UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PLAN DE DESARROLLO PARA LOS NIVELES SUPERVISORIOS Y GERENCIALES

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Luis Alberto Del Pozo Gil

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Pedro Navarro.

Caracas, noviembre 2017

DEDICATORIA

En primer lugar dedico este Trabajo Especial de Grado a mi hijo, Diego Alejandro que es la principal razón para lograr mis metas y me impulsa cada día para ser una mejor persona y crecer profesionalmente.

También les dedico este trabajo a mis padres, Alberto y Beatriz, que me han apoyado para cumplir un objetivo más en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar, al profesor Pedro Navarro por su guía y enseñanza durante este proceso y también por su gran disposición para que todo saliera con éxito.

También agradezco a la Licenciada Mariam Da Costa, por poner a disposición los recursos de su empresa para aplicar y poner en prácticas todos los conocimientos adquiridos durante esta especialización.

A la Universidad, y en especial a cada uno de los profesores que me impartieron clases durante la especialización y que aportaron su granito de arena para adquirir más conocimientos y ser un mejor profesional.

A mis compañeros de clases que en algún momento hicieron sus respectivos aportes.

Tabla de contenido

Índice de tablas y gráficos……v

RESUMEN vi

Introducción……**1**

Capítulo I – El Problema de la Investigación……**3**

1.1 – Planteamiento del Problema……3

1.2 – Justificación de la Investigación……5

1.3 – Objetivos de la Investigación……6

Capítulo II – Marco Organizacional……7

Capítulo III – Marco Teórico y Referencial……10

3.1 – Antecedentes de la Investigación……10

3.2 – Bases Teóricas……12

Capítulo IV – Marco Metodológico……16

4.1 – Tipo y Diseño de la Investigación……16

4.2 – Técnicas e Instrumentos……19

4.3 – Operacionalización de Variables……20

4.4 – Población y Muestra……21

4.5 – Procedimientos a Seguir……21

Capítulo V – Resultados……22

Conclusiones y Recomendaciones……27

6.1 – Conclusiones……27

6.2 – Recomendaciones……28

Referencias Bibliográficas……29

Índice de tablas y gráficos

TABLA N° 1 - Referencia de investigaciones 10

TABLA N° 2 –Operacionalización de las Variables……20

GRÁFICO N° 1 – Mapa de Carreras……30

GRÁFICO N° 2 – Planificación de Acciones de desarrollo……30

GRÁFICO N° 3 – Cuadro de reemplazo y desarrollo……31

GRÁFICO N° 4 – Cronograma de Ejecución……32

RESUMEN

Mediante un estudio del clima organizacional en la empresa Valeven, se determinó que su personal supervisorio y gerencial tienen la percepción de que no se le ofrecen oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización, lo cual impacta en el desempeño de sus funciones, en este sentido para abordar esta problemática se desarrolló un plan de desarrollo para los niveles supervisorios y gerenciales.

Se procede a elaborar un plan de desarrollo porqué ofrecen a través de un procedimiento sistemático, las vías y alternativas internas de progreso que aseguran la posibilidad de progresar dentro de la organización y que se realizan a través de diferentes técnicas como lo son los planes de carrera, los planes de sucesión y los diagramas de reemplazo.

Se va elaboro a través de la modalidad de Proyecto Factible que establece una serie de fases para el desarrollo del producto y que puede ser aplicado en la empresa, se emplearon técnicas como el análisis documental como también la elaboración de mapa de carrera, la población que se consideró está conformada por todo el personal supervisorio y gerencial de la empresa Valeven.

Con la aplicación de este proyecto se espera lograr que la Dirección de Recursos Humanos cuente con unas políticas de desarrollo para el personal supervisorio y gerencial que les permita crecer dentro de la organización y que sus subsistemas trabajen alineados en función a esto.

Palabras claves: Recursos Humanos, Desarrollo, Planes de carrera, planes de sucesión, Supervisores, Gerentes.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son cada vez más conscientes de que su éxito depende, en gran medida, de la capacidad para responder a las nuevas exigencias y tendencias de un mercado profesional competitivo. De esta forma, la formación y desarrollo del talento humano se convierte en una delas principales estrategias que disponen las organizaciones y los empleados para su avance profesional y así asegurar la continuidad del negocio.

De esta forma, unos de los roles más determinante en una organización para asegurar las continuidad del negocio es el de los supervisores y gerentes, ya que tienen la responsabilidad de conducir y guiar a su equipo de trabajo a alcanzar los objetivos organizacionales; por lo tanto si este tipo de personal no recibe formación y no tiene planes de Desarrollo asignado, genera un nivel de conformidad y de desmotivación lo cual causaría su retiro de la organización.

En este sentido, este trabajo de investigación busca abordar un problema similar que ocurre en la empresa Valeven, en el cual su personal supervisorio y gerencial tienen la percepción que la empresa no le ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo; para abordar esta problemática se plantea desarrollar a través de un proyecto factible, un plan de desarrollo para los niveles supervisorios y gerenciales.

Los planes de desarrollo ofrecen a través de un procedimiento sistemático, las vías y alternativas internas de progreso que aseguran la posibilidad de progresar dentro de la organización y que se realizan a través de diferentes técnicas como lo son los planes de carrera, los planes de sucesión y los diagramas de reemplazo.

De esta forma, el resultado de este trabajo investigativo permitirá ser implementado en la Dirección de Recursos Humanos de Valeven, específicamente y de manera inmediata, ofreciendo al personal supervisorio y gerencial la oportunidad de formarse y seguir creciendo dentro de la organización y por lo tanto asegurar la continuidad del negocio.

Este proyecto permitirá posteriormente a la empresa replicarlo en todas las áreas y cargo de la organización, como también es una oportunidad de alinear todos sus subsistemas de Recursos Humanos para ejecutar un adecuado plan de desarrollo.

En este sentido, el presente trabajo investigativo procederá a explicar en detalles varias fases para su realización según la siguiente estructura:

En el capítulo n° 1, el problema de la investigación, se procederá en describir y desarrollar la problemática que afecta la organización, y se plantea los objetivos a lograr e la investigación.

Seguidamente, en el capítulo n° 2 el marco organizacional, se describen los diferentes elementos que conforman la organización y que es clave para comprender el contexto y la importancia de este trabajo investigación en la organización; Posteriormente en el capítulo n° 3, el marco metodológico, se procederá a explicar los procedimientos a poner en práctica para lograr los objetivos de la investigación.

Finalmente se explicará los procedimientos a seguir para la elaboración del Plan de Desarrollo para los niveles supervisorios y gerenciales.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1– Planteamiento del Problema

Valeven es una empresa líder en el servicio de gestión y administración de beneficios sociales, entre una de sus Gerencias claves se encuentra la de Servicio y Atención al Cliente, que es la unidad encargada de atender las solicitudes y procesar los recla1mos que tengan los clientes; debido a una serie de situaciones irregulares que estaba sucediendo especialmente en el personal supervisorio de esta gerencia se procedió a realizar un estudio del clima organizacional.

A partir del diagnóstico de clima organizacional en la gerencia de servicio al cliente, se realizó un análisis de los resultados de las distintas dimensiones evaluadas por medio de entrevistas, encuestas y recopilación documental; los resultados derivaron en conclusiones y recomendaciones. De las 13 dimensiones evaluadas, la dimensión Desarrollo presentó oportunidades de mejoras que se decidió en conjunto con los representantes de la organización abordar, en ella se encontraron hallazgos entorno a la ausencia de planes de desarrollo para los niveles supervisorios y gerenciales, a pesar de que esta ausencia fue diagnosticada en la evaluación de una Gerencia, es generalizable para la organización por la información proveída por el personal de Recursos Humanos.

Indagando aún más en los resultados arrojados en el diagnóstico, se pudo validar que debido a los constantes cambios que ha tenido la empresa en el último año, no ha existido una política de Recursos Humanos para implementar un Plan de Desarrollo para su personal, efectivamente si realizan algunos actividades como cursos de formación o rotan al personal de otras áreas, sin embargo son actividades aisladas y que no están alineada a ninguna política.

Adicionalmente no existe una alineación por parte de los diferentes subsistemas de Recursos Humanos para llevar a cabo un plan de desarrollo, en este sentido el personal supervisorio no cuenta con un plan de carrera que les

permita desarrollarse dentro de la organización, adicionalmente no existe un plan de sucesión que permita planear con anticipación acciones de desarrollo tendiente a tener preparados reemplazos de todos los puestos de la organización cuando estos queden vacantes.

Las ausencias de planes de desarrollo en la empresa generan en primer lugar insatisfacción al personal supervisorio ya que tienen la percepción que no tienen oportunidades para seguir creciendo y desarrollándose dentro de la organización, lo cual ha generado una desmotivación dentro de este grupo de nivel de empleados y se ve reflejado en resultados de trabajo y en su productividad.

En segundo lugar genera inconvenientes a la organización ya que no tienen un plan o política para la gestión del talento humano, lo que ha ocasionado que aumente la rotación para los cargos de niveles supervisorios, adicionalmente cuando surgen estas vacantes no tienen identificado a un personal interno para cubrir ese puesto lo que obliga a buscar un candidato externo lo que genera más gastos a la organización.

En función de lo antes expuesto, se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué estrategia se puede emplear para que el personal supervisorio y gerencial de la empresa Valeven tengan oportunidades de formación y desarrollo y por lo tanto contribuya a la continuidad del negocio de la empresa?

Para dar respuesta a esta interrogante, se propone desarrollar un plan de desarrollo para el personal supervisorio y gerencial de la empresa Valeven.

1.2– Justificación de la Investigación

La importancia de esta investigación radica, en que la empresa no existe un Plan de desarrollo para los niveles supervisorios y gerenciales, las personas que se hallan en esas posiciones sienten que sus oportunidades de crecimiento se encuentran limitadas y que además la organización no provee fórmulas para el desarrollo. Este personal por las labores, competencias y conocimientos que amerita es un capital humano estratégico, en el cual reside poder de decisión para la gestión de las labores cotidianas, y para la gestión de las formas estratégicas de abordaje del porvenir.

La ausencia de un plan de desarrollo para estas posiciones amerita un engranaje de los distintos subsistemas de Recursos Humanos y sus procesos vinculados con el fin de evaluar a estas posiciones, y diagnosticar en ellos sus brechas o fortalezas de conocimientos, habilidades, competencias, entre otros aspectos (a través de las evaluaciones de potencial, las evaluaciones de desempeño, evaluaciones de desplazamiento conductual) con el fin de ejecutar acciones orientadas a desarrollar a los supervisores y gerentes.

En este sentido, la elaboración de un plan de desarrollo va a permitir en primer lugar a la empresa, alinear los procesos de sus subsistemas de Recursos Humanos para una gestión eficaz del talento humano dentro de la organización, ya que el plan establecerá los lineamientos de cómo debe estar articulado cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos para la ejecución adecuada de un plan de desarrollo

Como segundo lugar al ejecutar el plan de desarrollo puede mejorar el desempeño de los supervisores y gerentes, mantener un back para la sucesión en distintas posiciones y estimular la vinculación de estos con la organización mejorando sus percepciones sobre el clima organizacional.

Finalmente el plan de desarrollo se realizará a través de un proyecto factible y aunque está dirigido al personal supervisorio y gerencial la empresa posteriormente podrá aplicarlo en todos los ámbitos y cargos de la organización.

1.3– Objetivos de la Investigación

1.3.1 - General:

- Desarrollar un plan de desarrollo para los niveles supervisorios y gerenciales.

1.3.2- Específicos:

- Evaluar la articulación de procesos de los distintos subsistemas de recursos humanos para el desarrollo de los niveles supervisorios y gerenciales.
- Elaborar un Plan de Desarrollo para los niveles supervisorio.
- Elaborar un Plan de Desarrollo para los niveles Gerenciales.

CAPÍTULO II
MARCO ORGANIZACIONAL

Valeven se fundó en el año 2004 con muchas expectativas y ganas de crecer con el objetivo de ser incluidos como una de las empresas especializadas en la gestión y administración de programas no salarias a través del sistema de vales canjeables y tarjetas electrónicas

En el año 2005, debido a su rápida expansión fue necesaria la ampliación de sus espacios físicos y la incorporación de representantes en diversas zonas del territorio nacional para dar mayor alcance en el servicio que prestan.

Gracias al capital humano y a la tecnología de punta con la que contamos hemos logrado consolidarnos en el mercado como una de las empresas más reconocidas en el servicio que prestamos.

Para el 2007, incorporamos nuevas tecnologías con la implementación de las herramientas IVR y la Central Telefónica garantizando de este modo mayor alcance para nuestros clientes y una respuesta automatizada en solicitudes de uso de nuestros productos y servicios.

Para finales del 2008, Valeven atravesó una de las más grandes pruebas debido a la intervención de uno de nuestros principales aliados, Banco Canarias, donde vivimos momentos de incertidumbre pero gracias a la constancia y al sentido de pertenencia de cada una de las personas que conforman a esta gran familia, seguimos adelante con nuestro compromiso de seguir prestando este servicio y fortalecernos de esta situación que nos impulsó en fidelizar a esos principales clientes que siguieron confiando en nosotros.

Luego de 7 años de ininterrumpidas labores y dando una mirada a toda la trayectoria organizacional, reconocemos que somos una empresa sólida, comprometida no solo con su gente sino también con el desarrollo de nuestro país.

Misión

Gerenciar con altos estándares de calidad y seguridad los programas de beneficios sociales no salariales, a través de procesos administrativos sencillos, fáciles de implementar y ofreciendo los mejores productos del mercado.

Visión

Ser la empresa líder en el servicio de gestión y administración de beneficios sociales e integrarnos de una forma activa y productiva al desarrollo de nuestro País.

Objetivos Empresariales

- Calidad de Servicio eje de todas las actividades de la Empresa.
- Gestión Financiera Ganancias/ Patrimonio mayor al año 2011.
- Cartera base 444.000 beneficiarios ambos sectores. Aporte captación mayor a 72.000 lineamientos de nichos y productos.
- Economía de escala. Plan de ajuste de costos estrictamente apegados al presupuesto. No hay negociaciones de partidas y tampoco lineas adicionales.
- Capacitación y certificación del personal (Gestión por Objetivos, Competencias y Gestión de Calidad).

Valores

- Confiabilidad
- Disponibilidad
- Seguridad

Políticas Generales

Valeven está comprometida en ser una empresa prospera con metas para alcanzar resultados financieros y operativos superiores mientras cumplimos con objetivos y planes diseñados para cumplir esta misión. Del mismo modo, estamos comprometidos en garantizar el bienestar y el desarrollo de nuestros colaboradores, directores y accionistas, así como como de brindar a nuestros clientes, comercios afiliados y beneficiarios la certeza de contar con el servicio de una empresa con vocación y orientación al logro.

Políticas de Directores

La filosofía de los Directores está orientada al cumplimiento de la Misión y la Visión de la organización, establecemos el plan estratégico, el norte de los negocios y velamos por su cumplimiento. La orientación al logro forma parte del pensamiento directivo y sobre este enfoque se construye el plan de negocios y el plan de desarrollo de la organización y de las personas que integran el equipo de trabajo.

Políticas de Talento Humano

Atraer a la organización los candidatos que se ajusten al Sistema de Gestión del Talento Humano **SGTH** por Competencias y una vez que formen parte de la misma, cuanto nuestro objetivo es lograr que se sientan altamente motivados e identificados con la empresa, y permanezcan en la organización.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO Y REFERNCIAL

3.1- Antecedentes de la Investigación

En materia de Recursos Humanos y Gestión del desarrollo son muchos los autores que han aportado a través de diferentes investigaciones y publicaciones sobre las buenas prácticas de Recursos humanos para el desarrollo del talento.

En este sentido, para la realización de este proyecto factible se han considerado como referencia diferentes investigaciones que de cierta forma se asemejan al proyecto y aportan a su realización.

Estas investigaciones de referencias, se presentan en la siguiente tabla:

N°	Autores	Título	Teoría	Instrumentos	Resultados
1	Anton Viloria, Anvil Arismendi Sanchez, Katherine	Diseño de un modelo de Trayectoria de Carrera como una Técnica de la Planificación de Recursos Humanos	Trayectoria de Carrera - W. Glueck	Entrevistas / Análisis Documental	Aplicación de un modelo de trayectoria de carrera
2	Freire, Yolanda	Modelo Propuesto por un Plan de Carrera como una Alternativa de Desarrollo de Personal	Desarrollo Personal - Edgard Shein	Análisis Documental	Planeamiento de Carrera de una Unidad
3	Farias, Daniel Villalba, Matilde	Determinación de los Perfiles de Competencias y roles en el profesional de Recursos Humanos	Modelo de Flujo Causal de Competencias - Spencer & Spencer	Cuestionario	Perfil de competencias del profesional de RRHH

En la tabla anterior podemos apreciar diferentes investigaciones que abordan de cierta manera el tema de desarrollo del talento, ya que abarcan diferentes componentes que son necesarios en el momento de diseñar un plan de desarrollo en cualquier organización.

En primer lugar encontramos una investigación de grado denominada: “Diseño de un modelo de trayectoria de carrera como una técnica de la planificación de Recursos Humanos”; que tiene como resultados finales un modelo de trayectoria de carrera para el departamento de una empresa, y en donde se

establecen la técnica de como los empleados de la empresa pueden escalar nuevas posiciones dentro de la misma en base a criterios de exigencia, habilidades y experiencia.

En esta investigación, también se toma como referencia las diferentes técnicas empleadas para actualizar y perfeccionar las descripciones de cargo, perfiles de competencias y planes de adiestramiento, ya que son de utilidad para el diseño de este proyecto.

Como segunda investigación tomada de referencia, se encuentra la realizada por Yolanda Freire y en donde su trabajo consistió en realizar el planeamiento de carrera de unidad para el desarrollo personal. Esta investigación toma como referencia el modelo de Desarrollo Personal de Edgard Shein y que establece las bases para diseñar planes para el desarrollo del talento humano en cualquier organización; finalmente se resalta de esta investigación la metodología utilizada por el autor para diseñar un plan de carrera y luego como esta sienta las bases para el desarrollo del persona dentro de la organización.

Finalmente se tomó en consideración una investigación realizada por Daniel Farias y Matilde Villalba que tenía por objetivo determinar los perfiles de competencias y roles en el profesional de Recursos Humanos, es una investigación descriptiva y que tiene como bases teóricas el modelo de competencia de Spencer & Spencer; para lograr los resultados esperados, los autores emplean unas técnicas para la identificación de competencia en el ámbito laboral y que es un proceso importante para la elaboración e implementación de un programa de desarrollo en una organización.

Adicionalmente los autores establecen como es la gestión de Recursos Humanos según un modelo de competencia y cómo cada uno de sus subsistemas debe de interactuar para el desarrollo del trabajador dentro de la organización.

3.2 – Bases Teóricas

3.2.1 – Planificación estratégica de Recursos Humanos

En la empresa contemporánea los tres elementos esenciales que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los Recursos Humanos, son: la consideración de los Recursos Humanos como el recurso decisivo de la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador de la gestión, y la necesidad de que exista alineación o ajuste entre la gestión del Recurso Humano y la estrategia empresarial. Con respecto al elemento esencial último, es necesario que exista una alineación entre los recursos humanos y los requerimientos de la estrategia de la organización.

Bohlander y Snell, (2009), nos dice que por gestión estratégica de Recursos Humanos se debe entender como el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en los seres humanos, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de la estrategias organizacionales y considerando las interacciones con el entorno.

Bohlander y Snell, (2009), continúan explicando que las buenas prácticas de Recursos Humanos comienzan por la aplicación de los denominados subsistemas de RRHH, es decir, un diseño acorde a las necesidades junto a una implantación cuidada y profesional, con entrenamiento a las distintas áreas de la organización en cuanto a su utilización, dará como resultados un ajuste de los métodos de trabajo a la estrategia y el comportamiento organizacional esperado para alcanzarla.

En este sentido, la Planificación de Recursos Humanos se define como el proceso que integra efectivamente los enfoques de las diferentes funciones de Recursos Humanos con las actividades del plan estratégico, elaborando un plan que pueda efectivamente guiar las acciones a ser tomadas para lograr el tipo de Recurso Humano (En calidad y cantidad) que asegure el alcance de los objetivos y

metas organizaciones.

3.2.2 – Gestión por Competencias

Una de las estrategias que han empleado las organizaciones en su planificación de Recursos Humanos, es implementar un modelo de competencia para combinar y relacionar las necesidades del negocio con la consecución del talento humano, con ciertas habilidades, conocimientos o conductas que puedan llevar a cabo acciones en la búsqueda de ciertos resultados concretos que hagan más competitiva a la organización.

Spencer & Spencer (1993), definen las competencias como "características subyacentes en un individuo que están casualmente relacionadas con un criterio de referencia de efectividad y/o una actuación superior en el trabajo o en una situación.

Spencer & Spencer, continúan afirmando que las competencias incluyen una intención, una acción y un resultado. Así, factores como motivos, rasgos y conceptos de uno mismo, predicen una acción o conducta, la cual a su vez predice una actuación o resultado en el trabajo; esto es que los autores llaman "Relación causal". Por ejemplo, la motivación al logro predecirá conductas emprendedoras: Fijación de objetivos, responsabilidad por los resultados.

Finalmente se define las competencias como las configuraciones en las que se produce una integración de los objetivos, los resultados esperados, la características de la actividad y los valores organizacionales, con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales integrado que son necesarios para desempeñar con éxitos determinadas funciones.

En este sentido, toda organización que asume el reto de competir en el actual mundo globalizado, debe ver que la gestión basada en competencias es sin duda una herramienta estratégica.

Alles (2009), explica que una gestión integrada de recursos humanos en torno al modelo de competencia implica que las diferentes áreas de recursos humanos como son: selección, evaluación del potencial, remuneración, formación y desarrollo, planificación de la sucesión, planes de carrera, y, diseño y evaluación del puesto de trabajo; logran una mejor interpelación entre ellas al basarse en el modelo de competencias, ya que al manejarse con los mismos parámetros, obtienen así un desempeño exitosos de la Gestión Integrada de Recursos Humanos.

3.2.3 – Desarrollo de Competencias

Frecuentemente, el término desarrollo se utiliza conjuntamente con el de formación, por lo que conviene distinguir la diferencia que existe entre un término y otro. Aun cuando ambas aproximaciones son complementarias, se refiere a dos aspectos distintos de mejora que resultan eficaces siempre que se utilicen para los fines a los que están destinados.

Alles (2009), plantea que la formación se centra en la transmisión de conocimientos sin que necesariamente haya un seguimiento para comprobar si estos conocimientos son puestos en práctica y si resultan eficaces. Por su parte, el desarrollo se centra en la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizando en las competencias.

Por lo tanto, un plan de desarrollo de competencias no puede ser organizado de la misma manera que los planes de formación en conocimiento.

Alles (2009) continúa explicando que la clave para el desarrollo de las competencias se basa en sacar partido de la propias experiencias de la persona, y que esta adopte una actitud crítica en cuanto a la manera como se perciben y se resuelven los problemas, y sea capaz de analizar sus propios comportamientos, identificar las fuentes de posible problemas y, finalmente, saber aprovechar activamente estas observaciones.

Teniendo en cuenta esto, el desarrollo requiere de un seguimiento si queremos que sea efectivo, podemos partir de que todas las competencias

pueden ser desarrolladas y, en consecuencias, requieren previamente ser evaluadas.

3.2.4 – Planes de Carrera

Para el desarrollo de competencias, Alles sugiere varios programas que permiten gestionar el desarrollo del talento de los trabajadores de una organización, estos programas pueden ser: Planes de carrera, cuadros de reemplazo, planes de sucesión, programas de jóvenes de talento.

Sin embargo para los fines de esta investigación se abordaran los dos primeros programas y que son los más comunes y empleados en las empresas.

Alles, define los planes de carrera como el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa en ella. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos para seguir por todo los participantes del programa.

Estas carreras pueden reflejarse en documentos escritos a los cuales se los denomina planes de carrera. Allí se deja constancia sobre cuál sería el camino seguir para ir escalando a los distintos puestos. Es decir, que requisitos se deben cumplir para pasar de un escalón a otro.

3.2.5 – Cuadros de Reemplazos

Alles los define como un programa organizacional por el cual se reconocen puestos claves, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles reemplazos.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 – Tipo y Diseño de la Investigación.

Para los fines de este trabajo se procedió a realizar una Investigación-aplicada para lograr los resultados esperados.

La investigación aplicada se define como la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos en una sociedad o grupo determinado que les genere un bien común o una mejora en algunos de sus procesos.

Para Murillo (2008), la investigación aplicada recibe el nombre de "Investigación práctica o empírica", que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en la investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad.

Murillo (2008) afirma, que el concepto de investigación aplicada tiene firmes bases tanto de orden epistemológico como de orden histórico, al responder a los retos que demanda entender la compleja y cambiante realidad social. El fundamento epistemológico de esta expresión está en la base de distinciones tales como "saber y hacer", "conocimiento y práctica", "explicación y aplicación", "verdad y acción". Asimismo, exige una estructura metodológica y comunicacional-documental diferente a la de la investigación descriptiva y explicativa.

Los análisis y normativas institucionales están en la obligación de hacer esas diferencias, evitando la imposición de los mismos esquemas metodológicos y documentales para todo tipo de investigación. En el marco de la Sociología de la Ciencia, esa es una tendencia reciente que minimiza las fronteras entre lo teórico y lo aplicativo, que propugna una vinculación inseparable entre el "saber y el hacer", pretendiendo que toda investigación teórica se enfoque en sus aplicaciones. Un ejemplo significativo de esto es la "Investigación acción", donde la teoría se construye a partir de necesidades y búsquedas prácticas.

4.1.1 – Modalidad de la investigación.

El alcance de la presente investigación se aplicó a través de un proyecto factible.

El proyecto factible tiene como propósito indagar sobre necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización o dirección de una empresa o en un mercado. El problema se formula como un enunciado interrogativo que relaciona el producto o servicio a desarrollar y la necesidad por atender.

En este sentido para el desarrollo del producto, se basó en la aplicación de las fases para el desarrollo de un proyecto factible que son las siguientes:

- Diagnóstico de necesidades

  Esta fase implica en realizar un levantamiento de información de los diferentes procesos con el fin de conocer más a detalles de las oportunidades de mejora que tiene la empresa.

- Factibilidad del proyecto

  Corresponde a la segunda fase del proceso metodológico de la modalidad, donde se establecen los criterios que permiten asegurar el uso óptimo de los recursos empleados así como los efectos del proyecto en el área o sector al que se destina. Para Cerda (1995) la factibilidad de un proyecto tiene como finalidad permitir la selección entre las variantes (si ésta no se ha cumplido en la fase anterior), determinar las características técnicas de la operación, fijar los medios a implementar, establecer los costos de operación y evaluar los recursos disponibles, reales y potenciales. Así mismo, el autor afirma, que los resultados del estudio de factibilidad, influyen en las decisiones tomadas por las personas responsables del proyecto. A tal efecto, se puede abandonar el proyecto si el estudio

contradice los enfoques anteriores o se pueden continuar los trabajos para superar o resolver los problemas o limitaciones identificadas.

- Diseño de la propuesta.

  Representa la tercera fase identificada en el esquema general, es definida por Mendoza (1999), como la fase en la cual se define el proyecto con fundamento en los resultados del diagnóstico. Es en esta fase donde se diseña la propuesta de solución a las necesidades, con especificación del modelo, objetivos, metas, procesos técnicos, actividades, recursos y cronograma.

  En este sentido, en esta fase se procedió a diseñar el producto como tal a entregar y la planificación de cómo se va a realizar la ejecución del mismo.

- Ejecución o aplicación del diseño

  En esta fase, se procede a la ejecución de todo lo propuesto en el diseño del producto por lo cual se aplica todas las actividades y tareas para el desarrollo del mismo.

- Evaluación del Proyecto.

  El trabajo se cierra con la sexta y última fase o momento llamado “Evaluación” concebida como un proceso que permite determinar y valorar el logro de los objetivos en atención a las condiciones en las cuales se produce un aprendizaje, con la finalidad de tomar, mejorar y garantizar la acción. La evaluación de los proyectos debe ser un proceso sistemático que representa una fuente importante de información acerca del funcionamiento de los mismos, proporcionan datos sobre el cumplimiento de los objetivos y señala la vía para la formulación de nuevos programas y para la toma de decisiones. Es por ello, que se considera indispensable en todos los campos de la actividad humana.

4.2 – Técnicas e Instrumentos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos, de acuerdo al concepto de Tamayo “Son la parte operativa del diseño investigativo”, e igualmente señala que es importante considerar los métodos de recolección de datos y calidad de información obtenida, ya que de ello dependerá que los datos sean precisos para obtener así resultados útiles y aplicables.

Atendiendo a la naturaleza de la investigación y en función de los datos requeridos, se utilizarán dos modalidades para la obtención de información requerida para el desarrollo de este proyecto, se trata de técnicas relacionadas como el al análisis documental y mapa de carreras.

Mediante el análisis documental, se procederá a analizar los diferentes procesos que realiza el departamento de Recursos Humanos, que son indispensables conocer y comprender para diseñar un producto a la medida del cliente. En este caso se aplicarán técnicas tales como: observación documental y análisis de contenido con el fin de levantar información más precisa sobre el tema.

A través de los mapas de carreras se permitirá identificar las posibles rutas profesionales que realiza un colaborador en la empresa y por lo tanto permite determinar cuáles son las brechas que poseen para alcanzar una determinada competencia. En este sentido es considerado una técnica porque permite planificar las actividades de desarrollo de dicho personal.

4.3 - Operacionalización de variables.

Objetivo General	Objetivos específicos	Variables	Definición	Dimensiones	Definición	Técnica
Desarrollar un Plan de Desarrollo del talento humano para los niveles supervisorios y gerenciales	Evaluar la articulación de los procesos de los distintos subsistemas de Recursos Humanos para el desarrollo de los niveles supervisorios y gerenciales	Subsistemas de Recursos Humanos	Proceso que integra efectivamente los enfoques de las diferentes funciones de Recursos Humanos con las actividades del plan estratégico, elaborando un plan que pueda guiar las acciones del talento humano y así asegurar el alcance de los objetivos y metas organizacionales.	1- Perfiles Profesionales	Conocimientos y experiencias que se requieren para cubrir una posición.	Análisis Documental
				2- Gestión por competencia	Modelo que agrupa por componenten los conocimientos y habilidades que se debe poseer para ocupar diferentes cargos y que le permite a la empresa una gestión mas efectiva de su Talento Humano.	
				3- Selección	Procesos para captar y seleccionar al personal que ocupara un determinado cargo.	
				4- Evaluación del Desempeño	Proceso que mide el conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo de tiempo.	
				5- Formación y Desarrollo	Procesos que se implementar para formar y desarrollar el talento humano y así posean los conocimientos y habilidades para desempeñarse adecuadamente en un cargo	
	Elaborar un Plan de Desarrollo para el personal Supervisorio	Planes de desarrollo	Conjunto de programas relacionados con las personas que una organización lleva a cabo con el objetivo principal de formar a sus integrantes para luego, si la situación lo requiere, ofrecerles otra posición usualmente de un nivel superior.	1- Plan de Carrera	Esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial.	Mapa de carreras
				2 - Mentoring	Programa organizacional estructurado, mediante el cual un ejecutivo de mayor nivel y experiencia ayuda a otro en su crecimiento.	
				3- Guías de Desarrollo	Acciones que se sugiere incorporar en la actividad cotidiana, a fin de alcanzar comportamientos mas altos en relación a la competencia a desarrollar.	
	Elaborar un Plan de Desrrollo para el personal Gerencial	Planes de desarrollo para personal gerencial	Conjunto de programas relacionados con el personal gerencial que una organización lleva a cabo con el objetivo principal de formarlos para ocupar puestos superiores.	1- Planes de Sucesión	Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifica posibles participantes del programa y se los evalúa para designar posibles reemplazos.	Diagrama de Cuadro de Reemplazo y Desarrollos
				2- Acciones de Desarrollo	Actiidades de desarrollo individuales para los candidatos que tienen la primera opción para ocupar un posible puesto.	

4.4- Población y Muestra

Para los fines de esta investigación se tomará en cuenta todo el personal supervisorio y gerencial de la Empresa Valeven, que se distribuyen de la siguiente forma:

- 22 empleados con cargos de supervisorores.
- 11 empleados con cargos gerenciales.
-

4.5- Procedimiento a Seguir

Para realizar las propuestas de un Plan de Desarrollo para los niveles supervisorios y gerenciales, se ha planificado un conjunto de fases que permitirá el desarrollo adecuado del producto a entregar. Para esta planificación se encuentras dos grandes fases, una evaluación y posteriormente un desarrollo del producto.

4.5.1 – Fase de Evaluación.

En esta fase implica todo el proceso de recolección de datos para obtener un mayor panorama sobre la recolección sobre los procesos de Recursos Humanos que se realizan en la empresa, esta fase implica:

- Análisis de los Perfiles Profesionales.
- Evaluación de los procesos de formación y desarrollo.

4.5.2 – Fase de Desarrollo

Luego de realizar todo el levantamiento de información y evaluación de los procesos principales que se realizan en los subsistemas de Recursos Humanos, se procederá al diseño y desarrollo de los entregables. Esta fase implica:

- Diseñar del mapa de carreras.
- Diseñar un cuadro de reemplazo y desarrollo.
- Acciones de Desarrollo.

CAPÍTULO V
RESULTADOS

En vista que el presente Trabajo Especial de Grado está basado en un proyecto factible se procedió a entregarles cómo producto a la Empresa Valeven, la guía para la aplicación del Plan de Desarrollo, según se especifica a continuación:

5.1- Análisis de los Perfiles profesionales

Esto es unos de los procesos clave para el desarrollo exitoso del proyecto, ya que para la elaboración de un plan de desarrollo es necesario saber cuáles son los conocimientos, habilidades y experiencia que requieren alcanzar los diferentes empleados para cubrir una cierta posición.

Por otra parte, el análisis de perfiles profesionales constituye un criterio real para determinar el valor del mérito individual y su adecuación al puesto de trabajo, es decir permite establecer una evaluación comparativa entre el perfil de la persona y el perfil del puesto, pudiéndose identificar de esa forma, las diferencias y similitudes existentes entre ambos.

Para el análisis de los perfiles profesionales, se van a emplear las siguientes etapas:

- Análisis del Modelo de Competencia que emplea la empresa.
  Se procederá a analizar detalladamente todos los componentes que conforman el modelo por competencia de la empresa, y validar el inventario de competencia que se maneja.

- Análisis de las competencias asociadas a los perfiles supervisorios y gerenciales
  Se procederá a analizará las competencias genéricas y específicas que

están asociadas al perfil del supervisor según cada cargo y que son necesarias para alcanzar los objetivos del mismo.

Con todo lo mencionado anteriormente se procederá a realizar a través de un análisis documental.

5.2.- Evaluación de los procesos de formación y desarrollo.

Esta fase implica en evaluar todos los procesos que se realizan para la formación de los empleados, así como también validar los procesos de cómo se están realizando la evaluación de desempeño y evaluación del potencial.

5.3 – Desarrollo

Luego de realizar todo el levantamiento de información y evaluación de los procesos principales que se realizan en los subsistemas de Recursos Humanos, se procederá al diseño y desarrollo de los entregables. Esta fase implica:

5.3.1 - Diseño del mapa de carreras

El objetivo de esta etapa es expresar gráficamente las rutas profesionales que las personas podrían seguir en la empresa. Como punto de partida, se tomarán las familias profesionales existentes y los puestos tipos de cada familia, clasificando por afinidad funcional y requerimientos profesionales. Dicha información provendrá de etapas anteriores.

Posteriormente, se definirán para cada familia las diferentes rutas de promoción que pueden existir, identificando distintos niveles de avance profesional e interrelación entre familias profesionales. Se establecen el tiempo de experiencia que exige el cargo para ser promovido.

Luego que se establezcan las rutas profesionales, se definen los requisitos profesionales que requiere la persona para cubrir la siguiente posición, es decir se establecen cuáles son los conocimientos y competencias que exige el cargo. Se identificará, dentro de cada ruta profesional, las necesidades de desarrollo requeridas para la promoción.

Posteriormente, se describirá y realizará una programación conjunta de acciones de desarrollo, evaluando los recursos materiales y logísticos disponibles en la organización, estableciéndose el plan de formación y desarrollo asociado al plan de carreras profesionales.

Estas acciones formativa se hacen por perfiles profesionales, por ejemplo, en un departamento de venta se encuentra el cargo de “Vendedor Junior” y el siguiente cargo que continúa en el organigrama es el de “Vendedor Senior”; en este sentido al ya tener identificado los conocimientos y competencias que exige el cargo Senior, se planifica una formación a los empleados que están en la posición de vendedor junior para que puedan ir desarrollando las competencias de un vendedor senior, por ejemplo un curso de “Manejo de Objeciones”, así sucesivamente se pueden ir planificando en el transcurso de un tiempo de diferentes actividades formativas. (Ver anexo N° 2)

5.3.2 - Diseñar un cuadro de reemplazo y desarrollo

Esta etapa consiste en el diseño de un instrumento que le permitirá a la empresa planear con anticipación acciones de desarrollo tendiente a tener preparados reemplazos para todos los puestos de la organización cuando estos queden vacantes.

Esto formará parte de un programa de desarrollo en donde se reconocen puestos claves, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles reemplazos cuando surja la

vacante. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se le provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que se prevé ocupar.

Para implementar un programa de reemplazo y desarrollo, se sugiere empezar con una prueba piloto en una gerencia o departamento, con el fin medir y hacer ajuste, por lo cual el primero paso es seleccionar dicha gerencia o área.

Luego se procede a identificar el puesto clave que puede ser reemplazado en algún momento; posteriormente se identifica los potenciales empleados que pueden ser los sucesores del puesto clave.

Ya luego que se tienen identificado los participantes, se establecen los criterios que permitirán identificar por orden prioridad a los posibles sucesores. Estos criterios son:

- Antigüedad en la empresa
- Antigüedad en el cargo
- Educación
- Desempeño
- Potencial

El análisis de todos estos criterios permitirá establecer que candidato tiene la primera opción para ocupar el puesto clave y es el que tendrá una mayor prioridad.

Todo lo expuesto anteriormente se instrumentaliza a través de un cuadro de reemplazo y desarrollo que permitirá gestionar de una manera más eficiente todo el proceso de reemplazo. (Ver anexo N° 3).

5.3.3 - Acciones de Desarrollo

Esta última fase implica en elaborar un plan de acción de desarrollo individual del candidato que tiene la primera opción en reemplazar el puesto clave, para esto se establece la conducta a desarrollar, luego se define la metodología o actividad de cómo se va a desarrollar esa conducta o competencia, posteriormente se define cuáles son las acciones concreta para verificar el cambio de comportamiento. (Ver anexo N° 4)

Para este plan individualizado es recomendable que se trabaje o se enfoque en una competencia a la vez cada cierto tiempo con el fin que sea efectivo el plan. Es importante destacar que los otros candidatos que no están en la primera prioridad también se le establecen Acciones de formación para que sigan desarrollando sus competencias.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. – Conclusiones.

- Los planes de desarrollo permiten gestionar de forma planificada al personal y garantizar una cobertura apropiada e inmediata de los puestos que se demanden.

- La implantación de este proyecto va a permitir que el personal supervisorio estén motivados ya que permite recompensar a los profesionales que demuestren actitudes de beneficio para la empresa, por lo cual podemos afirmar que los mismos son un componente esencial dentro de las organizaciones y que la buena ejecución de los mismos mejora significativamente el desempeño de los colaboradores.

- Los planes de carreras se emplean más para el desarrollo de grande familias profesionales.

- Los cuadros de reemplazos y Desarrollo, se centran más en el desarrollo individual de personas claves que van a cubrir una posición en un determinado tiempo.

6.2 – Recomendaciones.

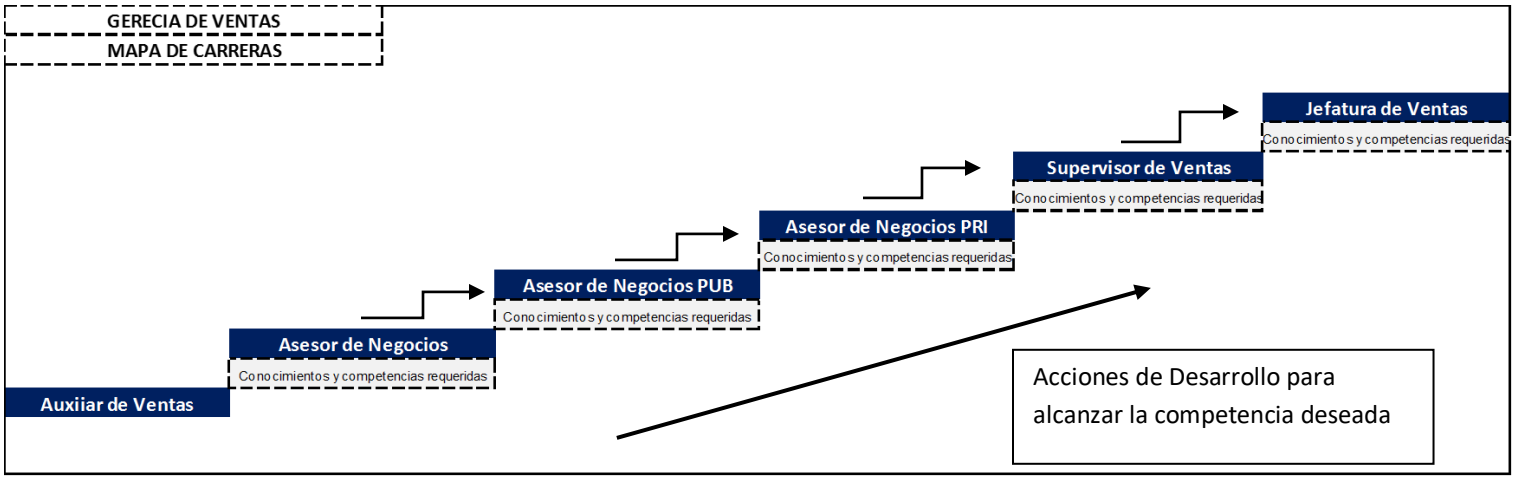
- Elaborar un Plan de comunicación que haga llegar a todos los involucrados sobre las principales características de los planes de carrera.
- El proyecto se debe alinear a los objetivos estratégico de la empresa.
- Luego que se implemente el proyecto se recomienda aplicarlos a todos los ámbitos de la organización con el fin de que tengan un personal formado y altamente capacitados en las funciones que desempeña.

Referencia Bibliográfica

- Alles, Martha (2008). Desarrollo de Competencias. Ediciones Granica.
- Bohlander, George y Scout Snell. (2009). Administración de Recursos Humanos (14a ed.). México: CENGAGE.
- Cerda G., H. (1997). Cómo elaborar proyectos. Santa Fe de Bogota: Cooperativa editorial magisterio.
- Mendoza, C. (1999). Evaluación de proyectos. Trabajo no publicado.
- Murillo, W. (2008). La investigación científica. Consultado el 18 de abril de 2008 de http//www.monografias.com/ trabajos15/invest-científica/investcientífica.shtm
- Spencer, L. M. y Spencer. S. M.(1993). Competence at work. Models for superior performance. Nueva York: Wiley & Sons.

ANEXOS

1- Ejemplo de un mapa de carrera en una Gerencia de Venta.



2- Ejemplo de una tabla para planificar acciones de desarrollo en una Gerencia.

Familia de puesto	Conocimientos	Competencia	Experiencia	Acciones a realizar
Asesor de Negocio	Mercadeo	Orientación al cliente	dos años como vendedor	Formación en Negociación
	Administración del Negocio	Orientación a los resultados		Entrenamientos por un asesor de Negocio público
Asesor de Negocio Senior	Análisis del Mercado	Iniciativa	dos años como vendedor	Cursos de manejo de la venta
		Conocimiento del los productos		Guías de desarrollo
		Trabajo en equipo		95% de los cumplimientos de los objetivos

3- Formato ejemplo de un Cuadro de Reemplazo y Desarrollo.

			Gerencia:					Departamento														
	Cuadro de Reemplazo y Desarrollo							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
	Fecha:		Antigüedad	Antigüedad Cargo	Educación	Desempeño	Potencial																Cargo
N°	Ocupantes	Cargos																					
1																							1
2																							2
3																							3
4																							4
5																							5
6																							6
7																							7
8																							8
9																							9
10																							10
11																							11
12																							12
13																							13
14																							14
15																							15

4- Ejemplo de Acciones de Desarrollo del reemplazo

Conducta a desarrollar	Acción de Desarrollo	
	Metodología / Actividad	**Acción concreta para verificar el cambio de comportamiento.**
Planificación Estratégica	Participar reuniones de alta gerencia relacionadas con la estrategia.	Elaborar y presentar al gerente al menos dos acciones de su área de incumbencia que impacten en la estrategia de la empresa. Definir y controlar la evolución de un indicador de gestión de su departamento que impacte en la estrategia de la empresa. Identificar una debilidad del área en la que trabaja con relación a la estrategia de la empresa y elaborar una acción de mejora.
	Participar de congresos o seminarios relacionados con las tendencias o perspectivas de Recursos Humanos.	Hacer una presentación sobre acciones que podrían aplicarse en el área.
	Leer un libro de estrategia empresarial	Extraer al menos 3 ideas vinculadas con el proceso estratégico de la empresa.
	Recibir formación en Alemania de Stricht sobre gestión estratégica de RRHH	Hacer una presentación a Olivares sobre acciones que podrían llevarse a cabo en Arg para estar alineados a la estrategia global.
	Realizar un curso de planeamiento estratégico.	Elaborar una presentación para el Gerente de RRHH y Jefes del área con los principales conceptos tratados en el curso.

5- Cronograma de Ejecución.

Cronograma de Ejecución																		
Fases	Actividades	Semanas																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Recolección de Datos	Identificación de puestos tipos por familia																	
	Análisis de los perfiles profesionales																	
	Evaluación de los procesos de Formación y Desarrollo																	
Desarrollo del Producto	Diseño del mapa de carreras																	
	Diseñar un cuadro de reemplazo y desarrollo																	
	Elaboración de acciones de desarrollo.																	
Evaluación	Evaluación de la implantación del proyecto.																	