UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título:

Factores Determinantes del Desarrollo de Personal en Grandes Empresas del Sector Alimentos

Realizado por:

Karen Beatriz Martinez Ciordia

Lorena Ruiz Fuentes

Profesor guía: Francisco Javier Herrera

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: DIECIOCHO (18) puntos.

Nombre: PEDRO VICENTE NAVARRO Firma

Nombre: FRANCISCO J. HERRERA Firma

Nombre: Firma

Caracas, 27 de Noviembre de 98

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD de CIENCIAS ECONOMICAS y SOCIALES
CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

- ✓ Secundaria y Universitaria Incompleta
- ✓ Secundaria y Universitaria
- ✓ Secundaria y Postgrado
- ✓ TSU y Universitaria Incompleta
- ✓ TSU y Postgrado
- ✓ Universitaria Incompleta y Universitaria
- ✓ Universitaria Incompleta y Postgrado
- ✓ Universitaria y Postgrado

Al igual que en el indicador GH, estas variables no presentaron diferencias significativas entre las medias ya que arrojaron niveles de significación mayor al 5% estipulado para el estudio.

Por esta razón se puede decir que tanto las variables que no se tomaron en cuenta para el análisis del indicador GH como para el del indicador JKMNOP, aceptan la hipótesis nula establecida para esta investigación.

Indicador GH:

Las variables (TSU y Universitaria); (Universitaria Incompleta y Universitaria) y (Universitaria y Postgrado), correpondientes al nivel educativo del indicador GH, presentaron diferencias significativas entre sus medias, las cuáles serán analizadas a continuación de manera individual, así como también la variable (Alta y Media Gerencia) correspondiente al nivel gerencial.

Variable TSU y Universitaria

Esta variable corresponde específicamente a la diferencia de medias existente entre el personal con formación técnica universitaria (TSU) y el personal con formación universitaria.

A continuación se presenta el siguiente cuadro en el cual se establecen las respectivas medias de cada variable a ser analizada, el número de casos

presentados en relación a la totalidad de la muestra y el nivel de significancia calculado por el programa SPSS en función del indicador GH.

Variable	Número de Casos	Media
TSU	4	3.3750
Universitaria	20	2.6000

El nivel de significancia es de: 0.037.

Como puede observarse, la diferencia entre las medias, puede estar influenciada por la distancia existente entre el número de casos que se presentaron en la muestra con relación a estas dos variables, ya que al existir esta diferencia tan notable se puede incurrir en el error estadístico Tipo I, por medio del cual se rechaza la hipótesis nula señalando como significativa la diferencia cuando realmente ésta no existe. Asi mismo, la percepción que tienen los profesionales de nivel técnico en relación a su desarrollo tiende a ser mas positiva que la de los profesionales de nivel universitario, lo cual puede deberse a la visión mas a largo plazo que tienen los universitarios en relación a su desarrollo, que aquella que tienen los técnicos.

Variable Universitaria Incompleta y Universitaria

Esta variable corresponde específicamente a la diferencia de medias existente entre el personal con formación universitaria incompleta y el personal con formación universitaria.

El cuadro que sigue a continuación, presenta las respectivas medias de cada variable a ser analizada, el nivel de significancia y el número de casos presentados en relación a la totalidad de la muestra calculado por el programa SPSS en función del indicador GH.

Variable	Número de Casos	Media
Universitaria Incompleta	9	3.2222
Universitaria	20	2.6000

El nivel de significancia es de: 0.045

Como puede observarse, la diferencia entre el número de casos no es tan notable como en el cuadro anterior, sin embargo, el número de profesionales universitarios es más del doble que el número de casos representados por el personal con nivel universitario incompleto. De igual modo, se presume la existencia del error Tipo I anteriormente mencionado, pues la hipótesis nula fué rechazada al considerar que existen diferencias significativas entre las medias de las diferentes variables.

Es de mencionar, que existe una tendencia medianamente positiva en la percepción sobre el desarrollo que tiene el universitario incompleto, si lo comparamos con el personal universitario, aún cuando las medias estan más próximas que en la comparación anterior, ésto pemite inferir una vez más que el personal universitario posee una visión mas global del negocio y de desarrollo en el largo plazo.

Variable Universitaria y Postgrado

Esta variable corresponde a la diferencia de medias existente entre el personal con un nivel de formación universitaria y el personal con formación en estudios superiores (Postgrado).

La información plasmada en el cuadro que sigue a continuación, hace referencia a las medias de cada variable por analizar, su nivel de significancia y el número de casos correspondientes en relación a la totalidad de la muestra calculado por el programa anteriormente mencionado, en función del indicador GH.

Variable	Número de Casos	Media
Universitario	20	2.6000
Postgrado	18	3.5000

El nivel de significancia es de: 0.003

A partir de esta información es posible afirmar, que existe un cierto equilibrio en el número de casos aún cuando la diferencia entre las medias es notable. Esto puede deberse a que el personal con conocimientos más amplios y enriquecedores como los proporcionados por estudios de postgrado, otorgue una visión más amplia sobre la percepción del desarrollo, además de considerarse una ventaja competitiva dentro del mercado laboral.

Esta diferencia tan notable en términos de medias, permite suponer que quizás el personal que cuenta con una preparación de este tipo ocupe los cargo más altos y de mayor responsabilidad en la organización, caso en el cual, favorecería toda "evaluación" de los planes de desarrollo llevados a cabo en la organización, así como su nivel de participación en los mismos.

Variable Alta y Media Gerencia

Esta variable hace referencia a la diferencias de medias existentes entre la alta y media gerencia, arrojando los siguientes resultados:

Variable	Número de Casos	Media
Alta	37	3.3243
Media	17	2.7059

El nivel de significancia es de: *0.018*

A partir de este resultado, es posible afirmar que la percepción del personal de alta gerencia en relación a su desarrollo, es mas favorable que la del personal que conforma la media gerencia. Esto permite inferir tal y como se planteó en la variable anterior que los cargos de mayor nivel en una organización evalúan favorablemente los planes de desarrollo, debido a que el grado de participación de los individuos de alta gerencia necesariamente debe ser mayor ya que en algunos casos éstos tienen en sus manos el desarrollo del personal.

Indicador JKMNOP:

Las variables (Casado/Divorciado) y (Divorciado/Soltero) aún cuando presentaron diferencias significativas entre sus medias, estas no fueron analizados, en primer lugar, porque la diferencia entre el número de casos difiere notablemente, y en segundo lugar, se consideró que ésta variable no proporcionaría un valor agregado al estudio, pues la percepción sobre el desarrollo que puedan tener los solteros/casados en relación a los divorciados no tiene mayor relevancia para los objetivos que busca la investigación. La presente tabla demuestra lo anteriormente planteado en relación al número de casos:

Casado/Divorciado

Variable	Número de Casos	Media
Casado	29	3.7069
Divorciado	3	4.2222

El nivel de significancia es de: 0.039

Soltero/Divorciado

Variable	Número de Casos	Media
Soltero	14	3.5714
Divorciado	3	4.2222

El nivel de significancia es de: 0.020

Por otro lado, las variables (TSU y Universitaria), correpondientes al nivel educativo del indicador JKMNOP, presentaron diferencias significativas entre sus

medias, las cuáles serán analizadas a continuación de manera individual, así como también la variable (Alta y Media Gerencia) correspondiente al nivel gerencial.

Variable TSU y Universitaria

Esta variable corresponde a la diferencia de medias existente entre el personal con un nivel de formación universitaria y el personal con formación técnica o media.

La información que se presenta en el cuadro a continuación, hace referencia a las medias de cada variable por analizar, el nivel de significancia pertinente y el número de casos correspondientes en relación a la totalidad de la muestra calculado por el programa SPSS en función del indicador JKMNOP

Variable	Número de Casos	Media
TSU	4	4.1250
Universitaria	18	3.4444

El nivel de significancia es de: 0.024

A partir de los resultados arrojados por este cuadro, se observa una fuerte diferencia entre el número de casos de los TSU si se compara con los de los Universiarios, lo que puede influir de manera directa en el valor de las medias correspondientes a cada variable, ya que la proporción de los técnicos en relación a la totalidad de la muestra es mucho menos representativa que la de los universitarios.

Se puede suponer que los profesionales con formación universitaria le otorgan menor peso a la capacitación como herramienta de desarrollo, porque consideran que su desarrollo dentro de la organización, depende mayormente de su desempeño en el cargo, pues consideran que siendo universitarios están lo suficientemente bien formados y capacitados para lograr un desarrollo vertiginoso dentro de una empresa, por lo tanto, la capacitación puede ser vista por éstos como formación adicional que ofrece la organización a su personal, para fortalecer aspectos muy puntuales de su gestión. Sin embargo, puede suponerse que los TSU le otorgan un peso mayor a la capacitación como herramienta de desarrollo, pues consideran que ésta contribuye con su formación de manera tal que le permita alcanzar mayores niveles de desarrollo.

Variable Alta y Media Gerencia

Esta variable hace referencia a la diferencias de medias existentes entre la alta y media gerencia, arrojando los siguientes resultados:

Variable	Número de Casos	Media
Alta	30	3.8722
Media	16	3.3750

El nivel de significancia es de: 0.029

A partir de este resultado, es posible afirmar que la percepción del persona de alta gerencia en relación a la capacitación como herramienta de desarrollo, es mas favorable que la del personal que conforma la media gerencia. Cabe mencionar que aunque existen diferencias significativas entre medias se puede notar que el rango en el que se encuentran ambas variables es el mismo, es decir, están ubicadas dentro del rango de valores de 3. Esto permite inferir que el personal que ocupa altos cargos en la organización considera que la capacitación ha contribuido de manera directa y favorable con su proceso de desarrollo de carrera dentro de la misma. Lo que no quiere decir que el persona de media gerencia no considere a la capacitación como contribuyente de desarrollo, por el contrario, se observa una buena percepción sobre la capacitación como herramienta y bastaría sólo con observar su media observando que su tendencia es hacia la alza. Cabe destacar que aunque el número de casos no es tan distante ni desproporcionado en función de la totalidad de la muestra, si se nota una diferencia de 14 casos que pudieran tener alguna influencia en los resultados de las medias.

Finalmente sería importante aclarar que las variaciones que se presentan entre el número de casos, se deben principlamente al pequeño número de preguntas que quedaron sin contestar correspondientes al indicador JKMNOP.

VII.- CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES

1.- Conclusiones

- Después de la realización de este estudio se puede concluir, que las empresa grandes del sector alimentos seleccionadas para la investigación, no cuentar con planes de carrera estructurados. Sin embargo, manejan habitualmente procesos relacionados con el desarrollo del personal, planes de adiestramiento y capacitación.

- El proceso mediante el cual se desarrolla al personal, viene dado en numerosa oportunidades, por las posibilidades que se van presentando dentro de la organización, bien sea en términos de ascensos, promociones o traslados sin una sistematización específica. En estos casos las organizaciones determinan quién puede ser el candidato que mejor cumpla con el perfil establecido para el cargo, observando las competencias de los niveles profesionales y ejecutivo ya que es un elemento crítico para desarrollar al personal. Así mismo, la evaluaciones de desempeño constituyen un elemento clave como mecanismo de revisión periódica ya que permite elaborar los planes de desarrollo. En este sentido, los planes que se llevan a cabo dentro de las organizaciones obedecen mas bien a la percepción que pueda tener la gerencia de la organización con relación a los sujetos considerados como posible desarrollables.

- A partir del estudio, es posible afirmar que las organizaciones estudiada sustentan mayormente sus planes de desarrollo en las competencias, aún cuando también toman en cuenta factores como, evaluaciones de desempeño, estimaciones de potencial, antigüedad, experiencia de su trabajadores, entre otras cosas, para determinar cuáles son los individuo potencialmente desarrollables dentro de la misma. Generalmente la organizaciones al momento de producirse oportunidades de desarrollo e cuando comienzan a evaluar a sus candidatos internos en función de lo factores anteriormente mencionados. Pero debido a los enormes cambio sucedidos y esperados en las organizaciones, muchas de estas desarrollan un perfil del tipo de individuos que puedan conducir efectivamente la organización en la actualidad y en el futuro, y es por esta razón que se ha hecho necesaria la elaboración de los planes de sucesión, como parte importante del proceso de planificación/desarrollo de carrera.

- La planificación de carrera, suele ser utilizada en las áreas o niveles que son claves para el negocio. Por tal motivo, las organizaciones participantes de este estudio concentran sus esfuerzos en materia de desarrollo, para el personal que constituye el área de Mercadeo principalmente. Esto se debe a que esta área

constituye la base del negocio, pues se trata de empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos alimenticios. Es importante destacar que los niveles Profesionales en adelante, así como las áreas de Ventas y Producción, también son objeto de algún tipo de planificación de carrera, aunque no se presentó en la totalidad de las organizaciones participantes. Es importante destacar que gran parte de las decisiones que se toman en materia de personal, corresponden a políticas de la Casa Matriz debido a que la mayoría de las empresas seleccionadas son multinacionales. A partir de lo anteriormente explicado, se afirma el interés que tienen las organizaciones por desarrollar al personal que ocupa cargos claves y de alto impacto para la misma, ya que en éstos descansa el destino de la organización.

- Existe coherencia entre la opinión de los Gerentes de Recursos Humanos dedicados a la Planificación y Desarrollo de las empresas seleccionadas, y la percepción que tiene el personal de Alta y Media Gerencia de dichas empresas, con relación al bajo grado de participación que tienen los segundos en sus propios planes de desarrollo. La organización cuenta con la participación directa del departamento de Recursos Humanos, pues éste proporciona las herramientas y la dirección necesaria en materia de los planes de desarrollo también participan la Gerencia del Departamento/Área y en menor grado la Gerencia General.

- Los rasgos de la personalidad, así como la antigüedad y la edad, resultaron ser los factores percibidos por la mayoría de los gerentes de alta y media gerencia como determinantes de su desarrollo profesional, y dependiendo de la forma como se presenten, favorecerán o limitarán su desarrollo. Hubo otros factores que también fueron considerados por la muestra como determinantes, como por ejemplo: el sexo, la movilidad, estado civil, motivación, formación etc.

- Por otro lado se concluye que el personal realmente concibe a los planes de adiestramiento como una herramienta clave e importante que contribuye con su desarrollo dentro de la empresa, ya que permite minimizar debilidades que afectan el desempeño de su gestión, afectan su rendimiento en el cargo y a la vez, permite alcanzar las metas organizacionales.

- Como hallazgo interesante cabe destacar que una de las empresas estudiadas en la muestra, presentó diferencias significativamente distintas al resto de las empresas de la muestra, como consecuencia de una profunda transformación de estructura que vive en la actualidad, con su consecuente efecto sobre la cultura y las políticas, confirmando lo que R. Wayne Mondy establece en su libro " Administración de Recursos Humanos ".

2.- Recomendaciones

Conscientes de la importancia que significa contar con un person capacitado dentro de la organización, se deben dirigir mayores esfuerzos e función de los planes de desarrollo, ya que la organización es responsable d ayudar a sus empleados, mejorar sus habilidades con base en las aptitudes intereses de los mismos, además de satisfacer las necesidades de la compañía.

A continuación se presentan una serie de recomendaciones de interés e relación con este estudio.

- Realizar un estudio similar en una sola organización abarcando todos los nivele de la misma, con el objeto de que existan criterios únicos en relación a l cultura, estructura, estrategias y políticas de la empresa.

- A partir de este estudio realizar una investigación similar que permita l comparación en relación a la forma como es percibido el desarrollo entr distintas empresas del mismo sector, siempre que se manejen en su totalidad lo condiciones bajo las cuales funcionan las mismas.

- Se recomienda realizar este estudio y realizar la comparación estadística d diferencia de medias con un grado de significación del 1% para aumentar l confiabilidad del estudio y determinar así si existen diferencias significativo entre diferentes grupos como por ejemplo hombres y mujeres ya que el númer de casos de cada uno fue semejante.

- Incluir en el cuestionario aspectos relacionados con los canales d comunicación para así determinar la manera como el personal se inform sobre las políticas de desarrollo.

- Se recomienda para futuros estudios, profundizar en lo relativo a los factore determinantes del desarrollo de personal a saber: Rasgos de personalidad, sex y estado civil entre otras alternativas, en las cuales no se profundizó, pues tratarse de cuestionarios, no hubo oportunidad de repreguntar, además de n ser este el objeto de estudio.

3.- Limitaciones

- Poca consistencia en las diferentes organizaciones con respecto a término conceptuales relacionados con la planificación/desarrollo de carrera.

- Entrega tardía e incompleta de los cuestionarios por parte del personal de alta y media gerencia ya que muchos de estos se encontraban de vacaciones y otros por razones de volumen de trabajo.

VIII.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALPANDER, Guvenc: *Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humano*, Bogotá, Editorial Norma S.A., 1985, 345 págs.

BURACK, Elmer H.: *Planificación y Aplicaciones Creativas de Recursos Humanos*, (Unc Orientación Estratégica), Madrid, Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1990. 591 págs.

CHIAVENATO, Idalberto: *Administración de Recursos Humanos*, Bogotá, Editoric McGraw-Hill,1995

DONNELLY, James y otros: *Dirección y Administración de Empresas*, Estados Unidos Editorial Addison-Wesley Iberoamericana,1994, 848 págs.

GARRETT, Henry E. : *Estadística en Psicología y Educación*, Buenos Aires. Editoric Paidós, 1966. 509 págs.

HAYGROUP: *Las Competencias* (Clave para una Gestión Integrada de los Recurso Humanos), Segunda Edición. Bilbao. Ediciones Deusto S.A., 1996, 191 págs.

HERNANDEZ, Roberto y otros: *Metodología de la Investigación*, México, edit McGraw Hill, 1994, 477 págs.

HOCHMAN, Helena y Maritza Montero: *Investigación Documental* (Técnicas y Procedimientos), Caracas, Editorial Panapo, 106 págs.

MENDEZ, Carlos: *Metodología*, Colombia, edit McGraw-Hill, Segunda Edición,1995,170 págs.

MITRANI y otros: *Las Competencias*. (Aplicaciones en la Planificación de Recurso Humano), Segunda Edición. España, Editorial Deusto, págs 43-70

MONDY, Wayne N. y Robert M. Noe: *Administración de Recursos Humanos*, Sexta Edición, México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1997. 663 págs.

SCHEIN, Edgar: *Dinámica de la Carrera Empresarial*, México, edit Fondo Educativo Iberoamericano, 1982 , 334 págs.

WERTHER Y DAVIS: *Dirección de Personal y Recursos Humanos*, España, edit McGraw Hill, 1982. 558 págs.

LARRAÑAGA, Juan Carlos y Margarette González: *Planificación de Carrera*. Centro de Desarrollo Gerencial, IESA,1996.

La Gestión de Recursos Humanos en Venezuela. 2do Estudio. IESA/HayGroup, Caracas, 1991. Págs. 76.

Programa de Encuestas Industriales. Documento Técnico. Oficina Central de Estadística e Informática (OCEI). Caracas.1988. Págs. 233.

Encuesta Industrial Año 1995, Distrito Federal. OCEI.

Encuesta Industrial Año 1995, Estado Miranda. OCEI.

IX.- ANEXOS

Entrevista

1.- Existen instrumentos para estimar el potencial de los empleados?

Si ☐ No ☐

2.- Cuáles son los criterios utilizados para estimar el potencial?

3.- En qué medida la estimación de potencial representa un elemento crítico en la planificación/desarrollo de carrera?

5. Altamente Crítico
4. Crítico
3. Medianamente crítico
2. Poco Crítico
1. Nada Crítico

4.- Con qué frecuencia con la que se realiza la estimación de potencial?

a) Tres veces al año
b) Dos veces al año
c) Una vez al año
d) Una vez cada dos años
e) No hay períodos establecidos
f) Otro:_____

5.- Para cuáles otros procesos organizacionales es tomado en cuenta de potencial?

6.- Cuál es la importancia que le concede la organización a la estimación de potencial como herramienta para la elaboración de los planes de carrera?

5. Muy importante
4. Importante
3. Medianamente importante
2. Poco importante
1. Nada importante

7.- Existe en esta organización algún tipo de plan estructurado de carrera?

Si ☐ No ☐

8.- Explique cómo es llevado a cabo el proceso de desarrollo de personal?

9.- Explique cómo es llevado a cabo el proceso de planificación/desarrollo de personal?

10.- Quiénes participan en la elaboración de los planes de carrera?

11.- Cuáles son los criterios que sustentan los planes de desarrollo?

12.- En qué medida son tomadas en cuenta las necesidades y aspiraciones del personal en los planes de carrera/desarrollo?.

5. Muy en cuenta
4. En cuenta
3. Medianamente en cuenta
2. Poco en cuenta
1. Nada en cuenta

13.- A cuáles sujetos se les hace planificación de carrera y porqué?

14.- Cuáles son las rutas de carrera que hay en la organización?

15.- Quiénes establecen las rutas de carrera?

16.- Cuáles son los beneficios que le significan a la organización la aplicación de programas de planes de carrera?

17.- Existen en esta organización instrumentos para evaluar el desempeño?

Si ☐ No ☐

18.- Cuántos instrumentos de evaluación son aplicados en esta organización?

19.- Cuáles son las características evaluadas en éstos?

20.- Frecuencia con las que se realizan las evaluaciones de desempeño

21.- Qué mecanismos ha utilizado Recursos Humanos para que la evaluación de desempeño sea objetiva?

23.- En qué medida los planes de carrera son un elemento motivador para los empleados?

5. Muy motivante
4. Motivante
3. Medianamente motivante
1. Poco motivante
1. Nada motivante

24.- La planificación de carrera es un proceso que tiene impacto sobre los niveles de compromiso e identificación del personal.

5. Muy de acuerdo
4. Acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2. En desacuerdo
1. Muy en desacuerdo

25.- Qué otros factores a su juicio hacen que el personal se mantenga identificado con la organización?. Porqué?

26.- Cuáles son las ventajas que la organización obtiene de tener un personal motivado, identificado y comprometido con la misma?

PARTE I

Datos Personales

Nombres y Apellidos: _____

Fecha y Lugar de Nacimiento:_____

Nacionalidad:_____

Sexo: F ⬭ M ⬭ Edad:_____ Estado Civíl:_____

Fecha de Ingreso a la empresa:_____ Cargo actual:_____

Tiempo en el cargo:-___/___/___ (dd/mm/aa)

Departamento/Unidad:_____

Información Profesional

Nivel Educativo

- ❑ Primaria
- ❑ Secundaria Incompleta
- ❑ Secundaria Completa
- ❑ TSU Año de graduación:_____ Título:_____
- ❑ Universitaria Incompleta
- ❑ Universitaria Especifique:
  Universidad:_____
  Año de graduación:_____
  Especialidad:_____
- ❑ Post Grado Especifique:
  Universidad:_____
  Título Obtenido:_____
- ❑ Profesión_____

Idiomas (A: Avanzado/ I: Intermedio/ B: Básico)

Inglés: Nivel:_____
Francés: Nivel:_____
Alemán: Nivel:_____
Otro:_____

Resumen de Experiencia

Año	*Empresa*	*Cargo*

PARTE II
Instrucciones

A continuación encontrará una lista de preguntas que deberá responder según su propia apreciación, no se trata de escoger las respuestas que le gustarían, sino que, con la mayor sinceridad, escoja las respuestas que mejor describan su percepción acerca de la planificación de carrera en su organización así como las políticas de desarrollo, adiestramiento y evaluación de personal.

Cuestionario

1.- En su opinión, son considerados los planes/desarrollo de carrera una herramienta de desarrollo?.

5. Muy de acuerdo
4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2. En desacuerdo
1. Muy en desacuerdo

2.- Cómo es su grado de participación en la formulacion y diseño, de los planes de carrera?

5. Muy alto
4. Alto
3. Intermedio
2. Bajo
1. Muy bajo

3.- Cuáles de los siguientes factores considera usted que son determinantes en el desarrollo del personal y explique porqué?. Marque con una "X".

- [ ] Edad
- [ ] Sexo
- [ ] Religión
- [ ] Cultura
- [ ] Antiguedad
- [ ] Movilidad
- [ ] Estado civil
- [ ] Rasgos de personalidad

Qué factores adicionales considera usted que limitan su desarrollo? Porque?

4.- Considera usted que la capacitación contribuye con el desarrollo del personal dentro de la organización?.

5. En todos los casos
4. En la mayoría de los casos
3. En algunos de los casos
2. En la minoría de los casos
1.- En ningún caso

5.- En qué medida el adiestramiento es utilizado como herramienta de desarrollo?.

5. Siempre
4. La mayoría de las veces
3. Algunas veces
2. Pocas veces
1. Nunca

6.- Cuáles son los planes de capacitación mayormente demandados por la alta y media gerencia?

7.- Cuál es el nivel de importancia que usted considera que tiene el adiestramiento para los planes de desarrollo en la organización?

5. Muy importante
4. Importante
3. Medianamente importante
2. Poco importante
1. Nada importante

8.- Qué impacto tiene el adiestramiento en el proceso de desarrollo de personal dentro de la organización?

5. Muy alto
4. Alto
3. Medio
2. Bajo
1. Muy bajo

9.- Qué criterios sustentan las planes de adiestramiento?

10.- En qué medida las políticas de adiestramiento son realmente efectivas?

5. Muy efectivas
4. Efectivas
3. Medianamente efectivas
2. Poco efectivas
1. Nada efectivas

Si elije las repuestas 1 y 2 qué sugiere?

11.- Considera usted que la inversión en adiestramiento, tiene un adecuado retorno de utilidad para la organización?

5. Siempre
4. La mayoría de las veces
3. Algunas veces
2. Pocas veces
1. Nunca

Tabla # 1

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Percepción de los factores que inciden en el desarrollo de carrera.	Identificación de los factores que inciden positiva o negativamente en los planes de carrera de una organización. Se medirán a trayés de entrevistas directas y cuestionarios de escala tipo *Likert*.	Demandas Organizacionales	Personas potencialmente desarrollables	• Determinación del potencial	1. Existen instrumentos para estimar el potencial de los empleados? 2. Cuáles son los criterios para estimar el potencial? 3. En qué medida la estimación de potencial representa un elemento crítico en la planificación/desarrollo de carrera? 4. Con qué frecuencia se realiza la estimación de potencial? 5. Para cuáles otros procesos organizacionales es tomado en cuenta el potencial? 6. Qué importancia le concede la organización a la estimación del potencial como herramienta para la elaboración de los planes/desarrollo de carrera?
			Estructuración de los planes de carrera	• Grado de sistematización o estructuración de los planes de carrera	1. Existe en esta organización algún tipo de plan de carrera? 2. Cómo es llevado a cabo el proceso de desarrollo de personal? 3. Cómo es llevado a cabo el proceso de planificación/desarrollo de carrera? 4. Quiénes participan en la elaboración de los planes de carrera? 5. Cuáles son los criterios que sustentan los planes de desarrollo?

					6. En qué medida son tomados en cuenta las necesidades y aspiraciones del personal en los planes de carrera/desarrollo. 7. A cuáles sujetos se les hace planificación de carrera y porqué? 8. Cuáles son las rutas de carrera que hay en la organización? 9. Quiénes establecen las rutas de carrera? 10. Cuáles son los beneficios que le significan a la empresa la aplicación de programas de planificación/desarrollo de carrera?
			Resultados de las evaluaciones de desempeño	• Valoración de la actuación o desempeño	1. Existen en esta organización instrumentos para evaluar el desempeño? 2. Cuántos instrumentos de evaluación son aplicados en esta organización? 3. Cuáles son las características evaluadas en estos? 4. Frecuencia con las que se realizan las evaluaciones de desempeño 5. Qué mecanismos ha utilizado Recursos Humanos para que la evaluación del desempeño sea objetiva?
				• Motivación e Identificación con la Organización	1. En qué medida los planes de carrera son un elemento motivador? 2. La planificación de carrera es un proceso que tiene impacto sobre los niveles de compromiso e identificación del personal? 3. Qué otros factores a su juicio hacen que el personal se mantenga identificado con la organización? Porqué?

		Necesidades Personales	Posibilidades de desarrollo	• Percepción del personal de alta y media gerencia en relación a su desarrollo	4. Cuáles son las ventajas que la organización obtiene de tener un personal motivado, identificado y comprometido con la misma? 1. Considera Ud. que los planes/desarrollo de carrera son una herramienta de desarrollo? 2. Cuál es su grado de participación en la formulación y diseño de los planes de carrera? 3. Considera Ud. que la edad es un factor determinante en el desarrollo? (sexo, religión, cultura, antiguedad, movilidad, estado civil, rasgos de personalidad). 4. Qué factores adicionales considera usted que limitan su desarrollo?
				• Percepción de la alta y media gerencia sobre la capacitación como herramienta de desarrollo	1. Considera Ud. que la capacitación contribuye con el desarrollo del personal? 2. En que medida el adiestramiento es utilizado como herrameinta de desarrollo? 3. Cuáles son los planes de capacitación mayormente demandados por la alta gerencia? 4. Qué importancia tiene el adiestramiento en los planes de capacitación? 5. Qué impacto tiene el adiestramiento en el proceso de desarrollo de personal? 6. Qué criterios sustentan las planes de adiestramiento? Son realmente efectivas? Generan retorno de la inversión?

Indicador	Preguntas	Empresa C	Empresa K	Empresa M	Empresa P	Frecuencia	%
Determinación del Potencial	*1.- ¿Existen instrumentos para estimar el potencial?*						
	Si	x	x		x	3	75
	No			x		1	25
	TOTAL					4	100
	2.- ¿Cuáles son los criterios utilizados para estimar el potencial?						
	Observacion de las competencias	x	x	x	x	4	50
	Niveles Profesionales y Ejecutivos	x	x			2	25
	Determinado por el Supervisor Directo		x			1	12.5
	Pruebas Psicotécnicas y de Personalidad	x				1	12.5
	TOTAL					8	100
	3.- La estimación de Potencial como elemento crítico en la Planificación/Desarrollo de Carrera						
	5.- Altamente Crítico		x			1	25
	4.- Crítico	x				1	25
	3.- Medianamente Crítico						
	2.- Poco Crítico				x	1	25
	1.- Nada Crítico			x		1	25
	TOTAL					4	100
	4.- Frecuencia con la que se realiza la Estimación de Potencial						
	Una vez al año		x		x	2	50
	No hay períodos establecidos	x		x		2	50
	TOTAL					4	100

Tabla # 2 Codificación de la Entrevista

Indicador	Preguntas	Empresa C	Empresa K	Empresa M	Empresa P	Frecuencia	%
	5.- ¿Para cuáles otros procesos organizacionales es tomada en cuenta la estimación de potencial?						
	Adiestramiento	x	x			2	20
	Promociones		x		x	2	20
	Personal a ser trasladado al Extranjero	x	x			2	20
	Nuevos Ingresos	x				1	10
	Asignación de Responsabilidades				x	1	10
	Inversiones en las personas				x	1	10
	Introducción de Nuevos Procesos				x	1	10
	TOTAL					10	100
	6.- ¿Cuál es la importancia que le concede la organización a la estimación de potencial como herramienta para la elaboración de los planes/desarrollo de carrera?						
	5.- Muy importante	x				1	25
	4.- Importante		x		x	2	50
	3.- Medianamente importante			x		1	25
	2.- Poco importante						
	1.- Nada importante						
	TOTAL					4	100
Planificación / Desarrollo de Carrera	*7.- ¿Existe en esta organización algún tipo de plan de carrera?*						
	Estructurado	x				1	25
	No Estructurado		x	x	x	3	75
	TOTAL					4	100
	8.- ¿Cómo es llevado a cabo el proceso de Desarrollo de Personal?						
	Adiestramiento en el Exterior		x		x	2	15.4
	Adiestramiento en el Pais	x	x	x	x	4	30.7
	Asignaciones en el Exterior		x			1	7.69
	Asignación de Tareas y Responsabilidades	x			x	2	15.4
	Promociones	x				1	7.69

Tabla # 2 Codificación de la Entrevista

Indicador	Preguntas	Empresa C	Empresa K	Empresa M	Empresa P	Frecuencia	%
	Identificación de las Competencias		x	x	x	2	15.4
	Antigüedad	x	x	x		1	7.69
	TOTAL					13	100

Tabla # 2 Codificación de la Entrevista

Indicador	Preguntas	Empresa C	Empresa K	Empresa M	Empresa P	Frecuencia	%
	9.- ¿Cómo es llevado a cabo el proceso de Planificación/Desarrollo de Carrera?						
	Adiestramiento especiíico en el área			x	x	2	20
	Normativas procedentes de la casa Matriz	x	x			2	20
	Planes de Sucesión	x	x		x	3	30
	Resultados de Evaluaciones de Desempeño		x		x	2	20
	Resultados de Estimaciones de Potencial		x			1	10
	TOTAL					10	100
	10.- ¿Quiénes participan en la elaboración de los Planes/Desarrollo de Carrera?						
	Recursos Humanos	x	x	x	x	4	30.8
	Gerentes del Área/Departamento	x	x	x	x	4	30.8
	Supervisor Inmediato		x		x	2	23.1
	Gerencia General	x	x		x	3	15.4
	TOTAL					13	100
	11.- ¿Cuáles son los Criterios que sustentan los Planes de Desarrollo?						
	Desempeño			x	x	2	14.3
	Potencial				x	2	14.3
	Liderazgo		x			1	7.14
	Reemplazar al personal que ocupa puestos claves		x			1	7.14
	Movilidad		x			1	7.14
	Competencias	x	x	x	x	4	28.6
	Experiencia	x		x		2	14.3
	Políticas de la Casa Matriz	x				1	7.14
	TOTAL					14	100

Tabla # 2 Codificación de la Entrevista

Indicador	Preguntas	Empresa C	Empresa K	Empresa M	Empresa P	Frecuencia	%
	12.- ¿En qué medida son tomadas en cuenta las necesidades y aspiraciones del personal en los Planes de Carrera/Desarrollo?						
	5.- Muy en cuenta	x			x	2	50
	4.- En cuenta						
	3.- Medianamente en cuenta		x	x		2	50
	2.- Poco en cuenta						
	1.- Nada en cuenta						
	TOTAL					4	100
	13.- ¿A cuáles sujetos se les hace Planificación de Carrera?						
	Sujetos del área de Mercadeo		x	x	x	3	33.3
	Sujetos del área de Ventas		x		x	2	22.2
	Sujetos del área de Producción			x	x	2	22.2
	Niveles Profesionales en adelante	x	x			2	22.2
	TOTAL					9	100
	14.- ¿Cuáles son las rutas de carrera que hay en la Organización?						
	Directas en dirección Vertical	x		x	x	3	50
	Horizontales /Funcionales		x	x	x	3	50
	TOTAL					6	100
	15.- ¿Quiénes establecen las rutas de carrera?						
	La Casa Matríz		x			1	11.1
	La Gerencia General	x				1	11.1
	Recursos Humanos	x	x	x	x	4	44.4
	Responsables de Área	x		x	x	3	33.3
	TOTAL					9	100

Tabla # 2 Codificación de la Entrevista

Indicador	Preguntas	Empresa C	Empresa K	Empresa M	Empresa P	Frecuencia	%
	16.- ¿Cuáles son los beneficios que le significan a la Organización la aplicación de programas de planificación/desarrollo de carrera?						
	Personal preparado para las exigencias de la empresa	x	x		x	3	25
	Permite la planificación		x			1	8.33
	Establecimiento de Planes de Sucesión	x				1	8.33
	Claridad en los planes de entrenamiento	x				1	8.33
	Conocimiento del negocio por parte del personal			x		1	8.33
	Forma de retener al personal			x	x	2	16.7
	Motivación			x		1	8.33
	Cubrir vacantes con personal interno			x	x	2	16.7
	TOTAL					12	100
Valoración de la actuación o Desempeño	*17.- ¿Existen instrumentos para evaluar el desempeño?*						
	Si	x	x	x	x	4	100
	No						
	TOTAL					4	100
	18.- ¿Cuántos instrumentos de evaluación de Desempeño se aplican en esta Organización?						
	Un Instrumento para todo el personal			x		1	25
	Por niveles	x	x		x	3	75
	TOTAL					4	100

Tabla # 2 Codificación de la Entrevista

Indicador	Preguntas	Empresa C	Empresa K	Empresa M	Empresa P	Frecuencia	%
	19.- ¿Cuáles son las características evaluadas en éstos?						
	Personal Nivel Obrero						
	Cantidad y Calidad de trabajo	x	x	x	x	4	22.2
	Aplicación de conocimientos	x		x		2	11.1
	Asistencia y puntualidad	x		x	x	3	16.7
	Cumplimiento de normas			x	x	2	11.1
	Seguridad Integral			x		1	5.55
	Relaciones interpersonales		x	x		2	11.1
	Cooperación			x		1	5.55
	Tareas				x	1	5.55
	Responsabilidad	x	x			2	11.1
	TOTAL					18	100
	Personal Administrativo						
	Responsabilidad	x	x		x	3	11.1
	Iniciativa/Innovación		x			1	3.07
	Relaciones Intrepersonales	x	x	x	x	4	100
	Capacidad Organizativa	x	x	x		3	75
	Capacidad de análisis		x			1	25
	Autonomía	x		x		2	50
	Cantidad y Calidad de trabajo		x	x	x	3	75
	Aplicación de conocimientos			x	x	2	50
	Asistencia y puntualidad	x		x	x	3	75
	Cumplimiento de normas			x	x	2	50
	Toma de decisiones	x	x			2	50
	Cooperación			x		1	25
	TOTAL					27	100

Tabla # 2 Codificación de la Entrevista

Indicador	Preguntas	Empresa C	Empresa K	Empresa M	Empresa P	Frecuencia	%
	Profesionales						
	Conocimiento del negocio		x	x		2	6.89
	Comunicación	x	x	x	x	4	13.8
	Trabajo en equipo	x	x			2	6.89
	Iniciativa/Innovación	x	x			2	6.89
	Capacidad Organizativa	x		x	x	3	10.3
	Capacidad de análisis	x	x		x	3	10.3
	Cantidad y calidad de trabajo	x		x		2	6.89
	Toma de decisiones	x	x			2	6.89
	Automejoramiento	x			x	2	6.89
	Relaciones interpersonales	x	x	x	x	4	13.8
	Interes por los costos			x		1	3.44
	Objetivos		x		x	2	6.89
	TOTAL					29	100
	Personal Ejecutivo						
	Conocimiento del negocio	x	x	x	x	4	12.1
	Capacidad Organizativa	x		x		2	6.06
	Toma de decisiones	x	x	x	x	4	12.1
	Efectividad Gerencial	x	x			2	6.06
	Relaciones Interpersonales	x	x	x	x	4	12.1
	Aplicación de conocimientos	x		x	x	3	9.09
	Madurez ejecutiva		x			1	3.03
	Trabajo en equipo		x	x	x	3	9.09
	Capacidad de ánalisis	x	x			2	6.06
	Interes por los costos			x		1	3.03
	Objetivos	x	x	x	x	4	12.1
	Resultados				x	1	3.03
	Autonomía	x		x		2	6.06
	TOTAL					33	100

Tabla # 2 Codificación de la Entrevista

Indicador	Preguntas	Empresa C	Empresa K	Empresa M	Empresa P	Frecuencia	%
	20.- Frecuencia con la que se realizan las evaluaciones de Desempeño						
	En la fecha aniversario del Trabajador			x		1	25
	Una vez al año		x		x	2	50
	Dos veces al año	x				1	25
	TOTAL					4	100
	21.- ¿Qué mecanismos ha utilizado Recursos Humanos para que la evaluación de desempeño sea objetiva ?						
	Se discute con el evaluado	x	x	x	x	4	33.3
	Exigencia de firmas	x	x	x	x	4	33.3
	Accesible a comentarios	x	x			2	16.7
	Charlas de concientización	x	x			2	16.7
	TOTAL					14	100
Motivación e Identificación con la Organización	*22.- ¿En qué medida los planes de carrera son un elemento motivador para los empleados?*						
	5.- Muy motivante				x	1	25
	4.- Motivante			x		1	25
	3.- Medianamente motivante		x			1	25
	2.- Poco motivante						
	1.- Nada motivante						
	No Contestó	x				1	
	TOTAL					4	100
	23.- ¿La Planificación de carrera es un proceso que tiene impacto sobre los niveles de compromiso e identificación del personal?						
	5.- Muy de acuerdo	x	x			2	50
	4.- De acuerdo			x	x	2	50
	3.- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo						
	2.- En desacuerdo						
	1.- Muy en desacuerdo						
	TOTAL					4	100

Tabla # 2 Codificación de la Entrevista

Indicador	Preguntas	Empresa C	Empresa K	Empresa M	Empresa P	Frecuencia	%
	24.- ¿Qué otros factores a su juicio hacen que el personal se mantenga identificado con la organización?						
	Remuneración competitiva	x		x	x	3	25
	Actividades extra laborales			x		1	8.33
	Imagen exitosa de la empresa		x		x	2	16.7
	Adiestramiento				x	1	8.33
	Oportunidades de crecimiento ofrecidas por la empresa	x	x		x	3	25
	Trato de la gente	x	x			2	16.7
	TOTAL					12	100
	25.- ¿Cuáles son las ventajas que la organización obtiene de tener un personal motivado, identificado y comprometido con la misma?						
	Actitud positiva ante la empresa	x	x	x		3	75
	Preocupación por la organización y sus recursos			x		1	25
	Ambiente de trabajo favorable			x		1	25
	Eficiencia			x		1	25
	Mayor productividad	x	x		x	3	75
	Adapatación a los cambios				x	1	25
	Cumplimiento de los objetivos	x				1	25
	TOTAL					12	100

Tabla # 2 Codificación de la Entrevista

CUESTIONARIO	K	C	M	P	Fr.	Fa	%
I.-Factores determinantes en el desarrollo de personal							
Pocas oportunidades de desarrollo				I	1	1	0.67
Movilidad	IIII	IIIIII	IIIIII	II	18	19	12.08
Rasgos de Personalidad	IIIII	IIIIIII	IIIIIIIIIIIII	IIIIII	34	53	22.82
Edad	III	IIII	IIIIIII	II	16	69	10.74
Sexo	II	I	II		5	74	3.36
Religión		I			1	75	0.67
Nivel Cultural	I	IIII	IIIIIIII	III	17	92	11.41
Antigüedad	III	IIII	IIIIIII	IIIII	20	112	13.42
Estado Civil	I	III	III		7	119	4.70
Dominio de Idiomas		II		I	3	122	2.01
Falta de actualización en cuanto a conocimientos en el							0.00
Área de pertenencia		I			1	123	0.67
Identificación con la empresa				I	1	124	0.67
Falta de interés por parte de los responsables por el							0.00
desarrollo		I		I	2	126	1.34
Sugerencias no aceptadas por la empresa		I			1	127	0.67
Seguridad		I			1	128	0.67
Postulaciones no ejercidas por la empresa		I			1	129	0.67
Países que ofrecen mayores posibilidades de desarrollo	I				1	130	0.67
Desempeño			II	I	3	133	2.01
Parentesco/Amiguismo			II		2	135	1.34
Factor económico		I	I	I	3	138	2.01
Metas de la compañía			II		2	140	1.34
Formación/Preparación			IIII	I	5	145	3.36
Motivación			III	I	4	149	2.68
TOTAL					149		100.00

Tabla # 2 Codificación de las preguntas Abiertas del Cuestionario

CUESTIONARIO	K	C	M	P	Fr.	Fa	%
L.- Demandas de la Alta y Media Gerencia en relación a los planes de capacitación							
Liderazgo		I			1	1	1.22
Toma de Decisiones		I			1	2	1.22
No contestó	II	II	I	IIII	9	11	10.98
Constante Actualización		IIII	II		6	17	7.32
Planes de capacitación acordes con las exigencias del negocio/cargo	I	IIII	IIIIIIII	II	15	32	18.29
Planes de capacitación dirigidos a retener al personal con potencial	I	II	I		4	36	4.88
Manejo de Idiomas		I	II	II	5	41	6.10
Herramientas para desarrollar al personal	I			II	3	44	3.66
Administración del tiempo		I			1	45	1.22
Flexibilidad en el horario	I	I			2	47	2.44
Evaluación de sugerencias en términos de capacitación (no económico)		I			1	48	1.22
Ayuda económica para planes de capacitación del personal		I		III	4	52	4.88
Postulación del personal adecuado segun necesidades observadas		I			1	53	1.22
Promover el desarrollo profesional	II		III	I	6	59	7.32
Económico/Costos	II				2	61	2.44
Pasantías en áreas claves	I				1	62	1.22
Mayor exposición a mercados desarrollados	I				1	63	1.22
Técnicas supervisorias			IIII	I	5	68	6.10
Planificación estratégica				I	1	69	1.22
Desarrollo del trabajo en equipo				I	1	70	1.22
Formación Gerencial			IIIIIII	I	8	78	9.76
Manejo de Stress			I	I	2	80	2.44
Post Grados/Especialización/Maestrías			I		1	81	1.22
Planificación de carrera		I			1	82	1.22
Total					82		100.00

CUESTIONARIO	K	C	M	P	Fr.	Fa	%
N.- Criterios que sustentan los planes de Adiestramiento							
Limitación de recursos				II	2	2	1.96
Detección de necesidades de adiestramiento adecuado al puesto de trabajo y/o organización	I	II	IIIIIIIIIIII	IIIIII	21	23	20.59
No Contestó	I	III	I	III	8	31	7.84
Económico	I				1	32	0.98
Herramienta de trabajo		I	IIIII	III	9	41	8.82
Desarrollo profesional al personal	II	II	IIIIII	I	11	52	10.78
Acción conjunta entre trabajador y empresa	I	I	I	I	4	56	3.92
Disminución de la brecha entre competencias esperadas y reales				I	1	57	0.98
Potencial de desarrollo observado en el empleado	II		II	II	6	63	5.88
Capacitación del personal para cargos de mayor responsabilidad	I	I		I	3	66	2.94
Plan de Carrera	II				2	68	1.96
Solventar problemas a corto plazo	I			II	3	71	2.94
Situaciones puntuales	I	I			2	73	1.96
No hay criterios consistentes	I	I			2	75	1.96
Antigüedad	I				1	76	0.98
Competitividad		I			1	77	0.98
Globalización		I			1	78	0.98
Aumento de productividad		II	I		3	81	2.94
Actualizar al personal		II	II	II	6	87	5.88
Criterio del supervisor		I	II		3	90	2.94
Unificar criterios			III		3	93	2.94
Mejorar la calidad del trabajo			I		1	94	0.98
Motivación			I		1	95	0.98
Programas adaptados a las necesidades	I	I			2	97	1.96
Búsqueda de excelencia	I				1	98	0.98
Liderazgo en el mercado		I			1	99	0.98
Políticas emanadas de la casa matríz		I			1	100	0.98
Garantizar los reemplazos	I			I	2	102	1.96
TOTAL					102		100.00

	A	B	C	D	E	F	G	H	J	K	M	N	O	P	Q
K1	1	2	3	1	3	2	4	3	5	4	5	4	3	4	1
K2	1	2	2	2	5	3	4	3	4	3	4	3	3	3	1
K3	1	1	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	5	4	1
K4	1	1	1	1	4	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1
K5	1	2	3	1	3	1	4	3	4	2	4	4	3	3	2
K6	1	1	1	2	4	2	4	2	5	4	5	4	2		1
K7	1	1	1	1	5	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1
K8	1	1	1	2	4	1	5	2	4	4	4	4	4	4	2
K9	1	1	2	2	4	2	4	3	4	3	4	4	3	4	1
K10	1	2	3	1	5	2	4	5	4	4	4	4	3	4	1
C1	1	1	3	1	5		5	5	4	4	5	5	4	4	1
C2	1	1	3	1	4	2	4	2	4	4	4	4	5	5	1
C3	1	2	3	2	3	1	4	2	4	3	4	4	3	4	1
C4	1	2	4	1	1	1	5	3	5	3	4	3	3	3	1
C5	1	1	2	3	4	2	4	1	5	5	4	4	4	5	1
C6	1	2	2	1	3	1	4	2	4	4	4	4	4	4	2
C7	1	2	2	1	2		4	3	5	4	3	5	3	5	2
C8	1	2	3	1	3	1	5	3	4	5	5	4			1
C9	1	1	1	2	5	1	5	3	5	5	5	5		5	1
C10	1	2	2	1	2	1	5	3	4	5	5	5	4	4	1
C11	1	2	3	1	1	2	5	5	5	5	5	5	5	4	1
M1	1	2	2	1	5	2	4	2	3	4	3	3	4	3	2
M2	1	2	1	1	3	1	2	3	3	3	5	4	5	5	2
M3	1	1	2	1	5	1	4	2	5	4	5	5	3		2
M4	1	2	2	1	3	1	5	3	5	4	5	3	4	3	1
M5	1	2	2	1	5	2	1	1	4	4	3	3			1
M6	1	2	1	2	4	2	5	3	4	5	5	5	5	4	1
M7	1	2	2	2	1	1	3	2	4	4	5	4	4		1
M8	1	2	1	2	5	1	4	3	5	4	5	4	4	4	1
M9	1	1	1	1	3	1	4	3	4	4	4	3	4	4	2
M10	1	1	1	2	5	1	4	2	4	2	4	4	2	4	1
M11	1	2	1	1	5	2	5	3	4	3	5	5	3	4	1
M12	1	1	1	1	5	1	4	4	3	4	5	4	4	4	1

	A	B	C	D	E	F	G	H	J	K	M	N	O	P	Q
M13	1	1	1	3	5	2	5	3	3	4	5	4	4	4	1
M14	1	1	1	1	4	1	4	2	4	3	4	3	3	3	1
M15	1	2	1	1	5	2	5	3	4	3	4	4	4	4	1
M16	1	2	1	1	5	2	4	3	5	4	5	5		4	1
M17	1	1	2	3	2	1	4	2	4	3	5	4	5	4	1
M18	1	1	1	2	5	2	4	2	4	4	4	4	4	4	1
P1	1	2	3	1	4	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2
P2	1	1	1	2	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	2
P3	1	1	1	2	4	1	2	1	5	2	2	2	2	2	2
P4	1	2	1	1	4	1	2	1	3	2	2	2	2	3	2
P5	1	1	2	1	4	1	2	2	5	4	5	5	3	4	2
P6	1	2	3	1	4	1	4	4	5	4	4	4	4	4	1
P7	1	2	2	1	4	1	3	2	4	3	3	3	2	3	1
P8	1	1	2	1	4	1	2	2	4	3	4	4	3	3	1
P9	1	1	1	2	5	2	3	2	4	2	3	2	4	2	2
P10	1	2	2	1	4	1	3	1	3	3	2	2	3		1
P11	1	2	1	2	4	2	2	1	3	3	3	2	2	2	2
P12	1	1	3	1	3	1	2	2	4	3	2	3	3	3	1
P13	1	2	3	1	2	1	4	2	4	4	4	4	3	3	2
P14	1	2	2	1	4	1	3	2	3	4	5	4	3	3	1
P15	1	1	1	2	4	1	4	2	4	3	3	3	3	2	2

RESUMEN

Si echamos un vistazo a las fuentes de donde provienen las ventajas competitivas sostenibles y perdurables durante años, podemos afirmar que es a través de la calidad del recurso humano con que cuenta la organización. Por tal motivo, éstas deben luchar por el mantenimiento de su personal dentro de las mismas, lo cual puede lograrse a través de los planes y programas de capacitación y desarrollo, destinados a mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional. Estos planes mejoran frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación. Esto, a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad.

Por tal motivo, el presente trabajo de grado tiene por objeto identificar y conocer los factores que determinan el desarrollo del personal de grandes empresas del sector alimentos, buscando establecer una comparación desde el punto de vista de la organización y del personal, en relación a los planes de desarrollo, ya que este es un tema de gran interés en el manejo de personal y ha tomado una gran relevancia dentro del proceso de Planificación de Recursos Humanos en los últimos años.

La investigación es de tipo descriptivo pues lo que se pretende es medir el comportamiento de las variables que tienen incidencia directa sobre las demandas organizacionales y necesidades personales, las cuales fueron establecidas como las dimensiones del estudio. Con el objeto de hacer mas objetivo y confiable el mismo, se hizo necesario la determinación de dos tipos de población las cuales quedaron conformadas, en primer lugar, por el personal de alta y media gerencia con 5 o más años de antigüedad en grandes empresas del sector alimentos ubicadas en el área Metropolitana de Caracas (Distrito Federal y Estado Miranda), y en segundo lugar, por los Gerentes de Planificación y Desarrollo del personal de dichas empresas. Por las características de la población, la muestra es de tipo *No Probabilístico* debido a que "... la elección de los sujetos no depende de la probabilidad..."[1]. Es decir, la escogencia de los sujetos es intencional pues éstos se seleccionaron bajo el criterio de antiguedad y nivel gerencial así como por el cargo que ocupan específicamente.

La recolección de la información se hizo a través de los instrumentos de recolección de datos conocidos como: cuestionarios y entrevistas, los cuales estan conformados por preguntas abiertas y cerradas a las que se les dió un tratamiento distinto al momento de ser analizadas. La información de las preguntas cerradas se analizó a través de la Estadística Descriptiva y Estadística Inferencial, la primera a través del análisis de frecuencias y la segunda, por diferencias de medias. La información obtenida por medio la entrevista fué analizada por medio de la Técnica de Análisis de Contenido.

---

[1] HERNANDEZ, *op.cit.,pág.*213

Los resultados arrojados por el estudio en términos generales fueron muy favorables aunque se presentaron casos muy puntuales que llamaron la atención.

Para la realización de ésta investigación se contó con los recursos humanos económicos, materiales y de tiempo necesarios para llevarla a cabo, así como con la mayor colaboración por parte de las personas que fueron sujetos de estudio. De igual modo se guardó la mayor discresión y confidencialidad en el manejo de la información obtenida.

ÍNDICE

	Pág
Dedicatoria	I
Agradecimientos	II
Resumen	III
I.- Formulación del Problema	1
II.- Marco Refencial	5
1.- Breve Reseña Histórica de las Empresas Participantes	6
1.1.- Empresa C	6
1.2.- Empresa K	7
1.3.- Empresa M	7
1.4.- Empresa P	8
III.- Marco Teórico	9
1.- Planificación de Recursos Humanos	10
1.1.- Concepto	10
1.2.- Subsistemas de Recursos Humanos	10
1.3.- Fuentes de Suministro de Personal	12
1.3.1.- Fuentes Internas de Suministro	12
1.3.2.- Fuentes Externas de Sumnistro	13
1.4.- Factores para llevar a cabo la Planificación a largo Plazo	13
2.- Desarrollo de Personal	14
2.1.- Concepto y Funciones del Desarrollo	14
2.2.- Detección de Necesidades	15
2.3.- Adiestramiento	16
2.3.1.- Estrategias de la Capacitación	17
2.3.2.- Métodos de Capacitación	18
3.- Planificación de Carrera	19
3.1.- Concepto	19
3.2.- Factores que afectan la Planeación de Carrera	20

3.2.1.- Etapas de la Vida 20
3.2.2.- Anclas de Carrera 20
3.2.3.- El Ambiente 21
3.3.- Planeación de la Carrera Individual 22
3.3.1.- Balance de Fortalezas/Debilidades 22
3.3.2.- Encuesta de Preferencias y Desagrados 22
3.4.- Planeación de la Carrera Organizacional 23
3.5.- Rutas de Carrera 24
3.5.1.- Ruta Tradicional de Carrera 24
3.5.2.- Ruta de Carrera en Red 24
3.5.3.- Ruta de Carrera Lateral 24
3.5.4.- Ruta Dual de Carrera 24
3.6.- Fases o Etapas de una Carrera Típica 25
3.7.- Beneficios de la Planificación de Carrera 28
3.8.- Caso Hoskins Systems (Ejemplo) 29
3.9.- Evaluaciones de Desempeño 30
3.10.- Estimación de Potencial 32
3.11.- Planes de Carrera en Base a Competencias 33

IV.- Objetivos 35
1.- Objetivo General 36
2.- Objetivos Específicos 36

V.- Marco Metodo lógico 37
1.- Tipo de Investigación 38
2.- Diseño Metodológico 38
3.- Población y Muestra 39
3.1.- Marco Referencial 39
3.2.- Población 39
3.3.- Muestra 40
3.4.- Tipo de Muestreo 40
4.- Técnica de Recolección de Datos 41
4.1.- Elaboración de los Instrumentos 41

4.1.1.- Entrevista 42
4.1.2.- Cuestionario 42
4.2.- Validación de los Instrumentos de Recolección de Información 44
5.- Procesamiento de los Datos 44
5.1.- Procesamiento de las Preguntas Cerradas 44
5.2.- Procesamiento de las Preguntas Abiertas 45

VI.- Análisis de los Resultados 47
1.- Análisis de los Resultados de la Entrevista 48
2.- Análisis de los Resultados del Cuestionario 80
3.- Análisis de Diferencia de Medias 98

VII.- Conclusiones, Recomendaciones y Limitaciones 108
1.- Conclusiones 109
2.- Recomendaciones 111
3.- Limitaciones 112

VIII.- Referencias Bibliográficas 113

IX.- Anexos 116

I.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El acelerado crecimiento y diversificación de las organizaciones, ha dado paso a procesos complejos que han tenido un gran impacto en las dimensiones del mercado a nivel mundial. El concepto que definiría con mayor precisión la situación actual del mercado es, sin lugar a dudas, *globalización*, cuya influencia se ha hecho sentir en la mayoría de las ramas de la actividad económica, redefiniendo las tradicionales relaciones del negocio. Este proceso trae consigo, la apertura de las fronteras comerciales y económicas entre diferentes países, afectando a un gran número de empresas que luchan por permanecer en el mercado, poniendo especial énfasis en su adaptabilidad a las condiciones cambiantes para así evitar su desaparición[2].

En éste sentido, la dirección de empresas hoy en día es uno de los procesos más dinámicos y exigentes, ya que se deben planificar, desarrollar y evaluar tareas que son en sí mismas un reto para alcanzar el éxito de la organización.[3] El factor humano juega un papel valioso e importante en la consecución y obtención de las metas organizacionales, por lo tanto, él constituye la gran diferencia entre el éxito y el fracaso de la organización. Si las empresas cuentan con un personal de bajo rendimiento, existen menos probabilidades de que la organización sea efectiva en el logro de sus metas[4].

Una visión estratégica de la Gestión de RRHH necesariamente supone la existencia de una planificación coherente con los objetivos estratégicos de la organización y con perspectivas a mediano y largo plazo. La planificación determina cuáles deben ser las políticas, prácticas y mecanismos para llevar a cabo los objetivos del negocio. A nivel operativo la gestión de RRHH se traduce en una serie de herramientas y procesos de administración y desarrollo de personal.

Dichas políticas y prácticas se relacionan con las diferentes etapas que pasa una persona a medida que evoluciona en la organización, desde su ingreso, durante su desarrollo y hasta su retiro[5]. Estos procesos deben ser vistos como un sistema integral, cuyo funcionamiento permite a la organización atraer, desarrollar, mantener y motivar los recursos humanos idóneos para el logro de sus objetivos estratégicos. Este sistema está compuesto por los siguientes aspectos:

---

[2] PACHECO, Andrés: Tomado de Internet, página web, *http://lightdust.com/outsourcing.htm*

[3] DONNELLY, y otros: *Dirección y Administración de Empresas.* Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, octava edición, E.U.A. 1994, pág .670.

[4] SCHEIN, Edgar: *Dinámica de la Carrera Empresarial* (Planeación y desarrollo de recursos humanos:un sistema total). Edit. Fondo Educativo Interamericano. México. 1982, pág. 229.

[5] *La Gestión de Recursos Humanos en Venezuela.* 2do Estudio. IESA/HayGroup, Caracas, 1991, pág 25.

Reclutamiento y Selección, Evaluaciones de desempeño, Valoración de potencial Remuneración, Capacitación y Desarrollo, Planes de carrera, Planificación de la sucesión y Diseño y evaluación de cargos[6].

El rol de la empresa es fundamental en el desarrollo y capacitación de sus trabajadores, pues todo empleado de una organización necesita capacitarse en algún momento. Los nuevos empleados, quizá precisan capacitación para realizar bien su trabajo y los que ya están en la empresa, la necesitan para mejorar su desempeño y evitar su obsolecencia. Tanto la capacitación como el desarrollo implican enseñar a los empleados destrezas y comportamientos que requerirán para un excelente cumplimiento de sus tareas. Las principales diferencias entre éstos están relacionadas con el tiempo. La primera, se refiere a las necesidades inmediatas, mientras que el desarrollo, busca alcanzar objetivos a largo plazo. La capacitación tiene una perspectiva de *"ahora"* y *"cómo"*, en cambio el desarrollo de los empleados ayuda a las personas a adquirir habilidades y características que requieren para el futuro. La forma como se manejen estos aspectos, determinará en gran parte, tanto el desarrollo como el grado de satisfacción de los trabajadores[7].

Para las actividades de desarrollo, se reúne información sobre el personal, tal como su disponibilidad actual y futura, con el fin de que los planes estratégicos sean más realistas. La planificación de carrera "...es un proceso mediante el cual la organización, basada en una evaluación de potencial de su personal, anticipa y preve las rutas o trayectorias de carrera y las posiciones hacia las cuales deben estar orientadas las actividades de adiestramiento y desarrollo"[8], sin embargo Guvenc Alpander sostiene que " muchas de las dificultades que surgen en la planeación de trayectorias se deben a la incapacidad de quien la realiza para distinguir entre planeación de trayectorias orientada hacia la organización y aquella que se orienta hacia el individuo". La primera, parece estar ligada exclusivamente con las necesidades de la organización, mientras que la segunda, está orientada hacia los intereses del individuo dentro del marco organizacional. Sin embargo, las trayectorias de carrera son esenciales para ajustar las necesidades y aspiraciones del empleado con las metas de la organización.

Sin embargo, en Venezuela, aún cuando pareciera existir consenso en la necesidad de la planificación de carrera en las organizaciones, partiendo de la fuerte tendencia a la promoción interna en las empresas de éste país, existe una gran brecha entre lo que se piensa que debería hacerse y lo que realmente se hace[9].

La planificación de carrera no es una práctica ni tan frecuente ni tan avanzada como podría suponerse según la importancia del desarrollo de los recursos

---

[6] *La Gestión de Recursos Humanos en Venezuela.* 2do Estudio. IESA/HayGroup, Caracas, 1991, pág 25.
[7] ALPANDER, Guvenc: *Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos.* Edit.Norma S.A,Bogotá, 1985 pág.242.
[8] *La Gestión de Recursos Humanos en Venezuela.* 2do Estudio. IESA/HayGroup, Caracas, 1991, pág 61.
[9] Idem. pág. 35.

humanos en las organizaciones. Un estudio realizado en 1991 por el Grupo Hay e investigadores del Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA) denominado "*La Gestión de Recursos Humanos en Venezuela*", determinó que de 85 empresas participantes sólo el 21% tiene algún tipo de plan de carrera, ya sea para todo su personal (12%) o para algunos de sus niveles (9%). Adicionalmente, se concluyó que la planificación de carrera es mas frecuente en el Sector Industrial (25%) que en el de Servicios (9%). Debido a la heterogeneidad del sector industrial existen criterios adicionales de clasificación para agrupar a las empresas en sectores más específicos de actividad económica. Dentro del área industrial, se distinguen sectores como manufactura, petróleo, químicos y metalmecánicos. En el área de manufactura una de las divisiones mas importantes se encuentra representada por el sector alimenticio, bebidas y tabaco[10], siendo el primero el que abarca un mayor número de empresas dentro del Distrito Federal y el Estado Miranda. Igualmente, la planificación/desarrollo de carrera está asociada al tamaño de la empresa, siendo más frecuente en empresas con mayor número de trabajadores.[11]

Los elementos que se suelen tomar en cuenta para el desarrollo del personal mediante la planificación de carrera, son las características personales del individuo, las necesidades de adiestramiento y desarrollo, las rutas o trayectorias de carrera y los puestos inmediatos de acceso[12].

Sin embargo, a pesar de que se nota un claro interés por dirigir esfuerzos al desarrollo de mecanismos que permitan implementar un plan de carrera como medio para desarrollar y retener al personal más competente[13], vale destacar, que no todas las empresas le dan el debido valor o importancia a la estratégia de desarrollar a su personal como una herramienta de éxito, tanto propio, como para la satisfacción del personal empleado. En función de ésta problemática, es necesario formular la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los factores determinantes del desarrollo del personal en grandes empresas del sector alimentos?

---

[10] *Encuesta Industrial*, Programa de Estadísticas Industriales, OCEI, Caracas,1995.

[11] NOTA: El criterio seleccionado para determinar el tamaño de las empresas estará en función del número de trabajadores a su servicio, por lo tanto, para la realización de este estudio, se considerarán empresas grandes a aquellas que posean 500 o ms trabajadores.

[12] *La Gestión de Recursos Humanos en Venezuela*. 2do Estudio. IESA/HayGroup, Caracas, 1991 pág. 61.

[13] Idem. pág. 35.

II.- MARCO REFERENCIAL

1.- Breve reseña histórica de las empresas

Para la realización de esta investigación, se escogieron las empresas que pertenecen al sector dedicado a la manufactura y producción de alimentos que contaran con mas de 500 empleados. De las cuatro empresas 3 son de corte multinacional y solo una es nacional.

Se hace necesario aclarar que en el transcurso de la investigación se hará referencia a las empresas bajo el nombre de Empresa C, K, M y P ó empresas seleccionadas, a los fines de guardar reserva en cuanto a sus respectivas identidades como exigencia propia de las mismas.

1.1.- Empresa C:

En 1975 una de las productoras y comercializadoras de leche mas grande del mundo, con sede en distintos países a nivel mundial, se establece en Venezuela como suplidora de materias primas. Esta empresa cuenta en Europa con sedes en Inglaterra, Italia, España, Alemania y Rusia. En América Latina la encontramos en Estados Unidos, Méjico, Guatemala, Brasil, Perú, Chile y Venezuela. Así mismo tienen sedes en el Continente Asiático, Oceanía además de estar presente en el Sur de Africa y en el Medio Oriente.

En 1994, de acuerdo con sus proyectos de expansión internacional comienza a operar en Venezuela como envasadora y comercializadora de marcas nacionales e importadas bajo la denominación de Empresa C, como resultado de la Sociedad con un grupo productor de leche de origen nacional.

Siendo el país de origen de esta gran empresa, el principal exportador de lácteos del mundo, y con una de las tecnologías más avanzadas en su producción, no podía estar ausente de participar en el desarrollo lácteo venezolano. En este sentido, está integrando a su grupo una antigua Planta ubicada en el interior del país, la cual produce leche en polvo, mantequilla, leche y jugos de larga duración.

El 1ro de octubre de 1996 a los dos años de la 1ra negociación, se produce una nueva expansión, partiendo del compromiso colectivos de trabajar integrados como una sola empresa.

1.2.- Empresa K:

Durante la década de los cuarenta, ya se veían en las mesas de lo venezolanos productos de esta empresa multinacional, importados po distribuidores independientes que los vendían en los mercados.

Es en 1955 cuando la empresa K se registra en Venezuela e inicia su operaciones directamente importando y mercadeando sus productos. En 1960 instala sus primera planta procesadora en la Yaguara, en 1962 inauguró su gigantesca planta en la zona industrial de Valencia, considerada en aque entonces la más avanzada de Latinoamérica.

En 1976 , se le otorga la marca NORVEN a uno de sus productos má importantes, siendo el primer producto alimenticio en obtenerla en Venezuela.

En 1995, con el soporte de la casa matriz se inició un programa de inversión en la planta situada en Valencia de 12 millones de $, dirigido a aumentar la capacidad de producción en un 45%.

La empresa K posee dos plantas para la elaboración de sus productos, lo cuales están divididos en 3 grandes grupos: Quesos, Viscosos y Bebidas en polvo Además de los productos hechos en Venezuela también comercializan otro productos importados.

En los actuales momentos, la empresa K con mas de 42 años en el país, es e centro de manufactura de productos alimenticios que se extiende hacia los países del pacto andino.

En 1998, una de sus dos plantas es cerrada para ser trasladada a Colombia como país que compone la Región.

1.3.- Empresa M:

La historia de la empresa M, se inicia en 1949, cuando un grupo de visionario creó una empresa con el firme propósito de elaborar en producto innovador para Venezuela, un producto de consumo masivo elaborado a partir de aceites de vegetales.

Con el transcurrir de los años esta empresa ha expandido su cartera de negocios incursionando en la producción y comercialización de producto alimenticios y de limpieza, así como en el negocio de la agroindustria.

En 1992, la empresa comienza operaciones en la Bolsa de Valores de Caracas. Luego en octubre de 1993, hace su debut en los mercado internacionales de valores, atrayendo inversionistas extranjeros, quienes ven en esta empresa una estupenda oportunidad de negocios.

La empresa se desenvuelve en 3 áreas de negocios: Alimentos, Productos de Limpieza y Negocios Agroindustriales, con un portafolio constituido por más de veinte categorías de productos. Cada producto de esta empresa está respaldado por investigaciones que permiten descubrir las necesidades de los consumidores y responder de forma acertada a sus complejas y cambiantes exigencias en un mercado que cada vez se torna más competitivo. Se ha consolidado en el área de alimentos en sus líneas de productos lácteos, quesos etc. Desde finales de 1995 amplió su cartera y operaciones con la compra de una gran empresa dedicada a las bebidas a base de frutas, derivados del tomate, mermeladas y bebidas achocolatadas.

Los productos de limpieza cuenta con el apoyo tecnológico y humano necesario para expandirse y conquistar la preferencia del público.

1.4.- Empresa P:

Cabe mencionar que la empresa P, exigió que no se le mencionara en estudio, por lo cual no proporcionó ningún tipo de información histórica relacionada a la empresa, razón por la cual no existe ninguna referencia sobre ella en este aparte.

III.- MARCO TEÓRICO

1.- PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.1.- Concepto

La planeación de Recursos Humanos, es "...el proceso de revisa sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos con el fin de asegurar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando se necesita".[14] La planeación de recursos humanos es fundamental, pues es a través de la gente que se logran los objetivos estratégicos.

Una planeación estratégica, antecede a la planeación de Recursos Humanos debido a que es el proceso por el cual la alta dirección determina los propósitos y objetivos globales y la forma en que deben alcanzarse.[15] En tal sentido, la planeación de recursos humanos se puede emprender, luego de haberse formulado estos planes.

La proyección de los requerimientos, proporciona a los gerentes y al persona de Recursos Humanos, la información suficiente para estimar la cantidad y el tipo de empleados que serán necesarios. Por tal motivo, el Sistema de Planificación de Recursos Humanos, enfocado en la visión y misión de la empresa, implanta las estrategias que serán necesarias para el logro de los objetivos, ya que cuenta con un conjunto de subsistemas, que sirven de métodos y herramientas tanto con la organización y los puestos de trabajo en sí, como con las personas que forman parte de la misma.

1.2.- Subsistemas de Recursos Humanos

Algunos de estos subsistemas, son insumos de información que le proporcionan al Sistema de Planificación de Recursos Humanos, datos con los cuales trabajar, los más comunes son:[16]

Sistema de Diseño de *Evaluación de Puestos de Trabajo*, el cual, especifica los tipos de puestos que necesitan ser cubiertos y cuánto se pagará por ellos, con el fin de lograr un flujo de trabajo acorde con los objetivos últimos del negocio.

---

[14]MONDY, Wayne y Robert Noe, *Admimistración de Recursos Humanos*, Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, México. Sexta Edición. 1997, pág.. 122.

[15] Idem.

[16] MITRANI y otros: *Las Competencias*, (Aplicaciones en la Planificación de Recursos Humanos), Edit. Deusto, España.1996, pág. 49.

Información proporcionada por supervisores y directivos, sobre el rendimiento de la personas en sus puestos actuales y sobre su potencial. De esta forma se detectan la competencias que el individuo no ha utilizado, pero que podría hacerlo en mediano o largo plazo.

Selección y Contratación, bien sea interna o externa, relacionan a la organización con el mercado laboral, y tiene como fin proporcionarle a la misma, el personal con las competencias que ésta necesita.

Programas de formación y desarrollo, garantizan la actualización y desarrollo de las competencias o habilidades de las personas, con el fin de promover conocimientos técnicos, compromiso profesional y conciencia, en busca de los estándares fijados por la empresa.

Sistema de Remuneración, analiza la forma en que se le paga al personal de la empresa, siempre en busca de la equidad interna y competitividad externa, en función del valor que el puesto tiene para la empresa, contribución de los resultados obtenidos con los objetivos de la organización y capacidad profesional.

Planes de Carrera, proceso por medio del cual se preestablecen los movimientos que pueden y deben darse, de manera lateral, de un área a otra, o simplemente ascendentes. En todo caso, consiste en la anticipación de las rutas de carrera, y el adiestramiento requerido por las posiciones hacía las cuales se orientará al personal que cuenta con un alto potencial.

Planes de Sucesión, se centran en la identificación de los candidatos más idóneos para los puestos de mayor valor añadido de una organización. Una vez determinados los candidatos, se pueden elaborar planes de desarrollo específicos que permitan mejorar la capacidad de las personas y cubrir los objetivos de la organización.[17]

Las empresas se ven cada vez mas presionadas para encontrar formas de implantar su estrategia en un entorno rápidamente cambiante, donde el ciclo de vida de la planificación, tiende a ser cada vez menor con el objeto de reducir los intervalos de tiempo hasta salir al mercado. Las nuevas tecnologías y las tendencias sociales que están surgiendo hoy en día, producen un fuerte impacto sobre la forma en que las empresas planifican, gestionan y desarrollan a su personal, con la finalidad de alcanzar sus metas.[18]

Los análisis estratégicos de Recursos Humanos deberían dar por resultado la identificación de alternativas realistas y de orientaciones efectivas para la sucesión y el desarrollo directivo en el futuro, que estén integradas con la reflexión y las orientaciones estratégicas de la empresa.

---

[17] Mitrany, *op.cit.*, pág., 59.
[18] Mitrany, *op.cit.*, pág., 43.

Ya que los análisis estratégicos de la empresa afectan frecuentemente a la organización y a las estructuras de trabajo, la planificación de las estructuras y del trabajo son los primeros candidatos para el análisis estratégico de los recursos humanos.

A medida que los procedimientos de Recursos Humanos maduran, los análisis de planificación estratégicos se orientan hacia factores igualmente potentes pero más sutiles que afectan a la sucesión y al desarrollo, así como la cultura organizativa y el comportamiento individual en materias que afectan a los resultados incluyendo el desarrollo de carrera y la motivación.

La perspectiva estratégica del desarrollo directivo supone centrar la atención de la dirección en las características más críticas de su preparación como ejecutivos y directivos con el fin de conducir y hacer marchar la empresa. Se sigue de ello que estas discusiones y análisis deben hacer un puente desde el presente hasta el futuro donde la organización desea estar.

La reflexión estratégica reconoce también el hecho de que en las organizaciones se dan ideas ampliamente diferentes respecto a lo que resulta incluído en la experiencia, conocimiento y las capacidades (habilidades) para el éxito directivo en el pasado, el presente y el futuro.

La empresa, en su trabajo por asegurarse los empleados con las capacidades necesarias, utiliza dos fuentes principalmente:[19]

1.3.- Fuentes de suministro de personal

1.3.1.- Fuentes internas de suministro.

Muchos de los trabajadores que se necesitarán para cubrir las vacantes futuras pueden encontrarse trabajando para la empresa, por tal motivo las organizaciones utilizan estrategias, tales como: los inventarios gerenciales, inventarios de habilidades y los planes de sucesión.

En el caso de los inventarios gerenciales, se maneja información detallada sobre las habilidades de los gerentes y de los no gerentes para identificar individuos que tienen el potencial para moverse a puestos más altos. En el fondo, este tipo de inventario, proporciona información para las decisiones de reemplazos y promociones.

---

[19] Mondy, *op.cit.* pág. 129.

Los inventarios de habilidades contienen información sobre los empleados no gerentes en relación con su disponibilidad a ser trasladados a puestos de nivel superior o de manera lateral en la organización. Sin embargo, mucha de la información proporciona la misma utilidad que los inventarios gerenciales.

La planeación de la sucesión ha asumido mayor importancia a causa de los enormes cambios que ha sufrido la gerencia en los últimos años, y es que las organizaciones necesitan desarrollar un perfil del tipo de individuos que puedan conducir efectivamente la organización en la actualidad y en el futuro.

1.3.2.- Fuentes Externas de Suministro.

Toda empresa en crecimiento, requiere del reclutamiento de empleados aún cuando suele ser muy dificil que se desempeñen de la manera esperada en corto tiempo. La mejor fuente de suministro de este personal varía según la industria, la compañía y la ubicación geográfica por lo que es importante que la compañía identifique con cierto nivel de precisión las características que se requieren de los individuos y así definir cuáles serán las posibles fuentes que proporcionarán el mejor personal.

1.4.- Factores para llevar a cabo la Planificación a largo plazo

A continuación se presente una agenda de factores recomendables para llevar a cabo la planificación a largo plazo y las orientaciones estratégicas en la sucesión y el desarrollo directivo:[20]

1. Direccionamiento de la atención de la organización a las principales cuestiones de Recursos Humanos que afectan la supervivencia, el crecimiento y la renovación de la empresa.

2. Aseguramiento de la disponibilidad del número adecuado de personas que asuman los papeles de liderazgo y dirección.

3. Establecimiento de orientaciones y de un grado de uniformidad en el desarrollo. Se incluyen en el proceso de desarrollo el hecho de que la sucesión en posiciones corporativas clave, evite experiencias, conocimientos y capacidades demasiado diferentes que pueden resultar contrapuestas a las necesidades corporativas.

[20] BURACK, Elmer: *Planificación y aplicaciones creativas de Recursos Humanos* (Una orientación estratégica)Edic. Díaz de Santos, Madrid. 1990, pág.,4.

4. Coordinación de las acciones de directivos superiores. Esto es importante cuando las decisiones que se adoptan en un área tienen consecuencias o afectan el margen de elección en otra área.

5. Establecimiento de prioridades entre problemas y cuestiones principales y concurrentes a que hace frente la empresa. La falta de definición de prioridades conduce a direcciones mal definidas que pueden afectar al posible atractivo para personas capacitadas.

6. Determinación de incertidumbres del entorno, debidas a una variedad de fuerzas y cambios, que necesitan del establecimiento de prioridades.

7. Identificar los factores recursos y circunstancias, que contribuyen a acciones de éxito en el pasado así como el porqué de los malos resultados y fracasos.

2.- DESARROLLO DE PERSONAL

2.1.- Concepto y Funciones del Desarrollo

Las actividades de personal como; selección, capacitación y evaluación cumplen con dos funciones básicas en una organización. Primero, su función tradicional ha sido la de equipar con personal a la organización, cubrir las posiciones vacantes con individuos que tengan las habilidades, intereses y capacidades requeridas, y en particular que los empleados se sientan motivados a crecer y desarrollar al máximo su potencial. En segundo lugar, la actividad de planificación y desarrollo de Recursos Humanos esta en la obligación de diseñar mecanismos que permitan desarrollar al máximo las habilidades de sus empleados, y dar a cada uno de ellos la oportunidad de crecer, desarrollar todo su potencial y realizar una carrera satisfactoria.[21] " Una manifestación de esta tendencia es el creciente acento que muchas empresas están poniendo en la *planeación y desarrollo de carrera;* en otras palabras, un énfasis para darle a los empleados el apoyo y las oportunidades que les permitan formular metas de carrera realistas y por medio de éstas buscar su realización".[22]

Las nuevas tecnologías y las tendencias sociales que están surgiendo hoy en día producen un fuerte impacto sobre la forma en que las empresas planifican, gestionan y desarrollan a su personal con la finalidad de alcanzar sus metas. Las innovaciones técnicas modifican la combinación de capacidades directivas y profesionales, así como el propio marco de trabajo, ya que las tareas más triviales han sido absorbidas por procesos automatizados. El resultado de todo ello es la necesidad de un mayor porcentaje de profesionales altamente capacitados, que

[21] DESSLER, Gery, *Administración de Personal.* McGraw-Hill, Mexico,1994,pág. 366.
[22] Dessler, *op.cit.*, pág. 366.

generalmente exigen unos sistemas de gestión mucho más refinados para responder a un mayor grado de educación y afán de logro.

El desarrollo de los Recursos Humanos es un esfuerzo contínuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencias de los empleados y el desempeño organizacional por medios de programas de capacitación y desarrollo. La capacitación, permite que las personas adquieran conocimientos y habilidades propias de sus puestos. Mientras que el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del puesto actual, es decir, tiene una visión en el largo plazo. Tal y como fue mencionado anteriormente, el desarrollo de los recursos humanos se ha vuelto crucial con los rápidos avances de la tecnología.

Una vez que se reconocen las necesidades del cambio, surgen básicamente dos (2) preguntas que se deben formular: "¿Cuáles son las necesidades de capacitación?", y "¿Qué se desea lograr ?". Una vez precisados los objetivos del proceso, la gerencia puede determinar los métodos para lograrlos, tales como la capacitación y el desarrollo. Por lo tanto los esfuerzos que pueda realizar una empresa para desarrollar a sus empleados, son beneficiosos pues los trabajadores desean sentir que la empresa está interesada en ellos.

2.2.- Detección de Necesidades

El primer paso en el proceso de Desarrollo del personal es detectar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo. Esta detección, suele llevarse a cabo a través de tres procesos[23]: análisis organizacional, análisis de tareas, y análisis de la persona. El análisis organizacional, permite que se analice toda la compañía en términos de las necesidades de capacitación y adiestramiento, estudiando las metas y los planes estratégicos de la compañía junto con los resultados de la planeación de los recursos humanos. En el caso del análisis de la tarea, se debe tomar en cuenta tanto la relevancia de las tareas del puesto y los comportamientos que de este se derivan, como las competencias de los empleados y su rendimiento. Por último, el análisis de la persona está dirigido al empleado individualmente. El primer paso consiste en comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas, si el trabajo del individuo es aceptable, es probable que el individuo no necesite capacitación alguna. Sin embargo, si el desempeño del empleado está por debajo de la norma, se necesitará identificar cuáles son los conocimientos y habilidades específicos que se requieren para un desempeño satisfactorio.

[23] Mondy, *op.cit.* pág. 237.

2.3.- Adiestramiento

Uno de los principales mecanismos que posee la organización para desarrolla a su personal es el *adiestramiento,* ya que éste es el proceso que le da continuidad a la inducción y constituye una herramienta básica para asegurar que los recurso humanos, se conviertan en un soporte para el logro de los objetivos de la organización tanto en el corto como en el largo plazo.[24]

El adiestramiento sirve de ayuda tanto a la empresa como al individuo, pero para que realmente cumpla su función debe estar precedido por la detección de las necesidades de los empleados y de la organización, para descubrir qué objetivos deben perseguirse. La evaluación de necesidades sirve para diagnosticar los problemas existentes y los retos que podrán satisfacerse en el corto, mediano y largo plazo. Esta herramienta de desarrollo, desde una perspectiva organizacional, puede entenderse como una actividad grupal acorde con las necesidades de la empresa pero es fundamental que en la evaluación de necesidades se tome en cuenta a cada persona.[25] El adiestramiento debe ser entendido como un proceso ligado al desarrollo de un individuo, la evaluación de su potencial y a su planificación de carrera. " En efecto, el adiestramiento puede servir no solamente para actualizar al personal, sino también como un instrumento de evaluación continua dirigido al diagnóstico de debilidades y fortalezas individuales, como base para el diseño de programas que respondan a las características individuales de cada trabajador."[26]

El desarrollo de los recursos humanos, tiene un interés cada vez mayor, ya que este proporciona ciertas ventajas para los departamentos de personal. Mediante el desarrollo de los empleados con los que cuenta una organización, se reduce la dependencia de la compañía a la contratación de nuevos empleados, por lo tanto si se desarrolla de forma adecuada a los trabajadores, las vacantes de empleo tienen mayores probabilidades de cubrirse desde el interior, reduciéndose así los índices de rotación del personal. Adicionalmente, las transferencias y los ascensos, les demuestran a los empleados que no sólo tienen un empleo en la compañía, sino una carrera. De esta forma la organización cuenta con un alto grado de continuidad en las operaciones y al mismo tiempo se genera un compromiso con la empresa.[27]

El futuro de una compañía está en manos de sus gerentes, ya que estos son quienes deben efectuar una elección correcta en la mayor parte de las numerosas decisiones que toman, de lo contrario la empresa fracasaría. Por esta razón es fundamental que estos estén permanentemente actualizados en sus respectivos campos y estén capacitados para manejar una fuerza de trabajo cambiante que se

---

[24] *La Gestión de Recursos Humanos en Venezuela, op.cit.* pág. 30.
[25] WERTHER y Davis: *Dirección de Personal y Recursos Humanos.* McGraw-Hill, España. 1992, pág. 208.
[26] *La Gestión de Recursos Humanos en Venezuela,op.cit.*,pág.60.
[27] Werther, *op.cit.*, pág. 215.

desenvuelve en un ambiente dinámico. Es por tal motivo, que una gran cantidad de organizaciones invierten importantes cantidades de recursos financieros en los programas de capacitación y desarrollo gerencial.

Aunque las organizaciones proporcionan conocimientos y habilidades importantes para el desarrollo del personal, este proceso también exige un compromiso personal por parte de los gerentes, debido a que los especialistas en el desarrollo de los recursos humanos planifican este desarrollo en función del rendimiento de los gerentes, y utilizan diferentes estrategias como realizar la capacitación dentro y fuera de la compañía[28].

2.3.1.- Estrategias de la Capacitación

Las razones más frecuentes por las que la capacitación gerencial es llevada fuera de la compañía son:

- una perspectiva externa
- nuevos puntos de vista
- posibilidad de sacar a los ejecutivos del ambiente de trabajo
- la exposición a expertos en las facultades y a la investigación
- una visión más amplia.

Por otra parte, las razones por las que se considera a la capacitación dentro de la compañía ventajosa son:

- menores costos
- menor tiempo
- capacitación específica a las necesidades
- más control del contenido y del capacitador
- material consistente y relevante
- apoyo al desarrollo de la cultura organizacional y del trabajo en equipo

[28] Mondy, *op.cit.* pág. 244.

2.3.2.- Métodos de Capacitación

En general, sea dentro o fuera de la compañía, los diferentes métodos que son má utilizados para impartir conocimientos son[29]:

- ✓ *El Asesoramiento y Mentoría*: El asesoramiento personal es cuando a un gerente se le asigna una especie de asistente para que observe, tome decisiones o realice tareas. En este proceso, el subordinado se convierte en el sustituto del gerente.

  Por otro lado, la mentoría es una técnica por medio de la cual se le da la oportunidad de aprender sobre la base de uno a uno de los miembros de la organización con más experiencia. El mentor sirve como amigo, confidente y consejero del nuevo miembro

- ✓ *Estudios de casos*: Es un método de capacitación que utiliza problemas simulados del negocio para que los individuos los resuelvan. Se espera que el individuo estudie la información dada en el caso y tome las decisiones con base en la situación.

- ✓ *Modelaje de la Conducta*: Es un método que se vale de demostraciones vivas o de vídeo, para ilustrar las habilidades interpersonales efectivas y la forma cómo funcionan los gerentes en diversas situaciones. De esta forma, los participantes pueden relacionar el comportamiento con sus propios puestos.

- ✓ *Método de Conferencia*: Se utiliza ampliamente para reunir a individuos que comparten intereses comunes con el objeto de analizar y resolver problemas. El papel del líder es el de mantener la discusión centrada y evitar la tendencia a divagar de algunos participantes.

- ✓ *Rotación de Puestos*: Consiste en hacer pasar a los empleados de un puesto a otro para ampliar su experiencia. Sin embargo se requiere que estos sujetos posean unos conocimientos amplios para ocupar puestos diversos y existe el peligro de que en los casos en los que la estadía en cada puesto es muy corta, el empleado se sienta más como un visitante que como parte de la fuerza de trabajo.

Tal y como puede apreciarse, los medios para desarrollar a los recursos humanos son muy variados. Sin embargo, para que estos programas realmente funcionen, debe haber un convencimiento por parte de los participantes de que realmente estos programas son de utilidad, que les ayudarán a alcanzar sus metas profesionales y personales.

---

[29] Mondy, *op.cit.* pág. 246.

3.- PLANIFICACIÓN DE CARRERA

3.1.- Concepto

La planeación de carrera de los empleados es un elemento clave en e desarrollo del personal, ya que es "...un proceso contínuo por el cual un individuo fij sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. El enfoque principal de la planeación de carreras debe ser el acoplamiento entre las metas y las oportunidades personales que estén realmente disponibles."[30] La planificación de carrera no debe concentrarse en las oportunidades de avance, en algún punto, esto necesita orientarse a alcanzar éxitos psicológicos que no necesariamente entrañan promociones.

"Las carreras individuales y organizacionales no están separadas ni son distintas Una persona que no puede seguir con su plan de carrera individual, dentro de la organización tal vez salga de la compañía tarde o temprano. O si no hay oportunidades disponibles en ninguna otra parte, una persona puede dejar a la empresa, y de esta forma se reduciría la productividad. Es por esta razón que las empresas deben ayudar a sus empleados en su planeación de carrera, y de esta forma ambos pueden satisfacer sus necesidades".[31]

Estas trayectorias o rutas de carrera son esenciales para ajustar las necesidades y aspiraciones del empleado con las metas organizacionales, debido a que son unas líneas de movimiento flexible a través del cual un empleado puede moverse durante su empleo en una empresa. Al seguir esa ruta se consigue una compatibilidad entre las actividades para el desarrollo de la empresa y del personal[32]. Se basa en la concepción de que las organizaciones ayudan a su personal a analizar sus habilidades e intereses con el fin de implantar planes y actividades dirigidas a su desarrollo futuro en la organización.

En la planificación general del negocio, los análisis cubren áreas significativas tales como los cambios en el mercado, la competencia y la tecnología, así como los asuntos financieros. En relación con estas estratégias de negocio, los analistas de recursos humanos experimentan con las cuestiones de planificación de la sucesión y del desarrollo directivo. Incluído en estas orientaciones de recursos humanos está un intento de comprender y racionalizar los papeles directivos, las estructuras y procesos de desarrollo, y las fuentes de conocimiento y habilidades que refuerzan la función directiva[33]. El contexto del trabajo, la orientación y el progreso en la carrera individual, y las cuestiones específicas de la tarea afectan potencialmente a la satisfacción derivada del trabajo y a la motivación en su realización.

---

[30] Mondy, *op.cit.* pág. 300.
[31] Idem.
[32] ALPANDER, Guvenc: *Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos.*Edit.Norma S.A, Bogotá, 1985 pág.242
[33] Burack, *op.cit.*,pág.,7.

Históricamente, el papel limitado de los departamentos de personal era comprensible, ya que los planes de carrera eran considerados como asuntos individuales, y con frecuencia carecían de los recursos necesarios para poder participar en la elaboración de éstos planes. En consecuencia, solo unas pocas organizaciones, sobretodo las más grandes, fomentaban la planeación de carreras por parte de los empleados.[34]

Hoy en día, esta concepción ha cambiado, pues hay un cierto número de departamentos de personal que consideran la planeación de carreras como un modo para satisfacer sus necesidades de personal, es decir, para cubrir vacantes desde el interior. "...cuando los patrones fomentan la planeación de carreras, los empleados tienen mayores probabilidades de establecer metas para sí mismos, y a su vez, éstas metas pueden motivar a los empleados para proseguir su educación, adiestramiento y otras actividades de desarrollo."[35]

3.2.- Factores que afectan la Planeación de Carrera

Existen diversos factores que afectan el punto de vista que una persona puede tener respecto a su carrera. Estos factores son: Las etapas de la vida, las anclas de carrera y el ambiente[36].

3.2.1.- Etapas de la Vida

Las personas cambian constantemente, y por lo tanto, ven su carrera de manera distinta en diversas etapas de su vida. Algunos de estos cambios resultan del proceso de envejecimiento y otros de las oportunidades para crecer y alcanzar un mayor estatus. La primera etapa es el establecimiento de la propia identidad, donde el individuo explora alternativas de carrera. La segunda etapa implica el crecimiento y establecimiento de una carrera, durante esta etapa, la persona elige una ocupación y suele establecer una ruta de carrera. La tercera etapa, es de automantenimiento y autoajuste, este es el momento en el cual las personas se suelen cuestionar seriamente respecto a la calidad de sus vidas. Por último, se encuentra la etapa de declinación, que es cuando la persona ya está pensando en retirarse.

3.2.2.- Anclas de Carrera

Son llamados de esta forma, los motivos que hacen que una persona seleccione y se prepare para una carrera. Edgar Schein identifica cinco grandes grupos:

[34] Werther, *op.cit.*,pág. 226.
[35] Idem.
[36] Mondy, *op.cit.* pág. 302.

- Competencia Gerencial: las metas de carrera de los gerentes, es desarrolla competencias analíticas, interpersonales y emocionales. Estas personas desear manejar gente.
- Competencia Técnica/Funcional: lo que se persigue es el desarrollo contínuo de su talento técnico. No buscan puestos gerenciales.
- Seguridad: estos individuos persiguen estabilidad en sus situaciones de carrera Con frecuencia se ven atados a una organización específica o a una estabilidad geográfica.
- Creatividad: estos individuos son emprendedores en sus actitudes, desear construir o crear algo que sea totalmente suyo.
- Autonomía/Independencia: son personas que desean estar libres de restriccione organizacionales, desean ser su propio jefe y valoran la autonomía.

Las organizaciones deben ser lo suficientemente flexibles como para proporcionar rutas alternas, que satisfagan las necesidades de la gente.

3.2.3.- El Ambiente

Un factor que afecta la planeación de carreras de los individuos, es e ambiente cambiante. Y es que las organizaciones se han visto forzadas a cambia sus estructuras, y disminuir su número de empleados. Con base en este precedente, es sumamente difícil que algún individuo pueda planificar su carrera en el largo plazo.

Surgen muchas dificultades en cuanto a la planeación de carreras, debido a que existen dos posibles enfoques para su elaboración; una está orientada hacia la organización y otra está orientada hacia el individuo. Desde el punto de vista de la organización, la planeación de trayectorias está íntimamente relacionada con la estructuras de cargos y los escalones diseñados para ayudar al individuo a avanza de un cargo a otro.[37] Por otra parte, en la planeación orientada hacia el individuo entran en juego procedimientos que ayudan al empleado a identificar su habilidades y potencialidades, participando él mismo, de su elaboración. Cuando se realizan ambos enfoques, se obtiene una visión más realista de la planeación, ya que ésta implica diversas funciones de personal, debido a que no se limita únicamente a definir escalones, ni a planear programas de capacitación que tengan por objeto la preparación de individuos que desempeñaran una serie de cargos.[38]

La planeación de carrera debe comenzar con la colocación de una persona en un puesto de nivel de ingreso y su inducción inicial. La gerencia observa e desempeño del empleado en el puesto y lo compara con las normas establecidas

[37] Alpander, *op.cit.*, pág. 244.
[38] Idem.

para dicho puesto. En cada etapa se observarán los puntos fuertes y débiles, lo que le permite que la gerencia ayude al empleado a tomar una decisión de carrera tentativa, que sea acorde con las necesidades, habilidades y aspiraciones personales del individuo, y las necesidades de la organización. Cabe destacar que estas decisiones son tentativas, por lo que pueden cambiar posteriormente conforme continúa el proceso.[39]

Debido a que la planificación de carrera es un proceso contínuo que toma en cuenta los cambios que ocurren en la gente, la organización y el ambiente, la flexibilidad se convierte en una característica absolutamente necesaria. No sólo cambian los requerimientos de una compañía, sino también pueden cambiar las expectativas de los individuos. Algunos pueden preferir la forma antigua (vertical), sin embargo, en el mundo organizacional actual (menos vertical), puede que los trabajadores tomen en cuenta otras direcciones.

3.3.- Planeación de una Carrera Individual

Una vez que el individuo ha realizado una especie de autoevaluación, está en posición de establecer metas realistas, y determinar la forma de alcanzarlas, ya que se toma en cuenta cualquier cosa que pueda afectar el desempeño futuro evitando así posibles errores que afecten todo el progreso de su carrera. Algunas herramientas útiles para lograr una autoevaluación favorable son:[40]

3.3.1.- Balance de Fortalezas/Debilidades

Este es un procedimiento a través del cual, los individuos adquieren conciencia de sus puntos fuertes y débiles y le sacarán ventaja máxima. Al conocer sus puntos débiles, los individuos evitarán utilizar esas cualidades o habilidades. Este procedimiento consiste en que el individuo toma una hoja de papel y le traza una raya vertical en la mitad de la hoja. En el lado izquierdo encabezará con fortalezas, y en el derecho con debilidades. Paso seguido el individuo escribirá todos los puntos fuertes y débiles que pueda percibir.

3.3.2.- Encuesta de Preferencias y Desagrados

Este tipo de autoevaluación ayuda a los individuos a reconocer las restricciones que se coloca a sí mismo. En este caso, el individuo mencionará asuntos como preferencias del tipo de empresa, tamaño, posibilidades de viajes, vestimenta etc. La encuesta de preferencias y desagrados, permite a los individuos entender sus motivaciones básicas, y de esta manera se les facilita la toma de decisiones en relación con su carrera. Sin embargo, a medida que los individuos evolucionan,

[39] Mondy, *op.cit.* pág. 302.
[40] Mondy, *op.cit.* pág. 304.

cambian sus prioridades, por ésto se recomienda que la autoevaluación sea una actividad que se realice con cierta regularidad.

3.4.- Planeación de la Carrera Organizacional

A pesar de que la planeación de carrera propiamente dicha descansa en el individuo, las organizaciones deben ayudarlo en este proceso. Desde el punto de vista organizacional "... la planeación de carrera significa un intento consciente de maximizar las contribuciones potenciales de una persona en la organización."[41] Las empresas emprenden planes de carrera cuando estos programas contribuyan a alcanzar las metas organizacionales básicas. Por tal motivo, los planes de carrera suelen estar acompañados de una cantidad de objetivos, entre los que se encuentran los siguientes: desarrollo efectivo del talento disponible, oportunidades de autoevaluación para empleados que poseen expectativas de rutas de carrera no tradicionales, desarrollo eficiente de los recursos humanos, satisfacción de las necesidades de desarrollo personal de los empleados, mejoramiento en el desempeño mediante experiencias de capacitación en el puesto proporcionadas por movimientos horizontales y verticales en la organización, lealtad y motivación en los empleados, detección de necesidades de capacitación y desarrollo.

Desde la perspectiva de la empresa, el encauzamiento de las carreras basado en las competencias se puede describir como el mapa de carreteras que conecta los distintos puestos de trabajo que se pueden encadenar durante el ciclo de vida profesional de las personas en una determinada empresa. Se basa en las diferencias entre puestos de trabajo próximos, puestos que a un empleado se le puede pedir que desempeñe a lo largo del ciclo de su carrera profesional.[42]

La nueva realidad empresarial, incluyendo la reeducación, el cambio hacia estructuras más planas , así como el incremento del espíritu emprendedor está en convergencia con los nuevos valores contemporáneos que están evolucionando para reflejar un mayor interés por la flexibilidad, el reto y el estilo de vida personal que el que podía haber en la misma organización cuando funcionaba el ascenso asegurado y lineal.

En este nuevo escenario comienzan a surgir planes de carrera multicanales no-lineales, en donde pueden darse movimientos laterales e incluso descendentes de una área de trabajo a otra ofreciendo a la persona la oportunidada de adquirir conocimientos, desarrollarse personalmente y ejercer su libertad de elección. Por tal motivo, se hace más frecuente cada día distinguir entre diferentes tipos de rutas de carrera.

---

[41] Mondy, *op.cit*,pág., 307.
[42] Mitrani, *op.cit.*, pág., 51.

3.5.- Rutas de Carrera

La ruta de carrera, "... es una línea flexible por la cual un empleado suele transitar durante el tiempo que trabaja para una empresa."[43] Lo tradicional en la organizaciones es que las rutas sean ascendentes, sin embargo hoy en día se distinguen distintos tipos de rutas de carrera, a saber:[44]

3.5.1.- Ruta Tradicional de Carrera

Es aquella por la cual un empleado avanza verticalmente en la empresa. E supuesto es que un puesto proporciona la preparación necesaria para el siguiente puesto, por lo tanto el avance es paso a paso, de un puesto al siguiente. La ventaja es que es directa y el empleado sabe exactamente la secuencia específica de los puestos por los que debe avanzar. Es importante destacar que los cambios ocurridos y los achatamientos a los que han sido objeto las organizaciones, han desvanecido la certeza de estas rutas.

3.5.2.- Ruta de Carrera en Red

Es una carrera que contiene tanto una secuencia vertical como una serie de oportunidades horizontales. Se reconoce por tanto que las carreras de los individuos en muchas oportunidades deben incluir experiencias integrales de un nivel antes de ascender a otro nivel. Las opciones verticales y horizontales reducen por tanto las probabilidades de bloqueo. Sin embargo, tiene la desventaja que es más incierto para los individuos que se encuentran en desarrollo.

3.5.3.- Ruta de Carrera Lateral

Consiste en los movimientos laterales dentro de la organización, esto contribuye con el individuo en que encuentre nuevos desafíos, además de proporcionarle a la organización un personal con una visión amplia, y un manejo de conocimientos efectivo.

3.5.4.- Ruta Dual de Carrera

Consiste en la posibilidad que brindan las organizaciones de contar con un personal técnico especializado y por otro lado un personal gerencial. Esto quiere decir que no se aplica el desarrollo únicamente para que los individuos sean gerentes, pués su capacidad muchas veces es técnica, y la experiencia comprueba que estas personas suelen convertirse en malos gerentes. Por medio de esta carrera, es posible mantener un personal técnico altamente especializado y remunerado como tal y por otra parte un personal gerencial.

---

[43] Mondy, *op.cit.* pág. 308.
[44] Idem.

Una vez establecida una hipótesis de modelo de carrera, el problema está en cómo lograr que el personal utilice este posible modelo tanto para colaborar en la mejora de los resultados financieros de la empresa como para conseguir su realización profesional.[45] Si bien es cierto que un número de empresas tienen un sistema formal de planificación de carrera, esto no es así en todos los casos, sin embargo se sabe que existe una inquietud sobre su importancia y que hay empresas que están dirigiendo esfuerzos en esa dirección.

La autoevaluación de los intereses de carrera, las evaluaciones subjetivas de habilidades y el asesoramiento, son herramientas para el desarrollo de carrera. Sin embargo, es importante saber cómo cambian a lo largo de un tiempo el comportamiento individual en la carrera, la motivación y los problemas relacionados con la carrera. John Leach (1980) ha aportado un marco útil para considerar estas cuestiones. Considera una carrera como *una "implicación que se desvela o un esquema de conducta"*.

3.6.- Fases o Etapas de una Carrera Típica

Las siete fases o etapas diferentes de una carrera típica de un individuo se resumen en el cuadro siguiente.[46]

Fase de Carrera	Tiempo	Enfoque de comportamiento de carrera	Aspectos motivacionales	Problemas potenciales de carrera
1. Exploración	Aparece por primera vez en los años preadultos. Sin embargo, puede manifestarse en numerosas etapas de la vida posterior.	Conductas descoordinadas o premeditadas se orientan alrededor de la pregunta: Qué haré con mi vida?	Elección de carrera	Realización de elecciones con solamente información limitada (a veces incorrecta)
2. Preparación	Se solapa con la etapa de exploración de carrera.	Enfoque sobre las experiencias educativas; una o más de ellas pueden variar en longitud, estructura ó contenido.	En lo esencial es una etapa más concreta en la exploración de la elección de carrera.	La educación es también demasiado limitada, demasiado extensa o inapropiada para la elección de carrera.

[45] Mitrani, *op.cit.*, pág., 52.
[46] Burack, *op.cit.*,pág.,424.

3. Ingreso	Colocación en un puesto de trabajo. La etapa puede también solaparse con la siguiente.	Seguridad y acceso al papel y situación de la carrera elegida. Integración inicial en el marco de la carrera.	Interrelación de la propia concepción del papel de la carrera con las realidades de la situación de la carrera.	Debe separarse la elección de carrera del marco organizativo. Con frecuencia puede abandonar la elección de carrera a causa de que el marco no es receptivo al individuo.
4. Estableciéndose		La conducta del aprendíz y el "pago de favores".	Asimilación de las normas y valores de la organización para ser aceptado. Descubrimiento de qué conductas están asociadas con el avance de la carrera.	Aceptación indiscriminada de todos los valores y normas de la organización, con el costo de ignorar los propios deseos y soluciones relacionadas con la carrera y el trabajo.
5. Avance	Después de alcanzar un nivel de carrera o una situación más estable de carrera.	"Conducta pura de avance". Vigilancia del avance, cálculo de los riesgos y retornos potenciales de la carrera.	Altamente motivado y, en potencia, altamente ansioso en relación con la carrera de avance.	"Quemado" o agotamiento de todas las energías de carrera.
6. Estabilización	Cuando se han agotado las oportunidades de avance.	"Mantenimiento de nivel" o techo	Comparación de los objetivos o aspiraciones de carrera con las realidades externas de la carrera.	A menos que este tope se considere como una opción de satisfacción, puede aparecer incertidumbre respecto al papel de carrera elegido (volver a la fase 1).

7. Resolución de la "Situación de techo"	Sigue la estabilización de carrera.	Las conductas dependerán de cuál de las cuatro soluciones se eligen para el techo. Esencialmente, el ciclo de carrera puede repetirse por completo para una nueva elección de carrera, y repetido parcialmente para la misma elección en otro marco, o dar por terminado para retirarse en el puesto.	Resolver el coflicto potencial entre las aspiraciones y objetivos de carrera y las realidades externas de la carrera.	Depende de qué caminos de conducta se adopten.

El progreso de la carrera individual en las organizaciones depende de una diversidad de consideraciones entre las cuales no es menos importante la cualidades personales del aprendíz. Se discute la existencia de un conjunto crítico de cualidades y rasgos personales incluso más que de su composición Independientemente de los resultados de las discusiones, las habilidades capacidades cognoscitivas que se necesitan para la resolución de problemas para el razonamiento y la reflexión abstracta, se sitúan a alto nivel en mucha tareas directivas tanto en las áreas administrativas como técnicas.

En general, cuanto más alto sea el nivel, mayores son las capacidade abstractivas requeridas. Además a medida que las organizaciones crecen y su actividades se hacen más complejas, se presentan necesidades crecientes en cualidades abstractivas en sus líderes corporativos. A medida que se eleva el nive jerárquico aparecen nuevos niveles de requerimientos abstractivos.

La planificación no sólo identifica a los candidatos con gran potencial, sino que además proporciona los medios para desarrollar en las personas la características críticas necesarias para el éxito. Ayuda a garantizar un desempeño competente cuando se les pide que avancen en sus responsabilidades. Este proceso ayuda a la alta dirección a evaluar las diferencias existentes entre su necesidades de desarrollo y las características requeridas para el puesto objetivo Este análisis permite aconsejar al candidato sobre la elaboración de un plan personal de actuación, que le permita superar esas diferencias y comprobar la capacidad del mismo para progresar en el plan de carrera.

Los departamentos de personal manejan a menudo la planeación de carreras, porque sus planes de recursos humanos indican las necesidades futuras de empleo de la organización y las respectivas oportunidades de carreras. Debido a los beneficios que proporciona la planificación de carreras, la participación de los gerentes de personal en este proceso se ha visto incrementada en los últimos años.

3.7.- Beneficios de la Planificación de Carrera

A continuación se presenta una lista parcial de los beneficios que la planificación de carrera trae consigo[47]:

Desarrollo de empleados que pueden ascender.

Disminución de la rotación de empleados y los costos asociados.

Aprovechamiento del potencial de los empleados.

Contribuye al crecimiento profesional de los empleados.

Satisfacción de las necesidades de los empleados.

Los elementos que suelen ser tomados en cuenta para elaborar el plan de carrera, son las necesidades de adiestramiento y desarrollo; los caminos de carrera; los puestos inmediatos de acceso y las características personales del individuo, tales como potencial, fortalezas y debilidades. [48]

Los ejecutivos corporativos, los directivos y los especialistas necesitan comprender y explotar totalmente los medios mas nuevos y mas efectivos de desarrollo de directivos y ejecutivos, ya que la consecución de los planes y estrategias de negocio a mayor plazo depende esencialmente de ellos. Para esto deben establecerse conexiones con las actividades de planificación de la empresa y lo que concierne a las estrategias a largo plazo.[49]

En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo, ...ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar.[50]

---

[47] Werther, *op. cit.*, pág. 228

[48] *La Gestión de Recursos Humanos en Venezuela*, *op.cit.* pág. 61.

[49] Burack, *op. cit.*, Pág.2.

[50] CHIAVENATO, Idalberto: *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill Bogotá,1995,pág.264

3.8.- Caso Hoskins Systems (Ejemplo)

Los planes estratégicos de empresa y los cambios esperados conducen con frecuencia a la necesidad de rediseñar las funciones y las tareas. Un caso que puede ilustrar esta afirmación es el de Honeywell (Hoskins Systems), donde las variaciones en la estrategica permitieron llevar a cabo un estudio de gran importancia, que se presenta a continuación:

Hoskins Systems, para adaptarse a los cambios del entorno primero buscó mercados alternativos donde sus competencias y su *Know How* pudiera ser utilizado, sin embargo la mayor parte del trabajo de "personal" habia sido llevado en el pasado por los directivos del departamento y por el personal de *staff*. Por tal motivo fué recomendada la contratación de un directivo de Recursos Humanos. Este, estuvo al principio ocupado resolviendo un gran número de problemas de transición, incluyendo la reconversión profesional, los asuntos de indemnizaciones, el reclutamiento y los despidos. Pero a medida que la situación se hizo más estable, empezó a reunir las bases de un programa de desarrollo de recursos humanos a largo plazo. Este programa era la respuesta a los deseos de la dirección de más alto nivel para consolidar las ganacias de un negocio reorganizado, que permaneciera en la competencia, y mas concretamente el objetivo era asegurar un número de personas de elevado talento, evitar la obsolencencia y crear un sistema adecuado de retribuciones.

El director de Recursos Humanos realizó un estudio mediante entrevistas donde resultaba de gran interés la información sobre cómo se habían desarrollado las carreras individuales, las habilidades o competencias asociadas con temas relativos al progreso en la carrera, y los cambios que probablemente resultarían de cambios futuros técnicos, competitivos y económicos. Asimismo se revisaron las fichas de personal para verificar los tiempos y las fechas, y visitó 4 compañías que habían formalizado sistemas de carrera y cuyas circunstancias generales eran similares a las de Hoskins. El estudio arrojó los siguientes resultados[51]:

1.- Las características del avance de carrera diferían ampliamente entre las personas, sin embargo aparecían algunas regularidades entre muchas de éstas.

2.- Los movimientos y el avance en la carrera reflejaban 3 ó 4 fases de desarrollo en un período de 15 a 20 años. El desarrollo temprano de carrera está basado en las asignaciones iniciales empezando a desarrollar habilidades técnicas generales y comprendiendo cómo funcionaba la organización.

Quienes avanzaban en sus carreras presentaban evidencias de progresos favorables en formación y reforzamiento de habilidades relacionadas con esas tareas. Adicionalmente se aprecia un aumento en las funciones supervisorias,

[51] Burack, *op.cit.*,pág.,62.

coordinación de proyectos técnicos mas difíciles aparte de un sustancial avance en el salario.

El progreso continuado en la carrera estaba marcado por la asignación a posiciones directivas y por haber demostrado mucha capacidad y esfuerzo independiente.

La consecución de una posición relativamente elevada en la organización indicaba una considerable madurez y un alto valor para la misma.

3.- El potencial para el avance en la carrera individual se ponía en evidencia antes de una promoción, asimismo las competencias para pasar de una fase a otra eran con frecuencia diferentes a las tomadas en cuenta para valorar los resultados. Por otro lado, las competencias que ofrecían potencial de futuro podían variar ampliamente e incluso estar enfrentadas con las más necesarias en las asignaciones actuales.

4.- Los directivos supervisores desempeñaban un papel actual en el desarrollo individual. Una tutoría excelente, asesoramiento, atribuciones de trabajo y una reflexión constructiva casi siempre estaban en el "fondo" de éxito individual.

5.- Un progreso constante en el avance de la carrera llevaba en paralelo una retribución mejor que la media. A pesar de esto muchos directivos y personal técnico aún recibiendo con agrado los aumentos de salario y las promociones, estaban vitalmente interesados en aspectos no monetarios. El reconocimientos de sus logros, las compensaciones intrínsecas de sus tareas, la independencia y la conciencia del progreso eran temas que el salario no anulaba.

Toda empresa adopta decisiones sobre: contratación, promoción, desarrollo y destitución del personal directivo. Para poder tomar estas decisiones, se debe evaluar a los directores y por lo general las empresas dividen este proceso en dos partes:

a) Apreciación del desempeño

b) Determinación del potencial futuro

3.9.- Evaluaciones de desempeño

La evaluación de desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son contínuamente evaluados en las organizaciones, además constituye una técnica de dirección y un medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión de personal entre otras cosas. Esta puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a

las necesidades de la organización...La responsabilidad por ésta evaluación está repartida básicamente entre el *supervisor directo y el empleado.*[52] Adicionalmente, la evaluación del desempeño, es un elemento importante para la planificación de carrera ya que ésta "... debe tener como meta, la optimización del rendimiento del trabajador mediante una retroalimentación periódica, apropiada y justa, que le permita aprender de sus errores y fortalecer sus aciertos"[53]. Cabe mencionar que las evaluaciones de desempeño pueden tener otros usos, tales como la administración de incentivos salariales, detección de necesidades, entre otras.

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias añaden a los estándares de actuación en el trabajo y las medidas de resultados más tradicionales, aquellas conductas necesarias para realizar tareas específicas del puesto de trabajo y cumplir las responsabilidades del puesto de trabajo, así como aquellas competencias mostradas tanto por los empleados de rendimiento alto y los de rendimiento medio en los puestos de trabajo clave (objetivos cualitativos y cuantitativos). Una eficaz evaluación del desempeño gira en torno a la apropiada utilización de cada tipo de datos, dados los objetivos del sistema y el grado de control que el empleado posea sobre su actuación en las variables evaluadas.[54]

La manera cómo se gestione el desempeño es fundamental. En algunas organizaciones, el desempeño es considerado sinónimo de dirección por objetivos, en otras, es algo que tiene que ver sólo con la evolución de los empleados. También existen organizaciones que lo han circunscrito sólo a un simple acontecimiento anual relacionado con la formación y el desarrollo, o un proceso referente a la remuneración en función del desempeño.

Para evaluar y gestionar el desempeño es muy importante que previamente se hayan establecido los objetivos a ser logrados, lo que se debe conseguir, y debería llevarse a cabo como un proceso integrado de planificación del desempeño, donde se definan las responsabilidades del puesto, se establezcan las expectativas de desempeño, junto con con una supervisión constante, asesoramiento y proporcionando la información que sea necesaria para el logro de los objetivos.

Lo anterior garantiza a los empleados:

- Conocer y ser conscientes de lo que se espera de ellos, y de la forma en que su contribución encaja dentro del cuadro general de la organización.

- Intervenir en la determinación de los objetivos que se les exige alcanzar.

---

[52] Burack, *op. cit.*, pág., 424.
[53] *La Gestión de Recursos Humanos en Venezuela*, *op.cit.* pág. 62
[54] Haygroup, *op.cit.*, pág. 39.

- Recibir el adecuado apoyo y asesoramiento a lo largo de todo el proceso.
- Comprender la forma en que se va a medir su desempeño y poder seguir la marcha de la misma.
- Que se les planteen metas que consideren retadores pero alcanzables.
- Que se les ofrezca el adecuado reconocimiento y las recompensas apropiadas a sus logros.

3.10.- Estimación de Potencial

Según un estudio de Hay Alemania, sobre los métodos de valoración de potencial en las empresas europeas, los métodos de valoración de potencial son los siguientes:[55]

1. Procedimientos No Estructurados

- Estándares individuales: escogidos a dedo ó a naríz.
- El clasificador es sólo el superior.

2. Procedimientos Semi Estructurados

- Preguntas abiertas acerca del potencial, es decir, qué se ha percibido en el director tanto en sentido positivo como negativo.
- Los clasificadores son el superior y los expertos del departamento de personal.

3. Procedimientos Estructurados

- Tests.
- Procedimiento de selección en grupos (assessment center).
- Determinación del potencial según las actuales exigencias del puesto.
- Los clasificadores serán el supervisor y los expertos del departamento de personal.

Por tal motivo, es importante destacar otro proceso clave en la planificación de carreras es la estimación del potencial, la cual varía desde la simple apreciación de un supervisor hasta la aplicación de pruebas estructuradas, que buscan medir los factores relacionados con habilidades y destrezas que son consideradas asociadas

[55] Mitrani, *op.cit.*,págs.,95-96

al éxito. En estos procesos el grado de subjetividad es alto, lo cual la hace ser unas de las tareas mas difíciles de la gestión de recursos humanos.

La estimación de potencial tiene varios objetivos[56]:

- ✓ Identificar trabajadores con mayores probabilidades de desarrollo.
- ✓ Establecer rutas de carrera.
- ✓ Determinar las competencias para poder ajustarlas al perfil del cargo.
- ✓ Determinar el tiempo que la persona va a requerir para alcanzar las posiciones, a fin de estimar costos y obtener información sobre sustitución de vacantes, permitiéndole a la organización ser proactiva, en este sentido.

Evaluar potencial significa predecir conductas, lo que genera que los riesgos de error sean bastante altos. Sin embargo, a pesar de estas limitaciones, éste tipo de evaluación conforma un importante elemento en la planificación de carrera y debe ser tomado en cuenta.[57]

3.11.- Planes de Carrera en base a Competencias

El plan de carrera es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos.

El mejor enfoque de plan de carrera combina un análisis de los puestos de trabajo, en términos de tareas y en términos de conductas organizativas necesarias para un desempeño superior (Klemp, 1980).

Este enfoque combinado es esencial para cada puesto de la cadena, porque de vez en cuando pueden presentarse profundas discrepancias entre las características exigidas en un puesto y las exigidas en otro del mismo plan de carrera.

El plan de carrera conlleva la relación de una serie de adecuaciones puesto-persona que, partiendo de las exigencias del puesto, permite a la persona ascender hasta niveles superiores de responsabilidad, garantizando de ese modo a la organización la disponibilidad del personal de valía que necesita para alcanzar sus objetivos.

---

[56] *La Gestión de Recursos Humanos en Venezuela*, *op.cit.* pág. 61
[57] *La Gestión de Recursos Humanos en Venezuela*, *op.cit.* pág. 61

El producto resultante de un sistema de planes de carrera basado en competencias, incluye:

- Una descripción de las tareas requeridas por el puesto objetivo y por los puestos que ocupan los candidatos, que puede venir clasificada por las familias de puestos de trabajo.

- Un modelo de competencias para los puestos de trabajo implicados en el plan.

- Una descripción de comportamientos (diccionario) para cada competencia del modelo.

- Unos indicadores de desempeño (comportamientos) que proporcionen el material de soporte para un programa de evaluación basado en competencias y para una base de datos.

- Una tabla de perfiles de competencias para utilizarla en la selección y contratación, tanto interna como externa.

- Un mapa de carreras dentro de la organización, que identifique puestos precedentes para los puestos de alto nivel.

- Un análisis de las lagunas de competencias, que muestre las principales diferencias en las competencias exigidas para ascender en el sistema de puestos y llegar a los más altos.

- Recomendaciones de formación o de selección, para cada competencia del plan de carrera[58].

[58] HAY GROUP, *op.cit.*,pág. 59

IV.-OBJETIVOS

1.- OBJETIVO GENERAL

Determinar los factores que limitan el desarrollo del personal en grandes empresa del sector alimentos.

2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores en que se sustentan la elaboración de planes de carrera er grandes empresas del sector alimentos.

- Determinar el grado de participación que tiene tanto la organización como e empleado en la elaboración de los planes de carrera.

- Identificar el grado de sistematización de los planes de carrera en grande empresas del sector alimentos.

- Determinar la percepción del personal de alta y media gerencia de grande empresas del sector alimentos, en relación a los factores que inciden en e desarrollo de sus planes de carrera?

- Identificar la incidencia que tienen las necesidades y aspiraciones personales er el desarrollo de los planes de carrera.

- Identificar la incidencia que tienen las demandas organizacionales en e desarrollo de los planes de carrera.

V.- MARCO METODOLÓGICO

1.- Tipo de Investigación:

El tipo de investigación utilizado para llevar a cabo el siguiente estudio, e *Descriptivo*, debido a que busca especificar las propiedades importantes de l variable sometida a análisis.

Desde el punto de vista científico, describir es medir, es decir, una ve conocida la variable sobre la cual se va a trabajar se procede a analizar cómo es se manifiesta dicha variable y sus componentes, lo que permite describir y conoce los procesos y factores que intervienen de manera directa en el desarrollo d personal, otorgándole especial atención al proceso de planificación de carrer elaborado por la organización, y a su vez, a las demandas organizacionales necesidades personales que le dan direccionalidad al mismo.

2.- Diseño Metodológico:

El diseño metodológico es: *No Experimental, Transeccional Descriptivo,* ya qu la variable de estudio "...ha sido observada tal y como se ha dado en su contexto natural,..."[59] por lo tanto no ha sido manipulada.

La aplicación de éste diseño responde a la naturaleza misma de la variable, l cual debe ser tratada tal y como se presenta, por tal motivo, éste es el diseño qu mejor se ajusta al desarrollo de ésta investigación.

Una vez identificada la variable, se procedió a realizar una revisió bibliográfica de todo aquel material relacionado con el objeto de estudio, con l finalidad de identificar los factores que mayor relevancia tienen dentro del proces de desarrollo de personal, planificación de carrera y estimación de potencial entr otras.

De esta manera, se obtuvo información suficiente sobre la variable en estudi lo que permitió elaborar los instrumentos a través de los cuales se recolectaron l datos que fueron posteriormente analizados mediante la técnica de análisis d contenido y Estadística Descriptiva

[59] HERNANDEZ, *op.cit.,pág.*191

3.- Población y Muestra:

3.1.- Marco Referencial

De la amplia gama de empresas que conforman el sector industrial, se escogieron aquellas pertenecientes al *Sector Alimentos,* debido a que éste ofrecía mayores posibilidades de acceso a la información necesaria para el desarrollo de la investigación. Dicho sector, está conformado por un gran número de empresas distribuídas a lo largo del territorio nacional.

Posteriormente se realizó la selección de las empresas en base a 2 criterios de escogencia previamente establecidos:

a) Aquellas empresas ubicadas en el área Metropolitana de Caracas (Distrito Federal y Estado Miranda).

b) Aquellas empresas del sector alimentos con más de 500 empleados.

Por lo tanto, aquellas empresas que no cumplieron con los requisitos quedaron descartadas. Para el estudio calificaron un total de 10 empresas, en su mayoría multinacionales:

De las 10 empresas que cumplieron con los criterios anteriormente mencionados, 4 proporcionaron el acceso y la información solicitada , la cual era necesaria para la aplicación de los instrumentos.

3.2.- Población

Para la realización de este estudio, se hizo indispensable la distinción de 2 tipos de poblaciones. La primera la conforma el personal del Alta y Media Gerencia con 5 o más años de antigüedad en grandes empresas del sector alimentos ubicadas en el área Metropolitana de Caracas (Distrito Federal y Estado Miranda), y la segunda, integrada por los Gerentes de Planificación y Desarrollo de personal.

Los criterios de Nivel Gerencial y Antigüedad, obedecen en el primer caso, a la tendencia que existe en las organizaciones a desarrollar a aquel personal que ocupa cargos claves y de alto impacto para la misma, mientras que en el segundo, se establece un lapso de 5 años como suficiente para que el personal haya tenido un desarrollo de carrera significativo dentro de la organización.

La población de Gerentes de Recursos Humanos responsables por la planificación y el desarrollo del personal, se realizó con el objeto de obtener

información específica sobre el manejo de programas y políticas de desarrollo de personal dentro de la empresa.

Ambas poblaciones permiten conocer los factores que inciden en e desarrollo de los planes de carrera desde el punto de vista del personal y de lo organización.

La población a la cual está dirigida este estudio, está constituída por 80 personas que conforman el personal de Alta y Media Gerencia, con 5 o más años de antigüedad, distribuídos de manera desigual en las 4 empresas seleccionadas así como los Gerentes dedicados a la Planificación y Desarrollo de los Recursos Humanos, ubicados en cada una de éstas.

3.3.- Muestra

Por tratarse de una población finita y relativamente accesible, se decidió trabajar con la totalidad de la misma, lo cual le otorga a la investigación un grado de mayor confiabilidad. Por tal motivo, la muestra quedó constituida por 80 Gerentes de Alta y Media Gerencia con 5 o más años de antigüedad en la empresa, a quienes se les distribuyeron los cuestionarios. De los 80 cuestionarios fueron respondidos 54, por lo que la muestra quedó constituida por éste número.

La mortalidad muestral se presenta básicamente por 2 razones:

- Disfrute de vacaciones
- Falta de disponibilidad de los sujetos

La muestra de los Gerentes de Planificación y Desarrollo de personal es de 4 personas, lo que es equivalente a la población ya que se requiere información específica de las empresas que sólo puede ser proporcionada por éstos.

A partir de la selección de la primera muestra se pudo conocer la percepción de los individuos en relación a los factores que inciden en el desarrollo de sus planes/desarrollo de carrera, mientras que a partir de la muestra de Gerentes de Planificación y Desarrollo se obtuvo información sobre los eventos reales que se derivan del funcionamiento organizacional que inciden en e desarrollo de carrera de los miembros de la organización.

3.4.- Tipo de Muestreo

Los criterios seleccionados para la determinación de la muestra fueron, en primer lugar , los sujetos pertenecientes a la Alta y Media Gerencia con 5 o má

años de antigüedad en grandes empresas del sector alimentos. En segundo lugar, los Gerentes de Planificación y Desarrollo de personal de tales empresas. En tal sentido, el tipo de muestreo utilizado para ambas muestras es el llamado *No Probabilístico* debido a que "... la elección de los sujetos no depende de la probabilidad..."[60]. Es decir, la escogencia de los sujetos es intencional pues éstos fueron seleccionados bajo el criterio de antigüedad y nivel gerencial así como por el cargo que ocupan específicamente.

4.- Técnica de Recolección de Datos

Los instrumentos seleccionados para la recolección de los datos fueron la *Entrevista* y el *Cuestionario,* ya que son éstos los que representan los intereses de la compañía y el personal gerencial de la misma. Además permiten el acceso a una gran cantidad de información que es de utilidad para el desarrollo de la investigación.

La entrevista está dirigida a a población de Gerentes de Planificación y Desarrollo del personal ya que son estos los que representan los intereses de la compañía, además de constituir una fuente directa de información que deja mayor libertad a la iniciativa de la persona interrogada y le permite expresar sus sentimientos y opiniones con plena libertad. " Es una técnica eficaz para obtener datos relevantes y significativos desde el punto de vista de las ciencias sociales..."[61]

El cuestionario entonces, es aplicado a la muestra del personal de Alta y Media gerencia, con el objeto de conocer la opinión de estos sujetos en relación al objeto de estudio. Este instrumento permite obtener información detallada en cortos períodos de tiempo, ya que al ser un instrumento *autoadministrado* facilita la recolección de información simultáneamente a una muestra numerosa, sin la intervención del investigador en las respuestas.

Por lo tanto, la presente investigación tiene como objetivo fundamental establecer una comparación entre la perspectiva que tiene la organización en relación al desarrollo del personal, planes/desarrollo de carrera, estimación de potencial entre otras; y la percepción que tiene el personal de cómo son llevados a cabo éstos procesos dentro de su organización y si éstos de algún modo tienen impacto en su desarrollo, es por esta razón que se hizo necesario la escogencia de 2 instrumentos.

4.1.- Elaboración de los instrumentos

Tal y como se mencionó anteriormente, partiendo del material bibliográfico específicamente relacionado con el objeto de estudio, fué que se definió

[60] HERNANDEZ, *op.cit.,pág.*213

[61] ANDER-EGG, Ezequiel: *Técnicas de Investigación Social*, Edit. Humanitas, Buenos Aires, 1987, pág. 227.

operacionalmente la variable. Al operacionalizar la variable " *Percepción de los factores que inciden en el desarrollo de carrera* ", se obtuvo el cuadro que a continuación se presenta, en el cual se expone el concepto de la misma, así como los indicadores, las dimensiones , subdimensiones y por último la elaboración de los items que constituirían las preguntas del cuestionario y la entrevista. (Ver Tabla #1).

Una vez identificado los items, se estructuraron los instrumentos de recolección de datos de la siguiente manera:

4.1.1.- Entrevista

- La entrevista consta de un total de 25 preguntas, de las cuales 17 son abiertas y 8 son cerradas.

Las preguntas abiertas son respondidas dentro de un diálogo, teniendo como característica principal la ausencia de una estructuración formal. Este tipo de preguntas permitió realizar otras preguntas que no estaban de alguna manera preestablecidas, sin embargo, las respuestas a éstas se tomarían en cuenta a la hora del análisis.

Por otro lado, las preguntas cerradas se realizaron en base a la *Escala de Likert* la cual, "...consiste en un conjunto de items presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra el instrumento. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los 5 puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico, así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones"[62].

Las entrevistas fueron realizadas a los gerentes de Planificación y Desarrollo de las 4 empresas seleccionadas para el estudio, las cuales tuvieron una duración promedio de 1 hora.

4.1.2.- Cuestionario

- El cuestionario consta de 11 preguntas de las cuales 8 son cerradas y 3 abiertas. De igual modo, las primeras se estructuraron en base a la *Escala tipo Likert* anteriormente mencionada, y las segundas, permiten que los sujetos a los cuales se les aplicó el cuestionario, expresaran su opinión ante éstas.

La estructura del cuestionario es la siguiente:

[62] HERNANDEZ, *op.cit.,pág.* 263

- Datos de identificación, como edad, sexo, nacionalidad, estado civil, formación y experiencia laboral.

- Información sobre el instrumento, donde se expresa la forma de contestar las preguntas y el propósito del mismo.

- Las preguntas referidas a las políticas de desarrollo de la organización a la cual pertenecen, así como planificación de carrera, planes de desarrollo, adiestramiento y estimación de potencial.

Tanto en la entrevista como en el cuestionario, las preguntas cerradas fueron presentadas en distintas combinaciones según estuvo formulada la pregunta, es decir, cada pregunta cerrada cuenta con 5 opciones de respuesta, las cuales no son iguales en todos los casos, debido a que su redacción está en función de la pregunta. Tal es el ejemplo de las preguntas #1 y #2 del cuestionario:

Ejemplo 1.-

a.- Los planes de carrera son considerados una herramienta de desarrollo

5.- Muy de acuerdo

4.- De acuerdo

3.- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

2.- En desacuerdo

1.- Muy en desacuerdo

Ejemplo 2.-

b.- Cuál es su grado de participación en los planes de carrera?

5.- Muy Alto

4.- Alto

3.- Intermedio

2.- Bajo

1.- Muy Bajo

Las preguntas cerradas están elaboradas en forma de afirmaciones, lo que califica favorablemente el objeto de actitud, por lo tanto, estar más de acuerdo implica una puntuación mayor. El peso de cada una de las alternativas de respuesta está codificado del 01 al 05. La puntuación 01 implica total desacuerdo con la afirmación, mientras que 05 implica total acuerdo con la misma, tal y como puede apreciarse en los ejemplos 1 y 2 anteriormente citados.[63]

4.2.- Validación de los Instrumentos de Recolección de Información

Con el objeto de que las preguntas fuesen significativas y las respuestas comprensibles y adecuadas, el instrumento fue validado a través del *Sistema de Validación por Jueces.* La validez es "...el grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir..."[64]. En este caso, se les hizo llegar a tres (3) Jueces expertos en el área, y conocedores del tema en estudio, los instrumentos elaborados junto con los Objetivos de Investigación y la Operacionalización de la Variable, para que determinaran si los instrumentos eran válidos para responder a los mismos. Una vez confirmada la validez de los instrumentos, se procedió a su distribución.

5.- Procesamiento de los datos

Una vez distribuidos los cuestionarios y realizadas las 4 entrevistas respectivas, se procedió a ordenar los datos y a establecer la manera en que iban a ser procesados los resultados arrojados por las preguntas abiertas y cerradas de ambos instrumentos.

Tal y como se mencionó en el aparte destinado para explicar la elaboración de los instrumentos, el cuestionario consta de preguntas *Abiertas, Cerradas y de Datos Personales y Profesionales* de la muestra.

A continuación se presenta la forma como fueron procesadas las respuestas tanto de las preguntas cerradas como de las abiertas.

5.1.- Procesamiento de las preguntas cerradas

Los *Datos Personales* y la *Información Profesional*, constituyen los denominados datos cualitativos, mientras que los resultados obtenidos a través de las preguntas cerradas se consideraron de tipo cuantitativo, éstos fueron codificados a través de letras que siguieron un orden alfabético.

---

[63] HERNANDEZ, *op.cit.,pág.* 266
[64] HERNANDEZ, *op.cit.,pág.* 243

De la totalidad de los *Datos Personales* obtenidos a través de la primera parte del cuestionario se codificaron 4 aspectos a saber: nacionalidad, sexo, edad y estado civil, mientras que de la Información Profesional obtenida se codificaron 3 aspectos: Nivel educativo, nivel gerencial e idiomas, los cuales fueron codificados a través de letras. (Ver "Libro de Códigos" anexo).

Por otro lado, la codificación de los datos cuantitativos fué mas sencilla, por el hecho de estar basado en una escala tipo Likert , por lo tanto, su codificación está en función del peso otorgado a cada opción de respuesta, las cuales oscilaban entre 1 y 5 inclusive.

Una vez codificados los datos, se procedió a vaciarlos en una matriz de doble entrada, en donde se colocaron la totalidad de sujetos de la muestra (Eje Y) y las respectivas preguntas ya codificadas (Eje X). (Ver Tabla #4 anexa)

Posteriormente se procedió a agrupar las preguntas en los dos grandes indicadores que fueron establecidos en la operacionalización de la variable. Estos son: a) Percepción del personal de alta y media gerencia en relación a su desarrollo (GH) y b) Percepción de la alta y media gerencia sobre la capacitación como herramienta de desarrollo (JKMNOP). Esto se hizo con la finalidad de establecer de manera mas clara cuál de las preguntas daban respuestas a los indicadores además de colocarlos en una forma ordenada.

Finalmente, se introdujeron los datos de la matriz en el programa SPSS, el cuál calculó automáticamente la diferencia de medias de las preguntas pertenecientes a cada indicador, estableciendo la existencia o no de diferencias significativas entre los factores que fueron sometidos al cálculo, además de calcular la distribución de las frecuencias de las variables cualitativas.

Es importante destacar que el item Nacionalidad codificado como A, no fué tomado en cuenta pues no hubo diferencias entre A1equivalente a la nacionalidad venezolana y A2 equivalente a nacionalidad extranjera. En este estudio todos los sujetos de la muestra resultaron ser de nacionalidad venezolana, y es por esta razón que este dato no fué tomado en cuenta.

5.2.- Procesamiento de las preguntas abiertas

El procesamiento de las respuestas de las preguntas abiertas, se hizo un poco mas complejo pues se utilizó la técnica de *Análisis de Contenido*, la cual se define como "...una técnica de investigación que permite hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su contexto"[65]. Este análisis, igualmente se realiza

[65] HERNANDEZ, op.cit.pág., 301

por medio de la codificación, aunque ésta difiere un poco de la codificación de las preguntas cerradas.

En primer lugar, se recopiló la información suministrada por las empresas a través de las entrevistas, para entonces proceder a codificarlas o categorizarlas. Este proceso es definido como "...el proceso a través del cual las características relevantes del contenido de un mensaje son transformadas a unidades que permitan su descripción y análisis preciso"[66].

Por esta razón se hizo necesario establecer las diferencias entre las *categorías de análisis* que son cada una de las preguntas que se hicieron durante la entrevista, y las *unidades de análisis* que son las respuestas dadas por los entrevistados a las preguntas, las cuales fueron definidas como *items.* Posteriormente, se procedió a elaborar las tablas de codificación en las cuales se anotaron cada una de las categorías con sus respectivos items. Se presentaron subcategorías específicamente en la categoría # 19, las cuales también se reflejaron en la tabla de codificación. (Ver tabla codificación #2 anexa)

Una vez que los datos han sido codificados y transferidos a la tabla, se procede al análisis de los mismos a través de la *Estadística Descriptiva* la cual consiste en describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable. Esta descripción de los datos se hace a través de la distribución de frecuencias, si se entiende como el conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías[67].

Una vez completada la tabla con las categorías, sub categorías e items, se sacaron las frecuencias de cada item, para luego obtener los porcentajes y posteriormente realizar el análisis propiamente dicho.

Las categorías fueron analizadas por separado, por lo que los porcentajes se obtuvieron de dividir la frecuencia específica de cada item, entre la sumatoria de las frecuencias de esa categoría. Esto se realizó con el objeto de determinar el verdadero porcentaje de cada item en relación con el resto.

Cabe mencionar que el tratamiento que se le di a las preguntas abiertas del cuestionario fue exactamente el mismo. Independientemente de esto, estas estarán junto con el resto de las preguntas que conforman el cuestionario, al momento de presentar los resultados del análisis (Ver tabla #3 anexa).

---

[66] HERNANDEZ, op.cit.pág., 303
[67] HERNANDEZ, *op.cit.,pág.* 303-350.

VI.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1.- Análisis de los resultados de la Entrevista

La entrevista recabó información referente al desarrollo del personal, planificación de carrera como elemento importante del mismo y factores que intervienen en mayor o menor grado tales como estimación de potencial, sistematización de los planes de carrera o desarrollo, valoraciones del desempeño, así como la evaluación del grado de identidad con la organización, ya que estos proporcionan a la empresa información valiosa en relación con el personal potencialmente desarrollable.

Existencia de Instrumentos para Estimar el Potencial

En relación con la estimación de potencial, de las cuatro empresas participantes, tres poseen algún tipo de instrumento para estimarlo lo cual representa el 75% de la totalidad de las empresas seleccionadas. Esto es significativo debido a que a partir de la detección del potencial de un individuo, se pueden elaborar planes para desarrollarlo dentro de la organización si se considera que es valioso para la misma.

Criterios Utilizados para Estimar el Potencial

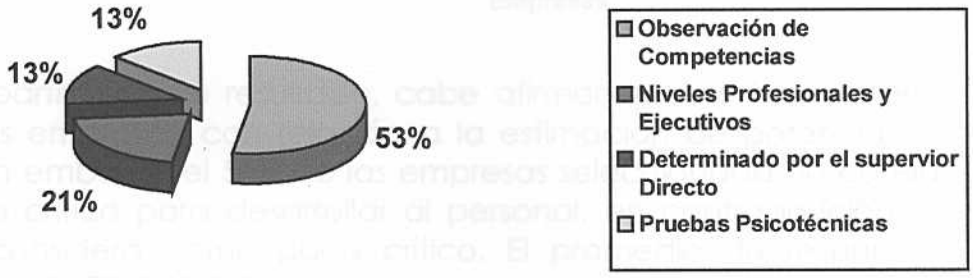
Entre los criterios utilizados con mayor frecuencia para estimar el potencial presentaron los siguientes:

Items	Frecuencia	%
Observación de las Competencias	4	50
Niveles Profesionales y Ejecutivos	2	25
Determinado por el Supervisor Directo	1	12,5
Pruebas Psicotécnicas y de Personalidad	1	12,5

La observación de competencias y los niveles profesionales y ejecutivos, son los criterios que con más frecuencia se presentan, ya que representan el 75% de la totalidad de las respuestas. Este resultado está relacionado con las prácticas de las organizaciones, enfocadas a dirigir esfuerzos por desarrollar a individuos, que potencialmente serán exitosos en posiciones críticas y de alto impacto para la misma, es decir, a nivel profesional y ejecutivo.

El gráfico muestra los criterios más usados para estimar el potencial:

Criterios utilizados para estimar el Potencial



Nivel Crítico de la Estimación del Potencial en el Desarrollo del Personal

Con relación al nivel crítico que tiene la estimación de potencial para desarrollar al personal en las organizaciones seleccionadas, las alternativas de respuestas eran cerradas, y se presentaron de la siguiente manera:

5.- Muy crítico

4.- Crítico

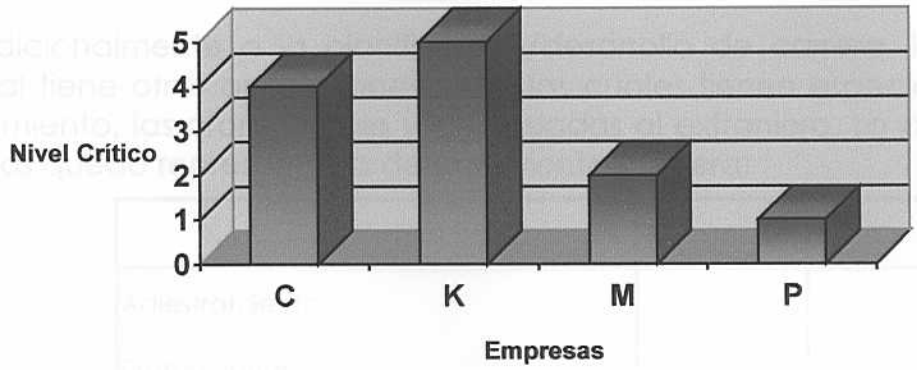
3.- Medianamente crítico

2.- Poco crítico

1.- Nada crítico

Las respuestas de los entrevistados puede apreciarse en el gráfico:

La Estimación del Potencial como elemento crítico para Desarrollar al Personal

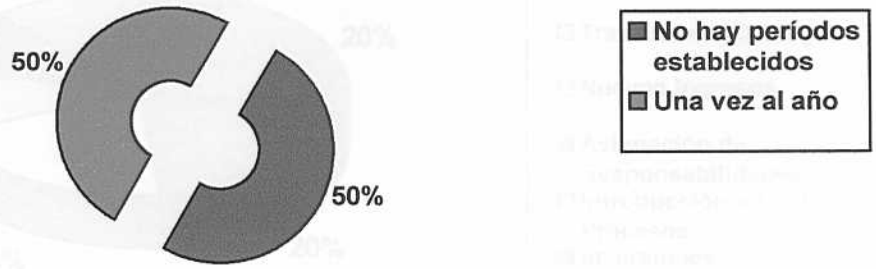


A partir de este resultado, cabe afirmar que no hay uniformidad entre las diferentes empresas, con relación a la estimación de potencial como elemento crítico, sin embargo el 50% de las empresas seleccionadas lo consideran como un elemento crítico para desarrollar al personal, en contraposición con el otro 50% que lo considera como poco crítico. El promedio de respuesta es por tanto *MEDIANAMENTE CRÍTICO*.

Frecuencia con la que se realiza la Estimación del Potencial

La frecuencia con la que se realiza la estimación de potencial presentó dos tendencias claras observables en el siguiente gráfico.

Frecuencia con la que se aplica la Estimación de Potencial



En ciertos casos, las prácticas de estimación de potencial se realizan conjuntamente con otro tipo de evaluación, es decir, el 50% de los entrevistados señaló que realizaban la estimación de potencial una vez al año, adicionalmente, indicó que esa fecha era coincidente con la aplicación de evaluaciones de

desempeño. Inclusive, una de las cuatro empresas participantes utiliza un formato de evaluación que contiene un aparte referido al potencial del empleado.

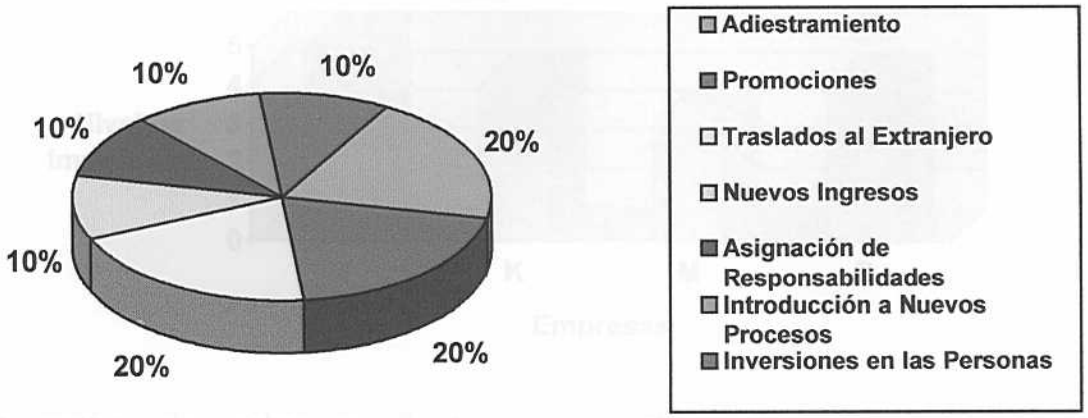
Otras aplicaciones de la Estimación del Potencial

Adicionalmente a la planificación/desarrollo de carrera, la estimación de potencial tiene otras aplicaciones entre las cuales tienen especial importancia el adiestramiento, las promociones y los traslados al extranjero. La distribución de los resultados quedó representada de la siguiente manera:

Items	Frecuencia	%
Adiestramiento	2	20
Promociones	2	20
Personal a ser Trasladado al Extranjero	2	20
Nuevos Ingresos	1	10
Asignación de Responsabilidades	1	10
Introducción a Nuevos Procesos	1	10
Inversiones en las Personas	1	10

Gráficamente, queda representado de la siguiente manera:

Otras aplicaciones de la Estimación del Potencial



A partir de esta información, se fortalece aún más la estimación de potencia como un elemento del proceso de planificación y desarrollo del personal, en razón de que las organizaciones identifican a los individuos con alto potencial, y les proporcionan adiestramiento, formación, promociones y traslados al extranjero

como una manera de preservar un recurso valioso que le permita a la organización ser cada vez más competitiva, viéndose representada por el 60% de las aplicaciones para las cuales se utiliza la estimación de potencial.

Importancia de la Estimación del Potencial en el Desarrollo del Personal

Con relación a la importancia que le concede la organización a la estimación de potencial, los individuos entrevistados presentaron diferentes alternativas:

5.- Muy Importante

4.- Importante

3.- Medianamente Importante

2.- Poco Importante

1.- Nada Importante

Gráficamente queda representado de la siguiente manera:

En razón de estos resultados, es posible afirmar que las empresas seleccionadas para este estudio consideran la estimación de potencial como un elemento *IMPORTANTE* en la elaboración de los planes/desarrollo de carrera, al observarse que el 75% de las empresas otorgan un valor de 4 en términos de importancia en relación a la estimación de potencial, debido a que las organizaciones se preocupan por identificar a los individuos que desea preservar

para formarlos con el objeto de que estos ocupen cargos claves en la organización.

Existencia de un plan de Carrera Estructurado

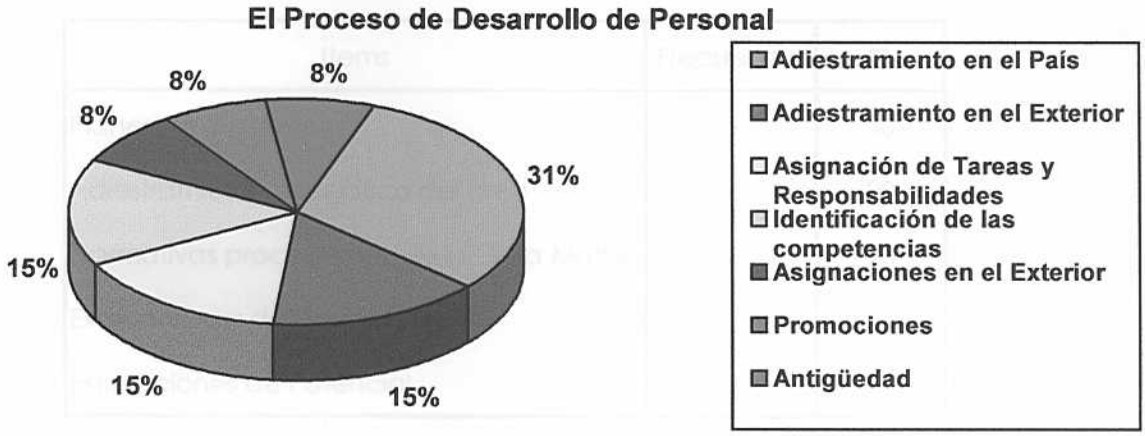
Aún cuando pareciera existir consenso en la necesidad de planificar el desarrollo futuro del personal en la organización, el 25% de las empresas participantes, manifestó poseer algún tipo de plan de carrera estructurado con vista a la implantación de actividades y planes como medio para desarrollar y retener al personal más competente. Por esta razón, se podría decir que la mayoría de las empresas no tiene un plan sistematizado en relación al desarrollo de carrera, por lo que se infiere que éste es llevado a cabo la mayoría de las veces, en función de la percepción que tenga la organización y de cuales sean sus necesidades, tomando en cuenta las competencias con que cuentan los candidatos.

El proceso de Desarrollo del Personal

El proceso de desarrollo de personal en las empresas participantes del estudio, es llevado a cabo mediante diferentes actividades presentadas a continuación:

Items	Frecuencia	%
Adiestramiento en el país	4	31
Adiestramiento en el Extranjero	2	15
Asignación de Tareas y Responsabilidades	2	15
Identificación de la Competencias	2	15
Asignaciones en el Exterior	1	10
Promociones	1	10
Antigüedad	1	10

Gráficamente,



Tal y como puede observarse, el adiestramiento es una actividad aceptada en su totalidad, por las empresas participantes en relación con el desarrollo de personal, ya que es una herramienta que permite asegurar que los recursos humanos se conviertan en el soporte para el logro de los objetivos de la organización, observándose en 46% de la totalidad de las respuestas, relacionadas con el desarrollo del personal. Adicional al adiestramiento en el país, el adiestramiento en el exterior es otra forma que tiene la organización para desarrollar al personal, aunque no es aceptada en el mismo porcentaje. Esto puede deberse a que el 75% de las empresas seleccionadas, son multinacionales y dependen de una CASA MATRIZ ubicada en el exterior. Otra razón por la cual esta alternativa es igualmente aceptada pero en menor grado, puede deberse al factor económico, es decir, la modalidad de adiestramiento en el exterior es sumamente costosa y no todas las empresas están dispuestas a asumirlo. Otras alternativas que contaron con un valor porcentual semejante, son la identificación de las competencias de los individuos, para desarrollar al personal y la asignación de tareas y responsabilidades en el sitio de trabajo. La identificación de las competencias es una técnica que está siendo utilizada en los últimos años y que permite identificar en los individuos ciertas características y habilidades que contribuyen con su desarrollo, mientras que la asignación de tareas y responsabilidades, permite observar cómo los individuos se manejan ante mayores exigencias, y a partir de allí establecer si el individuo puede asumir posiciones de mayores responsabilidades con éxito, y por tanto obtener un desarrollo dentro de la empresa.

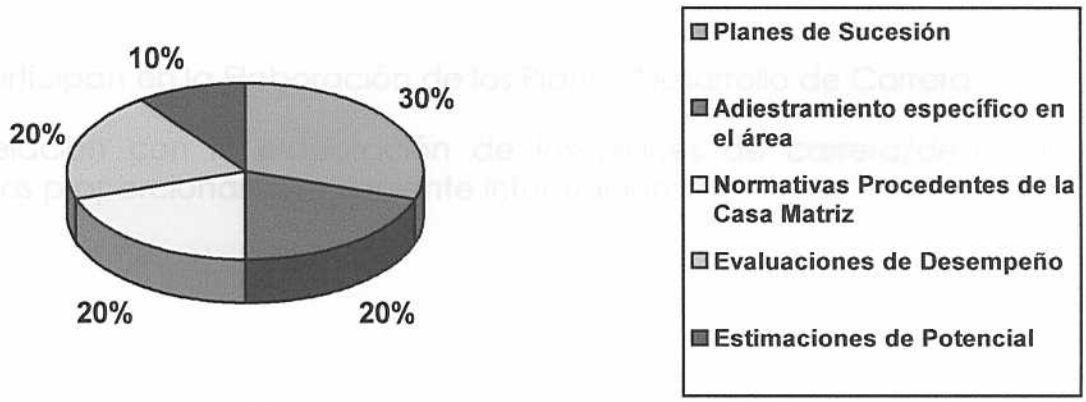
El proceso de Planificación/Desarrollo de Carrera

Los elementos que son tomados en cuenta para la Planificación de Carrera del personal en las organizaciones, son los siguientes:

Items	Frecuencia	%
Planes de Sucesión	3	30
Adiestramiento específico del área	2	20
Normativas procedentes de la Casa Matriz	2	20
Evaluaciones de Desempeño	2	20
Estimaciones de Potencial	1	10

Gráficamente, quedó representado de la siguiente manera:

Proceso de Planificación/Desarrollo de Carrera



La planificación/desarrollo de Carrera es un proceso contínuo por el cual una organización desarrolla a sus individuos, para cerciorarse de que estarán disponibles las personas con las aptitudes y experiencia correcta, para afrontar los cambios exitosamente.

En este sentido, la organización utiliza estrategias que le permiten desarrolla al personal y al mismo tiempo se prepara para enfrentar los retos futuros.

De las empresas seleccionadas, el 75% utiliza la Planificación de la Sucesión como un elemento integral del desarrollo de personal, obteniendo una aceptación del 30%, lo cual garantiza que los puestos de alto impacto para la organización, estarán ocupados con el personal preparado e idóneo para afronta los retos de la organización en el futuro, mientras se desarrolla al personal.

Una vez más queda demostrado que el adiestramiento es una estrategia clave para el desarrollo del personal en la organización, debido a que dos de las cuatro empresas consideran que la planificación/desarrollo de carrera debe contar un plan de adiestramiento acorde con las necesidades del personal con vista a alcanzar los objetivos organizacionales. Tal aceptación del 20% es compartida con elementos como las evaluaciones de desempeño y las política generadas por Casa Matriz. En el caso de las evaluaciones de desempeño, la planificación/desarrollo de carrera suele valerse de este elemento debido a que proporciona información valiosa en relación con la actuación del individuo en su actividades, lo cual permite comprobar el cumplimiento de los objetivos por parte del individuo así como el compromiso con las metas organizacionales y la necesidades de adiestramiento. Por otra parte, el hecho que sean tomadas en cuenta las normativas procedentes de Casa Matriz, puede estar influenciado por el hecho de que, tres de las cuatro empresas seleccionadas para el estudio son multinacionales, lo cual influye de manera directa en la toma de decisiones de la organización en relación con la forma como es llevado a cabo el proceso de Planificación/Desarrollo de Carrera.

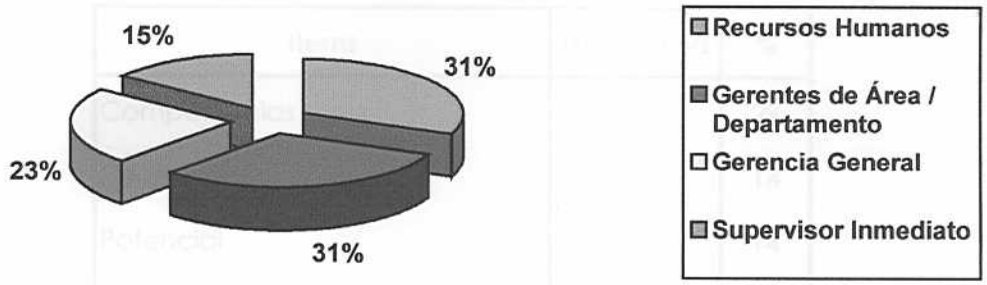
Quiénes participan en la Elaboración de los Planes/Desarrollo de Carrera

En relación con la elaboración de los planes de carrera/desarrollo, los entrevistados proporcionaron la siguiente información:

Items	Frecuencia	%
Recursos Humanos	4	31
Gerentes del Area/Departamento	4	31
Gerencia General	3	23
Supervisor Inmediato	2	15

Gráficamente, esta información queda representada de la siguiente manera:

Participantes en la Elaboración de los Planes/Desarrollo de Carrera



Tal y como puede apreciarse, el 62% de las respuestas indica que Recursos Humanos y los gerentes de área/departamento son los que mayor participación tienen en el proceso de planificación/desarrollo de carrera. Esto puede interpretarse positivamente, debido a que Recursos Humanos es el responsable por el diseño y elaboración de los planes/desarrollo de carrera ya que proporciona, las herramientas y la dirección necesaria. El trabajo en conjunto con el área específica, es favorable porque la elección de los candidatos a ser desarrollados así como su desarrollo propiamente dicho, requiere de una retroalimentación de ambas áreas. Por otra parte, la importancia de la participación de los Gerentes de Área/Departamento radica en que es necesario unificar los criterios que se necesitarán a futuro en cada una de las áreas para poder establecer una lista de candidatos con unas características comunes.

La participación de la Gerencia General, le agrega valor al proceso sobretodo cuando el desarrollo está siendo elaborado a individuos con potencial para ocupar cargos y asumir responsabilidades de alto impacto para la

organización. Es necesario también destacar que aunque existe participación po parte de los supervisores inmediatos, esto no es una práctica demasiado frecuente, ya que las organizaciones toman en cuenta la posibilidad de que lo subordinados de éstos, tengan mayores probabilidades de desarrollo basados en su potencial, lo cual puede propiciar situaciones de malestar.

Todas las empresas seleccionadas coinciden en que el sujeto a se desarrollado no participa en la elaboración de su propio plan de carrera, sin embargo, su actuación es clave en el resultado último de su desarrollo. La razón fundamental por la cual, no participa es porque se pretende evitar que se plantee falsas expectativas sobre su desarrollo.

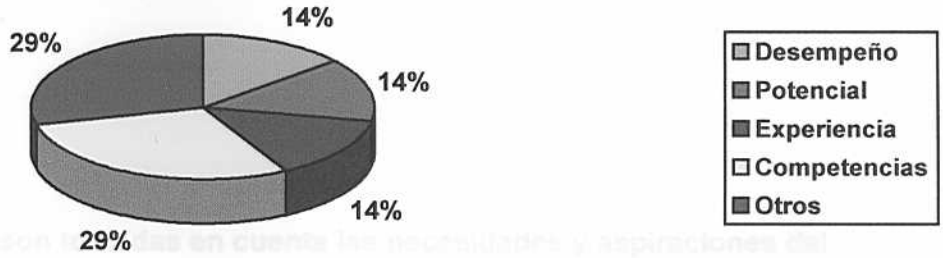
Criterios que sustentan los planes de desarrollo

Se solicitó información sobre los criterios que sustentan los planes/desarrollo de Carrera, y los resultados se presentan en la siguiente tabla:

Items	Frecuencia	%
Competencias	4	29
Desempeño	2	14
Potencial	2	14
Experiencia	2	14
Reemplazo de los Puestos Claves	1	7
Movilidad	1	7
Liderazgo	1	7
Políticas de la Casa Matriz	1	7

Gráficamente, pueden observarse más claramente los criterios en los cuale están basados los planes/desarrollo de Carrera.

Criterios que sustentan los Planes/Desarrollo de Carrera



Tal y como puede apreciarse en el gráfico, las comptencias constituyen una de los criterios más utilizados para elaborar los planes de desarrollo del personal Este método esta siendo especialmente desarrollado en los últimos años, y consiste en identificar en los individuos de una organización aquellas habilidades y características personales que garantizan el éxito en cargos específicos.

Las evaluaciones de desempeño, proporcionan cierta información acerca de la forma cómo el individuo realiza sus tareas, mientras que la estimación de potencial proporciona cierta información del desempeño futuro de un individuo Otro elemento clave en la elaboración de los planes de desarrollo está dado por la experiencia. Este criterio es fundamental pues enriquece al individuo de información acerca de diferentes situaciones laborales, a partir de las cuales puede realizar una toma de decisiones positiva.

Bajo el nombre de "otros" fueron agrupadas categorías como el liderazgo reemplazo de puestos claves y las políticas de la Casa Matriz por sólo presentarse como criterios en una de las empresas participantes.

Nivel en que son tomadas en cuenta las aspiraciones y necesidades de los empleados

Las necesidades y aspiraciones de los empleados es un tema que debiera ser tomado en cuenta por las empresas para garantizar la satisfacción de los mismos en este sentido, las alternativas de respuesta presentadas a los entrevistados fueron las siguientes:

5.- Muy en cuenta

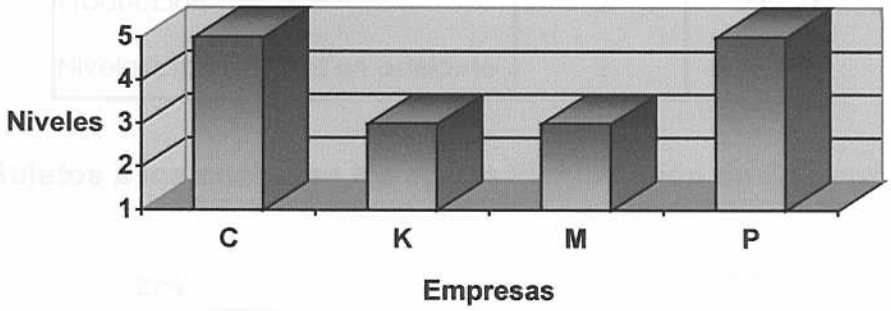
4.- En cuenta

3.- Medianamente en cuenta

2.- Poco

1.- Nada

Nivel en que son tomadas en cuenta las necesidades y aspiraciones del personal



Las necesidades y aspiraciones de los individuos les permiten a la organizaciones hacerse una idea de las metas que los empleados tienen en relación con la organización, en tal sentido, es posible establecer la relación existente entre los objetivos organizacionales y las metas del individuo, además de detectar el grado de identificación del individuo con la organización.

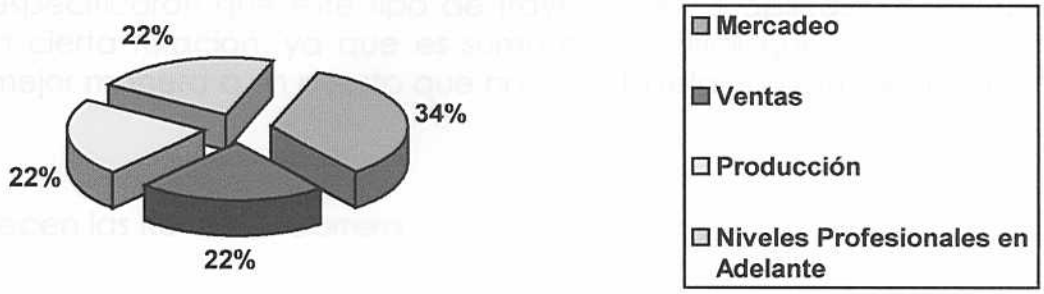
Tal y como se observa en la gráfica, dos de las empresas participante toman MUY EN CUENTA las aspiraciones y necesidades de los individuos, y por lo tanto los planes de desarrollo están enfocados en esta dirección. Por otra parte, el restante de las empresas considera que las aspiraciones y necesidades de los individuos son tomadas MEDIANAMENTE EN CUENTA, ya que consideran que no siempre pueden ser atendidas todas las necesidades del personal de una organización, pues es muy difícil unificar todas las aspiraciones con los objetivos organizacionales. En resumen, consideran que una opción superior es poco realista. El promedio de las respuestas indica que en general, las necesidades y aspiraciones del personal son TOMADAS EN CUENTA.

Sujetos a los cuales se les hace Planificación de Carrera

En relación con la pregunta que investiga a cuáles sujetos se les aplicabo una planificación de carrera, sin importar la sistematización o grado formal con lo que se aplique, los resultados fueron los siguientes:

Items	Frecuencia	%
Mercadeo	3	34
Ventas	2	22
Producción	2	22
Niveles profesionales en adelante	2	22

Sujetos a los cuales se les aplica Planificación de Carrera



Gráficamente, se observa la diferencia clara entre el área de mercadeo y las otras áreas consideradas importantes por la organización.

Tal y como puede apreciarse, las áreas a las cuales se señaló que aplicar algún tipo de planificación de carrera, son áreas relacionadas, entre sí. Las cuatro empresas participantes en este estudio (100%), indicaron que los sujetos del área de Mercadeo, son los escogidos para la aplicación de algún tipo de Planificación de Carrera. Esto puede deberse a que se trata de grandes empresas del sector alimentos, cuyo fuerte son las ventas y por lo tanto el área de mercadeo es fundamental para la subsistencia de la organización. Del mismo modo, las áreas de Ventas y Producción, que tienen relación con el área de mercadeo, cuentan con algún tipo de planificación de carrera aunque en menor grado.

Sólo dos de las empresas participantes informaron que poseen algún tipo de Planificación de Carrera a partir de Niveles Profesionales en adelante, con lo cua es posible afirmar que son organizaciones que se preparan para enfrentar la exigencias futuras mediante la formación de sus recursos humanos.

Rutas de Carrera existentes en la Organización

Con relación a las rutas de carrera existentes en las diferente organizaciones, se obtuvieron sólo dos tipos de respuestas:

✓ Directas en dirección Vertical

✓ Horizontales/Funcionales

De las cuatro empresas seleccionadas, tres afirmaron que utilizaban rutas de carreras directas en dirección vertical. Del mismo modo ocurrió con las rutas de carrera horizontales/funcionales, ya que tres empresas afirmaron que utilizaba este tipo de rutas. En relación con este último tipo de rutas, las persona entrevistadas especificaron que este tipo de trayectorias se aplicaba entre área que guardaran cierta relación, ya que es sumamente difícil que un individuo se adapte de la mejor manera a un puesto que no guarda relación con el anterior.

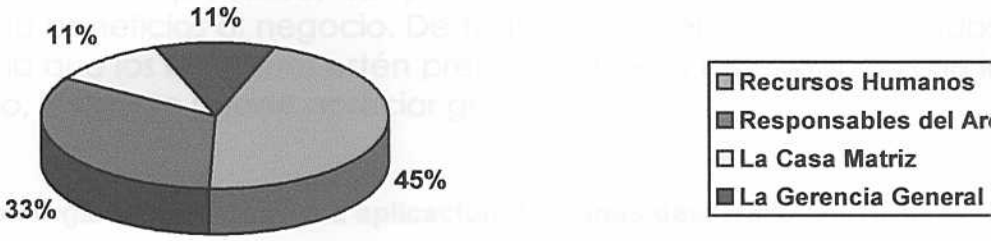
Quiénes Establecen las Rutas de Carrera

En relación con el establecimiento de las rutas de carrera, las empresa seleccionadas presentaron diferentes alternativas, a saber:

Items	Frecuencia	%
Recursos Humanos	4	45
Responsables del área	3	33
La Corporación	1	11
La Gerencia General	1	11

Las rutas de carrera son aquellas rutas flexibles por las cuales un individuo suele transitar durante el tiempo que trabaja para una empresa. Lo tradicional es que estas consistan en una movilidad ascendente dentro de una ocupación específica, aunque, esta movilidad también está siendo aplicada entre diferentes áreas, tal y cómo fue demostrado anteriormente. Las decisiones en relación con las rutas de carrera de los individuos, son determinantes, por lo tanto, este tipo de decisiones es tomada por los más altos niveles de la organización conjuntamente con Recursos Humanos, pues esta área maneja información clave para la elaboración de las trayectorias de los individuos en la organización. La alta participación de Recursos Humanos, puede comprobarse en la tabla, pues la totalidad de las empresas seleccionadas así lo demostraron. Gráficamente, queda representado de la siguiente manera:

Quiénes Establecen las Rutas de Carrera



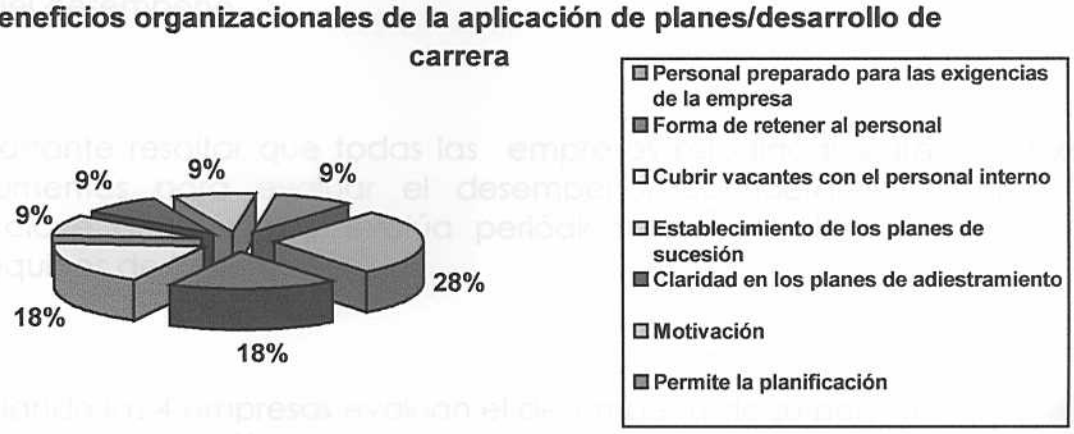
Aparte de Recursos Humanos, en la elaboración de las rutas de carrera participan los responsables del área en la cual se establece la ruta, o en el caso de rutas horizontales/funcionales, participan los responsables de las diferentes áreas. En menor grado, participa la Gerencia General, o la Casa Matriz en el caso de las empresas multinacionales.

Beneficios Organizacionales en la aplicación de programas de Planificación/Desarrollo de Carrera

La aplicación de programas de planificación/desarrollo de carrera supone un beneficio para los empleados de una organización, sin embargo, ésta también puede percibir algún tipo de beneficio. Por tal motivo, se solicitó este tipo de información en las diferentes empresas, y las respuestas fueron las siguientes:

Items	Frecuencia	%
Personal preparado para las exigencias de la organización	3	28
Forma de retener al personal	2	18
Cubrir vacantes con personal interno	2	18
Permite la Planificación en la Organización	1	9
Establecimiento de los Planes de Sucesión	1	9
Claridad en los Planes de Adiestramiento	1	9
Motivación	1	9

Tal y como puede apreciarse, la planificación/desarrollo del persona también proporciona beneficios al negocio. De todos los beneficios mencionados tiene gran relevancia que los individuos estén preparados para las exigencias de la empresa en el futuro, lo que se puede apreciar gráficamente:



El hecho que la empresa cuente con un personal preparado para la exigencias del negocio, es una razón ampliamente aceptada, ya que tres de la cuatro empresas seleccionadas para este estudio así lo afirman.

En segundo lugar, las empresas consideran que resulta beneficioso el hecho de poder cubrir las vacantes con personal interno, debido a que dos de las cuatro empresas sostienen esta explicación para la planificación/desarrollo de carrera, ya que resulta un ahorro en los procesos de inducción, y adicionalmente es un

personal que conoce el negocio y la cultura de la misma entre otras cosas. Co grado de aceptación semejante, la planificación/desarrollo de carrera es utilizad como una forma de retener al personal, debido al hecho que los individuos sienten que tienen posibilidades de desarrollo, lo que genera en éstos, un alto grado d compromiso e identificación hacia la organización misma, ya que perciben qu son tomados en cuenta además de que la organización los considera importante y valiosos.

En tercer lugar, cada una de las empresas presentó razones aisladas co relación a los beneficios que le concede la aplicación de planes/desarrollo d carrera, las cuales podrían entenderse como propias de cada organización. La razones fueron en principalmente, que permite el establecimiento y planificació de los planes de sucesión así como la claridad de los planes de entrenamiento. Po otra parte, la aplicación de estos programas contribuye con el mantenimiento d un personal motivado que desee seguir formando parte de ella.

Evaluación del desempeño

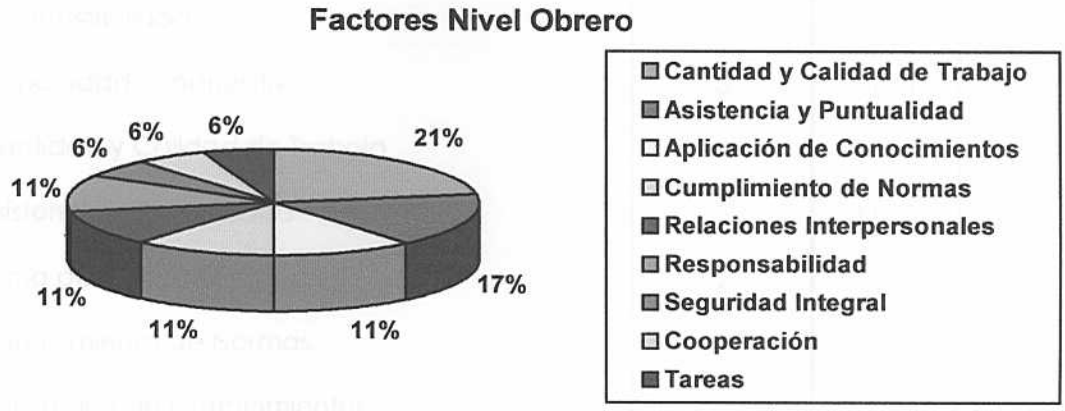
Es importante resaltar que todas las empresas estudiadas para el estudio utilizan instrumentos para evaluar el desempeño, considerándolo como u instrumento clave que revisa y evalúa periódicamente el desempeño de u individuo o equipos de trabajo.

Aún cuando las 4 empresas evalúan el desempeño de su personal, 3 de ella lo realizan por niveles y sólo una tiene un instrumento para evaluar a todo e personal, independientemente de cuál sea el nivel. Las empresas que señalaro evaluar por niveles, constan de distintos instrumentos que evalúan competencias habilidades y conocimientos propio de cada uno. De esta forma éstos quedaro agrupados en 4 grandes bloques a saber: nivel obrero, administrativo, profesional ejecutivo.

Nivel Obrero

Factores que se evalúan a Nivel Obrero

Categorías	Frecuencia	%
Cantidad y Calidad de Trabajo	4	22.22
Asistencia y Puntualidad	3	16.66
Aplicación de Conocimientos	2	11.11
Cumplimiento de Normas	2	11.11
Relaciones Interpersonales	2	11.11
Responsabilidad	2	11.11
Seguridad Integral	1	5.55
Cooperación	1	5.55
Tareas	1	5.55



Para el nivel obrero, como puede observarse en la tabla, se evalúan aspectos mas bien observables en términos de resultados, ya que están enfocados hacia la actuación del personal obrero en sus puestos de trabajo. Generalmente realizan trabajos muy operativos que requieren mayor esfuerzo manual que intelectual, quizá esta sea la razón por la cual se evalúan estos aspectos para este nivel.

Cantidad y calidad de trabajo, es un aspecto considerado como importante para la totalidad de las empresas al momento de evaluar al personal obrero, no sólo por que obtuvo el mayor porcentaje, sino porque se considera que es un elemento que se puede medir al momento de evaluar trabajos netamente manuales.

Asimismo, la asistencia y la puntualidad es considerado por 3 de las 4 empresas como un factor importante al momento de evaluar al personal obrero, debido a que generalmente éste tiene gran impacto sobre las funciones del cargo que el personal obrero desempeña, especialmente sobre aquéllas que requieren de personal durante períodos de tiempo establecidos. Por ejemplo cargos que requieren de turnos.

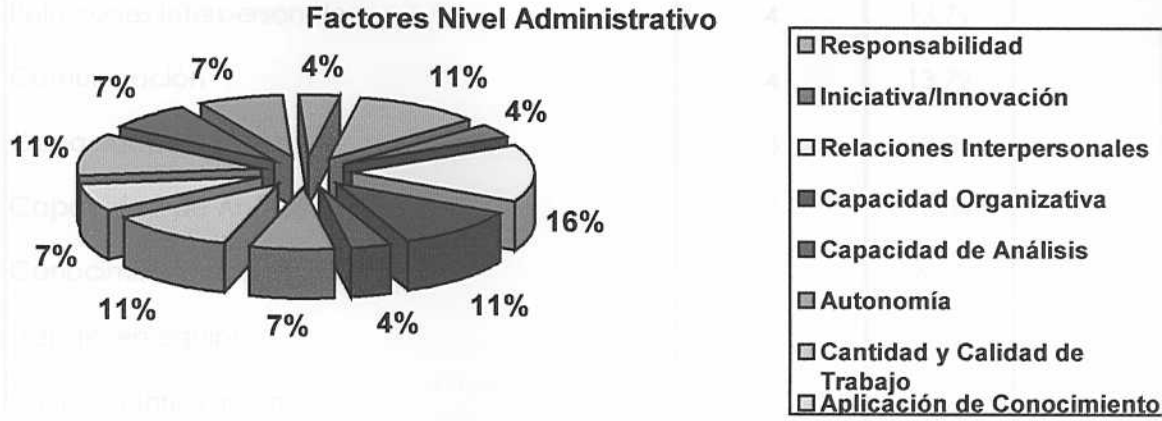
Sin embargo, la aplicación de conocimientos, relaciones interpersonales, el cumplimiento de normas y la responsabilidad, son factores que aunque son tomados en cuenta para evaluar al personal, sólo 2 de las 4 empresas lo mencionaron. Otros aspectos como: tareas, cooperación y seguridad integral son menos frecuentes dentro de los factores que se toman en cuenta para evaluar al personal obrero, aunque una de las empresas indicó que estos aspectos formaban parte de las categorías de evaluación para este nivel.

Nivel Administrativo

Factores que se evalúan a Nivel Administrativo

Categorías	Frecuencia	%
Relaciones Interpersonales	4	14.81
Responsabilidad	3	11.11
Capacidad Organizativa	3	11.11
Cantidad y Calidad de Trabajo	3	11.11
Asistencia y Puntualidad	3	11.11
Toma de Decisiones	2	7.40
Cumplimiento de Normas	2	7.40
Aplicación de Conocimientos	2	7.40
Autonomía	2	7.40
Iniciativa/Innovación	1	3.70
Capacidad de Análisis	1	3.70
Cooperación	1	3.70

La información anterior queda representada gráficamente de la siguiente manera:



A través del gráfico se puede observar que la totalidad de las empresas incluyen en sus instrumentos de evaluación las *relaciones interpersonales* como un factor que debe ser medido y por ende tomado en cuenta, a la hora de evaluar al personal administrativo. Cabe destacar que la categoría relaciones interpersonales busca evaluar cómo se relacionan las personas evaluadas con sus superiores, pares y subordinados. Asimismo 3 de las 4 empresas incluyen en estos, la responsabilidad, capacidad organizativa, cantidad y calidad de trabajo y asistencia y puntualidad, como factores que deben estar presentes en el desempeño de las labores del personal pertenecientes a este nivel.

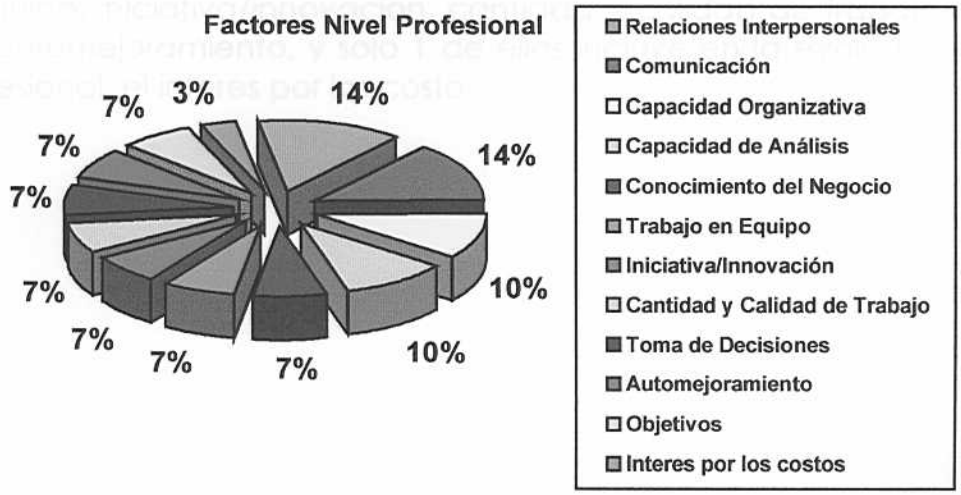
Factores como autonomía, aplicación de conocimientos, cumplimiento de normas y toma de decisiones; obtuvieron un porcentaje menor, debido a que éstos factores sólo se incluyen en los instrumentos de evaluación de 2 de las empresas seleccionadas. De este resultado se puede inferir que, aún cuando estos factores son tomados en cuenta, quizá para el personal administrativo no sean factores críticos para considerarse que la persona ha tenido un buen desempeño.

Solo una de las empresas hizo referencia a los factores iniciativa/innovación, capacidad de análisis y cooperación, por lo que se puede inferir que estos factores no son entendidos, por el resto de las empresas, como fundamentales para evaluar el desempeño de este nivel.

Nivel Profesional

Factores que se evalúan a Nivel Profesional

Categorías	Frecuencias	%
Relaciones Interpersonales	4	13.79
Comunicación	4	13.79
Capacidad Organizativa	3	10.34
Capacidad de Análisis	3	10.34
Conocimiento del Negocio	2	6.89
Trabajo en equipo	2	6.89
Iniciativa/innovación	2	6.89
Cantidad y Calidad de Trabajo	2	6.89
Toma de decisiones	2	6.89
Automejoramiento	2	6.89
Objetivos	2	6.89
Interés por los costos	1	3.44



Generalmente el nivel profesional es evaluado a través de objetivos, aunque según el gráfico sólo lo hacen 2 de las 4 empresas.

El 100% de las empresas coincidieron que dentro de sus sistemas de evaluación se toman en cuenta los factores Comunicación y Relaciones Interpersonales para evaluar niveles profesionales, como puede observarse gráficamente obtuvieron el mayor porcentaje. A cualquier nivel la comunicación debe ser un factor al cual se le debe otorgar especial importancia. Especialmente a este nivel, la comunicación tiene mayor peso aún, pues debe fluir en todas las direcciones ya que generalmente en estos niveles se toman decisiones que tienen impacto en el negocio, quizá menos que aquéllas que se toman a niveles ejecutivos pero de igual forma tienen niveles de responsabilidad importante. Asimismo las relaciones interpersonales es un factor que va muy ligado a la comunicación, pues la red de relaciones a este nivel está basado en ésta, por lo que cabe mencionar que son aspectos un poco mas complejos de medir. El mal funcionamiento de los canales de comunicación puede generar incertidumbre en los niveles inferiores.

3 de las 4 empresas evalúan la capacidad de análisis y capacidad organizativa del personal profesional, ya que a estos niveles se supone que este tipo de capacidades deben ser desarrolladas para cumplir con las exigencias del cargo propias de este nivel.

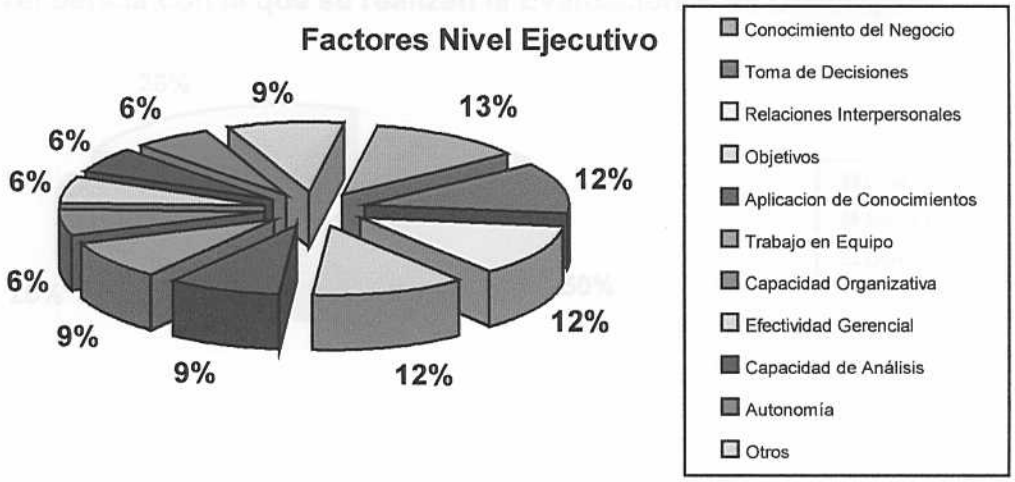
Por otro lado, 2 empresas consideraron que a niveles profesionales se deberían evaluar competencias o factores tales como: conocimiento del negocio, trabajo en equipo, iniciativa/innovación, cantidad y calidad de trabajo, toma de decisiones y automejoramiento, y solo 1 de ellas incluye en la evaluación para el personal profesional, el interés por los costos.

Nivel Ejecutivo

Factores que se evalúan a Nivel Ejecutivo

Categorías	Frecuencia	%
Conocimiento del negocio	4	12.12
Toma de decisiones	4	12.12
Relaciones interpersonales	4	12.12
Objetivos	4	12.12
Aplicación de Conocimientos	3	9.09
Trabajo en equipo	3	9.09
Capacidad Organizativa	2	6.06
Efectividad Gerencial	2	6.06
Capacidad de Análisis	2	6.06
Autonomía	2	6.06
Madurez Ejecutiva	1	3.03
Interés por los costos	1	3.03
Resultados	1	3.03

El siguiente cuadro queda expresado gráficamente de la siguiente manera:



Tal y como se observa en el gráfico, los factores que prevalecen para evaluar al personal ejecutivo son el conocimiento del negocio, toma de decisiones relaciones interpersonales y los objetivos a cumplir. Esto indica que las decisiones que se toman a niveles ejecutivos obedecen a las exigencias del negocio y del mercado, además de tener alto impacto en la organización. Asimismo es de suponer que a estos niveles las competencias a evaluar se hacen mas complejas y menos tangibles.

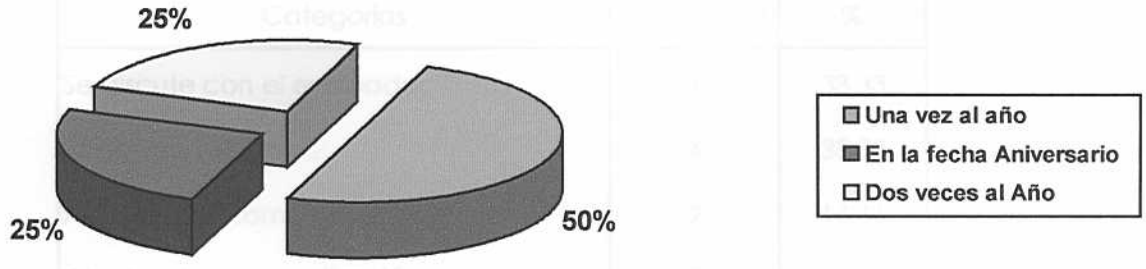
De tal modo, el trabajo en equipo y la aplicación de conocimientos fueron consideradas por 3 de las 4 empresas como importantes de evaluar a este nivel, ya que el personal ejecutivo está en constante relación con otras áreas del negocio, además de constituir la cabeza del personal de niveles inferiores, por tal motivo, se infiere que son estos los responsables por que la información baje a los niveles anteriormente mencionados. De igual forma, debe poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera profesional que otorgarán valor agregado a la gestión de este nivel.

La capacidad de análisis, autonomía, efectividad gerencial y capacidad organizativa fueron competencias que asombrosamente solo 2 de las empresas las consideran dentro de su sistema de evaluación para calificar el desempeño del nivel ejecutivo.

El resto de los factores que aparecen en la tabla con porcentajes menores, incluyendo el calificativo otros, fueron establecidos aisladamente por una de las empresas.

Frecuencia de las Evaluaciones de Desempeño

Frecuencia con la que se realizan la Evaluaciones de Desempeño



La frecuencia con la que se realizan las evaluaciones del personal, independientemente de cuál sea el nivel, varía según la políticas y prácticas que se realicen en cada una de las empresas.

Sólo en una de las empresas se realiza este tipo de evaluaciones en la fecha aniversario del trabajador, esto sugiere que el proceso de evaluación es todo el año y casi de forma contínua. De la misma manera le permite al trabajador conocer perfectamente cuándo es su período de evaluación, con lo cual, puede planificarse para alcanzar el cumplimiento de sus objetivos.

Por otro lado, 2 de las empresas realizan sus evaluaciones una vez al año, para lo cual establecen períodos de evaluación que son conocidos por la totalidad del personal, los entrevistados alegaron que esto se hace de esta forma simplemente por razones de tiempo y de comodidad.

El método de realizar las evaluaciones de desempeño dos veces al año, es aplicado por una sola empresa. En razón de estos resultados es posible deducir que aún cuando la evaluación de desempeño es una práctica ampliamente utilizada, la forma en que se aplica varía de acuerdo a las posibilidades tanto económicas como de tiempo de las organizaciones.

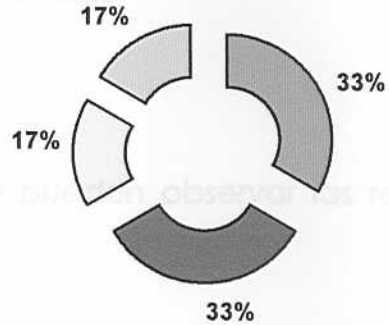
Mecanismos que Recursos Humanos ha utilizado para que la Evaluación de Desempeño sea Objetiva

Debido a que cualquier tipo de evaluación generalmente tiene un elemento de subjetividad, se consultó con los entrevistados cuáles son los mecanismos utilizados para que las evaluaciones de desempeño sean objetivas. En tal sentido las respuestas, demostraron las siguientes alternativas:

Categorías	Frecuencia	%
Se discute con el evaluado	4	33,33
Exigencia de Firmas	4	33,33
Accesible a comentarios	2	16,66
Charlas de concientización	2	16,66

La distribución puede apreciarse graficamente:

Mecanismos para que la Evaluación de desempeño sea objetiva



- Se discute con el evaluado
- Exigencia de firmas
- Charlas de concientización
- Accesible a comentarios

Para aproximar lo más posible la evaluación del desempeño a un acto objetivo, las organizaciones son partidarias que los sujetos evaluados participen aunque sea en un grado menor en dicha evaluación, es por esto que mecanismos como la exigencia de firmas, y la discusión con el empleado, dan fé del conocimiento del empleado de la forma cómo esta evaluando siendo evaluado su trabajo, y le da la oportunidad de expresar sus opiniones a través del mismo.

Dos de las empresas contestaron tener una sección dentro del instrumento, disponible para comentarios sobre la evaluación, pueden ser comentarios del supervisor o bien del empleado, de esta manera se asegura que el empleado está en pleno conocimiento sobre su evaluación. Asimismo estas empresas dan charlas de concientización sobre la importancia que tienen las evaluaciones, no solo para la organización sino también para el empleado, pues se tiene la creeencia que las evaluaciones son un requisito mas que exige Recursos Humanos para su gestión.

Planes/Desarrollo de Carrera como elemento motivador para los empleados

Como respuesta a la siguiente afirmación cada empresa participante tuvo su propia percepción en relación a los planes/desarrollo de carrera, esto pudo deberse a la forma en que éstos planes son concebidos por cada una de ellas. Las altenativas de respuestas eran cerradas y se presentaron de la siguiente manera:

5.- Muy motivante

4.- Motivante

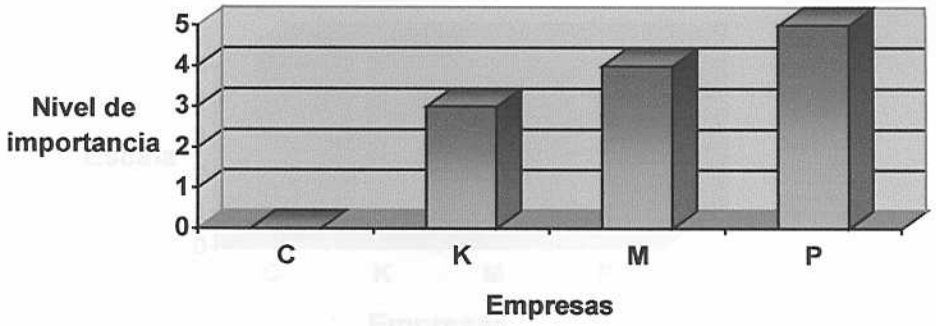
3.- Medianamente motivante

2.- Poco motivante

1.- Nada motivante

Gráficamente se pueden observar las respuestas a las mismas por parte de los entrevistados:

Los Planes/Desarrollo de Carrera como elemento Motivador



La empresa C no contestó, debido a que no todo el personal se encuentra incluído dentro de los planes de desarrollo, por lo tanto, considera que no se puede establecer un criterio de motivación cuando en los planes de desarrollo no está incluído el 100% del personal.

Mediante el gráfico se puede ver que en promedio, para las empresas que contestaron, los planes de carrera y de desarrollo son un factor MOTIVANTE del personal.

La Planificación/Desarrollo de carrera como proceso que tiene impacto sobre los niveles de compromiso e identificación del personal.

Las alternativas de respuesta fueron cerradas quedando estructuradas de la siguiente forma:

5.- Muy de acuerdo

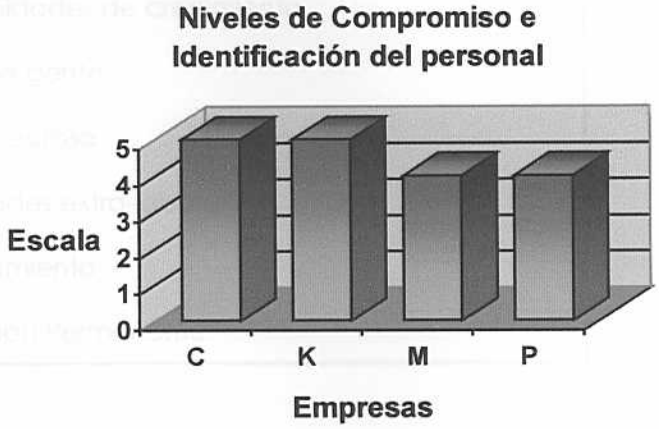
4.- De acuerdo

3.- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

2.- En desacuerdo

1.- En desacuerdo

Gráficamente quedó representado de la siguiente manera:



En relación al impacto que pueden tener los planes de carrera/desarrollo en las organizaciones, las opiniones de las empresas estuvieron divididas, 50% seleccionó la alternativa #5 correspondiente a la respuesta MUY DE ACUERDO, mientras que el otro 50% optó por la respuesta #4 equivalente a DE ACUERDO. Este resultado indica en términos generales que la tendencia es a considerar que los planes de carrera/desarrollo sí tienen impacto en los niveles de compromiso e identificación del personal para con la organización.

Factores que mantienen al personal identificado con la organización

En la siguiente tabla se pueden observar las categorías de respuesta con sus respectivas frecuencias y porcentajes arrojadas por las empresas:

Items	Frecuencia	%
Remuneración competitiva	3	23,07
Oportunidades de crecimiento	3	23,07
Trato a la gente	2	15,38
Imagen exitosa	2	15,38
Actividades extra-laborales	1	7,69
Adiestramiento	1	7,69
Formación Permanente	1	7,69

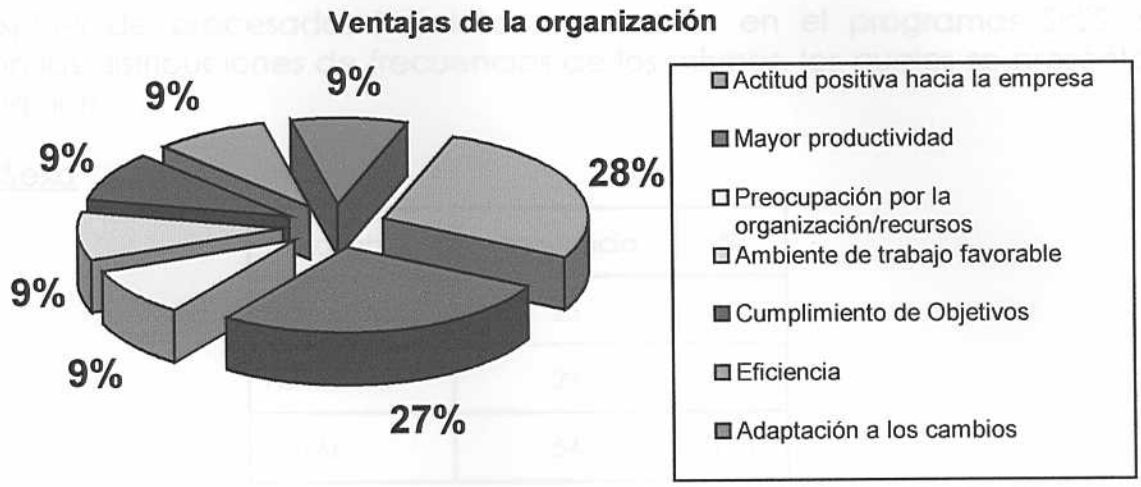
Gráficamente quedaría demostrado de la siguiente manera:

La mayoría de las empresas coincide en que el personal se sentirá identificado con la organización en la medida que éstas tengan un sistema de remuneración competitivo en el mercado, asi como también las oportunidades de desarrollo que brinde la organización a sus empleados. En menor grado de coincidencia, las empresas expresaron que el trato que se le brinde a la gente y el sentir por parte de los empleados que estan laborando en una empresa exitosa, también favorece el grado de identificación hacia la organización. Adicionalmente mencionaron factores aislados y propios de cada empresa, que también los consideraron como importantes en el proceso de identificación, tales factores fueron: actividades extralaborales que brinde la compañía así como el contínuo adiestramiento. De todo esto se puede deducir que aunque existen muchos factores intervinientes en el proceso de identificación del personal con la organización, se nota una marcada tendencia hacia los factores relacionados con la remuneración y el desarrollo, los cuales en el mediano o largo plazo son los que hacen que la gente se desplace de una organización a otra.

Ventajas que la organización obtiene de tener un personal motivado, identificado y comprometido con la misma

Items	Frecuencia	%
Actitud positiva hacia la empresa	3	27,27
Mayor productividad	3	27,27
Preocupación por la organización y sus recursos	1	9,09
Ambiente de trabajo favorable	1	9,09
Cumplimiento de objetivos	1	9,09
Eficiencia	1	9,09
Adapatación a los cambios	1	9,09

Gráficamente queda de este modo:



La mayoría de las empresas coincidieron en que tener un personal motivado, identificado y comprometido con la organización, genera altos niveles de productividad, además de producir una positiva actitud hacia la empresa. Esto demuestra que los esfuerzos por mantener al personal motivado, identificado y comprometido con la empresa no son en vano. Adicional a estas ventajas se mencionaron otras, aunque particulares de cada empresa.

2.- Análisis de los resultados del Cuestionario

Caracterización de la muestra

Después de procesados los datos cualitativos en el programas SPSS, se obtuvieron las distribuciones de frecuencias de los mismos, los cuales se presentan a continuación.

Variable Sexo

Variable	Frecuencia	%
Masculino	25	46.3
Femenino	29	53.7
TOTAL	54	100

Tal y como puede observarse la muestra del personal de alta y media gerencia de las empresas participantes, se encuentra relativamente balanceado en relación al sexo, sin embargo se puede observar un mayor porcentaje de participación de las mujeres en cargos gerenciales.

Variable Edad

Variable	Frecuencia	%
25-35 años	24	44.4
36-45 años	17	31.5
46-55 años	12	22.2
56-65 años	1	1.9
TOTAL	54	100

Se puede observar que mas del 70% de la muestra que ocupa cargos gerenciales es menor de 45 años, por lo que es posible afirmar que estas organizaciones cuentan con un personal jóven.

Gráficamente esta distribución queda de la siguiente manera:

Variable Estado Civil

Variable	Frecuencia	%
Casado	34	63,0
Soltero	17	31.5
Divorciado	3	5,6
TOTAL	54	100

Tal y como puede observarse, la muestra del personal de alta y media gerencia de las empresas seleccionadas, está constituída por una mayoría de personas casadas, un porcentaje ínfimo de personas divorciadas y una cantidad considerable de personas solteras. Esta última característica, puede estar relacionada con el porcentaje de personas jóvenes que ocupan estos cargos.

Variable Nivel Educativo

Variable	Frecuencia	%
Secundaria	3	5,6
Técnico Universitario	4	7,4
Universitario Incompleto	9	16,7
Universitario	20	37,0
Postgrado	18	33,3
TOTAL	54	100

En relación con el nivel educativo, es de importancia observar, la cantidad de personas que gozan de una excelente preparación universitaria a nivel de pregrado y de postgrado. A partir de esta característica se confirma una vez más la práctica ampliamente utilizada hoy en día por las empresas, la cual consiste en que los puestos que requieren de mayores responsabilidades deben estar en manos de personas preparadas. Sin embargo, esto tiene sus excepciones ya que existe personal que ocupa cargos de alto nivel aún cuando su formación ha sido muy básica. Esto queda representado por el 5.6% de la muestra.

Variable Idiomas

Variable	Frecuencia	%
Un idioma	33	61.1
Bilingüe	20	37
Trilingüe	1	1.9
TOTAL	54	100

Tal y como puede observarse, la mayoría de la muestra maneja un solo idioma, en contraste con el 37% de la muestra que es bilingüe. Hoy en día, e manejar mas de un idioma es de suma importancia además de ser casi un requisito exigido por las empresas multinacionales, en estos casos particulares, el manejo de mas de un idioma favorece al desarrollo de carrera del personal, de lo contrario puede considerarse como una piedra de tranca.

Variable Alta y Media Gerencia

Variable	Frecuencia	%
Alta Gerencia	37	68.5
Media Gerencia	17	31.5
TOTAL	54	100

De la muestra utilizada para este estudio conformada por el personal de alta y media gerencia, es sensiblemente mayor la constituída por el personal de alta gerencia. Esta diferencia permite que inclusive se establezcan diferencias en la percepción de cada uno de estos grupos en relación con los indicadores anteriormente mencionados.

De esta manera queda analizada la muestra del personal de alta y media gerencia con el objeto de conocer la composición de la misma.

A continuación se analizarán los resultados obtenidos, en lo que respecta a la percepción del personal de alta y media gerencia en relación a su desarrollo y la percepción de éstos sobre la capacitación como herrameinta de desarrollo constituyendo de esta manera los dos indicadores utilizados para el análisis. Cabe decir que dicha información fué recolectada por medio del cuestionario.

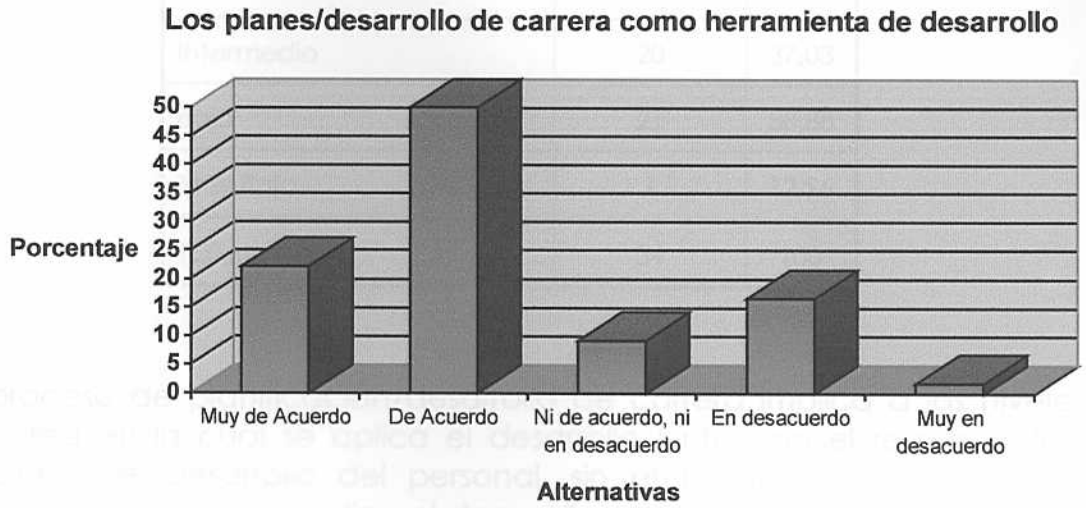
Indicador: Percepción del personal de Alta y Media Gerencia en relación a su Desarrollo (GH)

Planes/Desarrollo de Carrera como herramienta de desarrollo

La planificación de carrera/desarrollo vista como una herramienta de desarrollo permite aproximarse un poco a la percepción de este elemento en relación con los su desarrollo en la organización. Las alternativas de respuesta presentadas y sus respuestas fueron las siguientes:

Alternativas de Respuestas	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	12	22.22
De acuerdo	27	50.00
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	9.25
En desacuerdo	9	16.66
Muy en desacuerdo	1	1,85
TOTAL	54	100

Gráficamente, la distribución de frecuencias en las diferentes alternativa queda representada de la siguiente manera



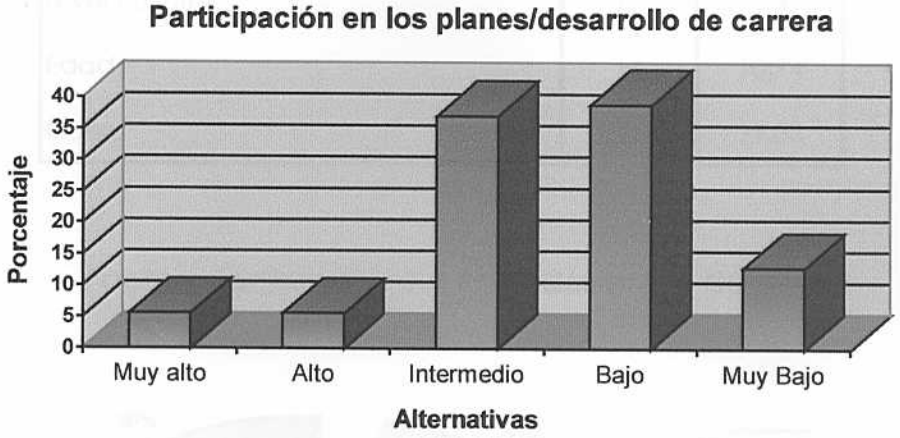
Tal y como puede apreciarse, existe una cantidad más o meno representativa del personal de estas organizaciones que considera que definitivamente los Planes/Desarrollo de Carrera, contribuye con su desarrollo Adicionalmente, existe una tendencia también numerosa de las personas a no emitir una opinión ni de aceptación ni de rechazo de este proceso. A partir de estos resultados, es posible inferir que no todo el personal que labora en esta organizaciones conoce las herramientas que la organización aplica para desarrollarlos, sin embargo, hay quienes tienen cierto conocimiento de lo que la organización hace por su desarrollo.

Participación en la formulación y diseño de los planes/desarrollo de carrera

En relación con la participación de los individuos en la formulación y diseño de sus planes/desarrollo de carrera, las alternativas y las frecuencias fueron la siguientes:

Alternativas de Respuestas	Frecuencia	%
Muy Alto	3	5,55
Alto	3	5,55
Intermedio	20	37,03
Bajo	21	38,88
Muy Bajo	7	12,96
TOTAL	54	100

El proceso de planificación/desarrollo de carrera implica a los niveles má altos del área en la cual se aplica el desarrollo junto con el responsable de lo planificación y el desarrollo del personal, sin embargo en algunos casos, lo individuos a los cuales se les aplica el desarrollo participan o sienten que participar en este proceso. Gráficamente se puede obsevar la comparación de la frecuencias de respuesta en relación con este ítem.



El grado de participación del personal en su planificación/desarrollo de carrera es bastante bajo, es decir, el personal de alta y media gerencia participante en este estudio, no conoce cuáles son las direcciones de su desarrollo en términos organizacionales. A partir de esta información es posible afirmar que

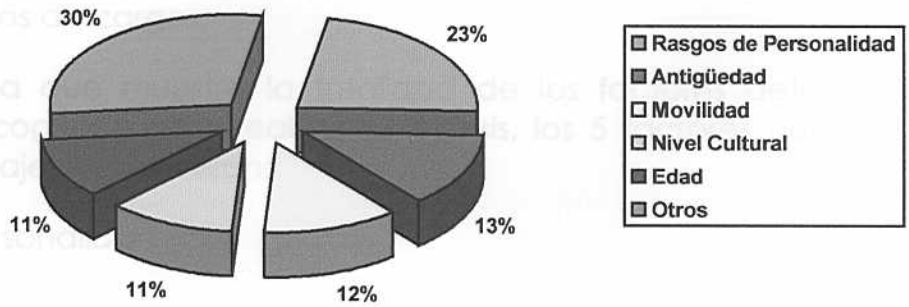
estos individuos no conocen ni sus posibilidades, ni las acciones que deben toma para que puedan realizar una carrera en la organización. No hay comunicación por parte de Recursos Humanos ni por parte de los superiores. Esto trae consigo cierta desmotivación e incertidumbre en relación con el futuro.

Por otra parte, las decisiones de planificación de carrera/desarrollo son tomadas por Recursos Humanos y por lo superiores inmediatos del individuo con suma discreción y la razón por la cual no se ha propiciado una participación directa de los individuos, es para evitar que éstos se hagan expectativas falsas que podrían traer consigo consecuencias lamentables.

Factores Determinantes en el Desarrollo de Personal

Items	Frec.	%
Rasgos de personalidad	34	22,82
Antigüedad	20	13,42
Movilidad	18	12,08
Nivel cultural	17	11,41
Edad	16	10,74
Otros	44	29,53

Factores determinantes en el desarrollo de persor



En relación a los factores que determinan el desarrollo del personal, el 22,82% indicó en primer lugar, que los Rasgos de Personalidad son un factor importante dentro de este proceso, ya que consideran que buena parte del desarrollo que se pueda tener dentro de la empresa, dependerá de la forma como se manejen las personas dentro de la misma.

En segundo lugar, el 13,42% considera que la Antigüedad también es un factor determinante en el desarrollo del personal, ya que éste denota lealtad y estabilidad hacia la organización por parte de su personal, así como amplitud de conocimientos sobre la misma. Con base en lo anteriormente mencionado y partiendo de la premisa de que las organizaciones dan prioridad al personal interno , se puede inferir que "normalmente" el personal con mayor antigüedad es aquél que tiene mayores probabilidades de ser desarrollado, lo cual no quiere decir que al personal con menos antigüedad no se le dá desarrollo.

Asimismo, factores como Movilidad (12.08%), Nivel Cultural (11.41%) y Edad (10.74%), fueron considerados como factores que determinan el desarrollo del personal. En tal sentido, se podría decir que el personal "posiblemente desarrollable" es aquél que está dispuesto y abierto ante la posibilidad de cualquier traslado, bien sea fuera o dentro del país. De igual modo, el nivel cultural se considera determinante desde el punto de vista de la formación y preparación que tiene el personal que conforma la organización. Cabe decir que esto puede favorecer o desfavorecer al mismo en relación al desarrollo, ya que hoy en día las organizaciones tienden hacia la búsqueda de la excelencia de sus recursos humanos.

El factor edad fué considerado determinante en un 10,74%, en base a esto se puede considerar que generalmente se tiende a desarrollar al personal jóven que está, por llamarlo de algún modo, *"de entrada"* a la empresa, que al personal no tan jóven que es considerado *"de salida"* o con una carrera en descenso. Las empresas consideran que el primero se adapta con mayor facilidad a cualquier cambio y asimila rápidamente cualquier tipo de aprendizaje, mientras que el segundo, cada vez mas se le reduce el campo laboral, y por ende, las posibilidades de desarrollo, ya que se les considera "viejos" para ocupar determinados tipos de cargos.

De la tabla que muestra la totalidad de los factores determinantes del desarrollo, se escogieron para realizar el análisis, los 5 factores que arrojaron los mayores porcentajes. Estos fueron:

- Rasgos de personalidad
- Antigüedad
- Movilidad

- Nivel Cultural
- Edad

El resto de los factores fueron agrupados bajo el nombre de "otros", pues obtuvieron porcentajes menores a un 5%. Sin embargo, éstos también fueron considerados por los sujetos encuestados, como determinantes en el desarrollo del personal, aunque no se hayan presentado con la misma frecuencia.

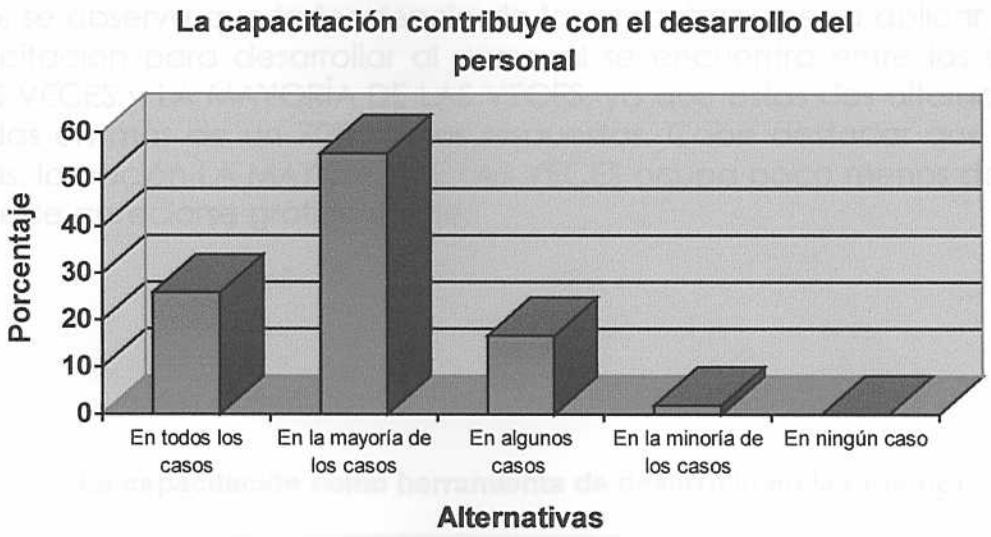
Indicador: Percepción del Personal del Alta y Mdia Gerencia sobre la Capacitación como Herramienta de Desarrollo (JKMNOP)

La Capacitación como herramienta de desarrollo en la Organización

La percepción de la muestra en relación con la capacitación como herramienta de desarrollo, fué presenteada mediante unas alternativas de respuesta, respondidas por los participantes de la siguiente manera:

Alternativas de Respuestas	Frecuencia	%
En todos los casos	14	25,94
En la mayoría de los casos	30	55,55
En algunos de los casos	9	16,66
En la minoría de los casos	1	1,85
En nigún caso	0	0
TOTAL	54	100

Tal y como puede observarse, no se presentó ningún caso en el que la muestra sugiriese que la capacitación no contribuye con el desarrollo del personal. La mayoría de las respuestas se concentraron en las alternativas EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS, y en TODOS LOS CASOS .Esta diferencia puede apreciarse con mayor claridad gráficamente:



Tal y como puede observarse, el personal de alta y media gerencia está de acuerdo en que la capacitación contribuye con el desarrollo del personal en gran parte de los casos, esto implica que perciben que los programas de capacitación podrían tener efectos en la organización, en el desempeño propio de su funciones y en el desarrollo que experimenten en la misma, a mediano y largo plazo.

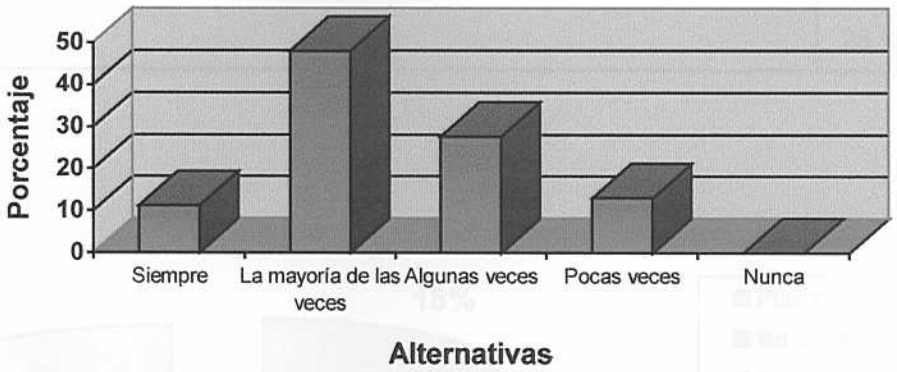
La capacitación como herramienta de desarrollo en la Organización

A través de esta cuestión se pretende un poco, resaltar la percepción de personal en relación cómo la organización utiliza en adiestramiento como herramienta de desarrollo de los individuos en la misma. Las respuestas emitidas fueron las siguientes:

Alternativas de Respuestas	Frecuencia	%
Siempre	6	11,11
La mayoría de las veces	26	48,14
Algunas veces	15	27,77
Pocas veces	7	12,96
Nunca	0	0
TOTAL	54	100

La percepción de los individuos acerca de cómo la organización utiliza los planes de capacitación para desarrollar al personal, no se muestra tan favorable en relación con lo que opinan acerca de la capacitación propiamente dicha. Sin embargo, se observa que la tendencia de las organizaciones a aplicar programas de capacitación para desarrollar al personal se encuentra entre las alternativas ALGUNAS VECES y LA MAYORÍA DE LAS VECES, ya que estas dos alternativas están favorecidas en más de un 70% de las respuestas. Cabe destacar que de ambas respuestas, la opción LA MAYORIA DE LAS VECES ocupa poco menos del 50%, tal y como puede apreciarse gráficamente:

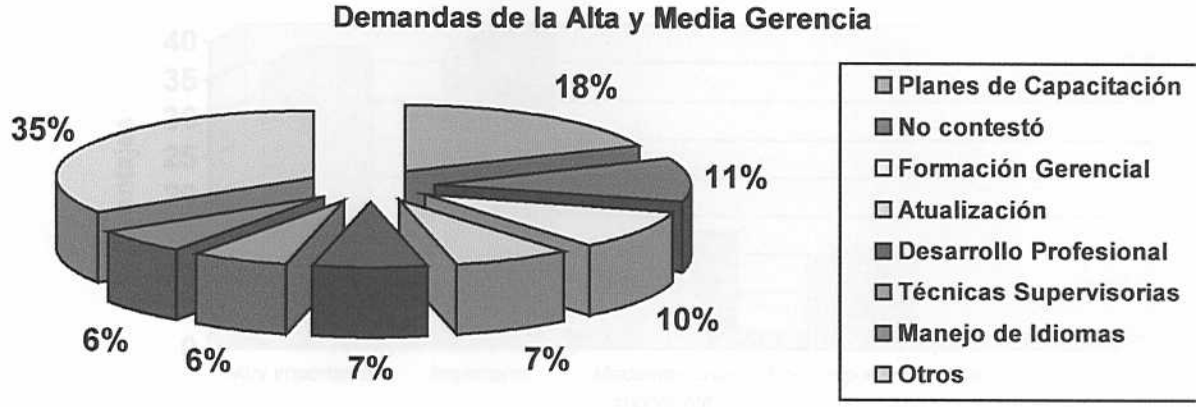
La capacitación como herramienta de desarrollo en la organización



Las diferentes opiniones responden a la experiencia que cada una de estas personas posee en relación con las estrategias organizacionales, sin embargo, se puede inferir que las organizaciones participantes en este estudio utilizan efectivamente la capacitación como herramienta de desarrollo, ya que los individuos así lo perciben. Es digno de mencionar que la mayoría coincide con el uso de estas herramientas en las compañías, por lo tanto las diferencias pueden deberse a que los individuos pertenecen a empresas distintas.

Demandas de la Alta y Media Gerencia en relación a los Planes de Capacitación

Items	Frec.	%
Planes de Capacitación acordes con las exigencias del negocio/cargo	15	18.29
No contestó	9	10.98
Formación gerencial	8	9.76
Actualización	6	7.32
Desarrollo profesional	6	7.32
Técnicas supervisorias	5	6.10
Manejo de idiomas	5	6.10
Otros	28	34.15

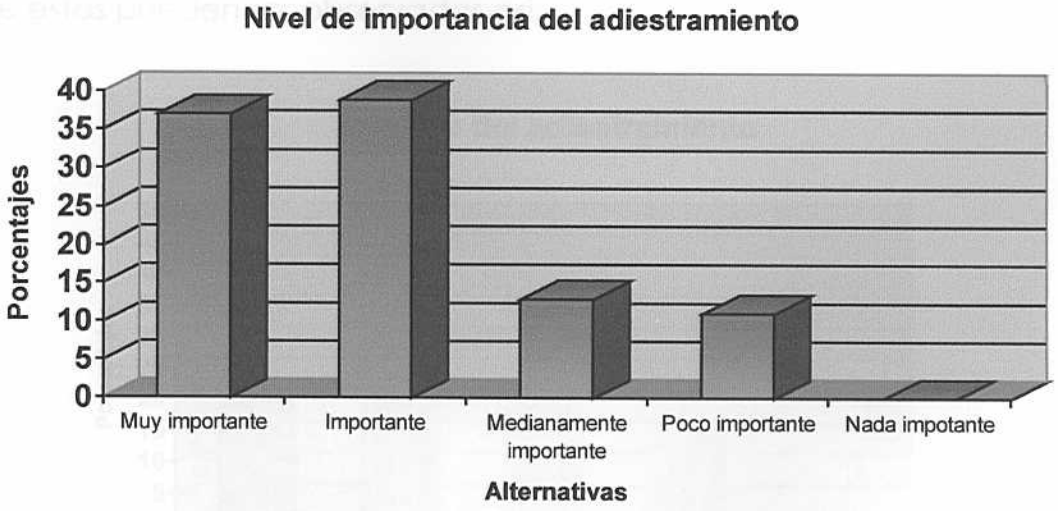


Nivel de importancia del adiestramiento para los planes de desarrollo en la organización

El nivel de importancia que le concede la alta y media gerencia a los planes de desarrollo quedó representado por las frecuencias que se presentan a continuación:

Escala	Frecuencia	%
Muy importante	20	37.03
Importante	21	38.88
Medianamente importante	7	12.96
Poco importante	6	11.11
Nada importante		
TOTAL	54	100

Las frecuencias gráficamente se pueden observar de la siguiente manera:



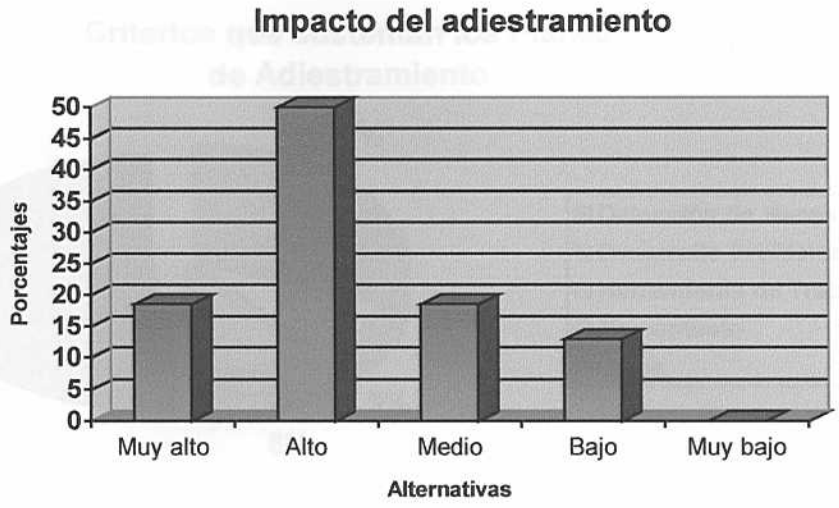
Mediante el gráfico se observa que la muestra de la alta y media gerencia consideró al adiestramiento como " IMPORTANTE " para los planes de desarrollo, ta y como lo indica el 37% de la muestra seleccionada. Cabe destacar que menos del 25% de los encuestados afirmó que el adiestramiento es medianamente importante y poco importante. Inclusive no hubo ninguna persona que consideraro al adiestramiento como nada importante, por lo tanto, se puede decir que e adiestramiento definitivamente es considerado por el personal de alta y media gerencia como factor importante para los planes de desarrollo.

Impacto del adiestramiento en el proceso de desarrollo de personal

Para determinar cuál es el impacto que tiene el adiestramiento, se deber analizar las frecuencias obtenidas en cada alternativa de respuesta, dadas po parte de los encuestados. En el siguiente cuadro pueden observarse la alternativas y sus respectivas frecuencias y porcentajes.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia	%
Muy Alto	10	18.5
Alto	27	50
Medio	10	18.5
Bajo	7	12.9
Muy Bajo	0	0
TOTAL	54	100

Gráficamente estas pueden ser observadas así:



En términos generales la mayoría de la muestra considera que el impact que tiene el adiestramiento en los planes de desarrollo es bastante alto si s

compara con los niveles los cuales obtuvieron porcentajes por debajo del 20%. Al considerar que el adiestramiento es una herramienta que contribuye de manera significativa en el proceso de desarrollo del personal por el 50% de los encuestados, quiere decir entonces que el adiestramiento puede ser entendido como la base que sustenta los planes de desarrollo.

Criterios que sustentan los Planes de Adiestramiento

Items	Frec.	%
Detección de necesidades de adiestramiento adecuado a la organización y/o puesto de trabajo	21	20.59
Desarrollo profesional	11	10.78
Herramienta de trabajo	9	8.82
No contestó	8	7.84
Otros	53	51.96

Para el 20.59% de los encuestados, los Planes de Adiestramiento deben estar sustentados por la detección de necesidades de adiestramiento, ya que éstos consideran que para poder hacer un plan, se deben conocer cuáles son las necesidades que se desean satisfacer. En primer lugar, para cubrir con las

espectativas del personal, y en segundo lugar para contribuir con el desarrollo de la organización a mediano y largo plazo.

El 10.78% indicó que los planes de adiestramiento son establecidos con el objeto de desarrollar al personal en aquéllas áreas donde se necesiten fortalecer habilidades y conocimientos propios de cada cargo, otorgándole de esta forma valor agregado a los mismos.

El 8.82% consideró a los planes de adiestramiento como una herramienta de trabajo a través de la cual se busca obtener un mejoramiento de las tareas, contribuir con la productividad del área o departamento, así como mantener al personal motivado entre otras cosas.

Hubo un 7.84% que no contestó la pregunta, pues consideraron que no tenían información suficiente sobre los planes de adiestramiento como para responder a la misma.

Son muchos los criterios que sustentan los planes de adiestramiento según señalaron los sujetos de estudio, pero en el siguiente cuadro se presentan solamente las categorías de respuesta que obtuvieron porcentajes por encima de 5%. Aquellos que quedaron por debajo de este porcentaje fueron agrupados bajo la categoría "otros".

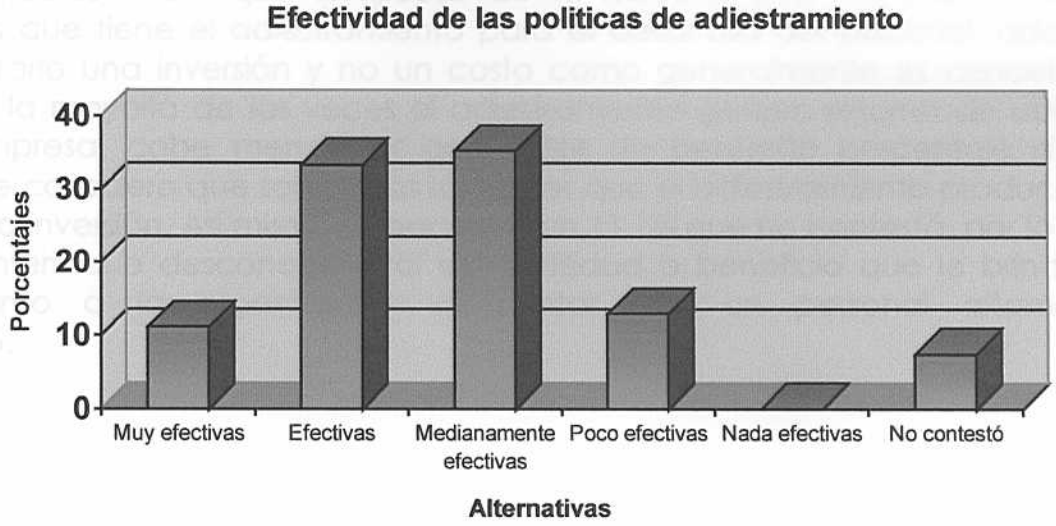
Efectividad de las políticas de adiestramiento

La percepción de la muestra sobre la efectividad de las políticas de adiestramiento quedó representada por la siguiente distribución de frecuencias en función de las alternativas de respuestas.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia	%
Muy efectivas	6	11.11
Efectivas	18	33.33
Medianamente efectivas	19	35.2
Poco efectivas	7	12.9
Nada efectivas	0	0
No contestó	4	7.40
TOTAL	54	100

En este aspecto se observa una mayor tendencia a la "efectividad" en la opinión que tiene la muestra sobre las políticas de adiestramiento, ya que el mayor porcentaje se encuentra entre " MEDIANAMENTE EFECTIVAS " y la alternativa " EFECTIVAS". Por tal motivo, se podría decir entonces que el personal de alta y media gerencia tiende a considerar a las políticas de adiestramiento como efectivas dentro del proceso de desarrollo, es decir, que el recibir adiestramiento y formación contribuye directamente con el desarrollo profesional del personal. De igual forma se puede suponer que un a política de adiestramiento bien estructurada y bien llevada realmente tiene un efecto positivo sobre el desarrollo del personal. Cabe destacar que aunque la mayoría de la muestra coincidió en que las políticas de adiestramiento eran efectivas, también hubo un 7.4% que no contestó. Esto puede deberse al hecho de la falta de información y conocimiento sobre las políticas de adiestramiento.

Si observamos gráficamente las frecuencias se puede notar la poca distancia que existe entre las alternativas " EFECTIVAS " y " MEDIANAMENTE EFECTIVAS", mientras que del resto están bien alejadas.

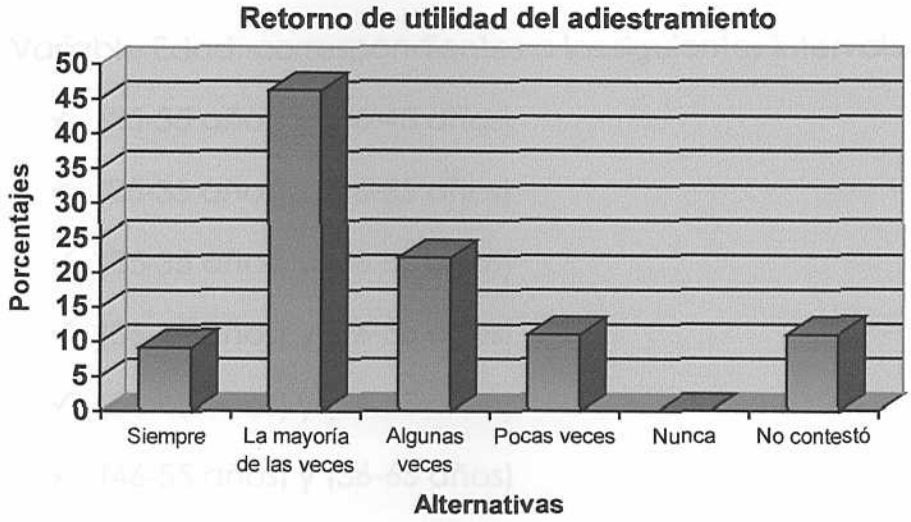


Retorno de utilidad del adiestramiento para la organización

Alternativas de Respuesta	Frecuencia	%
Siempre	5	9.25
La mayoría de las veces	25	46.3
Algunas veces	12	22.2
Pocas veces	6	11.1
Nunca	0	0
No contestó	6	11.1
TOTAL	54	100

La mayoría del personal encuestado, considera que la inversión hecha en el adiestramiento se traduce en beneficio o utilidad para la organización. Por tal motivo se puede inferir que el grueso de la muestra está consciente de la importancia que tiene el adiestramiento para el desarrollo del personal, además de considerarlo una inversión y no un costo como generalmente es concebido. Aunque en la mayoría de las veces el adiestramiento genera retorno de utilidad para la empresa, cabe mencionar que existe un pequeño porcentaje de la muestra que considera que son pocas las veces que el adiestramiento produce un retorno de la inversión. Así mismo se encontró un 11.1% que no contestó, por lo que se puede inferir que desconoce cuál es la utilidad o beneficio que le brinda el adiestramiento a la organización al contar con un personal altamente capacitado.

Gráficamente quedaría representado de la siguiente manera:



3.- Análisis de diferencias de Medias

Con miras a enriquecer el estudio, se decidió realizar la prueba de diferencia de medias entre las variables sexo, edad, estado civil, nivel educativo y nivel gerencial correspondientes a los indicadores GH y JKMNOP definidos al comienzo de este análisis.

Para facilitar el análisis de la diferencia de medias y evitar la constante repetición, es preciso definir de antemano la hipótesis nula y alternativa que permiten la interpretación de los resultados procesados por medio del programa SPSS.

- La hipótesis nula quedó definida como:

  No hay diferencia significativa entre las medias de la muestra.

- La hipótesis alternativa quedó definida como:

  Existe diferencia significativa entre las medias de la muestra.

El nivel de significancia adoptado para la investigación fué 0.05, lo que significa que existe un 95% de confianza de que las diferencia entre medias no se produzcan por casualidad.

A continuación se presentan aquellos factores de ambos indicadores que no serán analizados:

Del indicador GH no se tomaron en cuenta las diferencias de medias entre:

- ✓ Variable Edad, correspondientes a los siguientes intervalos:
  - ✓ (25-35 años) y (36-45 años)
  - ✓ (25-35 años) y (46-55 años)
  - ✓ (25-35 años) y (56-65 años)
  - ✓ (36-45 años) y (46-55 años)
  - ✓ (36-45 años) y (56-65 años)
  - ✓ (46-55 años) y (56-65 años)
- ✓ Variable Sexo:
  - ✓ Masculino y femenino
- ✓ Variable Estado Civil, correpondientes a los siguientes estados:
  - ✓ Soltero y Casado
  - ✓ Casado y Divorciado
  - ✓ Divorciado y Sotero
- ✓ Variable Nivel Educativo, correspondientes a la formación recibida:
  - ✓ Secundaria y TSU
  - ✓ Secundaria y Universitaria Incompleta
  - ✓ Secundaria y Universitaria
  - ✓ Secundaria y Postgrado
  - ✓ TSU y Universitaria Incompleta
  - ✓ TSU y Postgrado

- ✓ Universitaria Incompleta y Postgrado

Estas diferencia de medias no se tomaron en cuenta debido a que entre éstas no se presentaron diferencias significativas, pues arrojaron valores por encima del nivel de significancia establecido para el estudio (0.05).

Los casos de los intervalos (25-35 y 56-65); (35-45 y 56-65) y (46-55 y 56-65) no presentaron diferencias significativas, debido a que sólo una persona se encontró dentro del intervalo de edad 56-65 años, y por esta razón el programa SPSS no lo procesó, ya que es insuficiente información para el cálculo de una diferencia de medias.

Asimismo del indicator JKMNOP tampoco se tomaron en cuenta:

- ✓ Variable Edad, correspondientes a los siguientes intervalos:
  - ✓ (25-35 años) y (36-45 años)
  - ✓ (25-35 años) y (46-55 años)
  - ✓ (25-35 años) y (56-65 años)
  - ✓ (36-45 años) y (46-55 años)
  - ✓ (36-45 años) y (56-65 años)
  - ✓ (46-55 años) y (56-65 años)

- ✓ Variable Sexo:
  - ✓ Masculino y femenino

- ✓ Variable Estado Civil, correpondientes al los estados:
  - ✓ Soltero y Casado

- ✓ Variable Nivel Educativo, correspondientes a la formación recibida:
  - ✓ Secundaria y TSU