



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS – PERSONAL

DISEÑO DE UN MANUAL DE INSTRUCCIONES PARA DESARROLLAR
UN PLAN DE CARRERAS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA
EMPRESA SICOBRA S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO

Proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Tecnólogo en
Administración de Recursos Humanos - Personal

Autor: Wagner Enrique Bolaños Zambrano

Tutor: Ing. Guillermo Bustamante

Quito, Octubre 2014

DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Wagner Enrique Bolaños Zambrano

CI: 1711052264

CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante ***Bolaños Zambrano Wagner Enrique***, por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el “CEDENTE”; y, por otra parte, el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el “CESIONARIO”. Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTE.- a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de análisis de sistemas que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Gestión de Recursos Humanos, el estudiante participa en el proyecto de grado denominado “DISEÑO DE UN MANUAL DE INSTRUCCIONES PARA DESARROLLAR UN PLAN DE CARRERA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA SICOBRA S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO”, el cual incluye la creación de un manual de capacitación y plan de carrera dentro de la organización. **b)** Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla la creación del presente proyecto, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto

de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.- Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del proyecto descrito en la clausula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, planos, manuales de uso, etc.). El Cesionario podrá explotar el presente proyecto por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) La implementación del proyecto por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del proyecto; c) La distribución pública de ejemplares o copias, del proyecto; d) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.- El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización del programa de ordenador que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del programa de ordenador a favor del Cesionario.

CUARTA: CUANTIA.- La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

QUINTA: PLAZO.- La vigencia del presente contrato es indefinida.

SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f) El idioma del arbitraje será el español; y, g) La reconvención, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.- Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 13 días del mes de Octubre del dos mil catorce.

f) _____

C.C. N° **1711052264**

CEDENTE

f) _____

Instituto Superior Tecnológico Cordillera

CESIONARIO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Wagner Enrique Bolaños Zambrano, alumno de la Escuela de Administración Recursos Humanos-Personal, libre y voluntariamente cedo los derechos de autor de mi investigación en favor Instituto Tecnológico Superior "Cordillera".

CI: 1711052264

AGRADECIMIENTO

Este proyecto es el fruto del esfuerzo en conjunto de muchas personas a lo largo de este trayecto. Por lo que agradezco al tutor del Proyecto Ing. Guillermo Bustamante quien a lo largo de este tiempo ha puesto a disposición sin egoísmo toda su experiencia y conocimientos para el logro del desarrollo de este proyecto el cual se ha finalizado llenando las expectativas.

A mis Jefes de la empresa que durante todo este trayecto de vida estudiantil han apoyado y motivado mi formación académica los cuales creyeron en mí en todo momento. A mis profesores quienes supieron impartir sus conocimientos con paciencia y enseñanza a los cuales les debo gran parte de mis conocimientos.

A mis compañeros de aula con quienes hemos pasado muchos momentos en especial mis compañeras Mabe y Johanna quienes han sido gran apoyo para el desarrollo del proyecto.

Y finalmente un eterno agradecimiento a este prestigioso Instituto el cual abrió sus puertas preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como damas y caballeros.

DEDICATORIA

Dedico este Proyecto primero a

Dios por que ha estado
conmigo en cada paso que

doy, a mis padres quienes a

lo largo de mi vida han
velado por mi bienestar y

educación siendo mi apoyo

fundamental, es por ellos

que soy lo que soy ahora. A

mi hermano y mi sobrino

Thiago. A mis amigos del

barrio quienes también son

parte de este trayecto.

Tabla de contenido

DECLARATORIA	ii
CESIÓN DE DERECHOS	vii
DEDICATORIA.....	ix
Resumen Ejecutivo.....	xvii
Abstratc	xviii
Introducción.....	xix
Capítulo I.....	1
Antecedentes	1
1.01 Contexto.....	1
1.02 Justificación	6
1.03 Definición del Problema Central	7
Capítulo II.....	11
2.01 Mapeo de Involucrados.....	11
2.02 Matriz de Involucrados	12
Capítulo III	16
Problemas y Objetivos.....	16
3.01 Matriz de Problemas	16
3.02 Árbol de Objetivos.....	19
Capítulo IV	21

Análisis de Alternativas.....	21
4.01 Matriz de Alternativas.....	21
4.02 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos	23
4.03 Diagrama de Estrategias	28
4.04 Matriz de Marco Lógico	30
Capítulo V	33
Propuesta	33
5.01 Antecedentes	33
5.02 Descripción de la herramienta metodológica.....	35
5.03.02 Diseño de Puestos	38
5.03.02 División de funciones	40
5.03.03 Niveles de Jerarquías	42
5.03.03.01 Organigrama	42
5.03.04 Autoridad y responsabilidad	45
5.03.05 Análisis y descripción de cargos.....	47
5.04 Proceso de desarrollo del Personal	48
5.04.01 Aprendizaje	48
5.04.02 Conocimiento.....	50
5.04.03 Capacitación.....	51
5.04.04 Entrenamiento	53

5.04.05 Plan de Carrera.....	54
5.04.05.01 Importancia	55
5.04.05.02 Ventajas y Desventajas	56
5.05 Desarrollo del Manual de Instrucciones de Plan de Carreas de la empresa Sicobra S.A.....	59
5.05.01 Misión	59
5.05.02 Visión.....	59
5.05.03 Objetivo de la Empresa.....	60
5.05.04 Filosofía empresarial.....	60
5.05.05 Prologo	61
5.6 Análisis y descripción de Cargos	61
5.07 Plan de carrera para la empresa Sicobra S.A.	80
5.07.01 Objetivo.....	80
5.07.02 Alcance	80
5.07.03 Políticas.....	81
5.07.04 Plan de capacitación y formación para la empresa Sicobra S.A.	82
5.08 Plan de formación para Sicobra S.A.	131
5.09 Etapa de Ejecución y Seguimiento	134
5.10 Metodología de diseño del Plan de Carrera	134
5.11 Elaboración del Plan de carrera	136

5.12 Proceso de Ejecución del Plan de carrera	138
Capítulo VI.....	141
Presupuesto y Cronograma	141
6.01 Recursos.....	141
6.01.01 Recurso Humano.....	141
6.01.02 Recursos Tecnológicos	141
6.01.03 Recursos materiales	142
6.02 Presupuesto	142
6.03 Cronograma.....	143
Capítulo VII	144
Conclusiones y Recomendaciones.....	144
7.01 Conclusiones.....	144
7.02 Recomendaciones	145
Bibliografía	148

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz T	7
Tabla 2 Análisis de Involucrados	12
Tabla 3 Matriz de Alternativas	21
Tabla 4 Matriz de Análisis de Impactos de los Objetivos	23
Tabla 5 Marco Lógico	30
Tabla 6 Perfil de Cargo Jefe de Auditoría Interna.....	63
Tabla 7 Perfil de Cargo Auditor Interno	64
Tabla 8 Perfil de Cargo Jefe de Contabilidad y finanzas	66
Tabla 9 Perfil de Cargo Asistente de Contabilidad	67
Tabla 10 Perfil de Cargo Jefe de Recursos Humanos	69
Tabla 11 Perfil de Cargo Asistente de Recursos Humanos.....	71
Tabla 12 Perfil de Cargo Jefe de Sistemas	73
Tabla 13 Perfil de Cargo Operador de Sistemas	74
Tabla 14 Perfil de Cargo Gerente de Producción.....	76
Tabla 15 Perfil de Cargo Jefe de Producción	77
Tabla 16 Perfil de Cargo Supervisor Telefónico.....	78
Tabla 17 Perfil de Cargo Gestor Telefónico	80
Tabla 18 Plan de Capacitación para Auditores Internos	83
Tabla 19 Plan de capacitación para el área de Contabilidad y Finanzas	90
Tabla 20 Plan de capacitación para el área de Recursos Humanos	97
Tabla 21 Plan de capacitación para el área de Sistemas.....	104
Tabla 22 Plan de capacitación para Gestor Telefónico	111

Tabla 23 Plan de Capacitación para Supervisor Telefónico.....	117
Tabla 24 Plan de Capacitación para Jefe de Producción.....	123
Tabla 25 Plan de Formación para el área de Producción	132
Tabla 26 Cuadro de referencia de BackUp	136
Tabla 27 Cuadro de evaluación para el Plan de Carrera	137
Tabla 28 Presupuesto.....	142
Tabla 29 Cronograma	143

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Mapeo de Involucrados	11
Gráfico 2 Árbol de Problemas.....	18
Gráfico 3 Árbol de Objetivos	19
Gráfico 4 Plan de Carrera área de Auditoría Interna Sicobra S.A.	89
Gráfico 5 Plan de Carrera área de Contabilidad y Finanzas Sicobra S.A.	96
Gráfico 6 Plan de Carrera área de Recursos Humanos Sicobra S.A.	103
Gráfico 7 Plan de Carrera área de Sistemas Sicobra S.A.	110
Gráfico 8 Plan de Carrera área de Producción Sicobra S.A.	130
Gráfico 9 Diagrama de Flujo.....	140

Resumen Ejecutivo

Hoy en la actualidad en el mundo competitivo de las organizaciones el factor humano es un aspecto fundamental para las empresas, es por eso que es muy importante tomar en cuenta el factor humano debido a la competencia existe hoy en día, por lo cual exige a las organizaciones día a día mejorar la calidad tanto en el cliente interno como en el externo para dar un mejor servicio de calidad, para lo cual se desarrollara la implementación de un manual de Instrucciones para Desarrollar un Plan de Carreras en el área de Recursos Humanos en la empresa Sicobra de la Ciudad de Quito, tomando aspectos como el perfil de cada uno de los empleados implementando también la descripción de puestos de cada uno de los cargos con el fin de lograr en una ventaja que diferencie el trabajo dentro de la empresa.

Los resultados que se espera obtener es ver que se mejorar con esto en cada uno de las áreas evidenciando de forma paulatina superación en materia de selección de personal, adiestramiento y seguimiento para mejorar el perfil organizacional. Al disponer la empresa Sicobra S.A. de un manual de plan de carreras vamos a generar en cada uno de los empleados competitividad, mayor producción, reducción de índices de rotación y sobre todo colaboradores motivados y capacitados para el desempeño de sus funciones.

Abstratc

Today in today's competitive organizations human factor is a key aspect for enterprises, is why it is very important to take into account the human factor because of competition exists today, thus requiring the day-to-day organizations improve the quality both internally and externally customer to provide better quality service, for which the implementation of a manual of instructions for Developing a Career Plan in the area of Human Resources will be developed in the company Sicobra City Quito, taking aspects like the profile of each employee also implementing job descriptions of each of the charges in order to achieve an advantage that sets the work within the company.

The results to be obtained is to see it improve with this in each of the areas gradually showing improvement in recruitment, training and monitoring to improve organizational profile. By arranging Sicobra S.A. Company plan a career manual we will generate in each of the competitiveness, increased production, reduced turnover rates and especially motivated and trained to perform their functions collaborators employees.

Introducción

El desarrollo del presente proyecto se realiza siguiendo una secuencia en la cual se detalla un contexto inicial de antecedentes en donde se narra los inicios de historia de RRHH y un breve resumen de cómo empieza a formarse la empresa a la cual se aplica el presente proyecto, luego detallamos una justificación de el por qué se realiza la presente investigación y a continuación definimos cual es el problema mediante el análisis de la Matriz T donde vemos las fuerzas involucrados y las bloqueadoras que no permiten el normal desarrollo del proyecto.

En el segundo capítulo se analiza los involucrados en el proyecto mediante un mapeo de los involucrados tanto internos como externos, y el análisis mediante una Matriz de involucrados donde tomamos en cuenta como factor fundamental a nuestros involucrados directos dentro de la organización

En el tercer capítulo detallamos los problemas y los objetivos en los cuales como primer paso mediante una Matriz de Problemas vemos cuales son las causas y efectos de nuestro problema que impide al desarrollo del problema planteado, así mismo después de ver los problemas mediante una Matriz de Objetivos vemos lo positivo de nuestro

proyecto mediante medios y fines con los cuales llegaremos a ser concreto nuestra presente investigación.

En el cuarto capítulo realizamos el análisis de las alternativas mediante una Matriz de alternativas donde daremos un orden a nuestros objetivos antes planteados para dar una prioridad y orden de nuestros objetivos, también se desarrollara una Matriz de Análisis de impactos de los objetivos. También mediante un diagrama de estrategias plantearemos diferentes estrategias para llegar a conseguir nuestros objetivos del proyecto. Y también un análisis mediante una Matriz de Marco Lógico.

Luego desarrollaremos la propuesta de nuestro proyecto en el cual se detallara antecedentes, metodologías que se va a aplicar y sobre todo el manual de plan de carreras.

A continuación se establece un presupuesto, las conclusiones, anexos y Bibliografías utilizadas en el presente estudio

Capítulo I

Antecedentes

1.01 Contexto

La gestión del talento humano nació en los años 90 y si lo ha ido adoptando dentro de las organizaciones evidenciando que la gestión del talento y las habilidades de sus empleados son las que impulsan al éxito del negocio, existen muchas organizaciones hoy en día realizan un enorme esfuerzo para atraer empleados a su empresa, un sistema de gestión del talento no se lo puede dejar solo al departamento de recursos humanos. La estrategia de cada negocio debe incorporarse en procesos a diarios en relación de toda la empresa. Las áreas dentro de la organización deben compartir su información para que los empleados desarrollen el conocimiento de los objetivos de la empresa.

La gestión del talento también es conocida como gestión del capital humano las compañías involucran la gestión del talento humano o capital humano con estrategias con el fin de seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover y movilizar a los empleados en la organización.

Desde el punto de vista de la gestión del talento humano las evaluaciones de desempeño nos ayuda con dos puntos importantes: el rendimiento y el potencial,

adicional la gestión del talento humano busca enfocarse en el potencial que tiene el empleado, lo que implica el desempeño dentro de la organización aplicando habilidades.

El talento humano no se encuentra exento de enfrentar una serie de desafíos retos que proviene del contexto socio - económico del entorno en el que se desenvuelve, por lo que un profesional del RRHH debe tener muy en cuenta esta problemática y ser lo suficientemente adaptable a los diferentes desafíos que conlleva para prepararse exitosamente.

La apertura de mercados, los libres tratados de comercio y la orientación hacia exportar algo, provoca que las empresas busque sus propios métodos de prosperar ante la competencia con oportunidades de negocios en mercados globales. Si una organización no se encuentra preparada, el tema de la globalización puede ser un serio obstáculo para el crecimiento, y para el crecimiento global de la empresa depende de las leyes o reglas que coloque el estado. Para enfrentar la globalización respecto al talento humano debe atraer profesionales flexibles, modernos y orientados a los negocios internacionales, capacitando al talento humano, y desarrollando en cada uno de los individuos el desarrollo y perfección.

Ahora con respecto a la incorporación de nuevas tecnologías se pueden dar cuenta que hace 15 años la computadora o celular eran artículos de lujo y de difícil accesibilidad para una persona común y corriente, ahora la influencia de la tecnología en el recurso humano ha sido muy importante dado el surgimiento de software para la administración de planillas, evaluaciones de desempeño, mediciones de climas laborales entre otros que con el pasar de los años se los van perfeccionando.

Dado todo este contexto Sicobra S. A empieza en 1996 como un Departamento de Cobranzas del Banco Unibanco, en Junio de 1997 la empresa de cobranzas se independiza y toma el nombre de Bricofer S.A, pero este nombre duraría solo hasta el 26 noviembre del mismo año, es cuando Sicobra S.A inicia sus actividades individualmente e independizándose para junto con un grupo de socios formar la empresa.

Sicobra S.A. es la mayor compañía de Cobranzas del país. Desde el año de 1996, la empresa ha crecido sostenidamente junto a sus cedentes, incrementando su personal, mejorando su infraestructura y actualizando su tecnología día a día.

Sicobra S.A. es una empresa legalmente constituida, que se dedica al servicio de cobranza prejudicial y judicial, administración de cartera propia, de instituciones financieras y casas comerciales, la misma que brinda sus servicios con seguridad y eficiencia, siendo competitivos y considerando al capital humano como el recurso más importante.

Los objetivos actuales de Sic Contact Center S.A. son:

- Maximizar la recuperación de la cartera en mora entregada pos sus cedentes.
- Apoyar activamente con la administración del Riesgo de Crédito.
- Agregar valor a los productos y servicios ofrecidos por sus cedentes.

La Misión es ser líder reconocido en servicios de Recuperación de Cartera, Telemarketing y Courier, reduciendo a niveles aceptables el Riesgo e incrementando las ventas de los Cedentes que solicitan nuestros servicios, a través de una efectiva gestión

con personal capacitado y altamente motivado hacia la calidad y la excelencia, utilizando tecnología de punta que permita optimizar los recursos que permite obtener una rentabilidad sostenida.

La visión es ser líderes reconocidos a nivel nacional e internacional como proveedores de productos y servicios de cobranzas. Tener personal altamente motivado hacia la calidad y excelencia, y alcanzar las metas de rentabilidad y satisfacción al cliente.

Con el pasar de los tiempos la empresa ha ido creciendo y evolucionando en el mundo de las cobranzas creando nuevos servicios, mejorando la tecnología e infraestructura de la empresa que hacen que cada día crezca mas y sea reconocida tanto en el país como afuera de ella.

Con el crecimiento de la organización comenzaron a darse conflictos que con el tiempo han sido solucionados, pero también se observa que no todos los problemas están siendo tomados en cuenta para el desarrollo de la misma se ha visto la necesidad de crear un manual de Planes de Carreras debido no se cuenta con uno dentro de la organización, se identificó que hay muchos empleados que quieren ejercer una carrera pero dada la falta de un estudio el cual motive al empleado a desarrollar sus destrezas e identifique otras habilidades que puedan aplicarlas en su trabajo.

Con este estudio se quiere identificar un proceso continuo para el empleado estableciendo metas e identificando los objetivos a alcanzar. Se analizó que no existe identificado las competencias generales que hay dentro de la organización, existe recurso humano que ocupan cargos sin haber seguido un proceso de plan de carreras y designados para dichos puestos por recomendación de algún individuo, con el

planteamiento de un plan de carreras se quiere normalizar el proceso de crecimiento y a su vez tener un personal motivado.

1.02 Justificación

El objetivo principal de esta investigación es proponer un modelo de plan de carreras de forma estructurada donde indique en un manual de instrucciones cuales serian los pasos a seguir para estructura un plan de carreras dentro de la empresa Sicobra S.A. el cual ayudaría al desarrollo y crecimiento de los empleados y crear una cultura organizacional de los que conforman la organización, así se reorganizaría la administración del recurso humano.

El planteamiento de un plan de carreras va a tener la finalidad de guiar a la organización en su desarrollo, con una estructura de etapas de plan de carreras y dar las recomendaciones a seguir en cada etapa a desarrollar dentro de nuestro plan de carreras a aplicarlas en las áreas dentro de la organización, el cual sería una propuesta importante para los colaboradores la compañía el que permitiría, para poder seguir con el crecimiento que ha tenido en los últimos años en conjunto con el profesionalismo del personal de la organización y un seguimiento correcto de los procesos que establece la compañía.

1.03 Definición del Problema Central

La inexistencia de un plan de carreras en el área de Recursos Humanos se ve la necesidad de implementar un manual de instrucciones para el Plan de Carreras en la empresa Sicobra S.A., identificando así problemas en el personal y dar una propuesta la cual se pueda implementar para lo cual se realiza una matriz T.

Tabla 1 Matriz T

Situación Empeorada	Situación Actual				Situación Mejorada
Desvinculación de personal y falta de motivación para crecimiento profesional	Falta de un manual de Plan de carreras en la empresa Sicobra S.A.				Desarrollo eficiente y equitativo con la estructura del plan de carreras
Fuerzas Impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas Bloqueadoras
Personal capacitado óptimo dentro de la organización	2	5	4	1	Falta de presupuesto
Plan de motivación	2	5	5	2	Desinterés de la administración de la organización
Igualdad de oportunidades para una vacante	2	4	4	2	Gerencia general no autorice selección interna
Ergonomía laboral favorable	2	4	5	2	Gerencia general no apruebe presupuesto para adquisición de equipos ergonómicos
Desarrollo de cultura organizacional	2	5	4	2	Resistencia al cambio de la nueva cultura organización por parte de los empleados

Elaborado por: Wagner Bolaños

La matriz T nos sirve para el análisis del problema central y ver cuáles son las fuerzas impulsadoras que nos ayudaría para el desarrollo del proyecto y a su vez cuáles son sus fuerzas bloqueadoras que impiden realizar y también nos ayuda para la toma de decisiones.

En el siguiente análisis vamos a identificar el problema que existe en la empresa revisando que tipo de métodos se utiliza dentro de la organización para así identificar

nuestro problema central mediante el desarrollo de la Matriz T, identificando el principal problema dentro de la organización que es la falta de un plan de carreras.

Con el análisis de la Matriz T vamos a identificar cuáles son las fuerzas impulsadoras que nos permita el desarrollo correcto del proyecto analizando cada una de las variables antes enumeradas con el fin de poder desarrollar estos impulsos en fortalezas para nuestro estudio dentro de la organización y así poder resolver nuestro principal problema teniendo un personal motivado y capacitado para el desempeño de cada una de las actividades que vaya a desarrollar dentro de la organización.

También se analizara las fuerzas bloqueadoras las cuales son las variables que bloquean para el desarrollo correcto en el querer resolver con eficiencia el problema central del proyecto para lo cual en la Matriz T se enumero las fuerzas que bloquean.

Para comenzar con el análisis correcto de nuestra Matriz T antes desarrollado debemos tener en claro a donde queremos llegar con el desarrollo de analítica de cada uno de los puntos mencionados en esta matriz, viendo cuales serian nuestras fortalezas y debilidades, ver si es factible o no el desarrollo dentro de la organización de un plan de carreras lo cual conlleva a que tengamos que realizar de estudios de los diferentes tipos de perfiles que existen en la organización, que proceso se maneja dentro del área de RRHH para el manejo de ascensos de un personal, cuales son las políticas que hay para aplicar a una vacante, ver si existe un diseño de análisis de puesto. Implementando estos puntos mencionados en la Matriz T el nivel promedio de los empleados de la organización subirá y los departamentos de personal dispondrá de un conjunto humano mas calificado y mejor motivado para atender las diferentes vacantes que se presenten.

Con esto llevaremos a que dentro de la organización exista igualdad de oportunidades, satisfacción profesional, interés del empleado, conocimiento de las oportunidades que existan.

Las ventajas del desarrollo de los puntos analizados en la Matriz T son que nos permitiría coordinar las estrategias generales de la compañía con cada una de las necesidades que tenga el personal para así poderlos preparar mejor para cada uno de los puestos, también permite el desarrollo de los empleados para poder estimar el talento de los recursos humanos y un punto importante que podría disminuir la tasa de rotación dentro de la empresa.

Para el desarrollo se puede tomar aspectos como la asesoría profesional el cual ayude con información especializada en la descripción de cada puesto y que se requiere para cada uno de estos, otro aspecto es la autoevaluación del personal así es fácil determinar las habilidades y el potencial de cada uno de los colaboradores, otro punto sería la evaluación del entorno en el que se trabaja ya que este conlleva a que un empleado se sienta a gusto dentro de la organización.

Con este análisis es importante que el plan de carreras constituye un instrumento idóneo para hacer frente a las necesidades que tiene el empleado, si los administrativos de la organización darian importancia a este tema es más probable con los empleados se fijen metas profesionales y trabajar por alcanzarlas

Observamos dentro de la empresa que existen factores los cuales nos impulsan a realizar el proyecto en mención por lo cual tenemos fuerzas impulsadoras como el de tener personal capacitado dentro de nuestra organización lo cual facilitaría el desarrollo

optimo del proyecto planteado para así tener un capital humano que aporte con el desarrollo de nuestra empresa.

Debemos crear un plan de motivación para el talento humano el cual con el desarrollo de la motivación en cada uno de los individuos ayudaría a nuestra organización tener mejor rendimiento en cada uno de las tareas a desarrollar día a día.

Crear un sentido de igualdad en el cual todos los empleados aptos y capacitados puedan desarrollarse para poder aplicar a una vacante en la organización mediante un concurso de merecimiento en el cual se verá muchos aspectos para poder escoger al mejor.

Con un plan de desarrollo profesional nos veremos en la lucha sana de cada uno de nuestros empleados con el afán de ser mejores dentro de la organización desarrollando competencias que den un plus diferente a otros empleados dentro de la organización.

Capítulo II

2.01 Mapeo de Involucrados

Gráfico 1 Mapeo de Involucrados



Elaborado por: Wagner Bolaños

2.02 Matriz de Involucrados

Tabla 2 Análisis de Involucrados

MATRIZ DE INVOLUCRADOS					
ACTORES INVOLUCRADOS	INTERESES SOBRE EL PROBLEMA CENTRAL	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS, MANDATOS Y CAPACIDADES	INTERESES SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
EMPRESA	TENER PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO	FALTA DE CAPACITACIONES A PERSONAL	INVERTIR EN CAPACITACIONES PARA EL PERSONAL	PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO	PERSONAL QUE NO PRESTE IMPORTANCIA A SUS CAPACITACIONES
	DARSE A CONOCER DENTRO Y FUERA DEL PAIS	FALTA DE EMPLEADOS FUNCIONALES QUE PUEDAN APORTAR PARA LLEGAR A ESTE OBJETIVO	REALIZAR CAMPAÑAS PUBLICITARIAS PARA DAR A CONOCER A NUESTRA EMPRESA	SER RECONOCIDOS DENTRO Y FUERA DEL PAIS	PLUCIDAD REALIZA NO SURTA EFECTO PARA DARSE A CONOCER DENTRO Y FUERA DEL PAIS
DIRECTIVOS	DEFINICION DE A DONDE SE QUIERE LLEGAR CON EL PROYECTO	NO SE DEFINE UN PLAN DE MOTIVACION AL PERSONAL	INVERSION EN PLANES DE INCENTIVOS DENTRO DE LA EMPRESA PARA LOS EMPLEADOS	PERSONAL MOTIVADO	PLAN DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL NO TOME EL IMPACTO QUE SE REQUIERE EN EL PERSONAL
	TOMA DE DESICIONES	NO SE TOMAN DESICIONES DE MANERA OPORTUNA	DAR LAS DIRECTRICES NECESARIAS PARA LA AYUDA DE LA TOMA DE DESICIONES	TOMA DE DESICIONES CORRECTAS PARA EL BIEN DE LA ORGANIZACIÓN	DIRECTIVOS NO TOMEN DESICIONES CORRECTAS
RRHH	MALA SELECCIÓN DEL PERSONAL	NO SE TIENE UN CORRECTO PROCESO DE RECLUTAMIENTO	INVERSION EN PARA MEJORAR EL PROCESO DE SELECCIÓN	SELECCIÓN DE PEROSONAL IDONEO PARA EL CARGO A DESEMPEÑAR	SE HAGA UNA MALA SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA EL CARGO A DESEMPEÑAR
	TENER MOTIVACION MEDIANTE ESTE ESTUDIO	NO SE TIENE UN CLIMA LABORAL EFICIENTE QUE AYUDE A ESTA PROBLEMÁTICA	EVALUACION DEL CLIMA LABORAL PARA TOMAR LAS ACCIONES DEL CASO	CLIMA LABORAL IDONEO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	PERSONAL DESMOTIVADO QUE GENERE TIEMPOS MUERTOS EN LA ORGANIZACIÓN
EMPLEADOS DE LA EMPRESA	FALTA DE MOTIVACION	INEXISTENCIA DE UN PLAN DE CARRERAS	CREACION DEL PLAN DE CARRERAS	PERSONAL ALTAMENTE MOTIVADO	INDICES ALTOS DE ROTACION DEL PERSONAL
	NO EXISTE COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL	FALTA DE COMUNICACIÓN INTERNA CORRECTA	CREACION DE FORMAS DE COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL	COMUNICACIÓN INTERNA EFECTIVA	PERDIDA DE MORAL, ENFOQUE, RENDIMIENTO EN LOS EMPLEADOS

CLIENTES	QUE SE LES DE LA MEJOR ATENCIÓN POSIBLE	FALTA DE PERSONALIZACIO N EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE	REALIZAR CAPACITACION ES DE ATENCIÓN AL CLIENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	CLIENTES SATISFECHOS CON LA ATENCIÓN BRINDADA	PERDIDA DE CLIENTES
----------	--	---	---	---	------------------------

Elaborado por: Wagner Bolaños

La matriz de involucrados es un instrumento que permite identificar a aquellas personas y organizaciones interesadas en el éxito del proyecto, aquellas que contribuyen o son afectadas por los objetivos del mismo, y a quienes tienen un poder de influencia sobre todos los problemas que hay que enfrentar.

El análisis de los involucrados constituye un instrumento indispensable para comprender el contexto social e institucional de un proyecto, programa o política social.¹

Para el presente proyecto realizamos el siguiente análisis en el cual podemos observar como actores involucrados directos a la empresa, directivos, RRHH, empleados de la empresa y clientes.

El involucrado directo es la empresa que tiene como interés requerir de personal capacitado, y darse a conocer dentro y fuera del país, por lo cual los problemas

¹ <http://www.indetec.gob.mx/eventos/cepal2012/materiales/HectorOyarcePRESS3.pdf>

percibidos se dan por falta de capacitación de personal y también la falta de empleados funcionales los cuales puedan aportar con mas de su trabajo para la organización. Lo que la empresa debe realizar es inversión para capacitaciones del personal y debe realizar mayor campaña para darse a conocer como empresa y así captar mayor clientela. Los intereses de la organización es tener un personal altamente capacitado y mediante un buen servicio darse a conocer en el país y afuera del país.

Por parte de los directivos en la planificación que se realiza anualmente debe definir a donde quieren llegar con el presente proyecto y deben tomar las decisiones de una mejor manera. Para lo cual los problemas percibidos por la directiva de la organización es que no se define un plan de motivación para el personal y las decisiones no se las toma de manera oportuna, para lo cual deben realizar inversión anual para la implementación de un plan de incentivos para los empleados y dar las directrices necesarias para la ayuda de toma de decisiones y con esto tener un personal altamente motivado.

Para el departamento de RRHH se pudo identificar que existe una mala selección del personal lo cual genera un índice alto de rotación del personal y se pudo observar que personal no esta motivado y adicional no se ha realizado un estudio del clima laboral que existe para lo cual se debe realizar una revisión del proceso de selección y una evaluación del clima laboral.

Lo que se busca con la identificación de los involucrados es el poder saber con quienes debemos trabajar en este proyecto y a quienes debemos dirigirnos para poder ver los procesos y también tener el apoyo necesario de cada uno de estos involucrados.

Capítulo III

Problemas y Objetivos

3.01 Matriz de Problemas

La matriz del Problema es prácticamente la parte más importante de la investigación del proyecto.

Se puede decir que es una estructura constituida por muchos elementos imprescindibles que son parte de los que se involucran en el proyecto.

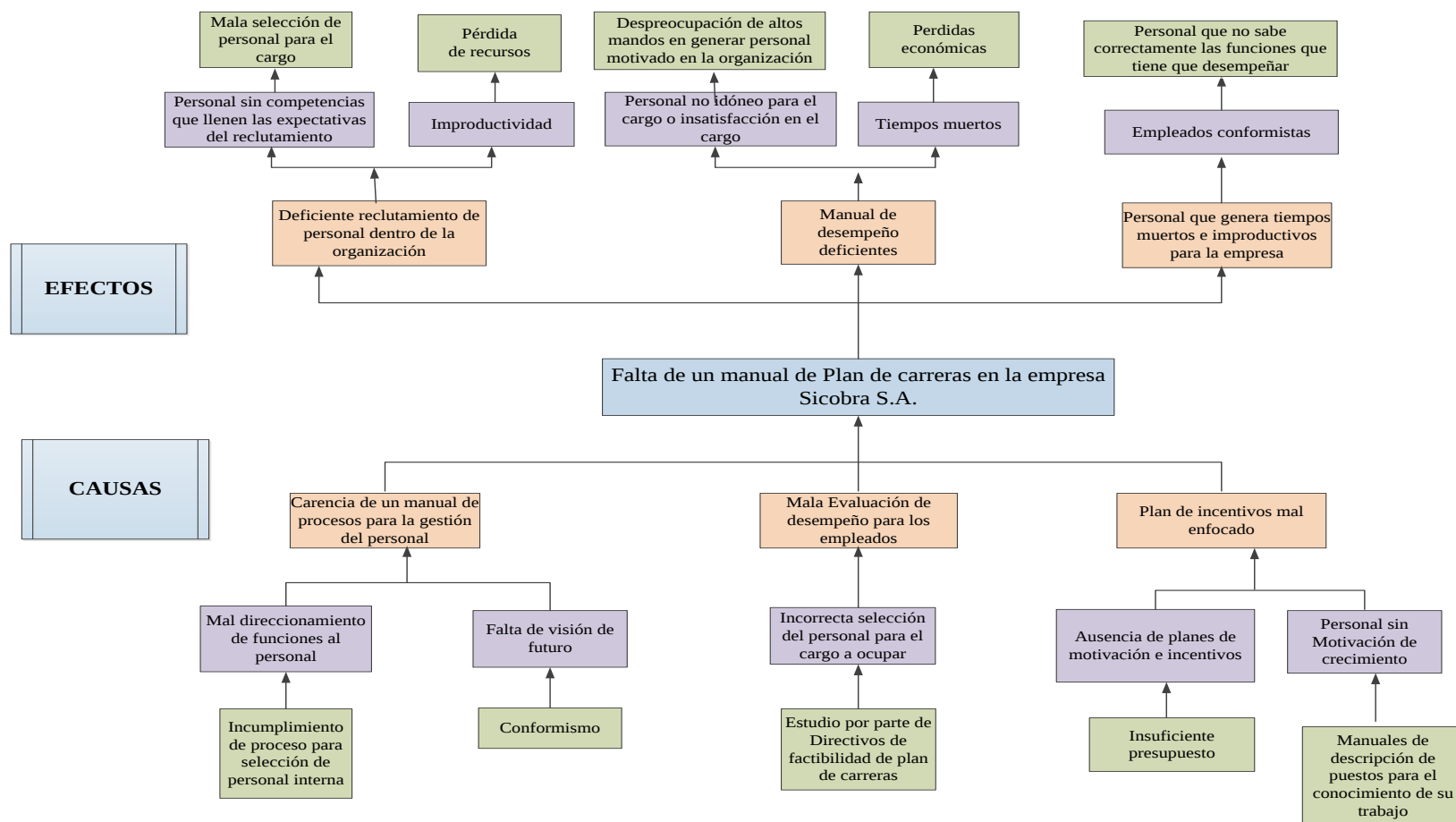
En la presente matriz vemos que esta compuesta por causas y efectos en cada uno de ellos son los problemas que afecta directamente, los problemas que afectan indirectamente y las estructurales.

Con esta matriz pudimos identificar el problema central el cual es que no se dispone dentro de la organización de un manual de plan de carreras lo que dificulta varios

aspectos dentro de la empresa como incumplimiento de procesos, falta de estudios de un plan de carreras, no se observa una evaluación que genere que podamos ver cuáles son las cualidades de nuestros empleados, también que no existe una correcta selección del personal y así varios problemas más los cuales pudimos identificar.

Con el análisis de la matriz de problemas lo que queremos es enfocarnos en los objetivos para ver un mayor entendimiento de los problemas dentro de la organización.

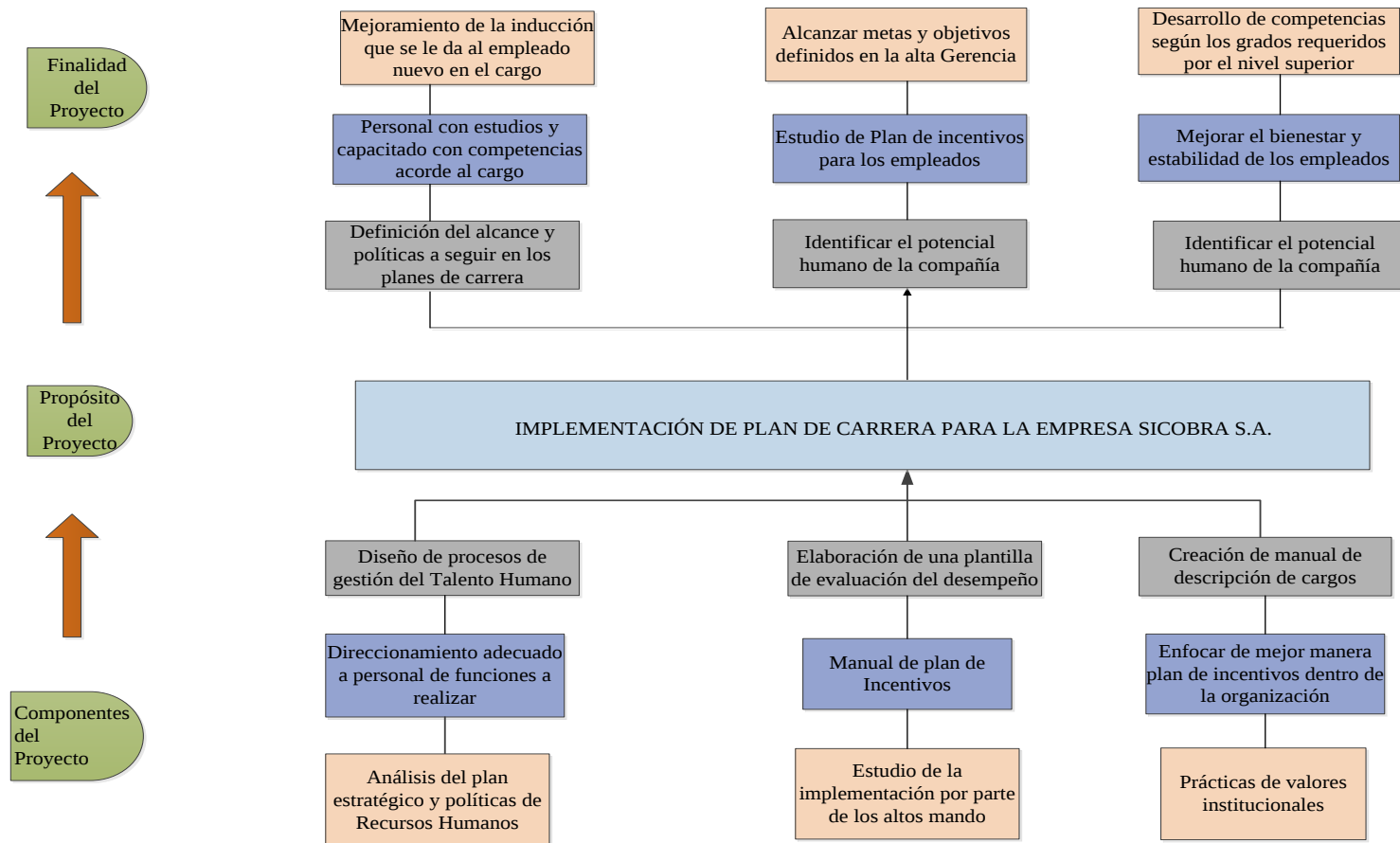
Gráfico 2 Árbol de Problemas



Elaborado por: Wagner Bolaños

3.02 Árbol de Objetivos

Gráfico 3 Árbol de Objetivos



El árbol de objetivos es la versión positiva del árbol de problemas, permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto. Para elaborarlo se parte del árbol de problemas y el diagnóstico, es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable. Así las causas se convierten en medios y los efectos en fines.²

De acuerdo a esta matriz observamos que el propósito principal es la implementación de un manual de instrucciones de plan de carreras para la empresa Sicobra S.A. en donde se observa que se pudo realizar objetivos positivos de la matriz de problemas.

En la matriz actual podemos analizar que la empresa necesita aspectos positivos como que se debe definir políticas para poder realizar un plan de carreras, con esta matriz el propósito de nuestro estudio es obtener un modelo que va a explicar el proceso o método necesario a seguir para la implementación de nuestro proyecto y así podamos determinar un cambio que pueda solucionar nuestro problema. Con esto también creamos una imagen mas panorámica y completa de las posibles situaciones que se pueden crear para lograr nuestro objetivo que es el cambio dentro de la organización.

² <http://arboldelproblema.bligoo.es/el-arbol-de-objetivos-medios-fines#.VDL42md5MXs>

Capítulo IV

Análisis de Alternativas

4.01 Matriz de Alternativas

Tabla 3 Matriz de Alternativas

VARIABLES	NECESIDADES DE RECURSOS			FACTIBILIDAD POLITICA	DURACIÓN DEL PROYECTO	PUNTAJE	PRIORIDAD
ESTRATEGIAS	HUMANOS	TÉCNICOS	FINANCIEROS				
Análisis del plan estratégico y políticas de recursos humanos	3	4	4	5	4	20	MEDIO ALTO
Estudio de la implementación por parte de los altos mandos	3	3	4	3	4	17	MEDIO ALTO
Prácticas de valores institucionales	3	3	3	3	5	17	MEDIO ALTO
Direccionamiento adecuado a personal de funciones a realizar	3	3	4	4	4	18	MEDIO ALTO
Manual de plan de incentivos	3	4	4	4	4	19	MEDIO ALTO
Diseño de procesos de gestión del Talento Humano	4	4	4	4	5	21	ALTO
Elaboración de una plantilla de evaluación del desempeño	3	4	4	3	5	19	MEDIO ALTO
Creación de manual de descripción de cargos	4	3	4	4	5	20	MEDIO ALTO
TOTAL	26	28	31	30	36	151	

El análisis de alternativas consiste en identificar estrategias alternativas a partir del árbol de objetivos, que si son ejecutadas, podrían moverse el cambio de la situación actual a la situación deseada.

Después de identificadas las distintas estrategias se debe evaluar cada una con varias herramientas de análisis que en realidad son filtros para ir seleccionando.³

En nuestro análisis de la matriz de alternativas pudimos dar un orden a las prioridades que tenemos en nuestro proyecto dando un orden lógico tomando en cuenta aspecto humanos, técnicos y financieros. Con esto nos pudimos dar cuenta dándole un puntaje donde 1 es no viable y 5 es viable, donde se puede observar que lo más importante con alternativa es el diseño de un manual de procesos de gestión del personal con el cual el departamento de RRHH realice de manera correcta la gestión del personal para cada una de las áreas y así podamos tener dentro de nuestra organización personal a gusto en sus funciones diarias y a partir de este poder realizar correctamente nuestra implementación de un plan de carreras.

³ <https://es.scribd.com/doc/37811428/Matriz-de-Marco-Logico-Analisis-de-Alternativas>

4.02 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos

Tabla 4 Matriz de Análisis de Impactos de los Objetivos

OBJETIVOS	FACTIBILIDAD A LOGRARSE	IMPACTO DE GÉNERO	IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBILIDAD
Diseño de procesos de gestión del Talento humano	El diseñar el manual de procesos es factible ya que se tiene aceptabilidad por parte de la alta gerencia lo cual dará un orden a la gestión del personal	En la compañía se alinea a lo que el estado mantiene actualmente en el plan del Buen Vivir en el objetivo N° 3 "mejorar la calidad de vida de la población"	El impacto ambiental que va a tener con este punto es muy importante ya que el diseño de un manual de procesos de gestión de personal ayudara a mejorar tiempos de respuesta y poder así menorar costos de papeleos reduciendo tiempos	El compromiso de la empresa es cumplir con este objetivo para dar así mayor importancia al capital humano de la organización	Alto compromiso de responsabilidad por parte de la gerencia General, Desarrollo Humano para hacer así cumplir las normas internas de Sicobra S.A.
Creación de manual de descripción de cargos	Con la creación de este manual se va a dar un orden y así también que el personal sepa cuales son sus funciones dentro de cada cargo	Para la creación de este manual se basara básicamente a las políticas internas de la empresa Sicobra S.A	Responde de un orden que se le va a dar y así los colaboradores van a estar tranquilos en sus puestos de trabajo	Es un punto importante para la compañía y va a tener una gran relevancia para todos los colaboradores y para la alta gerencia	Gran responsabilidad de la alta gerencia y Desarrollo Humano al detectar que falta un manual ya que existen empleados que no saben cuales son sus funciones en cada cargo que desarrollan.
Análisis del plan estratégico y políticas de recursos humanos	Revisar el plan estratégico del departamento de Recursos Humanos para saber que estrategias debemos usar y con que políticas se puede basar	Se basa en las políticas internas de la empresa para poder revisar proyecto que se han planteado en el plan estratégico	Gestionar que se cumpla con el plan estratégico y políticas de recursos humanos que se implemente dentro de la organización para el bien de los empleados	Asegurar que personal de implementarse el plan estratégico cumpla con las estrategias que se hayan implementado en este análisis	Mayor responsabilidad por parte de Recursos Humanos para que se ejecuten de manera inmediata los procedimientos según políticas de la empresa

Elaboración de una plantilla de evaluación del desempeño	La elaboración de una plantilla de evaluación del desempeño creará en los empleados mayor competitividad y así poder superarse	La compañía debe alinearse al objetivo N° 2 del Plan del Buen Vivir "Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía", en la cual habla que fortalece la capacidad de logros individuales de acuerdo a la evaluación del desempeño	Al laborar este tipo de evaluaciones podemos también medir el clima laboral dentro de la organización	La evaluación de desempeño es de importancia ya que con esto podremos medir que nivel de empleados tiene la compañía y se debe remover al empleado de sus funciones	El departamento de RRHH debe verificar que se cumpla con la evaluación de desempeño por parte de las jefaturas de cada área de la organización.
Manual de plan de incentivos	Con este plan de incentivos podremos generar empleados motivados y comprometidos con la organización	La organización en base al Plan del Buen vivir podemos decir que se basa en el Objetivo N° 3 "Mejorar la calidad de vida de la población", ya que este punto habla que vincula la creación de condiciones para satisfacer las necesidades materiales, psicológicas, sociales y ecológicas	Podemos decir que los empleados con el plan de incentivos van a estar motivados por lo cual pueden incrementar su productividad	Es de gran importancia la implementación de un plan de incentivos ya que podemos generar competitividad entre los empleados lo cual generaría mayor productividad, menor tasas de rotación de personal	Este proyecto beneficiaría al personal de producción que es el motor fundamental de la empresa

Direccionamiento adecuado a personal, de funciones a realizar	Con esta buena dirección el talento humano podrán saber exactamente cuales son sus funciones en sus cargos y se podrá dar un orden que beneficie a la organización	La organización debe basarse en Plan del Buen Vivir con respecto a este punto en el primer objetivo que es la igualdad de cohesión e integración social a las personas en este aspecto dar a conocer todas funciones que deben realizar sin excepción.	En este aspecto incluir en las funciones del personal a personal con capacidades diferentes como en su mayoría en la empresa son personas No Videntes los cuales deben tener las mismas obligaciones que los demás empleados.	La importancia que se les da con este direccionamiento a los empleados de la organización	Responsabilidad de velar por esto el departamento de RRHH dándole el seguimiento respectivo a cada uno de los empleados.
Estudio de la implementación por parte de los altos mandos	Para la implementación de estos proyectos los altos mandos también deben realizar sus estudios en los cuales puedan ver que tan viables y que presupuesto se les podría dar a estos para su ejecución	Según Políticas internas de la organización los altos mandos designaran un presupuesto que sea viable para implementar el plan de carreras.	Velar con responsabilidad los recursos internos de la organización	Tener personal mayor capacitado y entrenado disminuyendo índices de rotación del personal	Alto compromiso por parte de los altos mandos para invertir en estos estudios para el bien de los empleados y la organización
Prácticas de valores institucionales	El área de RRHH debería realizar campañas para motivar al personal en practicar los valores institucionales de la empresa Sicobra S.A .	Dar un instructivo interno a los empleados de la organización para la practica diaria de los valores institucionales con el fin de mejorar la cultura Organizacional	Crear en los empleados de la organización cultura organizacional en la cual se implemente por parte de los mandos altos Conciencia en el respeto a todo ser vivo	Colaboradores quien practican buenos valores dentro y fuera de la organización dando una imagen buena a los demás	Velar para una campaña correcta para cada uno de nuestros empleados de la organización.

Enfocar de mejor manera el plan de incentivos dentro de la organización	Se debe realizar un mejor análisis para mejorar de mejor manera un plan de incentivos en el cual los empleados entiendan de mejor manera aclarando las políticas para acceder a este plan de incentivos.	Para este punto la empresa se basa de acuerdo al plan del Buen Vivir del Objetivo 6 garantizando el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas creando planes de incentivos para los empleados de la organización.	Generar en colaboradores un clima laboral idóneo y personas motivados dentro de la organización.	Tener mayor productividad al tener personal capacitado y motivado.	Estudios mensuales de impacto del plan de carreras en los empleados de la organización.
---	--	---	--	--	---

Mediante esta matriz de análisis del impacto de objetivos podemos dar un análisis de los objetivos que nos planteamos dentro de la organización para el proyecto, también vemos que factible es realizar el proyecto mediante los objetivos planteados y a su vez darnos cuenta el impacto de género que podemos tener, adicional el impacto de ambiente en el cual podemos ver como contribuimos con nuestro proyecto, la relevancia que tiene al ser realidad los objetivos planteados y que sostenible que viables es nuestro objetivo.

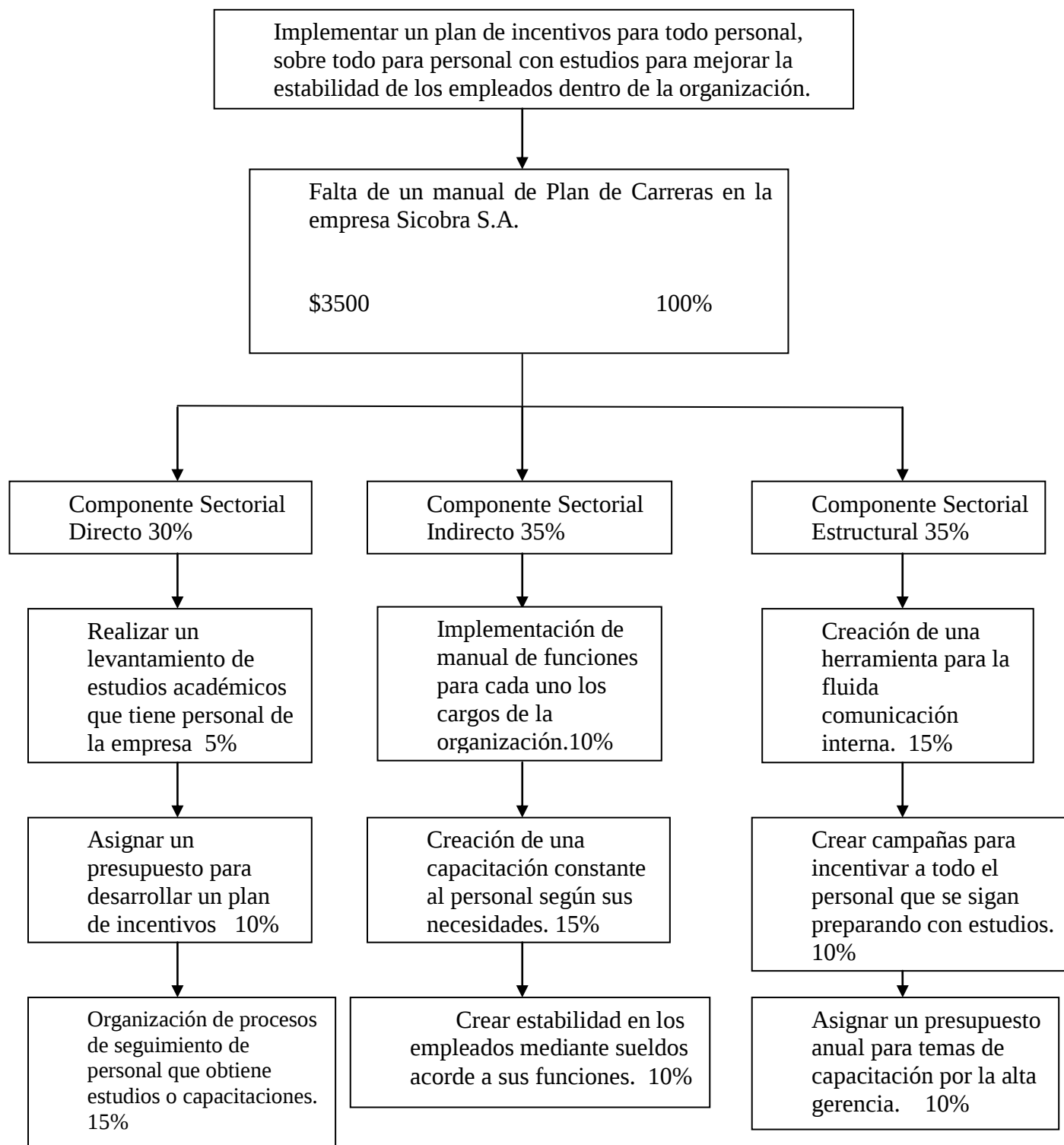
En la matriz detalla se observa que como primer objetivo es realizar el diseño de un manual de procesos de gestión para el personal, como segundo objetivo es la creación de un manual de descripción de cargos, también otro objetivo a plantearse es el análisis de un plan estratégico y políticas de RRHH, adicional otro objetivo es la elaboración de una plantilla de evaluación de desempeño de acuerdo a su cargo con el cual queremos dar un direccionamiento a que cada uno de las personas que laboran en la empresa sepan

cuáles son sus funciones en cada uno de sus puestos y así poder generar mayor productividad a cada uno de los empleados de la organización.

Adicional otro objetivo sería el implementar un manual de plan de incentivos con el cual se requiere generar en el empleado una mayor competitividad y también con esto generar mayor productividad y así cada uno de los colaboradores se sientan motivados.

4.03 Diagrama de Estrategias

Ilustración 4 Diagrama de Estrategias



El diagrama de estrategias tiene como finalidad de conocer el efecto principal, cual es el propósito de la investigación en el cual también se asigna un presupuesto acorde a lo que la empresa tendría que invertir en el proyecto. Adicional también se compone de las estrategias que vamos a realizar para llegar a nuestro objetivo.

En nuestro análisis que realizamos pudimos asignar un presupuesto con el cual vamos a repartir para cumplir con nuestras estrategias establecidas, para con estas estrategias lograr los objetivos del proyecto que es la creación en la empresa de un plan de carreras, estas estrategias planteadas nos ayudaran al desarrollo y logro de nuestro propósito con la colaboración de cada uno de los empleados de la organización y también de los directivos de la empresa.

El propósito de este análisis fue también el de distribuir porcentajes con los cuales se realiza el propósito de estas estrategias planteadas.

4.04 Matriz de Marco Lógico

Tabla 5 Marco Lógico

	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FINALIDAD	Implementar un plan de incentivos para todo personal, con estudios y así mejorar la estabilidad de los empleados dentro de la organización.	Todo el personal del área del producción en un 100% tendrá acceso al plan de incentivos que se implementara en el 2015	Encuestas que se realizara al personal para hacer un sondeo de que tipos de incentivos prefiere el personal de la empresa	Reforma a las políticas de plan de incentivos de la empresa Sicobra. S.A.
PROPÓSITO	Diseño de un manual de instrucciones para desarrollar un plan de carreras en el área de recursos humanos de la empresa Sicobra S.A. de la ciudad de Quito	Con esta implementación de bajar los índices de rotación del personal en un 30% en el segundo semestre del 2014	Estudio de tasas de rotación mensual por parte del área de RRHH y presentación de reportes estadísticos.	Medición del clima laboral dentro de la organización.
COMPONENTES	Manual de funciones	Con estos análisis de los componentes se espera obtener un personal en un 80% satisfecho y motivado en la organización	El departamento de RRHH deberá realizar un seguimiento continuo para verificar que personal se encuentre motivado mediante encuestas	Una reingeniería del manual de funciones de la empresa
	Análisis de Cargos			
	Implementación de plan de carreras para cada área			
	Capacitación constante			

ACTIVIDADES	Realizar un levantamiento de estudios académicos que tiene personal de la empresa	Recurso tecnológico y Humano	La Gerencia en conjunto con el departamento de RRHH debe realizar este análisis de escalas salariales dentro de la organización para así tener una igualdad en sueldos y a través del departamento de O&M se verifique si los manuales de procedimientos están acorde a la actualidad del la organización	Los accionistas y la alta Gerencia de la empresa Sicobra S.A. aprueben la propuesta de la implementación de un Plan de Carrera
	Asignar un presupuesto para desarrollar un plan de incentivos	Recurso Financiero		
	Organización de procesos de seguimiento de personal que obtiene estudios o capacitaciones.	Recurso Humano y Plan de Capacitación		
	Implementación de un manual de funciones para cada uno de los cargos de la organización	Desarrollo de manuales		
	Crear estabilidad en los empleados mediante sueldos acorde sus funciones	Recursos Financieros		
	Creación de una herramienta para la fluida comunicación interna	Recursos tecnológicos y humanos		

“El Marco Lógico se puede definir sintéticamente como una matriz de planificación que incluye los aspectos básicos de un proyecto institucional, de una Política, un plan, un programa o un proyecto de intervención puntual. Es un instrumento básico que facilita el diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de las acciones en cualquiera de los niveles mencionados.”⁴

En el presente Marco Lógico desarrollado tenemos una finalidad con la cual debemos partir para el desarrollo de nuestro proyecto. Con el propósito vemos que tenemos un impacto directo que debemos lograr con el proyecto dentro de la organización, puede ser este punto una hipótesis sobre el impacto o beneficio que deseamos lograr.

Con los componentes del marco lógico vemos que podemos tener programas, proyectos, servicios y áreas de intervención que se requiere completar para el alcance del propósito.

Adicional, observamos diferentes actividades que pueden ser las tareas a ejecutarse para poder completar cada uno de los componentes mencionados y puedan implicar también el costo de este mismo.

⁴ <http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/doc2marcologico.pdf>

Capítulo V

Propuesta

5.01 Antecedentes

La implementación de un plan de carreras es una opción buena para cualquier empresa que quiere cumplir con el objetivo de motivar e implicar a los empleados de la organización en la vida de la empresa, para así poderles dar mayor capacitación y tener colaboradores eficientes y con posibilidades de mejorar profesionalmente a su vez que también mediante esto se ve que la organización mejora su producción y atención al cliente.

Con el presente proyecto lo que se requiere hacer es implementar un plan de carreras dentro de la organización de formación individual con uno o más trabajadores de la empresa Sicobra S.A., teniendo en cuenta los efectos y objetivos que pretendemos, comprometer a los empleados y a la empresa al buen uso de este manual para el desarrollo de formación tomando en cuenta otros factores de un cuadro de competencias que influye en la empresa para la creación de un plan de formación continua y la evaluación. En este proceso que debe ser continuo el colaborador establecerá sus metas

de carrera dentro de la organización y será capaz de poder identificar los medios por los que alcanzara su profesionalización dentro de la empresa.

Existen muchos trabajadores que no se implican demasiado con la empresa limitándose nada mas a cumplir sus funciones pero sin un objetivo claro personal de crecimiento dentro de la organización. Existen que muchos pueden ver sus posibilidades de ascender son escasas o no se los valora de algún aspecto. La creación de este plan de carreras no solo puede implicar a posibles trabajadores si no que también se tomara en cuenta a cada uno de los empleados. Se puede desarrollar posibles aptitudes de cada uno de los colaboradores.

El objetivo principal del desarrollo del plan de carreras es formar profesionales de cada uno de los colaboradores con alta ponencia mediante una planificación de acciones como el de gestión de personal, formación que se les da, la rotación, promoción, la cobertura de la empresa del puesto en el tiempo planificado por la persona idónea para el cargo, la garantía para la organización de que por una parte existirá una cobertura de los puestos directivos y por otra parte las personas de dirección tendrán una dinámica de desarrollo.

5.02 Descripción de la herramienta metodológica

5.02.01 Enfoque de la Investigación

La presente investigación se enfocara al análisis organizacional y al sondeo de las necesidades y carencias de la empresa.

5.02.02 Modalidad básica de la investigación

Esta investigación va dirigida está dirigida para el talento humano de la organización mediante el diseño de un manual de Plan de Carreras para el área de Producción de la empresa Sicobra S.A. bajo un modelo de investigación de campo que nos dará las pautas para la toma de decisiones.

5.02.03 Tipos de Investigación

Exploratoria. Aquí se describe los diferentes problemas o situaciones encontradas que nunca antes se han estudiado dentro de la organización.

Descriptiva. En este tipo de investigación damos detalles a los problemas o carencias dentro de la investigación, contribuyendo con ideas para la solución de los mismos.

Documental. Es una investigación que mediante documentación obtendremos información de apoyo para la elaboración del proyecto.

5.02.04 Etapas de la investigación

- Diagnosticaremos en general la situación real de la empresa en la actualidad sobre el manejo de un plan de carrera para cada uno de los cargos.
- Detectar la problemática que tiene la empresa Sicobra S.A. para así determinar las necesidades y falencias que tiene la organización.

- Implementación y diseño del manual de plan de Carrera.

5.02.05 Población y muestra

La investigación será realizada y aplicada a los diferentes colaboradores que pertenecen a la empresa Sicobra S.A., de cada una de las áreas existentes dentro de la organización:

- Auditoría Interna
- Contabilidad y Finanzas
- Recursos Humanos
- Sistemas
- Producción

5.02.06 Recolección de la información

Para el desarrollo del presente proyecto la fuente de información principal se obtendrá de la empresa, conjuntamente con documentos de soporte el tema como libros, revistas e internet.

5.03 Desarrollo

5.03.02 Diseño de Puestos

Los puestos son el vínculo importante entre las personas y la organización, para esto el departamento de RRHH debe no solo obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea si no que también tiene que saber comprender profundamente los diseños de puestos. Para el diseño de puestos se requiere elementos organizativos que tiene relación con la eficiencia, la parte ambiental (habilidades, disponibilidad de los empleados, y entorno social) y también la parte de las conductas como autonomía, responsabilidad y otros factores, que deben ser considerados para crear ocupaciones productivas y satisfactorias. Cuando hay serias deficiencias en el diseño de puestos, se presenta índices de rotación del personal, ausentismos en la organización y otros factores que se debe tener muy en cuenta como departamento de RRHH.

Existen elementos que debemos tomarlos en cuenta para el diseño de puestos elementos relacionados con la eficiencia, las especificaciones que constituyen un elemento esencial en el diseño de puestos, como se lo enfoca el flujo de trabajo y prácticas laborales.

Para el desarrollo del diseño de puestos es muy necesario el tomar en cuenta tanto habilidad como la disponibilidad de los empleados en potencia y así mismo se tiene en cuenta el entorno social de los empleados.

Para el diseño de puestos hay que ver un elemento como son los elementos conductuales realizando investigaciones conductuales con el fin de que exista un ambiente de trabajo que este a gusto de los empleados. El aumento de los aspectos conductuales quizás pueda repercutir en la eficiencia del empleado. Así también a medida que un puesto de la organización se hace más especializado sube también la productividad. Respecto a si la productividad del puesto continua en ascenso cuando las ventajas de la especialización sobrepasan las ventajas de falta de satisfacción.

Tomando estos factores antes mencionados se realiza un análisis de puestos en la empresa Sicobra S.A en el cual se puede observar que existen elementos conductuales en los empleados que no están correctos como por ejemplo el ambiente de trabajo esto debido a que se exige por resultados y no se está viendo también el beneficio que se le pueda dar al empleado que pueda motivar a mas de llegar a sus resultados este motivado y esto genere un ambiente de trabajo adecuado para las demás personas que lo rodean.

5.03.02 División de funciones

Debemos saber la forma como se agrupan los trabajos en divisiones, departamentos y unidades administrativas, estos aspectos son importantes en el diseño de organizaciones.

La división por departamentos en las diferentes funciones de la organización consiste en agrupar a los empleados de la empresa que se encuentran en la misma etapa de elaboración. La división funcional de la organización consiste en el agrupamiento de los empleados que puedan tener las mismas habilidades técnicas o profesionales.

Otra forma de la división por departamentos se basa en las finalidades de las actividades de los colaboradores de la organización. El principal factor recae en el procedimiento total del trabajo y en el ambiente no profesional al que sirve la organización. La ubicación puede ser un aspecto también importante el cual se toma en cuenta cuando la organización está estructurada de acuerdo a los territorios geográficos.

La división de puestos en los diferentes departamentos de la organización a veces difiere de algunos aspectos de la que se hace por propósitos. Las características generales de las organizaciones con departamentos funcionales incluyen:

- Orientación Profesional.
- Hincapié en el uso eficiente de los recurso y,
- Dificultad en la coordinación.

La división funcional en departamentos es una herramienta particularmente útil para la organización con una orientación profesional. Una estructura funcional reúne a varios especialistas que tienen las mismas técnicas o profesiones que pueden darse en beneficio de la organización. Esto al área de RRHH de la empresa no solo le va a permitir un alto grado de división de las labores en las que podrían intervenir subespecialistas, sino que también pueden proporcionar oportunidades de progresar dentro de la especialidad.

Otro aspecto con características de división de departamentos según sus funciones es que suelen ser económicamente más eficientes puesto que la división por funciones comunes extraña poca duplicación de esfuerzo lo cual nos ayudara a realizar las tareas de cada puesto de forma eficaz.

Lo que demos tener en cuenta que a veces existe un problema es que en los departamentos funcionales se desarrollan lealtades profesionales lo cual implica que por ejemplo los ingenieros se relacionen solo con los ingenieros u otro ejemplo los contadores solo con los contadores, lo que esto nos puede conducir a diferentes conflictos interdepartamentales, y lo que puede destruir el objetivo global lo cual da a lugar a un deterioro en los servicios que se les da a nuestros clientes, hay que tener en cuenta que la coordinación de los departamentos con propósitos comunes no es fácil. Ya que una unidad puede estar más orientada hacia un objetivo general, el trabajo en proceso no tiene que cruzar líneas departamentales.

5.03.03 Niveles de Jerarquías

5.03.03.01 Organigrama

“Un organigrama es la representación gráfica de los elementos que componen la organización y del tipo de relaciones y dependencias que se establecen entre estas unidades para organizarse. Es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización”.⁵

Los niveles jerárquicos de la empresa son la dependencia y relación que tienen las personas que integran la organización.

⁵ <http://juegaycrece.galeon.com/productos2293244.html>

Existen varios niveles jerárquicos que se los detallan a continuación:

- **“Nivel Ejecutivo.** Del cual las funciones principales son legislar políticas, crear y normar procedimientos que deben seguir la organización. Así como también realizar reglamentos, decretar resoluciones que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo y operacional de la empresa. Este organismo constituye el primer nivel jerárquico de la empresa, formado principalmente por la junta general de Accionistas.
- **Nivel ejecutivo.** Es el segundo al mando de la organización, es el responsable del manejo de la organización, su función consistente en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo. Así como también planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas administrativas de la empresa. Este nivel, se encarga de manejar Planes, Programas, Métodos y otras técnicas administrativas de alto nivel, en coordinación con el nivel operativo y auxiliares, para su ejecución. Velara el cumplimiento de las leyes y reglamento obligatorios y necesarios para el funcionamiento de la organización.

El nivel ejecutivo o directivo es unipersonal, cuando exista un Director o Gerente.
- **Nivel Asesor.** No tiene autoridad en mando, únicamente aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, contable, industrial y demás áreas que tenga que ver con la empresa.

- **Nivel Auxiliar o de apoyo.** Apoya a los otros niveles administrativos, en la prestación de servicios, en forma oportuna y eficiente.
- **Nivel Operativo.** Constituye el nivel más importante de la empresa y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la empresa, siendo el pilar de la producción y comercialización.

Tiene el segundo grado de autoridad y es responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad, bajo su mando puede delegar autoridad, más no responsabilidad.
- **Coordinaciones.** Tiene autoridad solo hacia sus dependientes y asesora, puede delegar autoridad, más no responsabilidad. Consiste en integrar las actividades de departamentos independientes para perseguir las metas de la organización con eficacia. El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades.

Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede efectuar con mayor eficiencia, con menos interacción entre departamentos o secciones.

Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable,
- **Puestos operativos.** Es la parte fundamental en la producción o realización de tareas primarias y/o. No tiene autoridad ni delega responsabilidad.”⁶

⁶ <http://nivelesdelaempresa.blogspot.com/>

5.03.04 Autoridad y responsabilidad

En la organización es muy importante el entender, saber reconocer y saber cada uno de los lineamientos que debemos representar dentro de la organización, es un paso primordial para poder así conformar un buen trabajo de equipo, es por esta razón que se debe saber perfectamente como debemos manejar tanto la autoridad como la responsabilidad.

5.03.04.01 Autoridad

“Es el derecho o capacidad de mandar, de hacerse obedecer, de tomar decisiones que afectan otros.”⁷

5.03.04.02 Responsabilidad

“Es la obligación de la persona de llevar a efecto las tareas que le han sido asignadas.

Ha de existir cierta relación entre la responsabilidad de las personas y la autoridad a las que se les confiere.

⁷ <http://www.master-direccion-empresas.com/2012/07/autoridad-y-responsabilidad-en-la.html>

No podemos exigir a un trabajador que se responsabilice de ciertas actividades que requieren el ejercicio de la autoridad si no lo dotamos con el grado de autoridad necesario para ello.

Al conjunto de relaciones de autoridad que se establecen en los departamentos se denomina Cadena de Mando, por ejemplo, el presidente de una empresa ejerce autoridad sobre el vicepresidente de recursos humanos, que a su vez dirige las tareas del técnico de formación, que a su vez supervisa el trabajo de la secretaria del departamento de formación.

La Delegación de Autoridad consiste en asignar una tarea a un subordinado, confiere libertad y autoridad para desempeñarla y controlarle para comprobar si ejecuta si la ejecuta en forma adecuada.

La gestión eficaz de una organización incluye, necesariamente, una efectiva delegación de autoridad, aunque en muchas ocasiones esto represente una gran dificultad para los directivos de muchas empresas.”⁸

⁸ <http://www.master-direccion-empresas.com/2012/07/autoridad-y-responsabilidad-en-la.html>

5.03.05 Análisis y descripción de cargos

Un análisis de cargos puede ser el conjunto de operaciones, funciones, condiciones y características que pueden formar una unidad de trabajo, estos debe ser actualizado y validado de acuerdo a los cambios que se realice en la estructura de la organización.

Realizar los perfiles de los cargos de la organización nos va a permitir identificar las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos.

La descripción de un cargo se fundamenta en el conocimiento de lo que requerimos y cualificaciones personales para poder dar un cumplimiento satisfactorio de las responsabilidades que se la a un cargo en diferentes áreas.

Para la valoración de perfiles se toma en consideración los niveles de estudio , formación profesional , la experiencia, características personales y las competencias que puedan tener cada uno de los colaboradores de la organización.

Con la descripción de cada cargo dentro de nuestro proyecto nos permitirá a:

- “Desarrollar metas de desempeño para cada puesto.
- Diseñar entrevistas apropiadas para los candidatos a nuevos empleados.
- Determinar si un candidato está calificado para realizar las actividades descritas en el puesto.
- Calificar y evaluar la estructura de recursos humanos de la organización.”⁹

Para el desarrollo del presente proyecto previo al planteamiento del plan de carrera para la empresa tenemos que realizar un análisis de cargos con su respectiva descripción para poder tener un panorama general de los cargos existentes dentro de la empresa Sicobra S.A.

5.04 Proceso de desarrollo del Personal

5.04.01 Aprendizaje

El arte de aprender a tendido en caer en desinterés ya que esta se la puede asociar a la acción de incorporar o acumular información, el aprendizaje hay que tomarlo como

⁹ <http://www.armstrong.com.mx/consultoria-organizacional/definicion-de-perfiles-de-puesto.html>

muestro mayor capital o potencial para así poder aprender y cambiar, es decir, crear expandir y dirigir nuestro destino.

Para una organización que requiere crecer y expandirse debe requerir combinar el aprendizaje que aumente la capacidad de crear y desarrollar a sus propios empleados de la organización.

El aprendizaje no solo es la adquisición de conocimientos, sino que también, las mismas personas equipara esto con el aprendizaje consiente.

Existe una forma de clasificación de los tipos de aprendizaje que son los informal, formal y técnico.

Aprendizaje Informal

Es el que consiste en aprender por imitación es decir que adquiere habilidades de otras personas lo cual implica que sea muy probable que esta sea la primera forma de aprendizaje. En este tipo de aprendizaje existen las personas que cumple la función de modelos. Estos sin percatarse ayudan a aprender y cumplen un rol de educadores.

Aprendizaje Formal

Es en el que se aprende a base de recompensas o sanciones, como incentivos, bonos o reprimida, denegaciones o sanciones. En este aprendizaje también se lleva a cabo a través de reacciones de otras personas y resulta muy importante la otra persona para quien aprende.

Estos dos tipos de aprendizajes antes detallados son procesos del aprendizaje que se los realiza muchas veces inconscientemente y con frecuencia se los denomina el aprendizaje mediante la experiencia que va adquiriendo con el pasar del tiempo en la organización.

Hay que tomar en cuenta que en las organizaciones el aprendizaje en equipo es súper importante dentro de la organización, si el equipo no aprende, las organizaciones no aprenden.

5.04.02 Conocimiento

Hay aspectos importantes dentro de la organización uno de los aspectos claves es la generación y preservación del conocimiento. Las organizaciones que fomentan la

creatividad e innovación como uno de los valores de la empresa son las que generan su liderazgo con la competencia y puede permanecer mucho más tiempo en el mercado.

Las organizaciones que crean y aprenden son más sensibles al entorno en el que se desarrollan, lo cual hace que tengan una mayor adaptabilidad a los cambios que se realicen dentro de la organización. Es por ello que si los colaboradores poseen características comunes con sensibilidad y adaptabilidad, se puedan sentir más identificados con la empresa logrando un mayor rendimiento en el personal.

El compartir conocimiento es el principio de la colaboración, con el cual podemos permitir que puedan ser capaces de generar el entorno para construir y poder gestionar todo tipo de conocimientos. Solo así la empresa podría asegurar la sostenibilidad de las diferentes ventajas competitivas y aprenderán a sobrevivir en el mundo de los intangibles y en la era del conocimiento.

5.04.03 Capacitación

Capacitación es toda actividad realizada en una organización respondiendo a sus necesidades que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Concretamente lo que busca una capacitación en la organización perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de la necesidad que tiene la empresa en un proceso bien estructurado con metas definidas.

La necesidad de la capacitación se da cuando ha diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea y lo que sabe realmente. Esto puede ser descubierto al realizar evaluaciones de desempeño o descripción de perfil de puesto. Dado a cambios continuos que hay hoy en día dentro de las organizaciones ya no se ve que existan puestos de trabajo estáticos. Cada empleado de la empresa debe estar preparado para ocupar cualquier función que requiera la empresa.

Los campos en los que se aplica una capacitación pueden ser muchos, pero por lo general entran en una de las cuatro áreas siguientes como la inducción, entrenamiento, formación básica y desarrollo de jefes.

Con la capacitación podemos evitar la obsolescencia de los conocimientos de las personas, que ocurre por lo general en los empleados más antiguos si no han recibido un reentrenamiento. También permite la adaptabilidad a los rápidos cambios sociales.

5.04.04 Entrenamiento

Se dice que el entrenamiento es la educación profesional que puede buscar adaptar a la persona a un determinado cargo. Los objetivos son de corto plazo, limitados e inmediatos, lo que busca dar a las personas elementos esenciales para ejercer un cargo y prepararlo de manera adecuada.

Hay objetivos principales del entrenamiento que son:

- “Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.”¹⁰

Es muy importante detectar las necesidades lo cual nos va a permitir localizar e identificar una situación de trabajo, una necesidad de adiestramiento es la falta de

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajos82/entrenamiento-adiestramiento-recursos-humanos/entrenamiento-adiestramiento-recursos-humanos.shtml>

conocimiento, habilidades o destrezas en las personas lo que les impide un desarrollo de su trabajo diario satisfactorio.

5.04.05 Plan de Carrera

Podemos decir que un plan de Carrera es la secuencia que existe de puestos en las que pueda ocupar el colaborador dentro de la organización. También puede entenderse como conjunto de conocimientos y comportamientos que son ligadas de acuerdo a la experiencia y ejecución de las actividades o funciones inherentes al trabajo a lo largo de la pertenencia del cliente interno de la organización.

Por lo tanto un Plan de Carrera da a nuestros empleados apoyo para poder afrontar meta de carrera realista y así generar oportunidades para realizarlas. A través del Plan de Carrera podremos identificar la ruta o curso de desarrollo del colaborador dentro de la organización.

Para el planteamiento de un plan de carreras debemos tomar en cuenta factores como: la igualdad de oportunidades, el apoyo de la línea de supervisión, el conocimiento de las oportunidades de crecimiento en la empresa y la satisfacción profesional.

Para el desarrollo de un plan de carrera se constituye como un proyecto de formación, en la cual los capacitados y la organización deben negociar de una especie de contrato en la que podamos establecer los compromisos a los que debe atarse en el cual deben formularse aspectos como: objetivos, remuneraciones, las condiciones de trabajo y otros aspectos que se vean importantes negociarlos en este contrato.

5.04.05.01 Importancia

Es relevante el desarrollo de un plan de carrera para la gestión correcta del talento humano pues esto permite a la empresa:

- Proponer procedimientos y criterios de acceso al plan de carrera.
- Podemos identificar los niveles de valoración entre cargos de distinta naturaleza y niveles que tenga de capacitación, estas deben ser en conjunto a esquemas de remuneración o jerarquías.
- Podemos definir que expectativas de crecimiento puede haber y que desempeño la organización tiene a sus cliente internos.
- Desarrollar en los empleados conocimientos y comportamientos que se pueda orientar a futuro o largo plazo.

Cuando en los colaboradores existen mejores ofertas y oportunidades de trabajo en otras empresas es posible que renuncien para buscar nuevos retos de desarrollo profesional. Por lo que es muy importante plantear políticas claras y objetivas de Plan de Carrera lo cual nos puede ayudar a minimizar los índices de rotación del personal y también podemos generar un buen clima laboral.

A lo que la empresa debe tener el interés es el encaminar el desarrollo de aquellos colaboradores que buscan su superación personal y profesional.

5.04.05.02 Ventajas y Desventajas

A continuación detallamos las ventajas que puede obtener la organización al implementar un plan de carreras:

- Nos da una facilidad para la coordinación de las estrategias generales de la empresa con la necesidades del personal, ya que estos se los puede mejorar para que puedan desempeñar cargos jerárquicos mas altos o cargos que se vayan a crear dentro de la organización.
- Puede contribuir al desarrollo de las personas de la organización, ya que se puede potenciar a través de la capacitación técnica y el desarrollo de competencias de las persona.

- Podemos con este plan de carrera minimizar la tasa de rotación ya que el personal puede percibir que sea removido a otro cargo. Adicional, esto en las personas crea un nivel de satisfacción de necesidades psicológicas.
- Nos permite tener una visión amplia de los empleados prometedores y críticos en la empresa.
- Puede favorecer a un plan de incentivos acorde al potencial y objetivos que haya alcanzado dentro de la organización.
- La empresa tendría una rentabilidad en los planes de capacitación y formación, de esta forma los conocimientos que adquiera el empleado los aplique de manera inmediata de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Va a desarrollar competencias como: integración, trabajo en equipo, identificación con la institución y conocimiento de la institución.

Entre las desventajas que podemos de tallar son:

- El no existir un adecuado proceso de sensibilización y comunicación, esto puede acarrear malos entendidos por temor de algunos empleados de perder su trabajo debido al reemplazo de otros colaboradores con mejor perfil.
- Cuando se da que no hay igualdad de oportunidades y promociones se puede ver afectado el clima laboral.
- Puede generarse que exista empleados que no se involucren o tomen una actitud pasiva ante el proceso. Para prevenirlo es necesario vincular a los colaboradores

en la estructura del pan tomando en consideración sus necesidades y objetivos personales.

5.05 Desarrollo del Manual de Instrucciones de Plan de Carreas de la empresa

Sicobra S.A.

MANUAL DE PLAN DE CARRERAS SICOBRA S.A.

5.05.01 Misión

Ser líder reconocido en servicios de Recuperación de Cartera y Telemercadeo, reduciendo a niveles aceptables el riesgo e incrementando las ventas de los Cedentes que solicitan nuestros servicios, a través de una efectiva gestión con personal capacitado y altamente motivado hacia la calidad y la excelencia, utilizando tecnología de punta que permita optimizar los recursos para obtener una rentabilidad sostenida.

5.05.02 Visión

Ser el principal aliado estratégico de nuestros clientes, marcando el rumbo en la industria de Contact Center.

5.05.03 Objetivo de la Empresa

- Alcanzar los más altos estándares de satisfacción entre Clientes y Usuarios Finales, con el más eficiente desempeño de sus productos y servicios, a través de la alta calidad de gestión y compromiso del personal.
- Consolidar la posición de liderazgo en el mercado, asegurando la sostenibilidad y el desarrollo de la empresa, a través de la permanente oferta de productos y servicios para los clientes.
- Formar recursos humanos necesarios para el desarrollo de la organización bajo un principio de responsabilidad social empresarial velando por la inclusión laboral de profesionales jóvenes y personas con habilidades especiales.
- Desarrollar la industria del Contact Center a nivel internacional, con actividades gremiales y profesionales, que tiendan a la búsqueda y aplicación de las mejores prácticas, así como al intercambio permanente del conocimiento.

5.05.04 Filosofía empresarial

- **Sentido de Pertenencia:** Es la marca personal que nos define como SIC.
- **Integridad:** Obramos con rectitud a los principios que nos exigen nuestros colaboradores, clientes, y organismos de control.
- **Confianza:** Generamos una cultura en la apertura y la comunicación de valores comunes.

- **Organización:** Nos fijamos metas y prioridades, "Hacemos que las cosas sucedan".

5.05.05 Prologo

El presente manual es un documento oficial en el cual va a describir políticas, análisis y descripción de cargos y plan de carrera para los diferentes cargos de la organización.

La finalidad de este manual es proporcionar información de manera ordenada y sistemática que permita conocer de la mejor manera el plan de carrera que se va a implementar dentro de la organización.

5.6 Análisis y descripción de Cargos

Según Juan Martínez de Salinas define al perfil de cargo como “el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades necesarios para desempeñar con eficacia un puesto de trabajo.”¹¹

¹¹ <http://www.elblogderrhh.com/2007/04/diseo-perfiles-profesionales.html>

A continuación se da a conocer los perfiles de los cargos en los cuales se va a implementar el Plan de Carreras para la empresa Sicobra S.A.

AUDITORIA INTERNA SICOBRA S.A

Departamento: Auditoría Interna

Nombre del Cargo: Jefe de Auditoría Interna

Jefe Inmediato: Gerente General

Subordinados: Auditores Internos

Misión del cargo: Cumplir plan de seguimiento a implementación de observaciones de Auditoría. Aplicación objetiva de principios y procedimientos de Auditoría.

Objetivo: Minimizar riesgos por incumplimientos de normativas internas, legales y emanadas de organismos de fiscalización, a través de auditorías, de acuerdo al plan y programa de la gerencia.

Funciones Principales:

- Realizar auditorías a áreas, ya sea cumpliendo el Plan anual de Auditoría, llevando a cabo las que Gerencia General le encomiende en forma específica y confeccionando los respectivos informes de tales procesos.
- Efectuar seguimiento a implementación de observaciones de auditorías externas y/o internas, sean ellas financieras u operacionales y emitir los respectivos

informes de avance, en la perspectiva de implementar procesos de mejoramiento de la gestión y la eficiencia de la empresa.

Tabla 6 Perfil de Cargo Jefe de Auditoría Interna

PERFIL DEL CARGO	
EDAD	25 años en adelante
AÑOS DE EXPERIENCIAS	3 años en cargo similar
EDUCACIÓN	Título superior
TÍTULO	Contador Auditor o a fin
CONOCIMIENTOS BASICOS	Manejo del paquete de Microsoft Office intermedio, Software de Auditoria (ACL), Tecnologías de la información.
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	Normativa IFRS, Normativa SBIF, gestión de Riesgos
COMPETENCIAS	Capacidad analítica, Trabajo bajo presión y Liderazgo

Departamento: Auditoría Interna

Nombre del Cargo: Auditor Interno

Jefe Inmediato: Jefe de Auditoría Interna

Subordinados: Ninguno

Misión del cargo: Cumplir plan de seguimiento a implementación de observaciones de Auditoría. Aplicación objetiva de principios y procedimientos de Auditoría.

Objetivo: Minimizar riesgos por incumplimientos de normativas internas, legales y emanadas de organismos de fiscalización, a través de auditorías, de acuerdo al plan y programa de la gerencia.

Funciones Principales:

- Realizar auditorías a áreas, ya sea cumpliendo el Plan anual de Auditoría, llevando a cabo las que Gerencia General le encomiende en forma específica y confeccionando los respectivos informes de tales procesos.
- Efectuar seguimiento a implementación de observaciones de auditorías externas y/o internas, sean ellas financieras u operacionales y emitir los respectivos informes de avance, en la perspectiva de implementar procesos de mejoramiento de la gestión y la eficiencia de la empresa.

Tabla 7 Perfil de Cargo Auditor Interno

PERFIL DEL CARGO	
EDAD	23 años en adelante
AÑOS DE EXPERIENCIAS	1 años en cargo similar
EDUCACIÓN	Título superior o en curso
TÍTULO	Contador Auditor o a fin
CONOCIMIENTOS BASICOS	Manejo del paquete de Microsoft Office intermedio, Software de Auditoria (ACL), Tecnologías de la información.
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	Normativa IFRS, Normativa SBIF, gestión de Riesgos
COMPETENCIAS	Capacidad analítica, Trabajo bajo presión

CONTABILIDAD Y FINANZAS SICOBRA S.A

Departamento: Contabilidad y Finanzas

Nombre del Cargo: Jefe de Contabilidad y Finanzas

Jefe Inmediato: Gerente General

Subordinados: Asistente de Contabilidad

Objetivo: Planificar las actividades de la Unidad de Contabilidad, dirigiendo las diferentes unidades adscritas, a fin de ejecutar los planes y programas previstos, de acuerdo a las normas generales del proceso contable de la Institución.

Funciones Principales:

- Suministra la información contable necesaria a las autoridades y a los entes que la requieran sobre la situación financiera de la empresa y de las operaciones que ésta realiza.
- Dirige las reuniones con el personal que supervisa del área, con la finalidad de fomentar el trabajo en equipo y optimizar los recursos utilizados en los procesos.
- Vela por el normal desenvolvimiento de los procesos en la unidad con el objeto de garantizar la calidad en el servicio.
- Dirige, supervisa y controla el proceso contable de las unidades bajo su responsabilidad.
- Mantiene la relación de disponibilidades presupuestarias de cada una de las áreas, a fin de mantener a las autoridades informadas de la ejecución presupuestaria de la empresa.

Tabla 8 Perfil de Cargo Jefe de Contabilidad y finanzas

PERFIL DEL CARGO	
EDAD	25 años en adelante
AÑOS DE EXPERIENCIAS	3 años en cargo similar
EDUCACIÓN	Título superior
TÍTULO	Contabilidad o Administrador de Empresas
CONOCIMIENTOS BÁSICOS	Manejo del paquete de Microsoft Office avanzado, Software de Contabilidad, Tecnologías de la información.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Administración recursos humanos y materiales, relaciones públicas, planificar, organizar, dirigir y controlar actividades relacionadas con contabilidad.
COMPETENCIAS	Capacidad analítica, Trabajo bajo presión, planear, organizar y dirigir, liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de atender tareas múltiples.

Departamento: Contabilidad y Finanzas

Nombre del Cargo: Asistente de Contabilidad

Jefe Inmediato: Jefe de Contabilidad y Finanzas

Subordinados: Ninguno

Misión del cargo:

Objetivo: Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.

Funciones Principales:

- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.

- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Archiva documentos contables para uso y control interno.
- Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
- Transcribe información contable en un microcomputador.
- Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.
- Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
- Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
- Participa en la elaboración de inventarios.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Tabla 9 Perfil de Cargo Asistente de Contabilidad

PERFIL DEL CARGO	
EDAD	22 años en adelante
AÑOS DE EXPERIENCIAS	2 años en cargo similar
EDUCACIÓN	Título superior o en curso
TÍTULO	Contabilidad o Administrador de Empresas
CONOCIMIENTOS BASICOS	Manejo del paquete de Microsoft Office intermedio, Software de Contabilidad, Tecnologías de la información.
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	Aritmética simple, Principios de contabilidad, sistemas operativos de contabilidad
COMPETENCIAS	Seguir instrucciones, trabajo bajo presión, trabajo en equipo.

RECURSOS HUMANOS SICOBRA S.A

Departamento: Recursos Humanos

Nombre del Cargo: Jefe de Recursos Humanos

Jefe Inmediato: Gerente General

Subordinados: Si

Misión del cargo: Administrar los recursos humanos de la empresa Sicobra S.A. de acuerdo a las normas y procedimientos aplicables, otorgando las prestaciones económicas y sociales apropiadas al personal para el desarrollo de sus funciones.

Objetivo: Supervisar la correcta aplicación del proceso de contratación y movimientos en general en base a normas y procedimientos con el fin de proporcionar las condiciones adecuadas para el desarrollo del personal., a través de auditorías, de acuerdo al plan y programa de la gerencia, además, Supervisar el proceso de elaboración de la nómina de sueldos a través de la información generada por las diversas fuentes, con la finalidad de garantizar su correcta aplicación.

Funciones Principales:

- Supervisar que el proceso de contratación se haya realizado de acuerdo a la normatividad aplicable.
- Analizar el reporte de asistencia del personal para determinar los montos a pagar.
- Analizar movimientos (altas, bajas, promociones, etc.) del personal para determinar los montos a pagar.
- Mantener actualizada la plantilla laboral.

- Analizar los montos ejercidos del año inmediato anterior con la finalidad de estimar el presupuesto próximo a ejercer.

Tabla 10 Perfil de Cargo Jefe de Recursos Humanos

PERFIL DEL CARGO	
EDAD	26 años en adelante
AÑOS DE EXPERIENCIAS	4 años en cargo similar
EDUCACIÓN	Título superior
TÍTULO	Administrador en Recursos Humanos, Administración de Empresas o Psicología industrial
CONOCIMIENTOS BASICOS	Manejo del paquetes de Microsoft Office avanzado, Software de RRHH, Tecnologías de la información.
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	Nociones generales de la administración, Conocimiento de código laboral.
COMPETENCIAS	Seguir instrucciones, trabajo bajo presión, trabajo en equipo.

Departamento: Recursos Humanos

Nombre del Cargo: Asistente de RRHH

Jefe Inmediato: Jefe de Recursos Humanos

Subordinados: No

Objetivo: Ejecutar planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos.

Funciones Principales:

- Aplica instrumentos de registro de información de cargo, para el análisis de cargos.
- Verifica las referencias de los aspirantes a los cargos.
- Mantiene actualizados los archivos del personal que ha recibido adiestramiento.
- Recibe solicitudes de pagos de beneficios contemplados en los convenios colectivos.
- Chequea el cumplimiento de los requisitos exigidos para el otorgamiento de los beneficios tales como: primas, bonificaciones, becas, pensiones, jubilaciones y otros contenidos en los convenios colectivos.
- Realiza cálculos sobre las cláusulas de protección socio-económicas: Bono nocturno, horas extras, vacaciones, reposos pre y post natal y otros de conformidad con la Ley de Carrera Administrativa, Convenios Colectivos y la Ley Orgánica del Trabajo.
- Determina a través del estudio de los expedientes y otros documentos del personal, antigüedad o tiempo de servicio del trabajador en la Universidad y/o en otras Instituciones públicas o privadas.
- Actualiza y registra en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la institución.
- Registra la asistencia del personal de la dependencia.
- Realiza cálculos sencillos de datos para el boletín estadístico del área.
- Chequea diariamente el control de asistencia y detecta fallas.

- Participa con el analista en la elaboración, organización y ejecución de programas y/o actividades de previsión social, higiene y seguridad en el trabajo, recreación y bienestar social para el trabajador.
- Diseña y elabora cartelera de información general y de adiestramiento.

Tabla 11 Perfil de Cargo Asistente de Recursos Humanos

PERFIL DEL CARGO	
EDAD	23 años en adelante
AÑOS DE EXPERIENCIAS	1 año en cargo similar
EDUCACIÓN	Título superior o en proceso
TÍTULO	Administrador en Recursos Humanos, o Psicología industrial
CONOCIMIENTOS BÁSICOS	Manejo del paquete de Microsoft Office intermedio, manejo de Software de RRHH, redacción de informes
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Nociones generales de la administración de recursos humanos, Conocimiento de código laboral y leyes, políticas de recursos humanos.
COMPETENCIAS	Seguir instrucciones, trabajo bajo presión, trabajo en equipo.

SISTEMAS Y TECNOLOGIA SICOBRA S.A

Departamento: Sistemas

Nombre del Cargo: Jefe de Sistemas

Jefe Inmediato: Gerente General

Subordinados: Si

Objetivo: Planear, organizar, establecer y mantener en operación los sistemas de información y el equipo de cómputo de las diferentes áreas administrativas que permitan el adecuado desempeño, modernización y simplificación del procesamiento de datos institucionales en toda la fundación.

Funciones Principales:

- Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas informáticos de acuerdo a los objetivos, la misión y visión de la institución.
- Administrar la configuración de la red local y de los Centros de Operación.
- Asegurar la conectividad de voz y datos entre los servicios y estaciones de trabajo de toda la fundación.
- Asegurar que se de la comunicación electrónica institucional a nivel nacional e internacional.
- Administrar la infraestructura de sistemas de cómputo y redes.
- Supervisar el oportuno mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de cómputo.
- Establecer políticas institucionales en materia de licencias de uso del software.
- Mantener la integridad de datos y sistemas de información institucionales.

Tabla 12 Perfil de Cargo Jefe de Sistemas

PERFIL DEL CARGO	
EDAD	25 años en adelante
AÑOS DE EXPERIENCIAS	3 años en cargo similar
EDUCACIÓN	Título superior
TÍTULO	Ingeniería en computación o sistemas
CONOCIMIENTOS BÁSICOS	Manejo del paquete de Microsoft Office avanzado, manejo de Software y hardware
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Administrar recursos humanos y materiales, relaciones públicas, alto nivel de transparencia y honradez, conocimiento en programación y redes
COMPETENCIAS	Establecer y fomentar las relaciones interpersonales positivas, capacidad de diálogo y concertación de situaciones conflictivas, planear, organizar y dirigir, Supervisión y coordinación de proyectos

Departamento: Sistemas

Nombre del Cargo: Operador de sistemas

Jefe Inmediato: Jefe de Sistemas

Subordinados: No

Objetivo: Aplicar procedimientos de administración y configuración del software y hardware del sistema informático, así como solucionar las incidencias que se puedan producir en el normal funcionamiento del mismo y monitorizar sus rendimientos y consumos, siguiendo especificaciones recibidas.

Funciones Principales:

- Instalar y configurar el software base en sistemas microinformáticos.
- Mantener y regular el subsistema físico en sistemas informáticos.

- Ejecutar procedimientos de administración y mantenimiento en el software base y de aplicación de cliente.
- Mantener la seguridad de los subsistemas físicos y lógicos en sistemas informáticos.

Tabla 13 Perfil de Cargo Operador de Sistemas

PERFIL DEL CARGO	
EDAD	23 años en adelante
AÑOS DE EXPERIENCIAS	1 año en cargo similar
EDUCACIÓN	Título superior o en curso
TÍTULO	Ingeniería en computación o sistemas o tecnólogo en Sistemas
CONOCIMIENTOS BÁSICOS	Manejo del paquete de Microsoft Office avanzado, manejo de Software y hardware específicos
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Conocimiento en diferentes lenguajes de programación y redes, telefonía, mantenimientos de hardware
COMPETENCIAS	Establecer y fomentar las relaciones interpersonales positivas, Administración correcta de bases de datos, trabajo en equipo, trabajo bajo presión.

PRODUCCIÓN SICOBRA S.A

Departamento: Producción

Nombre del Cargo: Gerente de Producción

Jefe Inmediato: Gerente General

Subordinados: Si

Misión del cargo: Cumplir con metas establecidas por la gerencia general y nuestros clientes.

Objetivo: Minimizar índices de morosidad en los diferentes productos con planificación, dirección y control de los diferentes resultados de las carteras asignadas para su gestión.

Funciones Principales:

- Administración de Recurso Humano para la asignación a las diferentes carteras según administración.
- Asegurar y mejorar el desempeño de la gestión de producción, mediante el rediseño y optimización de los procesos; medido bajo indicadores claves de desempeño.
- Crear estrategias para bajar índices de morosidad según volumen y tipo de cartera.
- Presentar propuestas sobre la automatización de los procesos.
- Respetar estándares y procedimientos internos.

Tabla 14 Perfil de Cargo Gerente de Producción

PERFIL DEL CARGO	
EDAD	27 años en adelante
AÑOS DE EXPERIENCIAS	4 años en cargo similar o conocimiento del negocio
EDUCACIÓN	Título superior
TÍTULO	Ingeniería en Administración de empresas, Finanzas o afines
CONOCIMIENTOS BÁSICOS	Manejo del paquete de Microsoft Office avanzado, manejo de Software y hardware específicos.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Conocimiento del negocio, administración de Talento Humano y recursos tecnológicos, paramétricas
COMPETENCIAS	Establecer y fomentar las relaciones interpersonales positivas, Trabajo en equipo, trabajo bajo presión

Departamento: Producción

Nombre del Cargo: Jefe de Producción

Jefe Inmediato: Gerente de producción

Subordinados: Si

Objetivo: Dirigir y controlar la correcta administración del recurso humano y también de la administración de las diferentes carteras de acuerdo a su grado de morosidad creando las estrategias mensuales para su recuperación.

Funciones Principales:

- Administración de Recurso Humano para la asignación a las diferentes carteras según administración.
- Crear estrategias para bajar índices de morosidad según solicitud de cedente.

- Lograr resultados de recuperación de acuerdo a lo solicitado por nuestros cedentes.
- Realizar informes mensuales para la presentación de resultados obtenidos a nuestros cedentes.

Tabla 15 Perfil de Cargo Jefe de Producción

PERFIL DEL CARGO	
EDAD	25 años en adelante
AÑOS DE EXPERIENCIAS	4 años en cargo similar o conocimiento del negocio
EDUCACIÓN	Título superior
TÍTULO	Ingeniería en Administración de empresas, Finanzas o afines
CONOCIMIENTOS BÁSICOS	Manejo del paquete de Microsoft Office avanzado, manejo de Software y hardware específicos.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Conocimiento del negocio, administración de Talento Humano y recursos tecnológicos, creación de estrategias
COMPETENCIAS	Establecer y fomentar las relaciones interpersonales positivas, Trabajo en equipo, trabajo bajo presión, logro a resultados.

Departamento: Producción

Nombre del Cargo: Supervisor telefónico

Jefe Inmediato: Jefe de Producción

Subordinados: Si

Objetivo: Guiar, apoyar y asistir al personal del call center mediante estrategias asignas, responder por resultados según metas establecidas y dirigir la correcta administración de la cartera vencida y/o supervisar el buen trato al cliente.

Funciones Principales:

- Supervisar a personal telefónico.
- Establecer objetivos de desempeño.
- Realizar monitoreos de supervisión para dar una guía al supervisado monitoreado.
- Lograr metas de resultados solicitados por jefaturas.
- Crear estrategias o campañas diarias para el logro de resultados.
- Velar que se cumpla el reglamento interno.
- Envío de reportes diarios a las jefaturas a cargo.

Tabla 16 Perfil de Cargo Supervisor Telefónico

PERFIL DEL CARGO	
EDAD	23 años en adelante
AÑOS DE EXPERIENCIAS	3 años en cargo similar o conocimiento del negocio
EDUCACIÓN	Título superior
TÍTULO	Ingeniería en Administración de empresas, Finanzas o afines
CONOCIMIENTOS BÁSICOS	Manejo del paquete de Microsoft Office intermedio, conocimiento del giro de negocio de la empresa
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Administración de Talento Humano y recursos tecnológicos, creación de estrategias
COMPETENCIAS	Establecer y fomentar las relaciones interpersonales positivas, Trabajo en equipo, trabajo bajo presión, logro a resultados.

Departamento: Producción

Nombre del Cargo: Gestor Telefónico

Jefe Inmediato: Supervisor Telefónico

Subordinados: No

Objetivo: Administrar de la mejor manera con la creación de estrategias internas o dadas por el supervisor para una optima recuperación de cartera y llegar a su meta final del mes.

Funciones Principales:

- Realizar llamadas a clientes asignados desde un principio de mes para la recuperación de cartera.
- Bajar índices de morosidad.
- Lograr metas establecidas al principio del mes.
- Cumplir con acuerdos de servicios establecidos por los cedentes.
- Cumplir con tiempo de adherencia al turno diariamente.
- Cumplir con el reglamento interno.

Tabla 17 Perfil de Cargo Gestor Telefónico

PERFIL DEL CARGO	
EDAD	18 años en adelante
AÑOS DE EXPERIENCIAS	Sin experiencia o de preferencia en Atención al cliente o puestos similares
EDUCACIÓN	Secundaria
TÍTULO	Bachiller o título superior en cualquier rama
CONOCIMIENTOS BÁSICOS	Manejo del paquete de Microsoft Office básico
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Atención al cliente
COMPETENCIAS	Trabajo en equipo, trabajo bajo presión.

5.07 Plan de carrera para la empresa Sicobra S.A.

5.07.01 Objetivo

El objetivo de implementar el Plan de Carreras en Sicobra S.A. es normar el proceso para los empleados de la organización. Adicional dar igualdad de oportunidades a los empleados, difundir oportunidades de crecimiento y sobre todo crear apoyo de la línea de supervisión.

5.07.02 Alcance

En la ejecución del plan de formación hasta la consecución del movimiento del talento Humano.

5.07.03 Políticas

- En la organización el Plan de carrera se sujetara al plan estratégico de la empresa, negocio, cumplimiento del plan de formación, evaluaciones de desempeño y sobre todo expectativas de crecimiento del colaborador.
- Las posiciones claves serán definidas por la empresa tomando en cuenta el nivel de responsabilidad y dificultad del cargo así como el giro del negocio, objetivos de la organización y la planificación estratégica.
- Para la aplicación a un Plan de Carrera toma como partida inicial el cargo actual.
- La elaboración del plan de carrera así como el diseño deberá contar con la aprobación de la Gerencia General y del área de RRHH.
- De darse una actualización o reestructuración al Plan de carrera deberá ser comunicado a todo el personal de Sicobra S.A.

Dentro del plan de carrera el talento humano podrá tener un crecimiento ascendente lo cual implica que el empleado se promovido a una posición superior. De enriquecimiento o expansión lo que implica una profundización en la posición que ocupa es decir hace carrera en su puesto aun se ser promovido. Desplazamiento lateral en la que el empleado es promovido a otra posición que no implica incremento salarial o un nivel jerárquico mayor.

5.07.04 Plan de capacitación y formación para la empresa Sicobra S.A.

A continuación se detalla una propuesta de capacitación para todo el personal de la empresa Sicobra S.A., para estructurar este plan se tomó en consideración las necesidades de capacitación, las mismas que se basó en la misión del cargo y también en la planificación de la organización.

Se tomó en cuenta para el plan de carreras a las diferentes áreas de la empresa por el constante crecimiento que tiene la organización y por ser el eje fundamental de la empresa, por eso realizando un análisis se identificó que se debe realizar un refuerzo en los siguientes temas:

- La atención al cliente.
- Cobranza efectiva.
- Comunicación efectiva.
- Orientación al logro.
- Y orientación al cliente.

Estos son temas a nivel macro que se pudo identificar para todas las áreas, el plan de capacitación para cada cargo se especificará temas puntuales que se necesita para cada cargo.

La capacitación para las diferentes áreas de la empresa Sicobra S.A. son las siguientes:

Tabla 18 Plan de Capacitación para Auditores Internos

PLAN DE CAPACITACIÓN SICOBRA S.A.					
ÁREA DE AUDITORIA INTERNA					
EJES DE CAPACITACIÓN	Nº	TEMA	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	DURACIÓN	CAPACITACIÓN
CAPACITACIÓN TÉCNICA	1	Introducción a la auditoria	Conocer y recordar términos y proceso de las auditorías internas en la organización	10 Horas	Externo
	2	Herramientas y procesos para auditorias	Conocer y recordar herramientas que se utilizan y pueden ser útiles para realizar una auditoría dentro de la organización	40 Horas	Externo
	3	Prevención de fraude en las instituciones financieras	Analizar los diferentes mecanismos de prevención de fraude en las instituciones financieras de tal forma que puedan ser aplicadas en cada una de nuestras etapas de carteras	10 Horas	Interno
	4	Tipos de auditoría que se puede aplicar en la organización	Conocer que tipo de auditorías existen y se puede aplicar dado el caso que se presente	40 Horas	Externo
	5	Comunicación efectiva	Dar a conocer técnicas de comunicación efectiva y asertiva, en diferentes situaciones y contextos organizacionales	8 Horas	Externo
	6	Administración efectiva del tiempo	Dar a conocer estrategias y herramientas que les ayudarán a optimizar efectivamente el tiempo	8 Horas	Externo
CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS	7	Orientación al Logro	Dar a conocer elementos claves en el cumplimiento de objetivos y metas personales	16 Horas	Interno
	8	Liderazgo	Conocer y analizar técnicas para fortalecer las habilidades de liderazgo para llevar equipos y cumplir eficazmente objetivos y metas	16 Horas	Externo
	9	Orientación al cliente	Análisis de elementos de mayor importancia en la interacción con el cliente que generan fidelización y relaciones a largo plazo con el cliente	16 Horas	Interno

Temario de Plan de capacitación Auditores Internos

Introducción a la Auditoria

Objetivo: Conocer y recordar términos y proceso de las auditorías internas en la organización.

Temas:

- Introducción al control.
- Normativas
- Proceso de Auditoria

Herramientas y Proceso de auditoría

Objetivo: Conocer y recordar herramientas que se utilizan y pueden ser útiles para realizar una auditoría dentro de la organización.

Temas:

- Comunicación con el auditado
- Sistema de gestión de calidad
- Matriz de riesgo
- Documentación de trabajo
- Elaboración y redacción de informes
- Caso práctico

Prevención de fraude en las instituciones financieras

Objetivo: Analizar los diferentes mecanismos de prevención de fraude en las instituciones financieras de tal forma que puedan ser aplicadas en cada una de nuestras etapas de carteras.

Temas:

- Que es fraude
- Modalidades frecuentes de fraude en instituciones financieras
- Mecanismos para evitar el fraude
- Mecanismos de control y seguimiento para prevenir acciones fraudulentas
- Sanciones internas y procedimientos legales

Tipos de Auditoría que se pueden aplicar en la organización

Objetivo: Conocer qué tipo de auditorías existen y se puede aplicar dado el caso que se presente.

Temas:

- Auditoría legal
- Auditoría contable 1
- Auditoría contable 2
- Auditoría por procesos
- Auditoría en compras y contrataciones
- Auditoría en sistemas de Información
- Taller de evaluación final

Comunicación efectiva

Objetivo: Dar a conocer técnicas de comunicación efectiva y asertiva, en diferentes situaciones y contextos organizacionales.

Temas:

- Proceso de la comunicación
- Conflictos en la comunicación
- La escucha activa
- Estilos de comunicación
- Habilidad de proyectar empatía
- Nivel de flexibilidad interpersonal
- Retroalimentación en la comunicación
- Comunicación con compañeros y con clientes externos
- Sistemas de organizacionales, interpretación y herramientas

Administración efectiva del tiempo

Objetivo: Dar a conocer estrategias y herramientas que les ayudarán a optimizar efectivamente el tiempo.

Temas:

- Definición de la administración efectiva del tiempo
- Planeamiento del trabajo diario
- Reuniones efectivas
- Uso de organizadores y herramientas tecnológicas de la administración del tiempo

- Establecimiento de prioridades
- Importancia de la planeación y control

Orientación al Logro

Objetivo: Dar a conocer elementos claves en el cumplimiento de objetivos y metas personales.

Temas:

- Que es la orientación al logro
- Enfoque a resultados
- Directrices para el desarrollo personal
- Como fijar nuestras metas y objetivos
- Como elaborar planes de acción para el cumplimiento de nuestras metas y objetivos
- La actitud proactiva

Liderazgo

Objetivo: Conocer y analizar técnicas para fortalecer las habilidades de liderazgo para llevar equipos y cumplir eficazmente objetivos y metas.

Temas:

- Estilos de liderazgo
- Liderazgo situacional y estratégico
- El establecimiento de metas y objetivos
- Técnicas de seguimiento y acompañamiento

- El Empowerment y la delegación
- Identificación de oportunidades de mejora
- Comunicación efectiva y asertiva

Orientación al cliente

Objetivo: Análisis de elementos de mayor importancia en la interacción con el cliente que generan idealización y relaciones a largo plazo con el cliente.

Temas:

- Importancia del cliente
- Importancia de la sintonía y empatía en la atención al cliente
- Detección y análisis de las necesidades del cliente
- La fidelización del cliente
- Comunicación efectiva y oportuna
- Lenguaje verbal y no verbal
- El tratamiento de quejas y reclamos

Se detalla a continuación de forma gráfica el plan de carrera propuesto para el área de Auditoría Interna de la empresa Sicobra S.A.:

Gráfico 4 Plan de Carrera área de Auditoría Interna Sicobra S.A.

PLAN DE CARRERA ÁREA DE AUDITORIA INTERNA - SICOBRA S.A.

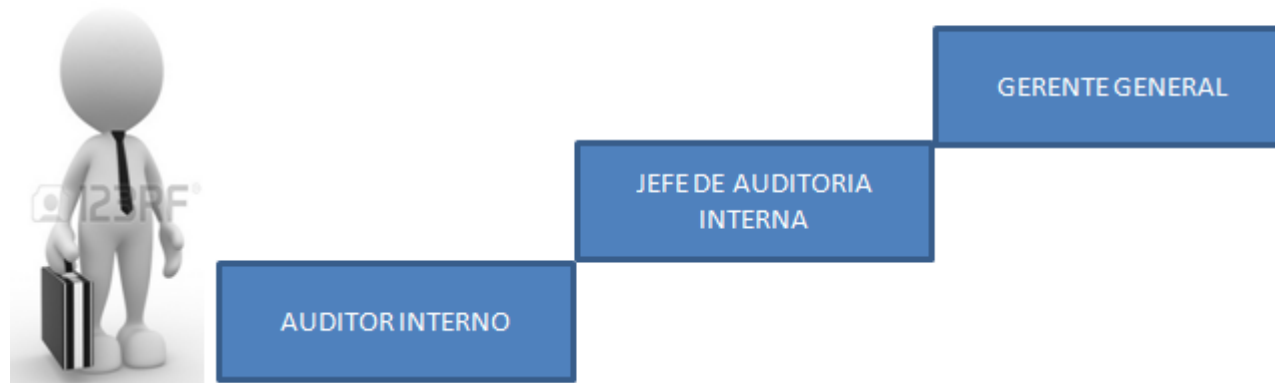


Tabla 19 Plan de capacitación para el área de Contabilidad y Finanzas

PLAN DE CAPACITACIÓN SICOBRA S.A.					
ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS					
EJES DE CAPACITACIÓN	Nº	TEMA	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	DURACIÓN	CAPACITACIÓN
CAPACITACIÓN TÉCNICA	1	Fundamentos de la Contabilidad	Conocer la importancia y los tipos de contabilidad que se debe conocer para el bien de la organización	10 Horas	Externo
	2	Contabilidad general básica	Dar a conocer Sistemas de información, planificación, y otros factores que ayuden a ver de manera general la contabilidad	20 Horas	Externo
	3	Contabilidad y normativas contables	Dar a conocer normas y herramientas para la contabilidad	20 Horas	Externo
	4	Comunicación efectiva	Dar a conocer técnicas de comunicación efectiva y asertiva, en diferentes situaciones y contextos organizacionales	8 Horas	Externo
	5	Administración efectiva del tiempo	Dar a conocer estrategias y herramientas que les ayudarán a optimizar efectivamente el tiempo	8 Horas	Externo
CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS	6	Orientación al Logro	Dar a conocer elementos claves en el cumplimiento de objetivos y metas personales	16 Horas	Interno
	7	Liderazgo	Conocer y analizar técnicas para fortalecer las habilidades de liderazgo para llevar equipos y cumplir eficazmente objetivos y metas	16 Horas	Externo
	8	Orientación al cliente	Análisis de elementos de mayor importancia en la interacción con el cliente que generan fidelización y relaciones a largo plazo con el cliente	16 Horas	Interno

Temario de Plan de capacitación Contabilidad y Finanzas

Fundamentos de la Contabilidad

Objetivo: Conocer la importancia y los tipos de contabilidad que se debe conocer para el bien de la organización.

Temas:

- Importancia de la contabilidad para la empresa
- La relevancia de una buena asesoría contable
- Qué tipo de contabilidad se debe llevar en la organización

Contabilidad General Básica

Objetivo: Dar a conocer Sistemas de información, planificación, y otros factores que ayuden a ver de manera general la contabilidad.

Temas:

- Sistemas de información económico financiero y periodicidad de los mismos
- Aplicación del principio contable devengado
- Estructura patrimonial del balance
- Naturaleza financiera del activo y del pasivo
- Indicadores financieros
- Presupuestos

Contabilidad y Normativas contables

Objetivo: Dar a conocer normas y herramientas para la contabilidad.

Temas:

- Normas especiales sobre elaboración de balances
- Cuotas de participación
- Corrección monetaria
- Determinación del capital propio
- Cálculo de la revalorización de capital propio y su distribución entre cuentas de patrimonio, las cuentas individuales de la capital.
- Calculo de provisiones
- Interés al capital

Comunicación efectiva

Objetivo: Dar a conocer técnicas de comunicación efectiva y asertiva, en diferentes situaciones y contextos organizacionales.

Temas:

- Proceso de la comunicación
- Conflictos en la comunicación
- La escucha activa
- Estilos de comunicación
- Habilidad de proyectar empatía
- Nivel de flexibilidad interpersonal

- Retroalimentación en la comunicación
- Comunicación con compañeros y con clientes externos
- Sistemas de organizacionales, interpretación y herramientas

Administración efectiva del tiempo

Objetivo: Dar a conocer estrategias y herramientas que les ayudarán a optimizar efectivamente el tiempo.

Temas:

- Definición de la administración efectiva del tiempo
- Planeamiento del trabajo diario
- Reuniones efectivas
- Uso de organizadores y herramientas tecnológicas de la administración del tiempo
- Establecimiento de prioridades
- Importancia de la planeación y control

Orientación al Logro

Objetivo: Dar a conocer elementos claves en el cumplimiento de objetivos y metas personales.

Temas:

- Que es la orientación al logro
- Enfoque a resultados
- Directrices para el desarrollo personal

- Como fijar nuestras metas y objetivos
- Como elaborar planes de acción para el cumplimiento de nuestras metas y objetivos
- La actitud proactiva

Liderazgo

Objetivo: Conocer y analizar técnicas para fortalecer las habilidades de liderazgo para llevar equipos y cumplir eficazmente objetivos y metas.

Temas:

- Estilos de liderazgo
- Liderazgo situacional y estratégico
- El establecimiento de metas y objetivos
- Técnicas de seguimiento y acompañamiento
- El Empowerment y la delegación
- Identificación de oportunidades de mejora
- Comunicación efectiva y asertiva

Orientación al cliente

Objetivo: Análisis de elementos de mayor importancia en la interacción con el cliente que generan idealización y relaciones a largo plazo con el cliente.

Temas:

- Importancia del cliente
- Importancia de la sintonía y empatía en la atención al cliente

-
- Detección y análisis de las necesidades del cliente
 - La fidelización del cliente
 - Comunicación efectiva y oportuna
 - Lenguaje verbal y no verbal
 - El tratamiento de quejas y reclamos

Se detalla a continuación de forma gráfica el plan de carrera propuesto para el área de Contabilidad y Finanzas de la empresa Sicobra S.A.:

Gráfico 5 Plan de Carrera área de Contabilidad y Finanzas Sicobra S.A.

PLAN DE CARRERA ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS - SICOBRA S.A.

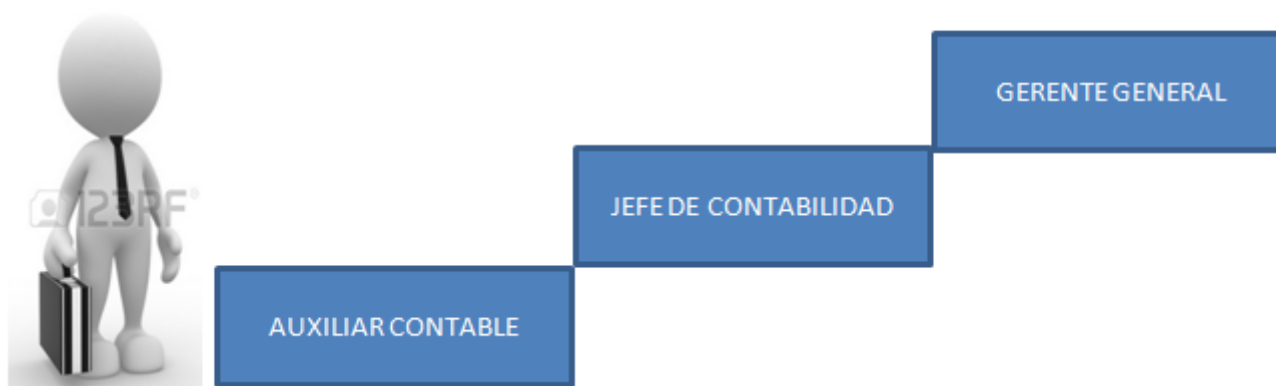


Tabla 20 Plan de capacitación para el área de Recursos Humanos

PLAN DE CAPACITACIÓN SICOBRA S.A.					
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS					
EJES DE CAPACITACIÓN	Nº	TEMA	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	DURACIÓN	CAPACITACIÓN
CAPACITACIÓN TÉCNICA	1	Entrevista Laboral profunda por competencias	Comprender técnicas y estrategias para conocer a fondo el perfil psicológico y emocional, validación de competencias humanas	10 Horas	Externo
	2	Relaciones laborales	Estar actualizado en las nuevas tendencias de liderazgo empresarial y cultura laboral.	10 Horas	Externo
	3	Assessment center	Conocer el fundamento de la metodología del Assessment center, conocer el proceso y los resultados que se pueden lograr	10 Horas	Externo
	4	Indicadores de medición de Recursos Humanos	Desarrollo de habilidades para establecer una administración productiva del área de RRHH	10 Horas	Externo
	5	Comunicación efectiva	Dar a conocer técnicas de comunicación efectiva y asertiva, en diferentes situaciones y contextos organizacionales	8 Horas	Externo
	6	Administración efectiva del tiempo	Dar a conocer estrategias y herramientas que les ayudarán a optimizar efectivamente el tiempo	8 Horas	Externo
CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS	7	Orientación al Logro	Dar a conocer elementos claves en el cumplimiento de objetivos y metas personales	16 Horas	Interno
	8	Liderazgo	Conocer y analizar técnicas para fortalecer las habilidades de liderazgo para llevar equipos y cumplir eficazmente objetivos y metas	16 Horas	Externo
	9	Orientación al cliente	Análisis de elementos de mayor importancia en la interacción con el cliente que generan fidelización y relaciones a largo plazo con el cliente	16 Horas	Interno

Temario de Plan de capacitación Contabilidad y Finanzas

Entrevista laboral profunda por competencias

Objetivo: Comprender técnicas y estrategias para conocer a fondo el perfil psicológico y emocional, validación de competencias humanas.

Temas:

- Objetivos de la entrevista
- Tipos de entrevista
- Que elementos contiene
- Fases de la entrevista
- Proceso de la entrevista
- Análisis profundo del CV
- Programación Neurolingüística
- La entrevista competencias
- Selección del candidato

Relaciones laborales

Objetivo: Estar actualizado en las nuevas tendencias de liderazgo empresarial y cultura laboral.

Temas:

- Que son las relaciones laborales
- Obligaciones del patrono
- Obligaciones de los trabajadores
- Tipos de relaciones laborales
- Ambiente laboral y su entorno
- Disposiciones legales en materia laboral
- Clima laboral motivación y disciplina

Assessment Center

Objetivo: Conocer el fundamento de la metodología del Assessment center, conocer el proceso y los resultados que se pueden lograr.

Temas:

- Origen y evolución del Assessment Center
- Beneficios de la metodología
- Sus aplicaciones y alcance
- Definición de competencias
- Definición de competencias claves
- Competencias que se puede evaluar con la metodología Assessment Center
- Técnicas
- Desarrollo

- Coordinación e identificación de las competencias por parte de los observadores
- Reporte final

Comunicación efectiva

Objetivo: Dar a conocer técnicas de comunicación efectiva y asertiva, en diferentes situaciones y contextos organizacionales.

Temas:

- Proceso de la comunicación
- Conflictos en la comunicación
- La escucha activa
- Estilos de comunicación
- Habilidad de proyectar empatía
- Nivel de flexibilidad interpersonal
- Retroalimentación en la comunicación
- Comunicación con compañeros y con clientes externos
- Sistemas de organizacionales, interpretación y herramientas

Administración efectiva del tiempo

Objetivo: Dar a conocer estrategias y herramientas que les ayudarán a optimizar efectivamente el tiempo.

Temas:

- Definición de la administración efectiva del tiempo

- Planeamiento del trabajo diario
- Reuniones efectivas
- Uso de organizadores y herramientas tecnológicas de la administración del tiempo
- Establecimiento de prioridades
- Importancia de la planeación y control

Orientación al Logro

Objetivo: Dar a conocer elementos claves en el cumplimiento de objetivos y metas personales.

Temas:

- Que es la orientación al logro
- Enfoque a resultados
- Directrices para el desarrollo personal
- Como fijar nuestras metas y objetivos
- Como elaborar planes de acción para el cumplimiento de nuestras metas y objetivos
- La actitud proactiva

Liderazgo

Objetivo: Conocer y analizar técnicas para fortalecer las habilidades de liderazgo para llevar equipos y cumplir eficazmente objetivos y metas.

Temas:

- Estilos de liderazgo
- Liderazgo situacional y estratégico
- El establecimiento de metas y objetivos
- Técnicas de seguimiento y acompañamiento
- El Empowerment y la delegación
- Identificación de oportunidades de mejora
- Comunicación efectiva y asertiva

Orientación al cliente

Objetivo: Análisis de elementos de mayor importancia en la interacción con el cliente que generan idealización y relaciones a largo plazo con el cliente.

Temas:

- Importancia del cliente
- Importancia de la sintonía y empatía en la atención al cliente
- Detección y análisis de las necesidades del cliente
- La fidelización del cliente
- Comunicación efectiva y oportuna
- Lenguaje verbal y no verbal
- El tratamiento de quejas y reclamos

Se detalla a continuación de forma gráfica el plan de carrera propuesto para el área de Recursos Humanos de la empresa Sicobra S.A.:

Gráfico 6 Plan de Carrera área de Recursos Humanos Sicobra S.A.

PLAN DE CARRERA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS - SICOBRA S.A.



Tabla 21 Plan de capacitación para el área de Sistemas

PLAN DE CAPACITACIÓN SICOBRA S.A.					
ÁREA DE SISTEMAS					
EJES DE CAPACITACIÓN	Nº	TEMA	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	DURACIÓN	CAPACITACIÓN
CAPACITACIÓN TÉCNICA	1	Administración de datos y programación lógica	Dar una orientación mas profunda en la correcta administración de datos y poder dar una buena programación según sus necesidades	100 Horas	Externo
	2	Desarrollo informático en Java	Dar mas herramientas en Java como herramienta para el desarrollo de acceso a bases de datos	120 Horas	Externo
	3	Desarrollo informático en .NET	Desarrollo de aplicaciones y otros programas en distintos lenguajes de programación	120 Horas	Externo
	4	Desarrollo informático en Oracle	Dar una herramienta para el desarrollo de software	120 Horas	Externo
	5	Desarrollador informático en C++	Dar a conocer un lenguaje de programación para utilizarla como herramienta	120 Horas	Externo
	6	Administración efectiva del tiempo	Dar a conocer estrategias y herramientas que les ayudarán a optimizar efectivamente el tiempo	8 Horas	Externo
CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS	7	Orientación al Logro	Dar a conocer elementos claves en el cumplimiento de objetivos y metas personales	16 Horas	Interno
	8	Liderazgo	Conocer y analizar técnicas para fortalecer las habilidades de liderazgo para llevar equipos y cumplir eficazmente objetivos y metas	16 Horas	Externo
	9	Orientación al cliente	Análisis de elementos de mayor importancia en la interacción con el cliente que generan fidelización y relaciones a largo plazo con el cliente	16 Horas	Interno

Temario Plan de capacitación área de Sistemas

Administración de datos y programación lógica

Objetivo: Dar una orientación más profunda en la correcta administración de datos y poder dar una buena programación según sus necesidades.

Temas:

- Desarrollar aplicaciones tanto para web como en programas de escritorio.
- Diseño utilizando diferentes algoritmos de pseudocódigo y codificación en la PC pequeños sistemas
- Conceptos iniciales de programación, como uso de variables y tipos de datos.

Desarrollo informático en Java

Objetivo: Dar más herramientas en Java como herramienta para el desarrollo de acceso a bases de datos.

Temas:

- Desarrollo de programas para la web utilizando Java como lenguaje de programación.
- Diseño y creación de páginas Web para sus aplicaciones en Internet
- Relación del acceso de datos con Java y el modelo estandar de Java para la conexión con fuentes de datos.

Desarrollo informático en .NET

Objetivo: Desarrollo de aplicaciones y otros programas en distintos lenguajes de programación.

Temas:

- Desarrollo de aplicaciones en lenguaje C++ utilizando como herramienta el entorno de desarrollo Visual Studio: NET de Microsoft
- Reconocer e interpretar los distintos lenguajes de programación y su entorno de desarrollo
- Diseño de formularios complejos para aplicaciones que se ejecuten en internet
- Conocer y utilizar la tecnología para el acceso de datos

Desarrollo informático en Oracle

Objetivo: Dar una herramienta para el desarrollo de software.

Temas:

- Proyección de Software
- Interpretación y especificación de la documentación funcional de la solución a desarrollar en interacción con el equipo funcional
- Escribir en código los requerimientos de acuerdo a las características particulares de un lenguaje de programación

Desarrollador informático en C++

Objetivo: Dar a conocer un lenguaje de programación para utilizarla como herramienta.

Temas:

- Proyección de software
- Interpretar y especificar la documentación funcional de la solución a desarrollar en interacción con el equipo funcional.
- Escribir en código los requerimientos de acuerdo a las características particular de un lenguaje de programación, atendiendo a patrones, estándares y aplicaciones genéricas y testeando el/los componente/s desarrollado/s.

Administración efectiva del tiempo

Objetivo: Dar a conocer estrategias y herramientas que les ayudarán a optimizar efectivamente el tiempo.

Temas:

- Definición de la administración efectiva del tiempo
- Planeamiento del trabajo diario
- Reuniones efectivas
- Uso de organizadores y herramientas tecnológicas de la administración del tiempo
- Establecimiento de prioridades
- Importancia de la planeación y control

Orientación al Logro

Objetivo: Dar a conocer elementos claves en el cumplimiento de objetivos y metas personales.

Temas:

- Que es la orientación al logro
- Enfoque a resultados
- Directrices para el desarrollo personal
- Como fijar nuestras metas y objetivos
- Como elaborar planes de acción para el cumplimiento de nuestras metas y objetivos
- La actitud proactiva

Liderazgo

Objetivo: Conocer y analizar técnicas para fortalecer las habilidades de liderazgo para llevar equipos y cumplir eficazmente objetivos y metas.

Temas:

- Estilos de liderazgo
- Liderazgo situacional y estratégico
- El establecimiento de metas y objetivos
- Técnicas de seguimiento y acompañamiento
- El Empowerment y la delegación
- Identificación de oportunidades de mejora
- Comunicación efectiva y asertiva

Orientación al cliente

Objetivo: Análisis de elementos de mayor importancia en la interacción con el cliente que generan idealización y relaciones a largo plazo con el cliente.

Temas:

- Importancia del cliente
- Importancia de la sintonía y empatía en la atención al cliente
- Detección y análisis de las necesidades del cliente
- La fidelización del cliente
- Comunicación efectiva y oportuna
- Lenguaje verbal y no verbal
- El tratamiento de quejas y reclamos

Se detalla a continuación de forma gráfica el plan de carrera propuesto para el área de Sistemas de la empresa Sicobra S.A.:

Gráfico 7 Plan de Carrera área de Sistemas Sicobra S.A.

PLAN DE CARRERA ÁREA DE SISTEMAS - SICOBRA S.A.

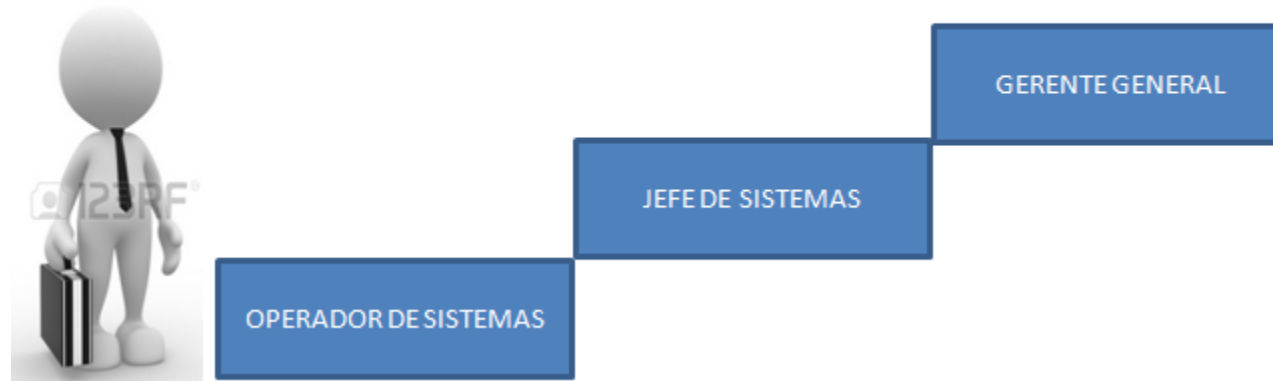


Tabla 22 Plan de capacitación para Gestor Telefónico

PLAN DE CAPACITACIÓN SICOBRA S.A.					
CARGO: GESTOR TELEFÓNICOS					
EJES DE CAPACITACIÓN	Nº	TEMA	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	DURACIÓN	CAPACITACIÓN
CAPACITACIÓN TÉCNICA	1	Técnicas de ventas	Que el participante logre a conocer y aplique herramientas y habilidades para las ventas	10 Horas	Externo
	2	Manejo de Objeciones y clientes difíciles	Permitir al colaborador conocer las objeciones frecuentes por parte de los clientes y enseñarles la forma de rebatir las objeciones así como el manejo de clientes difíciles	10 Horas	Externo
	3	El proceso crediticio en instituciones bancarias	Dar a conocer las etapas del proceso crediticio desde la evaluación crediticia hasta la recuperación	7 Horas	Interno
	4	Impacto del Servicio al cliente	Dar a conocer las herramientas necesarias para brindar una adecuada atención y servicio al cliente	7 Horas	Externo
	5	Técnica de cobranza efectiva	Analizar las mejores prácticas para la cobranza y herramientas para una buena recuperación de cartera	10 Horas	Externo
	6	Administración efectiva del tiempo	Dar a conocer estrategias y herramientas que les ayudarán a optimizar efectivamente el tiempo	8 Horas	Externo
CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS	7	Trabajo en Equipo	Dar a conocer habilidades para el manejo efectivo de relaciones interpersonales en cada uno de los equipos de trabajo enfocado al cumplimiento de metas y objetivos	16 Horas	Externo
	8	Orientación al cliente	Análisis de elementos de mayor importancia en la interacción con el cliente que generan fidelización y relaciones a largo plazo con el cliente	16 Horas	Interno
	9	Orientación al Logro	Dar a conocer elementos claves en el cumplimiento de objetivos y metas personales	16 Horas	Interno

Temario de Plan de capacitación de Gestor Telefónico

Técnica de Ventas

Objetivo: Que el participante logre a conocer y aplique herramientas y habilidades para las ventas.

Temas:

- Factores críticos para el éxito de ventas.
- Técnicas para reconocer las necesidades de los clientes.
- Habilidades para identificar el tipo de clientes.
- Elaboración de estrategia de ventas efectiva.
- Manejo efectivo de cierre de ventas.
- Cómo reconocer las señales de interés por parte del cliente.
- Cuando y como cerrar una venta.
- Técnicas de cierres de ventas.

Manejo de Objeciones y clientes difíciles

Objetivo: Permitir al colaborador conocer las objeciones frecuentes por parte de los clientes y enseñarles la forma de rebatir las objeciones así como el manejo de clientes difíciles.

Temas:

- Que son las objeciones.
- Clasificación de las objeciones.
- Manejo de objeciones.
- Clasificación de clientes y sus necesidades.

- Como generar empatía con el cliente.
- Como manejar clientes difíciles.

El proceso crediticio en instituciones bancarias

Objetivo: Dar a conocer las etapas del proceso crediticio desde la evaluación crediticia hasta la recuperación.

Temas:

- Características del proceso crediticio en el segmento bancario.
- Metodología crediticia.
- Análisis del cliente aspectos de predisposición, situación familiar, situación socioeconómica.
- Proceso de promoción y evaluación crediticia.
- Seguimiento de la cartera.
- Cobranza y recuperación preventiva de la cartera.

Técnica de cobranza efectiva

Objetivo: Analizar las mejores prácticas para la cobranza y herramientas para una buena recuperación de cartera.

Temas:

- El proceso de la cobranza
- La cobranza efectiva
- La cobranza judicial y extrajudicial
- Análisis de la cartera según su tipo

- Técnicas de cobranza
- Causales de no pago
- Elementos claves para la cobranza efectiva
- Prevención de cartera vencida

Administración efectiva del tiempo

Objetivo: Dar a conocer estrategias y herramientas que les ayudarán a optimizar efectivamente el tiempo.

Temas:

- Definición de la administración efectiva del tiempo
- Planeamiento del trabajo diario
- Reuniones efectivas
- Uso de organizadores y herramientas tecnológicas de la administración del tiempo
- Establecimiento de prioridades
- Importancia de la planeación y control

Trabajo en equipo

Objetivo: Dar a conocer habilidades para el manejo efectivo de relaciones interpersonales en cada uno de los equipos de trabajo enfocado al cumplimiento de metas y objetivos.

Temas:

- Importancia del trabajo en equipo

- Fundamentos del trabajo en equipo
- Integración y sinergia
- Establecimiento de metas y roles
- Enfoque a resultados
- Acuerdos y compromisos
- La retroalimentación positiva

Orientación al cliente

Objetivo: Análisis de elementos de mayor importancia en la interacción con el cliente que generan idealización y relaciones a largo plazo con el cliente.

Temas:

- Importancia del cliente
- Importancia de la sintonía y empatía en la atención al cliente
- Detección y análisis de las necesidades del cliente
- La fidelización del cliente
- Comunicación efectiva y oportuna
- Lenguaje verbal y no verbal
- El tratamiento de quejas y reclamos

Orientación al Logro

Objetivo: Dar a conocer elementos claves en el cumplimiento de objetivos y metas personales.

Temas:

- Que es la orientación al logro
- Enfoque a resultados
- Directrices para el desarrollo personal
- Como fijar nuestras metas y objetivos
- Como elaborar planes de acción para el cumplimiento de nuestras metas y objetivos
- La actitud proactiva

Tabla 23 Plan de Capacitación para Supervisor Telefónico

PLAN DE CAPACITACIÓN SICOBRA S.A.					
CARGO: SUPERVISOR TELEFÓNICO					
EJES DE CAPACITACIÓN	Nº	TEMA	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	DURACIÓN	CAPACITACIÓN
CAPACITACIÓN TÉCNICA	1	Técnicas de control y supervisión	Proporcionar al supervisor las herramientas para el desarrollo, enfocar habilidades y destrezas de dirección en la formación de equipos de trabajo	15 Horas	Externo
	2	Uso de reportaría en la administración de carteras	Conocer las principales herramientas de reportaría y seguimiento de las diferentes carteras	8 Horas	Interno
	3	Manejo de objeciones y clientes difíciles	Permitir conocer las objeciones frecuentes de los clientes y enseñarle a manejar efectivamente las objeciones así como clientes difíciles	10 Horas	Externo
	4	Análisis financiero	Analizar variables que deben ser tomadas en cuenta con el fin de disminuir el riesgo de morosidad	10 Horas	Externo
	5	Técnica de cobranza efectiva	Analizar las mejores prácticas para la cobranza y herramientas para una buena recuperación de cartera	10 Horas	Externo
	6	Administración efectiva del tiempo	Dar a conocer estrategias y herramientas que les ayudarán a optimizar efectivamente el tiempo	8 Horas	Externo
CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS	7	Orientación al Logro	Dar a conocer elementos claves en el cumplimiento de objetivos y metas personales	16 Horas	Interno
	8	Liderazgo	Conocer y analizar técnicas para fortalecer las habilidades de liderazgo para llevar equipos y cumplir eficazmente objetivos y metas	16 Horas	Externo
	9	Orientación al cliente	Análisis de elementos de mayor importancia en la interacción con el cliente que generan fidelización y relaciones a largo plazo con el cliente	16 Horas	Interno

Temario de Plan de capacitación Supervisor Telefónico

Técnicas de control y Supervisión

Objetivo: Proporcionar al supervisor las herramientas para el desarrollo, enfocar habilidades y destrezas de dirección en la formación de equipos de trabajo.

Temas:

- Proporcionar al supervisor de telefonía las herramientas para el desarrollo enfocado en sus habilidades y destrezas de dirección en la formación de equipos de trabajo competitivos.
- Como fijar los objetivos retadores
- Planificación de trabajo en equipo
- Delegación de responsabilidades
- Planificación del trabajo en campo
- Seguimiento de la gestión comercial del equipo
- Retroalimentación y feedback al equipo alineado dependiendo a su equipo de trabajo
- Herramientas de control y apoyo en la gestión
- Estrategias para mejorar la gestión de carteras de acuerdo al producto de su equipo de trabajo.

Uso de reportería en la administración de cartera

Objetivo: Conocer las principales herramientas de reportería y seguimiento de las diferentes carteras.

Temas:

- Cuáles son los principales reportes de administración de cartera.
- Cómo utilizar las herramientas de reportería para la prevención de morosidad
- Reportes internos y externos
- Variación de la cartera
- Indicadores de morosidad
- Indicadores de gestión

Manejo de objeciones y clientes difíciles

Objetivo: Permitir conocer las objeciones frecuentes de los clientes y enseñarle a manejar efectivamente las objeciones así como clientes difíciles.

Tema:

- Que son las objeciones.
- Clasificación de las objeciones.
- Manejo de objeciones.
- Clasificación de clientes y sus necesidades.
- Como generar empatía con el cliente.
- Como manejar clientes difíciles.

Análisis financiero

Objetivo: Analizar variables que deben ser tomadas en cuenta con el fin de disminuir el riesgo de morosidad.

Temas:

- Que es el análisis financiero
- Importancia del análisis financiero
- Fuentes de información para realizar un adecuado análisis financiero
- Análisis de estados financieros
- Flujo de efectivo

Técnica de cobranza efectiva

Objetivo: Analizar las mejores prácticas para la cobranza y herramientas para una buena recuperación de cartera.

Temas:

- El proceso de la cobranza
- La cobranza efectiva
- La cobranza judicial y extrajudicial
- Análisis de la cartera según su tipo
- Técnicas de cobranza
- Causales de no pago
- Elementos claves para la cobranza efectiva
- Prevención de cartera vencida

Administración efectiva del tiempo

Objetivo: Dar a conocer estrategias y herramientas que les ayudarán a optimizar efectivamente el tiempo.

Temas:

- Definición de la administración efectiva del tiempo
- Planeamiento del trabajo diario
- Reuniones efectivas
- Uso de organizadores y herramientas tecnológicas de la administración del tiempo
- Establecimiento de prioridades
- Importancia de la planeación y control

Orientación al Logro

Objetivo: Dar a conocer elementos claves en el cumplimiento de objetivos y metas personales.

Temas:

- Que es la orientación al logro
- Enfoque a resultados
- Directrices para el desarrollo personal
- Como fijar nuestras metas y objetivos
- Como elaborar planes de acción para el cumplimiento de nuestras metas y objetivos
- La actitud proactiva

Liderazgo

Objetivo: Conocer y analizar técnicas para fortalecer las habilidades de liderazgo para llevar equipos y cumplir eficazmente objetivos y metas.

Temas:

- Estilos de liderazgo
- Liderazgo situacional y estratégico
- El establecimiento de metas y objetivos
- Técnicas de seguimiento y acompañamiento
- El Empowerment y la delegación
- Identificación de oportunidades de mejora
- Comunicación efectiva y asertiva

Orientación al cliente

Objetivo: Análisis de elementos de mayor importancia en la interacción con el cliente que generan idealización y relaciones a largo plazo con el cliente.

Temas:

- Importancia del cliente
- Importancia de la sintonía y empatía en la atención al cliente
- Detección y análisis de las necesidades del cliente
- La fidelización del cliente
- Comunicación efectiva y oportuna
- Lenguaje verbal y no verbal
- El tratamiento de quejas y reclamos

Tabla 24 Plan de Capacitación para Jefe de Producción

PLAN DE CAPACITACIÓN SICOBRA S.A.					
CARGO: JEFE DE PRODUCCIÓN					
EJES DE CAPACITACIÓN	Nº	TEMA	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	DURACIÓN	CAPACITACIÓN
CAPACITACIÓN TÉCNICA	1	Mercadeo en instituciones financieras	Conocer como realizar estudios de mercadeo en instituciones financieras para lograr un mejor posicionamiento en el mercado e incrementar la cartera de clientes	10 Horas	Interno
	2	Análisis de riesgo	Realizar un análisis de la evaluación de riesgos de cada zona y conocer para elaborar planes de acción para minimizar el riesgo	10 Horas	Interno
	3	Prevención de fraude en las instituciones financieras	Analizar los diferentes mecanismos de prevención de fraude en las instituciones financieras de tal forma que puedan ser aplicadas en cada una de nuestras etapas de carteras	10 Horas	Interno
	4	Supervisión y desarrollo de equipos comerciales	Conocer estrategias para desarrollar equipos de trabajo y mejorar su rendimiento	10 Horas	Externo
	5	Comunicación efectiva	Dar a conocer técnicas de comunicación efectiva y asertiva, en diferentes situaciones y contextos organizacionales	8 Horas	Externo
	6	Análisis financiero	Analizar las variables que deben tomarse en cuenta al realizar un análisis financiero a fin de disminuir el riesgo de morosidad	10 Horas	Externo
	7	Administración efectiva del tiempo	Dar a conocer estrategias y herramientas que les ayudarán a optimizar efectivamente el tiempo	8 Horas	Externo
CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS	8	Orientación al Logro	Dar a conocer elementos claves en el cumplimiento de objetivos y metas personales	16 Horas	Interno
	9	Liderazgo	Conocer y analizar técnicas para fortalecer las habilidades de liderazgo para llevar equipos y cumplir eficazmente objetivos y metas	16 Horas	Externo

	10	Orientación al cliente	Análisis de elementos de mayor importancia en la interacción con el cliente que generan fidelización y relaciones a largo plazo con el cliente	16 Horas	Interno
--	----	------------------------	--	----------	---------

Temario de Plan de capacitación Jefe de Producción

Mercadeo en instituciones financieras

Objetivo: Conocer como realizar estudios de mercadeo en instituciones financieras para lograr un mejor posicionamiento en el mercado e incrementar la cartera de clientes.

Temas:

- Características de los programas de mercadeo
- Tasa de crecimiento de clientes en la institución
- Análisis de estrategias de las competencias
- Análisis FODA de las instituciones financieras del país
- Oportunidades y amenazas
- Sostenibilidad de la empresa
- Estrategias de posicionamiento en el mercado

Análisis de Riesgo

Objetivo: Realizar un análisis de la evaluación de riesgos de cada zona y conocer para elaborar planes de acción para minimizar el riesgo.

Temas:

- Importancia del análisis del riesgo en las instituciones financieras
- Planes de acción para minimizar el riesgo de morosidad en cada zona
- Condiciones de herramientas de normalización y registro de información.
- Análisis de riesgo
- Tipología de riesgo

- Centrales de riesgo

Prevención de fraude en las instituciones financieras

Objetivo: Analizar los diferentes mecanismos de prevención de fraude en las instituciones financieras de tal forma que puedan ser aplicadas en cada una de nuestras etapas de carteras.

Temas:

- Que es fraude
- Modalidades frecuentes de fraude en instituciones financieras
- Mecanismos para evitar el fraude
- Mecanismos de control y seguimiento para prevenir acciones fraudulentas
- Sanciones internas y procedimientos legales

Supervisión y desarrollo de equipos de trabajo

Objetivo: Conocer estrategias para desarrollar equipos de trabajo y mejorar su rendimiento.

Temas:

- Estrategias para generar un equipo de trabajo eficiente
- Técnicas de dirección efectiva de equipos
- Técnicas de Coaching y PNL para el desarrollo de competencias en los colaboradores y obtener mejores resultados del equipo de trabajo
- Como realizar un seguimiento efectivo de la gestión del equipo de trabajo
- Delegación efectiva y empowerment

Comunicación efectiva

Objetivo: Dar a conocer técnicas de comunicación efectiva y asertiva, en diferentes situaciones y contextos organizacionales.

Temas:

- Proceso de la comunicación
- Conflictos en la comunicación
- La escucha activa
- Estilos de comunicación
- Habilidad de proyectar empatía
- Nivel de flexibilidad interpersonal
- Retroalimentación en la comunicación
- Comunicación con compañeros y con clientes externos
- Sistemas de organizacionales, interpretación y herramientas

Análisis financiero

Objetivo: Analizar las variables que deben tomarse en cuenta al realizar un análisis financiero a fin de disminuir el riesgo de morosidad.

Temas:

- Que es el análisis financiero
- Importancia del análisis financiero
- Fuentes de información para realizar un adecuado análisis financiero
- Análisis de estados financieros
- Flujo de efectivo

Administración efectiva del tiempo

Objetivo: Dar a conocer estrategias y herramientas que les ayudarán a optimizar efectivamente el tiempo.

Temas:

- Definición de la administración efectiva del tiempo
- Planeamiento del trabajo diario
- Reuniones efectivas
- Uso de organizadores y herramientas tecnológicas de la administración del tiempo
- Establecimiento de prioridades
- Importancia de la planeación y control

Orientación al Logro

Objetivo: Dar a conocer elementos claves en el cumplimiento de objetivos y metas personales.

Temas:

- Que es la orientación al logro
- Enfoque a resultados
- Directrices para el desarrollo personal
- Como fijar nuestras metas y objetivos
- Como elaborar planes de acción para el cumplimiento de nuestras metas y objetivos
- La actitud proactiva

Liderazgo

Objetivo: Conocer y analizar técnicas para fortalecer las habilidades de liderazgo para llevar equipos y cumplir eficazmente objetivos y metas.

Temas:

- Estilos de liderazgo
- Liderazgo situacional y estratégico
- El establecimiento de metas y objetivos
- Técnicas de seguimiento y acompañamiento
- El Empowerment y la delegación
- Identificación de oportunidades de mejora
- Comunicación efectiva y asertiva

Orientación al cliente

Objetivo: Análisis de elementos de mayor importancia en la interacción con el cliente que generan idealización y relaciones a largo plazo con el cliente.

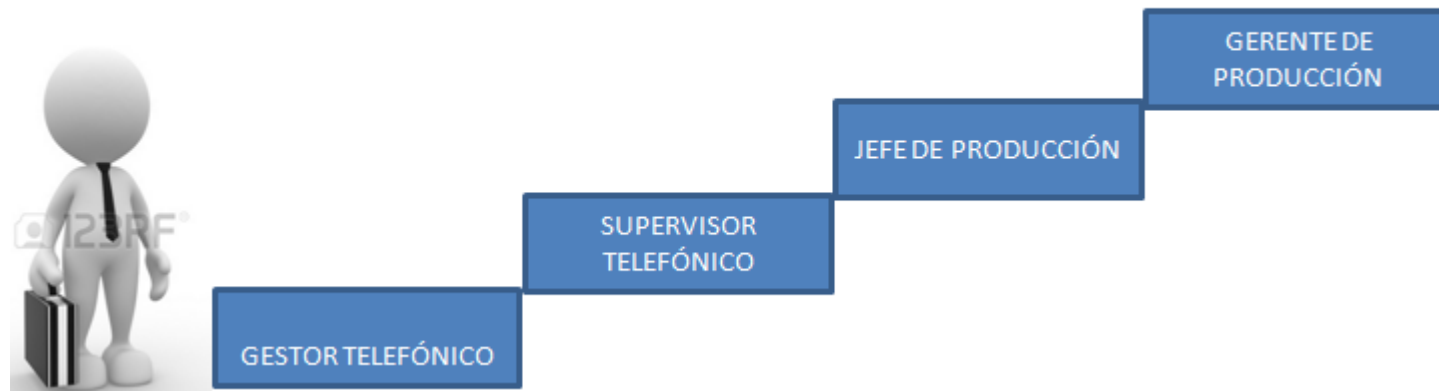
Temas:

- Importancia del cliente
- Importancia de la sintonía y empatía en la atención al cliente
- Detección y análisis de las necesidades del cliente
- La fidelización del cliente
- Comunicación efectiva y oportuna
- Lenguaje verbal y no verbal
- El tratamiento de quejas y reclamos

A continuación se detalla de forma gráfica el plan de carrera propuesto para el área de Producción de la empresa Sicobra S.A:

Gráfico 8 Plan de Carrera área de Producción Sicobra S.A.

PLAN DE CARRERA ÁREA DE PRODUCCIÓN - SICOBRA S.A.



5.08 Plan de formación para Sicobra S.A.

Para la estructuración del plan de desarrollo debemos tomar en cuenta todas las necesidades de formación que apalanque el plan de Carreas.

Para esto es necesario realizar una entrevista a los colaboradores, debemos validar el perfil y que se cumpla el plan de capacitación, estos elementos serán aspectos importantes para poder definir cuales con las necesidades de formación del colaborador alineado a los requerimientos del plan de carrera.

Los tres ejes en los que se trabajará en el plan de formación son los siguientes:

- **Formación técnica.** En la que consideraremos los conocimientos básicos dado el giro del negocio de la empresa del área.
- **Formación de competencias.** Esta se basara en las competencias de cargos que se encuentren en la línea de carrera del empleado. Este punto busca generar dinámicas de comportamiento con relación a las exigencias de los nuevos cargos dentro de las líneas de carrera.
- **Formación y desarrollo personal.** Este punto va enfocado al desarrollo humano, en el que abordaran temas de desarrollo de índole personal, familiar, emocional que le permitirán a los colaboradores desenvolverse mejor en distintos ámbitos de su vida.

Plan de formación

Tabla 25 Plan de Formación para el área de Producción

PLAN DE FORMACIÓN PARA EL ÀREA DE PRODUCCIÒN - SICOBRA S.A.							
EJES DE CAPACITACIÓN	TEMA	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	CARGO			DURACIÓN	CAPACITACIÓN
			GESTOR TELEFÓNICO	SUPERVISOR TELEFÓNICO	JEFE DE PRODUCCIÓN		
CAPACITACIÓN TÉCNICA	Escuela de calidad en servicio y atención al cliente	Mejorar el servicio y atención al cliente externo	X	X		100 Horas	Interno
	Marketing de productos Financieros	Conocer el posicionamiento de Sicobra S.A. así como los productos mas vendidos en cada zona del país		X	X	20 Horas	Interno
	Escuela de formación en Cobranzas	Reforzar conocimientos, enfoques y perspectivas de la cobranza efectiva	X	X	X	120 Horas	Interno
	Formación en gestión de cartera	Analizar y reforzar las técnicas y herramientas más efectivas en la gestión de cobranzas	X	X		120 Horas	Externo
	Mercadeo	Fomentar una cultura de mercadeo, ventas y servicio que genere un mejor posicionamiento		X		100 Horas	Externo

	Administración y gestión del recurso humano	Profundizar el conocimiento de los participantes respecto a los principales ejes de acción de la gestión del talento humano		X	X	120 Horas	Externo
FORMACIÓN EN COMPETENCIAS	Consecución de resultados	Dara conocer elementos claves en el cumplimiento de los objetivos y metas personales e institucionales	X	X	X	200 Horas	Externo
	Servicio y Orientación al cliente	Analizar los elementos de importancia en la interacción con el cliente	X	X	X	200 Horas	Externo
FORMACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL	Charla Informativa " el rol del área de Producción y las posibilidades de crecimiento profesional"	Dar a conocer a los colaboradores de la empresa las oportunidades de crecimiento y desarrollo en la organización	X	X	X	5 Horas	Interno
	Inteligencia emocional y aplicaciones en la vida cotidiana	Lograr que los colaboradores conozcan como aplicar la inteligencia emocional en los distintos ámbitos de su vida	X	X	X	10 Horas	Interno

5.09 Etapa de Ejecución y Seguimiento

La ejecución del plan de formación detallado anteriormente tendrá una duración de tres años para cada cargo. Esto quiere decir que en el lapso indicado se deberá ejecutar todas las actividades de formación para un colaborador que necesite crecer de un cargo a otro en su línea de carrera.

Este seguimiento se lo debe realizar de manera semestral y se debe enfocar básicamente en el cumplimiento de las actividades comprendidas en el plan de formación antes detallado por parte de la organización y el colaborador. Es de responsabilidad de la organización cumplir con la ejecución del cronograma, sensibilizar e informar al cliente interno respecto a proceso, ver por el buen cumplimiento logístico y metodológico del plan de formación.

La responsabilidad del colaborador es cumplir con los cronogramas del programa, asistir puntual y responsablemente a todos los programas de formación que se han acordado, así como asignar el tiempo suficiente para realizar un adecuado refuerzo de conocimientos y aprendizaje.

5.10 Metodología de diseño del Plan de Carrera

La metodología que vamos a utilizar debido a la tendencia actual de la gestión del Talento Humano por competencias es la que Propone Martha Alles, para Martha la evaluación de una persona al puesto de trabajo se puede realizar a través de la ejecución

de: evaluaciones de desempeño, evaluación de 360°, evaluación de 180°, assesment center y entrevistas por incidentes críticos.

- **Evaluación de desempeño.** En este tipo de evaluación se combina con el establecimiento de objetivos a cumplirse en un periodo de tiempo.
- **Evaluación de 360°.** Aquí se evalúa al colaborador a través de una consulta a distintos niveles de la organización, incluyendo la evaluación propia del individuo, la evaluación de superiores, pares y subordinados.
- **Evaluación de 180°.** Consiste en tener una evaluación de a través de una consulta respecto al nivel de competencias y desempeño laboral a distintos niveles de la organización como líneas de supervisión, cargos pares y la retroalimentación.
- **Assessment Center.** Que va a consistir en la evaluación de competencias específicas en momentos distintos. Este método se realiza para conocer el grado de desarrollo de competencias del colaborador. Esta actividad se la podría realizar al evaluar competencias en la toma de decisiones de desarrollo en el contexto del plan de carrera.
- **Entrevista por incidentes críticos.** A través de esta entrevista vamos a poder explorar y descubrir los incidentes críticos positivos y negativos de la persona, así como también sus competencias.

Cualquiera de estos métodos de evaluación con los que se utilizaran en la empresa Sicobra S.A. para nuestro plan de carrera planteado en el presente proyecto para el bien común de la organización y de quienes la conforman.

5.11 Elaboración del Plan de carrera

Una vez que se haga el levantamiento y análisis de la información de las líneas de carrera y las herramientas de valoración del personal se realiza la estructuración del plan de carrera.

Debemos identificar los puestos críticos en la organización identificando los back up o posibles sucesores de los cargos. Para ello se debe llenar el siguiente formato que facilitará la rápida identificación de los back-up:

Tabla 26 Cuadro de referencia de BackUp

CUADRO DE REFERENCIA DE BACK UP					
DATOS DEL CARGO			DATOS DEL COLABORADOR BACK UP		
ÁREA	CARGO	NOMBRE DEL COLABORADOR	CARGO	NOMBRE DEL COLABORADOR	VALORACIÓN DE DESEMPEÑO (CALIFICACIÓN)

Para una adecuada ejecución del plan de carrera es importante tomar en cuenta la siguiente información:

- Información general que vendría a ser el nombre del colaborador, el cargo que ocupa, perfil, formación, área, fecha de ingreso a la compañía.

- El resultado de todas las evaluaciones de desempeño realizadas.
- También el histórico de evaluaciones de desempeño realizadas al colaborador.
- Especificación de competencias que se deben desarrollar y actividades que se van a realizar para cumplir con este fin. Se debe incluir las fechas de realización y responsables de la ejecución.

Dado estos puntos se tomara en cuenta varios factores para el ascenso las cuales serán ponderadas de la siguiente manera:

Tabla 27 Cuadro de evaluación para el Plan de Carrera

EVALUACIÓN / INSUMO DE VALORACIÓN DE DESEMPEÑO	PORCENTAJE DE VALORACIÓN
Evaluaciones APOR (Administración por objetivos y resultados)	30%
Cumplimiento de Metas Mensuales	25%
Evaluación 360°	15%
Evaluaciones de Desempeño	15%
Aprobación de Plan de capacitación	15%
TOTAL	100%

La ponderación de los puntos detallados en el cuadro que antecede se ha ponderado de acuerdo al nivel de importancia y porte de cada una de ella.

5.12 Proceso de Ejecución del Plan de carrera

Proceso:

Recursos Humanos:

1. Se valida las posiciones claves y críticas dentro de la organización.
2. Elaboración de las líneas de carrera de la empresa.
3. Validación de la información del colaborador como la evaluación del desempeño, perfil del colaborador, estructura de organización, planificación estrategia, entre otras.
4. Consolidar la información de key People así como también los puestos claves dentro de la organización.
5. Realizar el diseño de las líneas de carrera.
6. Envío de información a Gerencia General para validación y aprobación.

Gerencia General:

7. Debe validar toda la información enviada, si la información es incorrecta o existe alguna observación se envía nuevamente a RRHH, si es correcta la información se aprueba.

Recursos Humanos:

8. Solicita al área de Organización y métodos la difusión del Manual de políticas y proceso del plan de carrera.

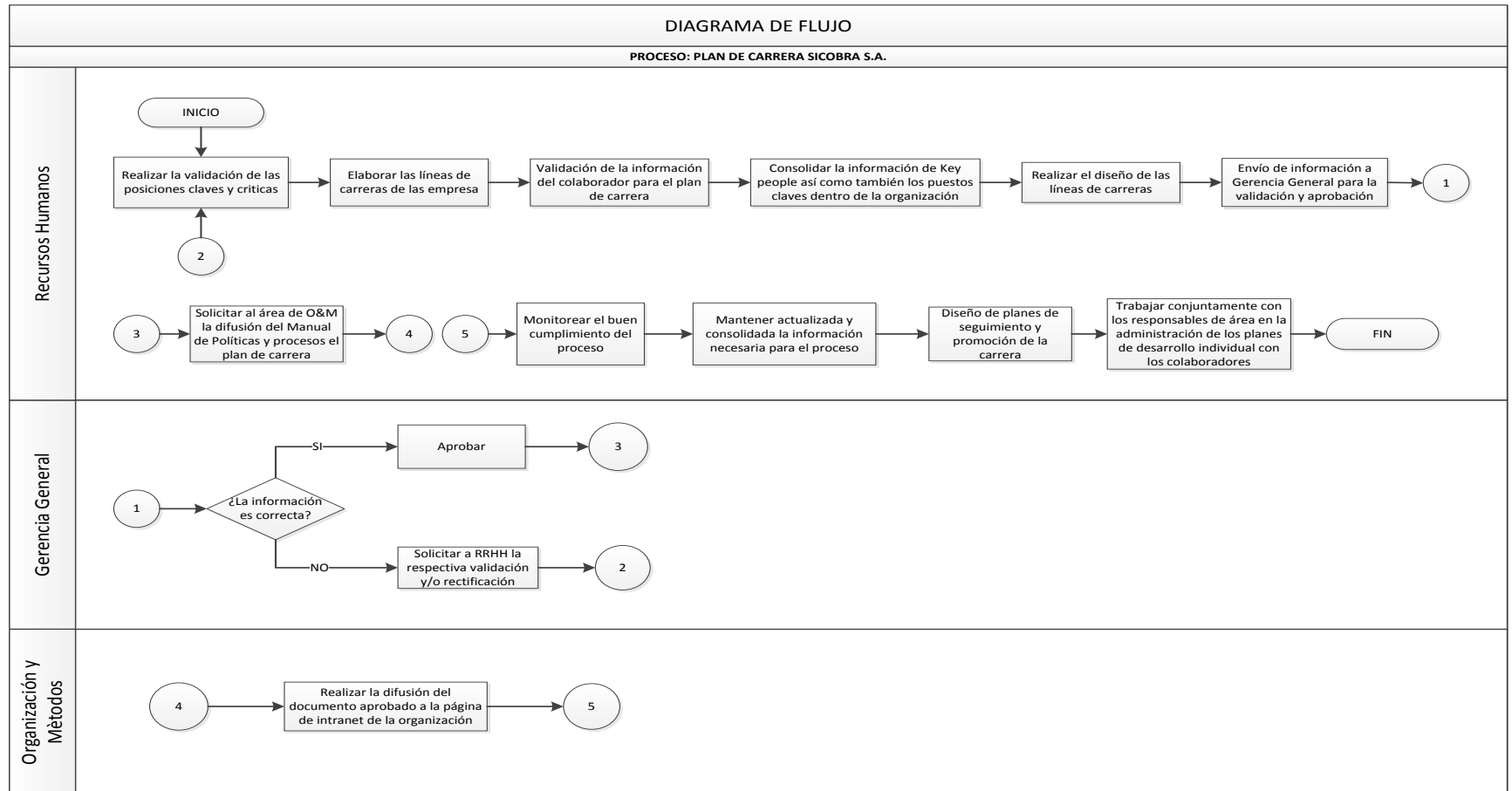
Organización y Métodos

9. Realiza la difusión del documento aprobado a la página de Intranet de la organización.

Recursos Humanos:

10. Debe Monitorear el buen cumplimiento del proceso.
11. Mantener actualizada y consolidada la información necesaria para el proceso.
12. Diseño de planes de seguimiento y promoción de la carrera.
13. Trabajar conjuntamente con los responsables de área en la administración de los planes de desarrollo individual con los colaboradores.

Gráfico 9 Diagrama de Flujo



Elaborado por: Wagner Bolaños

Capítulo VI

Presupuesto y Cronograma

6.01 Recursos

Para la elaboración del presente proyecto se utilizó los siguientes recursos:

6.01.01 Recurso Humano

- Tutor
- Profesores y Autoridades del Instituto Cordillera
- Jefes de la empresa Sicobra S.A.

6.01.02 Recursos Tecnológicos

- Computadoras
- Teléfonos inteligentes
- Internet
- Discos duro externo

6.01.03 Recursos materiales

- Esferos
- Libros
- Hojas
- Cuadernos
- Carpetas

6.02 Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto que se ha utilizado para el desarrollo del proyecto:

Tabla 28 Presupuesto

Descripción	Cantidad	Presentación	Precio Unitario	Precio Total
Resma Papel Bond A4	2	Unidad	5,30	10,60
Bolígrafo	1	Unidad	0,35	0,35
Lápiz	1	Unidad	2,50	2,50
Cuaderno	1	Unidad	1,25	1,25
Resaltador	1	Unidad	0,80	0,80
Carpetas	2	Unidad	1,50	3,00
Pago Tutoría	1		200,00	200,00
Pago Seminario Pre-profesional	1		520,00	520,00
Impresión de Tesis borrador	3	Unidad	6,00	18,00
Copias			35,00	35,00
Impresión de Tesis Lector	1	Unidad	6,00	6,00
Impresión de Tesis Final	3	Unidad	10,00	30,00
Empastado de Tesis	3	Unidad	30,00	90,00
Grabación CD.	1	Unidad	3,00	3,00
TOTAL				920,50

6.03 Cronograma

A continuación mediante un diagrama de Gantt se detalla el cronograma de trabajo del desarrollo del presente proyecto:

Tabla 29 Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																																
ACTIVIDAD	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Aprobación del Tema																																
Antecedentes																																
Análisis de Involucrados																																
Problemas y Objetivos																																
Análisis de Alternativas																																
Propuesta																																
Aspectos Administrativos																																
Conclusiones																																
Recomendaciones																																

Capítulo VII

Conclusiones y Recomendaciones

7.01 Conclusiones

- Los programas de capacitación y formación planteados son un medio para poder conseguir los objetivos planteados de la empresa. Tanto el plan de capacitación como el de formación empujan de manera importante la ejecución del plan de carrera.
- Con el análisis y descripción de cargos podemos concluir que es un elemento clave en la elaboración del plan de carrera ya que nos permite identificar el perfil existente del cliente interno y las necesidades del cargo, lo cual también permitirá elaborar un plan de acción para poder mejorar las competencias que se requiere en los colaboradores.
- El plan de carrera implica un proceso de desarrollo para la organización, ya que existe capacitación, formación y autodesarrollo de los colaboradores lo cual

permitirá cambios en la cultura organizacional por lo que es importante la participación e involucramiento de los altos mandos.

- Contar con un instructivo del plan de carrera permite que todos los colaboradores conozcan de forma clara e igualitaria el objeto, alcance, políticas y diagrama de flujo del plan de carrera, lo cual garantizará una mejor comprensión de este proceso.
- El plan de carrera es una herramienta gerencial basada en el desarrollo y crecimiento personal y profesional de las personas en la organización.
- El plan de carrera orienta a dar valor a los elementos que demandan más importancia en el exigente mundo de hoy, como son el conocimiento y el talento, siempre que pueda ser transformada en un hecho.

7.02 Recomendaciones

- Es necesario que Sicobra S.A. utilice el plan de capacitación de forma estratégica, es decir que no solamente se utilice para satisfacer necesidades de capacitación si no que también empuje otros procesos de gestión del talento humano.

- Se recomienda a los altos mandos de la organización participe en la elaboración del proceso de plan de carrera, de manera que en base a su experiencia de una retroalimentación que favorezca y garantice mejores resultados dado el crecimiento de la organización.
- Será necesario que en la estructuración de plan de carrera se tome en consideración las expectativas de crecimiento profesional y personal de los colaboradores de tal forma que el desarrollo de los empleados sea global y se pueda ver reflejado no solo dentro de la empresa si no también en los demás ámbitos de su vida como la interacción familiar, social entre otros.
- Se recomienda en la entrevista de selección incorporar unas preguntas abiertas que nos pueda permitir identificar expectativas de crecimiento y desarrollo profesional del colaborador.
- Las evaluaciones del plan de carrera deberían realizarse periódicamente como mínimo dos veces al año, de manera que se pueda realizar de forma oportuna las mejoras correspondientes con el fin de empujar al plan estratégico a través del desarrollo y fortalecimiento del talento humano.
- El plan de carrera debe estar vinculado a la planificación de gestión del talento humano, de tal manera que la institución pueda contar con colaboradores

altamente capacitado para el cumplimiento de objetivos trazados a mediano y largo plazo.

Bibliografía

- ALLES, Martha, “Mi Carrera: Cómo analizar, revisar y corregir su carrera laboral”, Ediciones Granica S.A., Primera Edición, Buenos Aires, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Editorial McGraw Hill, Bogotá, 2002.
- GAN, Federico, GASPAR, Berbel, “Manual de Recursos Humanos”, Editorial Centaures del Desert, España, 2007.
- <http://www.indetec.gob.mx/eventos/cepal2012/materiales/HectorOyarcePRESS3.pdf>
- <http://arboldelproblema.bligoo.es/el-arbol-de-objetivos-medios-fines#.VDL42md5MXs>
- <https://es.scribd.com/doc/37811428/Matriz-de-Marco-Logico-Analisis-de-Alternativas>
- <http://www.iapgroo.org.mx/website/biblioteca/doc2marcologico.pdf>
- <http://juegaycrece.galeon.com/productos2293244.html>
- <http://nivelesdelaempresa.blogspot.com/>

- <http://www.master-direccion-empresas.com/2012/07/autoridad-y-responsabilidad-en-la.html>
- <http://www.master-direccion-empresas.com/2012/07/autoridad-y-responsabilidad-en-la.html>
- <http://www.armstrong.com.mx/consultoria-organizacional/definicion-de-perfiles-de-puesto.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos82/entrenamiento-adiestramiento-recursos-humanos/entrenamiento-adiestramiento-recursos-humanos.shtml>
- <http://www.elblogderrhh.com/2007/04/diseo-perfiles-profesionales.html>