

UNIVERSIDAD CATOLICA "ANDRES BELLO"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES

TESIS
RI 988
AS

**"DISEÑO DE UN MODELO DE TRAYECTORIA DE CARRERA
COMO UNA TECNICA
DE LA PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS"
(CASO-ESTUDIO: CORAVEN C.A.)**

trabajo de investigación presentado por:
ANTON VILORIA, Anvil.
ARISMENDI SANCHEZ, Katherine.

a la
Escuela de Ciencias Sociales
como requisito parcial para obtener el
Titulo de
Licenciado en Relaciones Industriales.

Profesor guía:
Nicasio Cova

Caracas, Noviembre de 1988.

A G R A D E C I M I E N T O

De manera muy especial a:

- Lic. Nicasio Cova: Tutor académico de nuestra Memoria de Grado.
- Lic. Lilia Pedraza, amiga y colaboradora, quien siempre nos orientó.
- Elio Liberatore, Gonzalo Araujo y Francisco Pacheco por su ayuda desinteresada.
- Hassan Sharam, Ahmed Cheren y Esperanza Mall, por su colaboración.
- Licenciadas Giovanna Fantin y Elba Risquez quienes siempre nos asesoraron.
- A los Ingenieros Yamil Daher y Pedro Díaz Viloría.
- A **CORAVEN, C.A**, nos brindaron la oportunidad de realizar nuestra Memoria de Grado en sus instalaciones.
- A nuestras amigas: Carolina Rodríguez, Margarita Durand y Xochilt Santana, por su apoyo y contribución.
- A quienes de una u otra manera colaboraron en la realización de esta Memoria de Grado: - nuestras hermanas Zureina y Cristina -y a Militza Briceño, Laura Jorges, a quienes les estamos muy agradecidas.
- A Linda Cielo Villalobos de Guzmán, por su incondicional ayuda y colaboración, de verdad, gracias!
- Al Ing. Enrique Massa, por su especial colaboración.
- A todos ustedes, muchas gracias por haber estado siempre con nosotras.

Katherine y Anvil.

DEDICATORIA

A mis queridos padres, porque de manera muy especial cada uno supo brindarme el apoyo y la fuerza que me permitió escalar posiciones, y sentir que no hay barreras para lo que realmente deseamos

A esas personas tan queridas y que por alguna razón están ausentes, pero que estén donde estén, saben que les guardo un recuerdo inolvidable en mi corazón.

A mis adorables hermanas, y a mi querida amiga Anvil por compartir esta bella experiencia de la Universidad y de luchar conmigo para hacer realidad esta deseada meta.

Y a ti Señor, por permitirme la alegría del día de hoy junto a mis seres queridos,

Katherine.

DEDICATORIA

A mis padres, quienes con su esfuerzo y sacrificio me brindaron la gran oportunidad de estudiar, y que con su preocupación me estimularón siempre a contnuar.

A mis hermanos, especialmente a ti - Antonio José, a quien dedico esta Memoria de Grado con todo mi amor, y con la seguridad de que junto a mi padre, me acompañen a recibir mi Grado.

A tí abuela, que aunque no estés aquí, se que siempre me acompañas.

A Díos por todo lo que me ha ayudado y escuchado cada vez que lo necesito.

A mi Compañera de Tesis y Amiga, por compartir ésta y otras tantas experiencias.

Anvil.

I N D I C E

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	10
A.- PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS.....	10
1.- Métodos utilizados en la Planificación de Recursos Humanos.....	14
1.1.- Método Cuantitativo.....	15
1.2.- Método Cualitativo.....	15
2.- Técnicas utilizadas en la Planificación de Recursos Humanos.....	17
2.1.- Planificación de Carrera.....	19
2.2.- Planificación de Sucesión. Cuadros de Reemplazo.....	19
2.3.- Patrones de Carrera.....	20
2.4.- Trayectoria de Carrera.....	21
B.- TRAYECTORIA DE CARRERA.....	22
1.- El Término Carrera.....	22
2.- Definición de Trayectoria de Carrera.....	24
3.- Movilidad de los Trabajadores en la Trayectoria de Carrera.....	27

3.1.- Movilidad Vertical Ascendente.....	27
3.2.- Movilidad Horizontal Lateral Ascendente..	28
3.3.- Movilidad Horizontal.....	28
3.4.- Movilidad Compuesta.....	29
4.- Las Cadenas de Cargos en la Trayectoria de Carrera.....	30
4.1.- Cadena de Cargos Simple.....	30
4.2.- Cadena de Cargos Compuesta.....	32
5.- Diagrama de Movilidad en la Trayectoria de Carrera.....	35
5.1.- Diagrama de Movilidad para Cadenas de Cargos Simples.....	37
5.2.- Diagrama de Movilidad para Cadenas de Cargos Compuestas.....	39
C.- TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES A LA TRAYECTORIA DE CARRERA.....	43
1.- Perfiles de Selección.....	44
2.- Descripciones de Cargos.....	45
3.- Programas de Adiestramiento.....	50
4.- Valoración de Puestos.....	52
CAPITULO III: LA ORGANIZACION.	
A.- CAMPO DE APLICACION DE LA TRAYECTORIA DE CARRERA	55
1.- Objetivos de la Organización.....	61
2.- Desarrollo Histórico.....	62

3.- Fuerza Laboral de la Empresa.....	65
4.- Estructura Organizacional.....	66
4.1.- Junta Directiva.....	67
4.2.- Dirección General.....	68
4.3.- Dirección de Producción.....	69
4.4.- Dirección de Ingeniería y Operaciones.....	70
4.5.- Dirección de Organización y Finanzas.....	71
4.6.- Dirección de Organización y Sistemas.....	73
4.7. Dirección de Recursos Humanos.....	74
B.- FACTORES ORGANIZACIONALES QUE SIRVEN DE BASE PARA DISEÑAR PLAN DE TRAYECTORIA DE CARRERA.....	80
1.- Fuerza Laboral de la Empresa.....	81
2.- Cambios Tecnológicos.....	83
3.- Solidez Económica.....	84
C.- TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL VIGENTES EN LA EMPRESA, APLICABLES AL DISEÑO DEL MODELO DE TRAYECTORIA DE CARRERA.....	85
1.- Descripciones de Cargos.....	85
1.1.- Procedimientos.....	87
2.- Programas de Adiestramiento y Desarrollo.....	87
2.1.- Inducción.....	87
2.2.- Adiestramiento en el Trabajo.....	90
2.3.- Adiestramiento Formal.....	91
2.3.1.- Adiestramiento Formal en el Exte- rior.....	93

2.3.2.- Adiestramiento Formal en el Interior del País.....	95
2.4.- Programa Anual de Adiestramiento.....	95
2.5.- Actividades complementarias a la Gerencia de Captación y Desarrollo.....	98
2.6.- Responsabilidades en el Adiestramiento.....	99
2.6.1.- De los Jefes del Departamento.....	99
2.6.2.- De la Gerencia de Captación y Desa-- rrollo.....	100
2.6.3.- De los Trabajadores Participantes en el Adiestramiento Formal.....	102
3.- Perfiles de Selección.....	103
3.1.- Procedimiento.....	104
4.- Valoración de Puestos.....	106
CAPITULO IV: METODOLOGIA DE INVESTIGACION UTILIZADA EN EL	
DISEÑO DEL MODELO DE TRAYECTORIA DE CARRERA.	112
A.- CONSIDERACIONES RELEVANTES PARA LA INVESTIGACION.	112
1.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	112
1.1.- Objetivo General.....	112
1.2.- Objetivo Especifico.....	112
2.- ALCANCE Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	113
2.1.- Alcance del Estudio.....	113
2.2.- Limitaciones del Estudio.....	114
2.3.- Importancia del Estudio.....	115

B.-	ASPECTOS DELIMITANTES EN LA METODOLOGIA.....	117
1.-	Diseño de Investigación.....	117
2.-	Determinación del Area de Estudio.....	118
3.-	La Muestra.....	119
C.-	BUSQUEDA Y TECNICA DE RECOLECCION DE INFORMACION.	120
1.-	Búsqueda y Recolección de Información.....	120
1.1.-	Determinación Fuentes de Investigación.....	121
2.-	Técnicas de recolección de Información.....	127
2.1.-	Revisión Bibliográfica.....	128
2.2.-	Entrevista Estructurada.....	128
2.3.-	Observación Documental.....	129
D.-	TECNICAS DE ANALISIS DE LOS DATOS.....	129
1.-	Análisis de Contenido.....	129
1.1.-	Unidad de Análisis.....	130
1.1.1.-	Sub-Unidades de Análisis.....	131
1.1.2.-	Categorías de Análisis.....	133
1.2.-	Unidad de Contexto.....	136
1.3.-	Unidad de Registro.....	136
CAPITULO V: ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS EN		
EL DISEÑO DEL MODELO DE TRAYECTORIA DE CARRE-		
RA.....		
		139
A.-	DISEÑO DEL PLAN DE TRAYECTORIA DE CARRERA DE LA	
	DIRECCION RECURSOS HUMANOS DE "CORAVEN, C.A."...	143

1.- Cadenas de Cargos Simples.....	143
2.- Cadenas de Cargos Compuestos.....	153
B.- LA TRAYECTORIA DE CARRERA Y LA DIRECCION DE RE- CURSOS HUMANOS.....	185
C.- CARGOS DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS, NO ADAPTABLES AL PLAN DE TRAYECTORIA DE CARRERA...	189
1.- Posibilidades de Trayectoria de Carrera de los Cargos no adaptables al Diseño del Plan de Tra- yectoria de Carrera.....	190
D.- CARGOS CREADOS, ADAPTABLES AL DISEÑO DEL PLAN DE TRAYECTORIA DE CARRERA.....	193
E.- TIPOS DE FORMULARIOS EXISTENTES EN LA EMPRESA - APLICABLES AL DISEÑO DE TRAYECTORIA DE CARRERA.	200
1.- Movimiento de Personal.....	200
2.- Solicitud de Personal.....	202
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	204
A.- Conclusiones.....	204
B.- Recomendaciones.....	211
BIBLIOGRAFIA.....	214
GLOSARIO DE TERMINOS.....	218
CITAS BIBLIOGRAFICAS.....	223
ANEXOS.....	224

En la Pág. 118, Párrafo 2, donde dice: "La Observación Has la!" debe decir: "La Observación hasta la ".

En la Pág. 120, Párrafo 2, donde dice: "incluyendo de ésta" debe decir: "incluyendo" debe decir: "excluyendo".

En la Pág. 121, Párrafo 3, donde dice: "utiliadas", debe decir: "utilizadas".

En la pág 125, párrafo 3, donde dice "van de I al IX..." , debe decir "van del I al X".

En la pág 129, párrafo 2, donde dice "que imperantes, el...", de be decir "que imponen el...".

En la pág 139, párrafo 1, donde dice "Dirección" , debe decir "Di rección".

En la pág 156, párrafo 3, donde dice "Según lo anterior", debe de cir "Según lo anterior".

En la pág 158, párrafo 3, donde dice "...de la Organización:", debe decir "... de la Organización."

En la pág 176, párrafo 1, donde dice "que a lo largo", debe de cir "que a largo".

En la pág 188, párrafo 2, donde dice "...ejecutarlas, tpdp", de be decir "...ejecutarlas, todo".

En la pág 189, párrafo 1, donde dice "peusto que", debe decir-- "puesto que".

En la pág 202, párrafo 1, donde dice "Dirección de Relaciones Industriales" , debe decir "Dirección de Recursos Humanos".

En la pág 205, párrafo 2, donde dice "consecuón", debe decir -- "consecución".

En la pág 205, párrafo 3, donde dice "para su aplicacióno", de be decir "para su aplicación".

idea del esfuerzo de un consecución de un fin naturaleza o razón de ser. y una combinación de vez más compleja, acti s, a la Organización - lio para la resolución - tar la toma de decisio- lizado como sistemas socia nético, de un grupo de un grupo de variables interrelacionadas. Es aquí, donde cobra - importancia el Recurso Humano como variable preponderante - para activar esos sistemas y para hacer posible el logro de las metas propuestas.

De acuerdo a lo antes referido, una de las necesidades que hoy se plantea la empresa organizada, se refiere a los esfuerzos que hace por mantener dentro de su estructura al Recurso Humano con que cuenta, logrando de esta forma proporcionarle la oportunidad de desarrollo dentro de la Organización, lo cual permite tanto al individuo como a la Organización alcanzar los objetivos planteados, obteniendo beneficios para ambos, a

través de la satisfacción de las necesidades organizacionales de ambos elementos.

La Trayectoria de Carrera como Técnica de la Planificación de Recursos Humanos, que permite establecer oportunidades de desarrollo al personal ofrece a través de un procedimiento sistemático, las vías y alternativas internas de progreso que aseguran la posibilidad de progresar dentro de la organización a través del paso por una serie de cargos que en conjunto conforman el camino de ascenso o progreso que la Organización se ha planteado como meta para retener aquel personal valioso y clave para la consecución de sus objetivos, y que al mismo tiempo se hace necesario para el Recurso Humano, pues éste se plantea la necesidad de que su esfuerzo, conocimiento e interés hacia la empresa le sea reconocido.

La presente memoria de Grado ofrece a la Organización, la oportunidad de contar con un Diseño de Trayectoria de Carrera que le servirá en la actualidad para ser implantado en la Dirección de Recursos Humanos, específicamente y de manera inmediata, ofreciendo al personal del mismo la oportunidad de orientar su rumbo profesional hacia el progreso. en el futuro dicho estudio constituirá un valioso modelo para activar el desarrollo del personal correspondiente a otras Direcciones de

la misma organización, partiendo de la base ya establecida en éste trabajo de investigación y análisis.

Otra contribución importante se refiere a la tarea que implicó perfeccionar los instrumentos utilizados por la Organización primordial para llevar a cabo esta investigación.

En éste mismo orden de ideas las técnicas a que nos referimos anteriormente y que sustentan el aspecto teórico-práctico integrado en la elaboración del presente Diseño de Trayectoria de Carrera, fueron los siguientes: Descripciones de Cargos, - Perfiles de Selección, Programas de Adiestramiento y Valoración de Cargos.

Todo estudio o análisis que implique una propuesta a ser implantada en la Organización, requiere de ciertas hipótesis prácticas que posibiliten su puesta en marcha y que aseguren el éxito en los resultados, en tal sentido, debemos destacar las siguientes:

- Las técnicas utilizadas para llevar a cabo el diseño de Trayectoria de Carrera, posibilitan la elaboración de las cadenas de Cargos por los cuales habrán de trasladarse los individuos ocupantes de los cargos de la Dirección en estudio.

- La Trayectoria de Carrera proporciona la posibilidad de desarrollar el Recurso Humano de una Organización, a través del perfeccionamiento y adquisición de mayores conocimientos o nivel educativo, perfeccionando habilidades y destrezas en el trabajo, a través del adiestramiento.
- La Trayectoria de Carrera satisface las necesidades Organizacionales. Por un lado la Organización logra aumentar los niveles de calificación profesional de su Recurso Humano, logra incrementar los niveles de identificación y lealtad hacia la empresa, disminuyen los niveles de rotación y se intensifica la motivación en el trabajo. Por otro lado, el trabajador siente que es considerado para optar o ser candidato para ocupar otros puestos, satisface su necesidad de ascender en la escala organizacional, considera que esta oportunidad significa un reconocimiento formal a su esfuerzo, entre otros.
- Se cree que la Trayectoria de Carrera contribuye al logro del objetivo que se plantea la Organización, de lograr el desarrollo del personal, a través de su movilidad vertical u horizontal, pasando por los cargos de la escalera organizacional, logrando hacer Carrera dentro de la Organización.

De esta manera es que se hace factible la elaboración e implementación del Diseño de Trauectoria de Carrera, de lo contrario perdería su verdadero sentido el realizar la presente Memoria de Grado.

A lo largo de la investigación se presentaron ciertos obstáculos de diversa indole, los cuales retrazaron en parte el desarrollo de la misma; estos son:

Lentitud por parte de la Organización en proporcionar cierta información requerida, para realizar las descripciones de cargos y para valorar los mismos, ya que en su esencia, esto es material confidencial.

Dedicamos parte del tiempo de la investigación a rediseñar el formato contentivo de los perfiles de Selección y a vaciar la información de los mismos, de acuerdo a cada cargo, esperando - su revisión y aprobación posterior.

Las limitaciones especificadas anteriormente, coinciden en que su repercusión mayor fué el factor tiempo, sin embargo, no constituyeron un obstáculo para lograr llevar a cabo el estudio.

Este estudio se divide en seis Capítulos, a saber:

CAPITULO I: Contiene el planteamiento del problema, que constituye la base para realizar la investigación que aquí nos compete.

CAPITULO II: Contiene el Marco Teórico, el cual define toda la teoría que sustenta la investigación, así como los enfoques utilizados, las técnicas de Planificación de Recursos Humanos más conocidas, hasta llevar a la técnica de Trayectoria de Carrera, que es definida junto a las herramientas de la Administración de Personal, que la hacen posible.

CAPITULO III: Contiene la presentación de la Organización, su nacimiento, naturaleza, objetivos, estructura organizativa, y donde la parte más significativa, afines del presente estudio, la constituye la descripción de las técnicas de Administración de Personal vigentes en la Empresa, aplicables a la Trayectoria de Carrera.

CAPITULO IV: Contiene el Proceso Metodológico seguido para realizar la investigación, donde definimos el diseño de investigación a ser utilizado, el área de estudio, la muestra sujeta a análisis, la búsqueda y las técnicas de recolección de información, y por último la técnica utilizada para analizar los datos.

CAPITULO V: Está compuesto por el Análisis y la Interpretación de los datos. En este capítulo se realizó el Diseño, conjuntamente con el análisis de los datos, para la mejor comprensión del estudio.

CAPITULO VI: Contiene las Conclusiones y Recomendaciones derivadas del análisis de los resultados obtenidos, a través de la interpretación de los mismos y de acuerdo a los objetivos de la investigación.

Concluimos este estudio con la inclusión de los anexos que permiten al lector, tener una visión más esquemática del trabajo, así como para aclarar a través de la observación, algunos de los puntos contenidos de nuestra Memoria de Grado.

Estimamos necesario expresar que la realización de nuestra Memoria de Grado, responde a los siguientes objetivos:

- a.) Al cumplimiento de una exigencia académica para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales, y;
- b.) Ofrecer una respuesta precisa al objetivo planteado por **CORAVEN, C. A.**, de desarrollar a su Recurso Humano.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Resulta innegable, el hecho de que la Organización actual logra sus metas planificando, coordinando y dirigiendo el movimiento de todas sus unidades operativas y administrativas; en tal sentido, colocaremos el énfasis en el objetivo que se ha planteado la Organización respecto al desarrollo de su Recurso Humano.

Para cumplir con este objetivo, la tarea de desarrollar el Recurso Humano debe basarse en la utilización de una de las Técnicas que ofrece la Planificación de Recursos Humanos, tomando en cuenta que la selección de la misma guarde la mayor adecuación respecto a las necesidades y características de la empresa.

Por tanto, el problema de desarrollar al personal, implica ofrecer a éste, oportunidad de ascenso base a una serie de vías o alternativas de progreso previamente establecidas.

Surgió en torno a ésta materia, la idea de Diseñar un Modelo de Trayectoria de Carrera como una técnica válida para lograr el progreso y desarrollo de los Recursos Humanos, en una empresa productora de programas para televisión: **CORAVEN, C.A.**, tomando en cuenta para tal fin los cargos de la Dirección de Recursos Humanos, la cual está constituida por la Gerencia de Administración de Recursos Humanos, y la Gerencia de Captación y Desarrollo.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se hace necesario elaborar un diseño de Trayectoria de Carrera para la Dirección de Recursos Humanos de la empresa en estudio, **CORAVEN, C. A.**, con el fin de aportar una técnica de desarrollo de personal, que permita a los individuos que trabajan en dicha Dirección, escalar posiciones dentro de la estructura jerárquica de la misma, sirviendo así, de apoyo a políticas que en materia de personal emprenda la empresa.

CAPITULO II: MARCO TEORICO.**A.- PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS:**

Tomando en cuenta la actual dinámica organizacional, cabe destacar la creciente importancia que ha venido tomando el Recurso Humano dentro del proceso productivo y como actor del mundo laboral.

El Recurso Humano bien desarrollado va a contribuir al crecimiento y consolidación de la Organización. Con el peso del tiempo la concepción del Recurso Humano ha evolucionado, por lo cual se ha hecho notorio en las diversas corrientes - teóricas, la necesidad de preparar y desarrollar al Recurso Humano para algo más que los fines netamente productivos.

Este Recurso Humano debe ser desarr5ollado integralmente de acuerdo a sus necesidades y potencialidades individuales. De allí que su importancia es prioritaria, respecto a los demás recursos, debido a que es el Recurso Humano quien dirige y controla el destino de la Organización y de su eficiencia va a depender el éxito o el fracaso de la misma.

Es por esto, que la función de Recursos Humanos se preocupa por dirigir sus esfuerzos hacia un enfoque más amplio e integral, que responda al cambio planteado en la ideología, en la gerencia, en la tecnología, en la política, en la economía, en el campo laboral y en la sociedad global; para lo cual se -

hace necesario una planeación estratégica de todos los recursos, y una maximización en la utilización de todos los medios para lograr una mayor eficiencia organizacional.

La Planificación es entendida como:

"El arte y la ciencia de optimizar el empleo de los recursos para el logro de objetivos y metas".(1)

Del mismo modo, desde el punto de vista organizacional, la planeación es:

"La selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzarlos resultados deseados. Es determinar por adelantado lo que se va a hacer y como se va a hacer"(2)

En este orden de ideas encontramos, que la Planificación de Recursos Humanos, constituye un proceso inmenso dentro de la Planificación de la Organización, que le garantiza a ésta el personal adecuado, disponible en el momento preciso y dirigido a ejecutar las tareas requeridas a fin de lograr conjuntamente los objetivos o metas corporativas.

La Planificación del Recurso Humano implica otorgar oportunidades de adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y acrecentar la experiencia dentro del marco laboral.

Donde también éste ha venido ejecutando su actividad profesional y por tanto la empresa, como el trabajador, logran satisfacer sus propias necesidades organizacionales.

Desde el punto de vista de la Organización, la Planificación de Recursos Humanos, tiene como fin asegurar las necesidades de mano de obra calificada e dónea en cualquier moment dentro de un futuro previsible.

Desde el punto de vista del trabajador, el fin de la Planificación de Recursos Humanos, es la posibilidad de un desarrollo y utilización óptima de su capacidad personal en el trabajo.

La planificación supone que las medidas se tomen, pensando en sus consecuencias. Las medidas administrativas respecto al Recurso Humano, deberan estar de acuerdo con la demanda y oferta de trabajo en la Empresa.

La planificación de Recursos Humanos toma en cuenta la aptitud, eficiencia, capacidad y desempeño para describir las aptitudes en términos cuantitativos de lugar a que la política para promover y desarrollar la capacidad de la mano de obra no reciba el "interés que merece".

Así mismo la capacidad de la mano de obra viene influida por otros factores además de la aptitud, la formación y la experiencia, entre los cuales encontramos la actitud del trabajador

hacia la organización y su trabajo, su voluntad de contribuir y otros factores motivacionales.

Vemos así, como la Planificación de Recursos Humanos - está ligada a la Planificación Organizacional, y constituye un proceso propio de la función del personal que tiene por objeto mejorar y desarrollar el recurso Humano existente en la Organización, en un momento determinado.

Para ello es necesario desarrollar una serie de acciones e implementar una serie de técnicas con el fin de lograr - el máximo aprovechamiento del Recursos Humano. De esto se encarga la Administración de Personal que se relaciona con todos los aspectos de Administración de Recursos Humanos, que incluye la detección de necesidades de Recursos Humanos dentro de una Empresa, así como el Reclutamiento y Selección de Personal, desarrollarlo, darle recompensas y beneficios y por último servir de enlace con los Sindicatos y Entidades Gubernamentales.

No obstante, para ello es primordial definir en el ámbito organizacional a la Planificación, como el medio a través - del cual, se logra establecer un curso de acción que permita - obtener un resultado determinado, integrando en forma general y detallada el trabajo, para así lograr el máximo desarrollo en el contexto organizacional.

Obviamente se hace imprescindible, la relación existente entre planificación de la Organización y Planificación de los Recursos Humanos.

En el anterior orden de ideas, y conociendo a la Empresa como la base de una sociedad industrial, los individuos podrán desarrollarse en su dinámica interna, a un nivel jerárquico - específico.

Cuando el Recurso Humano se planifica, se origina de una manera simultánea, una nueva actitud hacia el trabajo, ya que - están siendo desarrollados aquellos conocimientos, experiencias y habilidades que deben poseer el individuo con la finalidad de que logre ser el más idóneo para ocupar determinado cargo.

1.- **Métodos utilizados en la Planificación de Recursos Humanos.**

Es necesaria la existencia de métodos que permitan sustentar la Planificación de Recursos Humanos, dada la - amplitud e importancia de los mismos en el desarrollo, preparación y mantenimiento del trabajador en la organización.

Para la mayor integración de los propósitos del presente estudio, se mencionan los métodos utilizados sin realizar la explicación necesaria, ya que no se adecúan en su totalidad al desarrollo del tema en cuestión.

1.1- El Método Cuantitativo.

Este método o enfoque cuantitativo comprende los instrumentos estadísticos, econométricos, matemáticos y computarizados utilizados para cualquier procedimiento implícito en la planificación de Recursos Humanos.

Por lo general, este método aparece interrelacionado con el método cualitativo, aunque bien puede desarrollarse cada uno separadamente, así como lo hacemos para fines de nuestro estudio.

1.2- El Método Cualitativo.

Constituye el eje fundamental de cualquier esfuerzo orientado a integrar lo estratégico a la Planificación de Recursos Humanos, por considerar al hombre como factor clave y determinante en el logro de los objetivos organizacionales. - El mencionado enfoque, permite establecer las acciones a emprender en Administración de Personal.

De ésta manera, es posible contar con el Recurso Humano, dispuesto a contribuir de manera creativa al logro de las metas y estrategias planteadas por la Organización, aún cuando posea ciertas limitaciones para ello.

Así mismo, contribuye a la ocupación efectiva y continúa de los diversos cargos o puestos claves de la empresa, por parte de ciertos números de profesionales cuyas características han de definirse previamente.

Razón de ser lógica, dado que todo el personal no puede actuar de manera independiente, y su acción de conjunto debe estar orientada hacia el logro de los objetivos corporativos.

Una vez destacada la relevancia de la Planificación de Recursos Humanos y la del enfoque cualitativo, como nivel de análisis superior y globalizante del Recurso Humano Organizacional, es de prioridad enfatizar la importancia de esta concepción como marco de referencia para el presente estudio.

A pesar de poder darle la relación entre ambos enfoques, el enfoque cualitativo presenta los métodos suficientes y necesarios que pueden servir de utilidad para la elaboración y diseño del modelo de Trayectoria de Carrera, los cuales es oportuno señalar, sin adentrarse en una análisis profundo, a excepción de la Trayectoria de Carrera, la cual se presenta como el elemento clave de la investigación.

2.- TECNICAS UTILIZADAS EN LA PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS.

La estructura actual de toda Organización debe considerar a la planificación de Recursos Humanos como una alternativa que le permite mejorar, desarrollar y utilizar al máximo las capacidades de los miembros de la misma, garantizando el sistema de oportunidades dentro de un modelo de desarrollo, que exige la relación entre el individuo y la empresa.

La Planificación de Recursos Humanos es una función de reciente aparición en el área de personal que cobra cada vez mayor importancia, por el hecho de avocarse a concebir hacia el futuro de necesidades de la cantidad y calidad del personal que se estima que va a requerir la organización, tanto en el presente como en el futuro. (3)

Esta Planificación de Recursos Humanos, ofrece una serie de técnicas susceptibles de ser aplicadas y que facilitan la obtención de los objetivos que en materia de Personal han sido planteados, a corto, mediano y/o largo plazo. Estas técnicas responden al objetivo común de la Planificación de Recursos Humanos, a pesar de que utilicen herramientas unas veces comunes, y otras diferentes, las cuales no serán expuestas con mayor detalle, pues no sirven a los fines del presente estudio.

Las técnicas a que nos referimos anteriormente son las siguientes:

- Planificación de Carrera.
- Planificación de Sucesión o Cuadros de Reemplazo.
- Patrones de Carrera.
- Trayectoria de Carrera.
- Detección de Necesidades de Adiestramiento.
- Descripciones de Cargos.
- Perfiles de Selección.

Las cuatros primeras técnicas se definen inmediatamente, sin embargo las tres últimas, son desarrolladas posteriormente, pues sirven, relacionadas como herramientas para realizar la Trayectoria de Carrera, que nos planteamos en el presente estudio.

2.1.- Planificación de Carrera.

Consiste en establecer las posibilidades de progreso del hombre que ocupa un cargo en la organización, con énfasis en verlo desde el punto de vista del sujeto, lo cual exige un análisis y estudio personalizado en función del potencial, evaluación de la persona y características personales. Por ello se dirige fundamentalmente a un grupo muy reducido de trabajadores dentro de la empresa, básicamente al nivel gerencial, a fin de prepararlo para ocupar cargos de mayor responsabilidad.

Es un método ampliamente utilizado para el pronóstico de los Recursos Humanos, donde se hace coincidir la Planificación del Recurso Humano con las necesidades, capacidades y aspiraciones de cada persona.

2.2.- Planificación de Sucesión. Cuadros de Reemplazo.

Es la previsión que hace la organización a fin de poder disponer de la persona adecuada para reemplazar a otra que abandona un cargo, con el objeto de asegurar una continuidad en las operaciones y funciones de la empresa, otorgándole mayor énfasis a los cargos claves, es decir, gerenciales y directivos.

Este proceso se lleva a cabo a través de la utilización de los "**Cuadros u Organigramas de Reemplazo**" que es un instrumento de uso interno de la organización que le permite conocer la situación en materia de reemplazo para cada uno de los puestos claves. A través de estos esquemas organizativos se indican los posibles sustitutos, tomando en cuenta aquellos factores que provocan el abandono del cargo por parte de su ocupante, tales factores pueden ser las jubilaciones, las promociones, los traslados, y otros. Pueden preverse varios reemplazos para un puesto o por el contrario puede una sola persona ser considerada como candidato para más de un puesto.

2.3.- Patrones de Carrera.

Es la técnica que se caracteriza por integrar y contrastar perfiles profesionales básicos de todos los cargos de la organización, a través de una matriz de múltiples entradas a fin de identificar y obtener el tipo específico de Recursos Humanos requeridos por la Organización para asegurar el logro de sus objetivos, precisando las cualidades o características que este personal deba poseer. Es un método dirigido a aquellas profesiones claves sobre cuya responsabilidad descansa la obtención y logro de los objetivos organizacionales.

2.4.- Trayectoria de Carrera.

El método de Trayectoria de Carrera Constituye una Técnica de la Planificación de Recursos Humanos basados en el interés de la organización por el progreso de su personal.

"La mayoría de las personas que trabajan en organizaciones avanzan a lo largo de una dimensión jerárquica durante sus carreras,.... algunos llegan a ocupar niveles muy altos y continúan ascendiendo hasta su retiro, mientras que otros se estabilizan en algún punto inicial de sus carreras. Algunas ocupaciones y organizaciones tienen muchos escalones, mientras que otros son bastantes uniformes"(4). Así, intenta E. SCHEIN, describir esquemáticamente lo que la Trayectoria de Carrera implica, es decir, el avance del trabajador a través de la estructura jerárquica de la organización, sin dejar de resaltar dos limitantes:

- Que algunas personas no hacen carrera, y se estabilizan en sus puestos iniciales.
- Que algunas organizaciones no proporcionan estructuras jerárquicas susceptibles de permitir al personal hacer carrera.

B.- TRAYECTORIA DE CARRERA.**1.- EL TERMINO "CARRERA".**

Según W. GLUECK:

"Una Carrera es una secuencia de relaciones de trabajo y experiencias, en las cuales una persona participa durante un tiempo determinado en su vida laboral". (5)

En este sentido puede considerarse a la Carrera como una secuencia de experiencias relacionadas con el trabajo de una persona, a través de una vida laboral. Es fundamentalmente un proceso en el cual el individuo aprende nuevas destrezas - que le permite seguir moviéndose dentro de la Organización, - pues el hombre incrementa u propio nivel de progreso al mismo tiempo que ayuda a la empresa de la cual forma parte a conseguir sus objetivos.

La definición de A. Cononici, expone nuevos aspectos que considera constituyen a la Carrera y que se manifiestan - cuando dice que la Carrera es la técnica que intenta.

"... promocionar en relación a los cambios de la empresa a un número suficiente de hombres capacitados para ocupar con el tiempo diferentes posiciones en la misma". (6)

Este autor que la Carrera responde a las necesidades de cambio que enfrenta la organización y donde los ascensos se dirigen hacia la persona que ha demostrado a través de su actividad laboral capacidades que le hacen merecedores de ocupar posiciones de mayor responsabilidad y complejidad.

El término Carrera se ha venido considerando como ligado al concepto de responsabilidad, individualizando en dicho elemento, el atributo que expresa el carácter sustancial del fenómeno y el punto de encuentro entre las exigencias del individuo de expresar sus propias posibilidades de capacidad efectiva y las posibilidades de la empresa de proponer condiciones concretas para que aquella capacidad se pueda tener en cuenta y realizarse.

Sobre esta base, la Carrera viene definida como el desempeño de responsabilidades que una persona realiza en el curso de su vida de empresa respecto a un punto de partida definida por la responsabilidad implícita o explícita relativa a la posición inicial de iniciación.

Según G. Testa este desempeño puede dar lugar a los siguientes tipos de Carrera:

- a.- Carrera en Sentido Vertical, que se realiza por medio de la aceptación de niveles de responsabilidad sucesivos y más elevados a lo largo de la escala jerárquica de la estructura de la empresa.

- b.- Carrera en sentido Horizontal, que se realiza a través de la aceptación de áreas de responsabilidades sucesivas y más amplias o de sucesivas responsabilidades de distinto tipo, sin una modificación correspondiente desde el punto de vista formal del nivel jerárquico al que se pertenece.

De esta forma, a efectos del presente estudio puede afirmarse que el término Carrera designa el proceso por el cual avanza el hombre en la Organización a través de experiencias adquiridas en el trabajo, el desarrollo de nuevas destrezas y su propia capacidad, lo cual le permite ocupar posiciones diferentes durante su vida laboral dentro de su misma organización.

2.- DEFINICION DE TRAYECTORIA DE CARRERA.

Es un método cualitativo de la Planificación de Recursos Humanos, que ofrece las vías y alternativas internas de progresos por las cuales el individuo tiene la posibilidad de avanzar o movilizarse y hacer Carrera dentro de una función o área específica de la Organización.

La Trayectoria de Carrera ofrece la secuencia de Cargos que orienta el camino de ascenso del individuo dentro de la estructura jerárquica organizacional, exigiéndole el cumplimiento de ciertos requisitos que deben cubrir para lograr tal ascenso.

Es una técnica que va más a lo organizacional, y donde se definen las características exigenciales necesarias para ocupara ciertos cargos a fin de proporcionarle al individuo que las posea o desarrolle, oportunidades de progreso, al mismo tiempo que se logre el cometido fundamental y más de este, de los cargos que componen la Organización.

En sí, la Trayectoria de Carrera se define más específicamente como:

La Técnica de Planificación de Recursos Humanos que permite establecer el desarrollo del personal de una organización, a través de vías y alternativas internas de progreso presentadas por una serie de cargos que describen el camino de ascenso dentro de la escalera organizacional, por la cual el individuo tiene la posibilidad de movilizarse y hacer carrera dentro de una función o área específica de la Organización.

Para llevar a cabo un plan de Trayectoria de Carrera se requieren de una serie de técnicas que se constituyen en - las herramientas fundamentales para la realización, estas son: las Descripciones de Cargo, Perfiles de Selección y Programas de Adiestramiento, de las cuales hablaremos más adelante. Se requiere también el análisis y conocimiento de la Organización, de su Estructura Jerárquica y Estructuras de Cargos.

3.- MOVILIDAD DE LOS TRABAJADORES EN LA TRAYECTORIA DE CARRERA.

La Trayectoria de Carrera es una técnica que permite establecer las vías de progreso a través de alternativas internas que proporcionen la posibilidad de movilizarse y hacer carrera dentro de un área de una función o dentro de un área específica dentro de la Organización. Los individuos se trasladan verticalmente, en forma ascendente u horizontalmente, lo que se conoce como traslado lateral, presentandose éstas como vías que capitalizan sus conocimientos y aportes. La movilidad de los individuos a través de la estructura de cargos, escalera organizacional o cadena de cargos por los cuales tienen la probabilidad de ascender o trasladarse.

Dicho lo anterior es posible definir la movilidades que se pueden generar para la mejor comprensión del diseño de modelo de Trayectoria de Carrera.

3.1- Movilidad Vertical Ascendente:

Se presenta como la movilidad de un individuo a través de vías o alternativas verticales ascendentes. Lo cual implica pasar a un cargo de mayor responsabilidad y que requiere

mayores exigencias y habilidades más desarrolladas, es decir hay ascenso en la cadena jerárquica.

Este ascenso se realiza tomando en consideración las habilidades y exigencias de los cargos, lo cual nos lleva a pensar, que para pasar de uno a otro cargo de mayor grado jerárquico, se debe cumplir primeramente con las exigencias del cargo de grado inferior.

Se toma en cuenta la secuenciación de dichos cargos, en atención a la unidad donde se origina el proceso, permitiéndose así el flujo normal de ascenso.

3.2- Movilidad Horizontal Lateral Ascendente.

Se presenta como la movilidad o paso de un individuo a través de los cargos en forma ascendente pasando a formar parte de otra unidad organizativa o gerencial, esta se diferencia de las transferencias o movilidad horizontal por el hecho de que el individuo alcanza una nueva posición o nivel salarial.

3.3- Movilidad Horizontal.

Son las vías o alternativas que puede tener un cargo o eslabón, a través de cadenas de cargos, de manera horizontal lateral hacia otros cargos pertenecientes o bien al mismo De--

partamento específico o hacia otros Departamentos de la misma Dirección de la Empresa.

Este tipo de movilidad implica el traslado hacia cadenas de cargos paralelos, los cuales, de acuerdo a sus actividades específicas, permiten el incremento o no de sus responsabilidades, permitiendo así el flujo normal de la Trayectoria - de Carrera.

Respecto a la movilidad horizontal, la Organización puede crear mecanismo que permitan desarrollar habilidades y experiencias especiales para llevar a cabo una movilidad horizontal de cargos hacia otras áreas, y que esto sea entendido por su personal como una promoción.

3.4- Movilidad Compuesta.

La movilidad vertical y horizontal se llevan a cabo en unidades organizativas al mismo tiempo, sin embargo, en cargos diferentes, pues la Trayectoria de Carrera es aplicada al total de cargos susceptibles de ser incluidos en este proceso. De esta forma cuando dentro de una misma unidad se presentan ambas clases de movilidad, estamos frente al tipo de movilidad compuesta.

4.- LAS CADENAS DE CARGOS EN LA TRAYECTORIA DE CARRERA.

La base para elaborar las cadenas de cargos, ha estado conformada por las técnicas de Administración de Personal - aplicables a la Trayectoria de Carrera. A través de ellas ha sido posible elaborar las cadenas de cargos por lo que pasarán los trabajadores a fin de hacer carrera dentro de la Organización, y más específicamente dentro de la Dirección sujeta a estudio.

De acuerdo a lo anterior, se adoptó una terminología específica, que permite comprender mejor los tipos de cadenas de cargos. Existente de esta manera dos tipos de cadenas de cargos:

4.1- Cadena de Cargos Simple:

Consiste en una cadena de cargos conformada - por una serie continua de eslabones o cargos cuyas actividades son similares entre sí, de acuerdo al Departamento del cual forman parte.

La Movilidad en la cadena de cargos simple, ocurrirá siempre en forma vertical ascendente única y exclusivamente.

Los grupos de cargos de este tipo de cadena, suelen poseer una denominación igual o similar, variando sólo en la clasificación que le otorga la escala salarial en base a su grado jerárquico.

Este tipo de cadena de cargos, reúnen funciones similares entre sí, caracterizadas por el conjunto de responsabilidades específicas correspondientes y al Departamento al cual están adscritos, hecho por el cual suele denominarse "Familia de Cargos". Así el trabajador hará carrera dentro de la cadena simple de acuerdo a la familia de cargos a la cual pertenece.

Resulta innegable que el paso de un trabajador a través de la cadena de cargos responden al desenvolvimiento de éste en el cargo inmediatamente inferior, para así ser transferido al cargo inmediatamente superior.

Sin embargo, la trayectoria del trabajador a través de la cadena de cargos simple es limitada ya que existe un fin de tope, el cual se presenta como una limitación que posee la cadena de cargos simples, pues ello no permite -

continuar el flujo de carrera, por no adecuarse a otras funciones similares en otras cadenas de cargos. (Ver ejemplo: Analista - de Personal - Analista Funcional Analista de Clasificación y Compensación, tomado de la Estructura de cargos de la Dirección).

4.2- Cadena de Cargos Compuesta.

Consiste en una serie continua de eslabones o cargos en forma de cadena, que permita interrelacionar entre sí cargos o familias de cargos pertenecientes a una misma Gerencia o Dirección, y cuyas actividades y funciones específicas no son similares entre sí

La movilidad de los trabajadores, por los diferentes eslabones de la cadena de cargos compuesta, puede ocurrir siempre y cuando agrupe cargos con funciones un tanto diferentes o bien - familias de cargos. Movilidad factible en un área específica de una Gerencia y/o bien movilidad hacia otras áreas de la misma dirección.

En el tipo de cadena de cargos compuestos, pueden darse tres casos de movilidad:

- Movilidad Vertical Ascendente.
- Movilidad Horizontal.
- Movilidad Horizontal Lateral Ascendente.

Ahora bien, este tipo de cadena de cargos ha sido denominada compuesta, ya que pueden ocurrir los dos tipos de movilidad, tanto la vertical como la horizontal, y pueden darse o no las combinaciones de los diferentes casos de cada una de ellas.

Los grupos de cargos de la cadena compuesta, suelen poseer una denominación diferente, combinando grupos de cargos y/o grupos de cargos y/o grupos de familias, cuyas responsabilidades se adecúan de manera específica de acuerdo al conjunto de actividades de los cargos agrupados .

Así, el trabajador realizará la Trayectoria de Carrera, a través de los eslabones o cargos de una cadena compuesta.

No obstante, el paso de un eslabón a otro, viene dado por el desenvolvimiento del trabajador en el cargo inmediato -

inferior, y ello supone años de experiencia, mayor capacitación y adquisición de conocimientos básicos necesarios, un tanto diferentes a los que venía desempeñando, así como también de mayor importancia y complejidad que aquellos requeridos en las cadenas de cargos simples; a fin de ser promovido al cargo inmediato de la cadena de cargos, para seguir el flujo normal de la Trayectoria de Carrera por la organización.

5.- DIAGRAMAS DE MOVILIDAD EN LA TRAYECTORIA DE CARRERA.

La trayectoria que puede presentar un cargo en relación y en función de otros que en conjunto conforman la cadena de cargos, presenta la posibilidad de representarse gráficamente, a fin de hacer más fácil la visualización y entendimiento del proceso a seguirse en el desarrollo de la trayectoria, esto requiere de la revisión de los cargos específicos que conforman la unidad sujeta a análisis, así al conocer la ubicación de los diversos cargos puede realizarse posteriormente la serie de escalones organizacionales por donde se va a producir la movilidad vertical y horizontal.

Las cadenas de cargos simples y compuestas que pueden o no relacionarse entre sí, serán representadas mediante el diagrama de movilidad: eje de coordenadas cartesianas, donde el EJE X corresponderá a los cargos o eslabones de las cadenas, - siendo factible la existencia de diversas cadenas laterales o paralelas pertenecientes a una Dirección específicamente; para tal fin se creó la siguiente nomenclatura:

C U A D R O No. 1: NOMENCLATURA

=====

CARGOS	G E R E N C I A S	
	ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	CAPTACION Y DESARROLLO
ANALISTA	a	a'
JEFES DE DEPARTAMENTO	b	b'
GERENTES	c	c'
RECEPCIONISTA-SECRETARIA	d	
ARCHIVISTA	e*	
ASISTENTE DE INTERCAMBIO	f*	
MENSAJERO	g*	

El EJE y comprenderá los grados jerárquicos, a fin de ubicar cada uno de los cargos representados de tal manera de entender la secuencia del trabajador por las escaleras organizacionales, en relación a los Grados de la Estructura de Salarios.

En el caso mencionado, podrán observarse la movilidad horizontal y vertical, necesaria para cumplir el adecuado flujo pr las diferentes Cadenas del Diseño del Plan de Trayectoria de Carrera. (*Estos cargos no hacen carrera dentro de Recursos Humanos).

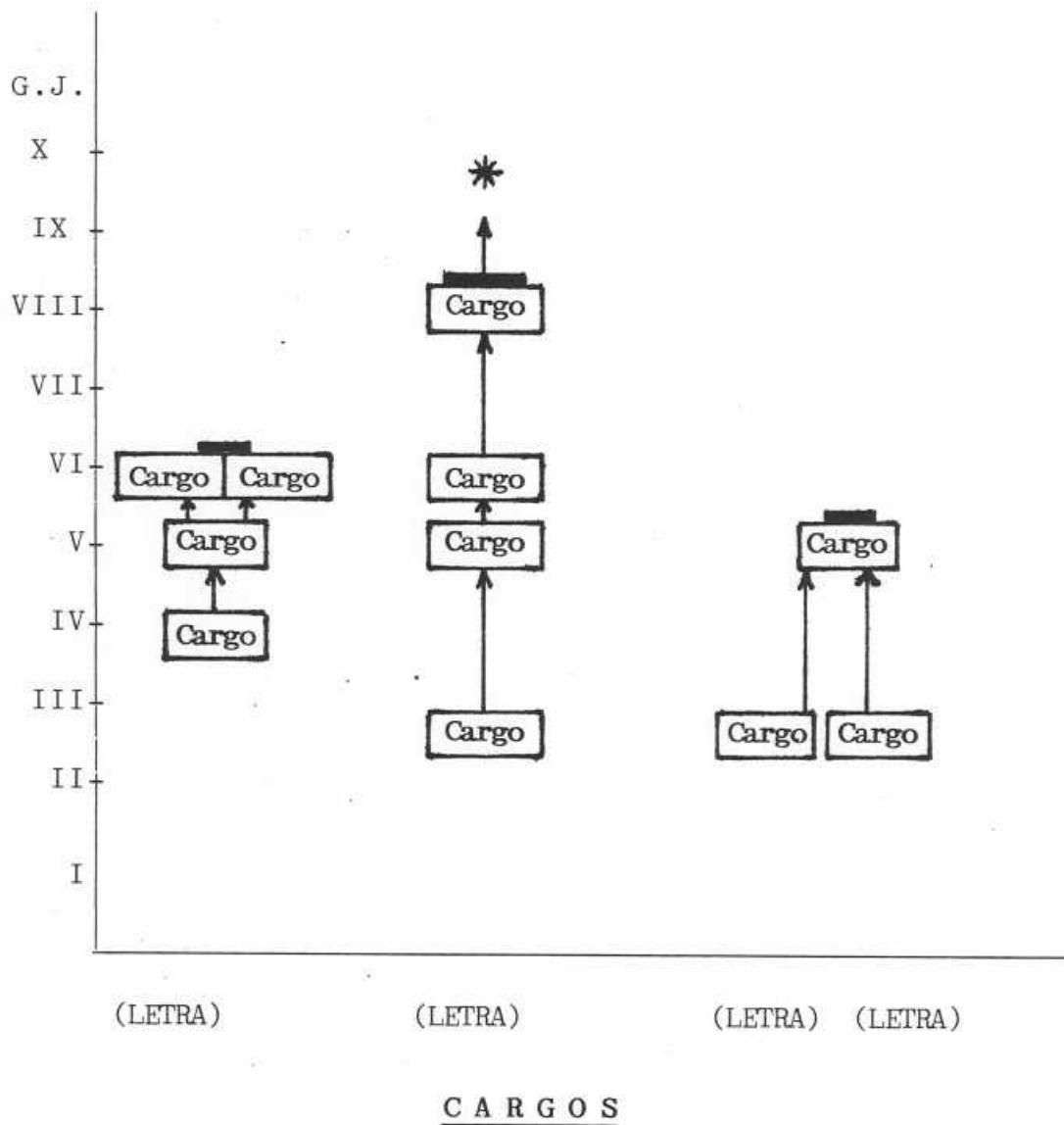
De esta forma se obtienen los esquemas preparados que representan los posibles flujos de carreras que se esperan de los cargos.

La representación gráfica de estos flujos de carreras siguen los esquemas siguientes:

5.1- **Diagrama de Movilidad para Cadenas de Cargos
Simples:**

Ver Gráfico No. 1 (Página siguiente).

G R A F I C O No. 1:



LEYENDA:

- G.J.** = Grado Jerárquico
- ↑ = Movilidad Vertical Ascendente.
- ▬ (thin) = Límite mínimo (no superior al tercer eslabón en la cadena cargos simple).
- ▬ (thick) = Límite máximo (no superior al sexto eslabón en la cadena de cargos simples).
- *
- Letra** = Se hace referencia a una letra del abecedario, a lo largo de la representación de los gráficos del Eje de Coordenadas Cartesianas, para ubicar la cadena de cargos creada

Continuación ...

en la Unidad, Departamento, o Gerencia a la cual pertenece.

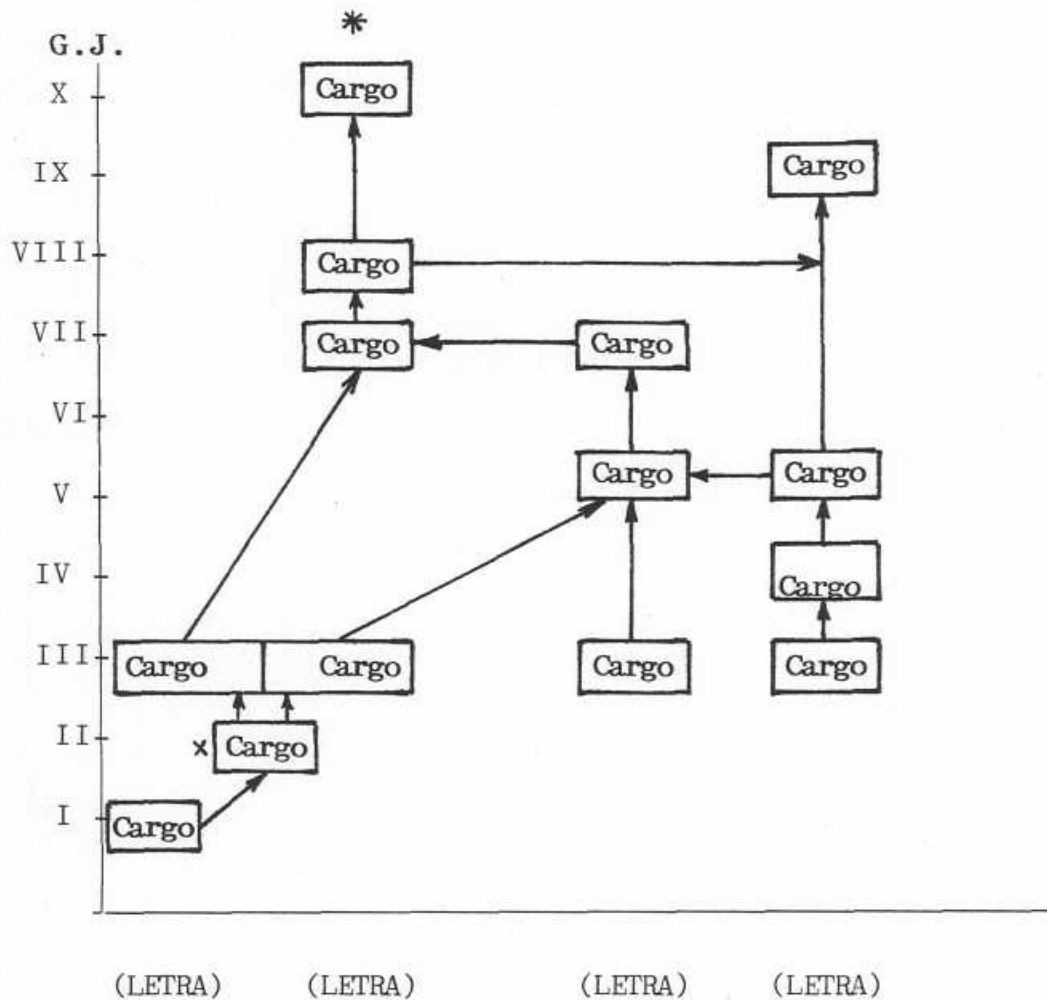
Tomado de la Memoria de Grado de Sánchez Carol C y -
Tarroja G. María E. "Diseño de un Plan Estructurado de Trayectoria Carrera. Caso Estudio: Tabacalera C.A." UCAB 1983.

Cada Cadena de cargos representada, o familia de cargo, será explicada de manera concisa, según la Movilidad Vertical Ascendente hacia cargos superiores en grados jerárquicos. Señalando el tope de la cadena al hacer referencial al límite mínimo, cuando sea no superior al tercer eslabón en la cadena de cargos, y al límite máximo, cuando sea no superior al sexto eslabón en la cadena.

No obstante, se harán referencias a las actividades y requisitos más importantes a cubrir por el trabajador para desempeñar el cargo, en términos de su evolución y desarrollo de carrera en la organización. Complementado la información con las matrices de registro creadas para cada cadena de cargos.

5.2- Diagrama de movilidad para Cadenas de Cargos

Compuesta:

G R A F I C O II:C A R G O S**LEYENDA:**

G.J. = Grado Jerárquico.

↑ = Movilidad Vertical Ascendente.

↔ = Movilidad Horizontal.

↗ = Movilidad Horizontal Lateral Ascendente.

* = Podrá continuar carrera hacia cargos de nómina confidencia.

Letra = Representa el departamento, gerencio o dirección a la cual pertenece.

Continuación Leyenda Grafico II.**Carrera. Caso Estudio: Tabacalera, C.A." UCAB 1983.**

Las cadenas de cargos compuestas creadas, permitan relacionar entre sí, familias de cargos en relación con cargos similares y cargos específicos de la Organización. Por esta razón, la manera utilizada para entender el flujo de carrera que pueden tener los trabajadores por los diferentes cargos de las cadenas, es el eje de coordenadas cartesianas, donde se puede observar de manera más clara, las diferentes vías o posibilidades de movilidad vertical u horizontal, y las variables que la movilidad horizontal pueda tener.

En el gráfico, será posible visualizar, la relación entre cadenas de cargos paralelas entre sí, pertenecientes a unidades, departamentos y gerencias iguales o diferentes en una misma dirección.

De igual manera, el paso de un cargo a otro, y el ascenso o permanencia en grados jerárquicos de la escala de la Estructura de salarios, se explicará de manera detallada y en relación directa, con los aspectos más representativos a cumplir por el trabajador que vaya a ocupar un cargo específico. De manera simultánea, las matrices de registro permitirán conocer el cúmulo de datos, para cada uno de los cargos de las cadenas

elaboradas en el diseño del Plan de Trayectoria de Carrera.

C.- TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES A LA TRAYECTORIA DE CARRERA.

La administración de personal intenta desarrollar las potencialidades de los empleados de manera que su trabajo les dé máximo de satisfacción y por ende, sus esfuerzos sean más productivos para la organización. Es una función básica y de dirección que penetra en todos los niveles de manejo y permite obtener resultados efectivos a través de la cooperación de todos los miembros de la Empresa, mediante la formulación de políticas de personal a través del conocimiento de los diferentes puntos de vista existentes en los distintos niveles de la Empresa.

La administración de personal se encarga de iniciar el establecimiento de políticas en materia de personal, sirviéndose de una serie de técnicas o herramientas fundamentales para posteriores tomas de decisiones. En este sentido podemos afirmar que la utilización de técnicas propias de la Administración de Personal posibilitan el cumplimiento de los objetivos planteados, ya que sirven como sistemas de información sobre los recursos Humanos de la Organización.

El proceso de Administración de Personal se inicia con la función de reclutamiento que implica la búsqueda dentro del mercado laboral (Reclutamiento Externo) o dentro de la misma Organización (Reclutamiento Interno) de posibles candidatos

para ocupar una vacante determinada atendiendo a ciertas características exigibles por la organización. Sigue el proceso pasando por una serie de funciones básicas hasta llegar a la función de Jerarquización, que es cuando el individuo sale de la Organización, lo cual exige, como los otros pasos el cumplimiento de un conjunto de formalidades que van desde la entrevista de retiro hasta la preparación de la liquidación. Desde el inicio al final del proceso, la Organización ejerce un conglomerado de funciones que son de estricto cumplimiento a fin de cumplir con la cadena de deberes que implica la Administración de personal.

En este sentido son sólo ciertas técnicas de Administración de Personal las que resultan susceptibles de ser analizadas a fin de realizar el diseño del Modelo de Trayectoria de Carrera propuesto, y es por esta razón que el conglomerado de técnicas o herramientas utilizados por otros métodos, -- anteriormente nombrados no serán abordados, ya que no representan ningún aporte sustancial, a los efectos del presente trabajo.

1.- PERFILES DE SELECCION.

Los perfiles de selección permiten ubicar al individuo más idóneo para ocupar un determinado cargo, atendiendo

a los atributos, cualidades, habilidades y destrezas personales que deben poseer el aspirante, para cubrir las exigencias que demanda el Cargo.

Del mismo modo, para lograr la mayor adecuación del individuo al cargo es necesario hacer una clasificación pormenorizada de las características, conocimientos y aptitudes personales que debe poseer el aspirante para poder desempeñarlo, por ello esta técnica sirve para delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo a fines de la selección del futuro empleado.

Esta técnica de Administración de Personal permite conocer las necesidades ocupacionales de la Organización en relación al conjunto de características que se exige al ocupante de cada Cargo.

2.- DESCRIPCIONES DE CARGO.

Dicha técnica desempeña un papel determinante debido a la creciente importancia del factor humano como factor de aumento de la productividad, sin embargo, su aplicación e importancia proviene primordialmente de la utilidad que presenta en la elaboración de un Modelo de Trayectoria de Carrera, pues condiciona una buena parte de la dirección de personal, del reclutamiento a la selección, de las promociones y transferencias a la retribución.(7).

Técnicamente las Descripciones de cargos se constituyen como un instrumento que permite recoger información sobre todos los cargos de la Organización para así mantener un registro de los mismos, por esa razón el término se ha definido como:

"La descripción escrita de las operaciones, responsabilidad y funciones de un puesto individual" (8)

Las Descripciones de Cargos delimitan las obligaciones de cada empleado, precisa las cualidades y responsabilidades que implica cada trabajo, facilita la distribución de las labores, permite la incorporación de procedimientos modernos al trabajo y principalmente orienta el proceso de desarrollo e incorporación de funciones y responsabilidades del trabajador.

Esta Técnica de Administración de Personal que ofrece una descripción de la Estructura Organizacional actual que reflejando el alcance, los objetivos, la autoridad y la responsabilidad de cada puesto, "se constituye también como una guía para el desarrollo de personal de cada miembro de la organización y para la evaluación de la actuación individual a la luz de los objetivos y estándares". (9)

Las Descripciones de Cargos constituyen la herramienta primordial para la identificación y definición de las unidades de

trabajo, brindan un medio de comparación entre los puestos para así determinar su jerarquía relativa.

La Descripción de Cargo es la materialización en un formato previamente elaborado a ese fin, del resumen de las características más importantes de ese puesto de trabajo donde se identifican las tareas y responsabilidades del cargo de trabajo, la relación de ese cargo con otros en la organización, los requisitos necesarios para cumplir con el trabajo y en algunos casos se especifican las condiciones en que se desarrolla el trabajo.

Dicho lo anterior, tal formato recoge la información precisa en forma ordenada. Generalmente el contenido de las Descripciones de Cargos es el que exponemos a continuación:

a.- Identificación del Cargo:

- Título del Cargo: Se refiere a la denominación tanto usual como oficial con que se identifica el puesto, el cual es designado de acuerdo a las finalidades de la Organización.
- Número o Código del Cargo: Asignado para identificar los puestos, generalmente atendiendo a criterios de ubicación organizacional.

b.- Unidad Organizacional:

Ubica al puesto en el contexto organizacional, por ello se menciona el nombre del departamento, unidad o sección donde se realiza el trabajo.

c.) Relación de Dependencia:

Indica el cargo que ejerce la persona de quién depende el cargo sujeto a descripción. Define la relación de subordinación respecto al puesto inmediatamente superior.

d.) Síntesis del Puesto:

Esboza la función fundamental del puesto, su misión, y las exigencias de supervisión.

e.) Deberes y Responsabilidades:

Indica las tareas que ejecuta y debe ejecutar el ocupante del cargo.

f.) Educación y Experiencia:

Indica los requisitos de educación formal o informal, así como la experiencia necesaria para realizar las tareas del cargo.

g.) Conocimientos, Habilidades y Destrezas:

Comprende un listado de características o dominios

que debe tener el ocupante del cargo para la buena marcha de éste.

h.) Condiciones de Trabajo:

Se colocan los riesgos, exigencias de traslados, horarios y condiciones ambientales peligrosas. Este aparte de las descripciones de Cargos no es utilizada con mucha frecuencia pues suele convertirse en un recurso de doble filo.

3.- PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO.-

El Adiestramiento dirigido a los trabajadores tiene como objetivo principal dar una respuesta a las principales necesidades del personal en cuanto a deficiencia en el conocimiento o bien perfeccionamiento del mismo, así como de lograr la adaptación de adelantos y mejoras en técnicas que impone el actual dinamismo en las organizaciones.

Los programas de Adiestramiento parten de las necesidades de formación establecidas por la Organización. Cuando las exigencias que presentan las diferentes tareas en términos de conocimientos, habilidades y aptitudes no se satisfacen por el que detenta el cargo, incluso si su aptitud natural para cumplir estos deberes es buena, existen motivación y las exigencias del trabajo son realistas y apropiadas.

El Adiestramiento intenta proporcionar a los trabajadores la oportunidad de desempeñar las conductas exigidas para un adecuado desempeño de las tareas y responsabilidades propias de su puesto de trabajo. Facilita el ajuste del trabajador a su actividad y ambiente laboral y permite la movilidad interna del personal. De igual manera los programas de adiestramiento proporcionan al personal, a través de la adquisición de nuevos conocimientos la oportunidad de ascender dentro de la escalera organizacional, ocupando cargos para los cuales ha sido previamente formado.

Muchos de los grandes problemas que enfrentan las organizaciones se debe a la falta de una acción precisa de - adiestramiento de personal, por tanto hay una necesidad de esta blecer una estrategia completa, es decir, un sistema que garan tice soluciones, así este sistema debe responder a las necesi- dades de la empresa, en este sentido, todo programa de adies- tramiento está en concordancia con las políticas de la organi- zación, de acuerdo a su estructura ocupacional y respondiendo a las necesidades determinadas por las fallas, deficiencias o planes de la alta gerencia, respectto al personal actual de la empresaa

En su sentido más restringido, el adiestramiento es un proceso de enseñanza y aprendizaje orientado a dotar a un - trabajador de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuar le actitudes para que alcance los objetivos de su puesto de tra- bajo.

En su sentido más amplio el adiestramiento es la - actividad continua y sistemática que se realiza con la finalidad de obtener del personal un aumento de su eficiencia tanto en su trabajo actual como futuro, a través de la instrucción y practi ca persiguiendo como objetivos gener-ales el perfeccionamiento de hábitos apropiados en lo relacionado con el pensamiento, la acción, habilidades, conocimientos y actitudes. Todo ello implan tado en la organización a través de programas anuales dirigidos al personal de la organización.

Puede concluirse, afirmando que los programas de adiestramiento deben ser diseñados con miras a cumplir su cometido fundamental, como es el de proporcionar a los trabajadores los conocimientos y destrezas necesarias para que desempeñen el trabajo de la manera más eficiente, sin olvidar que es indispensable que su elaboración se inicie en base a los resultados de la determinación de necesidades de adiestramiento de personal.

4.- VALORACION DE PUESTOS

Se define como el procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la terminación de la importancia de cada uno de ellos, en relación con los demás. Más precisamente puede decirse que la valoración de puestos es el procedimiento sistemático y científico utilizado para determinar la importancia relativa de los requisitos o exigencias que se derivan del diseño intrínseco, de un cargo o puesto de trabajo y de las dimensiones extrínsecas del mismo, por referencia a los demás puestos de una organización o industria.

Al medirse las exigencias, se está midiendo toda la configuración intrínseca e extrínseca del puesto de trabajo, - pues ello conforma el ser y la naturaleza de trabajo del puesto.

La valoración de Puestos representa la fase sucesiva del largo proceso que implica las Descripciones de Cargo.

Esta técnica es llamada también "Valoración Objetiva" no porque no tiene en cuenta a la persona encargada de la tarea, sino que se detiene exclusiva-mente en el contenido de la misma, prescin-diendo por tanto de la capacidad del rendimiento y del comporta-miento de la persona, elementos éstos últimos cuya medidición - se deja a otras técnicas de dirección del personal.

CAPITULO III: LA ORGANIZACION.

En los actuales momentos, para responder a la necesidad de la Organización, se hace necesario diseñar luego de un análisis de la situación y circunstancias que rodean la misma - un Modelo de Trayectoria de Carrera.

Siendo esta un instrumento en el cual se concatenan los cargos, formando cadenas, lo cual responde a las exigencias de la organización en cuanto a que día a día incrementa su complejidad organizativa.

Así mismo, al hacer un estudio de la actual situación de la organización, específicamente de la Dirección de Recursos Humanos, encontramos varias razones que explican la necesidad que tiene la organización de diseñar para su posterior implementación, un Plan de Trayectoria de Carrera. Estas son: el gran número de personas que tiene la empresa que se incrementa cada día, así mismo la necesidad de motivar al personal y asegurarle una carrera dentro de la organización, y unido a esto los actuales objetivos de la misma que están orientados a capitalizar al Recurso Humano.

A.- CAMPO DE APLICACION DE LA TRAYECTORIA DE CARRERA.

La empresa en estudio, es una productora de Televisión, que se conoce como **CORAVEN, C.A.**, la cual cuenta con 1.200 trabajadores, sin contar con los 800 empleos indirectos que genera.

CORAVEN, C.A., es parte de un prestigioso y numeroso grupo de personas, al cual pertenecen 24 empresas más, entre éstas: **IBC** que es la Corporativa, Radio Caracas TV., Mercalibros, Sonográfica, Radio Caracas Radio, El Diario de Caracas, y otras.

Cabe decir que para muchos el nombre de **CORAVEN, C.A.** por sí sólo no dice nada, pero cuando lo asociamos con Radio Caracas Televisión sabemos que se trata de una de las grandes empresas productoras de programas de televisión en nuestros país y Latinoamérica.

CORAVEN, C.A. produce programas de televisión con exclusividad para Radio Caracas Televisión, el cual se encarga de llevarlos al aire.

Para nuestro estudio hemos escogido una de las Direcciones de dicha Empresa: "Recursos Humanos". En la cual aplicaremos directamente las técnicas y procedimientos necesarios para el diseño del Modelo de Trayectoria de Carrera, objetivo de nuestra Memoria de Grado.

La Dirección de Recursos Humanos es una de las áreas funcionales de **CORAVEN, C.A.**, la cual se encarga de proporcionar a la Empresa el personal necesario en calidad y cantidad para el logro de sus objetivos.

Así mismo, mantener un clima organizacional favorable, la armonía y la paz laboral, que permitan al personal de la Empresa disfrutar del mejor ambiente de trabajo.

Es también función de esta Dirección mantener motivado al personal y proporcionarle la mayor cantidad de beneficios contractuales y legales. Por otra parte, debe ocuparse de captar, seleccionar y desarrollar el personal de la Empresa, así como mantener políticas justas de clasificación, compensación y administración de personal.

Esta Dirección consta de dos Gerencias:

- * Gerencia de Administración de Recursos Humanos.
- * Gerencia de Captación y Desarrollo.

La Gerencia de Administración de Recursos Humanos
consta de tres Departamentos:

- * Departamento de Administración de Personal.
- * Departamento de Clasificación y Compensación.
- * Departamento de Bienestar Social.

Esta Gerencia de Administración de Recursos Humanos se encarga de dar cumplimiento a las obligaciones legales y contractuales que permiten lograr un óptimo rendimiento y mantenimiento de la paz laboral; así mismo debe planificar, supervisar y controlar la administración de los beneficios socio-económicos que brinda la empresa a sus trabajadores.

El Departamento de Administración de Personal tiene dos unidades: la de Registro y Control, que está a cargo de una Archivista.

En esta Unidad se organiza y controlan los expedientes del personal y se mantiene actualizada toda la información y documentación de estos.

La Unidad de Remuneración y Retención se encarga de efectuar todos los procedimientos necesarios para realizar los pagos del personal aplicando y controlando las cláusulas de contratación Colectiva, así como realizar análisis de los movimientos de personal con el objeto de enviar esta información al Departamento de Nómina.

Esta Unidad está compuesta por el Jefe de la misma, quien tiene a su cargo un Analista funcional, y -- un analista de personal.

Toda esta actividad va a completar la función u objetivo principal del departamento de Administración de Personal que es coordinar y controlar el proceso de tramitación de la Administración de los beneficios contractuales y legales, así como revisar y controlar todos los movimientos de personal, bien sean: - ingresos, aumentos, transferencias, contratos, cambios de horarios y los egresos, verificando que se realicen según política de la Empresa.

El Departamento de Clasificación y compensación está compuesto por el Jefe de Departamento y un analista de Clasificación y Compensación, los cuales deben coordinar, controlar y dirigir el proceso requerido para la elaboración del sistema de clasificación del personal de la Empresa, así como el proceso de evaluación de desempeño y valoración de cargos.

Por último, en la Gerencia de Administración de Personal, encontramos el Departamento de Bienestar Social, que está conformado por un Jefe de Departamento, una secretaria y un asistente de intercambio, la cual se ocupa de realizar ciertas actividades con el personal en cuanto a la política de intercambio que existe entre **CORAVEN, C.A.** y otras empresas de índole comercial, con las cuales se obtienen beneficiosos descuentos y facilidades de pago para el personal de la Empresa. En sí, esta asistente -

cumple una función de control, en cuanto todos los contratos de intercambio son manejados por otra área de la Empresa, ya que sólo depende estructuralmente de este Departamento.

Así mismo, a este Departamento están adscritas dos Secciones: Sección de Servicios Médicos y Sección de Coordinación Deportiva.

Su dependencia es de carácter funcional, ya que estructural y administrativamente depende de otra área, esto porque en Bienestar Social se encarga de implementar el Contrato Colectivo en cuanto a las Cláusulas socio-Económicas, y la funcionalidad de estas dos secciones está en relación directa con el cumplimiento del Contrato Colectivo.

Este Departamento se ocupa en sí, de planificar, dirigir, controlar y ejecutar la realización de Programas de Bienestar Social, verificando que todas las cláusulas sindicales se cumplan a cabalidad en beneficio de los trabajadores.

En cuanto a la Gerencia de Captación y Desarrollo, cabe asegurar a **CORAVEN, C.A.** el Recurso Humano requerido, mediante la planificación, dirección supervisión, control e implementación de políticas de Captación y Desarrollo emanadas en la Dirección de Recursos Humanos. Para tal fin cuenta con una estructura organizativa conformada por dos departamentos:

- Departamento de Reclutamiento y Selección.
- Departamento de Adiestramiento y Desarrollo.

El Departamento de Reclutamiento y Selección debe garantizar a **CORAVEN, C.A.** la obtención oportuna del personal idóneo para cada cargo, así como coordinar los procedimientos y requerimientos para el ingreso del personal.

Por otro lado el departamento de Adiestramiento y Desarrollo se encarga de capacitar y desarrollar este Recurso Humano, una vez que ha ingresado en la Empresa, mediante la coordinación, planificación y ejecución de los programas de Inducción, -entrenamiento y desarrollo, así como del programa de pasantías; de tal función se ocupa el Jefe de Departamento y el analista de Adiestramiento y Desarrollo.

La acertada labor de este Departamento da respuesta a las exigencias que tiene la empresa ante la necesidad de mantener el liderazgo en su campo, la óptima capacitación y desarrollo de sus Recursos Humanos y la búsqueda de nuevos mercados.

En conjunto, todos estos Departamentos conforman la estructura funcional de Recursos Humanos, la cual actúa en función de un propósito:

" CAPTAR, SELECCIONAR, CAPACITAR, MOTIVAR Y
DESARROLLAR EL PERSONAL MAS IDONEO PARA LA OPTIMA
PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA"

1.- OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.

El objetivo primordial de **CORAVEN, C.A.**, es producir la mayor cantidad de programas de televisión que pueden ser colocados en el mercado Nacional e Internacional y así proyectar la cultura, tradiciones, idiosincracia, valores y calidad de trabajo que en esta área existe en nuestro país

Esto se ha mantenido así a través de los tiempos de allí que la Empresa se haya planteado una serie de objetivos, - que en su conjunto permiten y ayudan a alcanzar el objetivo primordial; estos son:

- Propiciar el desarrollo del talento artístico nacional.
- Mantener la objetividad en la función informativa del medio.
- Producir programas destinados a fundamentar el buen gusto de la audiencia nacional.
- Producir programas propios de alta calidad utilizando nuestros Recursos Humanos y Tecnológicos.

- Lograr una cobertura nacional, es decir, llegar a todos los rincones de Venezuela.

- Cumplir con la función social de distraer, informar y educar la población Venezolana.

En fin, hacer buena televisión que llegue a todo el público Venezolano, permitiendo llevar a la masa algo más que distracción y esparcimiento para cumplir con la función educativa y cultural que como medio de comunicación masivo tiene la televisión.

2.- DESARROLLO HISTORICO.

Los orígenes de **CORAVEN, C.A.**, nuestra Empresa en estudio, se remontan a la década de los treinta, cuando el "Almacén Americano", que vendía discos y vitrolas, entre otras cosas, funda la emisora de radio **IBC " Broadcasting Caracas"**, el 11 de Diciembre de 1.930 y cambia su nombre por "**RADIO CARACAS**" en 1936.

En estos momentos se mantenía como una emisora de radio igual que cualquier otra, contando con apenas 20 empleados. El 02 de Junio de 1947 es cuando se crea la **C.A. Radio Caracas**, dueña de las licencias de la emisora Radio Caracas, posterior a esto, 77 trabajadores de esta empresa, con el apoyo de los dueños, crearon una cooperativa que se registra con el nombre de --- "**CORAVEN, C.A.**"- "**Corporación Radiofónica Venezolana C.A.**"-; para este momento estamos en Septiembre de 1948.

Es cinco años más tarde, en 1953, cuando Radio -
Caracas funda una emisora de Televisión que transmite por el
Canal 7, y lleva por nombre **Radio Caracas Televisión**.

Este canal inicia su transmisión el 8 de Agosto de
1953 en forma experimental, y abre su programación oficial el
15 de Noviembre del mismo año; fué posteriormente cuando en 1954,
se le asignó el canal 2.

Al comienzo, Radio Caracas Televisión comenzó sus
transmisiones con 100 personas aproximadamente, estas compren-
dían técnicos, artistas y personal administrativo, provenientes
todos en su mayoría de **Radio Caracas Radio**.

Con el paso del tiempo la Empresa creció, por lo
cual su personal se ha incrementado hasta llegar a 1.200 emplea-
dos en la actualidad; esto sin contar el número de empleos indi-
rectos que se generan.

La sede principal de **CORAVEN, C.A.** está ubicada en
Caracas, entre las esquinas de Dolores a Puente Soublette, Edifi-
cio **RCTV**, Quinta Crespo.

Así mismo, a lo largo y ancho de todo el territorio -
nacional se encuentran diseminadas otras instalaciones técnicas
pertenecientes a la Empresa, las cuales permiten que la imagen
de **CORAVEN C.A.** llegue a todo el país.

Cada día **CORAVEN, C.A.** logra ubicarse en nuevos mercados, razón por la cual se exige más calidad y cantidad en el resultado de sus actividades, lo cual trae consigo grandes satisfacciones como lo es ser una de las primeras productoras de programas de televisión latinoamericana.

3.- FUERZA LABORAL DE LA EMPRESA.

A través del tiempo **CORAVEN, C.A.** ha ido creciendo vertiginosamente, y se ha expandido a varias zonas del país; tenemos así que en sus inicios **CORAVEN, C.A.** contaba con 100 empleados aproximadamente, los cuales comprenden: Artista, Técnicos y Personal Administrativo.

En la actualidad la empresa en estudio cuenta con 1200 empleados, a parte de unos 800 empleos indirectos que genera.

Así mismo, el personal no sólo ha crecido en número, sino en calidad, ya que día a día se requiere más tecnificación y profesionalización a todo nivel.

La fuerza laboral se encuentra concentrada en el área técnica. Por el tipo de actividades que se realizan en una empresa productora de programas de televisión, que requiere una gran especialización en diversas áreas.

Es importante hacer notar que como fuente de trabajo, **CORAVEN, C.A.** coloca a un gran número de personas en empleos indirectos; esto le permite mantenerse al día en la producción y responder al dinamismo que este medio exige.

En su género, en nuestro país, es la empresa no sólo con mayor tiempo, sino con mayor personal. Con el ritmo expansivo al que vive esta empresa, requiere que día a día se creen nuevos cargos, lo cual reafirma el dinamismo de esta organización.

4.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Para el logro de sus objetivos, la Empresa cuenta con una estructura organizativa que permite diferenciar sus áreas de acción, lo cual hace que esta estructura responda a un modelo estructural racional.

A través del tiempo, y estudiando su estructura, vemos como esta ha crecido y ha tenido ciertos cambios sistemáticos para responder más efectivamente no sólo al mercado sino a la exigente labor que realiza.

Existe dentro de la Organización gran flujo de comunicaciones entre las distintas Direcciones y los respectivos departamentos que permiten que se agilice todo tipo de tramitación o procedimiento proveniente de las diferentes jerarquías.

Encontramos así, que en la Organización los niveles de la estructura han sido determinados tomando en cuenta el tamaño y/o impacto que dentro de la Empresa en estudio - tienen las diferentes unidades tanto administrativas como operacionales.

CORAVEN, C.A. requiere de una estructura que permita el eficiente funcionamiento y desarrollo progresivo, - así como constante de sus diferentes dependencias. Por ello está organizada de la siguiente manera; partiendo de la cúpula de la estructura.

4.1. Junta Directiva.

La cual está conformada por Ejecutivos de larga trayectoria en la empresa y presidida por los dueños en la misma.

Esta Junta se reúnen periódicamente o cada vez que sea necesario para tomar importantes decisiones que permitan proponer las metas a lograr,

La Junta Directiva es la instancia más importante en cuanto a la toma de decisiones, y nada puede ser hecho sin su aprobación y conocimiento.

Quienes conforman esta Junta son ejecutivos con amplia experiencia gerencial especializada en televisión.

La Junta Directiva tiene como base y apoyo de sus decisiones a la Dirección General, quien le suministra la información requerida para el análisis y estudio de cada situación o problema específico, sobre el cual tomará la decisión.

Los miembros de la Junta Directiva de CORAVEN, C.A. -
son:

- Presidente: Kathy de Phelps.
- Vicepresidente: Dr. Marcel Granier.
Sr. Peter Bottome.
- Secretario: Sr. Guillermo Tucker.
- Vocales: Dr. Hernán Perez Belisario.
Dr. Marco Lovera.
- Suplentes: Dr. Armando E. Guía
Dr. Armando Travieso P.
Sr. Luis Guillermo González.

* Ver organigrama: Anexos No. 1

4.2.- Dirección General.

Tiene como objetivo fundamental coordinar la planificación de todas las operaciones que se ejecutan en las

distintas áreas de la Organización. A través del Director General , la Junta Directiva se manitene informada de lo que se realiza en la Empresa, y a su vez, informa de las decisiones tomadas en torno a las políticas de funcionamiento.

Para cumplir con tales propósitos **CORAVEN, C.A.** cuenta con Direcciones muy definidas, las cuales dividen a la Organización en áreas operativo/funcionales.

A esta Dirección reportan tres Gerencias Staff: La Gerencia de Seguridad, la de Relaciones Públicas y la de Gestión de Calidad. Esto a parte de las Direcciones de Producción, Ingeniería y Operaciones Administrativas y Finanzas, Organización y sistemas, y por último, Recursos Humanos.

Ver Organigrama: Anexos No. 2.

4.3.- Dirección de Producción.

Esta Dirección planifica y coordina las acciones a realizar en la producción de todos los espacios de origen nacional, con el objeto de garantizar que los mismos reúnan las exigencias de calidad, vigencia, credibilidad y confianza.

Aquí se diseña toda la estrategia de programación, se determina que programas se van a transmitir, en que horario y para qué fechas.

En la Dirección de Producción, se mezclan los ingredientes que a la final dan como resultado excelentes programas de Televisión. Para ello, esta Dirección cuenta con un equipo de: Productores, directores, artistas, escritores y coordinadores profesionales.

La finalidad de esta Dirección es tratar de mantener el primer lugar de sintonía Nacional.

En esta Dirección no sólo se encuentran el Recurso Humano necesario, sino también los recursos materiales que permiten producir los programas. Para llevar a cabo su función, esta Dirección cuenta con cuatro Gerencias: Gerencia de Logística, Gerencia de Programas, Gerencia de Servicios de Producción y Gerencia de Programa especiales.

Ver Organigrama. Anexos No. 3.

4.4.-Dirección de Ingeniería y Operaciones.

Esta Dirección tiene la responsabilidad de coordinar las labores del grupo humano encargado de operar los equipos necesarios para la producción de los diferentes programas y espectáculos que se realizan en el canal.

Para el cumplimiento de sus objetivos, esta Dirección cuenta con un grupo de técnicos, profesionales y exper-

Es el eje motor de la Empresa, en cuanto las pautas de acción a lo que es posible que se realice y lo que no, ya que en esta Dirección se maneja el recurso financiero que posibilita todo el desenvolvimiento de la Empresa.

Como es sabido por todos, el recurso financiero posibilita la acción y desarrollo de toda empresa, de allí la importancia de que en esta Dirección se tenga al Recurso Humano más capacitado conocedor y experto en el área de administración y finanzas, puesto que debe preocuparse de que sus Recursos Financiero cubra todas las necesidades de la Empresa, así como obtener la mayor ganancia de todo lo que allí se invierte; es decir, se movilizan recursos humanos y materiales, con el objeto de garantizar un efectivo control de gastos e inversiones de acuerdo a los planes, programas y objetivos de la Empresa.

Está constituida por las Gerencias de Compras, Tesorería y Controloría, así como una Gerencia Staff: Auditoría, las cuales tienen como objetivo el control, la gestión y el mejor aprovechamiento del recurso financiero de la empresa, la administración de ingresos y egresos, así como abastecer y procurar a la empresa todos los recursos materiales y equipos necesarios para la producción de sus programas.

Ver Organigrama: Anexos No. 5.

4.6.- Dirección de Organización y Sistemas.

El funcionamiento eficiente de la Empresa, en sus aspectos operativos depende en buena parte de la aplicación de sistemas, métodos, normas y procedimientos apropiados.

Así mismo, el logro de los objetivos de la Empresa se fundamentan en una estructura organizativa acorde con los mismos.

De allí que en **CORAVEN, C.A.**, la Dirección de Organización y Sistemas brinde las pautas, ayuda, planificación y organización necesarias para que la empresa se organice estructural y funcionalmente, y puede a través de sus áreas funcionales llevar a cabo los métodos y procedimientos necesarios para emprender y culminar las acciones que posibilitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La Dirección de Organización y Sistemas es responsable de estas funciones y cuenta con un equipo de analistas, programadores y especialistas en computación e informática, quienes se encargan de diseñar, implantar y mantener los sistemas que permiten llevar a cabo eficientemente las funciones propias de su actividad, y de las que esta conlleva. Está conformada por las Gerencias de Computación y Organización y Métodos.

Ver Organigrama: Anexos No. 6.

4.7. Dirección de Recursos Humanos.

Esta es otra de las áreas funcionales de CORA VEN, C.A. y sobre la cual hemos centrado nuestro estudio.

Esta Dirección tiene como función asegurar y - procurar a la empresa el recurso humano necesario, en cantidad y calidad, para el logro de sus objetivos. Así mismo debe lograr no sólo captar al personal, sino mantenerlo y desarrollar lo dentro de los límites que a la empresa le sea posible para obtener una mayor productividad a un costo razonable.

Es importante también, que Recursos Humanos vele por el mantenimiento del clima organizacional, armonía, y paz - laboral que conllevaría una mayor estabilidad, motivación y - bienestar socio-económico y cultura de los trabajadores; esto - mediante la planificación, organización y dirección, relativos a: Captación, desarrollo, bienestar social, evaluación, clasifi - cación, compensación y administración de los Recursos Humanos - en general, de acuerdo con los lineamientos emanados de la Direc - ción General y a nivel corporativo.

Tenemos así que la atención de los asuntos vin - culados al personal y a las relaciones laborales de la Empresa es responsabilidad de Recursos Humanos, la cual se encarga de

plicar las políticas de personal que desarrolla la empresa, las cuales se caracterizan por brindar a sus empleados la mayor garantía posible en cuanto a seguridad social y estabilidad en el trabajo.

Así mismo, para una mayor motivación al personal y para asegurar que la relación laboral empresa-trabajador sea favorable para quienes laboran en **CORAVEN, C.A.**, se cuenta con un buen Contrato Colectivo, el cual brinda excelentes beneficios tales como:

- Bonificación de Fin de Año: El pago de Utilidades anuales se calcula sobre el salario promedio del año cumplido hasta el 30 de Noviembre.
- Útiles escolares: a los hijos de los trabajadores se les suministra al inicio del año escolar los útiles y textos necesarios, previa presentación de la lista correspondiente.
- Juguetes: en el mes de Diciembre **CORAVEN, C.A.** Reparte juguetes a los hijos de los trabajadores, cuya edad sea menor de 12 años.

- Ayudas por nacimientos de hijos, previa presentación de la partida de nacimiento se le otorga una bonificación; a parte de que ese día el padre goza de permiso remunerado.

- Permiso pre y post natal: aparte de la inmovilidad contemplada en la Ley del Trabajo.

- Servicio Médico: para la atención primaria de cualquier problema de salud ocurrido en el área de trabajo o que requiere referencia a un Centro de Especialidades del IVSS. Allí se realizan, además evaluaciones oftalmológicas, cardiológicas y orientación general - en el área de la salud integral del trabajador.

- Seguro de Hospitalización - Cirugía y Maternidad: el personal cuenta con una póliza de Seguro Colectivo que cubre contingencias del trabajador y su familia.

- Seguro de vida y accidentes: **CORAVEN, C.A.** mantiene una póliza de seguro de vida colectivo que cubre a todo su personal, tanto en caso de muerte natural como de accidente.

- Permiso vacacional: Los trabajadores de **CORAVEN, C.A.** disfrutan de un período de vacaciones remuneradas de 19 días, las cuales pueden ser tomadas según el deseo del trabajador, previo acuerdo con su supervisor .

- Ayudas por fallecimiento: además del pago que corresponde según la Ley del Trabajo, a los familiares del fallecido, **CORAVEN, C.A.** contribuye para los gastos del sepelio. Así mismo en caso de fallecimiento de ascendientes, descendientes o cónyuge de algún trabajador, se concede permiso remunerado.

- Días no laborables: además de los establecidos por la Ley del Trabajo, el trabajador disfruta de ocho días de asueto.

- Bono Vacacional: para el disfrute de sus vacaciones los trabajadores de **CORAVEN, C.A.** tienen derecho a un bono adicional.

- Permiso Matrimonial: para los trabajadores que contraigan nupcias, se les otorga una bonificación especial.

- Política de Intercambios: **CORAVEN, C.A.** sostiene intercambios con importantes casas comerciales y empresas de servicios, en las cuales sus trabajadores pueden adquirir bienes y servicios con sensibles descuentos. Los artículos adquiridos pueden cancelarse a crédito o de contado.

- Suministro de prendas de trabajo: **CORAVEN, C.A.** se compromete a entregar a los trabajadores que así lo requieren prendas de vestir adecuadas para el cumplimiento de sus labores.

- Actividades deportivas, recreacionales y culturales: Esto con el objeto de propiciar e incrementar las relaciones entre sus trabajadores **CORAVEN, C.A.** ofrece la oportunidad de desarrollar distintas actividades.

- Adiestramiento y Desarrollo: **CORAVEN, C.A.** cuenta con un programa de adiestramiento destinado a ofrecer a sus trabajadores las posibilidades de mejorar sus conocimientos, habilidades y destrezas necesarias en el cumplimiento de su labor dentro de la Empresa. Así mismo **CORAVEN, C.A.** cuenta con planes e carrera orientados a estimular el desarrollo de los trabajadores de acuerdo a su potencial, habilidades e intereses.

- Reconocimiento en el trabajo: Cada año, en Noviembre se acostumbra a entregar botones por quinquenios de servicio a los trabajadores, reconocimiento a su constante labor.

- Caja de Ahorro: en **CORAVEN, C.A.** se ofrece la oportunidad a los trabajadores de ahorrar el 10% de su sueldo.

Ver Organigrama: Anexos No. 7.-

**B.- FACTORES ORGANIZACIONALES QUE SIRVEN DE BASE PARA
DISEÑAR UN PLAN DE TRAYECTORIA DE CARRERA.**

Es necesario que la empresa escogida como caso estudio reúna ciertas características en las cuales basarse al momento de diseñar el plan de Trayectoria de Carrera.

Es por eso que al observar el vertiginoso desarrollo que ha experimentado **CORAVEN, C.A.** , y ver como ha incrementado su Recurso Humano y los cambios tecnológicos incorporados, nos encontramos ante la necesidad de diseñar un Plan de Trayectoria de Carrera que permita dar respuesta y controlar estos importantes hechos que afectan la dinámica y el desarrollo de la Empresa, lo cual se refleja directamente en el Recurso Humano de la misma.

Para tal fin, hemos escogido como lo mencionamos anteriormente, los cargos de la Dirección de Recursos Humanos, los cuales nos servirán como base para diseñar este plan de carrera.

La razón que justifica su escogencia es que son cargos poco especializados no técnicos, con actividades similares y que se relacionan entre sí .

Es importante aclarar que para que pueda darse un adecuado flujo de carrera, estas son condiciones necesarias. De allí que puedan crearse cadenas de cargos compuestas, sin que Modelo pierda sentido.

Cabe destacar aquí, la importancia de que para realizar las cadenas de cargos se requiere conocer las habilidades, destrezas, conocimientos y requisitos de cada cargo, ya que en base a esto se crean las cadenas de cargos que van a formar el Diseño.

Aún cuando a las características nombradas anteriormente, está la afirmación de que **Coraven, C.A.**, es una empresa con gran solidez económica, por lo cual, uno de los objetivos organizacionales, es mantener esta solidez y ofrecer oportunidades de desarrollo al personal que permitan aumentar su productividad en pro de estos objetivos, así como retener el mejor personal.

1.- FUERZA LABORAL DE LA EMPRESA.

Puede observarse, a través del Recurso Humano de la Empresa, el crecimiento que esta ha tenido. La evolución progresiva percibida en la Organización en estudio, ha generado como consecuencia un aumento de la fuerza de trabajo para lograr sus objetivos.

Vemos así como la población de trabajadores ha aumentado, para dar respuesta a la demanda que en el mercado tiene CORAVEN, C.A. Así, surgen nuevos cargos y nuevas estructuras organizativas, secciones, unidades, departamentos, gerencias. Esto se ve claramente, en la variación de un número de 100 personas con las que cuenta actualmente.

Es por esto y por los objetivos organizacionales en cuanto a desarrollo de personal que tiene la empresa, que orientamos nuestra inquietud investigativa al diseño de un plan de Trayectoria de Carrera, que permita dentro del ámbito de desarrollo de personal, utilizar a la Trayectoria de Carrera, destacándolo como método cualitativo en la Planificación de Recursos Humanos, puesto que permite racionalizar el posible desarrollo de carrera del personal en la organización, a través de vías y alternativas internas de progreso por las cuales el individuo tiene la posibilidad de movilizarse, y hacer carrera dentro de una función o área específica de la Organización.

Así, se da la posibilidad de asegurarle una carrera al individuo dentro de la Organización, en la cual pueda tener desplazamientos horizontales, verticales y oblicuos, que se traducían en crecimientos para el individuo puesto que aumenta su visión sobre la empresa y sobre la función en general que allí se realiza.

Bien responde la Trayectoria de Carrera a esta situación que se ha venido dando en la Empresa, puesto que ésta se orienta al punto de vista de la Organización, específicamente a los cargos existentes en ella; y en **CORAVEN, C.A.** hay un gran número de cargos que día a día se incrementan.

2.- CAMBIOS TECNOLOGICOS.

En la Empresa en estudio, no se puede hablar de cambios tecnológicos profundos, sino de la introducción de equipos y sistemas de trabajo más modernos, tendientes a llevar un mejor control de las diversas áreas, provocando así una óptima organización. Así como de una mayor tecnificación del personal, para que responda a las inquietudes que este nuevo equipo e instrumentos puedan generar.

La empresa mantiene estrecha relación con países industrializados, recibiendo de éstos información, para así mantenerse actualizado. Poseer una maquinaria moderna previamente de países como: Alemania, Italia, Estados Unidos, Inglaterra, donde esta rama específica está muy avanzada.

Encontramos que el mercado cada día más competente y exigente a la vez, por lo cual ya no sólo nos vemos obligados a ingresar más personal y crear nuevos cargos, sino apoyamos con la tecnología más sofisticada de manera tal que nuestra respuesta a tal exigencia sea más eficiente y de óptima calidad.

Finalmente y a través de todo lo dicho, la Organización es una empresa en la cual se puede diseñar un modelo de Trayectoria de Carrera, en virtud al producto que ofrece a la comunidad, manteniendo un alto nivel de producción, lo que la identifica como estable para los trabajadores que en ella laboran.

3.- SOLIDEZ ECONOMICA.

El desenvolvimiento económico de la empresa caso-estudio **CORAVEN, C.A.** se refleja a través de toda su historia. Esto lo vemos no sólo por el incremento del número del personal, sino por la introducción de nuevas maquinarias, y porque día a día se requiere invertir más tecnología que responde eficazmente a la creciente demanda que la empresa tiene en el mercado.

A esto sumamos, el hecho de que la empresa ha proyectado su producto internacionalmente, razón por cual hay más exigencias en cuanto a calidad, cantidad y respuesta en el tiempo.

CORAVEN, C.A. es una empresa grande con buena posición entre las empresas productoras de televisión; aparte de que pertenece a un prestigioso grupo de empresas, las cuales están bien respaldadas económicamente. En sí el capital que respalda a esta empresa es cuantioso y se incrementa religiosa-

mente por el tipo de producto que de ella se obtiene, no obstante lo costoso que resulta la obtención del producto final, la ganancia es considerable.

Según estudios de mercados realizados por prestigiosas empresas se dedican a esta actividad, así como a estadísticas propias de la empresa, durante cinco años consecutivos se ha mantenido como la empresa que más vende y coloca programas de televisión a nivel nacional e internacional.

C.- TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL VIGENTE EN LA EMPRESA, APLICABLES AL DISEÑO DEL MODELO DE TRAYECTORIA DE CARRERA.

1.- DESCRIPCION DE CARGO.

En la empresa, las descripciones de cargo son realizadas a fin de obtener un registro de las funciones y finalidades de todos los cargos de la empresa, de manera que sirvan de base para los diferentes aspectos de la Administración de Personal.

Igualmente, servirán de base para la planificación y determinación de los perfiles de reclutamiento y selección y fijación de los métodos de inducción y adiestramiento formal, para la evaluación de los cargos y acontecimientos de la estructura de clasificación de cargos.

La coordinación general de todo el proceso de elaboración, mantenimiento, diseño, método y designación de - analista, será responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos, específicamente la Gerencia de Administración de Recursos Humanos. Es necesaria la actualización continua de las descripciones para todos los cargos de la Organización, ya que de acuerdo a ello se hará la elaboración y/o modificación inmediata cuando ocurra la creación de un cargo, variación o eliminación de algún cargo.

En caso de que ocurra cualquier cambio es responsabilidad de la unidad administrativa sujeta al mismo, elaborar sus respectivos informes y hacerlo del conocimiento de - las diferentes unidades que así lo requieren. Una de estas es la Dirección de Recursos Humanos, la cual pone la responsabilidad directa en el Departamento de Clasificación y compensación, quién va a mantener el manual de cargo.

Ver anexos: No. 8 = Formato de Registro de Información del Cargo.

Las Descripciones del Manual de Cargos deberán estar señadas y redactadas, siguiendo los requerimientos del sistema Kress para personal base y hay para personal supervisorio y Gerencial.

1.1.- Procedimientos.

Cuando la Sección responsable sea informada o detecte la necesidad, procederá a contactar al analista de manera - que obtenga la información y/o realice las entrevistas necesarias para describir y actualizar el cargo nuevo o modificado.

Al recibir del analista la descripción preliminar, el Departamento de Clasificación y Compensación: la revizará, corregirá y hará la versión final procediéndose a su mecanografiado y las aprobaciones correspondientes.

Una vez, elaborada y aprobada, el Departamento de Clasificación y Compensación enviará a las diferentes Direcciones para su inclusión en el Manual, en poder de los diferentes gerentes y/o supervisores.

Las Descripciones de cargo se elaboran en formatos con el logo de la empresa y que son de uso exclusivo para tal fin.

Ver Anexos No. 9 y No. 10.

2.- PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.

La política vigente, busca establecer las líneas de acción que faciliten el adiestramiento de los trabajadores en

todos los niveles de la Organización, conforme a las disposiciones legales que normen esta actividad y a las necesidades específicas de la empresa.

Según las normas de la empresa en estudio, se entiende por Adiestramiento el desarrollo continuo y sistemático, en todos los niveles del personal de aquellos conocimientos, aptitudes, destrezas y agilidades necesarias para el mejor desempeño de su trabajo según las necesidades actuales y futuras de la empresa.

De esta manera, los objetivos del Adiestramiento se encuentran orientados a:

- Elevar el nivel de formación de los trabajadores a fin de que presten sus servicios con la mayor eficiencia.
- Instruir a los trabajadores sobre el uso de nuevos equipos o sobre la aplicación de nuevos sistemas de trabajo.
- Facilitar el desarrollo y promoción individual de los trabajadores, a fin de asegurar su estabilidad en la empresa.

- Garantizar a la empresa, una fuerza de trabajo calificada para atender eficientemente las operaciones actuales y futuras.

Sin embargo, para que el Adiestramiento cumpla con la función prevista de ser un instrumento eficaz para el desarrollo de la Organización debe ser planificado atendiendo aquellas necesidades actuales y futuras de la empresa, la instalación de nuevos equipos, la implantación de nuevos sistemas de trabajo, así como la escasez de personal calificado en un momento dado.

En el proceso de Adiestramiento, la identificación de las necesidades de Adiestramiento y el Adiestramiento mismo, son responsabilidades de los supervisores con la existencia y asesoramiento de la Gerencia de Captación y Desarrollo. Comprendiendo el Adiestramiento, las formas siguientes.

- Inducción/
- Adiestramiento en el Trabajo/
- Adiestramiento Formal.

2.1. Inducción.

La Inducción será impartida individualmente o por equipos según sea el caso, a los trabajadores en la oportunidad de su ingreso a la empresa, así como cuando sea ascendido o transferido, aspecto vital en la adaptación al nuevo -

cargo; y se efectuará en forma directa mediante observación, o a través de publicaciones, folletos, sistemas audiovisuales u otros.

Mediante la Inducción, se darán a conocer al trabajador ciertos aspectos informándoles, acerca de deberes y responsabilidades del cargo al cual es asignado, de las normas y procedimientos de personal, así como de los servicios de oficina, de sus derechos y beneficios, de aspectos relativos a prevención de accidentes y conocimientos acerca de las instalaciones, organización, operaciones fundamentales y servicios de la Empresa, y en especial de la dependencia a la cual es asignado.

A los fines de la inducción, la Gerencia de Captación y Desarrollo, preparará el material que sea necesario, y en coordinación con los supervisores inmediatos de los trabajadores, tendrá la responsabilidad del proceso de la inducción. Siendo efectuado en horas laborables, con una duración fijada en cada oportunidad.

2.2.- Adiestramiento en el Trabajo.

Este tipo de Adiestramiento será impartido, individualmente a cada trabajador o a grupos de trabajadores si se estima conveniente, mediante instrucción oral o escrita, demostración y práctica supervisada.

Es realizado en forma constante, en relación directa con los deberes y responsabilidades futuras, para lo cual se utilizan las suplencias y totaciones de personal.

En relación al personal profesional recién graduado, se desarrolla un plan rotacional a fin de complementar la formación académica de dicho personal, en fases prácticas de la profesión, con miras a descubrir sus intereses por las diferentes especialidades dentro de su área profesional.

Por otra parte, el adiestramiento en el trabajo se efectúa en horas laborables, en el sitio de trabajo, y en condiciones que favorezcan el aprendizaje y prácticas de las tareas inherentes al cargo, siendo los supervisores inmediatos de los trabajadores, los responsables del mismo.

2.3.- Adiestramiento Formal.

En la empresa, el adiestramiento formal, se proporciona sobre las áreas de trabajo inmediata o futura y se efectúa a través de cursos, pasantías, seminarios, congresos técnicos, simposios, conferencias, y otros de índole similar.

Los cursos impartidos, cubren diversas áreas como: la artesanal - industrial, secretarial, administrativas, nivel supervisorio, técnica profesional y la gerencial.

El adiestramiento formal tiene el objetivo específico de satisfacer la necesidad de la Organización en materias específicas, para el desempeño eficiente de un puesto de trabajo.

A su vez, puede ser efectuado en la propia empresa o en Instituciones públicas o privadas, Nacionales o Internacionales. Así mismo, es realizado con o sin la colaboración financiera de las Instituciones antes mencionadas e impartido tanto en horas laborables como fuera de ellas.

No obstante, para participar en un adiestramiento formal, el trabajador debe cumplir con ciertos requisitos necesarios como:

- Ser postulado por el respectivo Jefe de Departamento ante la Gerencia de Captación y desarrollo.
- Desempeñar el cargo que exige los conocimientos, aptitudes, destrezas y actitudes que desarrollan el adiestramiento previsto, a través de su contenido programático y objetivos, o estar proyectado para desempeñarlo.
- Poseer la educación y/o experiencia necesarias para un buen aprovechamiento del adiestramiento.

tramiento formal, a juicio de la Gerencia de captación y Desarrollo y la unidad de línea que lo postula.

- Aprobar las pruebas de admisión requeridas para el caso.

- Las demás que se establezcan generales o específicas para el adiestramiento de que se trate.

Cuando el adiestramiento formal se efectúa en la Empresa con sus propios recursos, los trabajadores participantes recibirán constancias de asistencia ó certificados de aprobación según sea el caso.

2.3.1. Adiestramiento Formal en el Exterior.

Cuando por circunstancia especiales, el adiestramiento se realiza en el exterior, el trabajador deberá poseer suficiencia en el idioma en el cual sera dictado el adiestramiento. Previa autorización de la Dirección de Recursos Humanos, podría reconocerse el pago los gastos necesarios para la realización del curso del idioma de que se trate, el curso en referencia puede ser dictado en el país donde vaya a recibir el adiestramiento.

La duración del curso del trabajador puede variar y cada caso será analizado por separado a fin de tomar la -

Mediante el programa anual de adiestramiento, se analizan las necesidades de adiestramiento, y se señalan las metas que en relación a cada área de adiestramiento deben ser alcanzadas durante el año, de acuerdo al interés para la Empresa.

El costo estimado para las metas a realizar y las actividades que para su logro habrán de desarrollarse son aspectos que deben igualmente analizarse.

A los fines de la elaboración del Plan Anual de Adiestramiento, se constituirán en cada una de las cinco Direcciones básicas de la Empresa, Comités integrados por personal designado por el Director, los cuales analizarán las necesidades de adiestramiento con la asesoría de la Gerencia de Captación y Desarrollo. Estos comités tendrán su mayor trabajo durante los meses de: Marzo, Abril y Mayo de cada año.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el programa anual de adiestramiento, será diseñado por la Gerencia de Captación y Desarrollo para que luego sea aprobado por la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección General de la Empresa.

Es necesario tomar en consideración para la elaboración del Programa Anual de Adiestramiento ciertos aspectos:

- a.) Evaluación del programa del anterior.
- b.) Detección anual de necesidades de Adiestramiento actuales y futuras, el cual tomará en consideración los resultados del programa de evaluación de eficiencia del año anterior.
- c.) Requerimientos futuros de la organización en cuanto a:
 - nuevos métodos de trabajo.
 - ampliación de áreas de trabajo.
 - instalación de nuevos equipos.
 - nuevas técnicas en cualquiera de las áreas de la empresa, procesos e instrumentos.

A los fines de la determinación de las actividades de adiestramiento formal a incorporar en cada meta del Programa Anual, se tomará en cuenta la urgencia de la necesidad, el número de niveles, y dierspersión o concentración de los trabajadores que debe cubrir la actividad, facilidad y recursos, extensión y características, así como los costos a invertir en este tipo de actividades.

Cada actividad de adiestramiento formal deberá ser evaluado por los supervisores de los trabajadores participantes con la asistencia de la Gerencia de Captación y Desarrollo.

Se efectúa por otra parte, el Programa Nacional de Aprendizaje según lo dispuesto en la Ley del INCE y su reglamento; y el Programa Nacional de Pasantías Industriales de acuerdo a lo pactado con FUNDEI.

Para las deducciones según la Ley del trabajo, que debe hacer el INCE a la Empresa, es necesario que esta llene dos formularios; la Forma A y el B. Ambas sirven para que la empresa muestre al INCE su plan anual de Adiestramiento y este le haga las respectivas deducciones. Ver Anexos No. 11 y Anexos No. 12. Planillas A y B del INCE.

2.5. Actividades complementarias a la Gerencia de Captación y Desarrollo.

En la Gerencia de Captación y Desarrollo mantienen y amplían actividades complementarias del adiestramiento y desarrollo mediante la distribución de publicaciones como revistas, folletos, boletines técnicos, manuales y otros en coordinación con las distintas unidades de Administración, Ingeniería, Producción y Organización y Sistemas.

Se realizan también conferencias, charlas o exposiciones sobre las áreas de su competencia, o bien acuden a la empresa invitados especiales para tratar temas generales o específicos según el caso.

2.6.- Responsabilidades en el Adiestramiento.

2.6.1.- De los Jefes de Departamento.

- Son responsabilidades de los Jefes de Departamentos, que tengan personal bajo su directa supervisión, identificar las necesidades de adiestramiento del personal - que le reporta.
- Presentar para el 30 de Abril de cada año, la información y recomendación relativa a necesidades que se requieran, para la elaboración del proyecto del Plan Anual de Adiestramiento.
- Seleccionar a los trabajadores a participar en actividades de adiestramiento formal, conforme a los resultado del programa de Evaluación de Eficiencia.

- Efectuar la inducción y el adiestramiento en el propio puesto de trabajo de los trabajadores adscritos a su respectiva unidad, con la asistencia y/o asesoría de la Gerencia de Captación y desarrollo.

- Evaluar con la asesoría y/o colaboración de la Gerencia de Captación y Desarrollo, los resultados de la ejecución de las actividades de adiestramiento formal.

2.6.2. De la Gerencia de Captación y Desarrollo.

- Asistir y asesorar a los jefes de Sección y/o Departamento, a todos los niveles, en el proceso de determinación de las necesidades de adiestramiento.

- Elaborar y coordinar la ejecución del Programa Anual de Adiestramiento.

- Informar a los trabajadores sobre actividades de adiestramiento formal y promover la participación en las mismas.

- Coordinar y controlar la selección de los trabajadores a participar en actividades de adiestramiento formal y supervisar el rendimiento respectivo a fin de impartir las recomendaciones pertinentes.
- Preparar, coordinar y detectar cursos u otras formas de adiestramiento formal dentro de la empresa, y contratar los ofrecidos por otras instituciones, siempre que éstos estén contemplados en el Plan Anual de Adiestramiento.
- Controlar las disponibilidades presupuestarias para adiestramiento.
- Mantener registros y estadísticas sobre las actividades de la Gerencia de Captación y Desarrollo.
- Mantener los contactos necesarios con los Institutos de Educación Media Superior para fines de pasantías y reclutamiento y selección de personal, de las diversas disciplinas académicas requeridas por la Empresa.

- Mantener y estrechar contactos con todos los organismos públicos y privados de Recursos Humanos y áreas afines, que nos permitan establecer y aplicar generalidades sobre materia y obtener información sobre las mismas.

2.6.3. De los Trabajadores Participantes en el Adiestramiento Formal.

- Asistir puntualmente al adiestramiento.
- Dedicarse a los estudios teóricos-prácticos en los términos convenidos.
- Mantener el rendimiento satisfactorio y aprobar las pruebas si las hubiera.
- Someterse al control que establezca la Gerencia de Captación y Desarrollo.
- Remitir, si el adiestramiento se realiza en el exterior, informes detallados sobre su progreso y rendimiento, con la periodicidad que el efectole sea señalado, salvo que se

hubiere efectuado los arreglos necesarios para que la institución en la cual se realiza el adiestramiento se encarga de remitirlos.

- Presentar un informe sobre su apreciación del adiestramiento una vez concluido éste.

3.- PERFILES DE SELECCION.

El objetivo que presenta los perfiles de selección en la empresa, es el de mantener un registro de los requerimientos exigidos por los cargos de manera de buscar al individuo idóneo para el cargo, y a su vez sirva de base a los diferentes aspectos de la administración de personal.

Estos perfiles de selección, debe estar diseñados y redactados de acuerdo a las exigencias de los cargos - presentando también el posible desarrollo del individuo en la organización.

De esta manera, los analistas de la Dirección de Recursos Humanos se encargan del proceso de elaboración de formato y su diseño, siendo la responsabilidad total de la Dirección mencionada.

3.1. Procedimiento.

El procedimiento para llevar a cabo perfiles de selección es el siguiente:

- Una vez elaborado y aprobado el formato, se realizarán las entrevistas necesarias para conseguir la información pertinentes para cada cargo.

- Al recibir el analista la descripción preliminar, el Departamento de Reclutamiento y Selección la revisará, corregirá y hará versión final, procediendo a realizar el mecanografiado y las aprobaciones correspondientes.

- Una vez ha sido aprobada, el Departamento de Reclutamiento y Selección la enviará a las diferentes Direcciones para su inclusión en el Manual, de manera de ser información asequible tanto a Gerentes como a Supervisores.

Los perfiles de selección serán elaborados a través de un formato denominado "**Perfil de Selección de Personal**" que consta de una hoja formada básicamente por:

- Título del cargo, dirección a la cual pertenecen, el código del cargo, el Departamento y Sección respectivos, la fecha cuando fué llenado el formulario, el horario, bien sea rotativo o a regular y el turno, cualquiera de los tres turnos existentes en la empresa.

Se exige luego llenar las funciones básicas del cargo. Por otra parte, están los requerimientos exigidos por el cargo que son:

- Laborales: que abarca la experiencia ideal, en áreas, equipos, tipos de organización.
- Educativos: donde se debe especificar la educación requerida para el cargo con algún curso necesario.
- Personales: consta de sexo, estado civil, edad, presentación general.

- Capacidades y Habilidades: Básicamente es si el individuo en las funciones que ejecuta, - debe tomar decisiones, supervisar, planificar, organizar, cumplir y ejecutar ordenes, trabajar en equipos y otras.

- Rasgos de Personalidad son todas aquellas - características de personalidad que debe poseer un trabajador y que son convenientes en la ejecución de las labores.

Una vez que el formulario ha sido llenado detenidamente a través de las entrevistas, revisado y aprobado, el Departamento de Reclutamiento y Selección se queda con el original, suministrando a los demás usuarios una copia. Ver Anexos No. 13 : Formato Perfil de Selección.

4.- VALORACION DE PUESTO.

La valoración de cargos se ha llevado a cabo en la empresa, se ha realizado a través de los sistemas de valoración Kress y Hay.

Desde hace dos años funciona como tal el sistema Hay en la empresa y se llegó a implantar una serie de problemas que se venían desarrollando en aquel momento. El Sistema Kress

se ha utilizado desde hace años y ahora se ha implementado para el personal base.

Por lo dinámico de la Empresa, y de la actividad que esta lleva a cabo, se ha visto en la necesidad de realizar - ciertas re-estructuraciones, las cuales han llevado a la creación y eliminación de ciertos cargos, razón por la cual se ha hecho - necesarios actualizar constantemente estas valoraciones.

La utilización de los dos sistemas, responde al hecho que los cargos en la Empresa son muy diferentes unos de otros, y hay gran diferencia en el grado de instrucción en lo operativo e intelectual de la actividad que realizan.

De allí que el sistema Hay se haya implementado para el personal supervisorio y gerencial puesto que es más específico y recoge mayor cantidad de información que el Kress. - En sí, su estructuración se adapta más a los cargos con mayor - nivel de instrucción, menos operatividad, mayor capacitación y responsabilidad. No así los cargos de nivel base que se adaptan fácilmente al Sistema Kress, puesto que son más operativos, y el desarrollo de sus actividades se ciñe a la realización de tareas que en sí mismas no conllevan toma de decisiones ni establecimiento de relaciones funcionales de trabajo, ni un nivel educativo muy bajo; pero si gran conocimiento de la labor a -

realizar y experiencia en el área, son funciones más técnicas. Otra razón que lleva la empresa a tomar la decisión de adoptar el Sistema Hay, responde al hecho de que para ese entonces existían graves y delicados problemas en la organización como era el caso de los sueldos y salarios, los cuales eran inferiores en comparación con el mercado. Las necesidades de adiestramiento, se agudizaba cada día más y entre otras cosas, existía una alta rotación de personal. Todo esto llevó a pensar sobre la implementación del Sistema Hay, para eliminar los factores que tenía un efecto negativo en la empresa, y lograr una mayor satisfacción del personal y competencia en el mercado laboral.

De esta manera se implementó tal Sistema, para así ajustar sueldos y salarios que se venían pagando.

La Dirección de Recursos Humanos suministra la tabla Hay y Kress utilizada. Esta se compone de salario a pagar en Bolívares, puntaje obtenido en cada cargo y el grado jerárquico. Dado que la información es de tipo confidencial, la empresa hizo la petición de que se modificara la mencionada tabla. Es de hacer notar, que el cambio fue realizado siguiendo una lógica, que permite dar una visión lo más parecida a la información original.

Obsérvese a continuación en los cuadros anexos. Las escalas de salarios determinadas a través del Sistema Hay y el Sistema Kress.

Es de hacer notar, que el grado jerárquico comprende de I al X, significando que los cargos van a ubicarse de acuerdo a los puntos obtenidos, lo cual lo califica para cada grado.

Los puntos se determinan a través de ciertas clasificaciones y pautas que ya han sido previamente establecidas y realizadas, pero que son una información desconocida y no fué suministrada por ser información confidencial.

De otra columna se representan los bolívares que se puede percibir cuando se desempeñen funciones en un cargo determinado, es decir, cada cargo tiene estipulado un salario mínimo a percibir una máxima, pudiendo tener remuneraciones que se encuentran entre ambos extremos. El que aparece reflejado en el salario máximo que se puede percibir.

Se hace necesario manifestar, que a fines de esta investigación se le denominó "Grado Jerárquico" al Grupo Salarial" terminología utilizada en la empresa, ya que para la elaboración de las cadenas de cargos, se tomará mayormente en cuenta el ascenso en torno a jerarquía de posición suponiendo esto, un aumento progresivo de la remuneración del trabajador.

C U A D R O "A"
E S C A L A D E S A L A R I O S
(S I S T E M A H A Y)

GRADÓ JERARQUICO	PUNTOS	SALARIOS
I	283	4140
II	325	5290
III	380	6555
IV	498	8510
V	560	9430
VI	676	11155
VII	782	14260
VIII	890	14260
IX	985	19550
X	*	*

NOTA:

(*) = No poseemos esta información.

C U A D R O "B"E S C A L A D E S A L A R I O S(S I S T E M A K R E S S)

GRADO JERARQUICO	PUNTOS	SALARIOS
I	225	3200
II	258	4400
III	300	5500
IV	396	7200
V	445	8000
VI	538	9500
VII	620	11200
VIII	708	13500
IX	783	15800

CAPITULO IV: METODOLOGIA DE INVESTIGACION UTILIZADA EN EL
DISEÑO DEL MODELO DE TRAYECTORIA DE CARRERA.

A. CONSIDERACIONES RELEVANTES PARA LA INVESTI
GACION.

1.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:

1.1. OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un Modelo de Trayectoria de Carrera, para el personal de la Dirección de Recursos Humanos de **CORAVEN, C.A.**, como técnica que les va a permitir escalar nuevas posiciones - dentro de la misma, en base a criterios de exigencia, conocimientos, habilidades y experiencia.

1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1.2.1. Revisar, actualizar y perfeccionar las Descripciones de Cargos, Periles de Selección, Valoraciones de Cargos y Planes de Adiestramiento, de la Dirección de Recursos Humanos.

1.2.2. Permitir al personal hacer carrera hacia puestos superiores y/o laterales dentro de la escala jerárquica de la

Organización en correspondencia a las características del cargo y del ocupante.

1.2.3. Proporcionar a la empresa un Plan de Trayectoria de Carrera que incluya al personal base supervisorio y gerencial de la Dirección de Recursos Humanos que responda a sus expectativas y necesidades.

1.2.4. Como fin último de toda Memoria de Grado cumplir con una exigencia académica para optar a la Licenciatura en Relaciones Industriales.

2.- ALCANCE Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

2.1. ALCANCE DEL ESTUDIO.

Nuestro estudio está dirigido unicamente a la elaboración de un Diseño de Trayectoria de Carrera para la Dirección de Recursos Humanos de la Empresa-Caso **CORAVEN, C.A.**, para el personal base, supervisorio y gerencial que en ella labora, excluyendo del estudio al Director, puesto que por ser Nómina Confidencial es imposible obtener la información necesaria.

Esto porque ofrece mayores oportunidades para la elaboración de dicho Plan.

La Dirección de Recursos Humanos de **CORAVEN, C.A.** está integrada por dos Gerencias. Una de ellas la Gerencia de Captación y Desarrollo, que consta de dos Departamentos: Departamento de Adiestramiento y Desarrollo y el Departamento de Reclutamiento y Selección.

La otra Gerencia: Administración de Recursos Humanos, consta de tres Departamentos: el Departamento de Bienestar Social, el Departamento de Clasificación y Compensación y el Departamento de Administración de Personal, el cual al igual que el Departamento de Bienestar Social consta de dos unidades que en este caso si se incluyen en la Trayectoria de Carrera, no así, las dos unidades del Departamento de Bienestar Social: Unidad de Servicio Médico y la Unidad de Coordinación Deportiva; las cuales no forman parte de este estudio porque la ubicación de las mismas responden a que cumplen con algunas de las funciones adscritas al Departamento.

De esta forma queda planteado el alcance que en la práctica, tendrá, el Diseño de Trayectoria de Carrera.

2.2. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.

Las limitaciones existentes para la realización del estudio, se refieren a la escasa bibliografía específica sobre el tema, lo cual implica una extensa revisión, -

consulta e investigación, para obtener la información teórica que nos va a permitir llegar a la práctica; así como la base metodológica necesaria para la elaboración del diseño. Es importante señalar, que uno de los obstáculos que puede presentarse durante el proceso de formulación del diseño, se refiere a la receptividad de los instrumentos durante su aplicación la objetividad con que los mismos hayan sido respondidos, y la brevedad en que nos sea posible revisar y actualizar estos, - para su posterior utilización.

Lo que nos lleva a pensar, que otro limitante para nuestro estudio, es el factor tiempo disponible tanto - para realizar la investigación y obtener toda la información necesaria, así como para diseñar el Modelo de Trayectoria de Carrera.

3.- IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.

La realización de nuestra investigación responde principalmente a una necesidad que surge en la Organización para - lograr el desarrollo, mejoramiento y maximización en la utilización de su personal, específicamente de la Dirección estudiada. Es decir, que la realización de este Modelo de Trayectoria de Carrera, es la respuesta a una inquietud no sólo de los Gerentes

y Directivos, sino del personal en general, debido a que es una alternativa para su desarrollo dentro de la Empresa.

Así mismo, este Modelo puede ser el inicio para la implementación de nuevas políticas de personal en lo que a desarrollo se refiere, así como puede servir para su posterior implementación en otras áreas de la Empresa, tomando en consideración, las características propias del personal, la naturaleza del trabajo que ejecutan y los objetivos de la Dirección Departamento o Gerencia en que ésta se lleve a cabo. Además nos proponemos hacer una revisión dirigida y técnicas de personal existentes e implantados en la Empresa, lo cual surge de la necesidad de la Organización de actualizar estas.

Por otra parte es nuestra inquietud, proporcionar con nuestro estudio otro aporte investigativo a la Escuela de Ciencias Sociales, en vista de que no es extenso el material referido al tema.

B.- ASPECTOS DELIMITANTES EN LA METODOLOGIA.**1.- DISEÑO DE INVESTIGACION.**

La investigación de cualquier fenómeno implica utilizar métodos formales y objetivos que se adapten a la naturaleza de los hechos que interesa estudiar y que facilite el proceso de recolección, análisis e interpretación de datos. En este sentido, la finalidad en el presente trabajo ha sido la elaboración de un modelo de Trayectoria de Carrera como una alternativa de desarrollo y progreso del Recurso Humano de la Empresa caso estudio, y el cual ha sido planteado como uno de los objetivos principales en el área de personal.

En nuestro caso el proceso de investigación se adecúa, al Diseño de Investigación Exploratorio-Descriptivo. Es exploratorio puesto que para realizar un modelo de Trayectoria de Carrera es necesario indentificar y definir los hechos, es decir, profundizar, examinar y obtener la mayor cantidad de conocimientos sobre la realidad del fenómeno estudiado, del mismo modo porque este Diseño hace énfasis en el descubrimiento de ideas y aspectos más profundos a través de la exploración teórico-práctica. Se ajusta también al Deseño Descriptivo de Investigación, ya que este nos posibilita describir tanto las características como los efectos del fenómeno estudiado, pues el

mismo está destinado al estudio de las categorías, factores y relaciones implícitas en el estudio.

Desde luego no hay que considerar a estos diseños - como categorías discretas y excluyentes, sino como un continuum de perfección investigativa creciente que no acaba en la fase - descriptiva, sino que va desde la observación has la experimenta- ción, por ello la combinación de ambos proporciona cierta flexi- bilidad en la invesgación, logrando de esta forma considerar los diferentes aspectos de esta problemática.

2.- DETERMINACION DEL AREA DE ESTUDIO.

Para realizar el Diseño del Modelo de Trayectoria de Carrera, fué necesario delimitar el área de estudio.

El área de estudio seleccionada fué la Dirección de Recursos Humanos, La selección tanto de ésta como de los cargos con los que se trabajó, tuvieron una naturaleza intencional. Es necesario mencionar que el área de estudio es estrictamente la Dirección de Recursos Humano, siendo en ella el cargo tope el de Director de Recursos Humanos.

Se trabajó con los cargos de esta dirección porque cuenta con una serie de cargos susceptibles de hacer carrera -

dentro de la estructura jerárquica de la misma, así como también porque los instrumentos a utilizar para lograr el objetivo de esta investigación han sido ya elaborados, probados e implementados, hecho tal que facilita y ofrece seguridad en los resultados a obtener a través del análisis.

3.- LA MUESTRA

La técnica del muestreo consiste en analizar una parte reducida de una colectividad numerosa, considerada como muestra representativa del total. La expresión 'muestra' no debe inducir a error, pues en un sentido más preciso quiere decir que la muestra se obtiene porque cada unidad de la colectividad sondeada tiene exactamente las mismas oportunidades que las demás de figurar en ellas.

La muestra en estudio está conformada por un universo de 220 cargos de la nómina regular-mensual, dispuesto en su sede principal, correspondiente al total de Direcciones que la integran como son: Producción, Ingeniería y Operaciones, Administración y Finanzas, Organización y Sistemas y Recursos Humanos, sin tomar en cuenta los cargos de la nómina mensual-confidencial

La elección de la muestra a los fines del presente estudio, tuvo una naturaleza intencional, lo cual la caracteriza por ser No Probabilística.

La muestra seleccionada está conformada por un total de 18 cargos de base y supervisorios de la Dirección Sujeta a estudio incluyendo de ésta el cargo de Director de Recursos Humanos, dado que éste forma parte de la nómina mensual-confidencial, y el acceso a la información sobre el mismo fué restringida a los efectos del presente trabajo.

La misma incluye al conjunto de cargos susceptible de hacer carrera, y que forman parte de dicha Dirección. Lo anterior sirve para explicitar que no forma parte de la muestra cargos excesivamente técnicos en sus tareas y nivel de educación requeridos, pues a estos resulta inoperantes intentar hacer carrera.

C.- BUSQUEDA Y TECNICA DE RECOLECCION DE INFORMACION

1.- BUSQUEDA Y RECOLECCION DE INFORMACION.

Para lograr el objetivo que se plantea la presente Memoria de Grado, como lo es la elaboración del Diseño del Modelo de Trayectoria de Carrera fué necesario recoger toda la

información que representará un aporte de conocimientos válidos a fin de poder llevar a cabo la misma, cumpliendo de esa forma con el fin propuesto.

1.1.- Determinación de las Fuentes de Investigación.

En primer lugar lo que se hizo fué localizar todo el material que guardará relación con el tema en estudio y que proporcionará el mayor conocimiento a fin de poder llevar a cabo el presente trabajo. Como se mencionó anteriormente las técnicas que permiten llevar a realizar la Trayectoria de Carrera son las Descripciones de Cargo, los Perfiles de Selección, los Programas de Adiestramiento y la Valoración de Puestos; en este sentido son estas las técnicas que nos proporcionaron la mayor y más ventajosa información a fin de proceder a examinar e interpretar la información que estos instrumentos nos proporcionan.

Las fuentes de información que fueron utilizadas para recoger la información necesaria son las siguientes:

a.) Las Descripciones de Cargo:

A través del Manual de Descripciones de Cargos elaborada por la Dirección de Captación y Desarrollo y que contiene el total de Descripciones de Cargo de los Departamentos y

Gerencias de la Dirección en cuestión, obtuvimos la información - básica importante sobre las funciones, alcance y objetivos que de ben cumplirse en los determinados cargos.

Las Descripciones de Cargo fueron analizadas profundamente, haciendo el mayor énfasis en el título del cargo, el alcance, la experiencia, educación requerida, naturaleza y propósito - en general.

El conjunto de esta información proporcionó un conocimiento profundo sobre el cargo y sus exigencias intrínsecas, lo cual permitiría o no incluirlas en las cadenas de cargos.

De esta forma fué como se detectó aquellos cargos a los que por su naturaleza, conocimientos requeridos o educación o propósito en general, no pudieron ser incluidos en las cadenas de cargos, pues estas condiciones limitan su progreso, ascenso - y/o desarrollo, dentro de la Dirección jueta a estudio.

Se determinó en el análisis de la información que - existían cargos con igual nivel de educación requerida, y con igual experiencia, variando sólo en el área de experiencia; y en el adiestramiento mediante cursos.

Existían también cargos con objetivos y propósitos similares, que fácilmente fueron ubicados en la cadena de cargos, y donde la variación se propuso en dos años de experiencia.

De esta forma, a través de las Descripciones de Cargo, fué posible diseñar el Modelo de Trayectoria de Carrera.

Existían en la muestra también, cargos con finalidades y exigencias tan distintas a otros, que ello imposibilitó su inclusión en las cadenas de cargos. Sin embargo existían cargos, con finalidades y exigencias diversas pero que se adaptaban fácilmente a ciertas cadenas de cargos.

De esta forma, a través del análisis de las Descripciones de Cargo se pudo lograr diseñar el Modelo de Trayectoria de Carrera.

b.) Perfiles de Selección:

Los Perfiles de Selección proporcionan información relevante a los fines de realizar el diseño de Trayectoria de Carrera, dado que indican al individuo más idóneo para ocupar determinado cargo.

Debemos resaltar que el formulario que había sido utilizado por la empresa hasta el momento fué rediseñado a fin de obtener la mayor y mejor información referente a los perfiles de selección. Tal cambio se realizó, en base a los formularios anteriores, en las Descripciones, y a través de entrevistas realizadas a los Gerentes de las Gerencias involucradas, esto tanto para rediseñar el instrumento, como también para vaciar la información contenida en los mismos, quienes luego en su momento, dieron la aprobación a dicho cambio en el instrumento.

En este sentido, los perfiles de selección indican el grado de instrucción, la experiencia requerida y las capacidades y habilidades que debe presentar un sujeto a fin de ser promovido a traslado de puesto en el trabajo, a través de las cadenas de cargo.

No podemos dejar de mencionar que esta técnica adolece un poco de objetividad, puesto que es una idea individual que tiene cada Jefe, Gerente y Director de la Dirección, conocer bien las funciones que debe desempeñar cada uno de los cargos que están por debajo de ellos, como para con autoridad conocer el tipo de trabajador más idóneo para ocupar esos determinados cargos.

c.) **La Valoración de Puestos:**

La información respectiva a la Valoración proporcionó la importancia relativa de cada puesto con referencia a los demás, en base a la estructura salarial elaborada por la empresa.

La Valoración de Puestos establece, por niveles, las diferencias de sueldos, determinadas por la complejidad de cada cargo.

Los niveles establecidos van de I al IX en forma ascendente, incluyendo cada uno un nivel salarial a saber que establece el sueldo a devengar según cada nivel, de acuerdo al cargo, y al nivel en que quedó clasificado.

Es importante señalar que la Organización utiliza el Sistema de Valoración de Kress par a los cargos de base, y el Sistema de Valoración de Hay para los cargos supervisorios y gerenciales, los cuales se ajustan a los mismos, dada la complejidad de cada cargo.

Esta clasificación originó, la ubicación de los determinados grados jerárquicos, permitiendo visualizar el paso de un cargo a otro, en la cadena respectiva, generalmente aumentando su grado jerárquico, lo que al mismo tiempo permite que aumente la remuneración.

d.) Los Programas de Adiestramiento:

Los Programas de Adiestramiento fueron proporcionados por el Plan Anual de adiestramiento para el año 1988, elaborado por el Departamento de Adiestramiento, así como también por las descripciones de Cargos, los Perfiles de Selección.

A través del mismo, obtuvimos el conjunto de cursos a dictarse para cada cargo en específico, orientados a dotar de conocimientos teóricos y prácticos al personal de la Dirección - en estudio.

Estos programas de Adiestramiento conseguidos fueron de gran utilidad para elaborar las cadenas de cargos ya que indican el adiestramiento necesario a impartir a un trabajador que pasa a otro cargo capacitándolo para desempeñar de una manera más eficiente sus funciones.

e.) Las Personas:

Otra fuente de información importante fueron todas - aquellas personas que contribuyeron de una u otra forma a proporcionar material relevante a fin de contribuir en la colaboración de la presente Memoria de Grado.

f.) Publicaciones:

A través de Publicaciones emitidas por la Empresa, así como de manuales elaborados por la misma, se logró obtener información sobre la historia, objetivos y naturaleza de la Organización logrando así los objetivos propuestos.

g.) Textos:

Los cuales nos proporcionaron toda la información teórica necesaria a fin de poder realizar el presente trabajo. Los textos consultados guardaban íntima relación con el tema de estudio y contribuyeron en gran medida al objetivo planteado.

2.- TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION

Las técnicas de recolección de datos, contribuyeron a recoger la información necesaria a fin de llevar a cabo el presente trabajo.

Las técnicas de recolección de información utilizadas fueron las siguientes:

2.1. Revisión Bibliográfica.

A través de esta técnica, logramos obtener información teórica sobre los conceptos y métodos utilizados en el presente trabajo, lo cual nos permitió a través de la lectura de textos, esclarecer ideas, así como reforzar otras.

La información recolectada fué necesaria para poder orientar nuestro Marco teórico, donde definida la base teórica que sirvió de apoyo a nuestra Memoria de Grado.

2.2.- Entrevistas Estructurada.

Esta técnica nos permitió, a través de un formulario que contenía una serie de preguntas pre-establecidas, a obtener parte de la información que resultaba imposible obtener a través de otra técnica. La información obtenida a través de la entrevista fué principalmente sobre la organización, así como de cada uno de los cargos, a fin de poder establecer las posteriores cadenas de cargos.

La entrevista se realizó al personal supervisorio de la Dirección que conforma nuestra área de estudio, para que suministrará información necesaria y de autorizada opinión.

Es importante destacar, que toda la información obtenida a través de la entrevista estructurada, proporcionó información importante con gran relación al tema en estudio.

2.3.- Observación Documental.

Esta técnica proporcionó una visión más clara de lo que se pretendía lograr. En este sentido fué utilizado el Manual de Cargos de la Dirección de Recursos Humanos, donde se encuentran contenidas las Descripciones de Cargo, y otras técnicas de Administración de personal que imperantes, el funcionamiento de las mismas y las normas y procedimientos que se rigen en la empresa caso-estudio.

D.- TECNICAS DE ANALISIS DE LOS DATOS.

1.- ANALISIS DE CONTENIDO.

El Análisis de Contenido, como técnica de Análisis de datos nos proporciona la metodología necesaria para analizar e interpretar la información recogida, la cual es la base de datos para llevar a cabo nuestra investigación.

Esta técnica permite una interpretación de los datos de manera más detallada, al crear una interrelación entre los

cargos de la muestra, agrupados en cadenas, y las Técnicas de -
Administración de Personal y sus categorías, aplicables al Diseño
del Plan en cuestión.

La disposición y clasificación de la información obtenido, se realizó a través de categorías de análisis en virtud -
del análisis del contenido que se pretende realizar.

El análisis de los datos, se efectuó en función de
las categorías de análisis previamente definidas, a fin de poder
diseñar el Modelo de Trayectoria de Carrera.

Las unidades que conforman el Análisis de Contenido -
son:

1.1.- **Unidad de Análisis.**

Nuestra unidad de análisis está conformada por las -
técnicas de Administración de Personal utilizadas para la elaboraci
ón de las cadenas de cargos que constituirán dicho modelo:

Las técnicas de Administración de Personal van a constituir la base central de información para realizar el análisis de contenido. Las técnicas de administración de personal utilizadas están representadas por las siguientes variables: la valoración de puestos, las descripciones de cargo, los perfiles de

selección y los programas de adiestramiento, las cuales conforman las sub-unidades de análisis.

1.1.1.- Sub-Unidades de Análisis.

De acuerdo a lo anteriormente expresado las sub-unidades de análisis utilizadas son las siguientes:

a.) Valoración de Puestos:

Es importante porque a través de la valoración de - puestos podemos determinar la importancia relativa de los requisitos o exigencias que se derivan del diseño de cargo por referencia a los demás puestos que forman parte de la Organización.

La Valoración establece también el orden jerárquico en el cual habrán de ubicarse cada puesto.

b.) Las Descripciones de Cargo:

Mediante las Descripciones de Cargo, se establece el alcance, los objetivos, la autoridad y la responsabilidad de - cada puesto, así como permiten conocer las funciones y exigencias que presentan cada cargo, facilitando la secuencia racional de los mismos.

C.) Perfiles de Selección:

Los Perfiles de Selección se hacen necesarios puesto que proporcionan una idea más global del cargo ya que permiten ubicar al individuo más idóneo para ocupar un determinado cargo, atendiendo a los atributos, cualidades, habilidades y destrezas personales que deben poseer el aspirante al cargo.

d.) Los Programas de Adiestramiento:

Son importantes puesto que le sumergen al individuo en un proceso de enseñanza y aprendizaje orientado a dotarle de conocimientos teóricos-prácticos, desarrollarle habilidades y - adecuarle actitudes, para el cargo que ocupa y que al mismo tiempo le permite prepararse para escalar posiciones jerárquicas dentro de la Empresa.

1.1.2.- Categorías de Análisis.

Las Categorías de Análisis están constituidas por variables de las sub-unidades de análisis que además de ser - nuestro patrón de referencia para elaborar las cadenas de cargos, nos permiten también manejar más fácilmente la información relativa a los cargos para en base a ella elaborar las cadenas de

cargos, nos permiten también manejar más fácilmente la información relativa a los cargos para en base a ella elaborar las cadenas de cargos. Estas categorías a los cargos para en base a ella elaborar las cadenas de cargos. Estas categorías de análisis son:

a.) Grado Jerárquico:

Muestra la posición del cargo en la estructura de salarios de la Organización, lo que es base para lograr una secuencia lógica del encadenamiento de los cargos y que permite la mejor visualización y ubicación de la cadena de cargos de la empresa.

b.) Objetivo del Cargo:

Indicará la función básicas y finalidades que deben ser ejecutadas en dicho cargo, e indirectamente presenta la contribución que ofrece cada uno a la Dirección a la cual pertenecen, y a la Organización.

c.) Grado de Instrucción:

Esta categoría representa la educación mínima -

necesaria para desempeñar a cabalidad las funciones básicas del cargo.

d.) **Experiencia:**

Representa la experiencia mínima que debe poseer un trabajador, para desempeñar las funciones correspondientes al cargo.

e.) **Capacidades y Habilidades:**

Es el conjunto de habilidades y destrezas y aptitudes necesarias a fin de cumplir a cabalidad con los requerimientos del cargo.

f.) **Tiempo de Promoción al Cargo Superior Inmediato:**

Viene representada, por los años exigidos para poder pasar al cargo inmediato superior y son básicamente los años necesarios para desempeñar de la mejor manera, las funciones exigidas por el cargo al cual se pasará próximamente.

g.) **Tipo de Adiestramiento:**

Son cursos necesarios para poder ejecutar las funciones exigidas por los cargos, de acuerdo a las exigencias que los

mismos presentan; está enfocado al cargo mismo que está desempeñando. El adiestramiento necesario para ocupar el cargo inmediato referido por la cadena de cargo, está determinado en el cargo precedente.

1.2.- Unidad de Contexto.:

Esta representada por la empresa CORAVEN, C.A., - productora de programas para televisión, para el período de - Agosto 1987 a Agosto de 1.988.

1.3.- Unidad de Registro.

La Unidad de Registro son todos los cargos que conforman las cadenas de cargos del modelo de Trayectoria de Carrera.

Dicha información está contenida en el Manual de Cargos de la Dirección de Recursos Humanos de la empresa en estudio. Dicho manual contiene el conjunto de las Descripciones de Cargo que fueron utilizadas, contiene también la valoración de los cargos, perfiles de selección. Los programas de Adiestramiento, en base a el programa anual de adiestramiento elaborado en la empresa.

A continuación se presenta un modelo de Matriz de

Registro a utilizar en el presente estudio, y que permite observar claramente la disposición de los datos y la secuencia de cargos a través del análisis global de la Matriz.

Las matrices de registro del análisis del contenido, sirve para especificar el contenido de cada uno de los cargos de las cadenas, en relación a las Técnicas de Administración de Personal, complementan y explican al lector, el cúmulo de conocimientos necesarios a desempeñar por el trabajador ocupante del cargo, para poder ascender por las escaleras organizacionales, en vías al desarrollo de su carrera profesional.

C U A D R O N o . 2"M A T R I Z D E R E G I S T R O"

UNIDADE DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENAS DE CARGOS EN ORDEN - JERARQUICOS.
"Técnica de Administración de Personal Aplicables en la - Elaboración de las Cadenas de Cargos."	Valoración de Cargos	Grado Jerárquico	
	Descripciones de Cargos	Objetivo del Cargo	
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	
		Años de Experiencias.	
		Capacidades y Habilidades.	
		Tiempo a Promoción al cargo - inmediato superior.	
	Programa de Adiestramiento	Tipo de Adiestramiento.	

CAPITULO V : ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS EN EL
DISEÑO DEL MODELO DE TRAYECTORIA DE CARRERA.

La realización del Diseño del Modelo de Trayectoria de Carrera es la parte final de esta investigación, y para tal fin centramos nuestra atención en cuatro Técnicas de la Administración del Personal, las cuales nos brindan la información relevante sobre los cargos de la Dirección sujeta a estudio, que posibilita la creación de las cadenas de cargos que conforman este Modelo de Trayectoria de Carrera.

Para la realización del mismo, se tomarón 18 de los 19 cargos existentes en la Dirección de Recursos Humanos de **CORAVEN, C.A.**, se excluye del modelo el cargo de Director, y por pertenecer a Nomina Confidencial, no es posible obtener información sobre este.

Así mismo hay 3 de estos cargos a los cuales fué imposible planificarles su desarrollo ó incluirlos en alguna cadena de cargo puesto que realizan actividades únicas en la Dirección, es decir son cargos únicos dentro de esta que cumplen funciones operativas y simples, por lo cual dentro de Recursos Humanos no son susceptibles de hacer Carrera, no obstante tienen su desarrollo en otras áreas de la Empresa, lo cual no se especifica

aquí por no estar dichas áreas incluidas en el área de nuestro estudio ó lo que es el alcance del mismo.

Por otra parte obviamos 2 unidades que están adscritas estructuralmente en el organigrama de Recursos Humanos al Departamento de Bienestar Social pero que por la actividad que realizan y por su línea de reporte, no hacen carrera en la Dirección sujeta a estudio.

Estas son las unidades de Coordinación Deportiva y la de los Servicios Médicos, las cuales tienen en su estructura 3 cargos únicos en la empresa: Coordinador Deportivo, Médico y Enfermera. Así mismo, existe una secretaria en cada Unidad, - la cual, de hacer carrera, la hace en cualquier área de la Empresa.

Los diagramas de las coordenadas cartesianas, permitirán al lector observar, cómo es posible la relación entre - cadenas de cargos simples y cadenas de cargos compuestos; en - cuanto a los grados jerárquicos de la Estructura de Salarios, y a las movilidades que pueden realizar los trabajadores en beneficio del desarrollo de carrera dentro de la organización,

De igual manera, las matrices de registro del -

Análisis de Contenido, presentan la información detallada y específica de cada uno de los cargos de las cadenas creadas, a fin de poder explicar con mayor énfasis la Trayectoria de - Carrera que pueden cumplir los trabajadores en las diversas - Direcciones de la Empresa.

Así mismo, para fines de nuestra investigación, es importante tener la ubicación jerárquica de los cargos en la estructura de salarios, la cual se presenta a continuación:

C U A D R O N o . 3

G. J.	C A R G O S
X	Gerente de Administración de R.R.H.H. Gerente de Captación y Desarrollo.
IX	No hay Cargos en la Dirección que esten en este Grado. (*),
VIII	Jefe del Dpto. de Administración de Personal. Jefe del Dpto. de Clasificación y Compensación. Jefe del Dpto. de Bienestar Social. Jefe del Dpto. de Reclutamiento y Selección. Jefe del Dpto. de Adiestramiento y Desarrollo.
VII	(*)
VI	(*)
V	Analista de Clasificación y Compensación.
IV	Analista de Adiestramiento y Desarrollo. Analista Funcional. Secretaria IV
III	Analista de Personal. Archivista. Secretaria III.
II	Asistente de Intercambio. Secretaria II.
I	Recepcionista Mensajero

(*) IDEM

A.- DISEÑO DEL PLAN DE TRAYECTORIA DE CARRERA DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DE "CORAVEN, CA."

Luego de establecer todos los parámetros sobre los cuales se va a desarrollar nuestro Modelo de Trayectoria de Carrera, y de obtener toda la información teórica relevante y cualquier otra información necesaria para diseñar un Modelo de Trayectoria de Carrera procedemos a crear cadenas de cargos con los cargos que conforman nuestra muestra, lo cual lleva a formar familias de cargos que se caracterizan por realizar actividades comunes ó similares de allí la denominación de Familia de Cargos.

Por otra parte, no solo, se logra que los trabajadores de ésta Dirección hagan carrera de forma vertical ascendente, sino que al relacionar dos ó más familias de cargos, las posibilidades de desarrollo se acrecenten y los trabajadores puedan movilizarse horizontalmente ó de forma horizontal lateral ascendente.

1.- Cadenas de Cargos Simple:

Una vez entendido el concepto de cadena de cargos simple, y sabiendo que se dá dentro de una misma familia de cargos, que tienen una movilidad vertical ascendente, se determinó su representación en el eje de coordenadas cartesianas, teniendo en cuenta que va a existir un límite mínimo ó

máximo de acuerdo a la cadena de cargos específica.

En esta categoría encontramos primeramente a la **Familia de Secretarías**. A continuación se presenta el cuadro ó matriz de registro, en la cual está vaciada toda la información relativa a los cargos que conforman dicha cadena ésto según categorías de análisis previamente establecidas, en las cuales se tiene toda la información que según ciertos criterios permite crear cadenas de cargos.

Estos criterios para formar dichas cadenas tienen su base en las habilidades, destrezas y exigencias relativas a cada cargo y sobre las cuales el individuo tendrá la oportunidad de hacer Carrera

Ver Cuadro No. 4: **Familia de Secretarías**.

C U A D R O N o . 4 . -

UNIDAD DE ANALISIS	SUB - UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENAS DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO			
			RECEPCIONISTA	SECRETARIA II	SECRETARIA III	SECRETARIA IV
TECNICAS DE ADMINISTRACION APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS.	VALORACION DE PUESTOS	GRADO JERARQUICO	I	II	III	IV
	DESCRIPCION DE CARGOS	OBJETIVO DEL CARGO	Prestar cordial atención al público y empleados, proporcionándoles la información requerida y enviándoles al área ó persona que solicitan, así como también, darle curso a toda la correspondencia del área.	Recibir, despachar y archivar la correspondencia del Dpto. ó Gerencia, así como realizar transcripciones mecanográficas y atender al público en general.	Realizar y organizar el trabajo de la Gerencia, así como atender personal, y telefónicamente las solicitudes recibidas con el fin de contribuir al buen funcionamiento de la Empresa.	Realizar todos los trabajos que le son asignados, preparar y llevar control de la agenda de actividades de su jefe, así como atender personal y telefónicamente a los que visitan la Dirección.
	PERFILES DE SELECCION	GRADO DE INSTRUCCION	BACHILLER	BACHILLER CON CURSO DE MECANOGRAFIA Y SECRETARIADO	BACHILLER CON CURSO DE SECRETARIADO. (AVANZADO).	BACHILLER CON CURSO DE SECRETARIADO. (EJECUTIVO).
		AÑOS DE EXPERIENCIA	0 a 1 AÑO	1 a 2 AÑOS	2 a 3 AÑOS	3 a 4 AÑOS.
		CAPACIDADES Y HABILIDADES	Habilidad para tratar un gran número de personas.	- Capacidad para organizar actividades. - Habilidad para interrelacionarse. - Facilidad de Expresión	-Capacidad para organizarse - Capacidad para coordinar actividades. - Habilidad para interrelacionarse.	- Capacidad para organizar tiempo, y actividades. - Habilidad para interrelacionarse. Toma de decisiones. - Facilidad de Expresión
		TIEMPO A PROMOCION AL CARGO SUPERIOR INMEDIATO.	1 AÑO	2 a 3 AÑOS	4 a 6 AÑOS	TOPE DE LA CADENA DE CARGOS.
	PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO.	TIPO DE ADIESTRAMIENTO.	Cursos de: - Mecanografía y Ortografía - Desarrollo Secretarial - Relaciones Humanas - Redacción.	Cursos de: - Mejoramiento Secretarial - Redacción y Ortografía - Instrumentos Bancarios	Curso de: - Redacción Informes Técnicos. - Mejoramiento Secretarial - Introducción a la Computación.	Cursos de: - Reacción de informes Técnicos. - Organización de Archivo y control de documentos. - Secretariado Ejecutivo.

El grupo de cargos de la Familia Secretarias tiene una secuencia factible en la Dirección de Recursos Humanos. - Se observa en el gráfico, la posibilidad de movilidad vertical ascendente hacia cargos de niveles superiores en la escala de salarios. El ascenso por la escalera organizacional, ocurre - básicamente por los años de experiencia, rapidez en las técnicas secretariales, y eficiencia en el desempeño del cargo inmediato inferior, el mantener adecuadas relaciones interpersonales es un factor que influye de gran manera; así como velar por la - ejecución y asuntos pendientes, disponibilidad de documentos y asegurar el adecuado flujo de comunicaciones verbales a su Jefe.

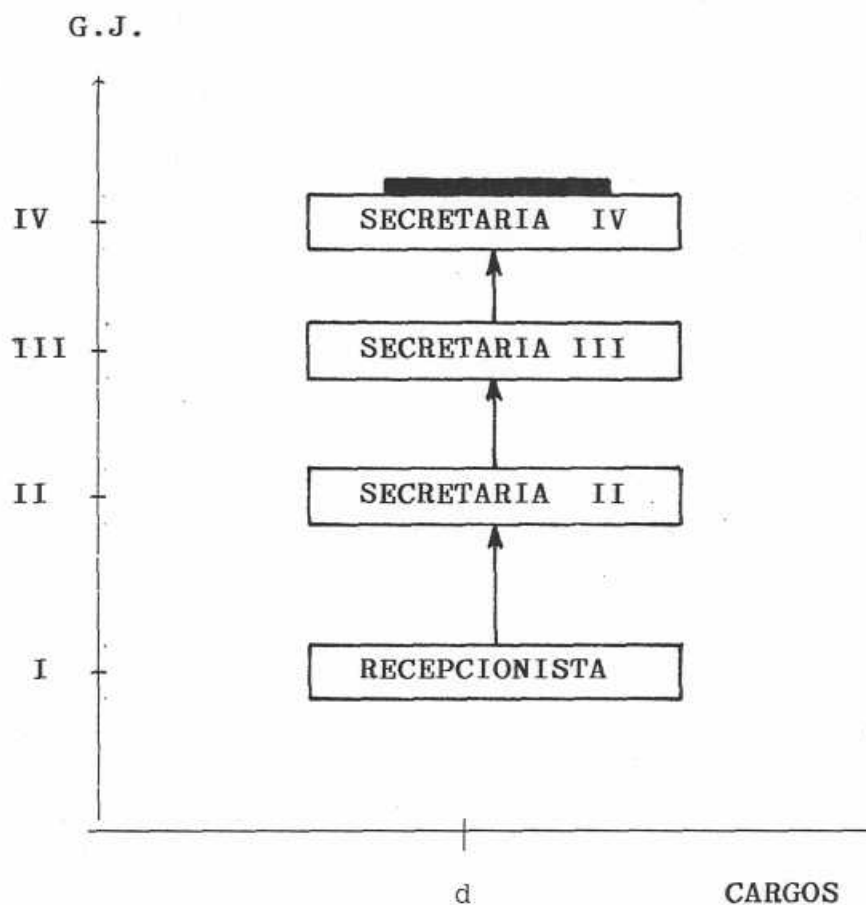
La cadena de cargos simple de la Familia Secretaria termina en un límite máximo por ser inferior a seis eslabones en la cadena, a pesar de ello, es posible la secuencia hacia el cargo titulado Secretaria del Director General, perteneciente a nómina confidencia.

Es importante señalar que para llegar al cargo superior en la cadena se deben cumplir los requisitos exigidos por el cargo inmediato inferior, es decir se deben acumular - habilidades, conocimientos y experiencia, sobre las cuales se irá dando el ascenso. Gráficamente podemos observar como se da la movilidad en esta cadena.

Ver Gráfico No. 3: Familia de Secretarias.

G R A F I C O No. 3:

FAMILIA DE SECRETARIAS



LEYENDA:

- ↑ = Movilidad Vertical Ascendente.
- = Cargo.
- ▬ = Límite Máximo (no superior al sexto eslabón de la cadena de Cargos).
- d = Cargos de la Dirección de Recursos Humanos.

FAMILIA ANALISTA:

Esta es la otra Cadena Simple dentro del Modelo, que se caracteriza por tener movilidad vertical ascendente en una misma Dirección por los diferentes eslabones de la cadena, y tiene un límite para el flujo de carrera.

Ver Cuadro No. 5 : Familia Analista.

EN ORDEN INCREMANTAL	NIVEL	ESLABONADO
ANALISTA DE PLANIFICACION	V	Aplicar los criterios básicos de clasificación y promoción. Llevar al progreso de ejecución de desarrollo, participar en los comités de selección que se conforman de acuerdo a las políticas establecidas en la empresa.
ANALISTA DE PLANIFICACION	IV	Elaborar la nómina de la empresa, presentar los reportes de gestión. Las licitaciones se ejecutan que están correlacionadas con los trabajos.
ANALISTA DE PLANIFICACION	III	Trabaja en el desarrollo de la empresa, en el área de planificación y ejecución de los trabajos.
ANALISTA DE PLANIFICACION	II	Trabaja en el desarrollo de la empresa, en el área de planificación y ejecución de los trabajos.
ANALISTA DE PLANIFICACION	I	Trabaja en el desarrollo de la empresa, en el área de planificación y ejecución de los trabajos.

C U A D R O No. 5.-

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIA DE ANALISIS	CADENAS DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO		
			ANALISTA DE PERSONAL	ANALISTA FUNCIONAL	ANALISTA DE CLASIFICACION Y COMPENSACION.
TECNICAS DE ADMINISTRACION APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	VALORACION DE PUESTOS	GRADO JERARQUICO	III	IV	V
	DESCRIPCION DE CARGOS	OBJETIVO DEL CARGO	Aplicar y controlar las cláusulas del contrato colectivo, analiza el movimiento de personal. Gestionar todo lo referente a las liquidaciones y el pago de las mismas.	Elaborar la nómina de la empresa, tramitar los pagos, - revisar las liquidaciones verificando que estén correctos para agilizar los trámites.	Aplicar los criterios adecuados de clasificación y remuneración. Ejecutar el programa de Evaluación de desempeño, participar en los comités de valoración con la finalidad de cumplir las políticas salariales de la empresa.
	PERFILES DE SELECCION	CARGO DE INSTRUCCION	Técnico superior en admón de personal, o estudiante de los años superiores de Relaciones Industriales.	- Licenciado en Relaciones Industriales. - Técnico Sup. en admón de personal.	- Lic. en Relaciones Industriales, Psicología Industrial o técnico en admón de personal con vasta experiencia.
		AÑOS DE EXPERIENCIA	1 año en cargos similares	- 2 años	De 2 a 3 años en cargos similares.
		CAPACIDAD Y HABILIDADES	Habilidad numérica y para establecer relaciones interpersonales.	- Habilidad numérica y para tratar con el personal - Capacidad para organizarse y planificar. - Capacidad para trabajar en equipo.	-Capacidad para Planificar y Organizar actividades. -Habilidad numérica y para interrelacionarse. - Iniciativa en la toma de decisiones.
		TIEMPO A PROMOCION AL CARGO SUPERIOR INMEDIATO	1 año	- 2 a 3 años	2 años
	PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO	TIPO DE ADIESTRAMIENTO	Curso de: - I.S.L.R., Deduciones al INCE y S.S.O. - Nómina y Legislación Laboral - Relaciones Humanas	Curso de: - Política Salarial - Administración de Sueldos y salarios. - Curso de ISLR, SSO(actualización) - Legislación laboral - Introducción a la Computación. - Incentivos al personal	Cursos de: - Análisis del Potencial y Evaluación de Desempeño. - Legislación Laboral. - Planeación de Recursos Humanos. - Administración de Sueldos y Salarios. - Introducción a la Computación.

Esta cadena está formada por 3 cargos, los cuales realizan funciones similares y conexas, pero que aumentan en complejidad y responsabilidad, a medida que hay ascenso en la escala jerárquica.

Pese a que dentro de la Dirección existe otro cargo de Analista, que es el Analista de Adiestramiento y Desarrollo, no se incluyen en esta cadena de cargos debido a que sus funciones, capacidades y habilidades, y el tipo de adiestramiento requerido no compaginan ni medianamente con el de estos tres cargos; - lo cual dificulta crear movilidad de algunos de estos cargos a ese o viceversa.

Así mismo, pese a que estas analistas difieren en sus nombres, sus actividades secuencial, puesto que las actividades que realizan se concatenan, y adquieren sentido una frente a la otra.

El flujo de carrera de estos cargos va desde el grado 3 al grado 5; y son cargos únicos dentro de la empresa, lo que hace que su función cobre mayor importancia, y en cierto sentido el desarrollo a otras áreas sea un poco restringido.

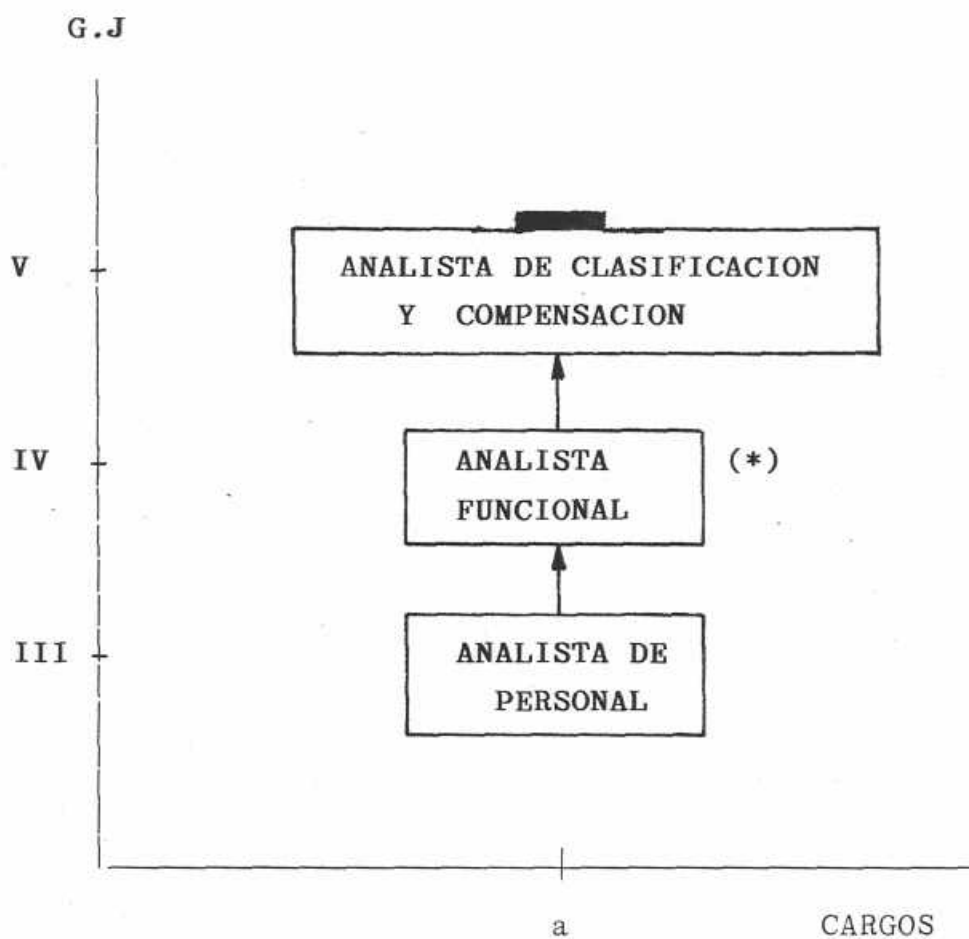
Aunque no podemos obviar, que el Analista Funcional, - por las actividades que realiza, puede tener desplazamiento a

otra área fuera de la Dirección de Recursos Humanos, específicamente al área de nómina, en la Dirección de Administración y Finanzas, como Analista de ese Departamento.

El flujo de Carrera que aquí presentamos es el que se dá dentro de la Dirección de Recursos Humanos, esto para todas las cadenas de cargos de este modelo.

Así mismo, aunque el desplazamiento del Analista Funcional al área de Nómina es factible, existe poco acceso a información y a manera de delimitar nuestra área e estudio, no incluimos en las cadenas de cargos la trayectoria con el Analista de Nómina, pasando a ser esta una sugerencia con posibilidades de que sea implementada, en el momento en que la empresa lo considere produnte.

En el siguiente Gráfico se observa la movilidad que se dá en la Cadena Familia de Analista: Gráfico No. 4.-

G R A F I C O No. 4:FAMILIA DE ANALISTA**LEYENDA:**

- ↑ = Movilidad Vertical Ascendente.
- = Cargo.
- a = Cargos de la Gerencia de Administración de Recursos Humanos
- = Límite mínimo (no superior al tercer eslabón de la cadena de cargos).
- (*) = Puede hacer carrera en otra área de la Empresa

2.- CADENAS DE CARGOS COMPUESTOS.

Habiendo definido anteriormente que una cadena de cargos compuesta, permite interrelacionar cargos o familias de cargos de un mismo departamento, gerencia, dirección ó de áreas diferentes, y donde la movilidad factible puede ser vertical ascendente, horizontal, y/o horizontal lateral ascendente, se pasa a detallar gráficamente las cadenas de cargos compuestas existentes en la Dirección de acuerdo al área a la cual pertenecen.

La siguiente cadena de cargos conforma la familia Clasificación y Compensación en la cual se puede observar que el flujo de carrera, comienza, en el grado jerárquico 4, pasa al 5, al 8 y luego al 10

Ver Cuadros No. 6 y No. 7 : **Familia de Clasificación y Compensación.**

C U A D R O N o. 6.-

UNIDAD DE ANALISIS	SUB- UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENAS DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO			
			ANALISTA FUNCIONAL	ANALISTA DE CLASIFICACION Y COMPENSACION	JEFE DE CLASIFICACION Y COMPENSACION	** GERENTE DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS.	VALORACION DE PUESTOS	GRADO GERARQUICO	IV	V	VIII	X
	DESCRIPCION DE CARGOS	OBJETIVO DEL CARGO	Efectura todos los procedimientos necesarios para realizar los pagos del personal y realizar la Nómina de la Empresa.	Aplicar los Criterios adecuados de clasif. y remuneración. Ejecute el programa de evaluación de desempeño. Participarán los comites de valoración con la finalidad de cumplir las políticas salariales de la Empresa.	Coordinar, controlar y dirigir el proceso de elaboración e implementación del sistema de clasificación y remuneración del personal. Dirige la evaluación del desempeño y la valoración de cargos, así como supervisar y dirigir el personal que tiene a su cargo.	- Garantizar a Coraven C.A. el cumplimiento de las obligaciones legales y contractuales que permiten lograr un óptimo rendimiento y mto. de la paz laboral mediante la planificación, dirección supervisión y control en la Admon. de los beneficios socio-económicos que brinda la Empresa a sus trabajadores.
	PERFILES DE SELECCION	GRADO DE INSTRUCCION	Licenciado en Relaciones Industriales, Sin Experiencia ó Tec. Super. en Admon.	Lic. Relaciones Industriales, Psicología Industrial, ó Tec. Super. en Admon.	Lic. Relaciones Industriales ó Psicólogo Industrial ó carrera afín.	Lic. RR.HH. ó Psic. Ind. amplios conoc.en legislación Laboral, y Admon.de personal
		AÑOS DE EXPERIENCIA	2 AÑOS	DE 2 a 3 AÑOS CARGOS SIMILARES	2 AÑOS	4 a 8 AÑOS
		CAPACIDAD Y HABILIDADES	Capacidad para trabajar en equipo. Capacidad para organizar y planificar. Habilidad Numérica y para interrelacionarse.	Capacidad para organizar y planificar. Habilidad Numérica. y para establecer relaciones interpersonales. Iniciativa en la toma de decisiones.	Capacidad para coordinar y dirigir el trabajo en equipo así como también para mantener relaciones laborales armónicas.	Capacidad para organizar actividades y personas. Capacidad de analisis y toma de decisiones. Habilidad numérica interpretativa y verbal. Hab. Num.
		TIEMPO A PROMOCION AL CARGO SUPERIOR INMEDIATO	1 AÑO	1 a 2 AÑOS	2 AÑOS	5 a 8 AÑOS
PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO.-	TIPO DE ADIESTRAMIENTO	Cursos de: - Política Salarial - Administración de Sueldos y Salarios. - Legislación Laboral. - Introducción a la Computación. - Incentivos al personal. - I.S.L.R. S.S.O. (Actualiz	Cursos de: - Planeación de RRHH - Análisis del potencial y Introducción a la Computac. - Legislación Laboral - Administración de Sueldos y Salarios. (Actualización).-	Cursos de: Gerencia de Compensación y beneficios salariales. Legislación Laboral. Supervisipon del personal Resolución de problemas y toma de desiciones. Computación nivel I y II	Cursos de: Política Salarial Computación Nivel I y II Programa Ejecutivo Gerencia de compensación y Beneficios Salariales. Comunicación y Coordinación Gerencial. Gerencia por objetivo Negociación de Contrato Colectivos. Supervisión de personal (avanzado).-	

** A PARTIR DE AQUI PUEDE OCUPAR CARGOS DE LA NOMINA MENSUAL - CONFIDENCIAL.-

C U A D R O No. 7

UNIDAD DE ANALISIS	SUB- UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENAS DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO.-		
			JEFE DPTO. DE CLASIFICACION Y COMPENSACION.-	JEFE DPTO. ADMON. DE PERSONAL.	** GERENTE DE ADMON. DE RECURSOS HUMANOS.-
TECNICAS DE ADMINISTRACION APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS.	VALORACION DE CARGOS	GRADO JERARQUICO	VIII	VIII	X
	DESCRIPCION DE CARGOS	OBJETIVO DEL CARGO	Coordinar, controlar y dirigir el proceso de elaboración e implementación del sistema de clasificación y remuneración del personal. Dirige la evaluación de desempeño y la valoración de cargos, así como supervisar y dirige el personal a su cargo.	Coordinar y controlar el proceso y tramitación de la Admon. de los beneficios contractuales y legales del personal de la Empresa así como manejar y revisar los expedientes de los trabajadores controlando los procesos de Ingresos y retiro del personal, S/ las políticas de la Empresa	Garantizar a CORAVEN C.A. el cumplimiento de las obligaciones legales y contractuales que permiten lograr un óptimo rendimiento y mto. de la Paz laboral, mediante la planificación, dirección, supervisión y control en la Admon. de los beneficios socioeconómicos que brinda la Empresa
	PERFILES DE SELECCION	GRADO DE INSTRUCCION	Licenciado en RRII ó Psicólogo Industrial ó carrera afin.	Licenciado en RRII ó Psicología Industrial.	Lic. en RRII ó Psicología Industrial con amplios conocimientos en Legisl. Laboral
		AÑOS DE EXPERIENCIA.	2 AÑOS	2 a 3 AÑOS	5 a 8 AÑOS EN EL AREA
		CAPACIDADES Y HABILIDADES.	Capacidad para coordinar y el trabajo en equipo, así como para mantener relaciones laborales armónicas.	-Capacidad para organizar y supervisar personal. Capacidad para tomar decisiones, Capacidad para trabajar en equipo.	- Capacidad para organizar y planificar actividades. - Capacidad de análisis y toma de decisiones . -Habilidad numérica.
		TIEMPO A PROMOCION AL CARGO SUPERIOR INMEDIATO	1 AÑO	2 AÑO	4 a 8 AÑOS
PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO	TIPO DE ADIESTRAMIENTO.-	Cursos de: - Gerencia de compensación y Salariales. - Legislación Laboral. - Supervisión de personal. - Resolución de problemas y toma de decisiones. - Computación (Niveles I y II).-	Cursos de: - Supervisión de personal - Planificación del tiempo y actividades. - Estrategias para optimizar toma de decisiones. - Curso de computación básica y Nivel I y II. - Resolución de problemas y toma de decisiones.	Curso de: - Política Salarial - Computación Niveles II y III. - Programa Ejecutivo - Gerencia de Compensación y Beneficios Salariales. - Comunicación y Coordinación Gerencial. - Gerencia por objetivo - Negociación de contratos colectivos.	

** A PARTIR DE AQUI PUEDE OCUPAR CARGOS DE LA NOMINA MENSUAL CONFIDENCIAL.

En estos cuadros se observa que el individuo tiene bastantes posibilidades de desarrollo dentro del área de clasificación y compensación.

Observamos que las posibilidades de desarrollo se dan en base a 2 cadenas de cargos, las cuales se relacionan con otros cargos de la Dirección que no son exclusivos de clasificación y compensación, pero que permite crear un adecuado flujo de Carrera.

Según lo anterior, el individuo va a tener bastantes posibilidades de hacer carrera al comenzar por el cargo de Analista Funcional, esto de acuerdo a los perfiles, descripción y valoraciones de cargos, mediante las cuales podemos observar que hay concatenación en las responsabilidades y funciones de estos cargos por cual se puede conformar la cadena de cargos.

Es obvio que el ascenso por las escaleras organizacionales debe ser progresivo, y va acumulando conocimientos, destrezas y años de experiencia.

En el Cuadro No. 6, se puede observar que la Trayectoria de Carrera puede comenzar en el cargo de Analista de Clasificación y Compensación, lo cual quiere decir, que cualquier individuo que ingrese en la organización en este cargo puede tener las mismas posibilidades de hacer carrera sólo que comenzando desde otro punto.

Por otra parte según la información que nos proporcionan los cuadros y tratando de lograr un flujo adecuado de carrera, con más posibilidades para los trabajadores hemos decidido proponer la creación de un cargo: Analista de Asistente al Departamento, lo cual puede observarse en el Gráfico No. 5. Familia de Clasificación y Compensación y su Relación con otros Cargos.

La creación de este Cargo se justifica en el hecho de que es necesario disminuir al mínimo esa diferencia existente entre los cargos de Analista de Clasificación y Compensación, y Jefe del Departamento, puesto que sus valoraciones (5 y 8 respectivamente) nos hacen pensar que son dos cargos considerablemente diferente en responsabilidades y funciones, por lo cual la idea al crear este cargo es tener a una persona preparada, y con conocimiento del Departamento, que elijere y descongestione las actividades del mismo, y que permita que el Jefe del Departamento está más apoyado, y exista una persona inmediata disponible a promoción.

Esto también es positivo, porque el salto del cargo de Analista de Clasificación y Compensación a Jefe de Departamento, no sería tan brusco, puesto que el Analista Asistente es un punto de entrenamiento básico para el cargo jerárquico inmediato superior, y otra posibilidad de hacer carrera para los trabajadores, así mismo haría posible la reducción del tiempo a promoción de Analista de Clasificación y Compensación al

cargo inmediato superior, que sería el de Analista Asistente al Departamento.

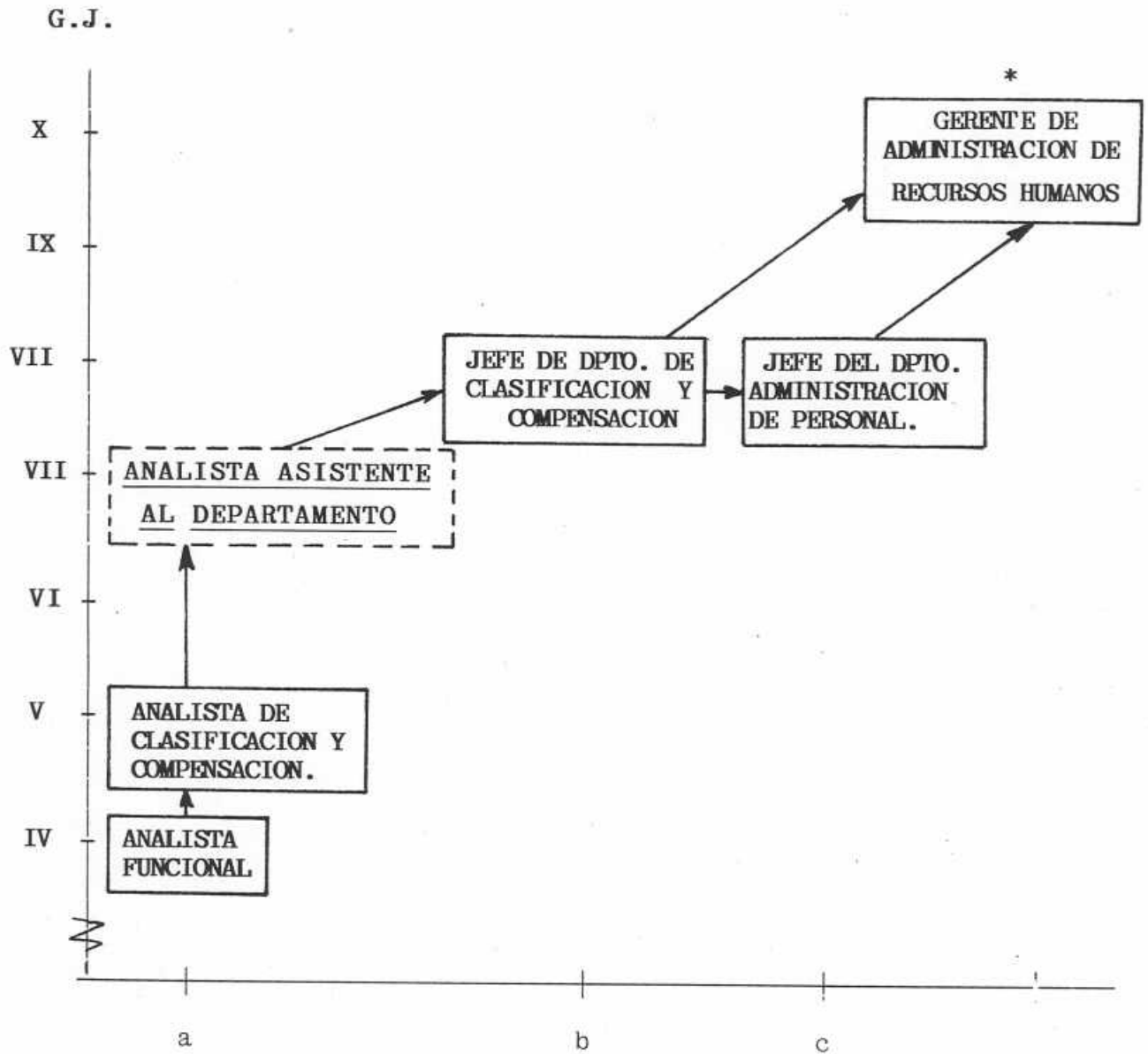
En el gráfico podemos observar que la movilidad - puede darse de varias formas, y cabe recordar que si bien esta es la cadena modelo ó básica, no es estricta, tiene sus variantes; es decir, que no es estricta, nos referimos al hecho de - que puede comenzar la trayectoria desde cualquier punto. Así - como hay una cadena que comienza en Analista Funcional y llega a Jefe de Clasificación y Compensación, y luego a Gerente, hay otra posibilidad que es llegar a Jefe de Clasificación y Compensación, y luego pasa a Jefe de Administración, luego a Gerente de Administración de Recursos Humanos.

De esta forma se logra que el individuo conozca y abarque más e área, así como es otra posibilidad para que el individuo no sienta que al ascender al puesto de Jefe de Departamento de Clasificación y Compensación alcanzó su techo; así se le asegura al individuo una permanencia dinámica dentro de la Organización:

Es importante recalcar que el hecho de que la - trayectoria llegue hasta Gerentes ó mas no implica necesariamente que todos van a alcanzar esos cargos; si no que pueden quedarse a mitad la cadena.

G R A F I C O No. 5

FAMILIA DE CLASIFICACION Y COMPENSACION Y SU RELACION
CON OTROS CARGOS



LEYENDA:

- ↑ = Movilidad Vertical Ascendente.
- ↔ = Movilidad Horizontal lateral Ascendente.
- = Cargo
- a,b,c = Cargos de la Gerencia de Administración de Recursos Humanos.
- * = Puede ocupar cargos en la nómina mensual confidencial.
- (dashed) = Cargo creado.

FAMILIA DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.

Es una Cadena compuesta, lo cual puede observarse claramente en ciertas características encontradas para darle tal denominación, estas son: Es una agrupación de cargos que aunque pertenecen a una misma familia de cargos, la movilidad que se da es de 2 tipos: Vertical Ascendente y Horizontal Lateral Ascendente puesto que las habilidades, destrezas y requisitos exigidos no sólo aumentan en complejidad, es decir - cuantitativamente, sino también cualitativamente y hay un - despliegue de actividades, por lo cual no sólo se requiere - desarrollar los conocimientos básicos que se poseen al iniciar la carrera sino extenderse más, es decir, abarcar otras áreas.

Ver Cuadro No. 8

C U A D R O No . 8.-

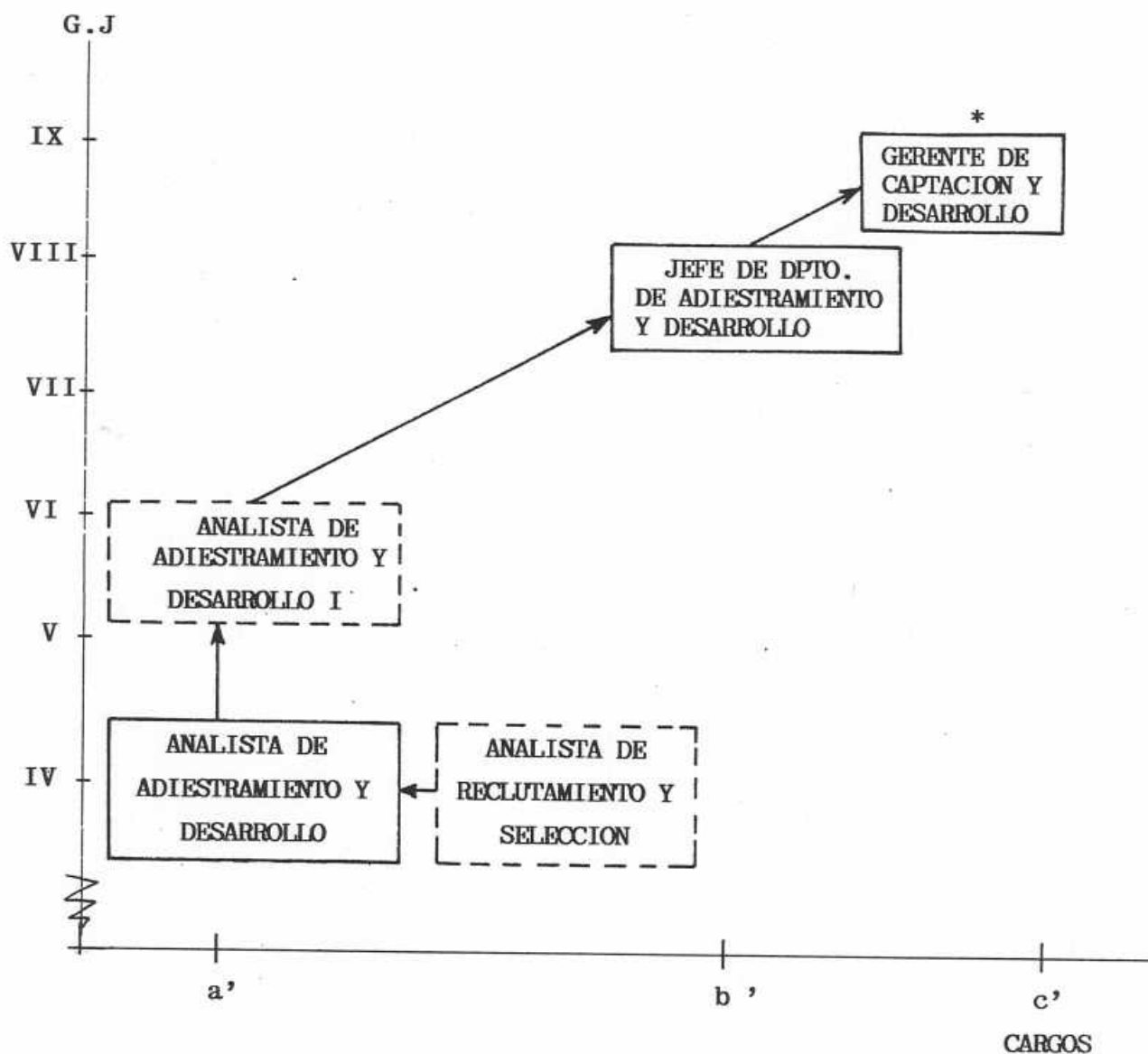
UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENAS DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO		
			ANALISTA DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO	GERENTE DE CAPTACION Y DESARROLLO
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	VALORACION DE CARGOS	GRADO JERARQUICO	IV	VIII	X
	DESCRIPCION DE CARGOS	OBJETIVO DEL CARGO	Coordinar, elaborar y evaluar Los Programas de Adiestramiento, pasantías, Inducción y Desarrollo de Personal..	Garantizar el óptimo nivel de capacitación y desarrollo de Recurso Humano, así como coordinar, ejecutar y controlar los Programas de Entrenamiento, Plan de Carrera, así como mantener un adecuado clima organizacional y colaborar con la estabilidad laboral.	Asegurar a la empresa el Recurso Humano requerido, mediante la Planificación, Dirección, Supervisión, Control e Implementación de Políticas de Captación y Desarrollo de Recursos Humanos.
	PERFILES DE SELECCION	GRADO DE INSTRUCCION	Licenciado en Relaciones Industriales ó Psicólogo Ind.	Licenciado en Relaciones Industriales ó Psicólogo Ind.	Licenciado en Relaciones Industriales ó Psicólogo Ind.
		AÑOS DE EXPERIENCIA	1 año.	2 a 3 años.	5 a 8 años.
		CAPACIDADES Y HABILIDADES	Facilidad de expresión. Capacidad para mantener buenas relaciones con instituciones públicas ó privadas.	Capacidad para dirigir y coordinar y dirigir el trabajo de otros. Capacidad para programar actividades relacionadas al área. Capacidad para tomar decisiones.	Capacidad para coordinar y planificar actividades. Capacidad supervisoria. Capacidad analítica e interpretativa.
		TIEMPO A PROMOCION AL CARGO SUPERIOR INMEDIA=TO.	2 años.	2 a 3 años	6 a 8 años.
	PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO	TIPO DE ADIESTRAMIENTO	Cursos de: -Planificación y control del entrenamiento. -Pedagogía Didáctica para la Instrucción. -Introducción a la Computación. -Detección estratégica de Necesidades de Adiestramiento. -Metodología para la elaboración de material didáctico.	Cursos de: - Técnicas de Desarrollo organizacional. - Inducción al trabajo. - Modificación de la Conducta Organizacional. - Optimizar Toma de Decisiones. - Computación I y II - Técnicas de Desarrollo de Personal.	Cursos de: -Técnicas de Desarrollo Organizacional. -Planificación y Control de entrenamiento. -Selección estratégica de Personal. -Gerencia de Recursos Humanos. -Inducción al Trabajo. -Modificación de la Conducta Organizacional. -Computación niveles I y II

Observamos también que para crear nuevas posibilidades de Carrera a los trabajadores hacemos la proposición de crear un cargo: Analista de Reclutamiento y Selección, lo cual también se justifica, puesto que permite abrir horizontes a las actividades de la Gerencia de Captación y desarrollo y no hacer tan limitativa esta área. Otro punto a nuestro favor es que todos estos son cargos únicos en la empresa, y su función, por lo tanto, es relevante, y como en otros cargos es poca la movilidad que puede tener. Es por esto que en busca de dar mayores posibilidades de movilidad a los trabajadores de facilitar la adaptación de estos al pasar de un cargo a otro y para responder a esa necesidad existente en la Organización de desarrollar al personal, se hace necesaria la creación de otro cargo: Analista de Adiestramiento y Desarrollo I, la cual deberá tener mas experiencia, conocimientos, destrezas y responsabilidades que el Analista de Adiestramiento y Desarrollo, esto permitirá un reparto equitativo de las tareas y por tanto, mayores posibilidades de eficiencia.

Ver Gráfico No. 6. : Familia de Adiestramiento y
Desarrollo.

Así mismo, siendo la Gerencia de captación y Desarrollo, un área un poco más restringida, abrirá nuevas posibilidades a quienes a ella ingresen, lo cual motiva al trabajador haciéndole sentir que puede hacer carrera dentro de la Organización.

G R A F I C O No. 6

FAMILIA DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO:

LEYENDA:

- ↑ = Movilidad Vertical ascendente.
- ↗ = Movilidad Horizontal Lateral Ascendente.
- = Movilidad Horizontal.
- = Cargo

a', b', c' = Cargos de la Gerencia de Captación y Desarrollo.

- * = Puede ocupar cargos en nómina mensual confidencial.
- (dashed) = Cargo creado.

Sería ideal que este Analista de Adiestramiento y Desarrollo I tuviera conocimiento ó se le capacitará en el área de Reclutamiento y Selección, lo cual permitirá mayores posibilidades de movilidad dentro de la Gerencia, y una función global en los trabajadores de la actividad que desempeñan.

Es importante señalar que los cargos de la Gerencia de Captación y Desarrollo se especifican con las letras - del abecedario pero con un apóstrofe ('), es decir a', b', c'. Esto con el fin de diferenciar las dos gerencias sin perder la línea de trabajo que se ha seguido.

Por otra parte, no podemos dejar pasar por alto el hecho de que esta cadena puede culminar en un cargo de nómina - mensual confidencial, pero que la formación que tenga el individuo o que se le vaya dando en la empresa, es determinante en el paso de este cargo de Gerente de Captación y Desarrollo al Cargo de nómina mensual confidencial.

Así mismo es importante señalar que la creación de esos 2 nuevos cargos hace posible que se de la movilidad - horizontal dentro de la cadena.

FAMILIA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL:

Esta familia es la más numerosa de toda la Dirección de Recursos Humanos, la cadena de cargos está compuesta por 4 Cargos de nivel base, supervisorio y gerencial, los cuales se irán alcanzando sucesivamente, y se requiere ir acumulando conocimientos, destrezas y años de conocimientos.

Todos estos cargos pertenecen a un mismo Departamento, lo cual nos sugiere la idea de que realizan actividades conexas pero que al pasar uno a otro eslabón de la cadena varía cualitativa y cuantitativamente. Esto nos deja ver que es otra cadena compuesta ya que en ella se observarían dos tipos de movilidad.

Ver Cuadro No. 9 y Gráfico No. 7.-

C U A D R O N o . 9 . -

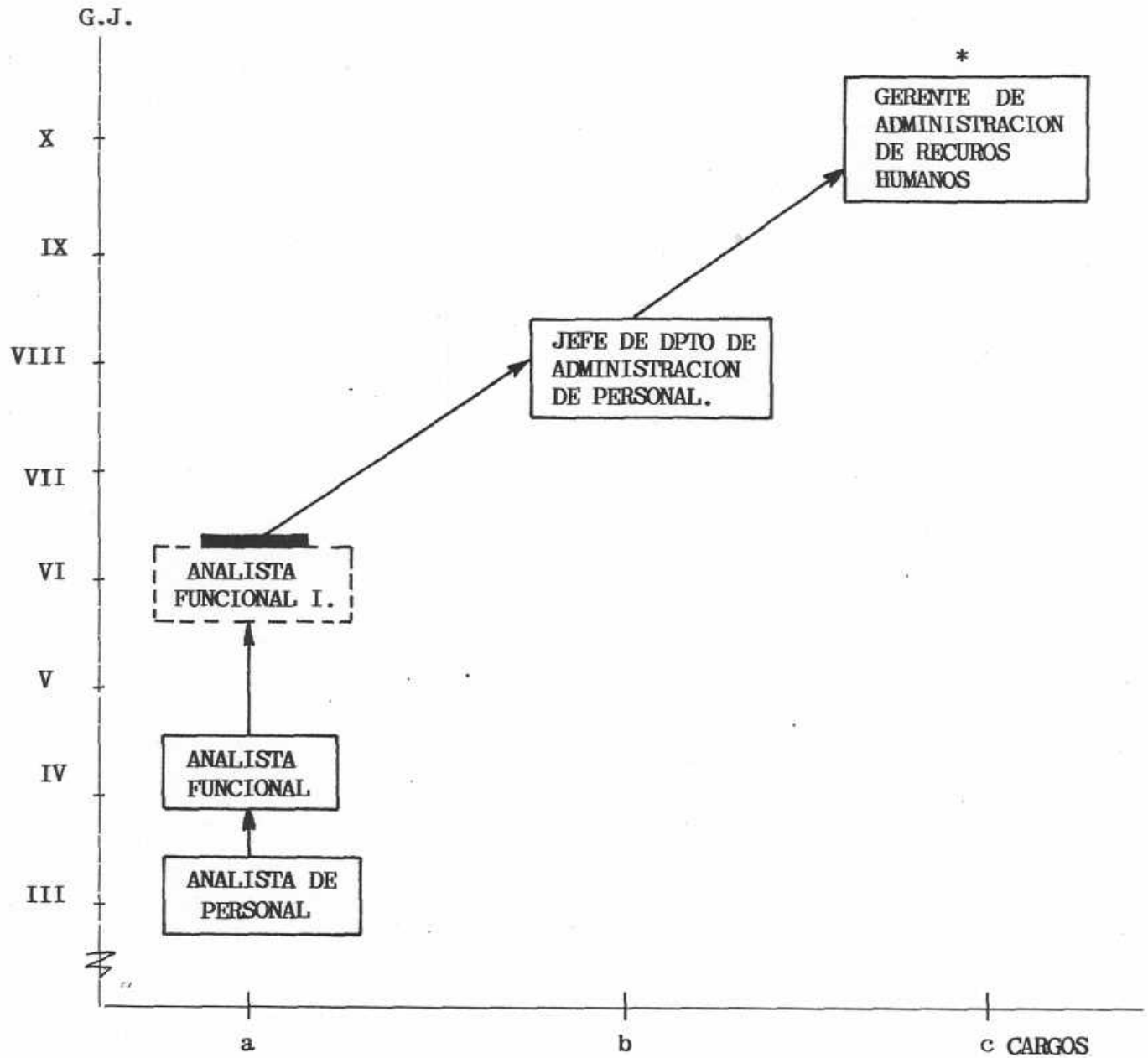
UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENAS DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO			
			ANALISTA DE PERSONAL	ANALISTA FUNCIONAL	JEFE DEL DPTO. DE ADMINISTRACION DE PERSONAL	** GERENTE DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
TECNICAS DE ADMINISTRACION APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	VALORACION DE PUESTOS	GRADO JERARQUICO	III	IV	VIII	X
	DESCRIPCION DE CARGOS	OBJETIVO DEL CARGO	Aplicar y controlar las cláusulas del contrato colectivo analizar movimientos de personal. Gestionar todo lo referente a liquidaciones y el pago de las mismas.	Efectuar todos los procedimientos necesarios para realizar los pagos del personal y realizar la nómina de la Empresa.	Coordinar y controlar el proceso y tramitación de la admón de los beneficios contractuales y legales de la empresa, así como manejar y revisar los expedientes de los trabajadores controlando los procesos de ingreso y retiro de personal según las políticas de la empresa y los requerimientos necesarios para ello.	Garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales y contractuales para lograr un óptimo rendimiento y mantenimiento de la paz laboral mediante la planificación, dirección, supervisión y control en la administración de los beneficios socioeconómicos que brinda la empresa a sus trabajadoras.
	* PERFILES DE SELECCION	GRADO DE INSTRUCCION	Técnico Superior en Administración de Personal o estudiante de los últimos años de Dejac, InI.	Lic. en Relaciones Industriales sin experiencia o Técnico Superior en Admón de Personal con conocimiento	Lic. en Relaciones Industriales o Psicología Industrial.	Lic. en Relaciones Industriales, Psicología Industrial.
		ANOS DE EXPERIENCIA	1 año en cargos similares.	2 años	3 años	5 a 8 años
		CAPACIDADES Y HABILIDADES	Habilidad numérica y habilidad para establecer relaciones interpersonales.	Capacidad para trabajar en equipo. Capacidad para organizar y planificar. Habilidad numérica y para tratar con personal.	Capacidad para organizar y supervisar personal. Capacidad para tomar y ejecutar decisiones. Habilidad numérica y verbal.	Capacidad para organizar actividades y personas. Capacidad de análisis y toma de decisiones. Habilidad numérica, interpretativa y verbal. Facilidad para interrelacionar.
		TIEMPO A PROMOCION AL CARGO SUPERIOR INMEDIATO	2 a 4 años.	2 a 3 años	2 a 3 años	5 a 8 años
PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO	TIPO DE ADIESTRAMIENTO	Cursos de: - I.S.L.R., S.S.O. y deducciones del INCE. - Curso de Nómina. - Curso de Legislación Laboral. - Curso de Relaciones Humanas.	Cursos de: - Administración de Sueldos y Salarios. - Legislación Laboral. - Introducción a la Computación. - Curso de ISLR, S.S.O (actualización) - Incentivos al personal..	Cursos de: - Legislación Laboral (actualización) * - Curso de supervisión de Personal. - Curso de Planificación del Tiempo y Actividades. - Curso de Estrategias para optimizar toma de decisiones. - Curso de Computación nivel I y II - Resolución de Problemas y Toma de Decisiones.	Curso de: - Política Salarial. - Curso de Computación (avanzado) - Curso Programa Ejecutivo - Curso de Gerencia de Compensación y Beneficios Salariales. - Curso de Comunicación y Coordinación Gerencial. - Curso de Gerencia por Objetivos. - Curso de Negociación de Contratos Colectivos.	

** A partir de aquí se puede pasar a cargos de Nómina-Confidencial

En una parte de nuestra cadena encontramos una movilidad vertical, como en el gráfico se observa; el cual alcanza el límite mínimo de la cadena, con un cargo creado: Analista Funcional I, el cual deberá tener, aparte de funciones operativas, funciones de coordinación y planificación de actividades y personas, así como una visión más general de la función de la Gerencia, para que pueda optar por más oportunidades de movilidad. Esto quiere decir, que en la medida en que cada área sea menos restringida y se procure dar más acceso a las demás áreas, los trabajadores tendrán la oportunidad de movilizarse a otras áreas diferentes, lo cual hasta ahora se ve un poco limitado por falta de conocimientos y destrezas por parte de los trabajadores sobre las áreas que no son las de su incumbencia, así como el poco flujo de comunicación que pueda existir.

La creación de este cargo, abre un camino de relación con otros departamentos en la Gerencia, y se justifica en el hecho de que aumenta ó mejora el flujo de carrera dentro del modelo.

GRAFICO No. 7 FAMILIA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL



LEYENDA:



= Movilidad Vertical Ascendente.



= Movilidad Horizontal Lateral Ascendente.



= Cargo

a,b,c

= Cargos de Gerencia de Administ. de Recursos Humanos.

*

= Puede ocupar cargos en nómina mensual confidencial.



= Limite Mínimo (no superior al tercer eslabón en la cadena de cargos).



= Cargo creado.

FAMILIA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION:

Este es otro caso de cadena compuesta, en la cual se observa el paso de cargos con niveles medios de exigencia y - habilidades a cargos con niveles altos, exigencias y que requie- ren el desarrollo no solo cuantitativo sino cualitativo de habi- lidades, experiencias, conocimientos y requisitos.

El flujo de carrera en esta cadena se da entre los - cargos de dos familias: Reclutamiento y Selección y Adiestra-- miento y Desarrollo, lo cual se observa en los Cuadros No. 10 y No. 11. Y en el Gráfico No. 8, donde se incluyen cargos de ambas familias y se muestra la relación existente entre ellos.

C U A D R O No. 10.-

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENAS DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO		
			ANALISTA DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO	GERENTE DE CAPTACION Y DESARROLLO
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	VALORACION DE CARGOS	GRADO JERARQUICO	IV	VIII	X
	DESCRIPCION DE CARGOS	OBJETIVO DEL CARGO	Coordinar, elaborar y evaluar los Programas de Adiestramiento, pasantías, Inducción y Desarrollo de Personal.	Garantizar el óptimo nivel de capacitación y desarrollo Recurso Humano, así como coordinar, ejecutar y controlar los Programas de Entrenamiento, Plan de Carrera, así como mantener un adecuado clima organizacional y colaborar con la estabilidad laboral.	Asegurar a la empresa el Recurso Humano requerido, mediante la Planificación, Dirección, Supervisión. Control e Implementación de Políticas de Captación y Desarrollo mandadas de la Dirección de Recursos Humanos.
	PERFILES DE SELECCION	GRADO DE INSTRUCCION	Licenciado en Relaciones Industriales ó Psicólogo Ind.	Licenciado en Relaciones Industriales ó Psicólogo Ind.	Licenciado en Relaciones Industriales ó Psicólogo Ind.
		AÑOS DE EXPERIENCIA	1 año.	2 a 3 años.	5 a 8 años.
		CAPACIDADES Y HABILIDADES	Facilidad de expresión. Capacidad para mantener buenas relaciones con instituciones públicas ó privadas.	Capacidad para dirigir y coordinar y dirigir el trabajo de otros. Capacidad para programar actividades relacionadas al área. Capacidad para tomar decisiones.	Capacidad para coordinar y planificar actividades. Capacidad supervisoria. Capacidad analítica e interpretativa.
		TIEMPO A PROMOCION AL CARGO SUPERIOR INMEDIATO.	2 años.	2 a 3 años	6 a 8 años.
PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO	TIPO DE ADIESTRAMIENTO	Cursos de: -Planificación y control del entrenamiento. -Pedagogía Didáctica para la Instrucción. -Introducción a la Computación. -Detección estratégica de Necesidades de Adiestramiento. -Metodología para la elaboración de material didáctico.	Cursos de: - Técnicas de Desarrollo organizacional. - Inducción al trabajo. - Modificación de la Conducta Organizacional. - Optimizar Toma de Decisiones. - Computación I y II - Técnicas de Desarrollo de Personal.	Cursos de: -Técnicas de Desarrollo Organizacional. -Planificación y Control de entrenamiento. -Selección estratégica de Personal. -Gerencia de Recursos Humanos. -Inducción al Trabajo. -Modificación de la Conducta Organizacional. -Computación niveles I y II	

C U A D R O No. 11.-

UNIDAD DE ANALISTAS	SUB- UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENAS DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO		
			JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO	GERENTE DE CAPTACION Y DESARROLLO
TECNICAS DE ADMINISTRACION APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS.	VALORACION DE CUESTOS	GRADO JERARQUICO	VIII	VIII	X
	DESCRIPCION DE CARGOS	OBJETIVO DEL CARGO	garantizar a CORAVEN C.A. la obtención oportuna del personal idoneo para cada cargo así como coordinar los procedimientos y requerimientos para el ingreso de personal, mediante la planificación, coordinación y ejecución del reclutamiento, evaluación, selección, selección e ingreso de los candidatos a empleo	Garantizar el optimo nivel de capacitación y desarrollo del recurso humano, así como coordinar los programas de entrenamiento, plan de carrera e inducción, así como mantener un adecuado clima organizacional y colaborar con la estabilidad laboral	asegurar a la Empresa el recurso humano requerido, mediante la planificación, dirección, supervisión, control e implementación de políticas de capacitación y desarrollo emanadas de la dirección de recursos humanos.
	PERFILES DE SELECCION	GRADO DE INSTRUCCION	LINCECIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES O PSICOLOGO (FRECUENTEMENTE INDUSTRIAL)	LINCECIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES O PSICOLOGO INDUSTRIAL	LINCECIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES O PSICOLOGIA INDUSTRIAL
		AÑOS DE EXPERIENCIA	3 AÑOS	2 a 3 años	5 a 8 años
		CAPACIDADES Y HABILIDADES	capacidad de iniciativa en la toma de decisiones. capacidad para supervisar personal. habilidad para relacionarse capacidad para planificar, organizar y coordinar tiempo.	-Capacidad para coordinar y dirigir el trabajo de otros -Capacidad para programar actividades relacionadas al área. -Capacidad para tomar decisiones analíticas.	-Capacidad para coordinar y planificar actividades. -Capacidad supervisora -Capacidad analítica e interpretativa
TIEMPO A PROMOCION AL CARGO SUPERIOR INMEDIATO.		2 a 3 años	2 años	4 a 8 años	
PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO	TIPO DE ADIESTRAMIENTO	Cursos de: -reclutamiento y selección encargados críticos -técnicas de desarrollo organizacional. -análisis de pontencial. -la entrevista clínica en la selección de personal. -Tecnología conductal para la selección de personal. -uso análisis e interpretación de prueba psicológicas. -Supervisión por objetivos -Computación niveles I y II	Cursos de: -Técnicas de desarrollo organizacional. -Inducción de la conducta organizacional. -Optimizar toma de decisiones. -Computación niveles I y II -Técnicas de desarrollo de personal	Cursos de: -Técnicas de desarrollo organizacional. -Planificación y control de entrenamiento. -Selección estratégica de recursos humanos -optimización en la toma de decisiones. -Inducción al trabajo -Modificación de la conducta organizacional. -Computación niveles I y II -Planificación y desarrollo de carreras.	

Así mismo fue necesario hacer la proposición de crear 2 cargos, lo cual se hace necesario para lograr que la trayectoria permita brindar posibilidades de desarrollo al personal, y que no haya un salto tan notable de un cargo a otro, es decir, - que el ascenso sea sucesivo.

La creación de estos dos cargos va a permitir crear una cadena de cargos ideal, en la cual los individuos vayan alcanzando posiciones en la escala jerárquica, luego de ir acumulando conocimientos, destrezas y años de experiencia que le permita desempeñarse eficientemente de acuerdo a las funciones y responsabilidades inherentes a cada cargo.

La movilidad de esta cadena de cargos es de tres tipos por lo cual sabemos que se trata de una cadena compuesta.

Ver Gráfico No. 8: Familia Reclutamiento y Selección y su Relación con Adiestramiento y Desarrollo.

Encontramos cargos en un mismo nivel, como lo son el Analista de Adiestramiento y Desarrollo y el de Reclutamiento y Selección; aquí la movilidad es horizontal puesto que se dá - entre cargos de igual grado jerárquico, pese a que tiene funciones y responsabilidades diferentes, estas pueden ser compatibles,

así como el tipo de adiestramiento pasa a ser factor fundamental puesto que permite capacitar al trabajador en las áreas básicas y prioritarias; de esta forma, se logra que cada trabajador no sea un especialista, sino que exista una visión global de toda la organización, de cada una de las funciones que en ella se realizan.

En muchas ocasiones el hecho de que un trabajador pueda realizar numerosos aplazamientos en la cadena de cargos, disminue el tiempo a promoción de un cargo a otro, debido a que al ir escalando posiciones sucesivamente, no se hace necesario dejar un trabajador tanto tiempo en un sólo cargo; esto significa también la creación de estos dos cargos puesto que no es sólo otra oportunidad en su trayectoria, sino que aumenta la visión que tenga el más dinámica y puede conocer todo lo que le rodea.

Lo que se quiere reflejar en este gráfico son las diferentes formas, o los diferentes caminos que tienen para llegar al cargo de Jefe del Departamento de Reclutamiento y Selección, y por lo tanto para alcanzar el de Gerente de Captación y Desarrollo.

Al momento de hacer el análisis, las matrices de datos no contienen información sobre el cargo creado, por lo que hacemos una proyección comparativa partiendo de la información que tenemos, de allí que al momento de crear el cargo como tal, pueda haber sus diferencias.

Cabe mencionar que cualquiera de éstos dos cargos de grado jerárquico 4 pueden pasar al grado 6 directamente, aunque puede darse que el analista de Reclutamiento y Selección pase a Analista de Adiestramiento y Desarrollo y luego prosigue carrera ascendente a Analista de Adiestramiento y Desarrollo I y posteriormente a Jefe de Adiestramiento y Desarrollo ó Jefe de Reclutamiento y Selección. Es posible también, que primero ocupe el cargo de Jefe de Adiestramiento y Desarrollo y luego el de Reclutamiento y Selección, todo es en base a conocimientos, destreza y experiencia que debe acumular.

Cabe decir que el cargo en donde empieza esta cadena básica puede cambiar dependiendo de varios factores, esto no es algo rígido.

Aquí un punto básico es el grado de instrucción, puesto que se parte de la idea de que todos son Licenciados en Relaciones Industriales ó Psicólogos Industriales, lo que supone que tiene

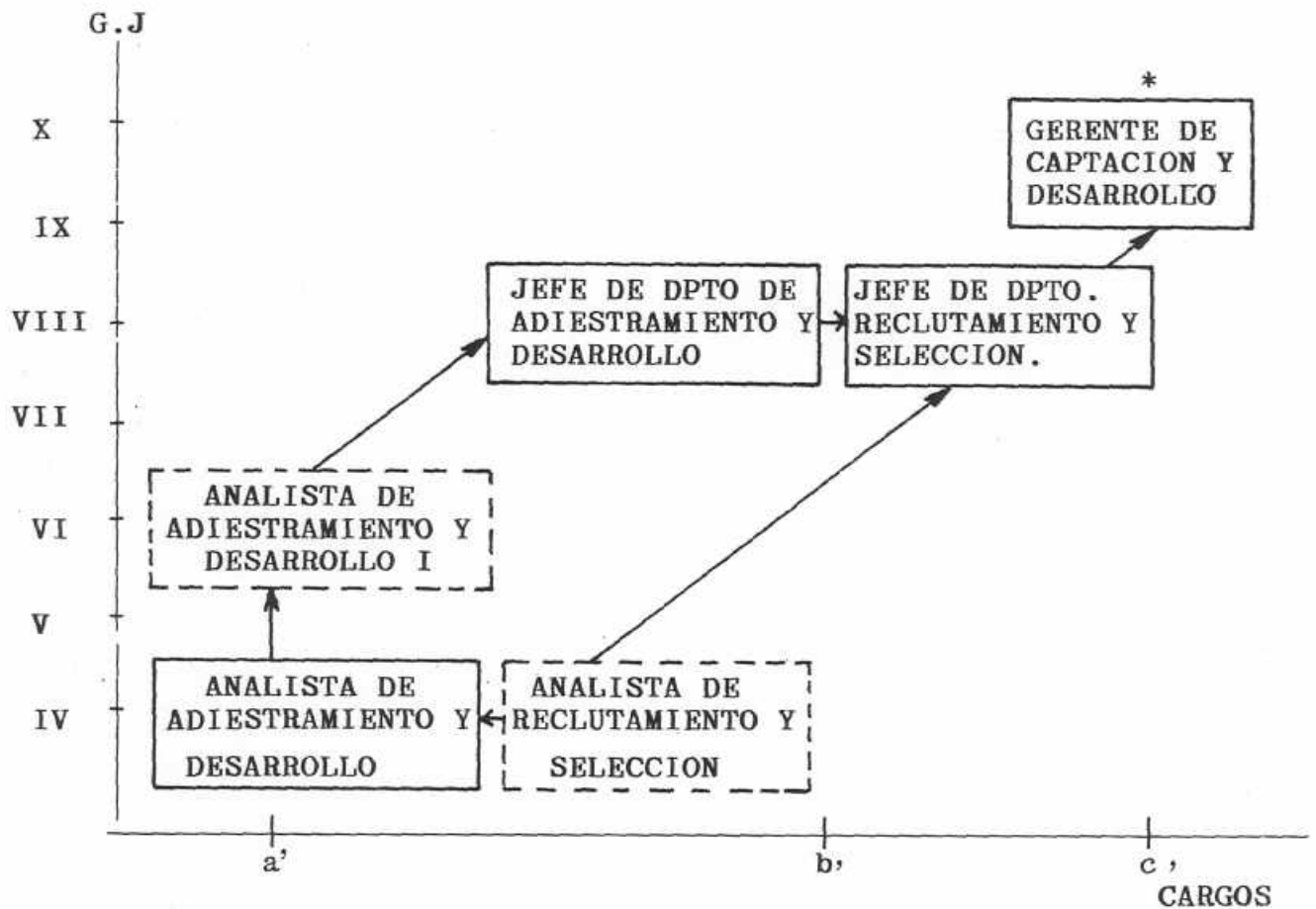
un cúmulo de conocimientos mínimos, destrezas y experiencias que le permitan ocupar esos cargos eficientemente, y que facilitara su movilidad a otras áreas, puesto que éstas no le son totalmente desconocidas.

En este eje de coordenadas cartesianas lo que se quiere es resaltar los posibles caminos que puede recorrer el trabajador para llegar a ocupar el cargo de Jefe del Departamento de Reclutamiento y Selección; por lo que no podemos dejar de mencionar que no fué posible realizar desplazamientos de la Gerencia de Administración de Personal a la de Captación y Desarrollo, puesto que a pesar de ser todas funciones de Personal son dos áreas diferentes, y aunque todo cambio va a depender de la formación, puesto que se requiere de conocimientos y áreas de experiencia diferentes; de allí que la trayectoria de carrera basada en las descripciones, perfiles y valoraciones de cargo, así como en el tipo de adiestramiento no nos haya permitido hacer desplazamiento entre dichas gerencias, de todas formas, hemos analizado nomenclaturas diferentes para los cargos de cada gerencia a fin de diferenciarlos (apóstrofe ').

No obstante, es de resaltar que todo puede depender en gran parte de la formación que se le haya dado al individuo si se formó en la empresa, o de la que traiga si viene de fuera.

Así mismo, cabe decir que a lo largo plazo y según las políticas de personal se vayan implemetando, pueden darse ciertas modificaciones.

**GRAFICO No. 8 "FAMILIA RECLUTAMIENTO Y SELECCION Y RELACION
CON ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO**



LEYENDA:

- ↑ = Movilidad Vertical Ascendente
- = Movilidad Horizontal.
- ↗ = Movilidad Horizontal Lateral Ascendente.
- ▭ = Cargo.

a', b', c' = Cargos de Gerencia de Captación y Desarrollo.

[] = Cargo creado.

FAMILIA DE BIENESTAR SOCIAL:

Esta es una Cadena que además de numerosa, tiene diferentes posibilidades de hacer carrera a través de los cargos que la forman.

Crear un flujo adecuado de Carrera en base a los cargos del área de Bienestar Social únicamente fue imposible, - porque son cargos que realizan funciones que persiguen un mismo objetivo, pero no por esto son similares. De allí que se tuvo - que recurrir a otros de los cargos dentro de la Dirección, que - permitiera crear una cadena de cargos adecuada, en base a los requisitos, experiencia y habilidades de cada cargo.

Ver cuadros No. 12 y No. 13; los cuales van a crear la cadena de cargos de la Familia que toma el nombre de Bienestar Social.

C U A D R O No. 12.-

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENAS DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO		
			ANALISTA FUNCIONAL	ANALISTA DE CLASIFICACION Y COMPENSACION	JEFE DE BIENESTAR SOCIAL - RRHH
TECNICAS DE ADMINISTRACION APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	VALORACION DE PUESTOS	GRADO JERARQUICO	IV	V	VIII
	DESCRIPCION DE CARGOS.	OBJETIVO DEL CARGO	Efectuar todos los procedimientos necesarios para realizar los pagos del personal y realizar la nómina de la Empresa.	Aplicar los criterios adecuados de clasificación y remuneración. Ejecutar el programa de Evaluación de desempeño, Participar en los comités de valoración con la finalidad de cumplir las políticas salariales de la Empresa.	Planificar, Dirigir y controlar y ejecutar la realización de programas de Bienestar social, de tipo socio-económico según lo establecido en el contrato Colectivo. Planificar coordinar y programas de tipo socio-culturales. Mantener contactos con los Deptos. Gerencias y Direcciones.
	PERFILES DE SELECCION	GRADO DE INSTRUCCION	Licenciado en Relaciones Industriales. Técnico Superior en Admon. de personal.	Licenciado en Relaciones Industriales, Psicólogo Industrial. Técnico superior en Admon.	Licenciado en Relaciones Industriales, en trabajo Social, y en educación.
		AÑOS DE EXPERIENCIA	2 AÑOS	2 a 3 AÑOS EN CARGOS SIMILARES	3 AÑOS EN CARGOS SIMILARES
		CAPACIDADES Y HABILIDADES	Capacidad para trabajar en equipo. Capacidad para organizar y planificar. Habilidad numérica y para tratar con personas.	Capacidad para planificar y organizar. Habilidad numérica, Habilidad para establecer relaciones interpersonales.	Capacidad para programar actividades socio-culturales con eficiencia. Capacidad para la toma de decisiones.
		TIEMPO A PROMOCION AL CARGO SUPERIOR INMEDIATO.	1 AÑO	2 AÑOS	3 AÑOS
	PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO .-	TIPO DE ADIESTRAMIENTO	Cursos de: -Política Salarial -Administración de sueldos y salarios. -Legislación Laboral -Introducción a la Computación -Curso de I.S.L.R. - S.S.O (Actualización).	Curso de: -Análisis Potencial y Evaluación del desempeño. -Legislación Laboral -Planeación de Recursos Humanos. -Administración de Sueldos y salarios. (Actualización)	Curso de: - Las Empresas y el S.S.O. toma de decisiones -La comunicación eficaz y las relaciones Humanas. -Estrategias para optimizar la toma de decisiones . -Computación (NIVEL I y II)

C U A D R O No. 13.-

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENAS DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO			
			ANALISTA DE CLASIFICACION Y COMPENSACION	JEFE DEL DPTO. DE CLASIFICACION Y COMPENSACION	JEFE DEL DPTO. DE BIENESTAR SOCIAL	** GERENTE DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
	VALORACION DE PUESTOS	GRADO JERARQUICO	V	VIII	VIII	X
TECNICAS DE ADMINISTRACION APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	DESCRIPCION DE CARGOS	OBJETIVO DEL CARGO	Aplicar los criterios adecuados de clasificación y remuneración. Ejecutar el programa de Evaluación de Desempeño. Participar en los comités de valoración con la de cumplir las políticas salariales de la empresa.	Coordinar, controlar y dirigir el proceso de elaboración e implementación del sistema de clasificación y remuneración del personal. Dirige la evaluación de desempeño y la valoración de cargos. Supervisa la actividad del personal a su cargo.	Planificar, dirigir, controlar y ejecutar la realización de Programas de Bienestar Social de tipo socioeconómico según lo establecido en el Contrato Colectivo. Planificar y coordinar programas de tipo socioculturales mantener contactos con los diferentes Dptos., Gerencias y/o Direcciones así como con las diferentes Instituciones públicas y privadas.	Garantizar a CORAVEN, C.A. el cumplimiento de las obligaciones legales y contractuales que permitan lograr un óptimo rendimiento y mantenimiento de la paz laboral mediante la planificación, dirección supervisión y control de la administración de los beneficios socioeconómicos que brinda la empresa a sus trabajadores.
	PERFILES DE SELECCION	GRADO DE INSTRUCCION	Lic. en Relaciones Industriales o Psicología Industrial o Técnico Superior en Actón de RR. HH.	Lic. en Relaciones Industriales Psicologo Industrial o carrera afín.	Lic. en Relaciones Industriales, en Trabajo Social o en Educación.	Lic. en Relaciones Industriales o Psicología Industrial con amplios conocimientos en legislación Labor
		AÑOS DE EXPERIENCIA	2 a 3 años en cargos similares.	2 o 3 años en cargos similares.	3 años en cargos similares.	5 a 8 años en el área
		CAPACIDADES Y HABILIDADES	Capacidad para planificar y organizar. Habilidad numérica. Habilidad para establecer relaciones interpersonales. Iniciativa en la toma de decisiones.	Capacidad para coordinar y dirigir el trabajo en campo, así como para mantener relaciones laborales armónicas..	Capacidad para programar actividades socio-culturales con eficiencia. Capacidad para la toma de decisiones..	Capacidad para organizar y planificar actividades o personas. Capacidad de análisis y toma de decisiones. Habilidad numérica, interpretativa y verbal.
		TIEMPO A PROMOCION AL CARGO SUPERIOR INMEDIATO	2 años	2 a 3 años.	1 a 2 años	4 a 8 años.
PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO	TIPO DE ADIESTRAMIENTO	Cursos de: - Análisis del Potencial y Evaluación de Desempeño. - Legislación Laboral. - Planificación de Recursos Humanos. - Administración de Sueldos y Salarios	Cursos de: - Gerencia de Compensación y Beneficios Salariales. - Legislación Laboral. - Supervisión de Personal. - Resolución de Problemas y Toma de Decisiones. - Computación.	Cursos de: - Las Empresas y el S.S.O. - Toma de Decisiones - La Comunicación Eficaz y las Relaciones Humanas. - Estrategias para optimizar la toma de decisiones. - Computación (nivel I y II)	Cursos de: - Política Salarial - Cursos de Computación niveles I y II. - Programa Ejecutivo. - Gerencia de Compensación y Beneficios Salariales - Comunicación y Coordinación Gerencial. - Gerencia por Objetivos. - Negociación de Contratos Colectivos. - Supervisión de Personal (avanzado)	

** A partir de aquí puede pasar a cargos de Nomina Beneficial

Para nuestro fin, los cargos tomados en cuenta son aquellos que en sus funciones, conocimientos y experiencias, permiten formar una cadena de cargos hasta llegar al cargo de Jefe de Bienestar Social. De allí que empezamos la cadena de cargos a partir del cargo de Analista funcional por una parte, o de la Analista de Bienestar Social que en un cargo creado, puesto que en la presente estructura de cargos no hay posibilidad de desarrollo para el personal que ocupe los cargos en este Departamento, debido a que este era un cargo sólo en esta estructura.

El hecho de crear este nuevo cargo, responde a la necesidad de poder hacer trayectoria tanto para este departamento como para los demás, así como, es una forma de asegurar que toda persona que llegue a ocupar el cargo de Jefe de Bienestar Social, haya ido acumulando conocimiento y experiencia (en caso de que el trabajador se haya iniciado en la Empresa) y que esta no sea una actividad improvisada.

Así mismo, encontramos que dentro de esta Gerencia, hay otros cargos a través de los cuales se puede hacer carrera para llegar a ser Jefe del Departamento de Bienestar Social, y lo que es más importante, permiten que quién llegue a ocupar este cargo tenga una visión genérica de toda la actividad que se lleva a cabo en la Gerencia de Administración de Recursos Humanos.

Para ocupar este cargo se requiere no sólo tener conocimientos, sino haber acumulado experiencia en el área, al menos es lo ideal. Aunque el Adiestramiento aquí juega un importante papel.

Es necesario señalar que las cadenas de cargos creadas, se presentan como las posibles vías o caminos para que el trabajador realice trayectoria de carrera en la Organización, no obstante, pueden darse por fases, ser iniciadas a mitad de cadena o llegar sólo hacia los primeros eslabones de la misma, o bien hasta los últimos.

No podemos pasar por alto aspecto que se encuentra íntimamente ligados a la capacidad, destrezas e iniciativas del individuo, por ser él quien decida sobre sí, y sobre la disposición de evolucionar como trabajador en la Organización. Igualmente los representantes y supervisores directos del trabajador serán quienes darán la pauta de promoción respectiva, de acuerdo a los posibles vacantes existente en la estructura de cargos de la organización, a fin de plantear la adecuada Trayectoria de Carrera de la misma.

La idea de representar cada cadena en un eje de coordenadas cartesianas, permiten observar la relación existente entre el cargo de Jefe del Departamento de Bienestar

Social y otros cargos de la Gerencia de Administración de Recursos Humanos. Esto a efecto de crear las cadenas de cargos necesarias para elaborar las vías de movilidad factible en la Trayectoria de Carrera.

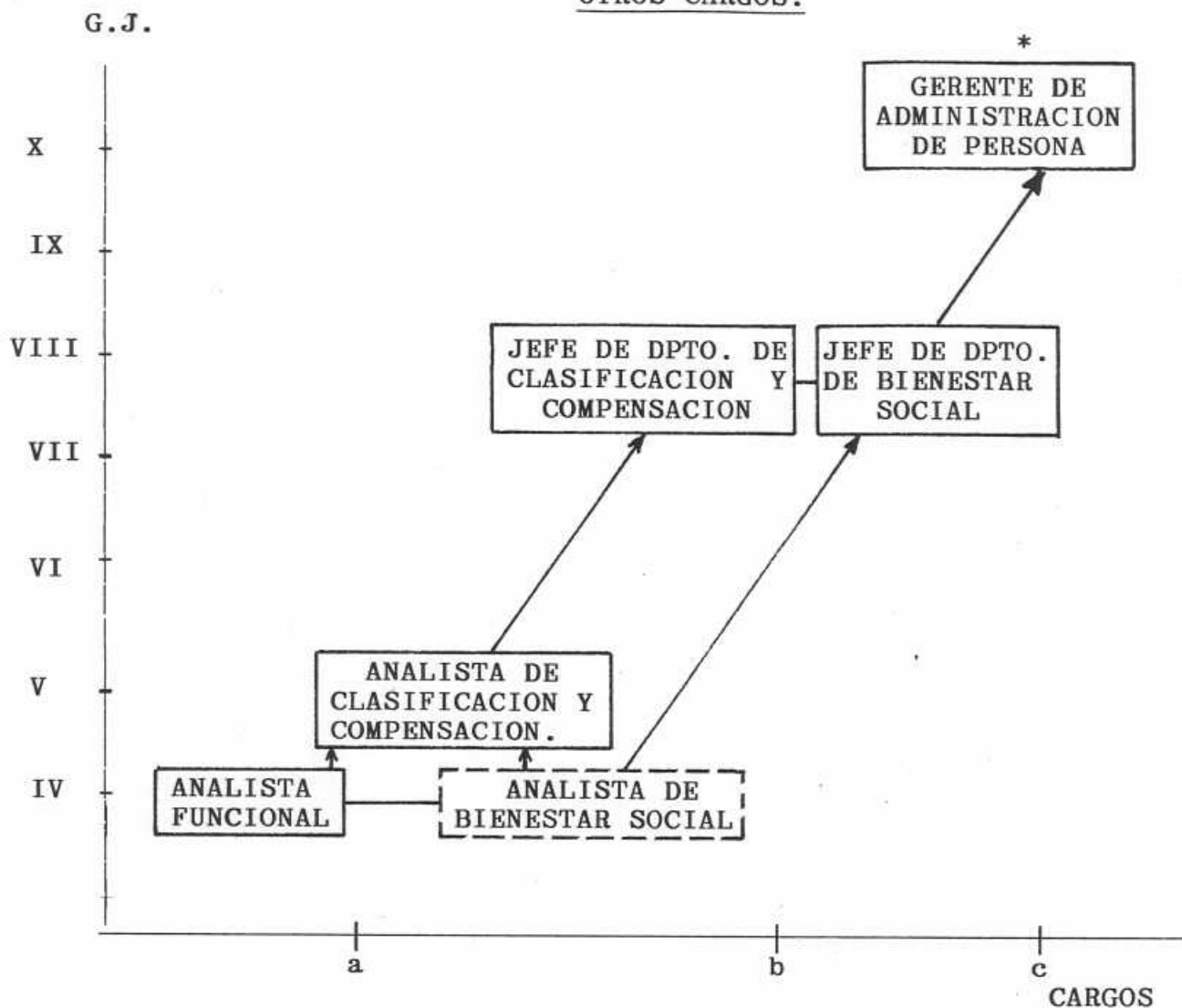
Ver Gráfico No. 9 Familia de Bienestar Social y su Relación con otros Cargos.

El flujo de carrera va desde el grado jerárquico IV al VIII, X en caso de llegar a la Gerencia, cargo confidencial. No obstante, cabe señalar que todos estos desplazamientos son posibles, en la medida en que el trabajador o los trabajadores - que están en posibilidad de realizar su trayectoria cumplan con todos los requisitos específicos de cada cargo, de acuerdo a como puede observarse en la matriz de registro.

Dentro de esta cadena encontramos desplazamientos horizontales, verticalés ascendente y horizontales laterales ascendentes.

Pese a que es de nuestro interés presentar la - Familia Bienestar Social, lo hacemos relacionándola con otros - cargos que puedan ser claves al momento de crear las respectivas cadenas de cargo.

GRAFICO No. 9 : BIENESTAR SOCIAL Y SU RELACION CON OTROS CARGOS.



LEYENDA:

- ↑ = Movilidad Vertical Ascendente
- = Movilidad Horizontal.
- ↗ = Movilidad Horizontal lateral Ascendente.
- = Cargo.
- a, b, c = Cargos de Gerencia de Admón de Personal.
- (dashed) = Cargo Creado.

B.- LA TRAYECTORIA DE CARRERA Y LA DIRECCION DE RECURSOSHUMANOS "CORAVEN, C.A."

Resulta un hecho innegable que toda teoría o -
postulación teórica pierde su verdadero sentido, al carecer de
una aplicación práctica que sustente, mejore o permita corre-
gir las hipótesis formuladas. En este sentido se plantea la -
Técnica de Trayectoria de Carrera en su relación a la realidad
organizacional, sujeta de plano a la implantación de la misma -
con el objeto de obtener resultados positivos en lo que respecta
al desarrollo del personal.

La organización moderna se constituye como un ser
viviente, es decir, formado por una serie de partes que interre-
lacionándose conforman un todo interno, que actúa al unísono a
fin de lograr un objetivo, bien sea éste el de crear un produc-
to, ofrecer un servicio u otros, sin embargo, encontrándose con
dicionado por factores externos que lo limitan en su acción y
que se encuentran en estrecha relación al fin u objeto de dicha
Organización. Son estas razones las que nos permiten aseverar -
que la Trayectoria de Carrera sirve como uno de los medios o -
instrumentos que permiten a la Organización su vigencia y perma-
nencia en el futuro, pues proporcionan al personal de la empre-
sa las secuencias dentro de cada una de las ocupaciones o acti-
vidades de la ocupación.

Otro factor que resulta importante resaltar se refiere al grado de interacción y vínculo organizacionales que son necesarios mantener y acrecentar entre cada una de las partes de la Organización, a las que llamamos gerencia, departamento, direcciones u otras, pues esto constituye una de las causas fundamentales de la efectividad organizacional. Los nexos comunicacionales desarrollados entre las diferentes dependencias de una empresa permiten a esta mantener una amplia cobertura en la transmisión de la información relevante, así como en la mejora de procesos lo cual garantiza de manera irreversible el éxito de las operaciones. Al colocar el énfasis en el factor comunicacional que implica sin lugar a dudas la eficaz interrelación entre los componentes internos de la Organización, se puede resaltar el hecho de que la Trayectoria de Carrera encuentra factibilidad en aquellas organizaciones que poseen un comportamiento franco y abierto, organizaciones que no se presentan como sistemas cerrados sino más bien como entes dinámicos, evolutivos y cambiantes.

La Trayectoria de Carrera se presenta entonces como una necesidad presente y futura de la organización de canalizar hacia el desarrollo el conjunto de personal idóneo con que cuenta para ofrecer un sistema de nuevas perspectivas de progreso haciendo coincidir aquí tanto los objetivos individuales como organizacionales.

De allí que realizar un Modelo de Trayectoria de de Carrera en la Dirección de Recursos Humanos **CORAVEN, C.A.**, - sea algo más que una respuesta al deseo de dicha Empresa, ya que crear este Modelo representa la culminación de un proceso de investigación y Análisis que nos permitió concluir esta Memoria de Grado.

Los objetivos planteados al inicio del presente estudio pudieron lograrse; por una parte se logro diseñar el - Modelo de Trayectoria de Carrera para la Dirección de Recursos Humanos, así como se actualizaron y revisión las técnicas de Administración de Personal vigentes en la Empresa.

Por otra parte, se logra crear un Modelo de - Trayectoria de Carrera que le va a permitir al personal de la Dirección de Recursos Humanos, en en momento que se implemente, hacer carrera hacia cargos ó puess superiores y/o laterales - dentro de la escala jerárquica de la organización.

Cabe decir que los cargos existente en la Direc- ción facilitaron el diseño de Trayectoria de Carrera, puesto - que tiene como características:

- el no ser cargos muy técnicos.
- no son por lo tanto especialistas en cada área.

- Realizan actividades relacionados al área de Recursos Humanos.

- Las funciones son similares tanto en operatividad como en el grado de instrucción requerido para ejecutarlas, tpdp lo cual va a permitir crear cadenas de cargos y dar movilidad a los trabajadores.

Así mismo, la creación de 5 nuevos cargos responde a necesidades imperantes de la Dirección, no solo de crear un flujo adecuado de carrera, sino de repartir equitativamente el conglomerado de funciones dentro de la misma. De forma tal que se logre un mayor nivel de eficiencia en cada cargo.

C.- CARGOS DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS, NO
ADAPTABLES AL PLAN DE TRAYECTORIA DE CARRERA.

Para el diseño de este Plan de Trayectoria de Carrera tomamos todos los cargos de la Dirección, los cuales - aparecen con su grado jerárquico en el Cuadro No. 3, de este Capítulo. Pero al momento de relacionar cada una de las Técnicas de Administración de Personal de que disponemos, con dichos - cargos pudimos observar que hay tres de esos cargos que no tienen su trayectoria dentro de la Dirección de Recursos Humanos, esto no quiere decir que no tengan posibilidad de hacer carrera dentro de la organización, puesto que de hecho si la tienen; pero en otras áreas de la misma.

Esto se justifica en el hecho de que, según las funciones, responsabilidades y actividades que en general se realizan en la Dirección , estos tres cargos tienen poca conexión con los demás cargos de la Dirección, en términos de las cadenas de cargos simples y compuestas elaboradas; por esta ranzón se optó por llamarlos no adaptables al Plan de Trayectoria de Carrera.

De esta manera, constituyen cargos que no se encuentran interrelacionados con las cadenas de cargos creadas. -

No obstante, los mismos son determinantes y contribuyen en el desenvolvimiento de las actividades, y en el logro de los objetivos organizacionales, según la Dirección a la cual pertenecen.

En el anterior orden de ideas, y de acuerdo a ello, los cargos no adaptables al Diseño del Plan de Trayectoria de Carrera son los siguientes:

- Cargos de Archivista.
- Cargo de Mensajero
- Cargo de Asistente de Intercambio.

**1.- POSIBILIDADES DE TRAYECTORIA DE CARRERA DE LOS CARGOS
NO ADAPTABLES AL DISEÑO DEL PLAN TRAYECTORIA DE CARRERA.**

- El cargo de Archivista existe en muchas otras áreas de la Empresa, sólo que en algunas su importancia y por tanto sus responsabilidades, lo ubican en un grado jerárquico superior.

Si bien es cierto que no tiene posibilidad de hacer carrera dentro de la dirección, no es porque no sea importante la función que realiza, puesto que es el único cargo de esa índole en la dirección, y más aún con una función única y muy importante.

El Archivistá es quien lleva el control del archivo de personal, y se encarga de que esta valiosa información confidencial permanezca resguardada y lo que es más importante aún, se preocupa por mantener actualizada toda la información y documentación que contienen dichos expedientes.

Sin su labor la actividad de Recursos Humanos será imposible puesto que no se pudiera llevar un control de todos y cada uno de los empleados de **CORAVEN, C.A.**, El Archivista posibilita el control de todo lo que acontece en la vida laboral de cada trabajador, contribuyendo a que la función de control dentro de la Dirección de Recursos Humanos se mantenga.

- El cargo de Mensajero difícilmente puede planificarse su desarrollo, pero en otras áreas de la empresa, específicamente en Ingeniería y Operaciones, al trabajador se le brinda la oportunidad de buscar desarrollo de otras actividades por lo general este personal pasa a ser reserva para vacante de nivel base-operatorio, en las que el individuo puede ser adiestrado fácilmente.

No obstante, pese a no tener grandes oportunidades de desarrollo es un cargo importante dentro de la Función de la Dirección, puesto que el Mensajero contribuye al flujo de información y comunicación necesaria para el buen funcionamiento de la misma.

intercambios que realiza la Empresa, y sobre todo los que realizan los trabajadores.

D.- CARGOS CREADOS, ADAPTABLES AL DISEÑO DEL PLAN DE TRAYECTORIA DE CARRERA.

En las cadenas de cargos creados para el diseño del Plan de Trayectoria de Carrera existe el caso de cinco cargos que fueron necesarios crear para aminorar el conglomerado de funciones - en un cargo, y lo que es más, crear posibilidades de mantenimiento entre el personal, asegurando que el trabajador haga carrera ocupando cargos de niveles jerárquicos superiores.

Al momento de analizar nuestra cadena de cargos se pudo observar que la creación de éstos, se justificaba en el hecho de que permitían un desarrollo de carrera adecuado, de acuerdo a las funciones correspondientes que desempeñan los trabajadores. Así mismo se hace difícil lograr el paso de uno a otro cargo - cuando estos difieren mucho en sus funciones o cuando el nivel de los cargos es muy diferente ya que esto implica diferencias en los requisitos exigidos de grado de instrucción, conocimientos y experiencias.

En estas cadenas, el paso de un eslabón a otro presenta divergencias en su secuencia lógica. En todos nuestros -

casos los cargos creados están en cadenas compuestas.

En la cadena de la familia Clasificación y Compensación se justifica la creación del cargo:

Analista Asistente al Departamento, debido a las diferencias en cuanto a responsabilidad y funciones existentes entre el Cargo de Analista de Clasificación y Compensación y el Jefe de Departamento de Clasificación y Compensación. La idea es crear un flujo de carrera de manera tal que la delegación de funciones y responsabilidades del Jefe del Departamento tenga soporte en éste Analista Asistente del Departamento en relación a la operacionalidad y decisionalidad con respecto al cargo.

Este cargo de Analista Asistente se ubica jerárquicamente en el grado VI lo que supone habrá mayor concatenación en las funciones de uno y otro cargo, y el ascenso o paso de uno a otro no implicará un proceso completo de Adiestramiento y Adaptación a las nuevas funciones y responsabilidades puesto que el paso es un cargo de nivel base a nivel supervisorio, y es de suma importancia que el trabajador esté y se sienta capacitado para asumir nuevas funciones y responsabilidades, que si bien no ha realizado anteriormente, tampoco le deben parecer ajenas.

Así mismo, este cargo puede resultar un eslabón para otra cadena, lo cual permite que hayan mejores posibilidades de desarrollo para el personal.

El Analista Asistente al Departamento coordinará el trabajo propio y el del Analista de Clasificación y Compensación, planificará los programas de Evaluación de Desempeño y Valoración de Cargos, establecerá criterios en cuanto a tipos de controles administrativos que debe existir en el Departamento, así como elaborará informe de las actividades que se han realizado en el Departamento y demás logros.

En las cadenas de cargos de las Familias: Adiestramiento y Desarrollo, y Reclutamiento y Selección encontramos el cargo Analista de Adiestramiento y Desarrollo I, el cual va a estar en el grado jerárquico VI y tendrá funciones de coordinación y planificación de las actividades del departamento reportando directamente al Jefe de Adiestramiento y Desarrollo quien dirige todos los procesos que se llevan a cabo en el Departamento. La idea es que este Analista sea más planificador que ejecutor operativo, está compartiendo funciones con el Analista que ya existe en el Departamento. Así mismo, otra de sus funciones es mantener estrecha relación con Reclutamiento y Selección, de forma tal de llevar un control de lo que posiblemente puedan ser las necesidades de Adiestramiento del

personal de la Empresa, o para detectar qué fallas de adiestramiento puede ocasionar fallas del personal.

En todo caso, la creación de éste y todos los demás cargos está sujeta a estudios por los Jefes de Departamento, Gerentes y Directores de la Organización en caso de que consideren pertinente esta proposición.

Por otra parte la creación de este cargo busca establecer un diseño ideal del Plan de Trayectoria de Carrera, en donde los cargos se concatenan entre sí y haya un adecuado flujo de carrera entre los eslabones de la cadena, así como puedan brindarse mayores posibilidades de desarrollo al personal.

Por otra parte encontramos que en la Familia Compuesta de Reclutamiento y Selección se creó el cargo de Analista de Reclutamiento y Selección a manera de aminorar el conglomerado de funciones que tiene sobre el Jefe de Departamento y lograr que haya una división de funciones entre uno y otro cargo para que estas puedan realizarse más allá de lo que es el límite mínimo de exigencias.

El Analista de Reclutamiento y Selección participará directamente en el proceso, reclutará y seleccionará personal solo que de nivel base y supervisorio (en algunas ocasiones),

aplicará y corregirá pruebas, y asistirá al Jefe en las funciones que este considere necesario.

La creación de este cargo puede decirse es una necesidad inmediata, no solo por el modelo del diseño de Trayectoria de Carrera que proponemos, sino porque el Departamento de Reclutamiento y Selección requiere ser profesionalizado, y debe existir alguien quién pueda asistir funcionalmente al Jefe del mismo y no como ha venido sucediendo hasta ahora, que el Departamento tiene como personal a dos secretarias quienes aparte de realizar funciones secretariales, tienen otras funciones operativas netamente para asistir al Jefe del Departamento en lo que a llevar controles administrativos del departamento se refiere.

Con la creación de este cargo se busca dar despliegue a la función de Reclutamiento y Selección, hacerla más intensa y profesional.

Así mismo, como podemos observar, en el eje de coordenadas cartesianas, es otra forma de hacer carrera para el área de Adiestramiento.

En la cadena de cargos de la Familia Administración de personal se creó el cargo Analista Funcional I el cual -

estará en el grado VI y tendrá funciones de Asistencia al Jefe del Departamento, así como de Coordinación y del personal a su cargo. El analista funcional I, tendrá estrecha relación con el Analista Funcional solo que va más a la parte de Planificación y control de las actividades del Departamento; de acuerdo a esto una de sus principales funciones es mantener estrecha relación con los otros departamentos de la Gerencia, logrando haya concatenación de los objetivos en uno y otro departamento.

Este va a representar el enlace entre los Departamentos de la Gerencia, y el Analista Funcional y Analista de Personal con el Jefe del Departamento.

Por esta razón el Analista Funcional I va a representar una posibilidad de desarrollo hacia otras áreas, ó de otras áreas hacia Administración de Personal. La idea de este nuevo cargo es que su ocupante tenga acceso a los otros departamentos de la Gerencia, de forma tal que se tenga una visión global de la actividad que se lleva a cabo en Administración de Recursos Humanos.

En la cadena de cargos compuestos de la Familia de Bienestar Social y su relación con otros cargos, se creó el cargo Analista de Bienestar Social, ya que por la complejidad

de las tareas ó de las responsabilidades que se tienen en este Departamento se requiere de la existencia de un cargo que se adecue a la delegación de esas actividades y responsabilidades por parte del Jefe del Departamento de Bienestar Social; así mismo, es una forma de crear una trayectoria de cargos en la cual el trabajador pueda tener desarrollo, y no se haga de Bienestar Social un área tan restringida.

Las funciones de esta Analista de Bienestar Social, serán las de asistir al Jefe del Departamento principalmente, así como Planificar conjuntamente con esta los programas y actividades de Bienestar Social según lo establecido en el Contrato Colectivo, para posteriormente ejecutarlos.

De cualquier forma este Analista de Bienestar Social deberá coordinar todas las actividades del Departamento, de tal forma que se lleven a cabo todos los programas de tipo socio-económico y socio-cultural planificados en el Departamento.

Este Analista de Bienestar Social va a estar ubicado en el grado jerárquico IV; y tendrá varias posibilidades de hacer carrera dentro de la misma para hacer de cada función, una función con visión global.

quién corresponda.

- Una vez acordado entre los Gerentes se procede a informar al trabajador ocupante del cargo, del cambio al cual ha sido referido.
- Luego, la Dirección, de donde se origina el movimiento de personal, reportará la transferencia al Departamento de Personal, a través del formulario "Informe - Movimiento de Personal", el cual debe ser llenado de manera meticulosa por la persona encargada.
- Al llenar detalladamente el formulario, éste debe ser firmado por el supervisor inmediato del trabajador, y los demás jefes en línea de mando, hasta el Director de la Dirección. La firma del Gerente General será requerida solamente, si la transferencia implica aumento de sueldo, o cuando la transferencia sea requerida por alguna Dirección o Departamento.
- Finalmente, el Departamento de Personal

realiza la tramitación y lo reporta a nómina, notificando el cambio o movimiento de personal, y luego, se distribuye una copia al Departamento emisor de cambio; y la Dirección de Relaciones Industriales archiva el original. (Ver anexo de Formato de Movimiento de Personal.

Ver Anexos No. 14: Formulario Movimiento de Personal.

2.- SOLICITUD DE PERSONAL.

El formulario "Solicitud de Personal", - será utilizado en el Diseño del Plan de Trayectoria de Carrera, en aquellos casos donde fuese necesario crear un cargo; a fin de permitir, la secuencia del Desarrollo de Carrera profesional del trabajador, a través de los diferentes cargos de la escalera organizacional, así como para llenar vacantes.

Si el trabajador fuese a seguir su Trayectoria de Carrera hacia un cargo nuevo, es necesario marcar en el formulario "Movimiento de Personal"; anteriormente - explicado y anexarle el formulario Solicitud de Personal, a través del cual se demuestra que el nuevo cargo ha sido aprobado.

UCAB

Ambos formularios conjuntamente, seguirán el procedimiento específico al realizar una transferencia - de personal de una Gerencia a otra o en una misma Gerencia.

Ver Anexos No. 15: Formulario Solicitud de Personal.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**A.- CONCLUSIONES.**

Las técnicas de Administración de Personal, utilizadas en el Diseño del Plan de Trayectoria de Carrera, - permitieron obtener la información específica y detallada para cada uno de los cargos de la muestra; en función de ello, se analizaron el conglomerado de Técnicas aplicables al objetivo en cuestión, siendo éstas las descripciones de cargos, los perfiles de selección, programas de adiestramiento y la técnica de valoración de puestos.

El análisis de estas técnicas y la derivación fundamental de sus elementos cualitativos y valorativos, permitieron el planteamiento de diversas interrelaciones entre las mismas, en función de los cargos específicos de la Dirección de Recursos Humanos, a fin de lograr la adecuada configuración del Diseño del Plan de Trayectoria de Carrera.

Por lo tanto, se puede constatar, que los objetivos que se pretendían alcanzar con las técnicas de administración vigentes en la empresa, se adecúan en gran medida a los fines que plantea la Trayectoria de Carrera como método - cualitativo en la Planificación de Recursos Humanos.

Las técnicas de Administración de Personal, vigentes en la empresa, proporcionaron la información fundamental, y pertinente para la consecución del objetivo propuesto. - Las descripciones de cargos constituyeron el punto de partida, para la concepción de las diversas cadenas de cargos, información complementada por los perfiles de selección, que como técnica hace énfasis en el cargo como tal.

A su vez los programas de adiestramiento y la valoración de puestos, fué una información difícil de obtener, - por poseer un carácter confidencial, lo que obstaculizó, pero no logró impedir la consecución de la meta propuesta. Dado ésto, se utilizaron diversos medios para sustituir la información no suministrada por los Departamentos, para ello asignados.

Es importante señalar que pese a la buena disposición que tenía la empresa para que realizáramos esta investigación, hubo algún retraso en la recolección de información lo que se justifica en el hecho de que en una Empresa dinámica y en constante actividad, lo cual dificulta por el factor tiempo, el dedicarse a actividades extras, fuera de su rutina normal de trabajo. Pero pese a esto se tuvo todo el asesoramiento y colaboración para la realización de este Diseño de Plan de Trayectoria de Carrera, dado que las técnicas primordiales y sustentadoras para su aplicación como método cualitativo de Planificación

de Recursos Humanos, se encuentran formalmente establecidos, y continuamente son revisados y actualizados de acuerdo a la estructura de cargos de la organización, que se poseen las bases sólidas para constituirlo en un lapso de tiempo determinado.

Esta actualización de las técnicas existentes, más que una labor, significó un aporte para nuestros conocimientos, y nos permitió conocer más a la Empresa, la cual facilita, por una parte la realización de este Diseño, porque, nos ubica en la realidad de la misma.

En nuestro diseño, encontramos el posible establecimiento de diversas cadenas de cargo, que le permitan a todo trabajador que ingrese al área de Recursos Humanos tener posibilidades de desarrollo en cualquiera de los cargos que se ubique. Así mismo, los cargos que aquí no se les hizo su trayectoria de Carrera no es porque no puedan tenerla, sino porque se dá en otras áreas de la Empresa, y por la delimitación de nuestra área de estudio, según la cual solo nos basaremos en la Trayectoria de Carrera, de los cargos que puedan tener desarrollo dentro de la Dirección de Recursos Humanos.

No obstante, ya elaborado el diseño del Plan, este debe ser revisado y discutido por los Gerentes y el

Director o Directores a fin de adaptarla de acuerdo a los fines más prioritarios y hacerlo más extensivo a otras áreas.

Una vez realizado el Diseño para la Empresa, del Plan de Trayectoria de Carrera, es factible señalar, las ventajas que su implementación generaría, no obstante el objetivo de nuestra investigación se cumple con el Diseño del Plan de Trayectoria de Carrera, y es a lo que se dirige nuestra Memoria de Grado, estas ventajas son:

- Como tal, posibilitará la estructuración de un programa de promociones y transferencias de personal, a fin de lograr el desarrollo de carrera del trabajador y a satisfacción de sus necesidades individuales, mediante los programas de adiestramiento y desarrollo específicos de cada cargo.

- El modelo del Plan de Carrera, al tomar en cuenta la ubicación de los cargos en la estructura salarial de la empresa, permitirá obtener la secuencia lógica de ascensos, transferencias y promociones por las diferentes escaleras organizacionales, en estrecha relación con la remuneración que pueda recibir el trabajador en un desarrollo de -

carrera por la empresa.

- Constituye un avance en la Planificación de los Recursos Humanos de la organización, ya que analiza sistemáticamente los diversos puestos de trabajo, a fin de seleccionar - el personal más idóneo para ocupar aquellos puestos claves, en el logro de los objetivos y fines organizacionales, y abre así el camino para que se implemente en las demás - áreas de la Empresa.

- Permitirá conocer las vías por las cuales los trabajadores, como entes valiosos y adaptados a las normas y valores de la organiza-- ción, podrán lograr un desarrollo de carrera, a objeto de enriquecer y capitalizar el Re- curso Humano disponible en la misma.

- No obstante, a pesar de las ventajas que pueda generar el Diseño del Plan; es encesarrio te- ner en cuenta, ciertas consideraciones en torno al momento de su posible implentación en la empresa caso-estudio y de esta manera se considera lo siguiente:

- UCAB
- Una vez, elaboradas detalladamente las Cadenas de Cargos, es muy importante señalar que el flujo de carrera, no necesariamente se puede cumplir desde el inicio de la cadena hasta el final de ésta por el mismo trabajador. Puede darse el caso de un empleado que entre a desempeñar las funciones de un cargo específico de la Organización, ubicándose a mitad de la cadena creada; y siguiendo el flujo normal de acuerdo a ciertas capacidades, habilidades, experiencia y otros factores, que sean necesarios. Cumpliendo exclusivamente en algunos casos, sólo fases de las cadenas creadas.
 - Por otra parte, si el Diseño del Plan de Trayectoria de Carrera, resultara favorable a la Empresa caso-estudio, quedaría a criterio de las Gerencias adaptarlo tal cual ha sido planteado; o bien, modificar ciertas fases del mismo, de acuerdo a las necesidades organizacionales a un mediano plazo o a un largo plazo.
 - No obstante, la implementación del Plan, se

B.- RECOMENDACIONES.

Como parte final de nuestra investigación - consideramos necesario hacer algunas recomendaciones que bien pueden constituirse en mejoras para el área Recursos Humanos, en el caso de que los Gerentes y el Director así lo consideren, y sirvan para completar nuestra investigación.

- Sería aconsejable que la implementación de ese Diseño vaya acompañado de un seguimiento, a fin de detectar posibles fallas e ir mejorando todos aquellos aspectos que en el Diseño del Plan sea posibles de mejorar.
- Las denominaciones que tienen los cargos y los que se proponen se creen estan sujetas a cambio, según sea considerado, no obstante, sugerimos que para la cadena de cargo de la Familia Analista, se utilice la nomenclatura: Analista I, II, III, etc. Esto nos - dirá que hay diferencias de funciones y responsabilidades de un cargo a otro.
- La creación de cargos aparte de darle fluidez a las cadenas de cargos, permiten disminuir -

el conglomerado de funciones de los cargos ya existentes, lo cual se traduce en mayor efectividad y satisfacción en su trabajo, - por parte del trabajador.

- Es importante que al momento de tomar decisiones relativas a cualquier transferencia, se tenga en cuenta la formación que tiene - puesto que esto va a permitir discernir en cuanto a tiempo de promoción y área a las cuales, según su formación, tenga acceso. En ocasiones el hecho de que una persona se haya formado en la Empresa puede disminuir el tiempo a promoción.
- Todo trabajador que ingrese a la Dirección de Recursos Humanos está sujeo al Plan de - Trayectoria de Carrera una vez sea implementado, de igual forma para cualquier Dirección o área de la Empresa en que este sea implementado.
- Es importante recalcar la importancia del - adiestramiento como herramienta fundamental

para lograr que los objetivos del Plan de Trayectoria de Carrera se cumplan.

- Toda transferencia que se realice, debe ir acompañada de un mejoramiento en el nivel salarial y/o de mayor delegación de responsabilidades y funciones más complejas. Para que de esta forma el individuo sienta motivación frente a dicha transferencia, o para que esta llene, de algún modo, sus expectativas.

- Por último es aconsejable la implementación del Plan de Trayectoria de Carrera como una política de personal de la Empresa.

B I B L I O G R A F I A

- **CANONICI, Aldo.** "Programación de Carrera". Administración y Formación de Personal. Editorial Deusto. Volúmen 3, Bilbao, España. 1973. Cap. 24, Pág. 343.

- **PERNAUT, Manuel.** "Teoría Económica II". Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Tomo II. Caracas Venezuela.

- **REY, Francisco.** "Gestión de Mantenimiento en Industrias y Talleres". Ediciones CEAC, S.A. Primera Edición. - Barcelona. España. 1975.

- **SCHEIN, Edgar.** Dinámica de la Carrera Empresarial. Fondo Educativo Interamericano. 1982. Traducido de G. - Moreno.

- **GLUECK, Willian.** Personnel A Diagnostic Aproach, Business Publication, Inc. Texas. U.S.A., 1978.

- **LANHAM, E.** Valuación de Puesto, V.S. Employment. Service, Occupational Analysis Branch Industrial. Job Evaluation Systems, Octubre 1947.

- **DALE, Ernest. Organización.** Editora Técnica, S.A. México. 1968. Traducido por María Elena Salcedo.
- **TESTA, G. Organización y Dirección de Personal.** Colección Deusto. Tomo 5. Barraincúa, 14. Bilbao. Traducido por Fernando Urizar.
- **TESTA, G. Análisis y Valoración de Tareas.** Tomo 2, Colección Deusto. Barraincúa, 14. Bilbao. Traducido por Angel de la Iglesia y Ana María Arranz.
- **KISH, Leslie. Muestreo de Encuesta,** Editorial Trillas, México, 1972. Traducido por Ricardo Vinós Cruz López.
- **Douverger, Maurice. Métodos de las Ciencias Sociales.** - Ediciones Ariel. Barcelona. Caracas. 1962. Traducido por Alfonso Sureda.
- **CANESTRI, Francisco. Instrumentos para el Aprendizaje - en Ciencias Sociales,** Editorial Agencia Musical. Caracas Venezuela.
- **ARIAS, Fernando. Administración de Recursos Humanos.** Traducción de E. Bascones. Tercera Edición. Ediciones - Deusto, Madrid. 1973.

- **WENDELL, French.** **Administración de Personal.** Desarrollo de Recursos Humanos. Traducción de A. Mata. Primera Edición. Editorial Musa, S.A. México, 1983.

DOCUMENTOS, FOLLETOS Y OTROS

- Manual para supervisores. **CORAVEN, C.A.**
- **ARISMENDI, Katherine.** Apuntes de la Cátedra de Sociología Industria. Profesor María Calzadilla. 5to. Año - Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, 1987.
- Manual de Inducción. **CORAVEN, C.A.**
- **REINOSO, Maribel.** Apuntes de la Cátedra Teoría de la Planificación y Recursos Humanos. Maestría en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Belo. Caracas 1983.
- Manual de Normas y Procedimientos. **CORAVE, C.A.** Caracas, 1987.
- **SANCHEZ CAROL y TARROJA MARIA E.** "Diseño de un Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera" Caso-Estudio. - Tabacalera, C.A. UCAB - 1983.

- **ANTON, Anvil.** Apuntes de la Cátedra de Administración de Personal. Profesor. Ingrid Ochoa. 5to. Año Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 1987.

G L O S A R I O D E T E R M I N O S

A continuación se presenta una lista de términos utilizados en la Memoria de Grado, a ser clasificados, para la mejor comprensión de los mismos.

CADENA DE CARGOS:

Es la relación consecutiva que pueden tener ciertos y determinados cargos en forma de cadena donde el trabajador puede ir ascendiendo posiciones de acuerdo a sus conocimientos, capacidades, habilidades y experiencia - entre otras.

CLIMA ORGANIZACIONAL:

Es el contexto determinado de una organización, donde existen normas, pautas, valores, relaciones formales e informales que pueden afectar a los trabajadores de una manera positiva o negativa.

CARGO O PUESTO:

Unidad compuesto por determinadas exigencias y requisitos a ejecutar por un trabajador específico, que al mismo tiempo es base de todo sistema organizacional. A efecto del presente estudio, ambos términos serán utilizados indistintamente.

EJE DE COORDENADAS CARTESIANAS:

Es el instrumento que sirvió de base para realizar gráficamente las cadenas de cargos.

ESCALERAS ORGANIZACIONALES:

Viene referido al encadenamiento de cargos con funciones básicas parecidas ó adaptables, hasta llegar a un tope, o bien hasta seguir a nómina privada, a través del cual, el trabajador puede ir ascendiendo posiciones en la organización, tomando en cuenta sus conocimientos, - capacidades, habilidades y experiencia, entre otras.

ESLABON:

Se le denomina a un cargo, que se relaciona con otros, de manera de formar una cadena de cargos a través de la - cual el trabajador puede ir escalando posiciones de acuerdo a otros factores.

FAMILIA DE CARGOS:

Es la agrupación de cargos, donde las funciones básicas son similares y los títulos de los cargos suelen tener por lo menos, una palabra en común.

FLUJO DE CARRERA:

Es la posibilidad que tiene un trabajador de pasar un cargo a otro, bien sea en forma ascendente o lateral, siguiendo la secuencia de cargos creadas.

GRADO JERARQUICO:

Es un número que indica la posición de un cargo con respecto a otro cargo en la estructura salarial donde el factor que indica las diferencias está representado por la remuneración.

MATRIZ DE REGISTRO:

En el instrumento a través del cual, se colocan los cargos, siguiendo una lógica, donde se especifica en cada uno de ellos ciertas y determinadas características válidas para realizar el análisis y Diseño del Plan de Trayectoria de Carrera.

MOVILAZARSE:

Es la posibilidad que tiene un trabajador de pasar de un cargo a otro, siempre que cumpla con los requisitos básicos exigidos por el cargo.

NOMINA MENSUAL:

Es la clasificación de aquellos cargos comprendidos entre los grados jerárquicos 01 al 09, lo cual indican que pueden ganar un sueldo entre Bolívares 3.200,00 y 14.950,00 límite que las diferencias de otras nóminas.

NOMINA CONFIDENCIAL:

Es la clasificación de ciertos cargos donde se perciben sueldos superiores a Bolívares 19.955, partiendo del grado jerárquico 10.

PLAN DE TRAYECTORIA DE CARRERA:

Es el conjunto de todas las cadenas de cargos elaboradas en la empresa caso-estudio a través de las cuales, - los trabajadores pueden hacer carrera.

PROMOCION:

Es la factibilidad de pasar a otro cargo en el mismo grado jerárquico o a uno superior, asumiendo responsabilidades más importantes.

PUESTO VACANTE:

Es la carencia del individuo idóneo para ocupar un puesto cualquiera no ocupado, en una Organización.

TRANSFERENCIA:

Es el desplazamiento de un trabajador en una misma unidad, o de una unidad a otra en la misma o distinta Dirección.

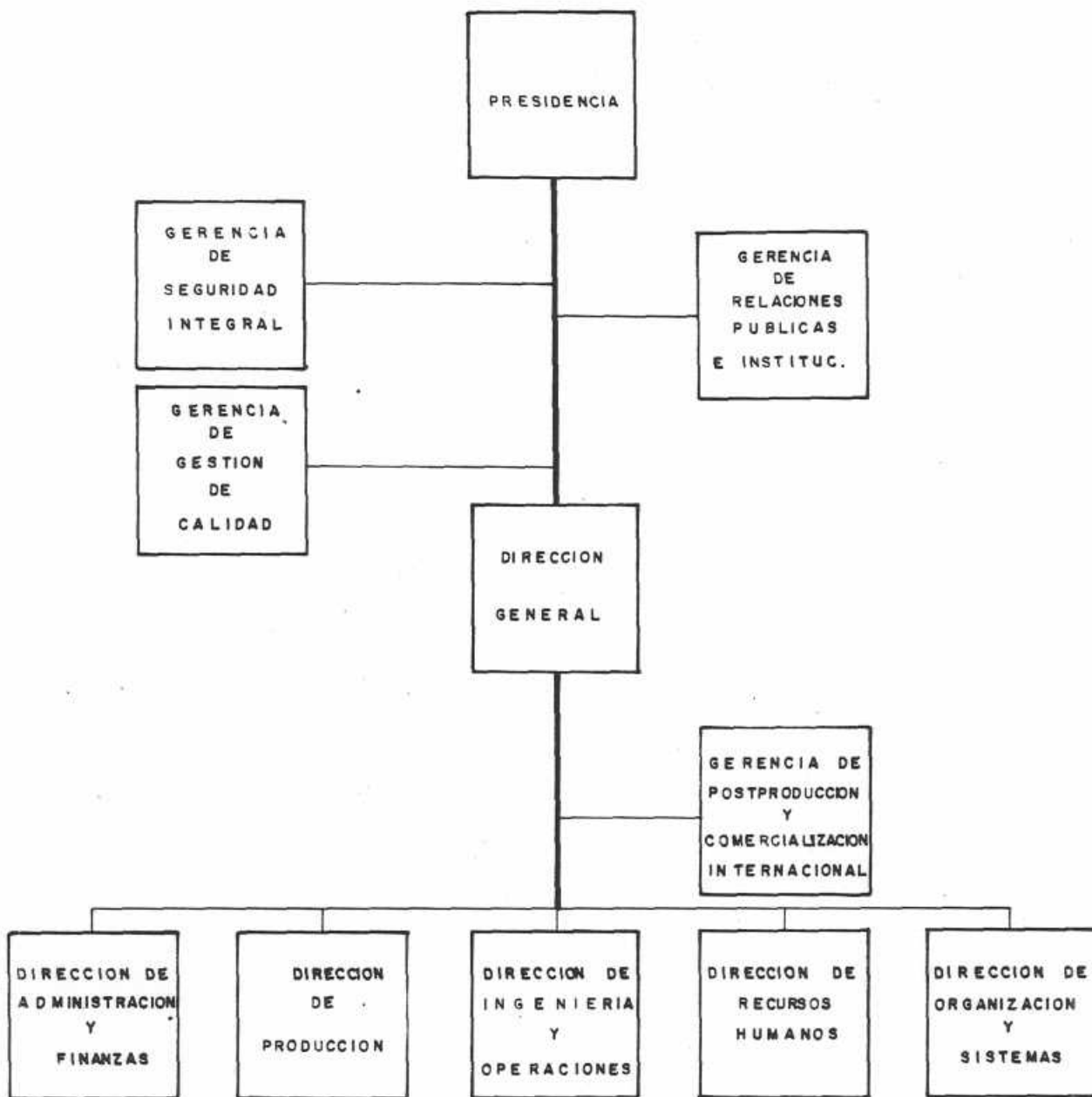
C I T A S B I B L I O G R A F I C A S

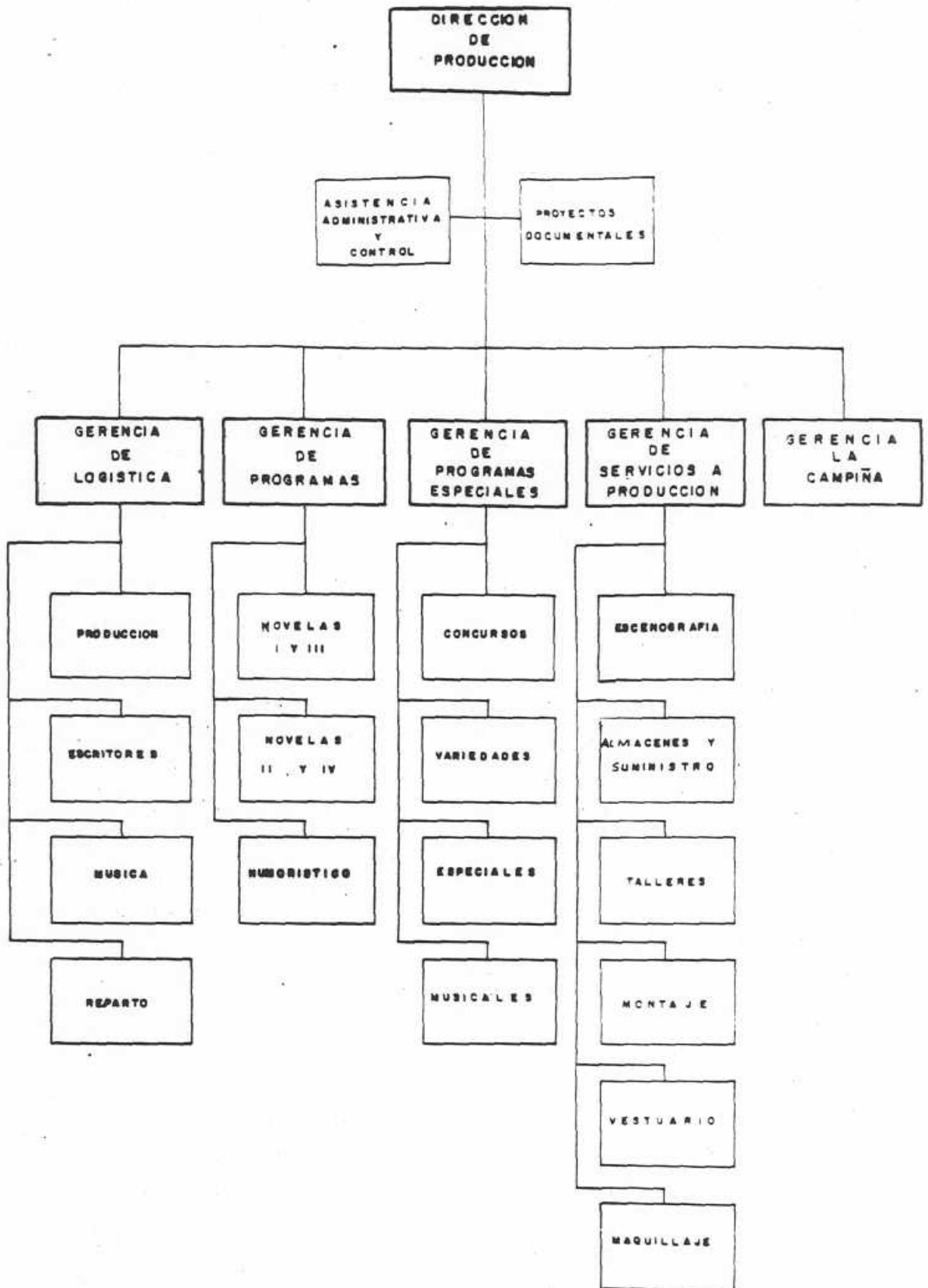
- (1) Levy Alberto. "Planificación Estratégica Global".
- (2) Terry George. "Principios de Administración" Cap. 10. Pag. 201.
- (3) ANTON, Anvil, Apuntes de la Cátedra de Administración de Personal. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Octubre 1987.
- (4) SCHEIN, Edgar. "Dinámica de la Carrera Empresarial. Cap. 4. Pag. 43.
- (5) GIVECK, Willian. "Personnel A Diagnostc Aproach", Business Publications, Inc., Texas, U.S.A. 1978. Cap. 9.
- (6) CANONICI, Aldo. "Programación de Carrera", Administración y Formación de Personal. Editorial Deusto. Vol.3. España. 1973, Cap. 24. Pag. 343.
- (7) V.S. Employment Service Ocupational Anlysis Branch. - Industrial Job. Evaluations Systems, October 1947. Pag. 19. Tomado del libro valoración de puntos de E. Lanham.
- (8) DALE, Ernest. "Organización" Editora Técnica S.A. México 1968, Pag. 295. Traducido por María Elena Salcedo.

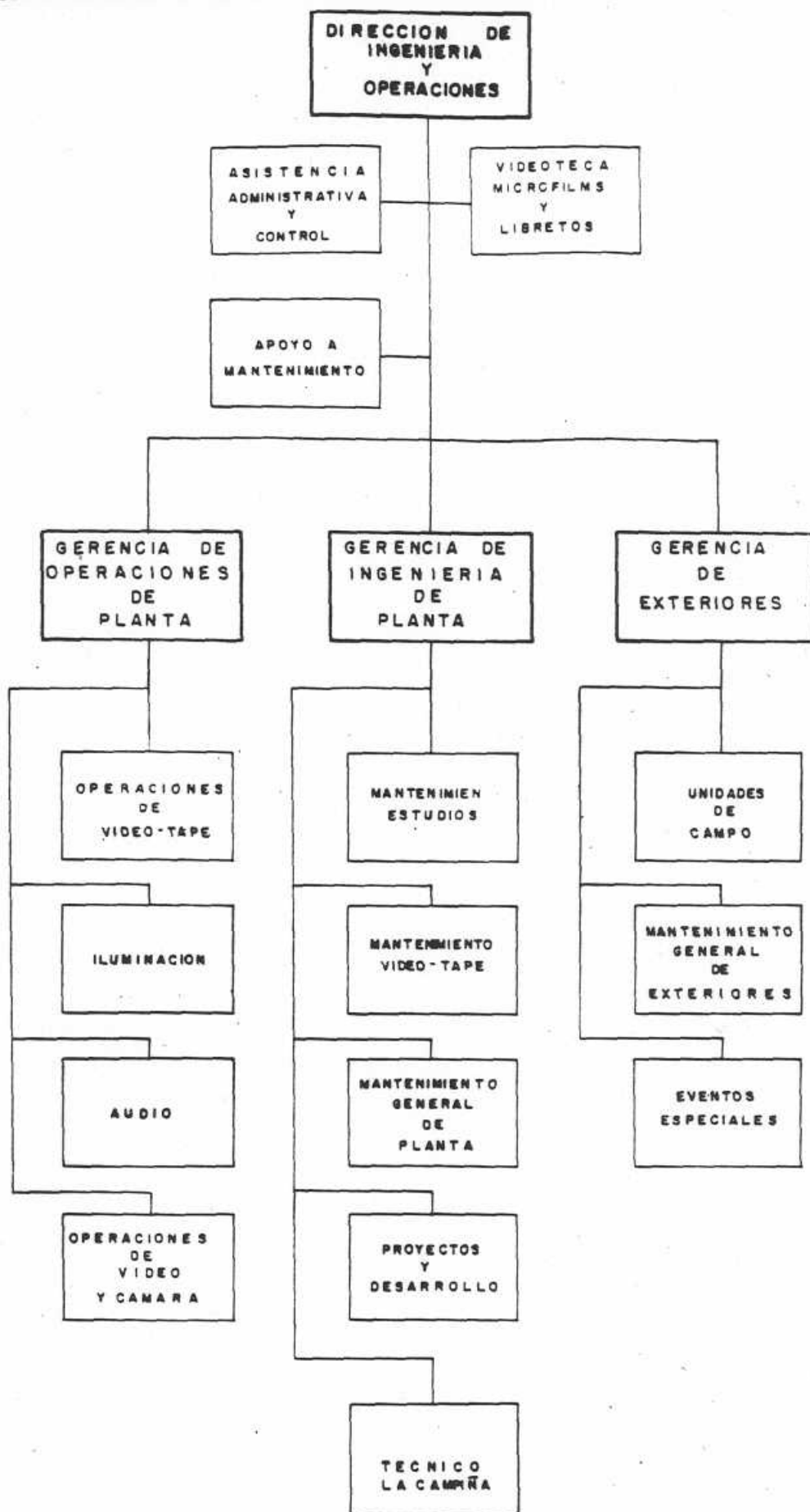
A N E X O S

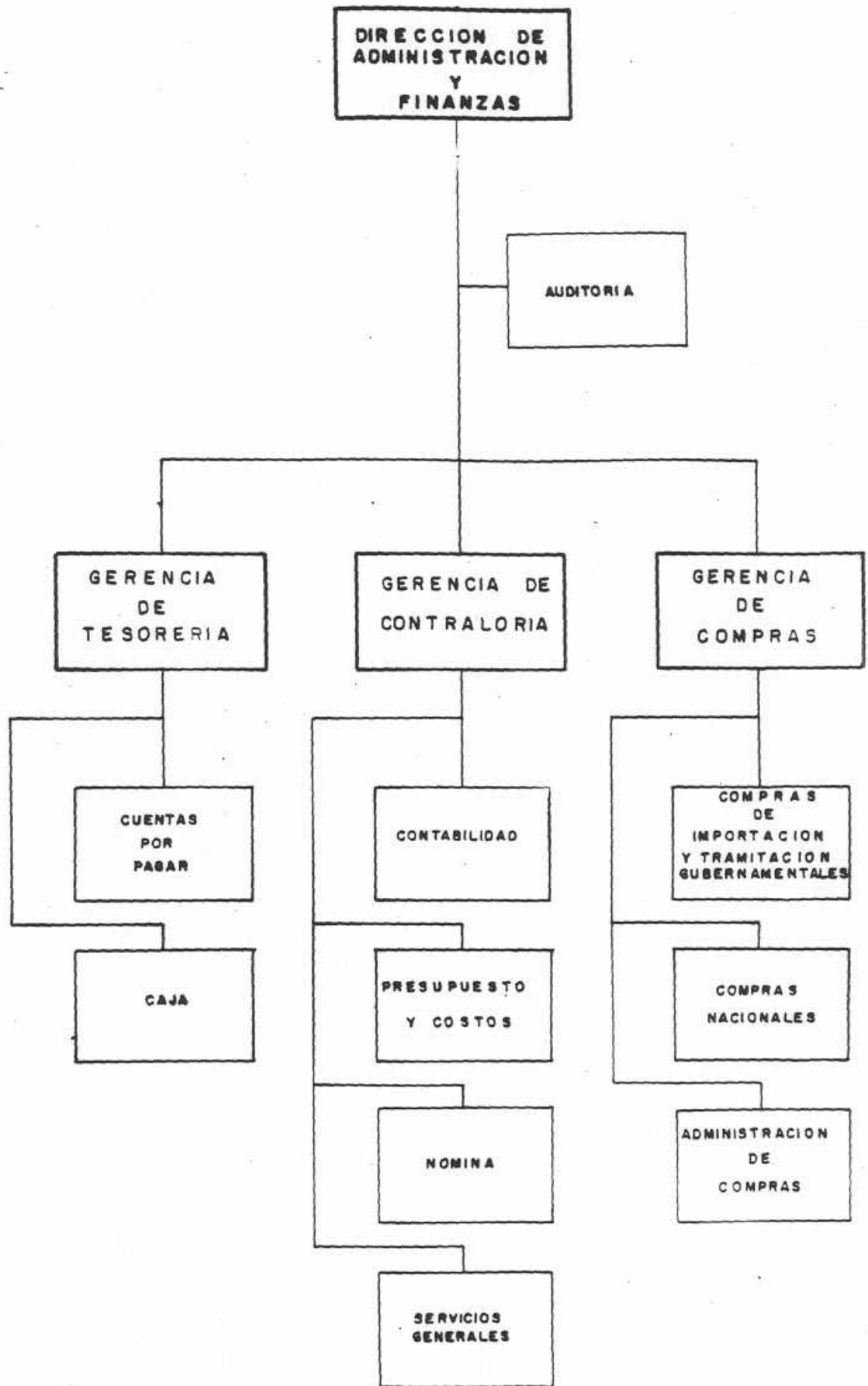
C O N T E N I D O

- No. 1 : Organigrama Junta Directiva **CORAVEN, C.A.**
- No. 2 : Organigrama Dirección General **CORAVEN, C.A.**
- No. 3 : Organigrama Dirección de Producción **CORAVEN, CA..**
- No. 4 : Organigrama Dirección Ingeniería y Operaciones
CORAVEN, C.A.
- No. 5 : Organigrama Dirección de Administración y Finanzas
CORAVEN, C.A.
- No. 6 : Organigrama Dirección de Organización y Sistemas
CORAVEN, C.A.
- No. 7 : Organigrama Dirección de Recursos Humanos **CORAVEN, C.A.**
- No. 8 : Formato RIC: Registro de Información del Cargo.
- No. 9 : Formato Descripciones KRESS
- No.10 : Formato Descripciones HAY
- No.11 : Planilla "A" del INCE.
- No.12 : Planilla "B" del INCE.
- No.13 : Formato Perfil de Selección.
- No.14 : Formulario Movimiento de Personal.
- No.15 : Formulario Solicitud de Personal.









DIRECCION DE
ORGANIZACION
Y
SISTEMAS

GERENCIA DE
ORGANIZACION
Y
METODOS

GERENCIA DE
COMPUTACION

DIRECCION
DE
RECURSOS
HUMANOS

SECRETARIA

GERENCIA
DE
ADMINISTRACION
DE
RECURSOS HUMANOS

GERENCIA
DE
CAPTACION Y
DESARROLLO

MENSAJERO

RECEPCIONISTA

SECRETARIA

SECRETARIA

DEPARTAMENTO
DE
CLASIFICACION
Y
COMPENSACION

DEPARTAMENTO
DE
ADMINISTRACION
DE
PERSONAL

DEPARTAMENTO
DE
BIENESTAR
SOCIAL

DEPARTAMENTO
DE
ADIESTRAMIENTO
Y
DESARROLLO

DEPARTAMENTO
DE
RECLUTAMIENTO
Y
SELECCION

ANALISTA
DE
CLASIFICACION
Y
COMPENSACION

UNIDAD DE
REMUNERACION
Y
RETENCION

UNIDAD
DE
REGISTRO
Y
CONTROL

AUXILIAR
DE
INTERCAMBIO

SECRETARIA

ANALISTA
DE
ADIESTRAMIENTO
Y
DESARROLLO

ANALISTA
DE
ADIESTRAMIENTO
Y
DESARROLLO

SECRETARIA
II

SECRETARIA
II

ANALISTA
DE
PERSONAL

UNIDAD DE
COORDINACION
DEPORTIVA

UNIDAD DE
SERVICIOS
MEDICOS

ANEXO 7



DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

REGISTRO DE INFORMACION DEL CARGO

I.- IDENTIFICACION

1- DENOMINACION DEL CARGO

- _____
CODIGO DEL CARGO _____
Como deberia llamarse? _____

2- UBICACION ADMINISTRATIVA

- Direccion: _____
- Gerencia: _____
- Departamento: _____
- Sección: _____
- Unidad: _____

3- OCUPANTE

- Apellidos - Nombres _____
- Antigüedad en el Cargo _____
- Antigüedad en la Empresa _____
- Horario _____

4- RELACION DE DEPENDENCIA

- Puesto al que reporta: _____
- Puestos a los que supervisa: _____

II SUPERVISION RECIBIDA

1- CARACTERISTICAS

- En su trabajo Ud. sigue instrucciones detallados (la mayor parte del tiempo)
- Sigue instrucciones generales.
- Tiene libertad para desarrollar sus propios métodos de trabajo pero siguiendo un esquema o modelo general.
- Planifica, elabora y organiza todas las fases del trabajo.

2- TIPO DE REVISION

- Exhaustiva
- Con detenimiento pero no exhaustiva
- Con algún cuidado pero rápidamente
- Superficial y rápidamente
- No se hace ningún tipo de revisión

3- PERIODICIDAD DE LA REVISION

- Diaria
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Otras (especifique)

III DESCRIPCION DE TAREAS

- 1- Enumere en orden de importancia las tareas que realiza. Indique: la dificultad que conllevan (rutinaria, promedio, considerable o de dificultad excepcional), la periodicidad de su realización (diaria, semanal, mensual, etc..) y el tiempo aproximado que le dedica a cada una de ellas (horas, días).

2- ¿Cuál es el objetivo o fin primordial de su trabajo? (en pocas palabras: qué hace y para qué lo hace).

IV - EXIGENCIAS DEL CARGO

1- EDUCACION FORMAL

- Indique el NIVEL DE INSTRUCCION que se requiere en el cargo, para un buen desempeño de las funciones que en él se realizan.

EDUCACION	Nº AÑOS	ESPECIALIDAD
PRIMARIA		
CICLO BASICO		
CICLO DIVERSIFICADO		
TECNICA		
UNIVERSITARIA		
POST-GRADO		

2- EXPERIENCIA

TIPO DE EXPERIENCIA (área)	TIEMPO	
	Sin experiencia previa	
	Hasta un año.	
	De 1 a 2 Años	
	De 2 a 3 Años	
	Más de 3 Años	

3- EDUCACION INFORMAL

- Señalar que cursos, pasantías, etc..., son convenientes para desempeñar adecuadamente el cargo:

V- CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

AREAS DE CONOCIMIENTO	AMPLIOS	GENERALES	POCOS O ALGUNOS

VI- DESTREZAS O HABILIDADES

- Indique el nivel de precisión operacional requerido por el ocupante del cargo para el adecuado desarrollo de sus actividades:
- Requiere de una DESTREZA NORMAL para trabajos simples de oficina solamente.
- Requiere de una DESTREZA NORMAL para trabajos que por su constante repetición forman rápidamente hábitos.
- Requiere DESTREZA MANUAL y COORDINACION MUSCULAR para manipular con éxito materiales, herramientas, maquinas, o equipos sencillos.
- Requiere DESTREZA MANUAL ESPECIAL y perfecta COORDINACION ENTRE MANOS Y VISTA para operar exitosamente equipos de mediana complejidad o desarrollar actividades especiales.
- Requiere una EXTREMA PRECISION para manipular o reparar con éxito equipos complejos, o de gran importancia, o desarrollar fenómenos administrativos o artísticas complejas.

VII-ESFUERZO FISICO Y MENTAL

- Señale el tipo de esfuerzo que exige el cargo:
 - _____ - Trabajo sencillo de rutina , que se efectúa casi mecánicamente, y requiere un mínimo de esfuerzo mental y físico.
 - _____ - Trabajo repetitivo que requiere una atención casi continua pero moderada y una concentración mental media al igual que un esfuerzo físico ligero y no continuado.
 - _____ - Trabajo repetitivo, pero que requiere una moderada atención y ocasionalmente una notable concentración y agilidad mental, al igual -- que un esfuerzo físico ligero y continuo provocado por posiciones in cómodas.

_____ -Trabajo variado que requiere a veces, coordinación de ideas, con-
tinua concentración y agilidad mental, además conlleva fatiga con-
tinua.

_____ -Trabajo variado y complejo requiere coordinación de ideas y un es-
fuerzo mental continuo y mantenido para la programación, realiza-
ción y control de las múltiples actividades. El trabajo comporta
fatiga física notable.

VIII- RESPONSABILIDADES DEL CARGO

1- Por el trabajo de otros:

- Nº de personas que supervisa _____

- Tipo de supervisión ejercida _____

+ Ninguna _____

+ Asesora o de capacitación _____

+ Inmediata _____

+ Limitada _____

+ General _____

+ Dirección _____

2- Por la información manejada:

- ¿El ocupante del cargo tiene acceso a información confidencial?

Sí _____

No _____

- En caso de responder sí, aclare en que medida:

- Ocasional acceso a información semiconfidencial _____

- Ocasional acceso a información confidencial _____

- Frecuente acceso a información confidencial _____

- Prácticamente toda la información que maneja es
confidencial _____

3- Por las relaciones con otros:

- Tipo de contactos: + externos (fuera de Empresa) _____

+ internos (en la Empresa) _____

- Frecuencia:

+ Poca o Limitada _____

+ Regular _____

+ Permanente _____

4- Por equipos :

- ¿ El cargo involucra responsabilidad por el manejo operativo o de--
mantenimiento de equipos de la Empresa? SI ___ NO ___
- En caso de responder sí, indique en qué grado:
 - + opera equipos sencillos de oficina _____
 - + opera equipos complejos de oficina o responsable por el cuidado de
materiales de oficina en almacen. _____
 - + opera o mantiene equipos técnicos poco complejos que requieren co-
nocimientos básicos. _____
 - + opera o mantiene equipos de mediana complejidad que requieren cono-
cimiento especializado. _____
 - + opera o mantiene equipos técnicos complejos que requieren amplio--
conocimiento especializado o es responsable por el cuidado de equi-
pos técnicos en almacen. _____

5- Responsabilidad financiera:

- No requiere el manejo de valores o dinero _____
- Maneja valores o dinero entre 0 - 1000 Bs. _____
- Maneja valores o dinero entre 1000 - 10000 Bs. _____
- Maneja valores o dinero por más de 10000 Bs. _____

6- Consecuencia de errores :

- Causan pequeñas dificultades. _____
- Pérdidas pequeñas de dinero o tiempo. _____
- Medianas perdidas de dinero o tiempo pero subsanables _____

- Pérdida de grandes sumas de dinero, materiales o equipos valiosos, -
de clientes o problemas con organizaciones gubernamentales. _____

IX- CONDICIONES DEL TRABAJO

- Monotonía:
- El trabajo que Ud. realiza habitualmente es:
 - + Siempre variado _____
 - + Generalmente variado _____
 - + Proporcionalmente variado o repetitivo _____
 - + Generalmente repetitivo _____
 - + Eminentemente repetitivo _____

2- Riesgos:

- + No se está expuesto a riesgos apreciables de accidentes. _____
- + Periódicamente expuesto a riesgos de accidentes de moderada gravedad y poco probables. _____
- + Se halla expuesto a riesgos de accidentes de moderada gravedad con moderada probabilidad o graves pero con poca probabilidad. _____
- + Se halla expuesto a riesgos de accidentes de cierta gravedad y moderada probabilidad o muy graves pero con moderada probabilidad. _____
- + Se halla expuesto a peligro de accidentes graves y alta probabilidad de ocurrencia. _____

OBSERVACIONES:

Firma del Entrevistado

Analista Responsable

Fecha

Firma Supervisor



DESCRIPCION DE CARGO

--	--

GERENCIA:

DEPARTAMENTO:

CARGO:

--

IDENTIFICACION			
TITULO DEL CARGO	CODIGO	Fecha	
		Dia	Mes
			Año
DIRECCION	GERENCIA		
DEPARTAMENTO	SECCION / UNIDAD		
TITULO PROPUESTO			

ORGANIGRAMA

ANEXO 10

ANALISTA

OCUPANTE

SUPERVISOR

PROPOSITO GENERAL

FINALIDADES

FINALIDADES

--

NATURALEZA Y ALCANCES

Blank area for content.

DIMENSIONES

ALTA

OCUPANTE

SUPERVISOR



coraven

DIRECCION DE
RECURSOS
HUMANOS

PERFIL DE SELECCION DE PERSONAL

TITULO O CARGO:	DIRECCION:	GERENCIA:
DEPARTAMENTO:	SECCION:	CODIGO:

I- PROPOSITO GENERAL DEL CARGO

II- REQUERIMIENTOS EXIGIDOS

A-LABORALES (EXPERIENCIA IDEAL) :	_____
B-EDUCATIVOS :	_____
C-PERSONALES :	_____
D-CAPACIDADES Y HABILIDADES :	_____
E-RASGO DE PERSONALIDAD :	_____
F-OBSERVACIONES :	_____
APROBADO POR:	_____
_____	_____
JEFE DPTO.	GERENTE DPTO.



MOVIMIENTO DE PERSONAL

FECHA ELABORACION		
FECHA EFECTIVA		

1.- DATOS DEL EMPLEADO		
APELLIDOS Y NOMBRE:	Cédula de Identidad:	Cod. Empleado:
UBICACION ADMINISTRATIVA		
DIRECCION:	GERENCIA:	Fecha de Ingreso:
COD:	COD:	
DPTO./SECCION/UNIDAD:	CARGO ACTUAL:	COD:
COD:		

2.- MOVIMIENTO(S) A EFECTUAR			
TIPO	DATOS DEL MOVIMIENTO		
<input type="checkbox"/> INGRESO	MOTIVO:	<input type="checkbox"/> VACANTE <input type="checkbox"/> SUPLENCIA <input type="checkbox"/> CONTRATO <input type="checkbox"/> PASANTIA	
	CARGO:	SUELDO:	SUSTITUYE A:
COD:	LAPSO:		
<input type="checkbox"/> PROMOC. <input type="checkbox"/> TRANSF.	CARGO PROPUESTO:	COD:	
	COD:	COD:	COD:
<input type="checkbox"/> AUMENTO	MOTIVO:	<input type="checkbox"/> MERITO <input type="checkbox"/> AJUSTE <input type="checkbox"/> CONTRATO <input type="checkbox"/> PROMOCION <input type="checkbox"/> OTROS _____	
	REFERENCIA:	%	MONTO EN Bs.
<input type="checkbox"/> OTROS MOV.	DESCRIPCION DEL MOVIMIENTO: _____		

3.- APROBACION				
JEFE DE DPTO.	GERENTE AREA(S)	DIRECTOR DE AREA(S)	DIRECTOR GENERAL	DIRECTOR DE R.R.H.H.
FECHA: / /	FECHA: / /	FECHA: / /	FECHA: / /	FECHA: / /

4.- RECURSOS HUMANOS				
OBSERVACIONES:				
TRAMITADO POR:	FORMA:	LETRA:	REVISADO POR	
	NUMERO:	FECHA:	R. S.	C. C.
			ADM. PERSONAL	

SOLICITUD DE PERSONAL

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

DATOS DEL SOLICITANTE

DIRECCION: _____
 GERENCIA: _____
 DEPARTAMENTO: _____

CARGO A PROVEER: _____
 FECHA REQUERIDA: _____

RRHH

OBSERVACIONES: _____

CARACTERISTICAS DEL EMPLEO

PERMANENTE
 TEMPORAL

DESDE: _____
 HASTA: _____

SUELDO: _____

HORAS EXTRAS: SI NO

HORARIO: _____

MOTIVO DE LA VACANTE

TRASLADO ASCENSO
 RENUNCIA DESTITUCION
 CARGO CREADO

SI ES CARGO CREADO INDIQUE RAZONES:

FUNCIONES A DESEMPEÑAR (BREVE DESCRIPCION): _____

REQUISITOS EXIGIDOS

SEXO: <input type="checkbox"/> MASC. <input type="checkbox"/> FEM. EDAD: _____ EDO CIVIL: _____ OTROS: _____	ESTUDIOS MINIMOS: _____ _____ _____ EXPERIENCIA EN TELEVISION <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO EXPERIENCIA (SI ES ESPECIFICA, EXPLIQUE) _____ _____
--	---

 GERENTE

 DIRECTOR GENERAL

 DIRECTOR

 DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS