores
<p><u>General:</u></p> <p>Realizar un diagnóstico, que permita evidenciar la situación actual que presenta la empresa en estudio, al carecer de un plan de carrera y sucesión.</p>	<p><u>Independiente:</u> X1 Situación actual</p>	<p>X1 Número de renunciaciones voluntarias X1 Número de despidos X1 Competencias X1 Conocimientos X1 Experiencia X1 Expectativas X1 Promociones X1 Capacitaciones</p>
	<p><u>Dependiente:</u> Y1 Diagnostico.</p>	<p>Y1 Requerimiento de los puestos Y1 Metas personales Y1 Metas profesionales Y1 Metas Organizacionales Y1 Motivación</p>
<p><u>Específicos:</u></p> <p>1. Elaborar instrumentos, que permitan recolectar información relevante a la situación actual.</p>	<p><u>Independiente:</u> X1 Instrumentos.</p>	<p>X1 Guías de entrevista X1 Cuestionarios X1 Consulta a colaboradores.</p>
	<p><u>Dependiente:</u> Y1 Recolección de información de la situación actual.</p>	<p>Y1 Conocimiento y Dominio de teorías sobre crecimiento profesional Y1 Conocimiento y dominio de técnicas para la recolección e interpretación de datos</p>
<p>2. Desarrollar el diagnóstico de la situación actual.</p>	<p><u>Independiente:</u> X1 Situación Actual</p>	<p>X1 Requerimiento de los puestos X1 Metas personales X1 Metas profesionales X1 Metas Organizacionales X1 Motivación X1 Puestos en los que se puede hacer sucesiones X1 Identificación de las rutas de carrera profesional</p>
	<p><u>Dependiente:</u> Y1 Diagnóstico</p>	<p>Y1 Competencias Y1 Conocimientos. Y1 Experiencia Y1 Expectativas</p>

3. Analizar conclusiones y recomendaciones que sustenten la propuesta de un Plan de Carrera y Sucesión.	Independiente: X1 Conclusiones y Recomendaciones	X1 Oportunidades X1 Liderazgo X1 Integridad (líderes) X1 Burocracia X1 Incentivos
	Dependiente: Y1 Plan de carrera y sucesión de personal	Y1 Criterios de contratación Y1 Perfil del candidato interno Y1 Políticas Y1 Delimitación de los puestos en los que se puede hacer sucesiones Y1 Diseño de las rutas de carrera profesional Y1 Características del nuevo cargo Y1 Promociones Y1 Capacitaciones

Nota: Elaborado por el equipo de investigación.

2.5 RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO.

2.5.1. Encuesta realizada a los colaboradores.

La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta y fue dirigida a los 20 colaboradores de Grupo Wires de El Salvador (Ver anexo 4).

2.5.2. Entrevista realizada al Gerente General.

En la empresa objeto de estudio, la persona a cargo de las decisiones sobre los colaboradores es el Gerente General, Licenciado Jesús Ramos, ya que al ser un conocedor de las fortalezas y debilidades de la empresa y poder identificar de primera mano cómo se ejecuta el desarrollo profesional en la empresa hasta el día de ahora. (Ver anexo 5).

En la entrevista realizada el día 23 de octubre de 2021, algunos de los temas que se mencionaron fueron:

- Disposición por parte de la empresa para formar a sus colaboradores.
- Historial de planes para el desarrollo del personal.
- Políticas de ascenso para su personal.

- Porcentajes de rotación.

2.6 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología empleada para diagnosticar la situación actual es el análisis y síntesis, en vista que permitieron en primera instancia la observación de las características o rasgos encontrados, con el apoyo de las encuestas realizadas a los 20 colaboradores de la organización y la entrevista sostenida con el gerente general, para continuar con su interpretación, explicación y procesamiento.

En las variables encontradas que involucran al Plan de Carrera y Sucesión la investigación se revelaron los siguientes datos:

2.6.1. Para la empresa.

La institución presenta diferentes variables que impactan drásticamente en el funcionamiento de esta, el origen, como denominador común, es carecer de herramientas que le permitan controlar y retener a su talento humano, afectando de esta manera la rotación de sus colaboradores, tiempos efectivos y costos.

El primer impacto radica en la rotación del personal, en la entrevista, la gerencia manifestó que, aunque la empresa no cuenta con un Plan de Carrera y Sucesión o políticas que respalden promociones, estas se han estado realizando de forma empírica desde la formación de la empresa (pregunta 7 de la entrevista), sin embargo, se encuentran dispuestos a ofrecer a sus colaboradores oportunidades de crecimiento, para mejorar la motivación y el desempeño (pregunta 15 de la entrevista), ya que consideran que una de las causas de la rotación de personal es la falta de oportunidades e incentivos (pregunta 12 de la entrevista), sin embargo, temen que la propuesta fracase por falta de interés y tiempo devenida por los colaboradores (pregunta 6 de la entrevista),.

El segundo impacto que se evidenció es el tiempo que toma el ingresar al personal nuevo, que el tiempo estimado es de cinco a seis semanas (pregunta 2 de la entrevista). De las cuales, dos de ellas son tomadas para obtener las firmas de aprobación. Dos semanas para lanzar la convocatoria y obtener los C.V. de los candidatos y agendar las entrevistas, asimismo, una adicional para realizar las entrevistas. Una vez seleccionado el candidato toma una semana el ingresarlo a su puesto y posteriormente una semana más en la cual estará la inducción y aprendizaje de sus nuevas funciones, una vez concluido este proceso, se tiene una visión del tiempo que le toma al personal alcanzar su curva de aprendizaje y ésta es de tres meses aproximadamente, sin embargo, es demasiado el trabajo y tiempo que se invierte durante este periodo.

Razón por la cual hay que instruir y capacitar al personal en diferentes procesos y puestos que existen en la empresa, asimismo mostrar las diferentes funciones, familiarizarse con todos los productos que se comercializan e interactuar entre departamentos.

Estos sencillos pasos pueden facilitar la sucesión de cualquier puesto. Este mismo proceso se debe repetir con cada persona que llega a la organización ya que no se realiza hasta el momento de hacer la entrevista. En conclusión, el tiempo mínimo que transcurre entre la salida de un trabajador y su reemplazo por otro trabajador plenamente operacional es de cinco meses mínimo, en el mejor de los casos.

El tercer impacto que amenaza con el óptimo funcionamiento de la empresa son los costos de reclutamiento que la empresa aún no tiene controlado, el Gerente General mencionaba que no se tenía el dato exacto (pregunta 2 de la entrevista).

Los costos por reclutamiento, selección e inducción por procesos externos, dentro de los costos vinculados al proceso de reclutamiento.

Algunos de los costos por reclutamiento, selección e inducción por procesos externos en los que se incurren son: anuncios en el periódico o bases de datos (Tecoloco, CompuTrabajo), entrevistas iniciales, papelería, costos de hora hombre que invierte el analista de recursos humanos para entrevistar y realizar pruebas psicométricas, costos administrativos de contratación y colocación de la persona de reciente ingreso y costo de inducción entre otros.

Para calcular el costo en el que la institución incurre al realizar un proceso de reclutamiento y selección externo, se consideraron los costos siguientes:

Tabla 03

Costos por reclutamiento externo.

Proceso	Costo aproximado
Anuncios en diferentes formas y medios.	\$219.00
Horas invertidas en la organización de bases de datos de currículum: selección de currículum, llamadas telefónicas, aplicación y calificación de evaluación técnica y pruebas psicométricas, entrevistas, elaboración de informe final, y elaboración de papelería de contratación.	\$450.00
Fotocopias, impresiones y material de oficina utilizado en el proceso.	\$10.00
Alimentación durante el proceso de reclutamiento y selección.	\$45.00
Pruebas psicométricas y otros estudios requeridos.	\$ 24.38 (por 1 test) ²⁹
Evaluación y exámenes médicos	\$15 por examen
Horas invertidas en la coordinación de la inducción, charlas, entrenamiento en el puesto de trabajo, y adaptación e integración en el puesto	\$85.00
TOTAL	\$848.38

Nota: Elaborado por el equipo de investigación

²⁹ Psicométricas. (noviembre de 2021). Obtenido de <https://psicometricas.mx/precios-paquetes>

Cabe mencionar que los costos de cada uno de los renglones desglosados en el cuadro son estimados y se observa que los costos por selección de procesos externos oscilan entre \$600.00 y \$900, para la contratación de una persona. Por otro lado, para calcular los costos de proceso de reclutamiento y selección interna se consideraron los elementos siguientes:

Tabla 04

Costos por reclutamiento interno.

Proceso	Costo aproximado
Horas invertidas en la organización de perfiles internos, selección, elaboración de papelería de contratación, coordinación de la inducción entrenamiento en el puesto de trabajo, y adaptación e integración en el puesto.	\$300.00
Fotocopias, impresiones y material de oficina utilizado en el proceso.	\$10.00
Pruebas psicométricas y otros estudios requeridos.	\$ 24.38 (por 1 test) ³⁰
Evaluación y exámenes médicos	\$15 por examen
TOTAL	\$349.38

Nota: Elaborado por el equipo de investigación

De acuerdo con la información obtenida en cada uno de los rubros, se determinó que los costos de reclutamiento y selección de procesos internos totalizan aproximadamente entre \$300 y \$400, por colaborador promovido.

³⁰ Psicométricas. (noviembre de 2021). Obtenido de <https://psicometricas.mx/precios-paquetes>

Cabe mencionar que estos se encuentran significativamente por debajo de los costos por realizar contrataciones externas ya que estos sobrepasan a los de los procesos internos por una diferencia sumamente significativa.

Además de los tres impactos ya detallados, como conclusión podemos denotar las ventajas y desventajas que podemos obtener de los reclutamientos internos y externos en la tabla 6.

Tabla 05

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo.

Tipo de reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Reclutamiento externo	<ul style="list-style-type: none"> ● Atracción de ideas, experiencia, solución de problemas y puntos de vista nuevos en la empresa. ● colaboradores capacitados previamente por otra empresa donde trabajó. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Inversión económica alta. ● Demora mucho tiempo ● Complejidad en el proceso ● Candidatos desconocidos, por lo que supone cierto grado de riesgo para las operaciones de la organización.
Reclutamiento interno	<ul style="list-style-type: none"> ● Es más económico ● Motiva a los colaboradores y con esto mejora su rendimiento ● Es más rápido ● Mayor confianza ● Adecuación al puesto sencilla ● Aprovechamiento de las inversiones en capacitaciones del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Puede generar conflicto de intereses. ● Correr el riesgo de no diversificar. ● Limitación.

Nota: Elaborado por el equipo de investigación

Asimismo, y como punto clave, se observa que en la empresa no se está replicando a sus colaboradores la estrategia vertebral que la compone, llámese objetivos, misión y valores (pregunta 4 de la entrevista). Se propone una recomendación sobre el contenido de un catálogo de valores para la organización. (Ver Anexo 7).

2.6.2. Para el colaborador.

Se determinó que los colaboradores desean crecer profesionalmente y que tienen interés en hacer carrera dentro de la institución (pregunta 14), por lo que demandan oportunidades de crecimiento, así como capacitación para poder lograrlo. Se identificó también que los colaboradores desean prepararse académicamente por superación personal (pregunta 16), y obtener mejores oportunidades en la organización que se encuentra en constante crecimiento (pregunta 20).

Aunado a ello, se logró detectar que una jefatura dentro de la empresa influye de manera negativa sobre algunos colaboradores, en especial a los que muestran mayor resistencia a los cambios (pregunta 21).

Se detectó que la empresa no cuenta con los antecedentes necesarios para demostrar el buen o mal desempeño de sus colaboradores (pregunta 16). La manera en que cada responsable califica a sus colaboradores es meramente empírica, por lo tanto, el desempeño del trabajador durante todo el año solo se encuentra destinado a la visión de su jefatura, sin respaldo verídico de sus resultados.

2.6.3. Rutas de Carrera y Puesto a Sustituir.

La mayoría de los colaboradores desconocen las rutas hacia las cuales pueden ascender, ya que no existen inducciones, planes o políticas establecidas que proporcionen una guía a seguir (pregunta 15).

Asimismo, se evidenció, que los descriptores de puestos que se poseen hasta el momento no se encuentran actualizados a la fecha, acto que desencadena el desconocimiento o reconocimiento formal de las funciones y perfiles idóneos de un puesto (pregunta 3 de la entrevista).

Los colaboradores están satisfechos con el trabajo que realizan y reciben estabilidad laboral (pregunta 15); propiciando que el colaborador se sienta motivado a desarrollarse dentro de la Institución, siempre y cuando se les brinden las oportunidades, siendo uno de los requerimientos de los colaboradores la capacitación de manera sistemática en el área de trabajo (pregunta 20), para lograr ser más eficientes y así poder crecer dentro de la Institución.

2.6.3. Rotación de personal.

En Grupo Wires de El Salvador, los trabajadores tienen como objetivo ascender y posicionarse mejor en la empresa en la que laboran, siendo esta la respuesta del 75% de los encuestados, (pregunta 14) según sus capacidades y experiencia, ya sea por ambición profesional o por una mejor remuneración económica, sin embargo una cantidad similar de colaboradores que desea ascender dentro de la empresa desconoce los puestos de trabajo a los que puede ir ascendiendo (pregunta 15) y por ende los requisitos mínimos que debe cumplir para escalar en orden de niveles jerárquicos, lo cual pudo haber generado una rotación de personal tan alta como hasta el momento que se realizó la investigación. Se resumen otras causas de rotación para la empresa en la figura 08.

2.6.3.1. Análisis de los factores.

Para profundizar más acerca de los factores que causan y mantienen el problema, se identificaron los siguientes:

Figura 8

Diagrama Causa y Efecto para la rotación del personal.



Nota: Elaborado por el equipo de investigación

- Actualmente la empresa no cuenta con un departamento fijo de Recursos Humanos, por lo tanto, no tiene a una persona especializada para encargarse de lleno a los procesos de formación de su recurso humano (pregunta 4 y 5).
- La organización no posee un plan de contingencia para contrarrestar una ausencia laboral de un colaborador, o un puesto crítico, lo cual puede generar conflictos cuando este decide retirarse de la organización (pregunta 6 y 7 de la entrevista).
- El 75% de los colaboradores manifiesta que no tuvo la oportunidad de ser capacitado (pregunta 18).
- Los perfiles de los puestos de la organización de los diferentes departamentos no se encuentran actualizados (Con base en la documentación que se le solicitó previamente a la organización).
- No poseer un sucesor para los puestos críticos y puestos claves.

- Se brinda información escasa a los colaboradores sobre la carrera que puedan ejercer en la organización, tanto como a qué puestos pueden ascender (pregunta 15), los requisitos mínimos y el periodo que debe cumplir, todo esto se debe a la falta de herramientas formales para el desarrollo del personal.

2.6.3.2 Efectos del problema.

Por los problemas identificados en el punto anterior, da origen a lo siguiente:

- Rotación del personal.
- Personal no apto para reemplazar un puesto determinado, o un puesto crítico de la organización.
- Deficiencia en las labores cotidianas.
- Incremento de las jornadas laborales.
- Personal no capacitado para distintas áreas.
- Escasas oportunidades de crecimiento para el personal, como entrenamientos y capacitaciones, para impulsar y generar un valor agregado al colaborador.
- Proceso deficiente para la selección y contratación del personal.
- Incremento en costos de reclutamiento y selección.

2.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2.7.1. Conclusiones:

1. La empresa no posee un manual y análisis de descripción de puestos formal, en el cual se detallan los requerimientos mínimos esenciales del perfil, que servirá de referencia para trazar las rutas y requisitos de los planes de carrera y sucesión.
2. Se identificó que la empresa por el momento no posee herramientas que le permitan medir el desempeño de sus colaboradores, herramientas que son de suma importancia para gestión del recurso humano y facilitar la toma de decisiones.
3. La mayoría de los colaboradores están de acuerdo que la capacitación contribuye a la mejora de su desempeño y motivación, sin embargo, el 75% de ellos no ha tenido la oportunidad, por lo que están dispuestos a someterse a capacitaciones e inducciones que refuercen el conocimiento de la filosofía y estrategia de la empresa y crecimiento profesional en conjunto a los incentivos.
4. Los colaboradores manifiestan que no existe un plan definido que les indique lo que pueden lograr a lo largo de su carrera dentro de la empresa, el 80% de éstos han desempeñado el mismo cargo durante todo el tiempo que tienen de laborar.
5. El entrevistado considera que un Plan de Carrera y Sucesión contribuirá al desarrollo de los colaboradores, ya que servirá como motivación para los mismos, logrando con ello la disminución de la rotación, cumplimiento de objetivos y mejoras en la atención al cliente.

2.7.2. Recomendaciones:

1. Para el diseño del Plan de Carrera y Sucesión, es necesario actualizar el Manual y Descriptores de Puestos, para determinar los requisitos de perfiles que se necesitan.

2. Se recomienda la incorporación de herramientas que permitan medir el desempeño de sus colaboradores en el ámbito de competencias, conocimientos y experiencia, se les propone utilizar la evaluación de 9 bloques.
3. Proporcionar al personal antiguo y de nuevo ingreso un programa formal de capacitación e inducción (Ver anexo 7), el cual incluya aspectos tales como: Misión y Visión de la Institución, Normas Internas, Valores de la Institución, Derechos, Responsabilidades, Estructura Organizativa, Prestaciones, Incentivos y Planes de Desarrollo como los propuestos: Plan de Carrera y Sucesión.
4. Dar a conocer el Plan de Carrera y Sucesión a todo el personal y que sirva como incentivo para que el colaboradore se desarrolle profesionalmente, obteniendo de esta manera un recurso humano más calificado y motivado, acompañado de programas de capacitación y entrenamiento.
5. Desarrollar el diseño e implementación de un Plan de Carrera y Sucesión que contribuya a que los colaboradores se desarrollen dentro de la empresa y disminuya la rotación de personal, el cual debe contener las rutas de carrera para cada puesto, puestos críticos a sustituir y los requisitos indispensables para moverse de una escala a otra.

CAPÍTULO III PROPUESTA DE UN PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN PARA LA DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA GRUPO WIRES DE EL SALVADOR, S.A DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

3.1 OBJETIVOS

General.

- Proporcionar herramientas que sirvan de guía para el diseño de un Plan de Carrera y Sucesión del personal administrativo y operativo, que coadyuve a la disminución de la rotación del personal en Grupo Wires de El Salvador.

Específicos.

- Elaborar una guía que adecue la elaboración de planes para el desarrollo del personal en la empresa Grupo Wires de El Salvador.
- Motivar la permanencia del talento clave en la empresa Grupo Wires de El Salvador, mediante planes para el desarrollo del personal.
- Incentivar a los colaboradores de la empresa Grupo Wires de El Salvador en la búsqueda de la mejora continua a través de la superación profesional.

3.2 IMPORTANCIA

Para alinear el desarrollo profesional de los colaboradores con los objetivos de la organización, a través de los planes para el desarrollo del personal, la organización debe asegurar de encauzar el potencial de sus colaboradores, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes de acuerdo con su trayectoria, motivos personales y laborales, así como los objetivos organizacionales. La propuesta agrupa dos herramientas que existen en el área de Recursos Humanos, dentro de ellas se pueden mencionar: Planes de Carrera y Sucesión; que vienen apoyados de Descriptores de puestos, La Evaluación del Desempeño, Capacitaciones, entre otras. El Plan de Carrera y Sucesión como herramienta clave para la Gestión del Talento Humano que se propone, pretende disminuir la rotación y dar continuidad al talento humano que ya se posee, asimismo, puede ser aplicado a toda la organización para que sea una herramienta que ayude a solucionar los conflictos de transición de mandos y de transmisión de conocimientos.

En la propuesta se ofrece fortalecer algunas estrategias de la empresa, mediante la gestión de la movilidad del RRHH, para crear y mantener la imagen externa, aprovechar la inversión en RRHH. y retener el talento. Es importante señalar que estos planes evitan que los Gerentes y todos los miembros de la organización continúen desarrollándose en forma aislada, e involucra desde los Directivos hasta el último miembro de la organización.

3.3 GUÍA DE ACCIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA DE PLANES DE CARRERA Y SUCESIÓN EN LA EMPRESA WIRES EL SALVADOR S.A DE C.V.

La guía tiene por objeto describir el proceso para poner en marcha un plan de carrera y sucesión, en la organización investigada, para motivar de esta manera a sus colaboradores y a su vez, retener y aprovechar al máximo las competencias del capital humano que ya acoge.

En esta guía se describen tres requerimientos que se deben tomar en cuenta para la elaboración de ambos planes, que son las políticas que se acordarán, los roles que tendrá cada miembro del equipo y las fuentes de información para generar una óptima selección, consecutivamente se enumeran los pasos que se deben seguir para la puesta en marcha.

3.3.1 POLÍTICAS DEL PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN

Se proponen las siguientes políticas para orientar, delimitar y asegurar la toma de decisiones en la puesta en marcha de los planes de carrera y sucesión:

- a) Cualquier colaborador del área administrativa y operativa, independientemente de su nivel jerárquico, puede hacer carrera y ser sucedido dentro de la institución.
- b) Se precisa la comunicación dentro de la empresa, para dar a conocer las oportunidades de crecimiento.
- c) Los Planes de Carrera y Sucesión se desarrollarán con base a las exigencias requeridas para poder desempeñar un cargo, es decir, cumplir con los requerimientos mínimos de la descripción del puesto.
- d) Para cada persona en un puesto se prevé un tiempo necesario para alcanzar la nueva posición.
- e) La organización debe proporcionar igualdad de oportunidades para que el personal pueda desarrollarse de manera equitativa.
- f) La Junta Directiva y Gerentes de la institución deben tener un alto grado de participación en la planeación de las carreras de los colaboradores.
- g) La Junta Directiva de la empresa deberá gestionar la aprobación de los fondos, para mejorar los salarios del personal; no obstante, se aplique o no el incremento propuesto de los salarios, el colaborador podrá hacer carrera dentro de la institución, tomando en cuenta el salario actual que posea.

- h) Las jefaturas deben desempeñar un papel activo en el desarrollo profesional de los colaboradores, proporcionando retroalimentación adecuada y oportuna.
- i) Se deberá contar con un programa de capacitación continua y evaluación periódica del personal, para dar seguimiento al Plan de Carrera y Sucesión en el desarrollo de los colaboradores.
- j) Conformar una Junta Evaluadora, la cual deberá estar conformada por el Gerente General, Gerente Administrativo y demás Gerentes de los Departamentos.

3.3.2 ROLES EN LA PROPUESTA DE LOS PLANES DE CARRERA Y SUCESIÓN.

Para llevar a cabo planes para el desarrollo de personal de forma exitosa se requiere de la interacción de cuatro personas que asumen los siguientes compromisos:

Tabla 06

Descripción de Roles en los Planes de Carrera y Sucesión.

<p>Gerente General</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Consensar y asignar los recursos necesarios para facilitar el alcance de los objetivos establecidos en la propuesta. ● Promover la participación de los involucrados y asignar responsabilidades. ● Participar en la identificación de colaboradores con talento y potencial. ● Asegurar que la estrategia se lleve a cabo.
-------------------------------	--

<p>Gerente Administrativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar la identificación y selección de colaboradores con talento y potencial en la empresa. ● Retroalimentar al Colaborador constantemente. ● Gestionar los recursos asignados, aportar instrumentos y conocimientos. ● Realizar reuniones de seguimiento. ● Dar acompañamiento y ayuda a los involucrados.
<p>Gerente o encargado de área</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Participar en la identificación y selección de colaboradores con talento y potencial. ● Promover reuniones de seguimiento. ● Actuar como mentor. ● Retroalimentar al colaborador constantemente.
<p>Colaborador</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Tener claras sus expectativas de crecimiento dentro de la empresa. ● Principal responsable de ejecutar y avanzar en su plan de carrera y sucesión. ● Cumplir con las actividades formativas y/o de desarrollo programadas. ● Participar en las reuniones de seguimiento. ● Solicitar retroalimentación constante. ● Fomentar actividades de autoaprendizaje.

Nota: Elaboración propia del grupo de investigación

3.3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN PARA GENERAR PLANES DE CARRERA Y SUCESIÓN:

- Expectativas de crecimiento del colaborador (Ver anexo 8).
- Descriptores de puestos. (Ver anexo 9)
- Evaluación del desempeño y competencias (Ver Anexo 11).
- Pruebas psicométricas.
- Entrevista.
- CV.

3.3.4 PLAN DE CARRERA

Guía de acción para la puesta en marcha de un plan de carrera en la organización objeto de estudio.

PASO 1.

Presentar la propuesta de plan a los Directivos de la Organización, para su aprobación y observaciones. El Gerente Administrativo y auxiliar subsanarán y adecuarán las observaciones y serán quienes preparen las fuentes de información para generar planes de carrera.

PASO 2.

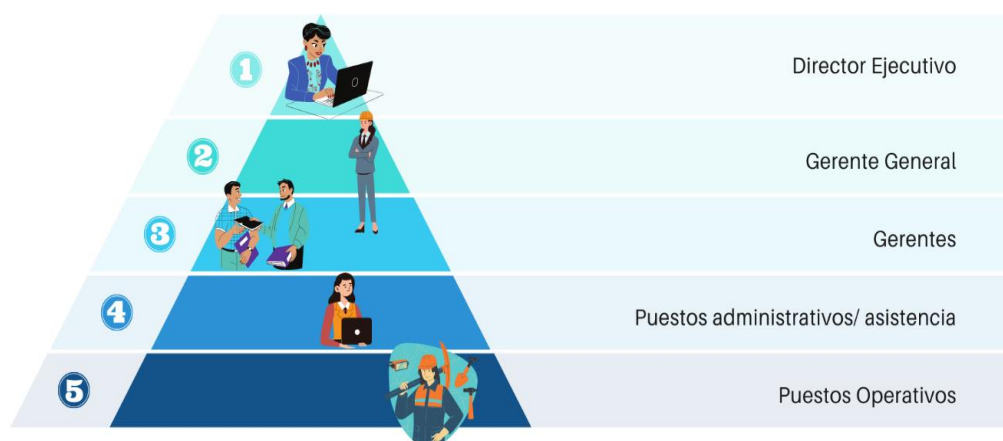
Se debe integrar una Junta Evaluadora de Talento conformado por el Gerente General y los Gerentes de Área, con la finalidad de:

- Alinear las estrategias a los objetivos de la empresa.
- Identificar puestos claves, para ello primero se debe identificar y comprender la relación de los niveles que tienen los puestos que debe seguir el colaborador para llegar al cargo final. (Ver figura 9 y Tabla 08)
- Identificación de colaboradores con alto desempeño, potencial de liderazgo, cumplimiento de competencias, nivel de compromiso e iniciativa.

- Medir las competencias necesarias para desempeñar el nuevo rol. Pueden ser medidas por medio de una evaluación del desempeño o una autoevaluación del colaborador ya que la empresa no posee herramientas para medir el desempeño de sus colaboradores. (Ver anexo 10 y 11.)

Figura 9

Niveles Jerárquicos en Grupo Wires de El Salvador S.A de C.V.



Nota: Elaboración propia del equipo de investigación.

Tabla 07

Distribución del personal.

Nombre del puesto	Cantidad de colaboradores
Encargado de Departamento	4
Contador	1
Asistente o Auxiliar	3
Ejecutivo de Ventas	5
Carnicero	2
Motorista	2
Ordenanza	2
Monitoreo y publicidad en redes sociales	1
Total	20

Nota: Elaboración propia del equipo de investigación

PASO 3.

El jefe inmediato deberá asegurarse que el Colaborador esté interesado en participar en el Plan de Carrera. Para ello, el colaborador deberá completar el formulario de intereses de crecimiento del colaborador. (Ver Anexo 08).

PASO 4.

Con base en los consensos a los que llegue la Junta, será el Gerente Administrativo, quien elabore una matriz de talento y potencial, ya que por el momento en la empresa no posee herramientas para la evaluación del desempeño. Se propone emplear la matriz de 9 bloques para esta evaluación. (Ver Anexo 11).

PASO 5.

Considerando los datos recolectados, respecto a las competencias y el desempeño de los Colaboradores que cuentan con el potencial para desarrollar una carrera, se elegirá a quienes serán incluidos en el programa, llenando la Matriz de Talento (Ver anexo 12) El Gerente Administrativo será quien presente la propuesta inicial de carrera al Colaborador y a la Junta.

Con base en esta evaluación se identificarán las brechas de desarrollo que deberán ser cubiertas por el plan.

PASO 6.

El Gerente Administrativo con base en la Matriz de Talento, los intereses de crecimiento y desarrollo del Colaborador, realizará el diseño del Mapa de carrera; identificando el puesto origen, los puestos intermedios y el puesto destino. Todo este proceso será confidencial y no se deberán generar falsas expectativas en el Colaborador relacionado a su carrera, ya que este plan no es sinónimo de una promesa de promoción o de incrementos de beneficios o compensaciones. Se debe completar el formato propuesto para la realización de un Mapa de Carrera (Ver Anexo 13)

Se muestra un diseño de carrera para todos los puestos que posee Grupo Wires de El Salvador S.A de C.V. (Ver anexo 14).

PASO 7.

El Gerente Administrativo alineará los acuerdos de aprendizaje de los Planes de Carrera con el Plan de Capacitación (Ver Tabla 10 y 11) y de esa manera, reforzar el compromiso de los colaboradores con el plan y así aprovechar los recursos que se asignen a la Gestión del Talento Humano.

PASO 8.

El Gerente Administrativo o encargado de Recursos Humanos (si en ese momento ya lo hubiese) comunicará a los Gerentes de Departamento sobre las vacantes existentes y en conjunto revisarán qué colaboradores serán considerados el perfil y cuáles serán las competencias requeridas para ocupar el nuevo puesto.

PASO 9.

Ajuste Salarial, se puede relacionar al Plan de Carrera con algún tipo de bono o compensación como reconocimiento al nuevo nivel de responsabilidades asumido por el colaborador dentro de la organización. Para esto puede ser utilizada la Escala Salarial vigente para la organización, la cual debe estar actualizada y acorde con los salarios del mercado. Pero toda decisión dependerá de la Junta Directiva.

El plan de carrera suele ser más riguroso porque exige mayor esfuerzo del talento individual y la puesta en práctica del mismo.

Los mejores talentos no buscan que una compañía brinde un "trabajo de por vida", sino una "carrera para ellos", es decir, cómo sus intereses se alinean con los objetivos de la organización y de qué manera puedan trabajar para alcanzar esos objetivos compartidos mientras amplían y

profundizan en sus habilidades y capacidades. Contar con gente preparada y no tener que salir a buscar al mercado nuevos miembros, implica ahorro en los costos en los tiempos de búsqueda y en la formación de cada uno de ellos.

PASO 10.

Conforme sea necesario, el jefe inmediato en conjunto al Gerente Administrativo puede llevar a cabo reuniones de retroalimentación para acordar ajustes al Plan de Carrera de alguno de los colaboradores, para incrementar la probabilidad de éxito del programa y mantener alineados los objetivos de la empresa.

3.3.5 PLAN DE SUCESIÓN.

Guía de acción para la puesta en marcha de un plan de sucesión en la organización objeto de estudio.

PASO 1.

Presentar la propuesta de plan a los Directivos de la Organización, para su aprobación y observaciones. El Gerente Administrativo y auxiliar subsanaron y adecuarán las observaciones y serán quienes preparen las fuentes de información para generar los planes de sucesión.

PASO 2.

El Gerente Administrativo será el encargado de determinar los puestos claves que ameriten asignar a un sucesor apto en caso de contingencias como: renuncias voluntarias, despidos, fallecimientos, jubilaciones u otra variable que provoque la rotación e inoperatividad de la organización. Con el objetivo de preservar y tener un plan de contingencia se priorizan los puestos críticos. En la investigación, se logra identificar el alcance que puede tener inicialmente el plan de sucesión, y se determina para los siguientes puestos: (Ver Figura 10 y anexo 09)

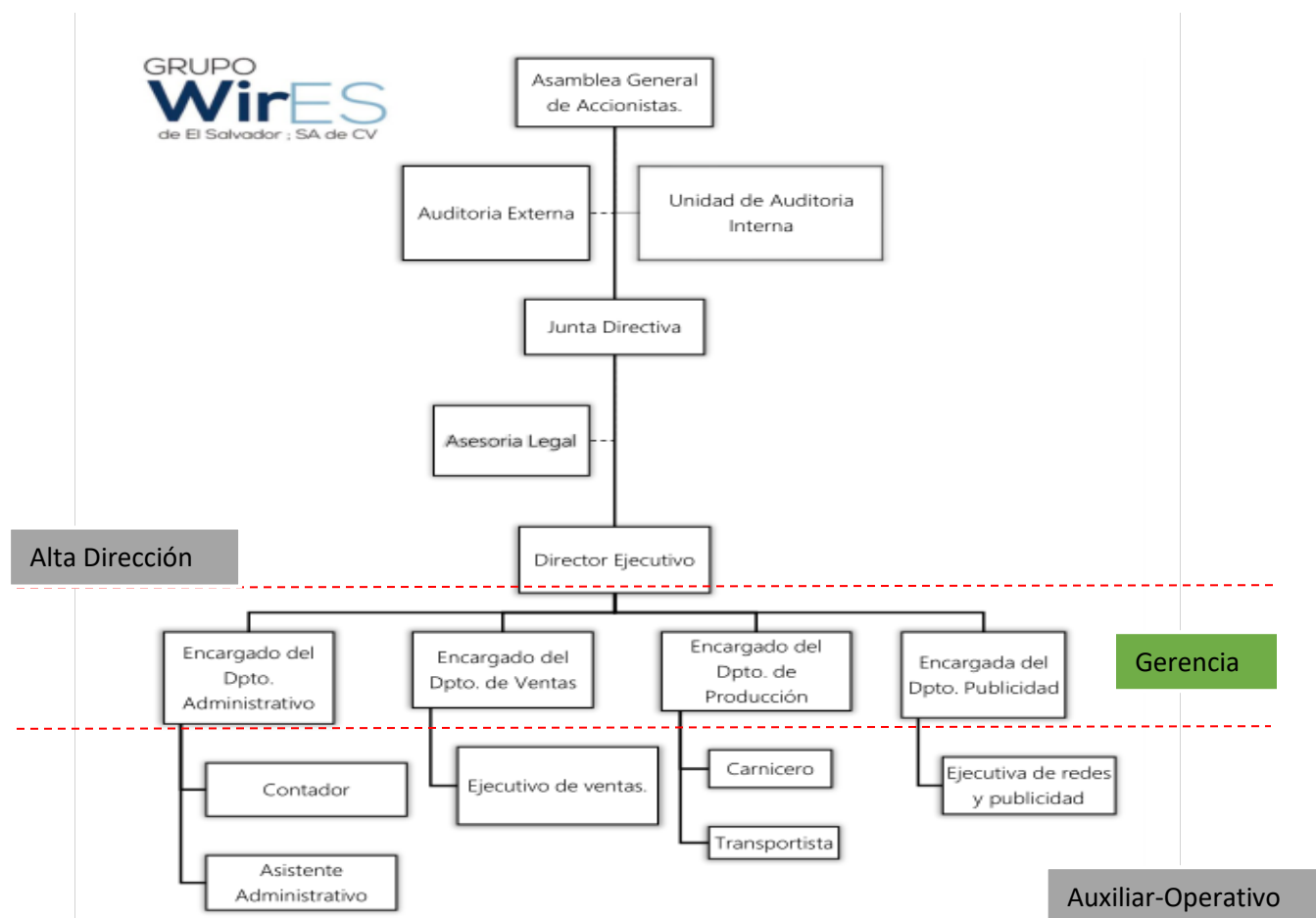
- Gerencia Administrativa.
- Gerencia de Ventas.
- Gerencia de Producción.
- Gerencia de Mercadeo y Publicidad.

PASO 3.

Comunicar los objetivos perseguidos a los candidatos, El Gerente Administrativo será el responsable de difundir debidamente los objetivos y responsabilidades que asumirán los candidatos y posteriormente participantes del programa. Estos objetivos pueden ser concretados en el paso 2 de los planes de carrera y deben ser alineados a la estrategia de la organización.

Figura 10

Corte horizontal según estructura de puestos.



Nota: Elaboración propia del equipo de investigación

Se propone un perfil de puestos para cada Gerencia (Ver Anexo 09)

PASO 4.

Identificación y evaluación del personal.

Responsables: Gerente General y Gerente Administrativo.

Recursos: Entrevistas, evaluaciones del desempeño, descriptores de puesto, CV actualizado, Plan de Carrera.

Evaluación de los candidatos.

En este paso se toma en cuenta las características que debe tener cada candidato para ocupar el puesto del sucesor de la organización, ya que es de vital importancia para asumir el cargo.

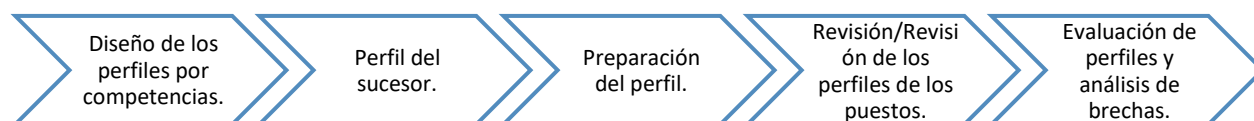
Una vez identificados los posibles candidatos se comenzará el proceso de selección, puesto que cada persona posee habilidades que destacan fortalezas y áreas de oportunidad, por lo que se realizará un análisis minucioso de cada una de ellas, es primordial para seleccionar al candidato que reúna las condiciones idóneas, o bien desarrollarlo en caso de ser imparciales. Lo anterior permite reafirmar la decisión y brindar un ambiente de credibilidad y transparencia a todos los involucrados.

De esta manera, se lleva a cabo el análisis, por medio de tres fases de diferentes pruebas, determinando los objetivos respectivos y evaluando el liderazgo, la resolución de problemas y la toma de decisiones de cada candidato; Pasos restantes se evalúan en la entrevista final, se determina por medio de su experiencia y competencias como puede llegar a responder el colaborador en la toma de decisiones, la sinergia para la correcta toma de decisiones. Para estas evaluaciones pueden ser utilizado los anexos 8, 9,10, 11 y 12.

PASO 5.

Figura 11:

Pasos para el diseño del perfil de un sucesor.



Nota: Elaborado por el equipo de investigación

Tabla 08*Diseño del perfil por competencias.*

		FORMULARIO PARA EL DISEÑO DE PERFILES SUCESORES			
DATOS PERSONALES DEL EVALUADO					
Nombre:	_____	Departamento:	_____		
Jefe inmediato:	_____	Puesto:	_____		
Nivel Académico:	_____	Fecha:	_____		
Fecha de Ingreso:	_____	Número de postulación:	_____		
POSTULACIÓN					
Puesto	Nivel	Departamento	Nivel académico	Antigüedad en la empresa	Motivo de sucesión.
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS					
Indique las principales razones por las que se debe considerar al postulado para una sucesión de personal.					
CANDIDATO A SUSTITUIR UN PUESTO Y DOMINIO DE COMPETENCIAS					
Puesto	Función	Competencias	Nivel de Dominio		

Nota: Elaboración propia del equipo de investigación

Perfil del sucesor.

Después de realizar el proceso de evaluación de los candidatos, para determinar cuál de ellos cumple con el perfil necesario para la organización y así desempeñar sus funciones de manera exitosa. Para ello, se identificará al mejor candidato de acuerdo al perfil creado. Asimismo, se

tendrán en cuenta las siguientes capacidades: De liderazgo, comunicación, conocimiento y toma de decisiones.

Revisión de los perfiles de puestos.

En el área de Administración, se muestran las funciones y los perfiles de los puestos en un sistema de gestión por competencias que estructuran dicha área. Cabe denotar, que los conocimientos específicos de cada puesto de trabajo son valorados de acuerdo a los siguientes niveles:

Básico	Posee un nivel general de los principios básicos de los conocimientos específicos necesarios para desempeñar el trabajo diario.
Medio	Posee un nivel aplicado de técnicas, prácticas y procedimientos, requerido para desempeñar tareas y resolver problemas de complejidad moderada.
Avanzado	Posee un nivel comprensivo de los conocimientos específicos, tiene la capacidad de desarrollar técnicas, prácticas y soluciones orientadas al cliente.
Maestría	Posee un nivel experto en la aplicación de los conocimientos en la organización y en el campo de su especialización.

Y las cualidades/capacidades de cada puesto son valoradas de acuerdo a los siguientes niveles de importancia:

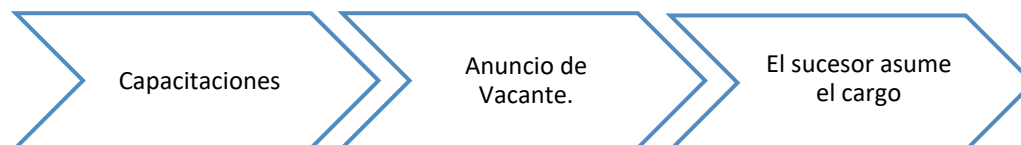
Conveniente	Cualidad/capacidad favorable que permite el buen desempeño del cargo.
Necesaria	Cualidad/capacidad imprescindible para el desarrollo eficiente y efectiva de las diferentes funciones asignadas.
Importante	Cualidad/capacidad primordial para el logro de objetivos y metas planificadas.

Luego de elegir al candidato idóneo para la sucesión, se procederá a evidenciar las necesidades de capacitación por las brechas reflejada en el perfil.

PASO 6.

Figura 12

Preparación del sucesor, traspaso y retroalimentación.



Nota: Elaborado por el equipo de investigación

Capacitaciones.

Para preparar al sucesor del puesto es necesario contar con un plan de formación tal como se muestra en la tabla 12:

Traspaso del sucedido al sucesor.

El Gerente General con apoyo del Gerente Administrativo tendrán la obligación de informar y reunir a cada uno de los colaboradores de la organización para poder hacer de su conocimiento el traspaso de las funciones ya sea eventual o permanentemente del encargado del departamento Administrativo al sucesor; sin embargo, el Gerente General deberá servir como apoyo a las gestiones del sucesor, de tal manera que pueda brindar aportes que le sirvan de guía al sucesor.


PASO 7.

Conforme sea necesario, el jefe inmediato en conjunto al Gerente Administrativo puede llevar a cabo reuniones de retroalimentación para acordar ajustes a las sucesiones de alguno de los colaboradores, para incrementar la probabilidad de éxito del programa y mantener alineados los objetivos de la empresa.

3.4 PLAN GENERAL DE CAPACITACIÓN

Tabla 09

Plan de Capacitación.

	PLAN GENERAL DE CAPACITACIÓN DE GRUPO WIRES EL SALVADOR S.A. DE C.V.	
CONTEXTO		
<p>Basado en los resultados de la investigación, en la cual los colaboradores han expresado que, en la actualidad no poseen planes para el desarrollo profesional que estimulen a seguir creciendo dentro de la empresa. Se ha determinado definir un Plan General de Capacitación sobre diferentes temáticas que contribuyan a la implementación de técnicas de administración de recursos humanos y con ello disminuya la rotación del personal, fomenta la motivación.</p>		
OBJETIVOS	METAS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparar al personal sobre diferentes temáticas que contribuyan al desarrollo y formación del recurso humano, que estimule la formación de carrera dentro de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar las habilidades de Selección de Personal al 100.0% de las personas que ocupan el puesto de reclutadores. ▪ Capacitar al 90.0% del personal operativo (16 colaboradores) para contribuir a elevar su nivel de competencia y efectividad. ▪ Desarrollar talleres y actividades para el 100.0% de personal sobre motivación. ▪ Divulgar a un 100.0% del personal la filosofía relativa a los valores y objetivos empresariales ▪ Formar al 70.0% de personal que ocupa puestos operativos y auxiliares en crecimiento profesional. ▪ Fomentar el trabajo en equipo, mediante el desarrollo de talleres con el 100.0 % del personal operativo. 	
POLÍTICAS	ESTRATEGIAS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las Gerencias; deberán apoyar y efectuar seguimiento de la participación en los eventos de formación tales como: capacitaciones, entrenamientos, seminarios, talleres u otros. ▪ La Gerencia Administrativa, será la responsable de: <ol style="list-style-type: none"> a. Diagnóstico de necesidades de capacitación. b. Elaboración del Plan de Capacitación. c. Organización de los Eventos. d. Control y evaluación de la capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar a conocer los objetivos que se persiguen, y los beneficios que se lograrán con la implementación del plan. ▪ Ejecutar el Plan General de Capacitación que contribuya a la mejora continua de la organización en conjunto al desarrollo y motivación de los colaboradores. 	

Elaboración propia del equipo de investigación

Tabla 10

Programa de capacitación.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A EJECUTAR					
NOMBRE DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	CURSOS	CANTIDAD DE PERSONAS	INSTRUCTOR DEL PROGRAMA	DURACIÓN	LUGAR
1. Selección de Personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Métodos de Evaluación. 2. Tipos de Competencias. 3. Identificación de Competencias. 	2	Consultor externo Especialista en Selección de Personal.	12 horas	GRUPO WIRES
2. Desarrollo de competencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencias más aplicables en las organizaciones. 2. Competencias Gerenciales. 3. Competencias Laborales. 	15	Consultor Empresarial especialista en Recursos Humanos.	24 horas	FEPADE
3. Habilidades Gerenciales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación, Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales. 2. Manejo de Conflictos. 3. Orientación a resultados. 	5	Consultor Empresarial especialista en Recursos Humanos.	16 horas	GRUPO WIRES
4. Técnicas de Motivación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actitud en el trabajo. 2. Motivación en el trabajo. 3. Valoración del Trabajo 4. Risoterapia. 	20	Especialista en Psicología Organizacional.	16 horas	INSAFORP
5. Filosofía Empresarial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Declaratoria de Valores. 2. Catálogo de filosofía empresarial. 	20	Especialista de la Gerencia Administrativa	4 horas	GRUPO WIRES

Nota: Elaborado por el grupo de investigación.

3.5 PRESUPUESTO DE COSTOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LAS CAPACITACIONES.

Tabla 11

Presupuesto para la puesta en marcha del plan de carrera y sucesión.

Programas de Capacitación	Cursos de Capacitación	Instructor	Hojas de Evaluación	Almuerzo	Refrigerio	Material de Apoyo	Diploma de participación	Otros	TOTAL
Selección de Personal	<ul style="list-style-type: none"> Métodos de Evaluación. Tipos de Competencias Identificación de Competencias 	\$300.00	\$40.00	\$21.00	\$15.00	\$50.00	\$20.00	\$0.00	\$446.00
Desarrollo de competencias	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de Competencias más aplicables en las organizaciones. Competencias Gerenciales Competencias Laborales. 	\$350.00	\$75.00	\$105	\$75.00	\$45.00	\$150.00	\$150.00	\$950.00
Habilidades Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación, Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales. Manejo de Conflictos y Negociación. Orientación a resultados. 	\$350.00	\$50.00	\$42.00	\$25.00	\$125.00	\$50	\$20.00	\$662.00
Técnicas de Motivación	<ul style="list-style-type: none"> Actitud en el trabajo. Motivación en el trabajo. Valoración del Trabajo Risoterapia 	\$150.00	\$105.00	\$147.00	\$105.00	\$63.00	\$210.00	\$100.00	\$880.00
Filosofía Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> Declaratoria de Valores Catálogo de filosofía empresarial 	\$0.00	\$5.25	\$0.00	\$105.00	\$63.00	\$0.00	\$25.00	\$198.25
TOTAL									3,136.25

Nota: Elaborado por el equipo de investigación.

3.6 PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Tabla 12*Plan de Acción para la implementación de la propuesta.*

Empresa: Grupo Wires de El Salvador S.A de C. V				Fecha: 30-10-2021		
Nombre del plan: Propuesta de implementación de un Plan de Carrera y Sucesión para la disminución de la rotación del personal						
Objetivo: Establecer actividades que deben realizarse para implementar el Plan de Carrera y Sucesión						
N°	Actividad	Responsable	Tiempo		Costo en dólares	Resultado
			inicio	Final		
1	Reunirse con la máxima autoridad de la institución para presentar el Plan de Carrera y Sucesión.	Gerente General	Mes 1	Mes 1	\$70.00	Contar con el apoyo y aprobación de la máxima autoridad de la institución para implementar el plan de carrera y sucesión, incorporando las modificaciones que la máxima autoridad considere necesarias.
3	Modificar la normativa interna institucional en cuanto a la actualización de los descriptores de puestos e implementación de herramientas para la medición del desempeño y oportunidades para aplicar a puestos vacantes en toda la institución.	Grupo Wires de El Salvador S.A. de C.V.	Mes 2	Mes 2	\$25.00	Garantizar que se tengan los recursos y herramientas necesarias para aplicar un plan de carrera y sucesión, asimismo que se brinde a los colaboradores la oportunidad de aplicar a otros puestos institucionalmente.
4	Incluir Manuales de descripción de puestos	Gerente del Departamento Administrativo-	Mes 2	Mes 2	\$400.00	Detalle de los requerimientos mínimos necesarios para cada puesto de trabajo, que servirá de referencia para trazar las rutas y requisitos de los planes de carrera y sucesión.

5	Determinar herramientas para la medición del desempeño.	Gerente del Departamento Administrativo-	Mes 2	Mes 2	\$425.00	Contar con instrumentos que permitan evaluar el desempeño y potencial de los colaboradores.
7	Publicar el Plan de Carrera y Sucesión en la cartelera interna de la Institución.	Gerente del Departamento Administrativo-	Mes 3	Mes 3	\$25.00	Que todos los colaboradores de la Institución conozcan los requisitos necesarios para desarrollar su carrera dentro de la institución
8	Seleccionar a los colaboradores destacados.	Comité evaluador.	Mes 3	Mes 3	\$45.00	Preparar a los colaboradores para ocupar el puesto superior siguiente.
9	Incorporar en el Plan de Capacitación y Guía Personal de Formación las actividades de formación y desarrollo necesarias que apoyen el plan de carrera de los colaboradores con potencial interesados.	Gerente del Departamento Administrativo y Gerente de área.	Mes 3	Mes 4	\$3,136.25	Desarrollar en los colaboradores con potencial las competencias necesarias para ocupar el puesto superior siguiente o el puesto a suceder.
10	Realizar control y retroalimentación periódica.	Gerente del Departamento Administrativo y Gerente de área.	Mes 4	Mes 4	\$100.00	Controlar la efectividad de los planes.
COSTO TOTAL DE IMPLEMENTACIÓN					\$4,226.25	

Nota: Elaboración propia del grupo de investigación

3.7 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 13

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN ACTIVIDADES A EJECUTAR PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA PROPUESTA.

N°	Actividad a ejecutar	Responsable	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
			Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Entrega de la propuesta al Gerente General de la institución.	Grupo investigativo																
2	Presentación de la propuesta a la Máxima Autoridad, subsanar observaciones y aceptación.	Gerente General																
3	Conformar el comité de evaluación.	Grupo Wires de El Salvador S.A. de C.V.																
4	Actualizar los descriptores de puestos e implementar herramientas de medición de desempeño.	Grupo Wires de El Salvador S.A. de C.V.																
6	Ejecución de los planes a implementar.	Gerente Administrativo																
7	Presentación del Plan de Carrera y Sucesión a todo el personal de la empresa.	Gerente Administrativo																
8	Seleccionar a los colaboradores destacados.	Comité evaluador																
9	Implementar capacitaciones según la necesidad que refleje el resultado.	Grupo Wires de El Salvador S.A. de C.V.																
11	Evaluaciones y controles del programa e imprevistos	Grupo Wires de El Salvador S.A. de C.V.																

Nota: El presente cronograma es una estimación del tiempo que llevará la puesta en marcha de la presente propuesta cuya fecha de inicio no se incluye, ya que será decidida por la organización.

Bibliografía

Libros:

- Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. En M. A. Alles, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias* (pág. 8). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2004). Diccionario de Comportamientos: gestión por competencias. En M. A. Alles, *Diccionario de Comportamientos: gestión por competencias* (pág. 16). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2005). Desempeño por Competencias, Evaluación de 360°. En M. A. Alles, *Desempeño por Competencias, Evaluación de 360°* (Primera ed., pág. 27). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. En M. A. Alles, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (pág. 96). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2009). Construyendo Talento. En M. A. Alles, *Construyendo Talento* (Primera Edición ed., pág. 120). Buenos Aires: Granica.
- Borge, A. C. (08 de octubre de 2011). *Slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/especializacionlogistica/presupuesto-y-plan-de-compras>
- Casares y Siliceo, A. C. (1996). Planeación de Vida y Carrera. En A. C. Aguilar, *Planeación de Vida y Carrera* (pág. 45). México: Limusa-Noriega.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 190). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. En I. Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición* (pág. 10). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. En I. Chiavenato, *Gestión del talento humano* (págs. 4-5). México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano* (Tercera edición ed., pág. 294). México, D. F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. En G. Dessler, *Administración de recursos humanos* (Decimoprimera edición ed., pág. 378). México: Pearson Education.
- Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. En G. Dessler, *Administración de Recursos Humanos* (Decimoprimera edición ed., pág. 433). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Gitman, L. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.

- Juárez, R. V. (2013). Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones. En R. V. Juárez, *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones* (Segunda edición ed., pág. 95). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Koontz, H. (2008). Administración: Una perspectiva global y empresarial. En H. Koontz, *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (pág. 665). México D.F.: McGraw-Hill.
- Maslow, A. (1991). Motivación y personalidad. En A. Maslow, *Motivación y personalidad* (pág. 87). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- McClelland, D. (1989). Teoría de las necesidades. En D. McClelland, *Teoría de las necesidades* (pág. 105).
- Robbins, S. P. (2005). Administración. En M. Coulter, *Administración* (Octava ed., pág. 158). México: Pearson Education.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración. En S. Robbins, & M. Coulter, *Administración* (Octava ed., pág. 158). México: Pearson Educación.
- Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. *sexta*, 403. México D.F: McGRAW-HILL.
- Serrano, A. (2007). Administración de Personas. En A. Serrano, *Administración de Personas* (pág. 41). San Salvador.
- Soler, M. R. (2003). *Mentoring. Estrategia de desarrollo de RRHH*. Barcelona: Gestión 2000.
- Soler, M. R. (2005). El mentoring como herramienta de motivación y retención del talento. *Desarrollo de RR.HH.*, 104.
- Wehrich, H. K. (2004). Administración Una Perspectiva Global. En H. K. Wehrich, *Administración Una Perspectiva Global* (págs. 6,14). McGraw-Hill Interamericana.
- Welsch, G. A., & Hilton, R. W. (2005). *Presupuestos: planificación y control*. México: Pearson Educación.

Trabajos de graduación:

- Alegría, Katia M. y otras. (2011). Perfil Profesional en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, San Salvador.

Leyes:

- Constitución de la República de El Salvador, decreto constituyente No. 38, de fecha de 15 diciembre de 1983, Diario Oficial No. 234 publicado el 16 de diciembre de 1983, tomo No. 281.
- Código de Trabajo de la República de El Salvador, Decreto Legislativo No.15, de fecha 23 de junio de 1972, Diario Oficial No. 142 publicado el 31 de julio de 1972, tomo 236.
- Ley de Formación Profesional, Decreto Legislativo No.554, de fecha 02 de junio de 1993, Diario Oficial No. 189 publicado el 13 de octubre de 1995, tomo 329.

Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), Decreto Legislativo No.1263, de fecha 03 de diciembre de 1953, Diario Oficial No. 226 publicado el 11 de diciembre de 1953, tomo 161.

Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto Legislativo No.927, de fecha 23 de diciembre de 1996, Diario Oficial No. 243 publicado el 23 de diciembre de 1996, tomo 333.

Internet:

Psicométricas. (noviembre de 2021). *Psicométricas*. Obtenido de <https://psicometricas.mx/precios-paquetes>

INSAFORP. (16 de Julio de 2021). *Generalidades del INSAFORP*. Obtenido de <https://www.insaforp.org.sv/index.php/quienes-somos/generalidades>

FEPADE. (16 de Julio de 2021). *¿Qué hacemos? FEPADE*. Obtenido de <https://fepade.org.sv/que-hacemos/>

Otros:

Rodríguez, R. d. (21 de agosto de 2021). Ruth del Milagro Rodríguez. Presentación "*Evaluación del desempeño con enfoque 360°*", 3. San Salvador.

Rodríguez, R. d. (18 de septiembre de 2021). Ruth del Milagro Rodríguez. Presentación "*Planes de Carrera y Sucesión*". San Salvador.

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cálculo de la Rotación de colaboradores en Grupo Wires de El Salvador en el periodo de junio a septiembre de 2021.

Anexo 2: Cuestionario.

Anexo 3: Guía de Entrevista.

Anexo 4: Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos.

Anexo 5: Resultado de la Entrevista.

Anexo 6: Análisis de la entrevista realizada al Gerente de la organización Grupo Wires De El Salvador, S. A. de C. V.

Anexo 7: Contenido del Catálogo de Valores.

Anexo 8: Formulario de interés de crecimiento y desarrollo de carrera por el colaborador.

Anexo 9: Descriptores de puesto para las gerencias.

Anexo 10: Formulario para la Evaluación de Competencias Necesarias del Nuevo Perfil.

Anexo 11: Matriz 9 bloques.

Anexo 12: Matriz de Talento Humano Consolidada.

Anexo 13: Formulario para la creación de un mapa de carrera.

Anexo 14: Propuesta de mapa de rutas de carrera por departamento y puesto de trabajo.

Anexo 15: Formulario de seguimiento y retroalimentación de un plan de carrera.

Anexo 1: CÁLCULO DE LA ROTACIÓN DE COLABORADORES

Fórmula del índice de rotación del personal

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Número de renuncias y despidos en un periodo determinado}}{\text{Número total de colaboradores}} \times 100$$

$$\text{Índice de rotación} = \frac{5}{20} \times 100$$

$$\text{Índice de rotación} = 0.25 \times 100$$

$$\text{Índice de rotación} = \underline{25\%}$$

El índice de rotación en lo que va de junio a septiembre de 2021 del grupo Wires de El Salvador S.A de C.V es del 25% lo que significa que si se continúa teniendo 5 renuncias y despidos cuatrimestralmente al finalizar el año se tendrá un índice de rotación del 75% del personal que se va de la empresa, lo cual significa que hay un problema a solucionar.

Anexo 2: CUESTIONARIO



Universidad de El Salvador
Facultade de ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Cuestionario dirigido a colaboradores del Grupo Wires de El Salvador S.A de C.V ubicada en el municipio de San Salvador.

Tema: Plan de carrera y sucesión de puestos para la disminución de la rotación del personal en la pequeña empresa Grupo Wires de El Salvador S.A. de C.V., ubicada en el municipio de San Salvador.

Objetivo: Recopilar información sobre los planes de carrera y sucesión.

La información proporcionada en este cuestionario será confidencial y de uso estrictamente académico.

Indicaciones: A continuación, se le presentan una serie de preguntas, por favor responda con una X a la opción que usted considere conveniente.

Sección I Datos de Generales.

1. Género: Femenino Masculino

2. Edad: 18 - 25 años
 26 - 35 años
 36 - 45 años
 Más de 46 años

3. Nivel de escolaridad que posee:

Básico
 Bachillerato
 Estudiante universitario
 Técnico
 Profesional
 Maestría

Sección II

Datos de Investigación.

Indicaciones: Por favor responda con una "X" a la opción que usted considere conveniente.

4. Seleccione su departamento de trabajo:

- Departamento Administrativo-Financiero
- Departamento de Ventas
- Departamento de Producción
- Otro, mencione: _____

5. Señale el cargo que desempeña en la empresa:

- Encargado de Departamento
- Contador
- Asistente o Auxiliar
- Ejecutivo de Ventas
- Carnicero
- Motorista
- Otro, mencione: _____

6. Seleccione las principales competencias que usted considera que posee:

- Toma de decisiones
- Facilidad de expresión
- Autocontrol
- Capacidad de planificar
- Pensamiento crítico
- Capacidad de negociación
- Trabajo en equipo
- Cultivar y practicar buenas relaciones
- Iniciativa y creatividad
- Intuición y liderazgo.

7. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la organización?

- De 0-5 meses.
- De 6 meses a 1 año.
- De 1-2 años.
- Más de 3 años.

8. Enumere los puestos o cargos que ha desempeñado desde que ingresó a la Institución.

- 1 puesto.
- 2 puestos.
- 3 puestos.
- Más de 3 puestos.

9. Seleccione qué tipo de introducción recibió al ingresar a la Institución.

- Manual del puesto.
- Inducción.
- Capacitación.
- Ninguna.

10. ¿Conoce los objetivos de su puesto de trabajo?

- Si.
- No.

11. ¿Percibe estabilidad laboral dentro de la Institución?

- Si.
- No.

12. ¿Se siente satisfecho con su trabajo?

- Si.
- No.

13. ¿Le gustaría buscar un nuevo empleo?

- Si.
- No.

Indique el motivo de su elección: _____

14. ¿Está interesado en optar a otro puesto dentro de la Institución?

- Si.
- No.

15. ¿Conoce los puestos de trabajo a los que puede ir ascendiendo en orden de niveles jerárquicos? Si su respuesta es sí, menciónelos.

- Si. ¿Cuáles? _____
 No.

Sección III

Capacitación y Desarrollo.

Indicaciones: Por favor responda con una "X" a la opción que usted considere conveniente.

16. ¿Tiene expectativas de seguir estudiando?

- Si.
 No.

17. ¿Considera usted que la empresa contribuye en su crecimiento profesional para desempeñar su puesto de trabajo?

- Si.
 No.

18. ¿Le han dado la oportunidad de ser capacitado?

- Si.
 No.

19. Si la respuesta anterior es "sí", mencione las capacitaciones que ha recibido en el tiempo que tiene de laborar en la empresa, en caso de ser "no" pase a la siguiente pregunta:

- Desarrollo Humano.
 Aspectos técnicos relacionados con cada área.
 Seguridad Ocupacional.
 Otras, Mencione: _____

20. ¿Para lograr un mejor desempeño en su puesto de trabajo, en que tema considera que necesita capacitación?

- Actualización en el puesto de trabajo.
 Administración.
 Atención al cliente.
 Computación y autodesarrollo profesional.
 Otras, mencione: _____

21. Mencione algunos puntos a mejorar por parte de la empresa, que influyen negativamente en su trabajo

- Crecimiento profesional.
- Incentivos.
- Clima organizacional.
- Seguridad y Salud Ocupacional.
- Otras, mencione: _____

22. ¿Considera usted que recibir capacitación contribuirá a desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para un mejor desempeño de su trabajo?

- Si.
- No.

Anexo 3: GUÍA DE ENTREVISTA



Universidad de El Salvador
Facultad de ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Guía de entrevista dirigida al Gerente General de Grupo Wires de El Salvador S.A de C.V ubicada en el municipio de San Salvador.

Tema: Plan de carrera y sucesión de puestos para la disminución de la rotación del personal en la pequeña empresa Grupo Wires de El Salvador S.A. de C.V., ubicada en el municipio de San Salvador.

Objetivo: Recopilar información de las jefaturas acerca de planes de carrera y sucesión

Nota: La información proporcionada en este cuestionario será confidencial y de uso estrictamente académico.

1. ¿Qué puntos contiene el programa de inducción?
2. ¿Cuál es el tiempo y costo que invierte el área de Recursos Humanos en ingresar al personal nuevo?
3. ¿Al contratar a un colaborador, se le da a conocer su puesto de trabajo y las diferentes escalas de crecimiento que pueda tener en un futuro?
4. ¿De qué manera réplica a los colaboradores los valores, misión, visión y objetivos que la empresa profesa?
5. ¿Conoce el concepto de Planes de Carrera y Sucesión?
6. ¿En su empresa existen o han existido planes que permitan el crecimiento del personal?

7. ¿Existe alguna política de ascensos para los colaboradores dentro de la institución?
8. ¿Qué otros beneficios o promociones se ofrecen a los colaboradores?
9. ¿Cuántos despidos se han empleado desde junio a septiembre del 2021?
10. ¿Cuántas renunciaciones se han presentado en lo va de junio a septiembre del 2021?
11. ¿Cuáles son las causas por las que los colaboradores dejan de laborar en la institución?
12. ¿Qué aspectos considera usted que se deben mejorar en su empresa para reducir la rotación del personal?
13. ¿Qué beneficios considera que obtendrá la empresa aplicando un plan de carrera y sucesión?
14. ¿En qué áreas ha sido capacitado el personal?
15. ¿Considera que la institución podría facilitar talleres que favorezcan el desarrollo laboral de sus colaboradores?
16. ¿La institución posee herramientas que les permita identificar el desempeño de los colaboradores?

Anexo 4: TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

Datos Generales

1. Género

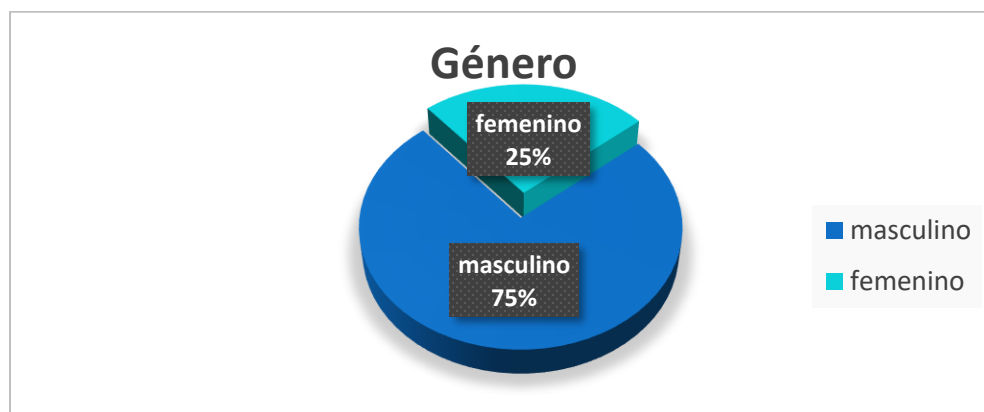
Objetivo: Observar el género predominante para obtener patrones de comportamiento, precisión e inclusión en la investigación.

Tabla 14

Género

Género	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Masculino	15	75%
Femenino	5	25%
Total	20	100%

Gráfico N° 1



Interpretación: El sexo masculino conforma un 75% de los colaboradores en la empresa Grupo Wires de el Salvador S.A de C.V. y un 25% al género femenino, se puede inferir que la mayor parte de la población en la organización predomina el sexo masculino.

2. Edad

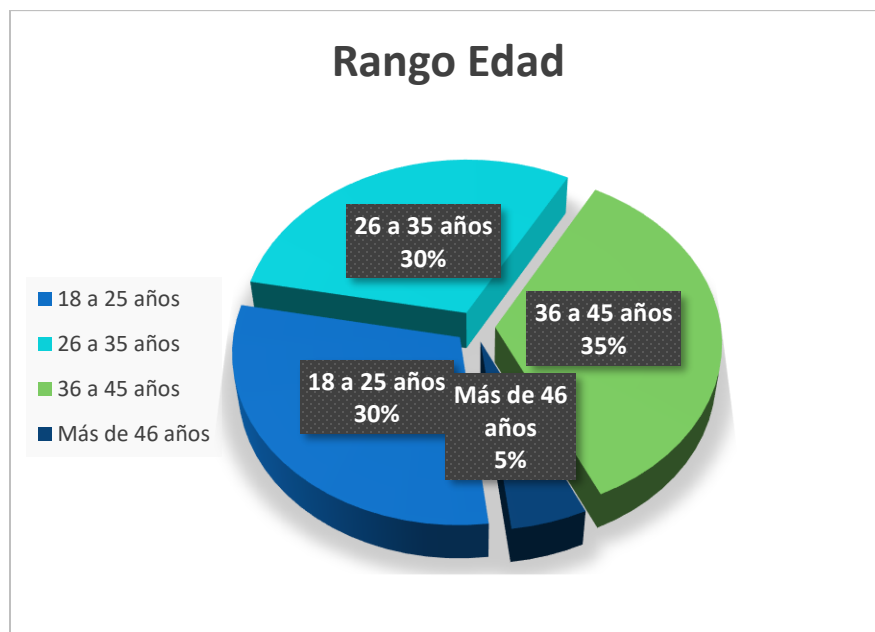
Objetivo: Facilitar la identificación de perfiles laborales según edad de colaboradores.

Tabla 15

Edad

Rango de edad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
18 a 25 años	6	30%
26 a 35 años	6	30%
36 a 45 años	7	35%
Más de 46 años	1	5%
Total	20	100%

Gráfico N° 2



Interpretación: El rango de edades que predomina en los colaboradores de la empresa en estudio corresponde entre los 18 a los 35 años de edad reflejando un 60% de población que puede ejercer un plan de carrera durante la permanencia en la empresa.

3. Nivel de escolaridad que posee

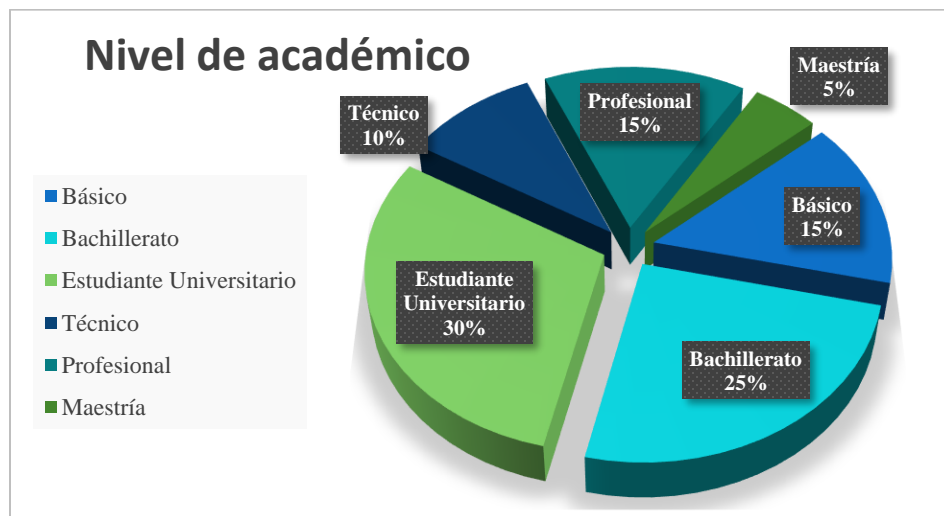
Objetivo: Identificar conocimientos en base a la escolaridad obtenida para integrar a los planes de sucesión y planes de carrera.

Tabla 16

Nivel de escolaridad

Nivel académico	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Básico	3	15%
Bachillerato	5	25%
Estudiante Universitario	6	30%
Técnico	2	10%
Profesional	3	15%
Maestría	1	5%
Total	20	100%

Gráfico N° 3



Interpretación: Se observa que el 20% cuenta con un perfil profesional superior y un 30% está en proceso desarrollo-aprendizaje, creando su perfil profesional, lo que sugiere que es reducida la cantidad de personas que se desarrollan profesionalmente en la organización.

4. Departamento de trabajo al que pertenece

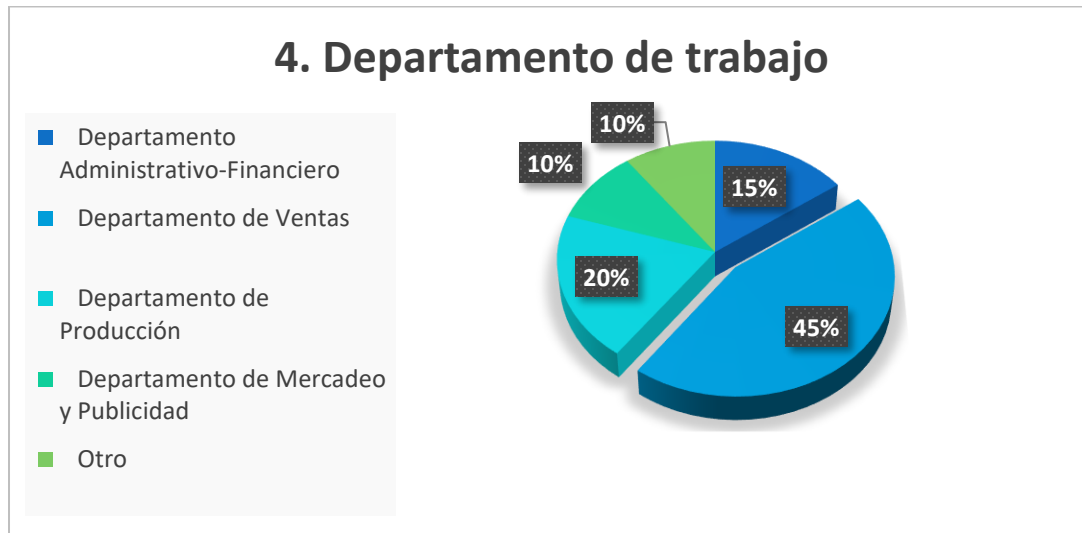
Objetivo: Identificar el área en la que se ubican los puestos clave de la población investigada.

Tabla 17

Departamento de trabajo

Departamento	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Departamento Administrativo-Financiero	3	15%
Departamento de Ventas	9	45%
Departamento de Producción	4	20%
Departamento de Mercadeo y Publicidad	2	10%
Otro	2	10%
Total	20	100%

Gráfico N° 4



Interpretación: Los datos permiten concluir que el 45% de los colaboradores laboran en el departamento de ventas, lo cual indica que es el área con mayor talento humano en la organización y el restante en el área de publicidad, producción, administrativo.

5. Señale el cargo que desempeña en la empresa:

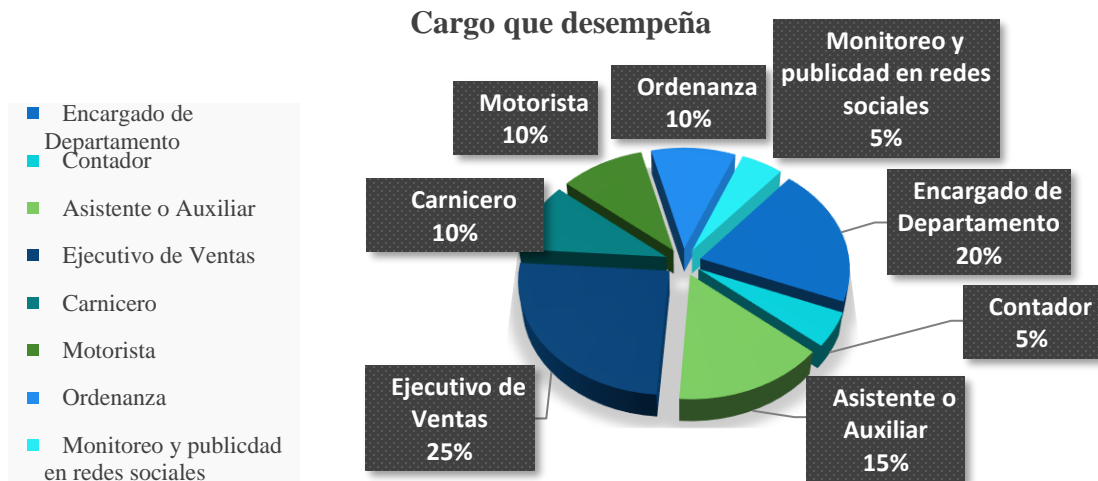
Objetivo: Indagar el área al que pertenecen los colaboradores, para determinar una escala de sucesión al que pueda aplicar y facilitar el diseño de un plan de carrera.

Tabla 18

Cargo que desempeña

Cargo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Encargado de Departamento	4	20%
Contador	1	5%
Asistente o Auxiliar	3	15%
Ejecutivo de Ventas	5	25%
Carnicero	2	10%
Motorista	2	10%
Ordenanza	2	10%
Monitoreo y publicidad en redes sociales	1	5%
TOTAL	20	100%

Gráfico N° 5



Interpretación: La investigación muestra que la organización cuenta con el 25% de personas en el puesto de vendedores, siendo el cargo más predominante en cuanto al número de colaboradores y solo un 20% posee cargos de jefatura.

6. Seleccione las principales habilidades que usted considera que posee:

Objetivo: Constatar las competencias potenciales en los colaboradores, para determinar el dominio individual que los caracteriza.

Tabla 19

Habilidades del personal

Habilidades del Personal	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Toma de decisiones	12	60%
Facilidad de expresión	9	45%
Autocontrol	9	45%
Capacidad de planificar	9	45%
Pensamiento crítico	9	45%
Capacidad de negociación	14	70%
Trabajo en equipo	14	70%
Cultivar y practicar buenas relaciones	13	65%
Iniciativa y creatividad	10	50%
Intuición y liderazgo	6	30%

Gráfico N° 6



Interpretación: Las habilidades que los colaboradores detallan representan un valor bastante significativo; el trabajo en equipo, la capacidad de negociación se mantiene en nivel entre los colaboradores, y un total de 12 saben tomar decisiones.

7. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la organización?

Objetivo: Determinar el tiempo laborado de los colaboradores para establecer requisitos iniciales o de niveles superiores en planes de carrera.

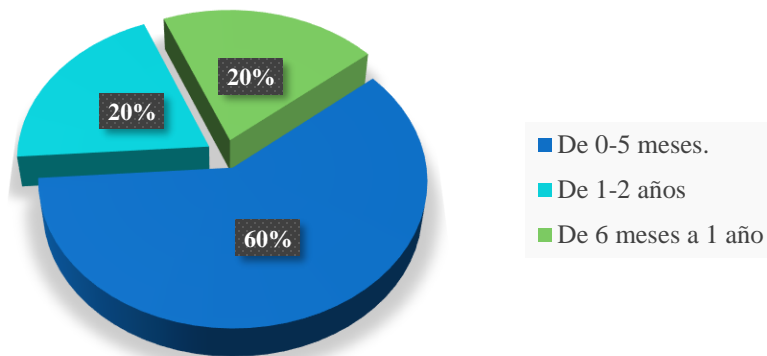
Tabla 20

Tiempo en la organización.

Tiempo En la Organización	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
De 0-5 meses.	12	60%
De 6 meses a 1 año	4	20%
De 1-2 años	4	20%
Total	20	100%

Gráfico N° 7

Tiempo de laborar en la Organización



Interpretación: La investigación nos permite observar que la empresa posee personal con tiempo reducido de servir a la organización representado por el 60% con menos de 1 año, y solo el 20 % representa a los colaboradores que tienen más de un año de estar en la institución, lo que puede ser consecuencia de una alta rotación e inestabilidad.

8. Enumere los puestos o cargos que ha desempeñado desde que ingresó a la Institución.

Objetivo: Analizar el récord de puestos que ha ejercido el colaborador para determinar el perfil de carrera que puede recorrer dentro de la organización.

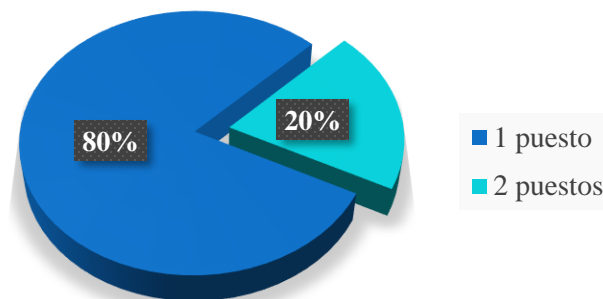
Tabla 21

Número de cargos desempeñados

Número de cargos desempeñados	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
1 puesto	16	80%
2 puestos	4	20%
Total	20	100%

Gráfico N° 8

Números de cargos desempeñados



Interpretación: Se puede determinar que la organización no cuenta con muchas oportunidades de crecimiento, ya que el 80% de los colaboradores solo han estado en 1 puesto de trabajo en el tiempo que tienen de laborar para la institución.

9. Seleccione qué tipo de introducción recibió al ingresar a la Institución.

Objetivo: Determinar que técnicas de selección implementa la empresa para contratar al personal idóneo.

Tabla 22

Tipo de introducción a la empresa

Introducción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Manual de puestos	0	-
Capacitación	2	10%
Inducción	8	40%
Ninguna.	10	50%
Total	20	100%

Gráfico N° 9



Interpretación: De acuerdo con los datos que se nos presentan, se observa que el 50% de los colaboradores no recibió ninguna introducción al ingresar a la empresa, lo cual es un porcentaje bastante significativo en comparación a los colaboradores que recibieron este tipo de capacitación e inducción para su puesto de trabajo y puede repercutir en el desempeño y formación del colaborador.

10. ¿Conoce los objetivos de su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si el colaborador tiene conocimiento de los objetivos del puesto que desempeña para cumplir los planes estratégicos.

Tabla 23

Conocimiento de objetivos de trabajo.

Conocimiento de objetivos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Sí	16	80%
No	4	20%
Total	20	100%

Gráfico N° 10



Interpretación: El 80% de los colaboradores encuestados afirmó que conocen los objetivos de sus puestos de trabajo para el desempeño idóneo dentro de la organización, y el 20% manifiesta no conocer los objetivos de su puesto, porcentaje que puede repercutir en el cumplimiento de las estrategias organizacionales.

11. ¿Percibe estabilidad laboral dentro de la Institución?

Objetivo: Identificar si el colaborador siente estabilidad en su trabajo y descartar que este sea un motivo de rotación.

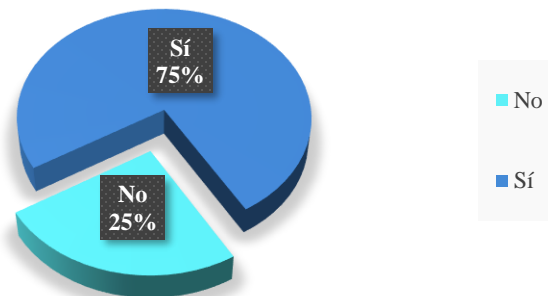
Tabla 24

Estabilidad.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Sí	15	75%
No	5	25%
Total	20	100%

Gráfico N° 11

Percepción de estabilidad dentro de la empresa



Interpretación: Con la investigación, se determina que el 75% de su personal, se siente estabilidad laboral dentro de la empresa, el 25% restante, percibe inestabilidad laboral y por tanto se identifica que no presenta una razón significativa de rotación.

12. ¿Se siente satisfecho con su trabajo?

Objetivo: Indagar si el colaborador está satisfecho con su lugar de trabajo y descartar que este sea un motivo de rotación.

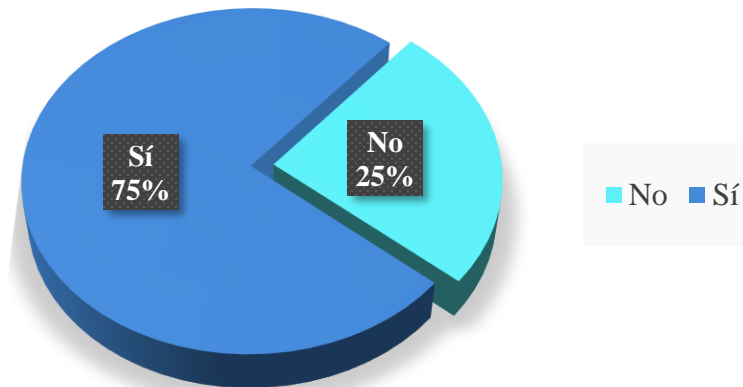
Tabla 25

Satisfacción.

Satisfacción de su trabajo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Sí	15	75%
No	5	25%
Total	20	100%

Gráfico N° 12

Satisfaccion de su trabajo



Interpretación: De acuerdo con el análisis realizado, se comprueba que un 75% de los colaboradores de la empresa, se encuentran satisfecho al desempeñar sus funciones; un 25% carece de satisfacción o motivación, nos permite interpretar que la organización debe planear estrategias para brindar más oportunidades y desarrollo a sus colaboradores.

13. ¿Le gustaría buscar un nuevo empleo?

Objetivo: Revelar si el personal tiene intenciones o interés en dejar la empresa.

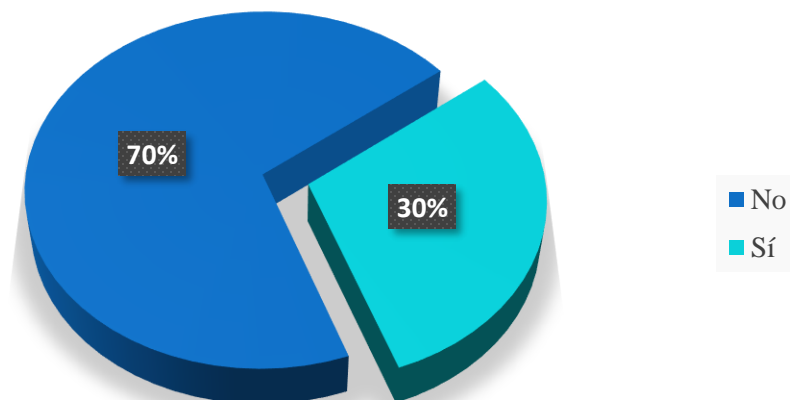
Tabla 26

Intención de buscar un nuevo empleo.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Sí	6	30%
No	14	70%
Total	20	100%

Gráfico N° 13

Intención de buscar un nuevo empleo



Interpretación: Al realizar el análisis de la información de la empresa en estudio, un 70% de sus colaboradores, se siente satisfecho con la oportunidad que les ofrece la organización, y un porcentaje significativo 30% se plantea una búsqueda de trabajo, manifestando entre sus razones principales las pocas oportunidades de crecimiento, bajas prestaciones y falta de desarrollo profesional.

14. ¿Está interesado en optar a otro puesto dentro de la Institución?

Objetivo: Identificar si el personal quiere crecer dentro de la Institución para ser considerado en los planes de desarrollo profesional.

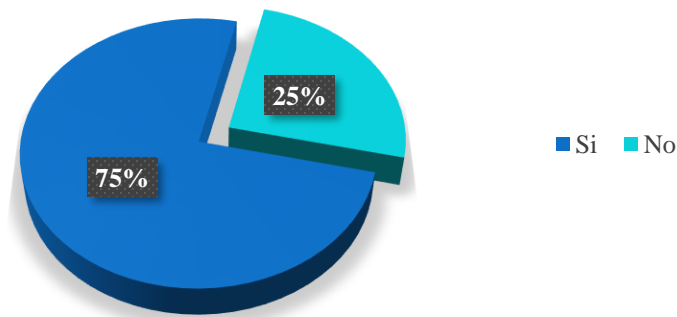
Tabla 27

Interés por otro cargo dentro de la empresa.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	15	75%
No	5	25%
Total	20	100%

Gráfico N°14

Interes en optar a otro cargo dentro de la empresa



Interpretación: Se logra determinar que el 75% de los colaboradores busca desarrollarse en la organización, por lo que un plan carrera y sucesión puede apoyar con el logro de este requerimiento, sin embargo, un porcentaje significativo del 25% no busca desarrollarse en la organización.

15. ¿Conoce los puestos de trabajo a los que puede ir ascendiendo en orden de niveles jerárquicos? Si su respuesta es sí, menciónelos

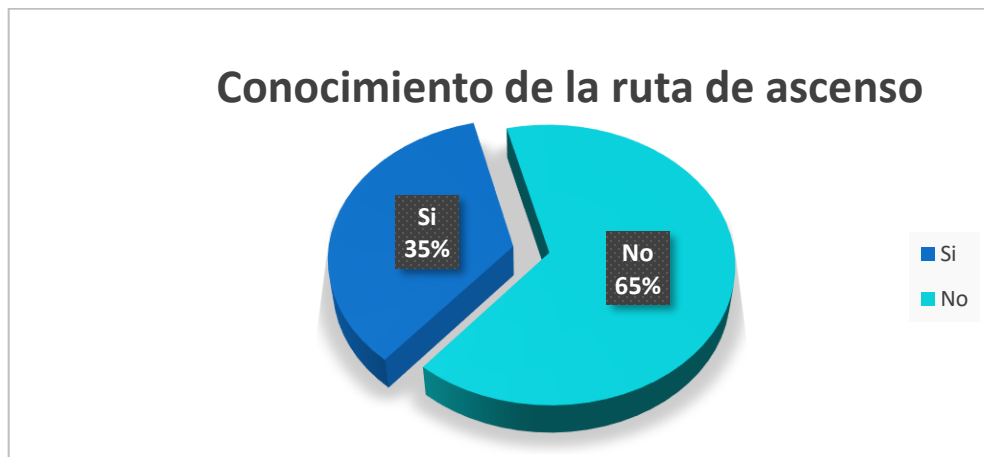
Objetivo: Indagar si los colaboradores conocen las rutas de ascenso dentro de la Institución.

Tabla 28

Conocimiento de la ruta de ascensos .

Conocimiento de la ruta de ascenso	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	7	35%
No	13	65%
Total	20	100%

Gráfico N°15



Interpretación: El estudio refleja, que el 65% de los colaboradores, no conoce una ruta de ascenso dentro de la empresa, cuyo desconocimiento, contribuye a no tener una visión de crecimiento profesional, para poder ser parte de un plan de carrera, dentro de la empresa, mientras que el 30 % restante tiene conocimientos de la ruta y manifiestan un deseo de ocupar un nuevo cargo.

16. ¿Tiene expectativas de seguir estudiando?

Objetivo: Reconocer la disposición del personal por la autosuperación.

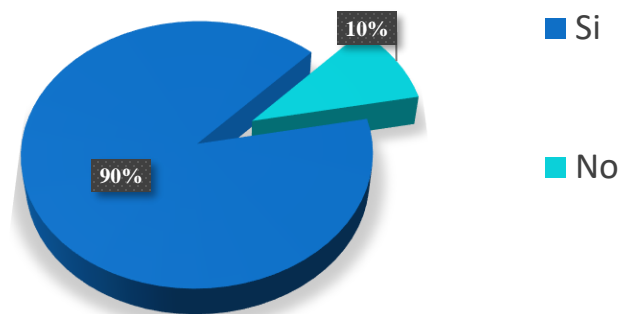
Tabla 29

Expectativas de seguir estudiando.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	18	90%
No	2	10%
Total	20	100%

Gráfico N°16

Expectativas de seguir estudiando



Interpretación: La investigación define que un 90% de los colaboradores, tienen expectativas de seguir formándose, ya que piensan continuar sus estudios y así poder crecer profesionalmente. Mientras que el 10% de los colaboradores carecen de motivación a la superación.

17. ¿Considera usted que la empresa contribuye en su crecimiento profesional para desempeñar su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar si los colaboradores perciben apoyo por parte de la Institución en su desarrollo profesional.

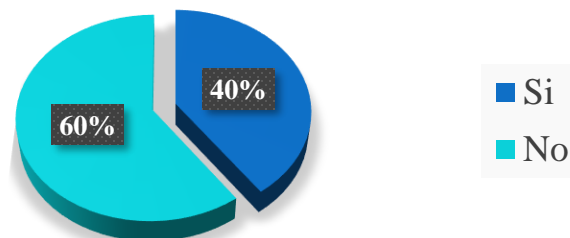
Tabla 30

Perspectiva de crecimiento.

Perspectiva de crecimiento	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	8	40%
No	12	60%
Total	20	100%

Gráfico N° 17

Crecimiento profesional dentro de la empresa



Interpretación: Se determinó, que el 60% de los colaboradores, no percibe que la institución contribuya a desarrollar su crecimiento profesional dentro de la empresa, observando también que no se tienen incentivos ni capacitaciones lo permitan. El 40% de los colaboradores, manifiesta que, si ha percibido por parte de la empresa algún tipo de motivación, para sentirse conforme con su deseo de superación y crecimiento.

18. ¿Le han dado la oportunidad de ser capacitado?

Objetivo: Evidenciar si la empresa pone en marcha capacitaciones que fomenten el desarrollo y mejora continua de su personal.

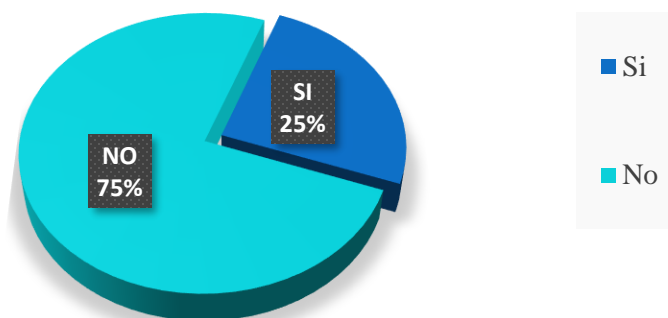
Tabla 31

Oportunidad de ser capacitado.

Oportunidad de Capacitación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	5	25%
No	15	75%
Total	20	100%

Gráfico N°18

**Oportunidad de Capacitacion
dentro de la Empresa**



Interpretación: Al realizar la investigación, se determinó que el 75% de los colaboradores de la empresa, manifiesta que no tuvo la oportunidad de ser capacitado. Mientras que el 25% si recibió una capacitación.

19. Si la respuesta anterior es “sí”, mencione las capacitaciones que ha recibido en el tiempo que tiene de laborar en la empresa, en caso de ser “no” pase a la siguiente pregunta:

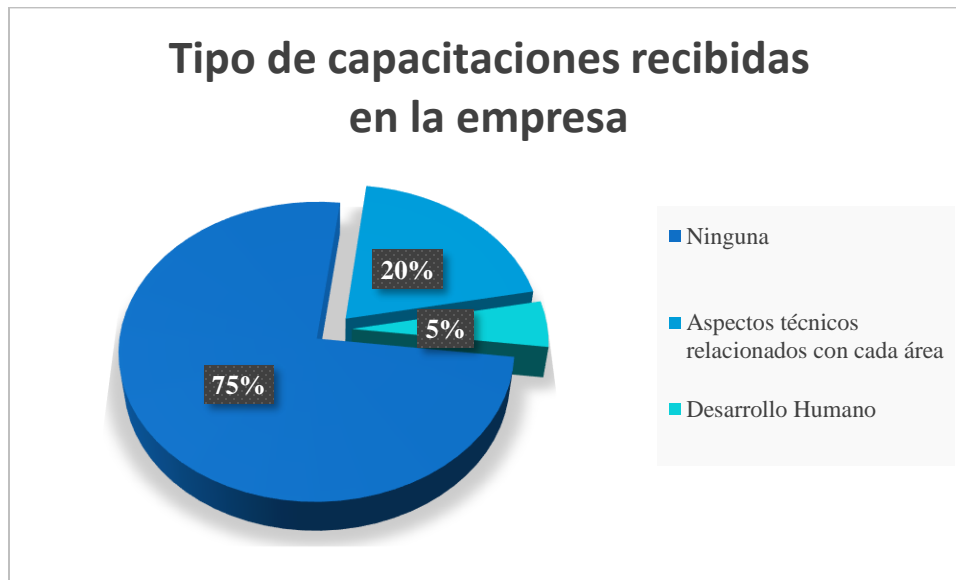
Objetivo: Identificar los temas en los que el personal ha sido capacitado.

Tabla 32

Tipo de capacitación recibida.

Tipos capacitaciones recibidas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Ninguna	15	75%
Aspectos técnicos relacionados con cada área	4	20%
Desarrollo Humano	1	5%
	20	100%

Gráfico N°19



Interpretación: Se determina que un 20% de los colaboradores han tenido la oportunidad de ser capacitados en aspectos técnicos relacionados con cada área de la empresa. El 5% de los colaboradores ha recibido capacitación en el área de desarrollo humano y el 75% no ha recibido aún ningún tipo de capacitación.

20. ¿Para lograr un mejor desempeño en su puesto de trabajo, en que tema considera que necesita capacitación?

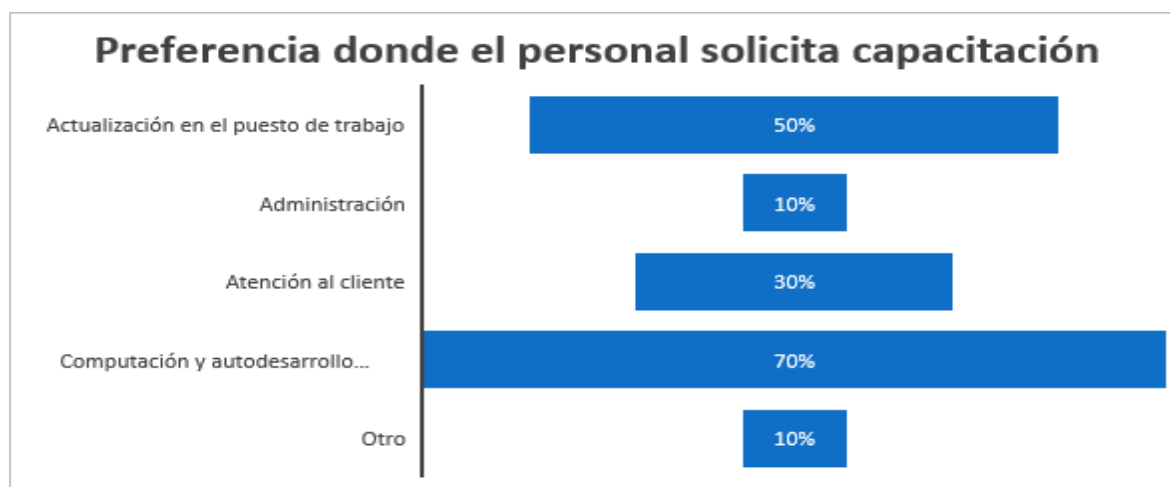
Objetivo: Descubrir las áreas de especialización requeridas por el personal.

Tabla 33

Preferencia de capacitación.

Área donde requiere ser capacitado para mejorar su desempeño	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Actualización en el puesto de trabajo	10	50%
Administración	2	10%
Atención al cliente	6	30%
Computación y autodesarrollo profesional	14	70%
Otro	2	10%

Gráfico N°20



Interpretación: La investigación nos permite inferir que todo colaborador necesita desarrollarse y capacitarse en diferentes temas, para desempeñar mejor sus funciones y lograr el cumplimiento de objetivos y metas, un 70% representa el autodesarrollo siendo esta de utilidad alta para el acceso a las nuevas tecnologías y crecimiento personal, el 50% de ellos solicita capacitaciones para tener un mejor dominio de su puesto.

21. Mencione algunos puntos a mejorar por parte de la empresa, que influyen negativamente en su trabajo

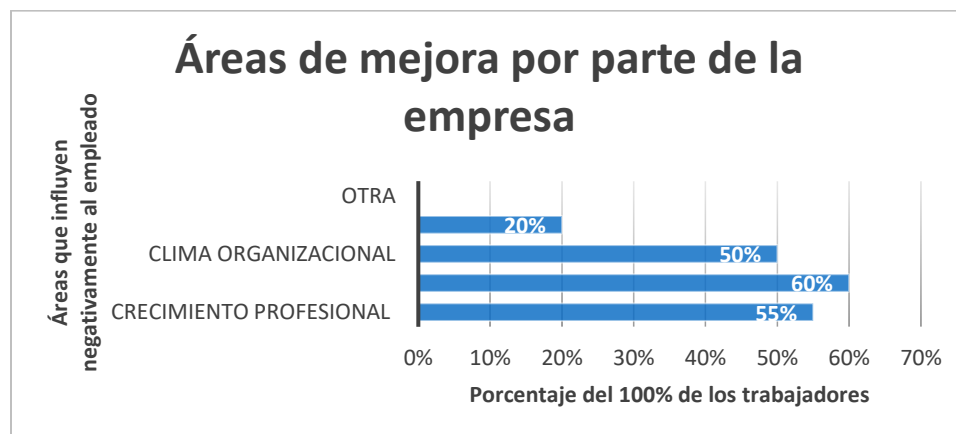
Objetivo: Examinar los puntos de mejora para la empresa desde la percepción del trabajador, para contribuir a la retención del talento humano.

Tabla 34

Áreas de mejora por parte de la empresa.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Crecimiento profesional	11	55%
Incentivos	12	60%
Clima organizacional	10	50%
Salud y seguridad ocupacional	4	20%
Otra	0	0%

Gráfico N°21



Interpretación: El análisis de la investigación determinó que, los principales puntos negativos que influyen en el rendimiento del personal de la empresa son: La falta de crecimiento profesional, representada por el 55% de todos los colaboradores, La falta de incentivos representada por el 60% de todos los colaboradores, El clima organizacional 50%, y la Seguridad y Salud Ocupacional es importante para el 20% de ellos.

22. ¿Considera usted que recibir capacitación contribuirá a desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para un mejor desempeño de su trabajo?

Objetivo: Mostrar la importancia y aceptación de la capacitación para el desarrollo profesional del colaborador.

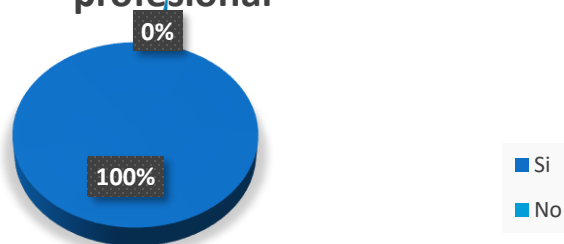
Tabla 35

Importancia del desarrollo profesional.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	20	100%
No	0	0%
Total	20	100%

Gráfico N°22

Importancia del desarrollo profesional



Interpretación: Se determina que, los colaboradores de la organización consideran en su totalidad que el recibir capacitación contribuye a un mejor desempeño de sus funciones, ya que, al brindarle las herramientas necesarias, se mejoran los rendimientos del personal para aumentar la productividad y la calidad de trabajo, incrementar la rentabilidad de la organización, ayuda a resolver problemas concretos, así, el personal logra sentirse identificado con la empresa, generando un mejor clima organizacional.

Anexo 5: RESULTADO DE LA ENTREVISTA

Pregunta 1

¿Qué puntos contiene el programa de inducción?

Objetivo de la pregunta: Evidenciar si la empresa ejecuta capacitaciones e inducciones y qué métodos utilizan para desarrollar al colaborador en la organización.

Como tal, no hay, por qué el nuestro no está estructurado, no está plasmado totalmente, pero podemos tomar que, al inicio de la entrevista, cuando se le está realizando el proceso de selección. Se le indica que va a ser en el puesto, su objetivo, su función y cómo tiene que cumplir cada una de las funciones que tiene que ir desempeñando en todo el día. Ahí es donde comienza el programa de inducción por parte de la empresa, vale decir, que ya cuando es contratado y aceptado su contrato. el primer día, su jefe inmediato tiene que estar con la persona e ir explicando las funciones de su puesto y presentarle a todo el personal, de la misma manera tiene que supervisar las funciones que vaya realizando y si hubiera alguna dificultad o algo para esa persona tiene que explicárselo y tiene que detallar el proceso y los pasos que debe seguir para poder completarlo en su totalidad.

Pregunta 2

¿Cuál es el tiempo y costo que invierte el área de Recursos Humanos en ingresar y adecuar al personal nuevo en un puesto vacante?

Objetivo de la pregunta: Calcular y analizar el nivel de recursos que son invertidos al atraer capital humano externo a la institución.

Aproximadamente de 5 a 6 semanas, en todo lo que se adecua al puesto, en las primeras 2 se solicita por el área luego se procede a aprobar la plaza, luego en la tercera se lanza la convocatoria, en la siguiente se revisan los cv, después de analizarlos en la semana que sigue o en la misma se programan entrevistas y posteriormente se realiza la contratación.

Al ingresar para adecuarlo en la semana que sigue se le indican las funciones.

Respecto a los costos, no puedo brindar un dato exacto en este momento.

Pregunta 3

¿Al contratar a un colaborador, se le da a conocer su puesto de trabajo y las diferentes escalas de crecimiento que pueda tener en un futuro?

Objetivo de la pregunta Identificar si la organización da a conocer los descriptores de puestos a sus colaboradores, para orientar el desempeño e interés por parte del trabajador

Bueno como mencionaba, el primer día es obligación que el jefe inmediato del colaborador esté presente y que pueda conducirla o guiarla a lo largo ese día para realizar las actividades que tiene planificadas, igual con las escalas de crecimiento que tú mencionas se podría decir que estás se dan más que todo en las entrevistas, se le indica a qué puesto puede escalar esta persona, así como los requerimientos y la experiencia para poder aplicar a esa plaza.

Pregunta 4

¿De qué manera réplica a los colaboradores los valores, misión, visión y objetivos?

Objetivo de la pregunta: Indagar si la empresa fomenta sus valores, misión y visión a sus colaboradores, para el cumplimiento de sus estrategias organizacionales.

Estamos un poco débiles en ese sentido, ya que la misión y la visión de la empresa solo se menciona en la primera entrevista, porque en una de las preguntas que se le hace al colaborador es por qué razón eligió esta empresa para querer trabajar, entonces ahí se le explica un poco la misión, visión y los valores que esperamos que cada colaborador o colaborador de la empresa debe tener.

Pregunta 5

¿Conoce el concepto de Planes de Carrera y Sucesión?

Objetivo de la pregunta: Determinar si las jefaturas tienen conocimiento del tema “Planes de carrera y sucesión de personal”

Sí, lo conocemos, el plan de carrera es enfocado más que todo a los puestos que un colaborador puede optar al pasar el tiempo con nosotros, y la manera en la que puede ir avanzando o escalando a diferentes posiciones, siempre debe ser de forma lineal, porque no se puede hacer de forma horizontal ya que sería pasarse de un departamento a otro.

¿Y los planes de sucesión?

Los planes de sucesión entiendo que se vienen dado cuando hay una plaza existente y que la persona puede optar o subir de puesto.

Pregunta 6

¿En su empresa existen o han existido planes que fomenten el desarrollo del personal?

Objetivo de la pregunta: Demostrar si en la empresa posee programas que faciliten el desarrollo profesional.

Sí, han existido planes que permita el crecimiento del personal, pero por el momento la sobrecarga de actividades a impedido que ellos puedan ingresar a una capacitación, de igual forma, las personas que laboran actualmente en la empresa son personas que tienen familia o muchas responsabilidades en su vida personal, por lo tanto, su tiempo en la empresa es limitado, así como el tiempo extra que pueden brindar a asistir a un curso.

Pregunta 7

¿Existe alguna política de ascensos para los colaboradores dentro de la institución?

Objetivo de la pregunta: Indagar qué proceso se utiliza de base para promover y autorizar ascensos.

No existe ninguna política, de hecho, estamos en proceso de incorporar un manual y un reglamento interno de trabajo para poder establecer todas las políticas que la empresa necesita. Ya que, toda persona necesita un cierto grado de experiencia para poder optar a un puesto, igual, hay personas que tal vez comienzan por un puesto inferior al de la capacidad que han mostrado o los estudios que tienen, pero está en ellos poder seguir avanzando.

Pregunta 8

¿Qué beneficios o promociones se ofrecen a los colaboradores?

Objetivo de la pregunta: Identificar los diferentes incentivos que actualmente brinda la institución para motivar a sus colaboradores.

Todas las prestaciones de ley y beneficio y adicional los colaboradores gozan de un descuento del 4% en todos los productos de la empresa, por lo que algunos consumen ahí la alimentación mensual de sus hogares.

Pregunta 9

¿Cuántos despidos se han empleado desde junio a septiembre del 2021?

Objetivo de la pregunta: Indagar los motivos más comunes que las jefaturas evidencian cuando un colaborador deja de laborar.

Se han hecho dos, de vendedores, estas fueron en el mes de agosto y fue debido a que las personas estaban a prueba por tres meses, fue más por un tema de pérdida de confianza, ya que, no se reportaban, no entregaban toda la documentación de sus clientes y como los vendedores aquí hacen trabajo de campo su tiempo es 95% fuera de la oficina, es la única forma de control que tenemos en este momento.

Pregunta 10

¿Cuántas renunciaciones se han presentado en lo va de junio a septiembre del 2021?

Se han presentado 3 renunciaciones, mayoritariamente por vendedores y auxiliares.

Pregunta 11

¿Cuáles son las causas para que los colaboradores dejen de trabajar en la institución?

Objetivo de la pregunta: Indagar los motivos más comunes que las jefaturas evidencian cuando un colaborador deja de laborar.

Porque a los colaboradores se les ofreció un salario superior y creo que les ofrecían prestaciones y oportunidades mejores a la que nosotros poseemos por el momento.

Pregunta 12

¿Qué aspectos considera usted que se deben mejorar en su empresa para reducir la rotación del personal?

Objetivo de la pregunta: Motivar a las jefaturas realicen una introspección de los aspectos a mejorar, para reducir la rotación del personal y fomentar la retención del talento humano.

Establecer un reglamento interno para incorporar la capacitación en trato al cliente y otros temas orientados a mejorar el desempeño del personal y de la mano a que brinden una mejor atención al cliente.

Pregunta 13

¿Qué beneficios considera que obtendrá la empresa aplicando un plan de carrera y sucesión?

Objetivo de la pregunta: Exponer las ventajas que posee la implementación de un plan de carrera y sucesión a la institución.

- *Mejor cobertura de las vacantes mediante promociones internas*
- *Más lealtad y compromiso con la empresa*
- *Disminución de la rotación de personal*
- *Mejorar la productividad de los colaboradores*
- *En el proceso de selección, el cuarto paso dice que es necesario mantener al personal motivado al 100% y es uno de los beneficios que sin duda aportaría.*
- *Para el colaborador: adquirir más conocimientos y experiencia para ascender de puestos*

Pregunta 14

¿En qué áreas ha sido capacitado el personal?

Objetivo de la pregunta: Descubrir las áreas que se refuerzan en el personal para contribuir a la mejora continua del desempeño en sus colaboradores.

Se han tenido capacitaciones, pero solo ha sido una capacitación en el sector de jefaturas, que fue sobre cómo evaluar un negocio en marcha, brindada por la ASI y a la cual asistieron el gerente administrativo-financiero, el director ejecutivo, el gerente de operaciones y el encargado de ventas.

Pregunta 15

¿Considera que la institución podría facilitar talleres que favorezcan el desarrollo laboral de sus colaboradores?

Objetivo de la pregunta: Determinar el nivel de compromiso que tiene la institución con las propuestas que se brindarán.

Podríamos facilitar los talleres y capacitaciones a los colaboradores, sin embargo, el tiempo, período o espacio que los trabajadores cuentan en la empresa es reducido y como en este momento hay sobrecargo en algunos puestos, debido a que se cuenta con poco personal, es muy difícil, tendría que hacer que ellos dejen de hacer sus actividades diarias para recibir un taller.

Pregunta 16

¿La institución posee herramientas que les permita identificar el desempeño de los colaboradores?

No, por el momento no se tiene ningún programa para medir el desempeño, pero si nos enfocamos al resultado del personal, podría evaluar qué tanto el colaborador se tarda en realizar algún proceso y de qué manera lo realiza.

Anexo 6: ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN GRUPO WIRES DE EL SALVADOR, S. A. DE C. V.

La técnica que se utilizó para la recolección de los datos fue la entrevista estructurada con la ayuda de una guía de entrevista (Ver Anexo N° 2), la cual se llevó a cabo con el gerente de la organización Grupo Wires de El Salvador, S. A. de C. V., el objetivo de dicha entrevista fue recopilar información necesaria que sirva como base para la propuesta del plan de carrera y sucesión. Tomando la guía de preguntas como base para la recolección de la información se le preguntó que contiene el programa de inducción, lo cual respondió que no cuentan con programa de inducción, a la persona solo se le detalla el puesto y se le menciona parte de sus funciones, luego pasa al proceso de adaptación y aprendizaje, a lo que le llaman inducción, pero no poseen un documento estructurado, el jefe de cada departamento se encarga de mencionar todas las funciones y detalles del puesto, sin embargo, dejan pasar los detalles importantes con el colaborador, ya que, no le dan las escalas de crecimiento y mejora que puede llegar a tener dentro de la organización.

Se les consultó de qué manera les replicaban la filosofía empresarial, lo que es muy alarmante, ya que, la empresa no cuenta con un programa que les permita introducir y fomentar los valores, no dan el ejemplo para que cada colaborador practique los valores que la empresa busca, no resaltan, no le dan la importancia adecuada a su filosofía. Sin embargo, mencionaron que tienen el concepto claro de un plan de carrera.

Se menciona en la entrevista que para el gerente general la manera de ir ascendiendo de puestos solo debe ser de manera lineal, no horizontal ya que debe tener relación con el departamento.

Respecto a las exigencias previsibles del entorno y la evolución interna de la organización, plantean ofrecen un programa de capacitación reducido a las jefaturas, mientras que aún no permiten un crecimiento a sus colaboradores, que sirva de apoyo para los objetivos de la empresa.

Ellos carecen de políticas internas o un respaldo que les permita tener como base para el desarrollo interno, adicional a eso, son pocos los beneficios a los que pueden optar sus colaboradores.

Se determinó también que el porcentaje de rotación tomando en consideración los despidos y renuncias en el periodo de junio a septiembre del 2021 es del 25%.

Con respecto a la importancia que le genera a la organización contar con un plan de carrera y sucesión, lo distinguen como una herramienta bastante útil, ya que mejora la productividad, disminuye la tasa de rotación, adquiere mayor compromiso de los colaboradores, los motiva, los entrena, los capacita, los desarrolla y les crea un perfil profesional a lo que le genera mayor rendimiento y cumplimiento de objetivos, le ayuda también a la organización a no perder capital humano que se va formando para ayudar al crecimiento de la organización.


Anexo 7: CONTENIDO DEL CATÁLOGO DE VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

La redacción del Catálogo será en tercera persona, el tipo de letra a utilizar será Arial Narrow, títulos de los apartados en negrilla tamaño 28 y en mayúscula; el resto del texto fuente Arial Narrow y tamaño 12. Las páginas deberán ser numeradas en la esquina inferior derecha.

El contenido del Catálogo se describe a continuación:

- **Portada:** En la parte superior de la página se identifica el nombre de la organización; en el centro de la página, se identifica el nombre del instrumento “Catálogo de Valores” y posteriormente en la parte inferior se ubicará el logo de la organización.
- **Índice:** Describe en forma ordenada y secuencial cada uno de los apartados que contiene el Catálogo de Valores, con su respectivo número de página.
- **Introducción:** Presenta el contexto en cual ha sido desarrollado el Catálogo y a su vez, se describe el propósito del instrumento.
- **¿Quiénes somos?:** Comprende una breve reseña histórica de la empresa, sus antecedentes y su evolución con el paso de los años.
- **Filosofía Administrativa:** Se plantea la misión y visión de la empresa.
- **Organigrama:** Se presenta la estructura organizativa de la empresa.
- **Marco legal:** Describe la base legal para el diseño del instrumento según las normas internas de la organización.
- **Desarrollo del Catálogo de Valores:** En este apartado se describirán los valores que rigen el comportamiento de la organización. Los valores deberán ser enlistados y enunciados de una manera clara, precisa y de fácil comprensión por los miembros de la organización.

**Anexo 08: FORMULARIO DE INTERÉS DE CRECIMIENTO Y
DESARROLLO DE CARRERA POR EL COLABORADOR**

DATOS PERSONALES DEL EVALUADO					
Nombre:	_____				
Jefe Inmediato:	_____				
Nivel Académico:	_____				Departamento: _____
Fecha de Ingreso:	_____				Puesto: _____
VISION DE CARRERA					
¿Hacia que puesto te gustaría enfocar tu carrera dentro de la empresa en los próximos 3 años?					
CARACTERÍSTICAS PERSONALES					
Identifica tres fortalezas y tres debilidades que puedan apoyarte para llegar al puesto que deseas desempeñar.					
Fortaleza	¿Cómo la usas?	Debilidades	¿Cómo te afecta?	¿Cómo la mejorarías?	
INTERESES PROFESIONALES					
Piensa en las actividades que te brindan una satisfacción personal especial en tu puesto actual, y cuáles son las que te gustaría aprender dentro de la empresa.					
OBJETIVOS DE CARRERA					
Enlista los pasos para llegar a tu visión de carrera, el primer paso es identificarlos en una oración simple.					

Instrucciones de llenado:


1. Datos personales: En esta sección se incluye la información que permitirá identificar al Colaborador con talento: nombre completo, el nombre del jefe inmediato, nivel académico que posee, fecha de ingreso a la empresa, Departamento al que está asignado y puesto al que pertenece actualmente.
2. Visión de carrera: En esta sección el colaborador indicará hacia dónde quiere enfocar su carrera profesional en los próximos 3 años dentro de la organización.
3. Características personales: Con base en la identificación de sus fortalezas y áreas de debilidad, el colaborador indicará la manera en que éstas se ven reflejadas en su trabajo y las acciones que ha considerado para mejorar su desempeño.
4. Intereses personales: En esta sección el colaborador expondrá las actividades que le brindan satisfacción personal especial, es decir, aquellas que, si el dinero no fuera relevante, seguiría realizando.
5. Objetivos de carrera: Tomando en cuenta la visión de carrera, el colaborador enlistará en esta sección los objetivos hacia los cuales deberá alinear su plan de acción.

Anexo 09: DESCRIPTORES DE PUESTO PARA LAS GERENCIAS.
 Tabla 36 Descriptor de puesto para la Gerencia Administrativa

 <p>GRUPO WIRES EL SALVADOR S.A DE C.V.</p>	Grupo Wires El Salvador S.A de C.V.	
	NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE
	DEPARTAMENTO/ ÁREA:	ADMINISTRATIVO
	Fecha: 4-11-2021	
	PUESTO INMEDIATO DEL QUE DEPENDE:	GERENTE GENERAL
	PUESTOS QUE DEPENDEN DE ÉL:	•Asistente Administrativo
•Contador		
•Personal de Ordenanza		
OBJETIVO DEL CARGO.	Planear, organizar y controlar las actividades de la empresa donde me desarrolle con el objetivo de apoyar a generar mayor rentabilidad, realizar toma de decisiones en forma oportuna y confiable en beneficio de la operación de la empresa. Crear lineamientos de control, análisis financiero, supervisar cumplimiento de políticas, crear sinergia con las demás áreas operativas para lograr el objetivo.	
<ul style="list-style-type: none"> ● FUNCIONES. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Colaboración con otros jefes para formular objetivos y comprender los requisitos 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Autorización y validación de pagos de planillas, proveedores y facturas 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Organización del flujo de trabajo para satisfacer las especificaciones y los plazos de entrega 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Supervisar y evaluar el rendimiento del personal de toda la empresa. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Aprobar las cotizaciones de mantenimiento, la compra de equipos, etc. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Planeación de estrategias para la mejora continua 	


	<ul style="list-style-type: none"> ● Crear lineamientos de control, análisis financiero, supervisar cumplimiento de políticas
FORMACIÓN.	Licenciatura en Administración de empresas, Contabilidad, Ingeniería Industrial o afines.
CONOCIMIENTO ESPECIFICO.	<ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia demostrable como gerente en financiero o en recursos humanos.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Profundo conocimiento de la gestión de RRHH.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Aplicación de pagos de planillas y proveedores.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia en gestión de cobranza
	<ul style="list-style-type: none"> ● Dominio de MS Office y software ERP
	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento en idioma Ingles
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Manejo de Personal.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsable
	<ul style="list-style-type: none"> ● Autocontrol.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Toma de decisiones.
EXPERIENCIA.	2 años
EXPERIENCIA HOMOLOGABLE.	Antigüedad en la empresa 1 año
	Antigüedad de 2 años en cargo como administrador.

Tabla 37 Descriptor de puesto para la Gerencia de Ventas

 <p>GRUPO WIRES EL SALVADOR S.A DE C.V.</p>	Grupo Wires El Salvador S.A de C.V.	
	NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE
	DEPARTAMENTO/ ÁREA:	VENTAS
	Fecha: 4-11-2021	
	PUESTO INMEDIATO DEL QUE DEPENDE:	GERENTE GENERAL
	PUESTOS QUE DEPENDEN DE ÉL:	•Asistente de ventas
•Vendedores		
OBJETIVO DEL CARGO.	Dirigir las actividades del departamento comercial, basándose en su liderazgo, organizar los planes de ventas, incentivar al equipo y lograr las ventas deseadas.	
FUNCIONES.	▪ Diseño e implementación de estrategias de ventas.	
	▪ Definir objetivos individuales y grupales del equipo de ventas.	
	▪ Motivación al equipo e incentivarlo a lograr las metas establecidas.	
	▪ Supervisar el trabajo y desempeño de los vendedores.	
	▪ Participar en el proceso de selección de personal para tratar de encontrar aquellos agentes que tengan talento, capacidad para cumplir con los objetivos propuestos y se adapten a la estrategia de ventas para destacarse.	
FORMACIÓN.	Licenciatura en Administración de empresas, mercadeo, comercial, Ingeniería Industrial o afines.	

CONOCIMIENTO ESPECIFICO.	▪ Formación en ventas y gestión de equipos.
	▪ Capacidad y liderazgo para administrar un equipo de ventas.
	▪ Habilidades comunicativas para tratar con el equipo y personas externas.
	▪ Capacidad para analizar y resolver problemas.
	▪ Conocimiento del proceso de ventas.
	▪ Organización y planificación de estrategias.
	▪ Perfil analítico para trazar los objetivos de ventas.
	▪ Iniciativa y dotes de motivación.
	▪ Conocimientos para realizar informes de ventas y demás tareas administrativas.
	▪ Capacidad de transmitir conocimientos.
	▪ Manejo de grupo.
▪ Manejo de lenguaje técnico sobre el producto/servicio que vende.	
COMPETENCIAS	▪ Liderazgo.
	▪ Orientación al logro.
	▪ Orientación al cliente.
	▪ Autocontrol.
	▪ Comunicación.
	▪ Toma de decisiones.
EXPERIENCIA.	2 años
EXPERIENCIA HOMOLOGABLE.	Antigüedad en la empresa 1 año
	Antigüedad de 2 años en cargo como administrador.


Tabla 38 Descriptor de puesto para la Gerencia de Producción

 <p>GRUPO WIRES EL SALVADOR S.A DE C.V.</p>	Grupo Wires El Salvador S.A de C.V.	
	NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE
	DEPARTAMENTO/ ÁREA:	PRODUCCIÓN
	Fecha: 4-11-2021	
	PUESTO INMEDIATO DEL QUE DEPENDE:	GERENTE GENERAL
	PUESTOS QUE DEPENDEN DE ÉL:	•Transportistas
		•Despachadores
•Ejecutivos de venta		
OBJETIVO DEL CARGO.	Prever, organizar, integrar y controlar las operaciones de las áreas productivas para garantizar el cumplimiento de los planes de producción, mediante la administración eficiente de los recursos, dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos, en atención a los requerimientos legales y a la satisfacción de las necesidades de sus clientes	
FUNCIONES.	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración con otros jefes para formular objetivos y comprender los requisitos 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Cálculo de costes y preparación de presupuestos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Organización del flujo de trabajo para satisfacer las especificaciones y los plazos de entrega 	

	<ul style="list-style-type: none"> ● Supervisar la producción para solucionar problemas
	<ul style="list-style-type: none"> ● Supervisar y evaluar el rendimiento del personal de producción.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Aprobar las tareas de mantenimiento, la compra de equipos, etc.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Asegurarse de que la producción cumple los estándares de calidad.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Aplicar las precauciones de salud y de seguridad
FORMACIÓN.	Licenciatura en Administración de empresas, Ingeniería Industrial o afines.
CONOCIMIENTO ESPECIFICO.	<ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia demostrable como gerente de producción.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Profundo conocimiento de la gestión de la producción.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento de las normas de calidad y los reglamentos de salud y de seguridad.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento de los conceptos de elaboración de presupuestos y de evaluación del rendimiento.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia a la hora de elaborar informes sobre las mediciones clave de la producción.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Dominio de MS Office y software ERP
	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimientos para realizar informes de Stock de inventario
	<ul style="list-style-type: none"> ● Manejo de lenguaje técnico sobre el producto/servicio que

	vende.
COMPETENCIAS	• Liderazgo.
	• Orientación al logro.
	• Orientación al cliente.
	• Autocontrol.
	• Comunicación.
	• Toma de decisiones.
EXPERIENCIA.	2 años
EXPERIENCIA HOMOLOGABLE.	Antigüedad en la empresa 1 año
	Antigüedad de 2 años en cargo como administrador.

Tabla 39 Descriptor de puesto para la Gerencia de Mercadeo y Publicidad

 <p>GRUPO WIRES EL SALVADOR S.A DE C.V.</p>	Grupo Wires El Salvador S.A de C.V.	
	NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE
	DEPARTAMENTO/ ÁREA:	MERCADEO Y PUBLICIDAD
	Fecha: 4-11-2021	
	PUESTO INMEDIATO DEL QUE DEPENDE:	GERENTE GENERAL
	PUESTOS QUE DEPENDEN DE ÉL:	•Ejecutivo de Redes Sociales
OBJETIVO DEL CARGO.	Planificar, dirigir y coordinar las políticas y programas de publicidad, aprobación para la reproducción de materiales de promoción, tales como afiches publicitarios, concursos, cupones o sorteos, para generar un interés extra en la compra de un producto o servicio.	
<ul style="list-style-type: none"> ● FUNCIONES. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Planificar y preparar material publicitario y promocional para aumentar las ventas de productos o servicios, trabajando con clientes, funcionarios de la empresa, los departamentos de ventas, y agencias de publicidad. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Inspeccione los diseños y la copia publicitaria, y edite los guiones, el audio, el video y otro material promocional para verificar el cumplimiento de las especificaciones. 	

	<ul style="list-style-type: none"> ● Consulte con los jefes de departamento o el personal para discutir temas tales como contratos, selección de medios publicitarios, o producto que se anuncie.
FORMACIÓN.	Licenciatura en Administración de empresas, mercadeo, comercial, diseñador gráfico.
CONOCIMIENTO ESPECÍFICO.	<ul style="list-style-type: none"> ● Adobe Systems Adobe After Effects, AI, PS.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Redes sociales.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Ventas y mercadotecnia.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Servicio al cliente.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Solución de problemas
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ● Iniciativa
	<ul style="list-style-type: none"> ● Cooperación
	<ul style="list-style-type: none"> ● Confiabilidad
	<ul style="list-style-type: none"> ● Atención al detalle
	<ul style="list-style-type: none"> ● Adaptabilidad/flexibilidad
	<ul style="list-style-type: none"> ● Buen manejo del estrés
EXPERIENCIA.	2 años
EXPERIENCIA HOMOLOGABLE.	Antigüedad en la empresa 1 año
	Antigüedad de 2 años en cargo como administrador.

Anexo 10: FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS
NECESARIAS DEL NUEVO PERFIL

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS NECESARIAS PARA NUEVO PERFIL									
Nombre de Colaborador: _____ Departamento: _____ Nombre del puesto: _____ Evaluador: _____					POND.	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4
COMPETENCIAS PROFESIONALES									
COMPETENCIAS DE DESEMPEÑO	AUTO ADMON.	Integridad	15%	5	1	3	3		
		Manejo de Relaciones	10%	4	2	4	2		
		Liderazgo	15%	4	3	5	3		
		Compromiso y Responsabilidad Institucional	10%	5	1	5	4		
	LOGROS Y ENFOQUES A RESULTADO	Iniciativa	12%	4	2	1	1		
		Habilidad de Comunicación	12%	4	3	3	5		
		Cumplimiento de Normas	12%	4	1	3	2		
		Resultados	14%	4	2	4	3		
Total 1			100%	4	2	4	3		
COMPETENCIAS DE POTENCIAL	PERFIL ACADÉMICO	Nivel Profesional	15%	4	1	3	3		
		Manejo de las TIC	10%	4	2	4	2		
		Inglés	3%	1	3	5	3		
	AUTO ADMON.	Habilidad y actitud de aprendizaje	12%	4	1	5	4		
		Manejo de estrés y presión	5%	4	2	1	1		
		Flexibilidad	5%	5	3	3	5		
		Independencia	5%	3	1	3	2		
		Tenacidad	5%	3	2	4	3		
		Capacidad de transmitir y manejar Información	8%	3	3	3	3		
		Visión	8%	4	4	4	4		
	RAZONAMIENTO	Razonamiento Conceptual	4%	4	3	3	3		
		Pensamiento Estratégico	10%	4	3	3	3		
Pensamiento Analítico		10%	4	3	3	3			
Total 2			100%	4	2	3	3		

Instrucciones de llenado:

1. Nombre del Colaborador / Departamento / Nombre del puesto/ Evaluador: En esta sección se incluyen los datos de identificación del Colaborador y el nombre de la persona que evalúa.
2. Nivel de dominio de competencias profesionales: En esta sección inicialmente se ponderan las competencias según el perfil del puesto destino, posteriormente se registra el nivel de dominio actual de las competencias, para poder identificar las brechas que existen en el desarrollo del Colaborador.
3. Se evaluará con una puntuación de cumplimiento máxima de 5 y mínima de 1; donde 1-2 será indicativo de un desempeño y potencial “Debajo de lo esperado o Bajo”, 3 será indicativo que “Cumple con lo esperado o Moderado” y 4-5 será un desempeño y potencial “Destacado o Alto” y será reflejada en la Matriz de 9 Bloques.

Anexo 11: MATRIZ 9 BLOQUES

MATRIZ 9 BLOQUES				
POTENCIAL DEMOSTRADO	Alto	7	8	
		Seis meses o menos en el puesto actual y ha demostrado alto potencial de liderazgo en el (los) puesto(s) previo(s)	Demuestra excelente potencial de liderazgo y desempeño confiable y estable. Necesita ganar conocimientos y experiencia para maximizar el desempeño en el rol actual.	
	Medio	4	5 (PARTICIPANTE 4)	6 (PARTICIPANTE 3)
		Seis meses o menos en el puesto actual. Demuestra potencial de liderazgo moderado o aún no ha tenido la oportunidad de demostrarlo.	Desempeño confiable y estable. Constantemente agrega valor a la organización. Necesita asignaciones de desarrollo para definir mejor el potencial de liderazgo y voluntad para maximizar el desempeño.	Demuestra excelente desempeño. Necesita experiencia/exposición adicional de liderazgo u oportunidades para incrementar habilidades y preparación para la promoción al siguiente nivel superior de liderazgo.
	Bajo	1 (PARTICIPANTE 2)	2	3
		Desempeño por debajo de lo esperado y/o el Colaborador es de nuevo ingreso al puesto o se encuentra aprendiendo. Requiere Plan de Desarrollo o Salida, Plan para Mejorar el Desempeño, y/o reasignación de área de acuerdo a su perfil y competencias.	Desempeño confiable y estable. Constantemente agrega valor a la organización. Demuestra un potencial de liderazgo limitado y tiene poco interés en liderar a otros.	Demuestra excelente desempeño. Altamente motivado, activamente busca nuevas tareas y retos, considerado Especialista en el tema. Bien posicionado. Demuestra un potencial de liderazgo limitado y tiene poco interés en liderar a otros.
	Bajo	Moderado	Alto	
DESEMPEÑO DEMOSTRADO				

Descripción de la Matriz:

El eje horizontal se refiere al desempeño de cómo ejerce el trabajo actual y/o pasado de un colaborador, respecto a sus objetivos planteados, estándares establecidos; el desempeño cuenta con 3 niveles: Bajo, Moderado y Alto. El eje vertical se refiere al potencial, denota la habilidad o capacidad de crecimiento y desarrollo que tiene cada colaborador, es representado por tres niveles: Bajo, Medio y Alto.


Los colaboradores con talento estarán valorados en los bloques: 8, 9 y 6 en color verde, el bloque 1 en rojo representa a colaboradores no preparados para un plan de carrera o sucesión y se recomienda evaluar la continuidad de este.

Instrucciones de llenado:

1. Fecha: Fecha en la que se elabora el documento.
2. Elaborado por: Nombre de la persona que llena los campos de la matriz.
3. Nombre: Listado de nombres de los Colaboradores con talento y potencial que hayan sido identificados por la Junta de Evaluación de Talento.
4. Fecha de ingreso: Fecha en que los Colaboradores ingresaron a la organización (antigüedad)
5. Puesto origen (actual): Nombre del área y/o departamento y el puesto en el que se encuentra el colaborador actualmente, indicando el tiempo que lleva en esa posición.
6. Puesto intermedio: Nombre del área y/o departamento y el(los) puesto(s) en por los que el Colaborador deberá transitar antes de llegar al puesto destino de su plan de carrera o sucesión.
7. Puesto destino: Nombre del área y/o departamento y el puesto al que desea llegar el colaborador o al que la empresa le ve potencial como consecuencia de su plan de carrera.

Nota: No todos tienen puesto destino o intermedio necesariamente.

Anexo 13: FORMULARIO PARA LA CREACIÓN DE UN MAPA DE CARRERA

	MAPA DE CARRERA
DATOS PERSONALES DEL EVALUADO	
Nombre: _____	Departamento: _____
Jefe Inmediato: _____	Puesto: _____
Nivel Académico: _____	Fecha: _____
Fecha de Ingreso: _____	
MAPA DE CARRERA	
Dibuje el mapa de carrera personalizado para el Colaborador:	

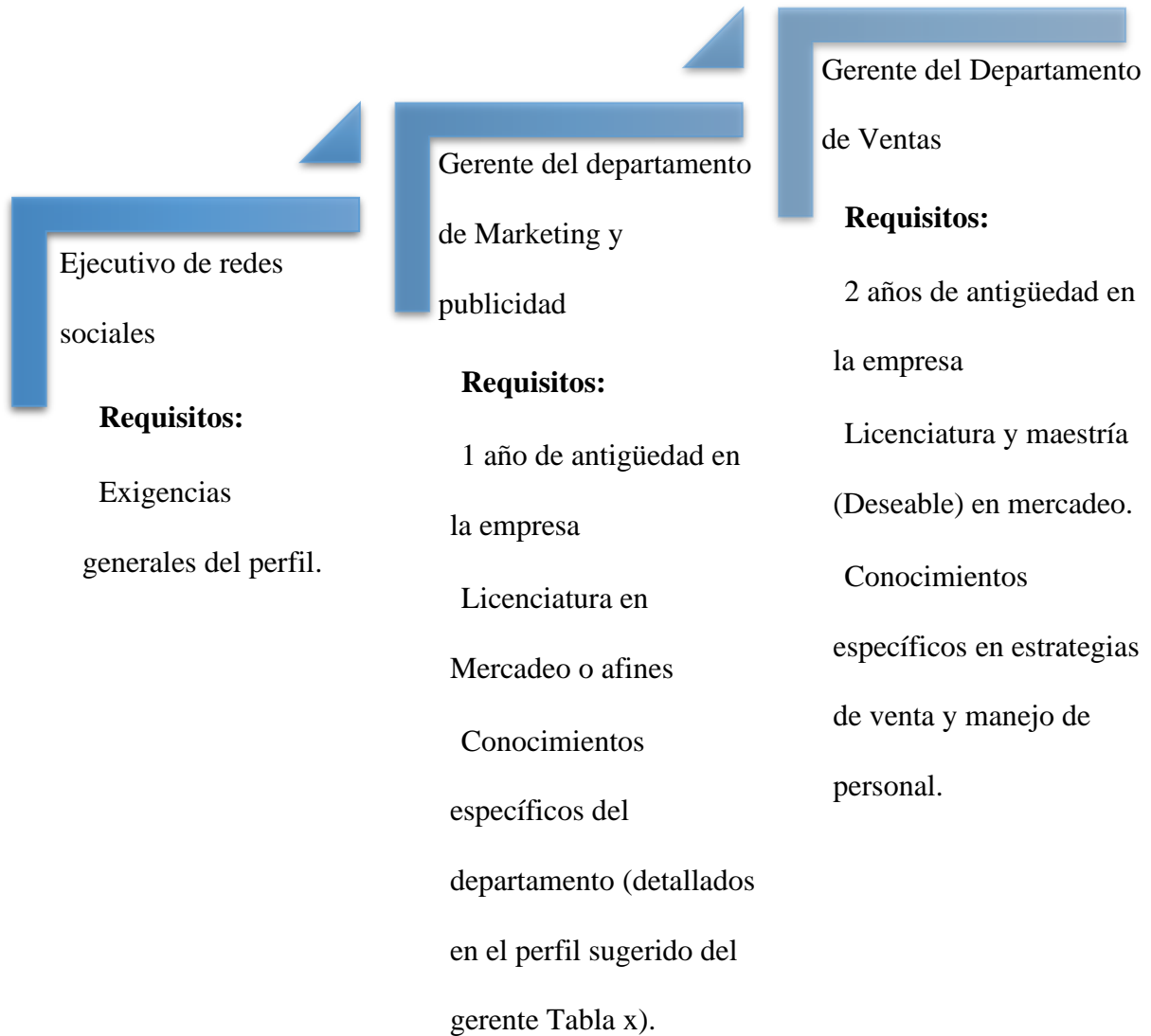
Instrucciones de llenado:

1. Datos personales: En esta sección se incluye la información que permitirá identificar al Colaborador con talento: nombre completo, el nombre del jefe inmediato, nivel académico que posee, fecha de ingreso a la empresa, Departamento al que está asignado, puesto al que pertenece actualmente y fecha de elaboración del documento.
2. Mapa de carrera: En esta sección se deberá incluir el diseño de la trayectoria que deberá seguir la carrera del colaborador para alcanzar las metas acordadas con base en los intereses de crecimiento y desempeño del propio colaborador, también se deben tomar en cuenta las posibilidades y políticas con las que cuenta la empresa; esto se realizará siempre y cuando existan vacantes.

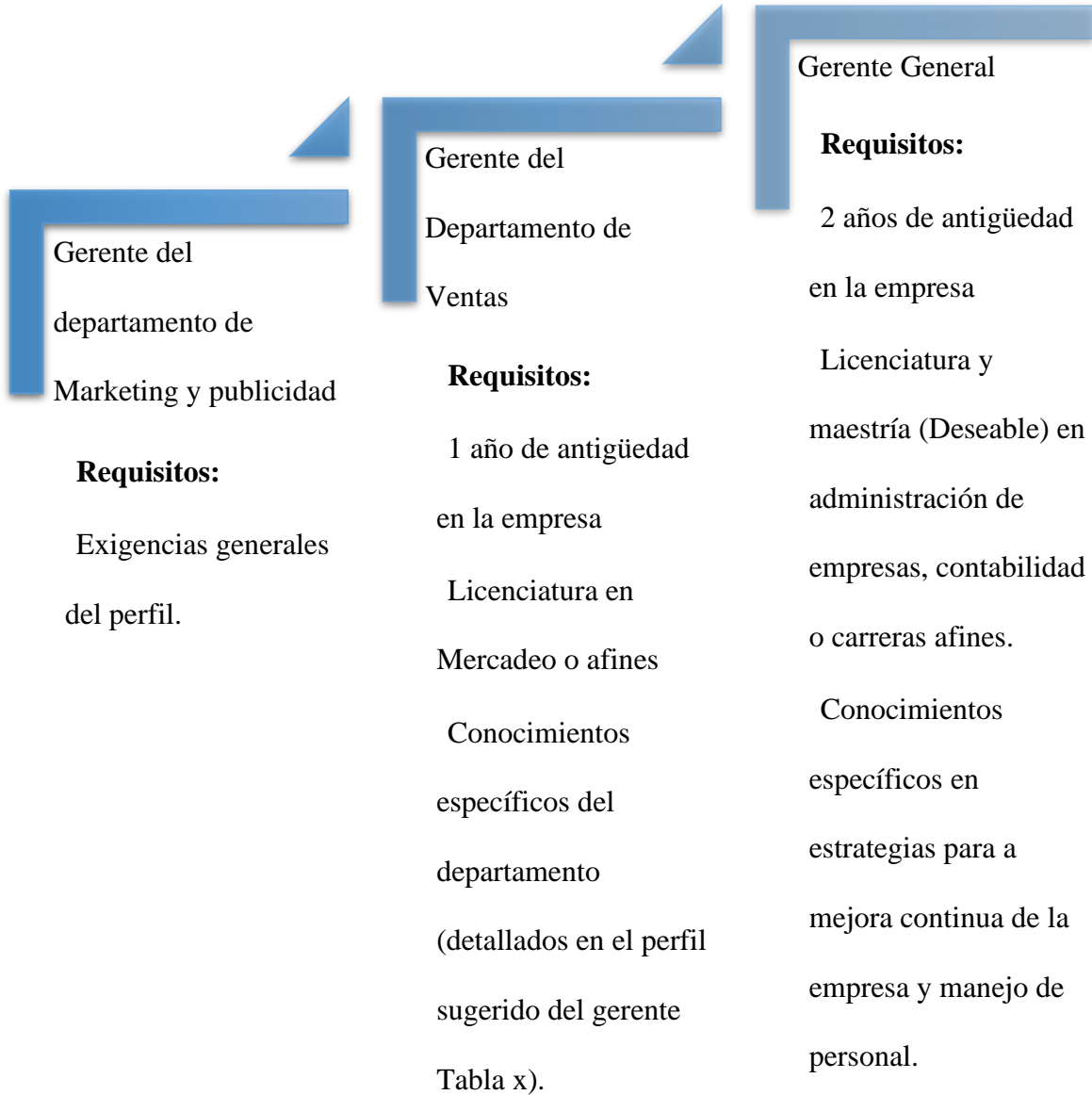
Anexo 14: PROPUESTA DE MAPA DE RUTAS DE CARRERA POR DEPARTAMENTO Y PUESTO DE TRABAJO.

A. Departamento de Marketing y Publicidad

Ruta de carrera para puesto de Ejecutivos de Redes Sociales

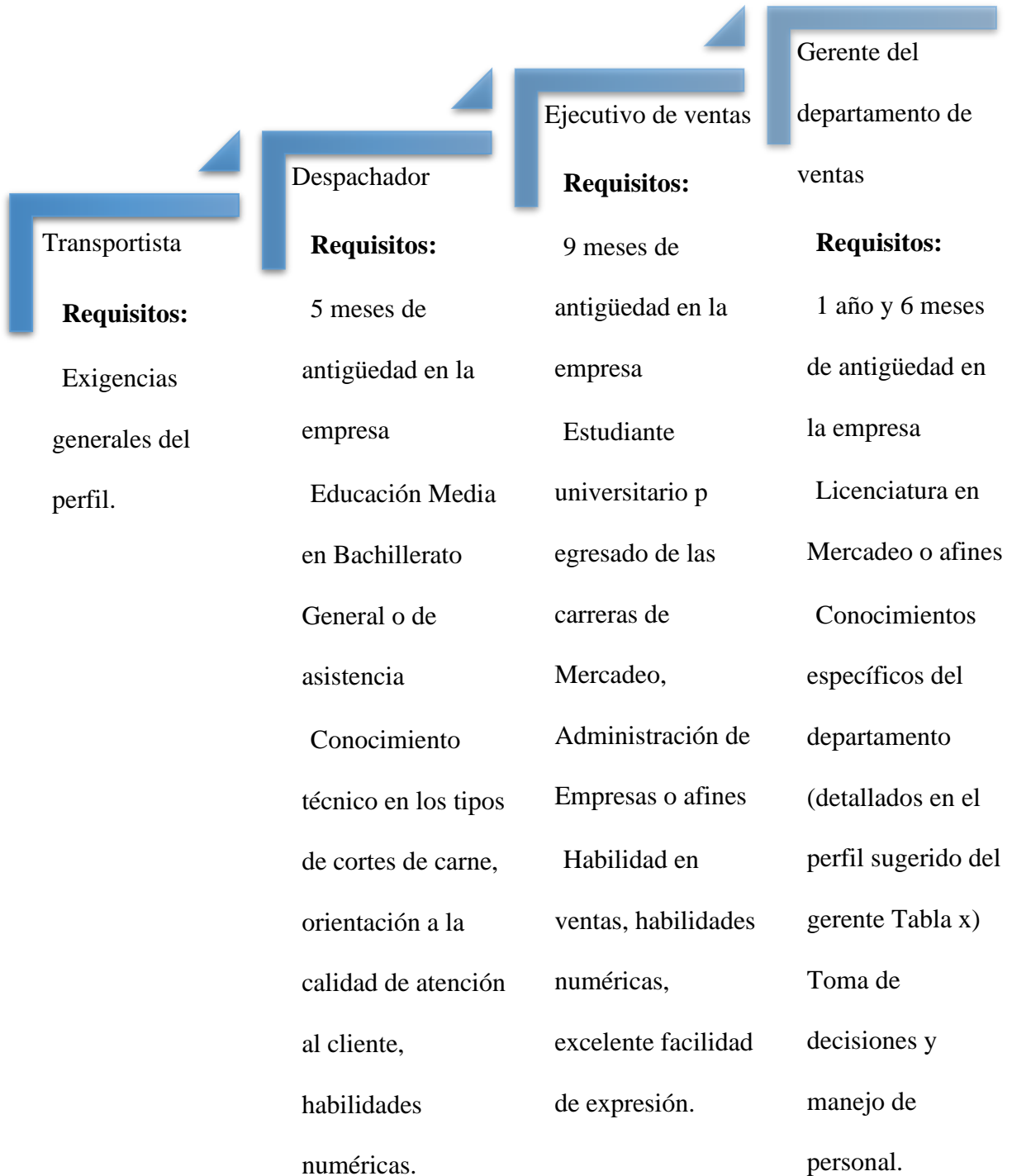


Ruta de carrera para el puesto de Gerente del departamento de Marketing y Publicidad

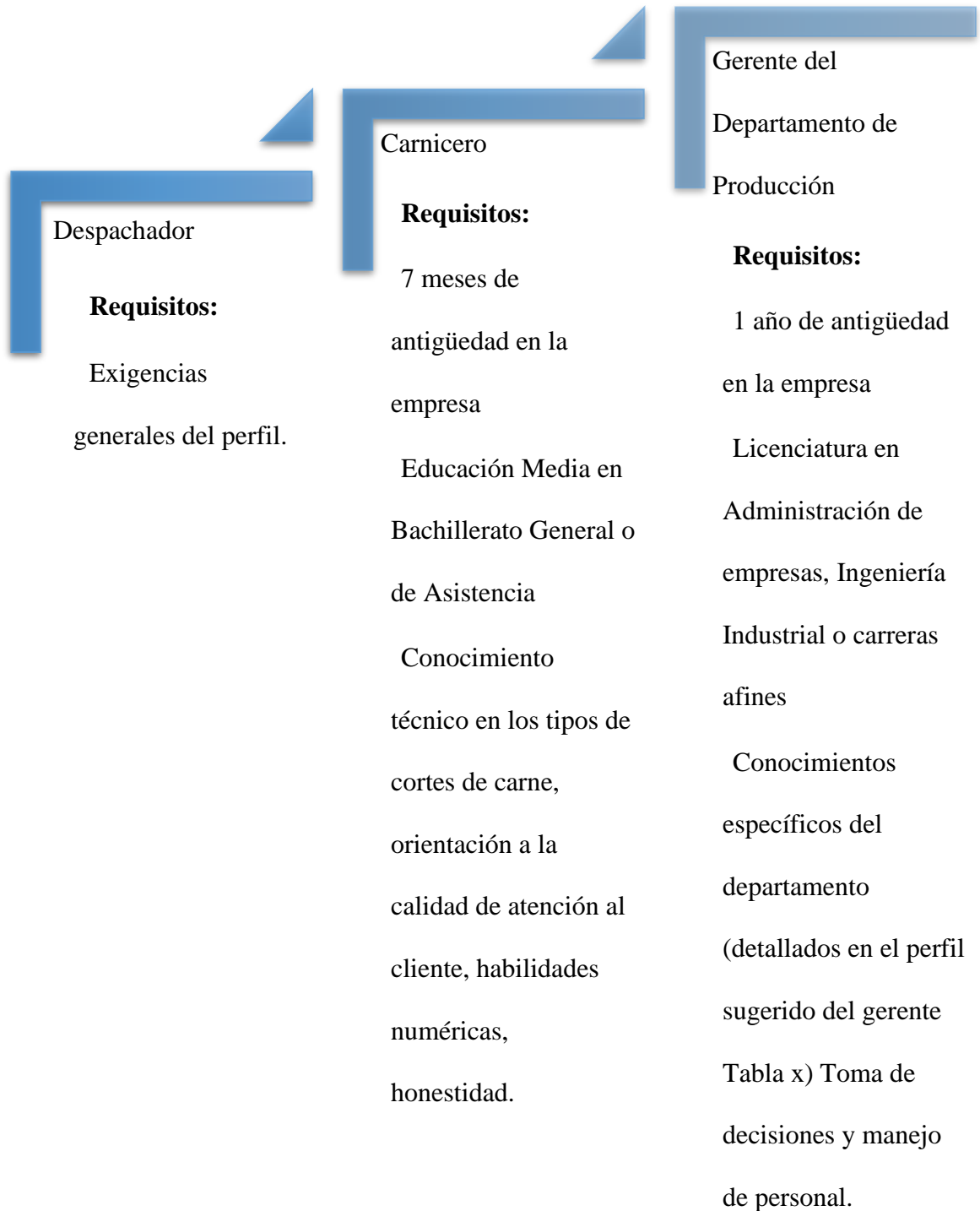


B. Departamento de Producción

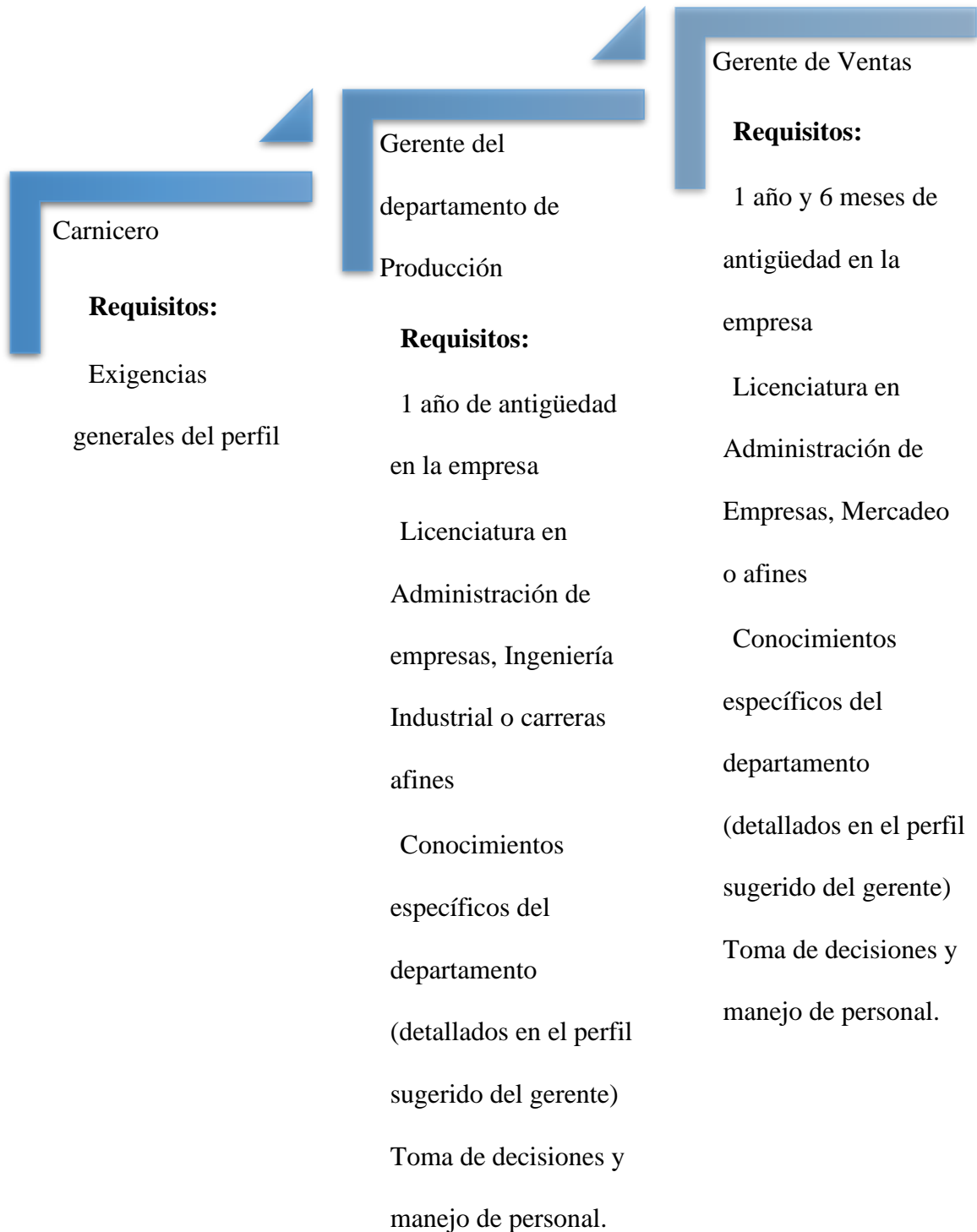
Ruta de carrera para el puesto de Transportista.



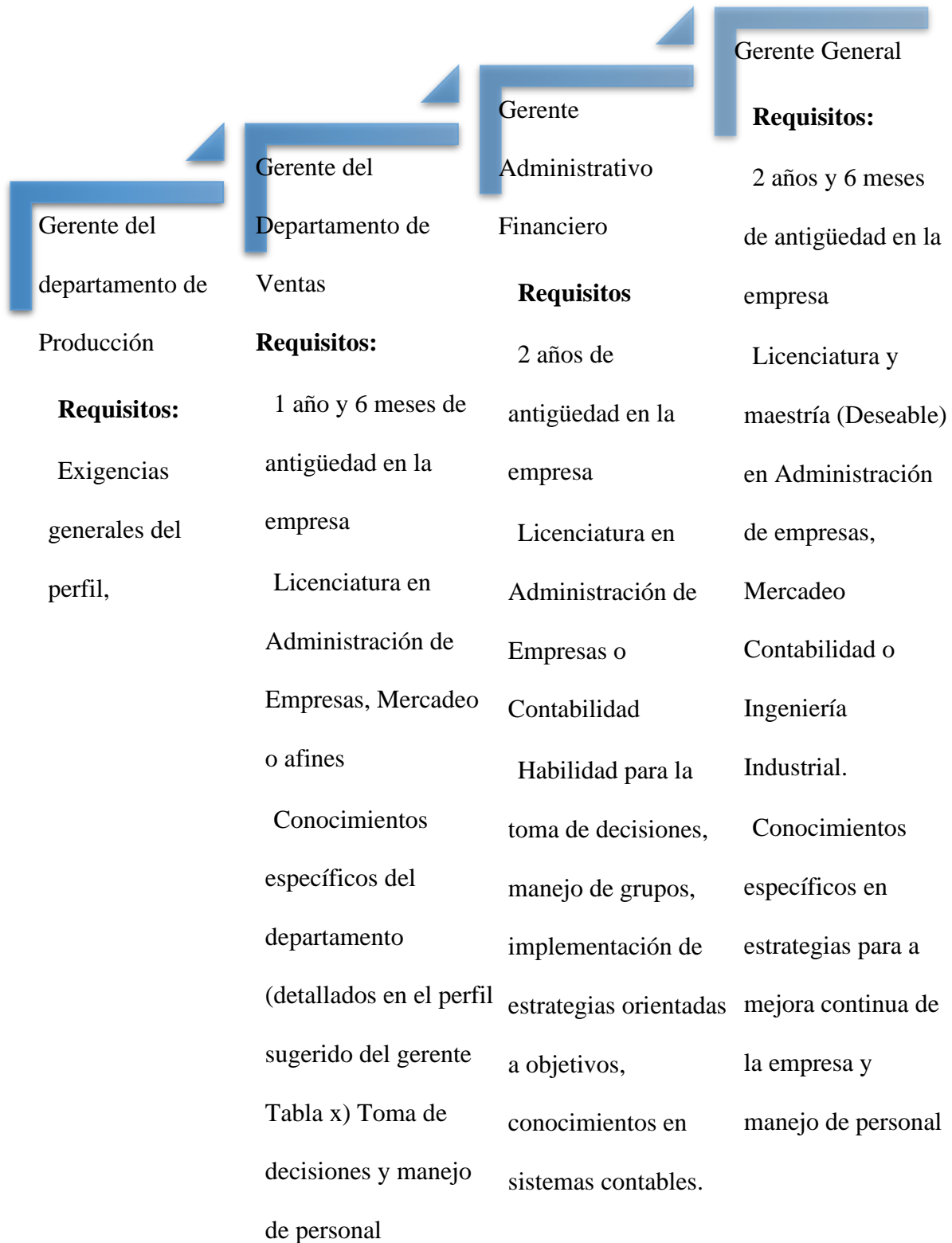
Ruta de carrera para el puesto de Despachador



Ruta de carrera para el puesto de Carnicero

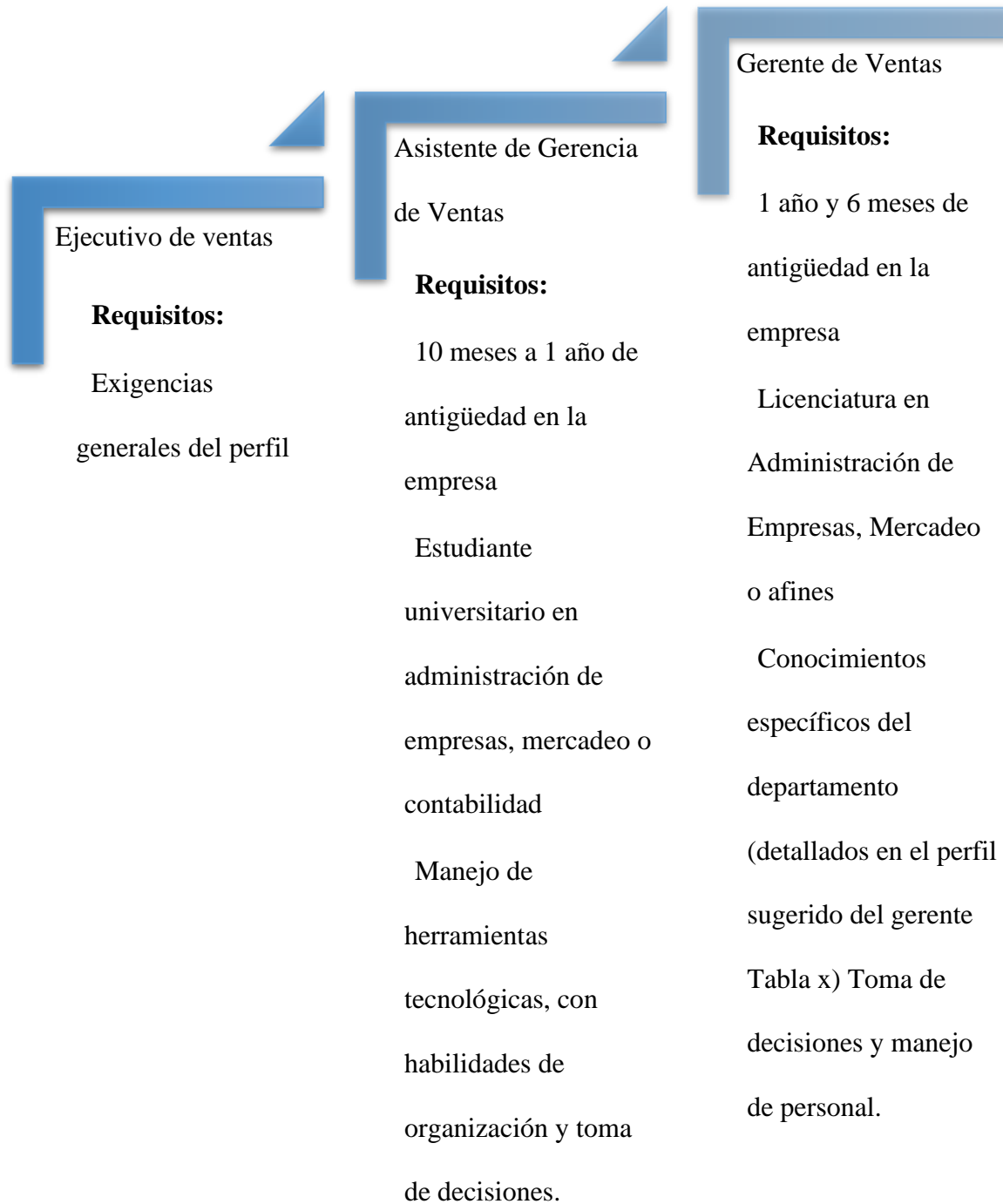


Ruta de carrera para el puesto de Gerente del departamento de Producción

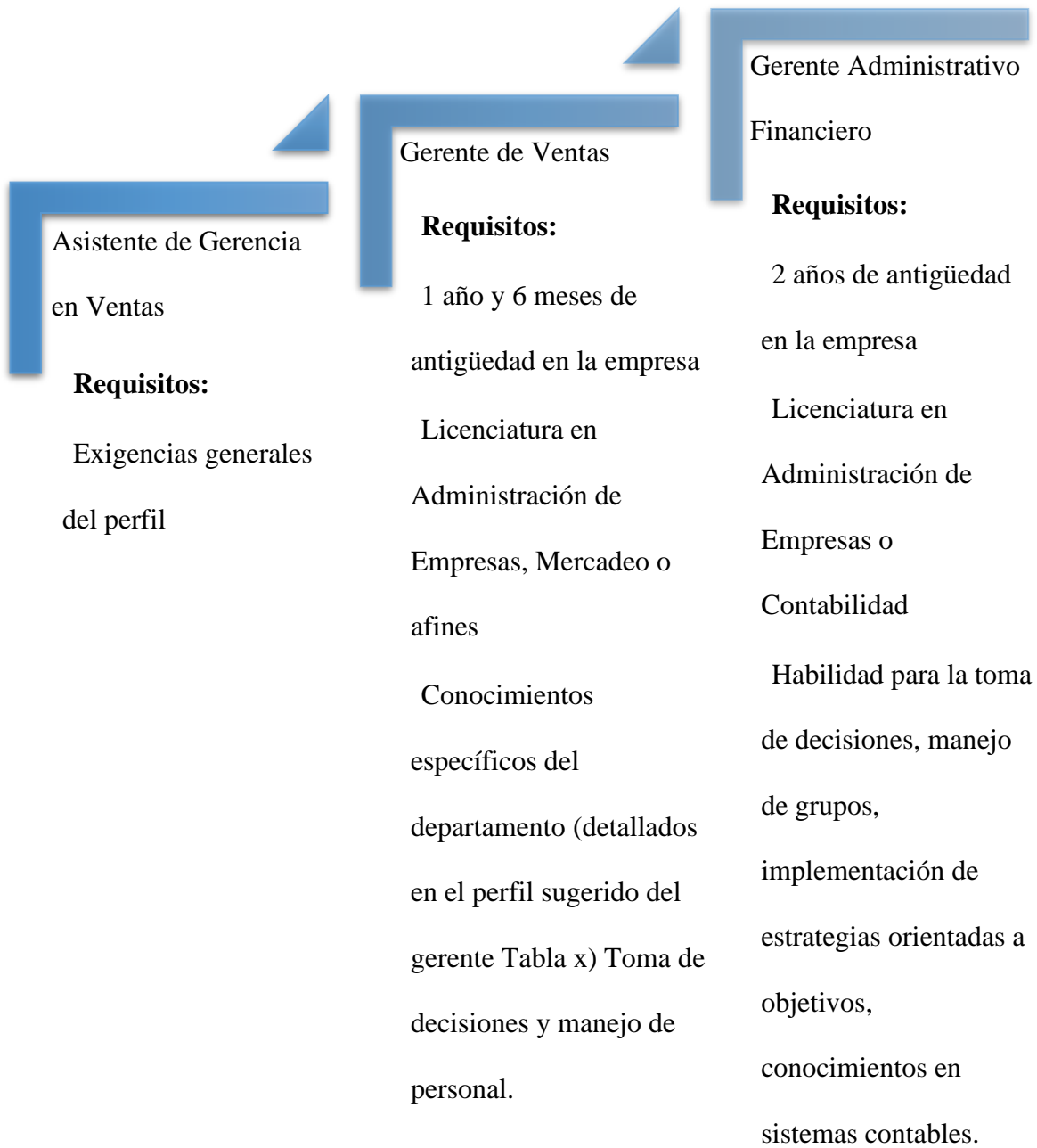


C. Departamento de Ventas

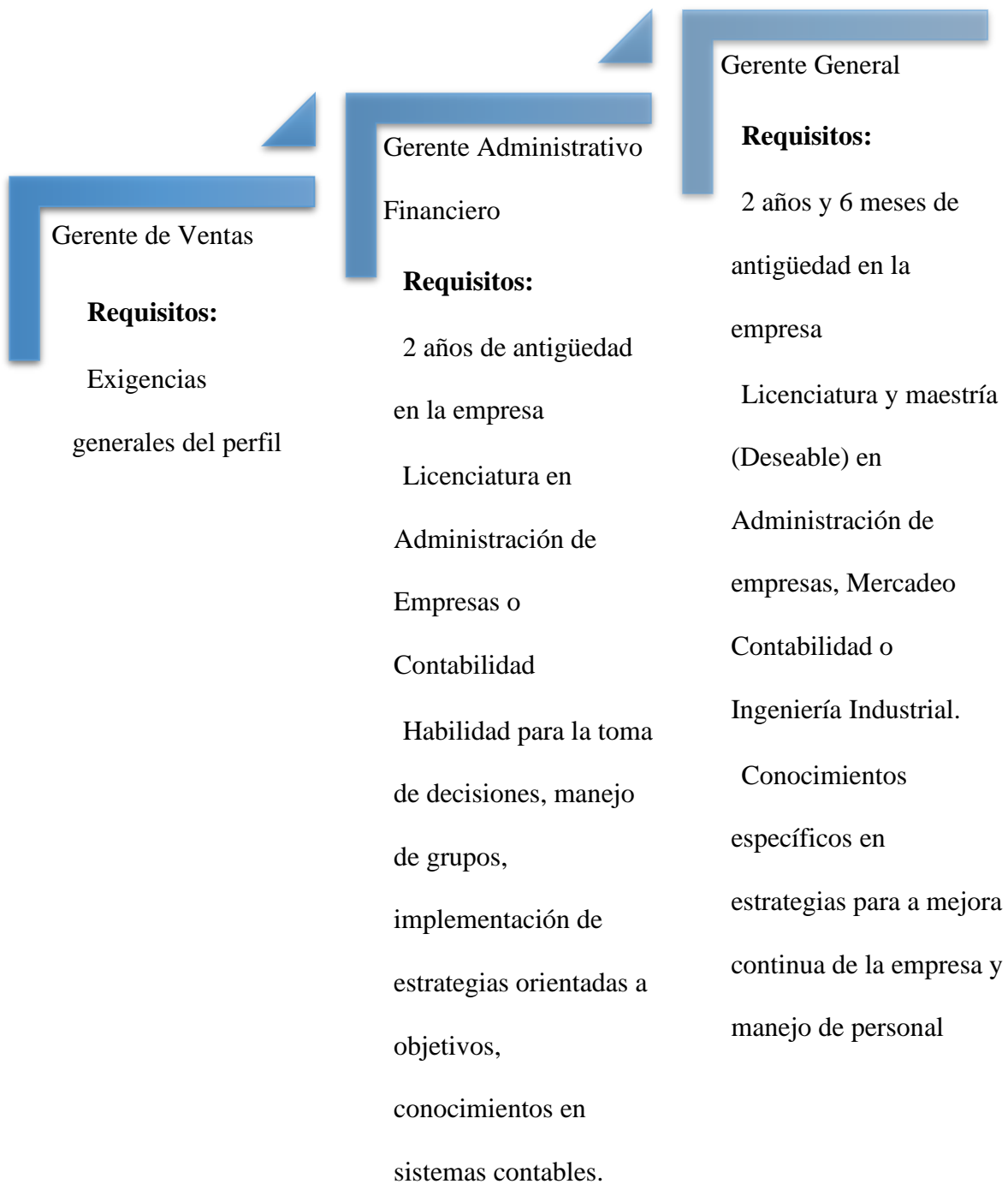
Ruta de carrera para el puesto de Ejecutivo de Ventas



Ruta de carrera para el puesto de Asistente de Gerencia en Ventas

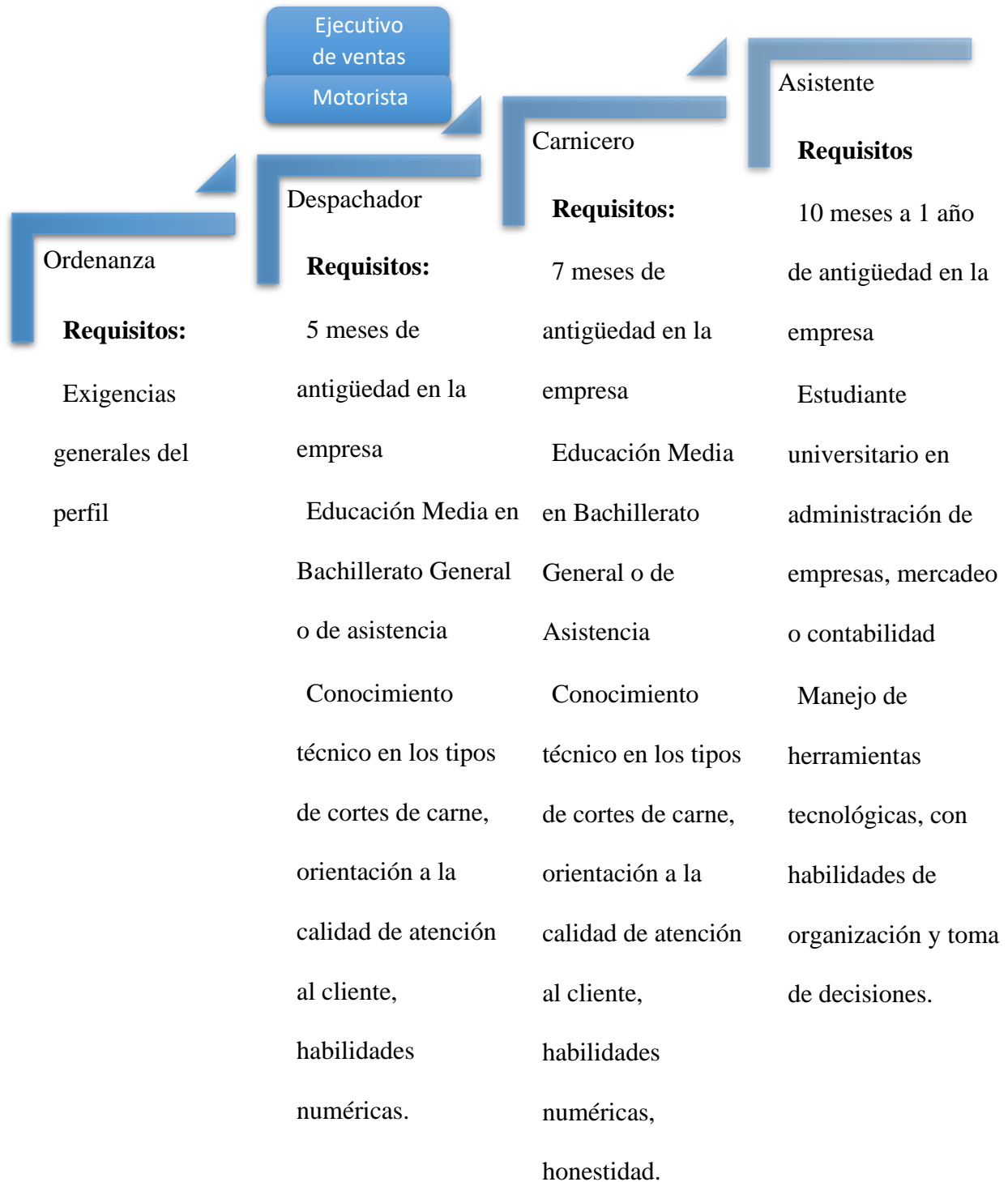


Ruta de carrera para el puesto de Gerente de Ventas

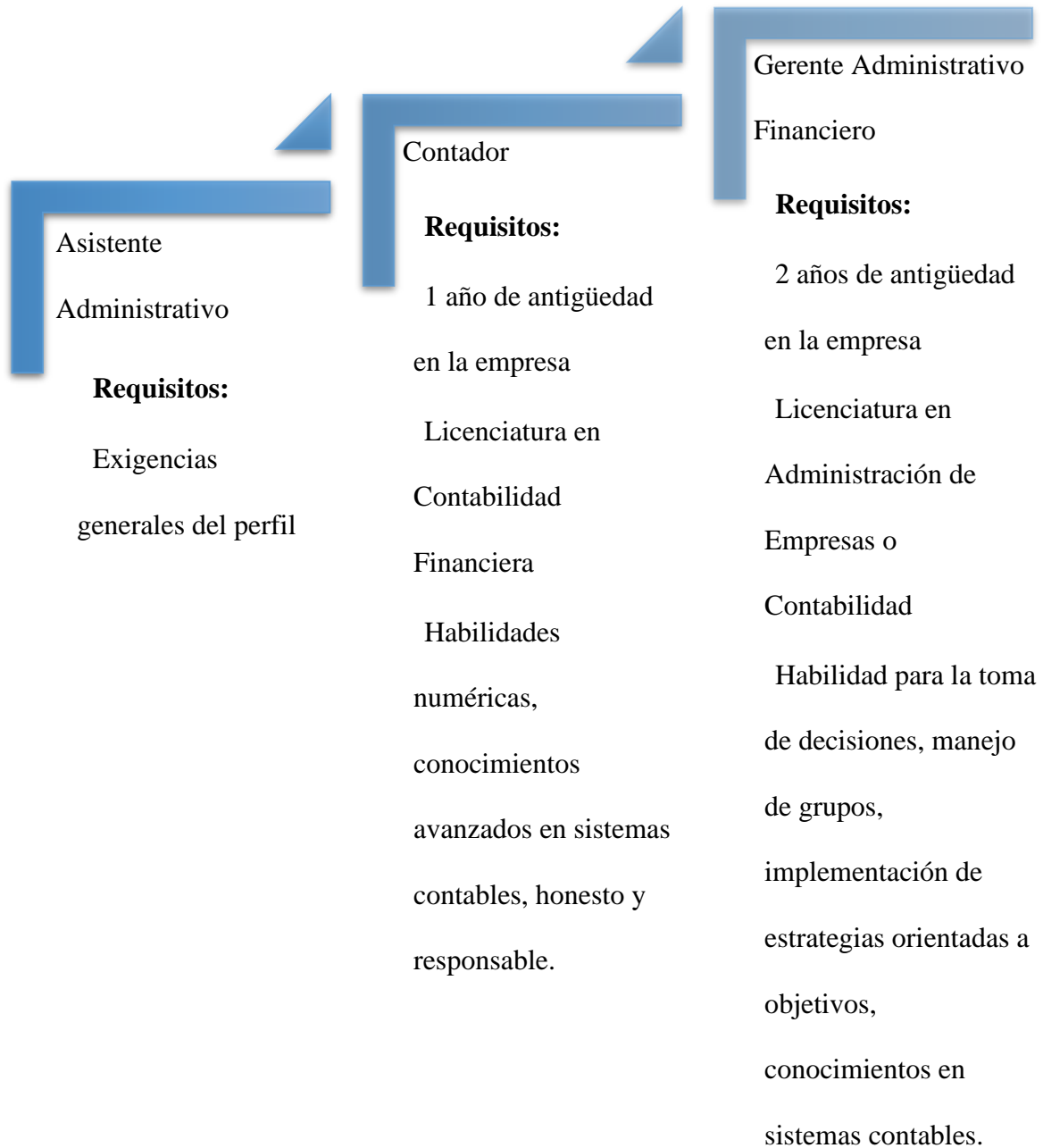


D. Departamento Administrativo Financiero

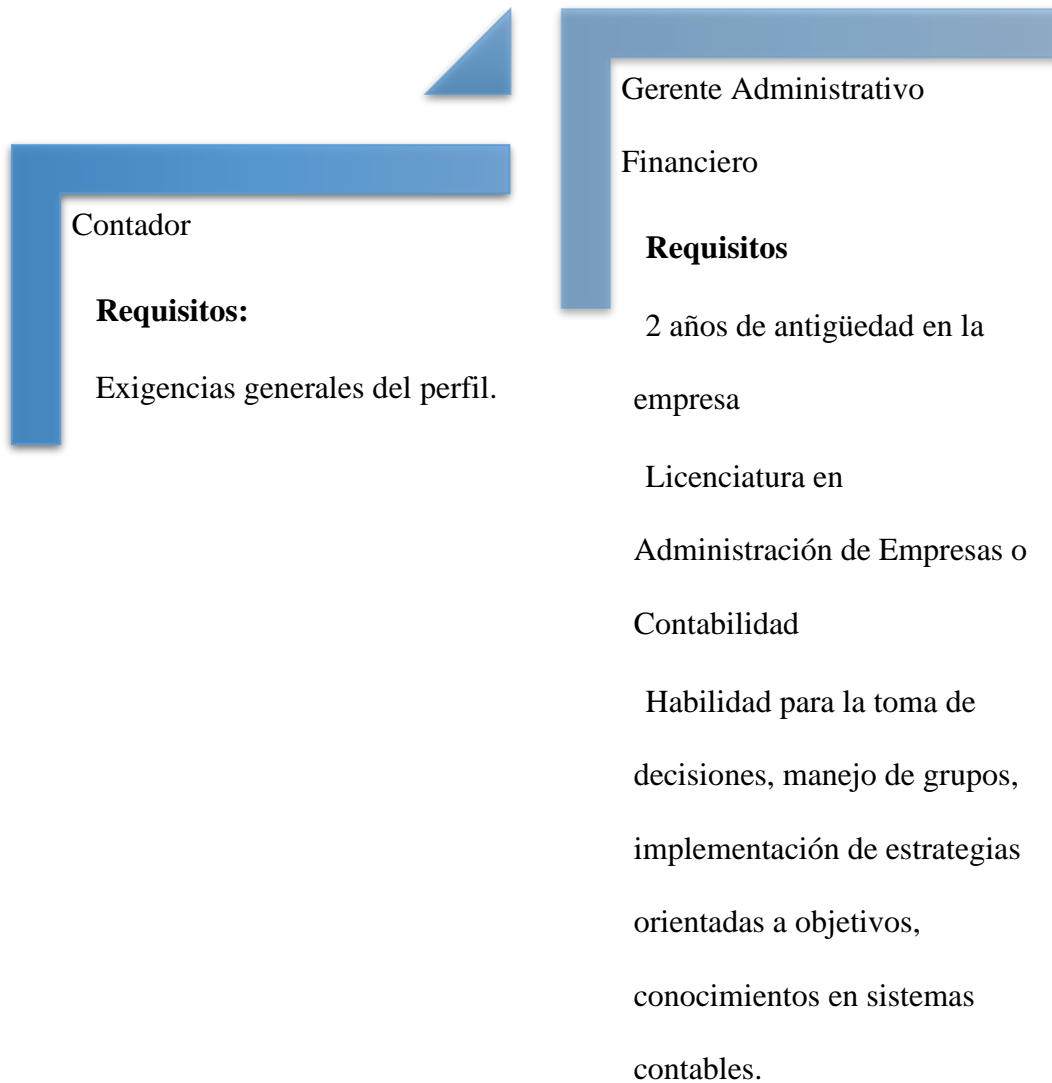
Ruta de carrera para el puesto de Ordenanza



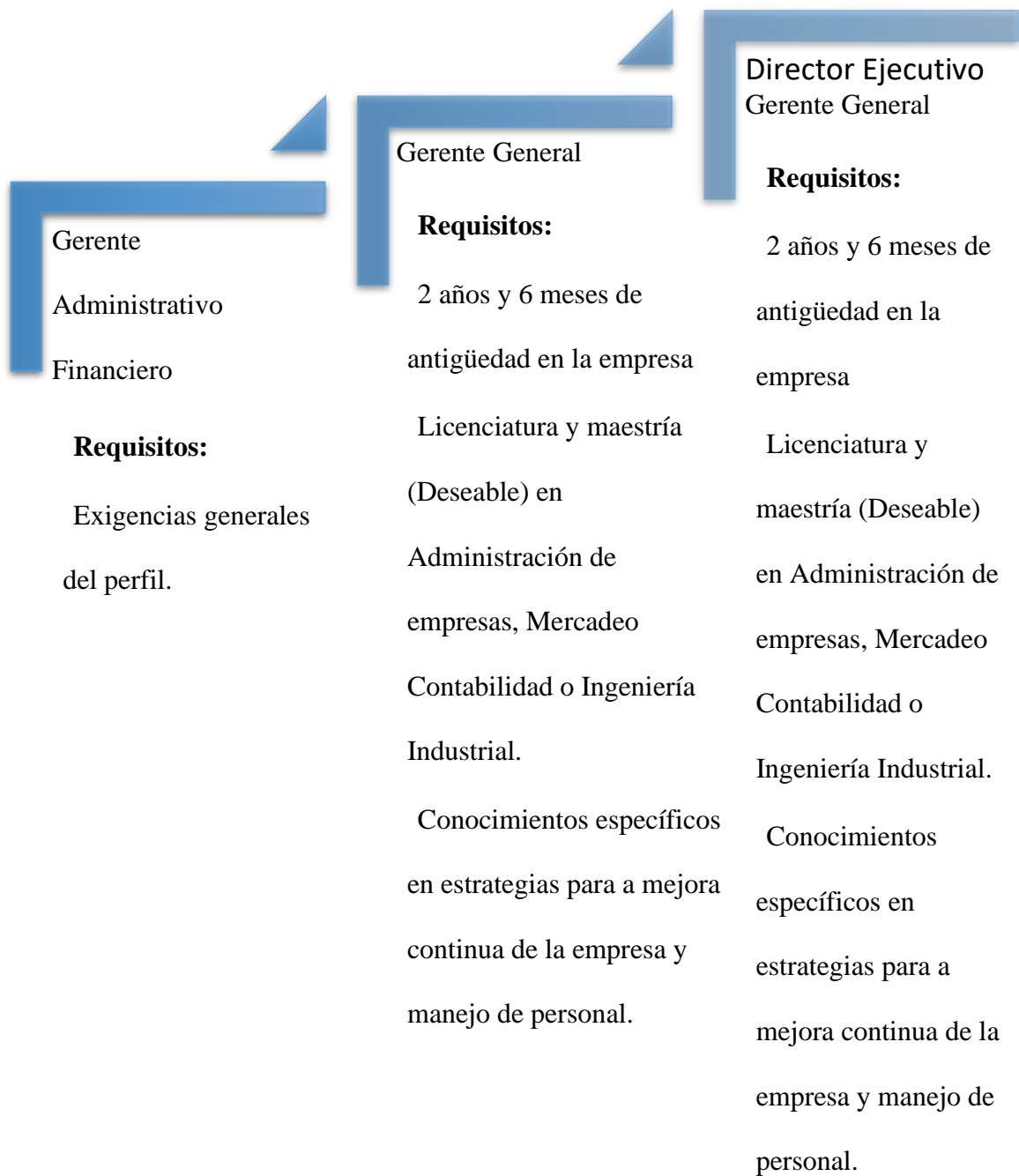
Ruta de carrera para el puesto de Asistente Administrativo



Ruta de carrera para el puesto de Contador



Ruta de carrera para el puesto de Gerente Administrativo Financiero



NOTA: Los requisitos de las rutas de carrera planteadas, fueron tomados por los perfiles de puestos antiguos y por experiencia en los puestos de trabajo. Solo fueron ubicados para fines ilustrativos y de ejemplo.

Anexo 15: FORMULARIO DE SEGUIMIENTO Y
RETROALIMENTACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA



FORMULARIO DE SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN

DATOS PERSONALES DEL EVALUADO

Nombre:	_____	Departamento:	_____
Jefe Inmediato:	_____	Puesto:	_____
Nivel Académico:	_____	Fecha:	_____
Fecha de Ingreso:	_____		

COMENTARIOS JEFE INMEDIATO

ASPECTOS DE OPORTUNIDAD Y MEJORA

Instrucciones de llenado:

1. Datos personales: En esta sección se incluye la información que permitirá identificar al Colaborador con talento: nombre completo, el nombre del jefe inmediato, nivel académico que posee, fecha de ingreso a la empresa, Departamento al que está asignado, puesto al que pertenece actualmente y fecha de elaboración del documento.
2. Comentarios del jefe inmediato o Gerente Administrativo: En esta sección se retroalimenta al colaborador, describiendo comentarios pertinentes respecto a su Plan y el seguimiento de este.
3. Aspectos de oportunidad y mejora: En esta sección el evaluador podrá exponer los aspectos a mejorar o la declinación o cambios sobre el Plan de Carrera o Sucesión que está llevando a cabo.

