



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL

TEMA

**“DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA EL PERSONAL
OPERATIVO DE LA COMPAÑÍA DAXTI S.A.”.**

Tutor

MBA LEÓN TOMALÁ KELLY CARLOTA

Autor

MENDOZA MACÍAS ESTEFANI ISABEL

ORTIZ CUENCA NATALY ESTEFANÍA

GUAYAQUIL, 2017



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TITULO Y SUBTITULO:

Diseño de un plan de carrera para el personal operativo de la compañía Daxti S.A.

AUTOR/ES:

Mendoza Macías Estefani Isabel
Ortiz Cuenca Nataly Estefanía

REVISORES:

MBA León Tomalá Kelly Carlota

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE
ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

FECHA DE PUBLICACIÓN:

N. DE PAGES: 101

ÁREAS TEMÁTICAS: Administración, Talento Humano, Finanzas

PALABRAS CLAVE: Plan de carrera, Organigrama, Evaluación financiera

RESUMEN: El diseño de un plan de carrera para el personal operativo de la compañía Daxti S.A. se ha realizado con el fin de evitar la rotación del personal, brindando un modelo de gestión por competencias, mejorando el ambiente y condiciones laborales, el cual implica el aumento del nivel de servicio que se les brinda a los clientes beneficiando a la compañía.

N. DE REGISTRO (en base de datos):

N. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF:

SI

NO

CONTACTO CON AUTORES/ES:

Mendoza Macías Estefani Isabel
Ortiz Cuenca Nataly Estefanía

Teléfono:

0996748173
0985405807

E-mail:

estefanym91@hotmail.com
natita44_@hotmail.com

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:

MGS. DARWIN ORDOÑEZ
ITURRALDE,
DECANO
Teléfono: 2596500 EXT. 201
DECANATO
E-mail: dordonezi@ulvr.edu.ec

MAE. OSCAR MACHADO ALVAREZ,
DIRECTOR DE CARRERA
Teléfono: 2596500 EXT. 203 DIRECCION
DE CARRERA
E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Las estudiantes egresadas, declaran bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación corresponde totalmente a la suscrita y se responsabiliza con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar “DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE LA COMPAÑÍA DAXTI S. A.”

Autoras:

MENDOZA MACIAS ESTEFANI ISABEL

C.I

ORTIZ CUENCA NATALY ESTEFANIA

C.I

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación “DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE LA COMPAÑÍA DAXTI S. A.”, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

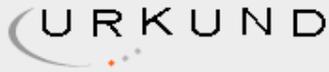
Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado “*DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE LA COMPAÑÍA DAXTI S. A.*”, presentado por las estudiantes **ESTEFANI ISABEL MENDOZA MACÍAS** y **NATALY ESTEFANÍA ORTIZ CUENCA** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERA COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:

MBA LEÓN TOMALÁ KELLY CARLOTA

C.I.

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: tesis final estefani y nataly.docx (D28878552)
Submitted: 2017-05-29 15:28:00
Submitted By: kleont@ulvr.edu.ec
Significance: 6 %

Sources included in the report:

correccion de tesis darian y catherine.docx (D17130296)
Tesis chavarria.docx (D16926371)
Tesis RRHH final.docx (D18143293)
TesisFinalSalvaguadas.docx (D15147154)
Tesis Análisis Cocinas de Inducción 12-02-2016.docx (D17758007)
Tesis (Word).docx (D18765454)
<http://docplayer.es/22736097-Tema-elaboracion-de-un-codigo-de-convivencia-y-su-aplicacion-en-la-resolucion-de-conflictos-dentro-de-la-empresa-equitransa-s-a.html>
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1413/1/T-ULVR-1347.pdf>
<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fultext/ADA.D0000661/PP.pdf>
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/De-Leon-Luz.pdf>
<http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4520/1/T1640-MDTH-Torres-Analysis.pdf>

Instances where selected sources appear:

102

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios primeramente porque me dio las fuerzas para terminar lo que parecía imposible.

A mi mamá, hermanos y esposo por la confianza, consejos y apoyo brindado en el transcurso de la carrera.

A nuestra tutora MBA. Kelly León por la orientación y predisposición de ayudarnos hasta la culminación del desarrollo del proyecto de tesis.

A la compañía Daxti S.A por la confianza y apoyo brindado para el desarrollo y culminación de la tesis.

Por último, a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil y a los diferentes docentes que tuve a lo largo de mi carrera profesional que con sus conocimientos y experiencias me formaron hasta cumplir mi sueño.

Estefani Mendoza Macías

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por brindarme la fortaleza y sabiduría necesaria para finalizar una etapa más en mi vida a pesar de las adversidades que se presentaron a lo largo de este camino.

A mis padres por la formación y educación proporcionada la misma que hoy me permite hacer realidad este sueño anhelado.

A mi esposo e hijo que se convirtieron en mis pilares fundamentales para mi vida.

Un agradecimiento especial a nuestra tutora la MBA. Kelly León por ser nuestra guía en este proceso, por sus conocimientos, experiencias y paciencia en el desarrollo de este proyecto de titulación hasta su culminación.

A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil por haber permitido formarme profesionalmente en ella y a los diferentes docentes que tuve a lo largo de la carrera que con sus conocimientos y experiencias me prepararon por todos estos años.

Y a todas aquellas personas que directa o indirectamente colaboraron en mi formación profesional.

Nataly Ortiz Cuenca

DEDICATORIA

Dedico de manera especial este logro a mi madre, que ha sido mi apoyo fundamental en el transcurso de mi vida, impulsándome a continuar con mi carrera y no desistir de crecer profesionalmente.

Estefani Mendoza Macías

Este proyecto de titulación se lo dedico en primer lugar a mi dios quien ha sido mi guía en el transcurso de mi vida y que me ha dado las fuerzas para salir adelante y no desmayar.

A mi hijo y a mi madre quienes han sido mi mayor motivación e inspiración para lograr este objetivo, de los cuales mi mayor deseo siempre fue llenarlos de orgullo.

Nataly Ortiz Cuenca

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES...	II
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	III
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VII
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1	2
1 El problema a investigar	2
1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Formulación y sistematización	3
1.3.1 Formulación del problema	3
1.3.2 Sistematización del problema.....	3
1.4 Objetivos de la investigación	3
1.4.1 Objetivo general	3
1.4.2 Objetivos específicos	4
1.5 Justificación de la investigación	4
1.6 Delimitación o alcance de la investigación	5
1.7 Ideas a defender	7
Capítulo 2	8
2 Marco Teórico.....	8
2.1 Antecedentes de la investigación.....	8
2.2 Antecedentes del sector.....	10
2.3 Antecedentes de la empresa Daxti S. A	11

2.3.1	Visión	13
2.3.2	Misión	13
2.3.3	Valores	13
2.3.4	Objetivos corporativos	14
2.3.5	Estrategias de Recursos Humanos	14
2.3.6	Estructura organizacional.....	15
2.4	Bases teóricas	16
2.4.1	Planes de carrera.....	16
2.4.2	Rotación del personal.....	18
2.4.3	Clima laboral	18
2.4.4	Las capacitaciones	23
2.4.5	Las competencias.....	27
2.4.6	Matriz de sucesión	30
2.4.7	Impacto por la aplicación de programas de recursos humanos en las empresas	31
2.5	Marco conceptual.....	32
2.6	Marco Legal	33
2.6.1	Código de Trabajo	33
Capítulo 3	37
3	Metodología de la investigación	37
3.1	Tipo de investigación.....	37
3.2	Enfoque de la investigación	37
3.3	Diseño de la investigación.....	38
3.4	Población y muestra.....	38
3.4.1	Población.....	39
3.4.2	Muestra.....	39

3.5	Métodos y herramientas de recolección de datos	39
3.5.1	La encuesta	39
3.5.2	La entrevista	40
3.6	Análisis de los resultados	40
3.6.1	Análisis de los resultados de la encuesta realizada al personal de la compañía Daxti S. A	40
3.6.2	Análisis de la entrevista realizada al Gerente General de la compañía Daxti S. A	52
3.6.3	Análisis de la entrevista realizada al experto en Recursos Humanos.	54
3.6.4	Análisis de la entrevista realizada al experto en Recursos Humanos.	55
3.6.5	Informe final.....	56
Capítulo 4	57
4	La propuesta.....	57
4.1	Título de la propuesta.....	57
4.2	Justificación de la propuesta.....	57
4.3	Flujo de la propuesta.....	58
4.4	Desarrollo de la propuesta.....	62
4.4.1	Organigrama propuesto.....	65
4.4.2	Diseño de perfiles y competencias	67
4.4.3	Evaluación de desempeño	73
4.4.4	Cronograma de capacitaciones	77
4.4.5	Plan de desarrollo individual.....	79
4.4.6	Evaluación financiera de la propuesta	80
4.5	Impacto o beneficio obtenido	85
4.5.1	Impacto económico.....	85
4.5.2	Beneficio obtenido.....	86

4.6 Comparativo con plan de carrera vs sin plan de carrera	89
Conclusiones.....	91
Recomendaciones	92
Fuentes bibliográficas	93
ANEXOS.....	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Edificio Daxti S. A.....	6
Figura 2. Organigrama actual de la empresa	15
Figura 3. Plan de carrera	17
Figura 4. Clima laboral	20
Figura 5. Proceso para las capacitaciones del personal	24
Figura 6. Las competencias	29
Figura 7. Remuneración acorde con el trabajo	41
Figura 8. Calificación del ambiente laboral	42
Figura 9. Calificación de la comunicación con superiores.....	43
Figura 10. Calificación de herramientas de trabajo	44
Figura 11. Relaciones entre colaboradores	45
Figura 12. Relación con el puesto de trabajo	46
Figura 13. Nivel de estudios universitarios	47
Figura 14. Continuidad de estudios	48
Figura 15. Motivos de desistimiento de estudios	49
Figura 16. Capacitaciones del personal.....	50
Figura 17. Aspiraciones de ascensos y mejoras de sueldo.....	51
Figura 18. Capacidad de asumir otro cargo.....	52
Figura 19. Flujo de plan de carrera	59
Figura 20. Desarrollo de la propuesta por parte de Recursos Humanos.....	64
Figura 21. Organigrama propuesto	66
Figura 22. Puestos que participan en el plan de carrera.....	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Número de empresas en Guayaquil.....	10
Tabla 2. Remuneración acorde con el trabajo	40
Tabla 3. Calificación del ambiente laboral.....	41
Tabla 4. Calificación de la comunicación con superiores	42
Tabla 5. Calificación de herramientas de trabajo	43
Tabla 6. Relaciones entre colaboradores.....	44
Tabla 7. Relación con el puesto de trabajo.....	45
Tabla 8. Nivel de estudios universitarios	46
Tabla 9. Continuidad de estudios.....	47
Tabla 10. Motivos de desistimiento de estudios	48
Tabla 11. Capacitaciones del personal	49
Tabla 12. Aspiraciones de ascensos y mejoras de sueldo	50
Tabla 13. Capacidad de asumir otro cargo	51
Tabla 14. Consideraciones del jefe para el plan de carrera	63
Tabla 15. Perfil del Analista.....	69
Tabla 16. Perfil del Contador	70
Tabla 17. Competencias del Analista.....	71
Tabla 18. Competencias del Contador	72
Tabla 19. Ejemplo de Evaluación de desempeño	73
Tabla 20. Matriz de sucesión.....	76
Tabla 21. Cronograma de capacitaciones.....	78
Tabla 22. Plan de desarrollo individual.....	79
Tabla 23. Presupuesto de capacitaciones	81
Tabla 24. Presupuesto de sueldos personal operativo 2017	82
Tabla 25. Presupuesto de sueldos personal operativo 2017	83
Tabla 26. Presupuesto de sueldos personal operativo 2018	84
Tabla 27. Presupuesto de sueldos personal operativo 2019	84
Tabla 28. Presupuesto consolidado por la aplicación del plan de carrera.....	85
Tabla 29. Estado de Resultados al 31 de diciembre del 2016.	86
Tabla 30. Estado de Resultados proyectado	87
Tabla 31. Comparativo plan de carrera/sin plan de carrera.....	89

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación denominado “Diseño de un plan de carrera para el personal operativo de la compañía Daxti S. A.”, se ha realizado con el fin de brindar un modelo de gestión por competencias para los colaboradores de la empresa que permita mejorar su ambiente y condiciones laborales. Esta gestión permite que se distribuya al talento de acuerdo con sus conocimientos, experiencias y habilidades, obteniendo una eficiencia que da como resultado el aumento de nivel de servicio que se brinda.

La propuesta se basa en el diseño de un plan de carrera que se enlaza a la gestión por competencias, para ello se dividió el trabajo en los siguientes capítulos:

Capítulo 1, desarrollo del problema de investigación, en donde se procedió a determinar los objetivos: general y específicos, así como la justificación y delimitación de la investigación.

Capítulo 2, el marco teórico permitió analizar las teorías relacionadas al clima laboral, la gestión de personal y la realización del plan de carrera, definiendo las bases sobre las cuales se desarrolló la propuesta.

Capítulo 3, metodología de la investigación en donde se seleccionó el enfoque cualitativo, que permitió escoger las herramientas de recolección de datos como la encuesta y la entrevista, a través de las cuales se ha determinado la necesidad de proponer un plan de carrera.

Capítulo 4, la propuesta; que consistió en la reestructuración del organigrama de la empresa, creando un departamento de operaciones, y añadiendo niveles de jerarquía con el objetivo de que el personal se sienta motivado a ascender logrando una mejora salarial de acuerdo con su desempeño.

Por último, se exponen las conclusiones y recomendaciones del proyecto en base a lo encontrado a lo largo del proceso de investigación.

Capítulo 1

1 El problema a investigar

1.1 Tema

- “Diseño de un plan de carrera para el personal operativo de la compañía Daxti S. A.”.

1.2 Planteamiento del problema

La compañía Daxti S.A es una sociedad ubicada en la ciudad de Guayaquil dedicada a la asesoría Tributaria, Contable, Financiera, Laboral, Legal, Societaria y de Auditoria. Cuenta con quince años en el mercado. Dentro de las estrategias de Recursos Humanos se encuentran aspectos como mantener la calidad del personal, que tengan adiestramiento continuo, que exista una comunicación organizacional efectiva, y sobre todo mantener un clima laboral cálido y cómodo. Sin embargo, no todos estos puntos se cumplen en su totalidad.

El personal operativo es quien se encarga de realizar las declaraciones, los registros contables de los clientes, de armar sus estados financieros, realizar las conciliaciones bancarias, entre otros, en fin, desarrollan las actividades de contadores, sin embargo, tienen el cargo de auxiliares contables, sin oportunidad de crecimiento ascensos a asistentes, analistas o jefes de área. El sueldo que perciben los auxiliares es relativamente bajo en comparación con la carga laboral, ya que también son ellos quienes ejercen las actividades de cobranza ante los clientes.

Estas condiciones se ven reflejadas en la rotación del personal operativo que se encuentra en constante cambio, problema latente que existe en la compañía debido a que estas mismas causan malestares a los empleados ya que ellos buscan una superación personal y profesional que vaya de la mano con su salario.

1.3 Formulación y sistematización

1.3.1 Formulación del problema

- ¿De qué manera un plan de carrera disminuirá la rotación laboral del personal operativo de la compañía Daxti S.A?

1.3.2 Sistematización del problema

- ¿Un plan de carrera mejorará las condiciones laborales del personal operativo de la compañía Daxti S.A?
- ¿Cuáles son los métodos más efectivos para evaluar los puntos críticos que afectan al personal operativo de la compañía?
- ¿Cuál es el plan de carrera para la compañía Daxti S.A que permitió mejorar la situación actual del personal?
- ¿De qué manera se pudo evaluar el impacto económico entre el ascenso y la rotación del personal?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

- Diseñar un plan de carrera para el personal operativo de la compañía Daxti S. A.

1.4.2 Objetivos específicos

- I. Recopilar las mejores propuestas para la elaboración de un plan de carrera para el personal de la compañía Daxti S. A.
- II. Evaluar la situación actual del personal operativo de la compañía.
- III. Elaborar un modelo de plan de carrera que permita mejorar la situación actual de los empleados de la compañía.
- IV. Analizar el impacto económico entre el ascenso y la rotación del personal.

1.5 Justificación de la investigación

El presente proyecto de investigación buscó establecer los factores que inciden en la rotación del personal de la compañía, con el fin de analizar el malestar de sus colaboradores y proponer un plan de carrera, que demuestre a la administración que invertir en el personal es un buen negocio, ya que no sólo motiva al personal, sino que logrará mejores resultados en cuanto a su desempeño.

El tratamiento del recurso humano en cualquier empresa es importante, debido al aporte de conocimientos que cada persona puede brindar para el correcto funcionamiento y desarrollo de las actividades de la compañía, por ello es necesario que se planteen estrategias y así mismo que se evalúen las condiciones sobre las cuales se encuentran laborando con el objetivo de disminuir la rotación del personal y evitar que la administración incurra en gastos innecesarios por temas de capacitación, desahucio, entre otros.

De acuerdo con lo expresado en los puntos anteriores, se estableció la importancia de crear un plan de carrera que permita al empleado sentirse motivado, valorado y aceptado, con el fin de que se cumplan con la misión y visión corporativa, así mismo

que se entregue una rápida respuesta a los clientes a fin de mantenerlos y fidelizarlos a través del servicio entregado, lo que se encuentra ligado directamente a sus ingresos.

Éste material servirá de apoyo para la administración de la compañía Daxti S. A., debido a que el estudio se enfoca directamente sobre su personal operativo, se presentan formatos para el departamento de recursos humanos y un análisis acerca del impacto que puede tener la aplicación del plan de carrera.

Será de utilidad para las empresas del mismo sector debido a que es posible que se encuentren con problemáticas similares en donde el personal operativo espere que se mejore el ambiente laboral y sus condiciones, por ello un plan de carrera como solución contribuirá a que el talento humano se desarrolle de mejor manera brindando resultados óptimos para el crecimiento de la organización.

Los administradores de otras compañías podrán contar con un modelo de evaluación del personal, a fin de que se planteen mejores salarios y propuestas para el personal contable permitiendo tener una visión clara acerca de los cargos a los que podrían aspirar cada uno de los colaboradores operativos, siempre que cumplan con los perfiles, competencias y habilidades establecidos en los puestos de trabajo.

A los futuros profesionales en la rama de la administración, éste estudio quedará como una guía para la orientación respecto a la valoración del personal y cómo ésta puede causar un rendimiento adecuado en la empresa.

1.6 Delimitación o alcance de la investigación

Según el tipo de investigación la delimitación será la siguiente:

- **Espacio:** La ciudad de Guayaquil.

- **Ubicación:** La compañía se encuentra ubicada, en la calle Portete #403 y Chile en el edificio que se muestra en la figura a continuación:

Figura 1. Edificio Daxti S. A



- **Tiempo:** Esta investigación fue llevado a cabo a lo largo de un año y será aplicable a la empresa en el segundo semestre del año 2017.
- **Universo:** Empresa “Daxti S. A”.
- **Aspecto:** Plan de Carrera para el personal operativo.
- **Tema:** “Diseño de un plan de carrera para el personal operativo de la compañía Daxti S. A”
- **Desarrollo del tema:** Se tomarán las especificaciones de plan de carrera descrito en los libros de recursos humanos seguido por (Gan & Berdel, 2011).

1.7 Ideas a defender

- La aplicación de un plan de carrera podrá reducir la rotación del personal operativo en la compañía Daxti S.A., a su vez mejorará las condiciones y el ambiente laboral.

Capítulo 2

2 Marco Teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación fue necesario mencionar a otros estudios realizados por diversos autores para identificar la importancia de contar con un plan de carrera dentro de las empresas, como parte del ambiente de motivación sobre el cual deberían desarrollar sus actividades los colaboradores. Es por ello que a continuación se detallan las conclusiones y recomendaciones de los trabajos que se han podido revisar:

Maldonado & Perucca, (2008) en su proyecto de investigación denominado "*La motivación de los empleados en organizaciones con planes de desarrollo de carrera*", hacen referencia a la importancia del desarrollo de competencias y habilidades en el personal, con el fin de que se agregue valor a sus carreras profesionales para que su incidencia sea positiva en relación con la empleabilidad. Además, esto aporta significativamente a la organización mejorando su capacidad de innovación y de adaptación, teniendo como resultado el incremento de la productividad y de compromiso de los trabajadores hacia la empresa.

Parte de los resultados exitosos de este tipo de planes se basan en la motivación que se les brinda a los trabajadores, es decir, para que esto sea posible se requiere que se den ciertas condiciones como adecuada estructura organizacional, tener un mecanismo formal en donde se incluya a todo el personal, y que dicho mecanismo vaya de la mano con el área de Recursos Humanos.

De León, (2014) en su proyecto de investigación titulado "*Propuesta para la elaboración de un plan de carrera para el área operativa en un ingenio azucarero de la costa sur*", indica que se presentan beneficios de alto impacto para la organización una

vez que se elabora y aplica un plan de carrera, como por ejemplo se incrementa la satisfacción y motivación en el personal, por ende la productividad también mejora junto con la calidad del trabajo.

Torres, (2015) en su trabajo de titulación llamado *“Análisis y diseño de un plan de carrera para el área de ventas. Caso: Pasteurizadora Quito S. A.”* menciona que la aplicación de un plan de carrera hace que los directivos miren hacia el futuro, reflexionando acerca de las necesidades que tiene el personal con el fin de poder disminuir la rotación de los colaboradores.

Agreda & González, (2004) en su proyecto *“Diseño de un plan de carrera para el personal administrativo del Hospital Nacional de niños Benjamín Bloom”*, indica que el plan de carrera se diseña con el objetivo de proporcionar una herramienta que contribuya a que el personal se desarrolle y haga una carrera profesional dentro de la entidad, por medio de las técnicas que se establecen en el diseño de perfiles y competencias.

Con todos estos antecedentes se planteó que la realización de una propuesta que contribuya a la creación de un plan de carrera permitió en la compañía Daxti S. A. lo siguiente:

- Disminuir la rotación del personal
- Mejorar el ambiente laboral de la empresa
- Motivar al personal a desarrollarse profesionalmente
- Crear una ventaja competitiva al aumentar la productividad del personal.

Para ello, primero se exponen los antecedentes del sector al que pertenece la empresa:

2.2 Antecedentes del sector

Como parte de los antecedentes del sector se puede mencionar los datos geográficos y de ubicación de la empresa Daxti S.A., debido a que es en donde se desarrollan las actividades de la organización.

Daxti S. A se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, conocida como la capital económica del Ecuador debido a la gran concentración de negocios, empresas, emprendimientos y comerciantes informales que desarrollan sus actividades al mismo tiempo que sus habitantes consumen o adquieren sus bienes o servicios. Además, cuenta con una gran cantidad de habitantes, entre propios y extraños, con 2'350.915 habitantes, en donde el 49,3% son hombres y el 50,7% son mujeres, (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2012).

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, (2012), a nivel nacional del país funcionan 704.556 empresas, de las cuales en la ciudad de Guayaquil funcionan 97.374 lo que corresponde al 14% del total existente en el país. En lo que respecta a la clasificación de empresas por actividad económica, las empresas de servicios administrativos y de apoyo representan el 1.5%, el mismo que genera plazas de empleo para el 6,60% del total de la población.

Tabla 1. Número de empresas en Guayaquil

Empresas en Ecuador		
Detalle	Cantidad	%
Nacional	704,556	
Guayaquil	97,374	14%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2012

Elaborado por: Las Autoras

De acuerdo con la página Great Place to Work, (2015), de las 12 mejores empresas para trabajar en Ecuador, 8 se encuentran en Guayaquil, es por ello que la oferta laboral se hace mucho más competitiva, el éxito de entidades como De Prati, Banco de Guayaquil, ACE seguros, Meisterblue, Corporación Samborondón, Dismedsa, entre otros, se da en gran parte por el ambiente laboral que manejan y el compromiso que generan en su personal para que lleguen a la productividad esperada.

En Guayaquil, existen empresas de servicios contables, administrativos, auditorías, de asesoría financiera, que son la competencia directa de Daxti, entre las cuales se pueden mencionar Consulexter, Asesores Contables, Agencias y Servicios Contables, Entrepreneur, Afintax, Auditaneq, Bussiness Solutions, Fidesburó, Tax Advisory, Consultus, que tienen mejores lineamientos con el personal.

2.3 Antecedentes de la empresa Daxti S. A

Daxti S. A., es una empresa de servicios con 15 años de experiencia, a partir del año 2002, se constituyó como persona jurídica, los servicios que presta son Tributarios, Contables, Financieros, Laborales, Legales, Societarios y de Auditoría. Así es que, el personal que labora en las instalaciones son profesionales de primer nivel que ofrecen sus conocimientos a los clientes de una manera seria, honesta y profesional, aplicando las leyes y reglamentos vigentes en forma sencilla, eficiente y siempre buscando las mejores alternativas.

Como se mencionaron anteriormente los servicios que presta la compañía son los siguientes:

Tributario – Financiero

- Revisión y preparación de declaraciones de IVA, RETENCIONES Y RENTA, entre otros.
- Desarrollo de proyección para el ejercicio fiscal

- Preparación y planificación tributaria para el cierre del Ejercicio Económico

Contable

- Contabilización de todas las transacciones contables
- Conciliación de cuentas Bancarias
- Control y preparación de pago de otras obligaciones laborales, tales como, decimotercero, fondo de reserva, entre otros.
- Control y preparación de pago de permisos, tales como, Impuesto Junta de Beneficencia, Impuesto Municipal, Impuesto a la Universidad, entre otros.

Laboral

- Elaboración de Nóminas y pago a través del sistema “Historia Laboral-IESS”
- Evaluación y selección de personal
- Análisis de clima laboral

Societario

- Constitución de Compañías, inscripción y renovación de nombramientos.
- Actualización de libros de acciones y accionistas.
- Inscripción y actualización de patentes municipales y de comerciantes.
- Apertura y actualización del RUC.
- Desarrollo de alternativas societarias acordes al negocio.

2.3.1 Visión

La visión de la empresa es:

“Consolidarnos como un grupo reconocido en el Mercado Nacional e Internacional, especializado en soluciones societarias y personales que contribuyan al crecimiento y desarrollo de nuestros clientes”.

2.3.2 Misión

La misión de la empresa es:

“Tener personal especializado, honesto y ético, en constante capacitación con apoyo de tecnología moderna, que nos permita facilitar la cultura tributaria, laboral y empresarial a nuestros clientes; y a la vez, otorgar un servicio de calidad, eficaz y oportuna, mediante el correcto cumplimiento de obligaciones, que comprendan alternativas que beneficie a sus objetivos financieros”.

2.3.3 Valores

Los valores que la compañía ha sugerido para el desarrollo de sus actividades son los siguientes:

- Enfoque al cliente

“Nos apasiona ayudar a los clientes; su éxito es nuestro éxito”.

- Integridad

“Somos honestos en todo lo que hacemos, y actuamos con ética”.

- Excelencia

“Estamos orgullosos de hacer nuestro mejor esfuerzo en todo lo que hacemos; aprovechamos el cambio para aprender y crecer”.

- Respeto

“Tratamos a los demás con respeto y dignidad”.

- Trabajo en equipo

“La colaboración de todos nos permitirá servir a los clientes mejor”.

2.3.4 Objetivos corporativos

Los objetivos de la compañía son los siguientes:

- *“Promover una serie de servicios financieros, además de preparación de impuestos, incluyendo planificación financiera, asesoramiento e inversión. Nuestro enfoque primordial es el de resolver dudas, porque esta empresa se dedica a prestar apoyo a las personas e instituciones”.*

2.3.5 Estrategias de Recursos Humanos

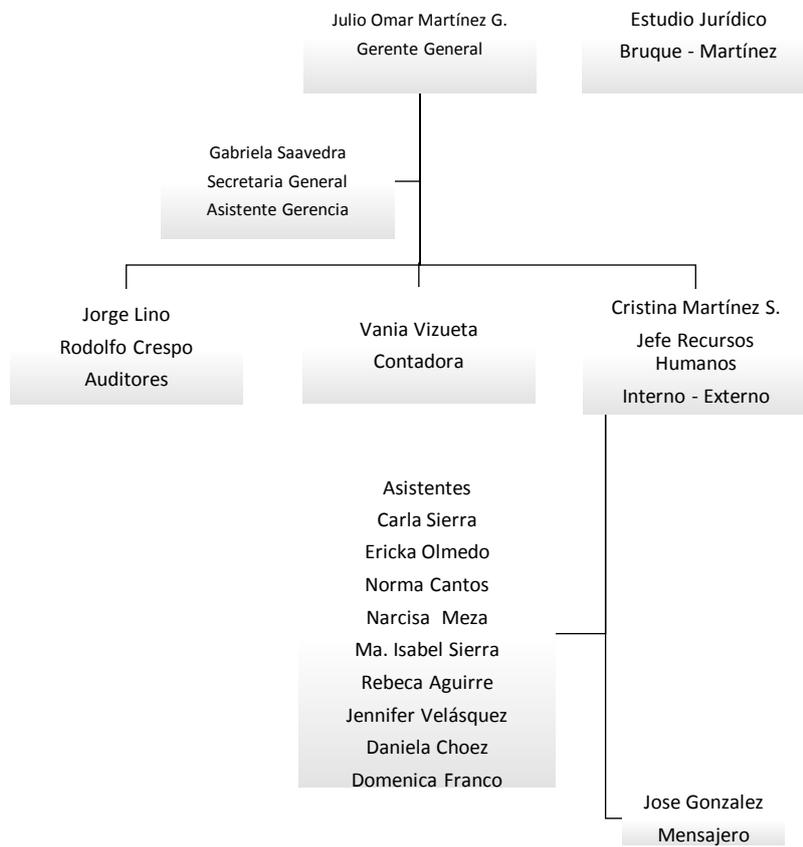
- Calidad del personal
- Adiestramiento continuo
- Comunicación organizacional efectiva

- Mantener un clima laboral cálido y cómodo

2.3.6 Estructura organizacional

A continuación, se muestra el organigrama de la compañía, y la distribución de los puestos y cargos:

Figura 2. Organigrama actual de la empresa



Elaborado por: Las Autoras

2.4 Bases teóricas

A continuación, se exponen las bases teóricas de la investigación en donde se desarrolló un marco sobre el cual se realizó la propuesta del plan de carrera para la compañía Daxti S. A.:

2.4.1 Planes de carrera

El plan de carrera es una herramienta para mejorar el ambiente laboral de la organización por medio del análisis de la trayectoria profesional del individuo, asociándolo con el puesto de trabajo y ofreciéndole la oportunidad de prepararse según las competencias, conocimientos y habilidades que requiere el mismo.

Dentro del plan de carrera es posible encontrar una especie de mapa a través del cual se pueden observar los puestos o niveles jerárquicos a los que pueden aspirar los colaboradores con el objetivo de promover el desarrollo profesional del empleado, contribuyendo al desarrollo de sus estrategias.

De acuerdo con la ruta establecida en el nivel jerárquico, el plan de carrera prevé una serie de pasos que deben cumplir los colaboradores desde que se encuentran en el nivel más bajo hasta su llegada al más alto, considerando siempre el potencial que tiene cada uno de ellos y de qué manera puede beneficiar a la empresa.

La detección del potencial del personal es importante, ya que se debe seleccionar a las personas mejor preparadas para participar en los procesos de selección interna. Actualmente las realidades organizacionales resaltan la importancia de revisar si se cuenta con un plan de carrera o la forma en la que se está gestionando al personal.

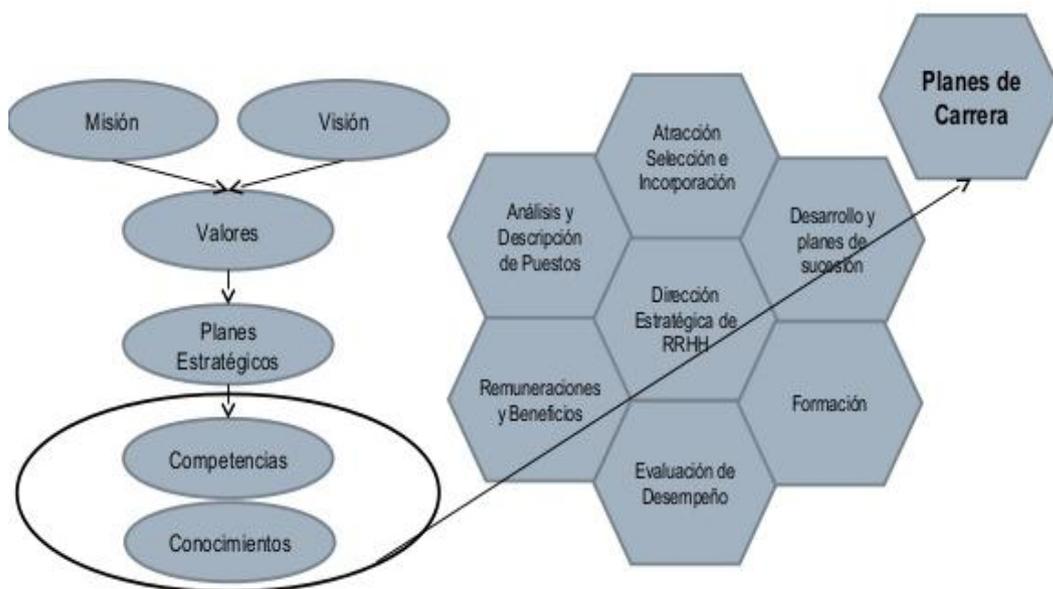
2.4.1.1 Definición de planeación y desarrollo de carrera

La planeación de carrera consiste en un proceso que debe ser continuo, determinando las metas e identificando todos los medios que existen para alcanzarlas. La planeación de carrera no debe centrarse únicamente en las oportunidades de crecimiento, sino en el logro de éxito que no sólo implique la obtención de incentivos.

Los planes de carrera deben necesariamente incluir objetivos para el personal con los cuales se sientan identificados, se requiere además ciertas actualizaciones que les permitan adaptarse a los cambios según los intereses de la empresa. En base a las experiencias corporativas de ciertas empresas la planeación de carrera ha pasado de ser “lógica, lineal y planeada” a una oportunidad simple de crear, recortar o eliminar puestos de trabajo.

En la planeación de carrera se relaciona el empleado y la organización, interrelacionándose, pero manteniéndose interdependientes, es por ello que para alcanzar el éxito es necesario que se planifique de manera paralela ambos niveles.

Figura 3. Plan de carrera



Fuente: Grupo Demos, 2016

2.4.1.2 Desarrollo del recurso humano con los planes de carrera

Según la autora Alles (2007), el desarrollo de los colaboradores se da una vez que se aplican los modelos de gestión por competencias, en donde se produce un seguimiento de su carrera profesional y se promueve el desarrollo del individuo, orientándolo y elaborando planes de sucesión de los puestos que a criterio de la administración se consideren críticos.

2.4.2 Rotación del personal

La rotación del personal se expresa mediante la separación de un individuo en la organización, cuando el mismo se siente inconforme con el ambiente laboral y sus ingresos, causa un descontrol de los empleados disminuyendo los resultados de las operaciones de la compañía. (Chiavenato, 2012)

La consecuencia de la rotación del personal conlleva a ciertos fenómenos:

- Sueldos organizacionales
- Oportunidad de crecimiento profesional
- Condiciones físicas ambientales de trabajo
- Cultura organizacional

2.4.3 Clima laboral

De acuerdo con teorías planteadas por el autor Barquero (2011), la percepción que tiene el empleado en relación con el trabajo que se le asigna da como resultado el nivel de productividad, es por ello que un colaborador motivado incrementa su eficiencia de

manera constante. El análisis del clima laboral permite entre otras cosas, detectar y eliminar los conflictos que se puedan presentar entre el mismo personal, y que su trabajo se oriente al cumplimiento de los objetivos que propone la administración.

Como productividad se entiende a la generación de riqueza, de una manera ética y moral, con el fin de mantener beneficios sociales y ambientales. Si se mantiene una adecuada comunicación entre colaboradores es posible que los procesos que se aplican en la empresa fluyan rápidamente, ahorrando tiempo, recursos y presentando la menor cantidad de errores posibles. (López, 2013).

2.4.3.1 Incidencia de factores en el clima laboral

De acuerdo con estudios de Gan & Berdel (2011), existen múltiples variables que inciden en el clima laboral entre las cuales se pueden mencionar:

- Las condiciones físicas,
- La independencia,
- La organización,
- Los salarios,
- El compromiso
- Las relaciones entre colaboradores.

Si la alta dirección considera todos estos puntos para analizar el clima laboral a través de una evaluación del mismo se puede interpretar si inciden de manera positiva o negativa en la empresa para tomar las decisiones oportunas con respecto a estas y que no afecten al cumplimiento de sus objetivos.

Figura 4. Clima laboral



Fuente: Google imágenes

2.4.3.1.1 Las condiciones físicas

Las condiciones físicas tienen que ver directamente con la estructura en donde el personal desarrolla su trabajo, por ejemplo: la iluminación, los ruidos que pueden perturbar su desempeño, la posición de su puesto, el aislamiento, entre otros, (Gan & Berdel, 2011).

El autor Tejada, (2007) menciona que las condiciones físicas como una variable que incide en el clima laboral, se debe relacionar a los espacios de trabajo, debido a que el personal desarrolla de mejor manera su trabajo si se siente en un ambiente de confort y seguridad. Sin embargo, Chiang, Martín, & Núñez (2010), indican que para cualquier colaborador de una empresa será importante las condiciones sobre las cuales pueda ejecutar sus actividades diarias, así mismo, buscan contar con los recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

Es por esto que se puede decir que las condiciones físicas son tan importantes como las relaciones, debido a que si el personal no se siente a gusto con el espacio físico en donde desarrollará sus actividades, o no lo siente seguro, es probable que no puedan ejecutar sus funciones de mejor manera y que disminuya su productividad.

2.4.3.1.2 La independencia

La independencia, implica que el colaborador pueda contar con su espacio personal para desarrollar sus actividades, sin necesidad de que se presenten situaciones en donde el jefe directo ejerza algún tipo de presión con preguntas como “*¿y ahora que estás haciendo? ¿Ya cumpliste la meta? ¿Por qué aún no has llevado a cabo el reporte?*”, debido a que los trabajadores pueden sentir o desarrollar algún tipo de rechazo o enojo con la persona que se encuentra en una posición superior, y por lo tanto en vez de aportar con sus actividades, puede causar hostigamiento, (Gan & Berdel, 2011).

El autor Pavía, (2012) menciona que la independencia debe abarcar la confianza y autoridad sobre su puesto de trabajo con el fin de que demuestre sus conocimientos y habilidades, sin necesidad de que exista un seguimiento constante por parte de sus jefes. Por ese motivo, es recomendable establecer una especie de calendario de cumplimiento de las actividades del personal operativo a fin de que el jefe tenga conocimiento de las fechas tope o límite que tiene el trabajador y sea un índice para evaluar su desempeño.

2.4.3.1.3 La organización

La organización se relaciona directamente con el establecimiento de las actividades, es decir; se debe planificar y delegar las funciones de acuerdo con los cargos y capacidades de los colaboradores, así se podrá distribuir de una manera más eficiente la carga de trabajo del personal y se tendrán mejores resultados en el desempeño, (Gan & Berdel, 2011).

Se prefiere organizar el trabajo antes de iniciar con el mismo, debido a que, con la coordinación de las actividades fijas, las adicionales que puedan llegar se podrán distribuir a fin de cumplir con los clientes y entregar un servicio de calidad.

2.4.3.1.4 Los salarios

Fischman (2014) tiene una teoría que relaciona al clima laboral con el sueldo que perciben los colaboradores, es decir; si ellos consideran que el clima organizacional es bueno, sentirán que su sueldo es el adecuado. Sin embargo, cuando el clima es considerado como malo, el personal tiende a no realizar sus actividades de manera adecuada. Sentir que se está recibiendo una remuneración acorde con el trabajo que se realiza, motiva a los empleados incrementando su productividad.

Santos, (2008) menciona también que si el colaborador es el más adecuado para desarrollar su trabajo se interesa por las actividades que tiene a su cargo, se siente satisfecho de su sueldo, siente que su opinión aporta a la empresa, siendo valorado y respetado. Es por esto que si se otorga un porcentaje adicional de salario por el cumplimiento de metas se sienten compensados en sus salarios y valorados en su esfuerzo.

2.4.3.1.5 El compromiso

El compromiso viene de parte del personal, pero influye mucho el liderazgo de su jefe, *“si mi jefe lo hace, entonces yo también”*, es decir, si el equipo completo se pone la camiseta para trabajar arduamente en alcanzar las metas de la empresa se consiguen los objetivos organizacionales. Por esto se dice que, si el jefe es responsable e intenso en el cumplimiento de sus deberes, entonces influirá de la misma manera en el personal a su cargo (Gan & Berdel, 2011).

El autor Llaneza (2009) indica que el compromiso que tiene el empleado con su trabajo debe encontrarse equilibrado con sus responsabilidades y aspiraciones personales, debido a que es importante que el ser humano se realice en su vida personal, laboral, social, entre otros. Cuando un empleado se siente satisfecho en todos estos aspectos, el rendimiento en el trabajo mejora notablemente, es por esto que mientras más compromiso exista de parte del colaborador mejora el clima laboral en la organización.

2.4.3.1.6 Las relaciones

Fomentar una adecuada comunicación en el personal, acompañado del respeto por su cultura, costumbres, etnia, sexo, entre otros., influye directamente en el trato que se dan entre ellos y con los clientes. El compañerismo debe primar dentro del ambiente laboral, al momento de capacitar al nuevo personal, ayudarlo en el desarrollo de sus tareas, explicarle sus responsabilidades y demás (Gan & Berdel, 2011).

Sobre las relaciones laborales, el autor Llana (2009) menciona que las comunicaciones en las áreas de trabajo deben basarse en lo laboral, es decir, no debe admitir roces o conflictos que sean de índole personal, debido a que esto causaría malestar general en el ambiente.

Éste es un factor que puede incidir de manera positiva o negativa en la empresa, en muchos casos suele pasar que el personal antiguo no quiere incluir en sus actividades al nuevo y viceversa, amenazando de esta forma el cumplimiento de los objetivos corporativos.

2.4.4 Las capacitaciones

Las capacitaciones dentro de las organizaciones deben darse de acuerdo con las necesidades que tienen las personas, según las aptitudes que posean para ejecutar sus actividades, afinando las habilidades para desarrollarse con éxito en sus cargos. Esto debe servir para que el perfil que posee el candidato o empleado se adapte a lo que su puesto de trabajo requiere.

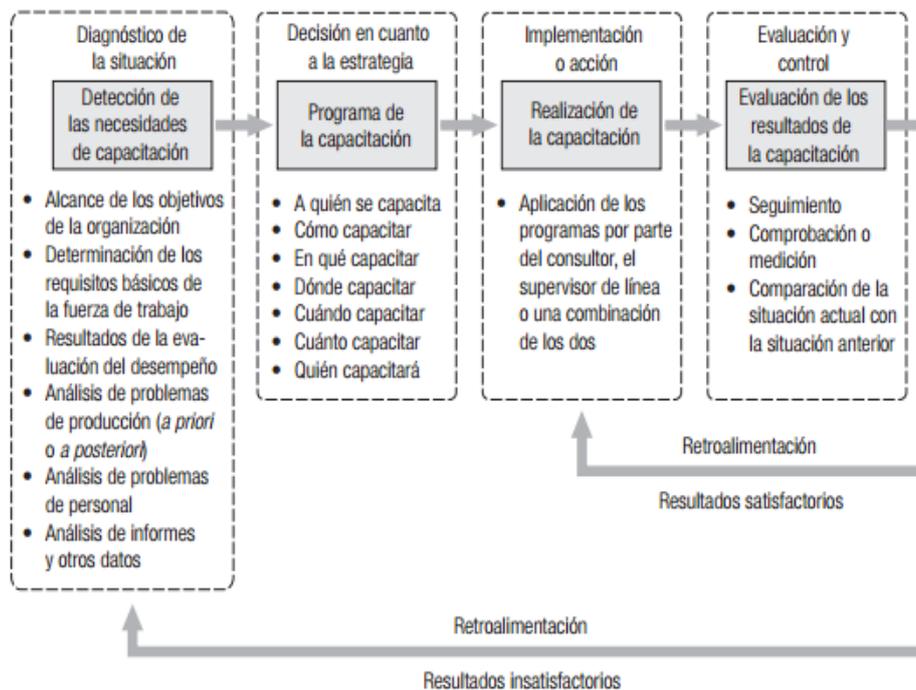
Las capacitaciones suelen presentarse como actividades estructuradas, entre ellas se pueden nombrar a los cursos o seminarios, en donde normalmente se establecen fechas, horarios, entre otros, lo que causa que los conocimientos y habilidades pasen de persona a persona de una forma “*organizada, planificada y evaluable*”, (Alles, 2007).

2.4.4.1 Proceso de las capacitaciones

De acuerdo con el autor Chiavenato, (2012) el proceso de las capacitaciones se compone de:

- Diagnóstico de la situación
- Decisión en cuanto a la estrategia
- Implementación o acción
- Evaluación y control

Figura 5. Proceso para las capacitaciones del personal



Fuente: (Chiavenato, 2012)

2.4.4.2 Métodos de desarrollo de las personas fuera del trabajo

Estos métodos consisten en el desarrollo de actividades que sirven para que el personal se entrene fuera de los horarios laborales, sin que ejecuten sus tareas del día a día, entre ellos se pueden exponer:

- Capacitaciones on line
- Seminarios externos
- Role – playing
- Licencias sabáticas
- Actividades outdoors o fuera del ámbito laboral
- Co – desarrollo

2.4.4.2.1 Capacitaciones on line

Por medio de las capacitaciones on line se pueden utilizar las herramientas que ofrece la tecnología para que el personal no sienta la necesidad de ausentarse del lugar en donde está, además de elegir el horario que deseen para prepararse.

2.4.4.2.2 Seminarios externos

Los seminarios externos, es donde existen opciones en el mercado y su elección debe ser cautelosa.

2.4.4.2.3 Role – playing

En el role – playing o juego de roles se simulan las actividades del personal, para el desarrollo de sus competencias.

2.4.4.2.4 Licencias sabáticas

Las licencias sabáticas se consideran como “*un tiempo pago donde la persona se rejuvenece y desarrolla ella misma*”. Ésta práctica busca brindar al personal tiempo de vacaciones para fortalecer la retención de los colaboradores en la entidad.

2.4.4.2.5 Actividades outdoors

Las actividades outdoors se suelen brindar a ejecutivos que buscan ejecutar tareas los fines de semana fuera de su lugar de trabajo, fortaleciendo el trabajo en equipo.

2.4.4.2.6 Codesarrollo

El codesarrollo forma al individuo fuera del lugar de trabajo. Se logra medir la eficacia de acuerdo con la actitud del individuo para su preparación.

2.4.4.3 Métodos de desarrollo de las personas dentro del trabajo

Los métodos de desarrollo de las personas dentro de sus puestos de trabajo son los siguientes:

- Lecturas guiadas

- Coaching

2.4.4.3.1 Lecturas guiadas

Las lecturas guiadas, son actividades sugeridas por personas que hacen las veces de tutores, mentores, jefes y otras personas que inciden de manera favorable en la formación del individuo para el desarrollo de sus competencias y conocimientos.

2.4.4.3.2 Coaching

El coaching se aplica cuando el jefe se convierte en el coach y ayuda a sus subordinados a desarrollar sus competencias y capacidades.

2.4.5 Las competencias

2.4.5.1 La gestión de recursos humanos por competencias

Decir que la gestión de recursos humanos se da por competencias, quiere decir que se destacarán las características que predominan en los individuos, y cuyo efecto en su ambiente laboral causa un valor agregado. Se trata de aprovechar todas las competencias, conocimientos y habilidades que el personal ha adquirido a lo largo de su experiencia profesional. Entre las competencias se encuentran:

- La motivación, que corresponde a los intereses o deseos que puede tener un individuo, en relación con el comportamiento que podría tener al desenvolver su trabajo.

- Las características, entre las cuales se encuentran las físicas y las que no lo son como por ejemplo el autocontrol o iniciativa.
- El concepto propio, que se refiere a la confianza que tiene sobre sí mismo. Aquí se puede evidenciar su actitud, sus valores y la imagen que proyecta.
- El conocimiento, que implica toda la información acerca de su carrera, puesto de trabajo, entre otros.
- Las habilidades, que son las capacidades que pueden tener los seres humanos para el desempeño de sus tareas.

Entre las diversas competencias que pueden tener los individuos se mencionan las siguientes:

- Competencias de logro y acción.
- Competencias de ayuda y servicio.
- Competencias de influencia.
- Competencias gerenciales.
- Competencias cognoscitivas.
- Competencias de eficacia personal.

Entre las competencias se pueden mencionar:

- Las intelectuales
- Las interpersonales

- La adaptabilidad
- La orientación a los resultados.

2.4.5.2 Las competencias laborales

Las competencias laborales corresponden a las capacidades que tienen los colaboradores para el desarrollo de las actividades que se les ha designado, es así como, una persona es competente siempre que demuestre que puede ejecutar sus funciones de manera adecuada, sin que para ello influya la preparación intelectual que posea.

Según Goleman (1999) la inteligencia emocional no quiere decir que la persona deba ser simpática, sino que tiene que ver directamente cómo se relaciona con los demás, el manejo de conflictos, entre otros., éste es uno de los factores claves para que los jefes puedan considerar a sus subordinados para contrataciones, ascensos o despidos.

La inteligencia emocional en el trabajo ayuda a que el colaborador muestre mejores características en la relación personal y social con sus semejantes, con el fin de obtener una mayor productividad.

Figura 6. Las competencias



Fuente: capitalhumanoinsight.wordpress.com

2.4.5.3 Aplicación de la gestión de recursos humanos por competencias

La aplicación de la gestión de recursos humanos por competencias tiene sus bases en ciertos puntos los cuales se expondrán a continuación:

- **Análisis y descripción de puestos:** es un proceso que se ejecuta de acuerdo con las competencias que se hayan requerido para cada puesto de trabajo.
- **Selección:** En donde se evidenciarán los comportamientos y conocimientos del personal aspirante.
- **Evaluación por competencias:** se miden las competencias que tiene el personal, entre las herramientas que se utilizan son: Entrevistas, fichas de evaluación del desempeño por competencias.
- **Planes de carrera y sucesión:** se elaboran en base al personal y al puesto que desea ocupar.
- **Capacitación y entrenamiento:** se establecen según las necesidades del personal.
- **Desarrollo de personas:** se utilizan herramientas para el desarrollo de las competencias.

2.4.6 Matriz de sucesión

El cuadro o matriz de sucesión es una herramienta que permite seleccionar candidatos más adecuados para determinados puestos de trabajo, considerando su puesto actual, nivel de desempeño, conocimientos, escolaridad, entre otros, por medio de las cuales se establece el nivel de elegibilidad que podría tener cada individuo.

2.4.7 Impacto por la aplicación de programas de recursos humanos en las empresas

Para determinar el impacto que se genera en la aplicación de programas de recursos humanos dentro de las entidades, es necesario identificar los efectos económicos que causa la implementación de los programas de recursos humanos, dado por el incremento de las ventas, mejoras en la productividad, entre otros.

Por este motivo, se requiere hacer una estimación en términos monetarios de las variaciones que podrían presentarse de acuerdo con las categorías de impacto a las que afecta. Estas categorías son:

- La productividad del personal:

Esto es el incremento de la disponibilidad del tiempo productivo, la mejora de las competencias, así como el aumento de la calidad y la efectividad del desempeño de las funciones.

- La productividad en los procesos de transformación:

Es decir, la eficiencia de los equipos y los procesos de las actividades.

- La productividad en los procesos de gestión:

Esto es que se mejoren los procesos de administración y de apoyo a la operación del negocio.

- La satisfacción del cliente:

Brindándole nuevos productos, mejores servicios, estableciendo una relación de precio y calidad. Generalmente las compañías no vinculan los programas relacionados con el

personal con los objetivos del negocio, sin embargo, es importante que estos vayan unidos según las necesidades y los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

2.5 Marco conceptual

Los términos más relevantes a utilizar en el desarrollo del proyecto de investigación serán:

- **Clima laboral:** El clima laboral será el ambiente en el cual se desarrollan los trabajadores de la compañía Daxti S. A, y que puede ser medido evaluando el nivel de productividad del personal, debido a que se entiende que un colaborador satisfecho siempre rendirá más en sus actividades, lo que resulta beneficioso para la empresa. “Es el estado de ánimo del personal en una empresa, que se ve reflejado en la intensidad con la que efectúa el colaborador su trabajo y el grado de eficacia que emplea para tomar decisiones a fin que minimice los errores cometidos en sus labores diarias, también se puede interpretar al clima laboral como el grado en el que influye la satisfacción del empleado referente a su trabajo” (Werther, 2012).
- **Productividad:** La productividad es la capacidad que tienen los trabajadores en la compañía para ejecutar sus actividades de manera eficiente con los recursos que poseen en el momento. “La productividad es la generación de riqueza en general, y debe estar sustentada por la ética y la moral, para que haya beneficio social en armonía, si existe una buena comunicación entre el personal, los procesos fluyen de manera más rápida, se ahorra tiempo e incurre menos errores en cuanto al manejo de la información con lo cual se destina la menor cantidad de recursos en la organización”. (López, 2013)
- **Trabajador adecuado:** Existen trabajadores adecuados en la empresa siempre que los mismos se desenvuelvan en actividades relacionadas a su perfil profesional, conocimientos y experiencias, entonces se puede decir que el

colaborador se encuentra en un puesto adecuado. “Cuando el trabajador es adecuado al puesto de trabajo, tiene interés por las tareas que realiza, está satisfecho con el salario que recibe y su trabajo no le provoca riesgos e incluso sus opiniones son valoradas y respetadas dentro de la organización, de tener todos estos factores seguramente influirá de manera positiva en sus actividades de producción”, (Santos, 2008)

- **Administración de Recursos humanos:** La administración de recursos humanos consiste en el manejo adecuado del personal y todo lo que involucra el talento humano. “La Administración de Recursos Humanos se refiere a los aspectos administrativos relevantes a esta área” (Alles, 2007),
- **Capacitación:** La capacitación es la actividad por medio de la cual el personal es capaz de ampliar sus conocimientos relacionados a su trabajo. “La capacitación o formación en la organización es darles a las personas las aptitudes para que se puedan desempeñar con éxito en sus puestos de trabajo, ya que se logra que su perfil se adapte al perfil de conocimientos y competencias que se requieren en el cargo, permitiendo el desenvolvimiento que la competencia exige”, (Alles, 2007).

2.6 Marco Legal

2.6.1 Código de Trabajo

En base a lo mencionado por el Ministerio de Trabajo, (2012) en relación con el presente estudio cabe mencionar que aplican los siguientes artículos en beneficio de los empleados:

- Artículo 3: en donde se menciona que ningún trabajador puede ser obligado a realizar ninguna actividad sin un contrato de por medio y su correspondiente remuneración.

- Artículo 4: los derechos del trabajador son irrenunciables.

- Artículo 42: de las obligaciones del empleador, en donde se mencionan requisitos mínimos tales como:
 - Cancelar las remuneraciones convenidas,

 - Mantener la higiene y salud ocupacional del personal,

 - Indemnizar al personal por accidentes laborales,

 - Mantener comedores siempre que superen los 50 empleados,

 - Llevar un registro de sus trabajadores,

 - Entregar a su personal las herramientas necesarias para la ejecución de su trabajo,

 - Otorgar permisos para ser atendidos en los centros del IESS; realizar trámites judiciales, o sufragar en época de elecciones sin reducción de sus remuneraciones,

 - No inferir maltratos de palabra o de obra,

 - Emitir certificados de trabajo cuantas veces el empleado lo solicite,

- Pagar al trabajador cuando por su responsabilidad no pueda cumplir con su trabajo,
 - Si la empresa cuenta con más de 100 empleados debe contratar un trabajador social,
 - Inscribir a los trabajadores al IESS desde el primer día de labores,
 - Contratar el 1% de su personal con discapacidad a partir de los 25 trabajadores.
- Artículo 44: Se prohíbe al empleador:
 - Descontar multas que no se encuentren aprobadas en el Reglamento Interno de Trabajo debidamente aprobado por el MRL,
 - Descontar más del 10% de la remuneración del personal por concepto de multas,
 - Exigir compra de artículos de la empresa a los trabajadores,
 - Cobrar intereses por concepto de anticipos de sueldos,
 - Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo,
 - Artículo 47: las jornadas máximas de trabajo son de 8 horas diarias y 40 horas semanales,

- Artículo 49: durante la jornada nocturna recibir la remuneración con recargo del 25%.
- Artículo 50: los días sábados y domingos serán de descanso forzoso.
- Artículo 54: pérdida de las remuneraciones siempre que el trabajador faltare de forma injustificada media jornada continua de trabajo.
- Artículo 55: serán pagadas las horas extras del personal cuando laboren en días sábados, domingos o feriados, con un recargo del 100%.
- Artículo 69: todos los trabajadores deben gozar de manera anual un período ininterrumpido de 15 días de descanso.

Capítulo 3

3 Metodología de la investigación

En el presente capítulo se determinó la metodología de la investigación más apropiada, con su respectivo diseño, la selección de la población y la muestra, las técnicas de recolección de datos para la obtención de la información necesaria para la realización de la propuesta. Para ello se planteó a continuación las teorías de acuerdo con diversos autores acerca de lo que significa el proceso investigativo.

3.1 Tipo de investigación

Se apoyo de la investigación descriptiva porque nos permitió establecer técnicas para observar las situaciones, conocer sus causas y efectos que actualmente se presentan en la rotación laboral de la empresa y la manera en la que incide en el desarrollo de las actividades del personal.

3.2 Enfoque de la investigación

Para probar la idea a defender se utilizó el enfoque cualitativo y cuantitativo, por el cual se procedió a tabular los datos obtenidos a través de las herramientas de recolección de datos que permitieron determinar los patrones de comportamiento de la población que se analizó, así como probar las teorías necesarias para el desarrollo de la propuesta.

Además, sirvió para medir las condiciones sobre las cuales el personal espera laborar para cumplir con sus actividades de manera eficiente, así como las perspectivas que tienen acerca del ambiente laboral en donde se desenvuelven.

Se identificó como respuesta a la necesidad de mejora, diseñar un plan de carrera que permita a los colaboradores sentirse motivados a realizar sus actividades de manera óptima.

3.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es la descripción del proceso que se sigue para obtener la información requerida con el objetivo de establecer de mejor manera la propuesta del plan de carrera. El diseño de esta investigación contemplará:

- Establecer el problema.
- Definir los objetivos.
- Plantear las preguntas de investigación.
- Seleccionar las herramientas de recolección de datos.
- Tabular la información recolectada.
- Formular un análisis de los resultados

3.4 Población y muestra

A continuación, se muestra la conceptualización de la población y muestra del presente proyecto.

3.4.1 Población

La población en el presente proyecto fue el personal operativo de la compañía Daxti S. A., que en este caso corresponden a 10 personas que conforman el departamento de contabilidad.

3.4.2 Muestra

En este caso al ser la población muy pequeña no se requirió la obtención ni cálculo de una muestra.

3.5 Métodos y herramientas de recolección de datos

Los métodos de recolección de datos en la investigación cualitativa deben tener las características de confiabilidad, consistencia, coherencia y validez. Las herramientas de recolección de datos para este proyecto fueron las siguientes:

- Las encuestas
- Las entrevistas

3.5.1 La encuesta

La encuesta a realizar al personal buscó medir su percepción acerca del ambiente laboral de la empresa, para definir o establecer las estrategias de recursos humanos que se pueden aplicar para motivar y disminuir la rotación del personal con un plan de carrera. Se realizó al personal operativo de la compañía Daxti S. A de acuerdo con el formato que se adjunta en los anexos del presente trabajo.

3.5.2 La entrevista

La entrevista se realizó al Gerente General de la empresa y expertos en recursos humanos con el objetivo de conocer por qué no se han propuesto estrategias de recursos humanos orientadas a motivar y mejorar el desempeño del personal. Las preguntas se exponen en los anexos del presente trabajo de investigación.

3.6 Análisis de los resultados

3.6.1 Análisis de los resultados de la encuesta realizada al personal de la compañía Daxti S. A

1.- ¿Considera que su remuneración está acorde con las actividades encomendadas?

Tabla 2. Remuneración acorde con el trabajo

Detalle	Cantidad	%
Si	1	10%
No	9	90%
Total	10	100%

Elaborado por: Las Autoras

Figura 7. Remuneración acorde con el trabajo



Elaborado por: Las Autoras

De acuerdo con las encuestas realizadas el personal operativo percibe que su remuneración no se ajusta a las actividades que desarrollan, esto se debe a que no existe una estructura de niveles en donde se resalten los conocimientos y formación académica que tienen cada uno de ellos. Apenas el 10% de los colaboradores está de acuerdo con el sueldo que actualmente tienen.

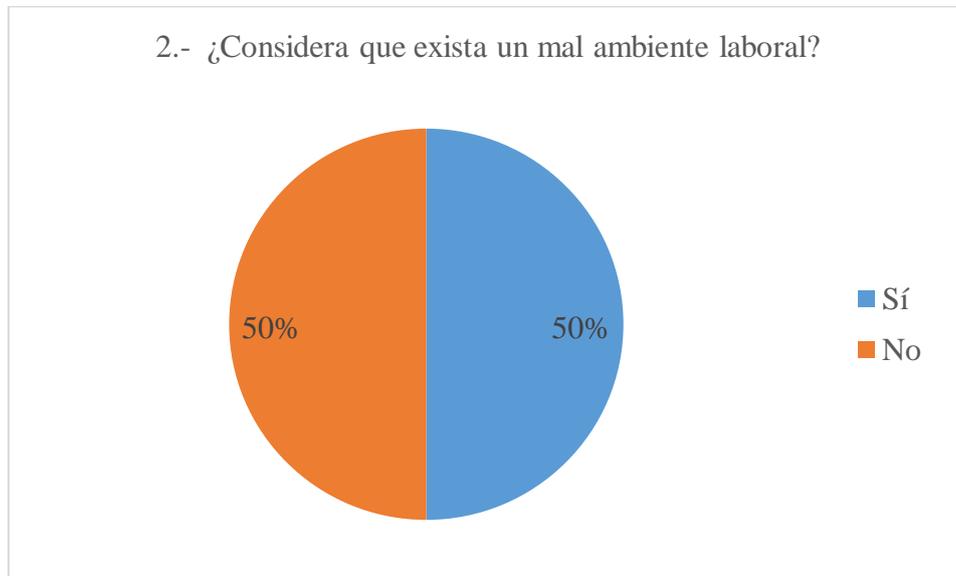
2.- ¿Considera que existe un mal ambiente laboral?

Tabla 3. Calificación del ambiente laboral

Detalle	Cantidad	%
Sí	5	50%
No	5	50%
Total	10	100%

Elaborado por: Las Autoras

Figura 8. Calificación del ambiente laboral



Elaborado por: Las Autoras

El 50% del personal operativo de la empresa no considera que exista un mal ambiente laboral y el 50% restante si manifestaron que desearían contar con mejores sueldos que lo motiven a realizar de forma eficiente sus actividades.

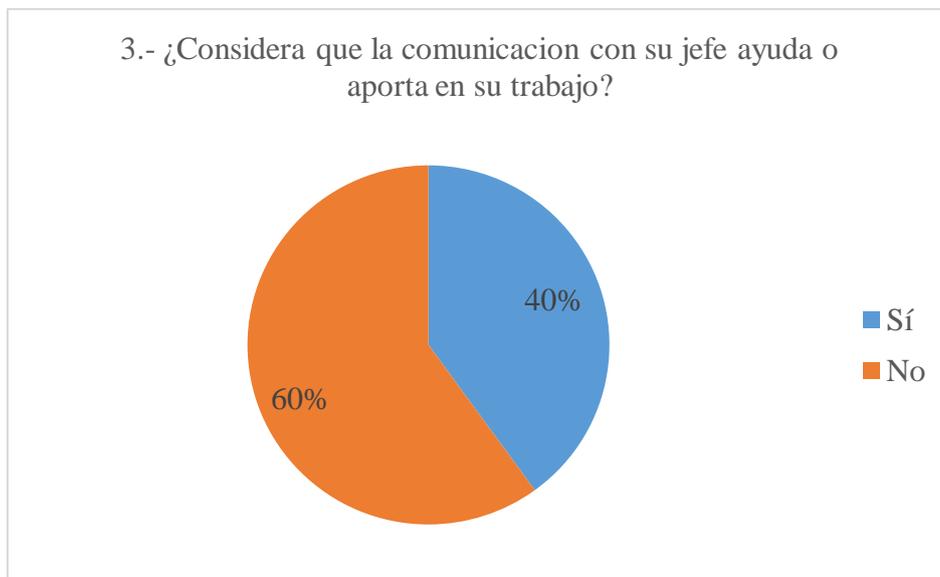
3.- ¿Considera que la comunicación con su jefe ayuda o aporta en su trabajo?

Tabla 4. Calificación de la comunicación con superiores

Detalle	Cantidad	%
Sí	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Elaborado por: Las Autoras

Figura 9. Calificación de la comunicación con superiores



Elaborado por: Las Autoras

El 40% del personal operativo ha manifestado que la comunicación con el jefe directo es importante para el desarrollo de sus actividades, pues les permite despejar dudas en relación a situaciones que no pueden manejar. El 60% restante considera que no aporta a su trabajo las sugerencias o comentarios realizados por su jefe directo.

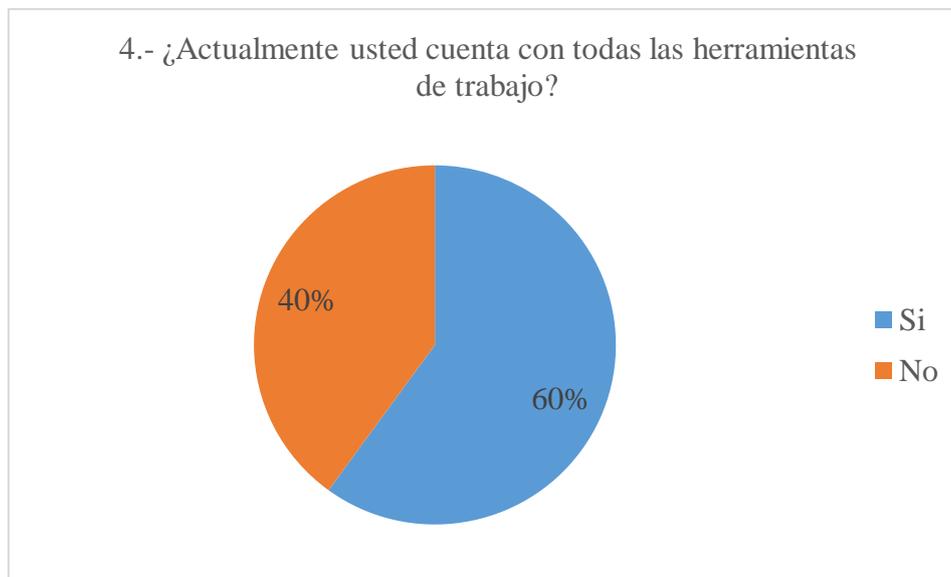
4.- ¿Actualmente usted cuenta con todas las herramientas de trabajo?

Tabla 5. Calificación de herramientas de trabajo

Detalle	Cantidad	%
Si	6	60%
No	4	40%
Total	10	100%

Elaborado por: Las Autoras

Figura 10. Calificación de herramientas de trabajo



Elaborado por: Las Autoras

El 60% de los colaboradores indican que sí cuentan con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades. El 40% restante consideran que requieren de mejores herramientas para ejecutar sus funciones.

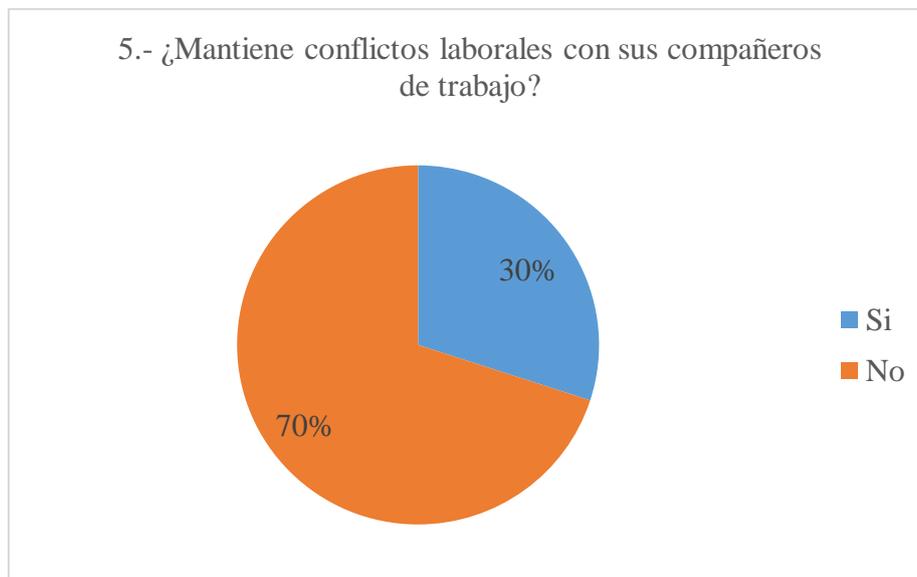
5.- ¿Mantiene conflictos laborales con sus compañeros de trabajos?

Tabla 6. Relaciones entre colaboradores

Detalle	Cantidad	%
Si	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

Elaborado por: Las Autoras

Figura 11. Relaciones entre colaboradores



Elaborado por: Las Autoras

Los colaboradores han manifestado que no tienen conflictos entre ellos, pues cada uno realiza su trabajo de manera independiente, en ocasiones existen inconvenientes por las actividades asignadas.

6.- ¿Considera que su puesto de trabajo aporta a su desarrollo profesional?

Tabla 7. Relación con el puesto de trabajo

Detalle	Cantidad	%
Si	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

Elaborado por: Las Autoras

Figura 12. Relación con el puesto de trabajo



Elaborado por: Las Autoras

El 30% del personal considera que las actividades de su puesto de trabajo contribuyen a su desarrollo profesional, pues se relacionan directamente con el título que poseen. Sin embargo, el 70% no está conforme con las actividades que ejercen, pues consideran que son muy operativas y que deberían realizar más análisis.

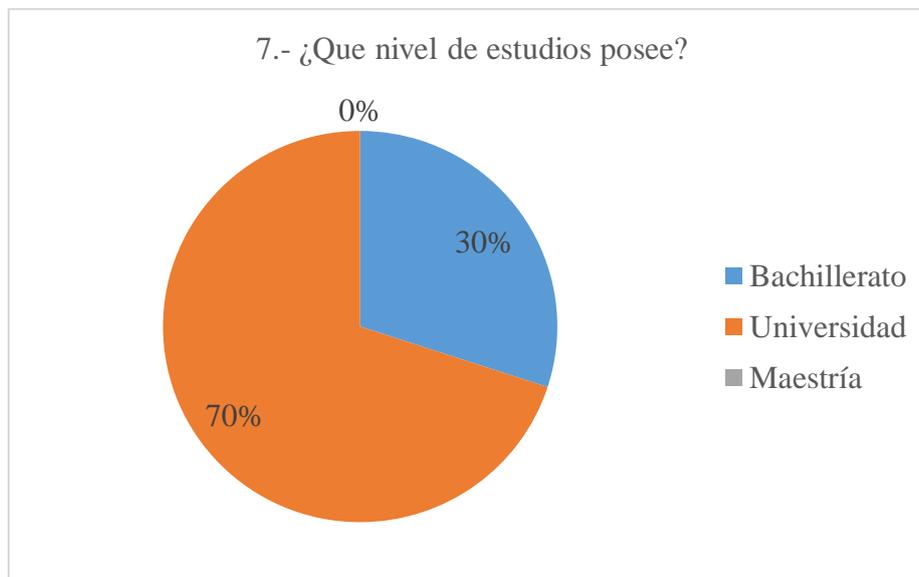
7.- ¿Qué nivel de estudios posee?

Tabla 8. Nivel de estudios universitarios

Detalle	Cantidad	%
Bachillerato	3	30%
Universidad	7	70%
Maestría	0	0%
Total	10	100%

Elaborado por: Las Autoras

Figura 13. Nivel de estudios universitarios



Elaborado por: Las Autoras

El 30% del personal posee únicamente bachillerato, mientras que el 70% sí posee un nivel de estudios universitarios. No hay elementos que se encuentren cursando maestría.

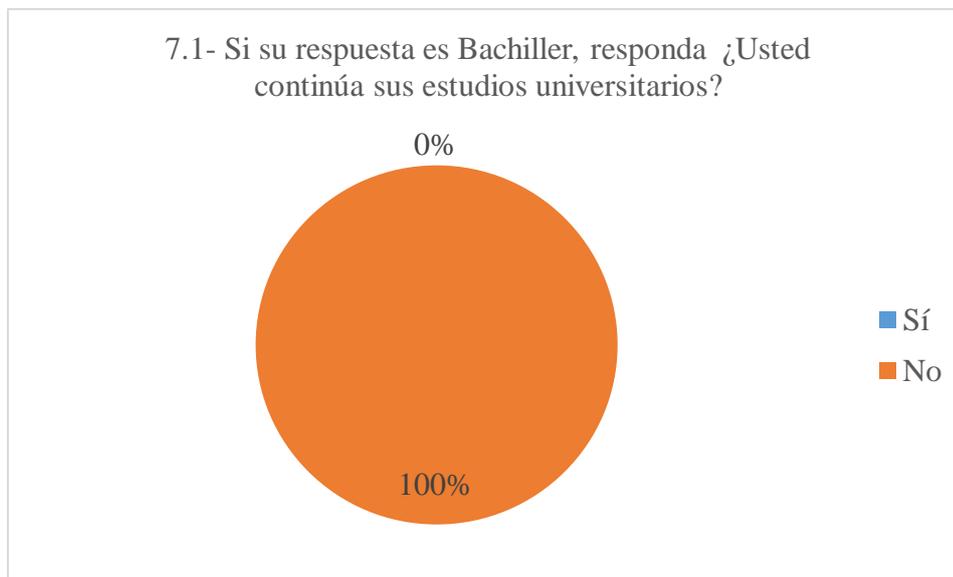
7.1.- Si su respuesta es Bachiller, responda ¿Usted continúa sus estudios universitarios?

Tabla 9. Continuidad de estudios

Detalle	Cantidad	%
Sí	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Elaborado por: Las Autoras

Figura 14. Continuidad de estudios



Elaborado por: Las Autoras

El personal que cuenta con un nivel de estudios de bachillerato no continúa sus estudios universitarios.

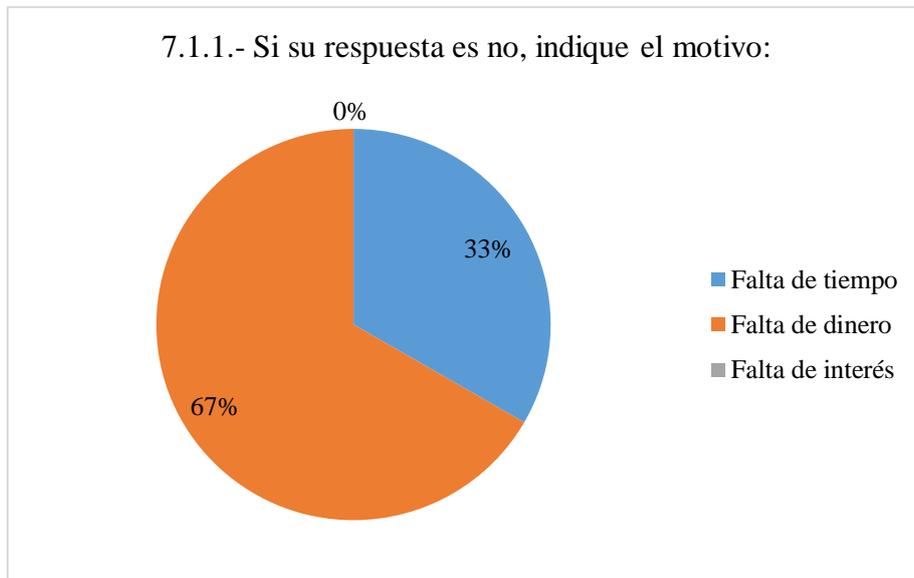
7.1.1.- Si su respuesta es no, indique el motivo:

Tabla 10. Motivos de desistimiento de estudios

Detalle	Cantidad	%
Falta de tiempo	1	33%
Falta de dinero	2	67%
Falta de interés	0	0%
Total	3	100%

Elaborado por: Las Autoras

Figura 15. Motivos de desistimiento de estudios



Elaborado por: Las Autoras

El 67% del personal operativo indica que no cuentan con los recursos económicos para costear los gastos que se relacionan con la obtención de un título universitario. Mientras que el 33% menciona que no poseen el tiempo necesario para dedicarse a los estudios.

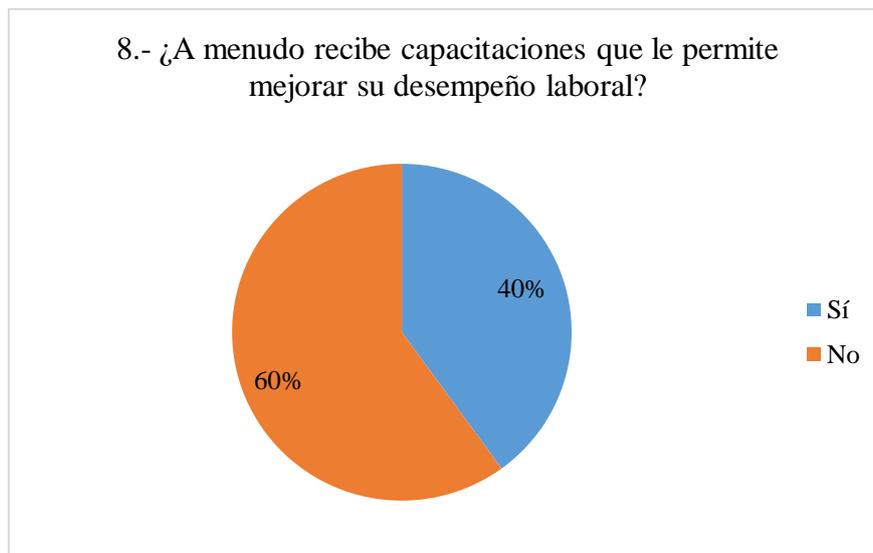
8.- ¿A menudo recibe capacitaciones que le permite mejorar su desempeño laboral?

Tabla 11. Capacitaciones del personal

Detalle	Cantidad	%
Sí	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Elaborado por: Las Autoras

Figura 16. Capacitaciones del personal



Elaborado por: Las Autoras

El 60% del personal operativo comenta que no reciben capacitaciones constantes en relación a sus actividades, así mismo el 40% de los colaboradores mencionan que si han recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa.

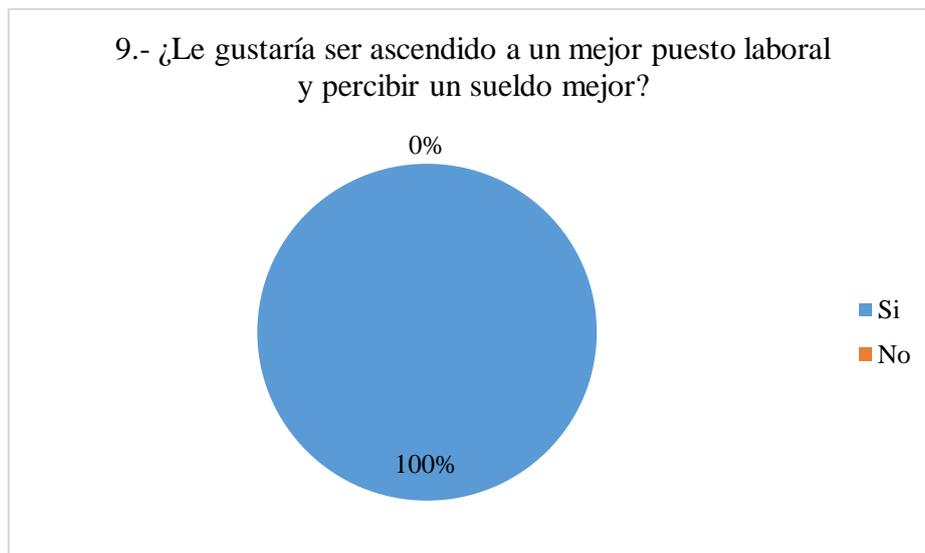
9.- ¿Le gustaría ser ascendido a un mejor puesto laboral y percibir un sueldo mejor?

Tabla 12. Aspiraciones de ascensos y mejoras de sueldo

Detalle	Cantidad	%
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Elaborado por: Las Autoras

Figura 17. Aspiraciones de ascensos y mejoras de sueldo



Elaborado por: Las Autoras

El 100% del personal manifiesta su necesidad de percibir un mejor sueldo y de ser ascendido, lo que confirma que es necesario que se puedan armar planes de carrera que les permitan cubrir dichas necesidades de crecimiento económico y profesional.

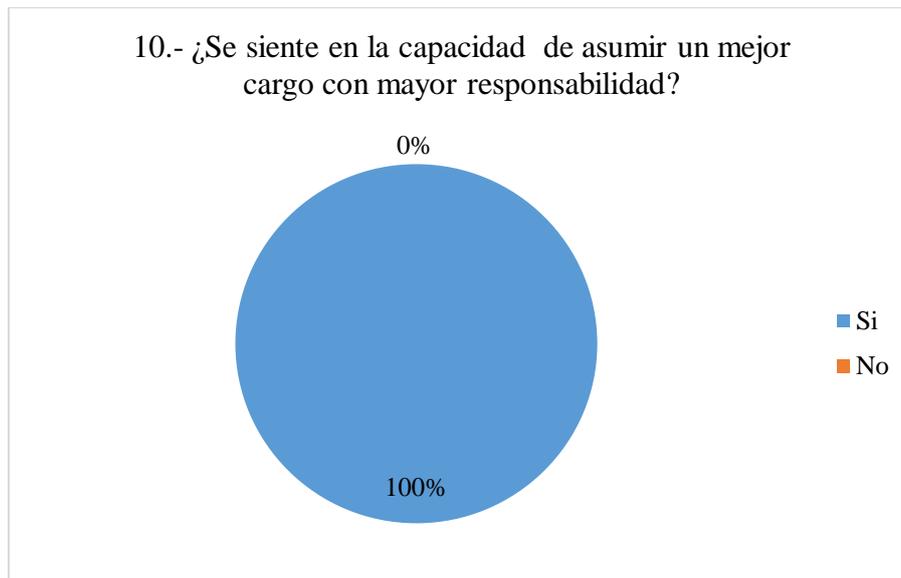
10.- ¿Se siente en la capacidad de asumir un mejor cargo con mayor responsabilidad?

Tabla 13. Capacidad de asumir otro cargo

Detalle	Cantidad	%
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Elaborado por: Las Autoras

Figura 18. Capacidad de asumir otro cargo



Elaborado por: Las Autoras

El personal operativo se siente en capacidad de asumir cargos de mayor responsabilidad, sin embargo; se debe determinar los perfiles y habilidades que cada uno de ellos deben desarrollar para poder participar de un proceso de ascensos.

3.6.2 Análisis de la entrevista realizada al Gerente General de la compañía Daxti S. A

Luego de la entrevista realizada al Gerente General de la compañía Daxti S.A, se ha podido determinar lo siguiente:

- En la compañía se evalúa al personal por medio de un control de seguimiento mensual, para medir la eficiencia, eficacia y responsabilidad del empleado.
- Se realizan compensaciones que son canceladas de manera mensual y anual, según los resultados del cumplimiento de sus funciones.

- Sí se han dado ascensos del personal de acuerdo a sus competencias.
- Se dan capacitaciones de 6 a 8 veces al año.
- La administración conoce las necesidades del personal en cuanto a capacitaciones.
- La administración considera que el personal operativo está preparado para la realización de sus actividades.
- Sí se conocen de manera general las aspiraciones del personal
- Los sueldos del personal se encuentran acorde al mercado.
- Sí se ha analizado la carga laboral del personal.
- No se realizan actividades recreativas entre el personal.

Por lo que se puede mencionar que a pesar de que la administración conoce de manera superficial las necesidades del personal, no se hace un análisis profundo sobre las mismas; debido a la forma de la estructura organizacional que se maneja, por lo tanto, se recomienda hacer una reestructuración del organigrama considerando nuevos niveles para el personal operativo y así poder ofrecer un plan de carrera que cubra las aspiraciones de los empleados.

3.6.3 Análisis de la entrevista realizada al experto en Recursos Humanos.

La entrevista al experto en Recursos Humanos se realizó a la Sra. Verónica Gamarra, Jefa de Talento Humano de la compañía Aceptaciones S.A Acceptance, de la cual se ha logrado realizar el siguiente análisis:

- Es importante la implementación de planes de carrera en la compañía porque es una forma de motivar al personal a esforzarse y dedicarse más al trabajo, además que los colaboradores que se encuentran en etapas de estudio tratan de obtener su título universitario más rápido y eso beneficia al departamento al cual pertenecen pues se nutren de conocimientos que luego aplicarán en su vida profesional.
- Para la contratación del personal es necesaria la aplicación de pruebas psicológicas, de honestidad, y de conocimientos relacionados al área en el que serán contratados.
- La cantidad de entrevistados debe ser mínimo 3 candidatos y máximo 5, dependiendo del cargo que se esté buscando.
- Para el reclutamiento del personal se realiza de manera interna y externa: el reclutamiento interno a través del correo empresarial, si no hay nadie que desee aplicar al cargo se completan los aspirantes con personal externo derivado de multitrabajos o bolsa de trabajo de universidades.
- El reclutamiento interno es importante porque le dan la oportunidad al empleado de escalar dentro de su profesión, le da un sentido de valoración y aprecio de parte de la compañía y los resultados suelen ser mejores ya que no existe un período largo de aprendizaje, pues el personal interno ya conoce el giro del negocio, la forma de trabajo, entre otros.

Hay que resaltar que el costo de aprendizaje es menor y existen menos riesgos de errores al momento de ejecutar las actividades.

3.6.4 Análisis de la entrevista realizada al experto en Recursos Humanos.

La entrevista al experto en Recursos Humanos se realizó al Ing. Vinicio Moreno, Gerente Regional de la compañía Químicos H&H, de la cual se ha logrado realizar el siguiente análisis:

- La motivación en el lugar de trabajo es importante porque aporta directamente a mantener un empleado que busca realizar su trabajo por encima de las expectativas de la gerencia, ya que una vez cumplida la meta recibirá un beneficio adicional que otros partícipes dentro de la organización no lo realizan.
- La selección del personal debe basarse en pruebas de conocimientos específicas de cada puesto de trabajo, ya que es necesario establecer tiempos de aprendizajes en el nuevo ambiente laboral, que se atienda lo más pronto posible las demandas diarias y que a su vez los empleados comiencen a generar beneficios para la compañía por encima del valor de sus remuneraciones.
- Mínimo 6 personas porque se debe comparar y elegir al candidato que mejor se acopla a las realidades de la compañía.
- El personal se lo recluta a través de bolsas de trabajo por internet y diarios locales.
- Los concursos de selección interna dan la oportunidad de obtener un desarrollo profesional al empleado sin necesidad que tengan que buscar mejores prestaciones en otras empresas.

3.6.5 Informe final

Por medio de las encuestas se pudo determinar que:

El ambiente laboral de la empresa es un poco incómodo, existe elementos que no se sienten valorados por la administración debido a la falta de oportunidades de crecimiento. Todos ellos consideran que se encuentran en condiciones de asumir riesgos de una mejor posición laboral y por ende de mejoras económicas.

Existe un riesgo marcado por el personal insatisfecho debido a que podrían empezar a generar malestar entre el grupo operativo debido a que su influencia causaría que el resto de los colaboradores empiecen a sentir que no tienen motivos suficientes para ejecutar sus actividades de manera eficiente o ser productivos.

De acuerdo con la entrevista realizada al experto de recursos humanos se evidencia que es necesario implementar ciertos aspectos del plan de carrera con el fin de mejorar la calidad de habilidades, competencias y conocimientos del personal.

La inversión que pueda hacer la administración en este sentido debe ser evaluada y analizada para determinar el costo y ahorro que representaría al implementar la propuesta en la compañía.

Capítulo 4

4 La propuesta

En el presente capítulo se desarrolla la propuesta en base a las observaciones encontradas, luego de las encuestas realizadas al personal de la compañía Daxti S. A., las entrevistas realizadas al Gerente General y a los expertos en Recursos Humanos. Es necesario que se consideren el presupuesto de capacitaciones, incremento de salarios y el diseño de la evaluación del desempeño para determinar a los candidatos que podrán considerarse para participar dentro del plan de carrera.

4.1 Título de la propuesta

- “Plan de carrera para el personal operativo de la compañía Daxti S. A.”.

4.2 Justificación de la propuesta

La presente propuesta se elabora en base a las necesidades detectadas en las herramientas de recolección de datos, debido a la importancia que tiene la existencia de implementar un plan de carrera que permita mejorar el ambiente laboral del personal, haciendo que su productividad y resultados mejoren para beneficio de la empresa.

Tomando como referencia que el plan de carrera es implementar aspectos en la administración del recurso humano para que potencien sus esfuerzos al ejecutar una determinada actividad para evitar el desperdicio de recursos económicos, la propuesta basa su desarrollo en resolver la falta de valoración y oportunidades de crecimiento profesional que exige el empleado cuando pasa años realizando las mismas actividades y cuyos beneficios ya no son suficientes para compensar su trabajo.

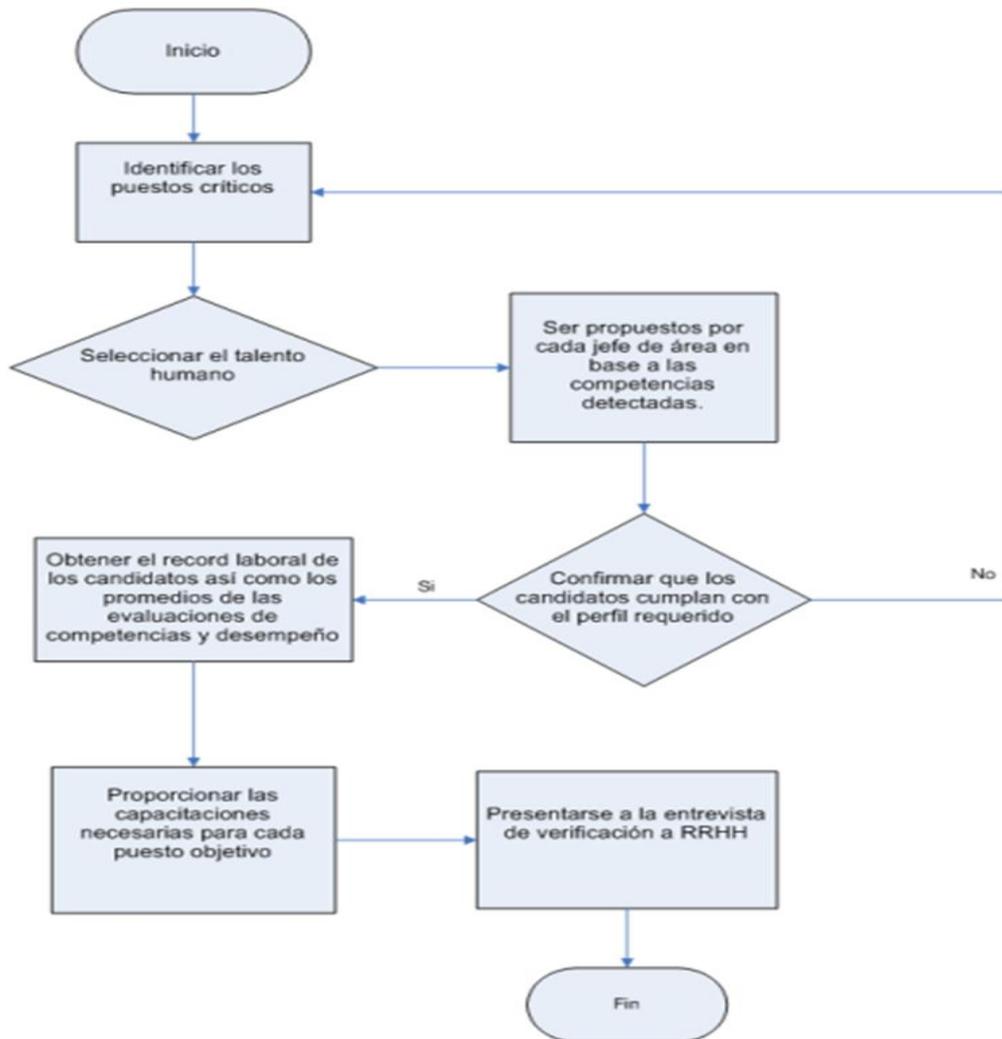
Con la propuesta, los empleados tendrán un ambiente en donde las evaluaciones sean más justas, es decir; aquellos colaboradores que se destaquen o tengan mayor experiencia puedan obtener una compensación adicional por cumplir con los objetivos de la compañía y superarlos, característica ausente en la actualidad.

Es importante que la administración logre mantener una estabilidad laboral con sus empleados, ya que una salida del personal ocasiona que se incurra en gastos de liquidación y al contratar un nuevo personal se incurre en otros gastos de aprendizaje como por ejemplo capacitaciones, período de adaptación, descenso de la productividad por falta de experiencia, factores que son negativos para la organización ya que el diario laboral no espera tiempo de adaptación para continuar sus actividades comerciales.

4.3 Flujo de la propuesta

A continuación, se expone un flujo de cómo debe desarrollarse el plan de carrera en la compañía Daxti S. A:

Figura 19. Flujo de plan de carrera



Elaborado por: Las Autoras

De acuerdo a la figura 19 que describe el flujo del plan de carrera, a continuación, se describe paso a paso las actividades que se deben realizar para llegar a este objetivo:

Paso 1: Identificar los puestos críticos.

Aquí el departamento de recursos humanos tiene la tarea de evaluar si la vacante a requerir necesita de manera urgente ser cubierta, esto debido a que pueden retrasar

procesos, entrega de información e inclusive la imposibilidad de alcanzar la meta de ventas en la compañía, por lo tanto, debe haber una evaluación o informe previo por parte del jefe o encargado del departamento que necesita la vacante.

Paso 2: Decisión a la selección el talento humano.

Aquí comienza una revisión exhaustiva del nuevo elemento a ocupar aquella vacante, a través de una selección de posibles candidatos internos y con experiencia que cumplan con el perfil del cargo que se requiere.

Paso 3: Propuestas del jefe del área.

El jefe que requiere la cobertura de la vacante puede recomendar posibles candidatos, ya que, si existe afinidad laboral, las relaciones de trabajo se llevaran con mejor trato. Sin embargo, para que los procesos se realicen de manera adecuada se deben llevar a cabo una comparación si el candidato propuesto cumple con todos los perfiles que se buscan, ya que posiblemente la falta de experiencia o referencia académica dificulte su adaptación en el clima laboral.

Paso 4: Confirmar que los candidatos cumplen con lo requerido.

Este proceso de decisión se lleva a cabo cuando el personal de recursos humanos comienza a seleccionar los candidatos idóneos para el cargo. Se comienza a realizar una selección interna de futuros candidatos acorde a las necesidades del nuevo cargo, en caso de que no cumplan dichos requerimientos, se continúa con una selección externa. Es decir, solicitar hojas de vida de profesionales que laboran fueran de la institución pero que desean ser parte de la organización.

Aquí muchas hojas de vida pueden ser rechazadas pero que a su vez pueden ser almacenadas en la base de datos de la compañía para futuros procesos de selección en otros puestos de trabajo que tengan afinidad con las competencias que muestran estos candidatos en su hoja de vida.

Paso 5: Constancia de lo referido en la hoja de vida.

Si el candidato seleccionado está laborando en la organización, es necesario confirmar las actividades que ha ido cumpliendo en lo largo de la empresa, confirmar referencias de estudios y además verificar que todo lo dicho en su hoja de vida sea verídico, para ello se emplea una prueba de actitudes donde se constata los conocimientos del candidato.

En caso de que se opte por una selección externa se debe realizar una tarea adicional de constatar las referencias, es decir estar seguros que ha trabajado en dicha área o que a su vez cuál ha sido el motivo de su salida en su anterior trabajo, de manera que la compañía se cuide de posibles conflictos laborales que esta persona puede representar en la compañía.

Paso 6: Proporcionar las capacitaciones previas.

Pese a la experiencia que el candidato elegido pueda tener, es necesario que se lo capacite de acuerdo con el modo de trabajo de la compañía, esto debido a que cada empresa tiene su propio modelo de gestión basado en el diario laboral, por lo tanto, debe conocer quiénes son las personas que se van a encargar de evaluarlo, quienes son sus compañeros de trabajo, y definir los elementos que le proporcionarán información que tiene que procesar.

Paso 7: Presentarse a la entrevista de Recursos Humanos.

Este es la última fase del plan de carrera, donde se le indican todas las condiciones de trabajo al candidato, se le entrega sus funciones y adicionalmente se le solicita compromiso con la compañía, técnicamente para que todo marche bien en la relación laboral, ayude a cumplir con los objetivos de la compañía y se espere que el mismo desarrolle su desempeño profesional muchos años en la empresa.

4.4 Desarrollo de la propuesta.

De acuerdo con las necesidades establecidas en el capítulo de la metodología a continuación se presenta el listado de contenidos que se van a establecer en la propuesta:

- Nuevo organigrama del personal operativo.
- Diseño de perfiles y competencias.
- Matriz de sucesión.
- Plan de desarrollo individual.
- Evaluación de desempeño.
- Cronograma de capacitaciones.
- Evaluación financiera de la propuesta.

El plan de carrera viene dado por la necesidad que tienen los empleados de la compañía Daxti S.A. de crecer profesionalmente, es por esto que se plantean formatos y pasos que pueden ayudar a la Jefatura de Recursos Humanos a implementar dicho plan para beneficio de la organización.

Para la elaboración del plan de carrera es necesario que se consideren ciertos puntos como:

- La persona responsable de determinar el personal que se encuentra en capacidad de participar del plan de carrera es el jefe del área, tomando en consideración aspectos como:

Tabla 14. Consideraciones del jefe para el plan de carrera

Aspectos a calificar	Cumple	No Cumple
Puntualidad		
Experiencia		
Cumplimiento		
Comunicación		

Elaborado por: Las Autoras

- También es quien debe confirmar que los aspirantes cumplan con el perfil requerido, revisando su historial laboral.
- Que la jefatura de recursos humanos entreviste nuevamente al candidato.
- Debe verificar que los estudios sean los que indica la hoja de vida.
- Validar que no hayan existido anteriormente llamados de atención.
- Que el personal cumpla con las capacitaciones requeridas para el ascenso de acuerdo con las necesidades que presenta y el puesto al que podría aplicar de acuerdo con la matriz de sucesión.
- Confirmar que su promedio de evaluaciones de desempeño y competencias de los últimos 6 meses sea no menor al 70%.

Hay que resaltar en este punto una clave para el éxito del plan de carrera que consiste en la actualización constante de la hoja de vida del personal, en cuanto a la experiencia, cursos de capacitación, entre otros, con el fin de que se puedan considerar a los colaboradores que sean más idóneos para los cargos que se esperan cubrir y que

participen todos aquellos que cumplan con lo que requiere la empresa para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Los pasos críticos que deben seguir Recursos Humanos para la planificación del plan de carrera es la siguiente:

- Planificar el programa de carrera
- Identificar al talento humano de la compañía
- Elaborar planes de desarrollo profesional individualizado como capacitaciones, entre otros.
- Hacer un seguimiento de la hoja de vida del personal que participe en el plan de carrera.

Figura 20. Desarrollo de la propuesta por parte de Recursos Humanos



Elaborado por: Las Autoras

4.4.1 Organigrama propuesto

Se considera para la reestructuración del organigrama que se creen los siguientes puestos de trabajo:

- Contador:

Será quien se encargue de supervisar al personal del área operativa, gestionando y asesorando a cada uno en sus funciones, asegurándose del cumplimiento de los objetivos corporativos y manteniendo una relación cercana con el cliente.

- Analista Contable:

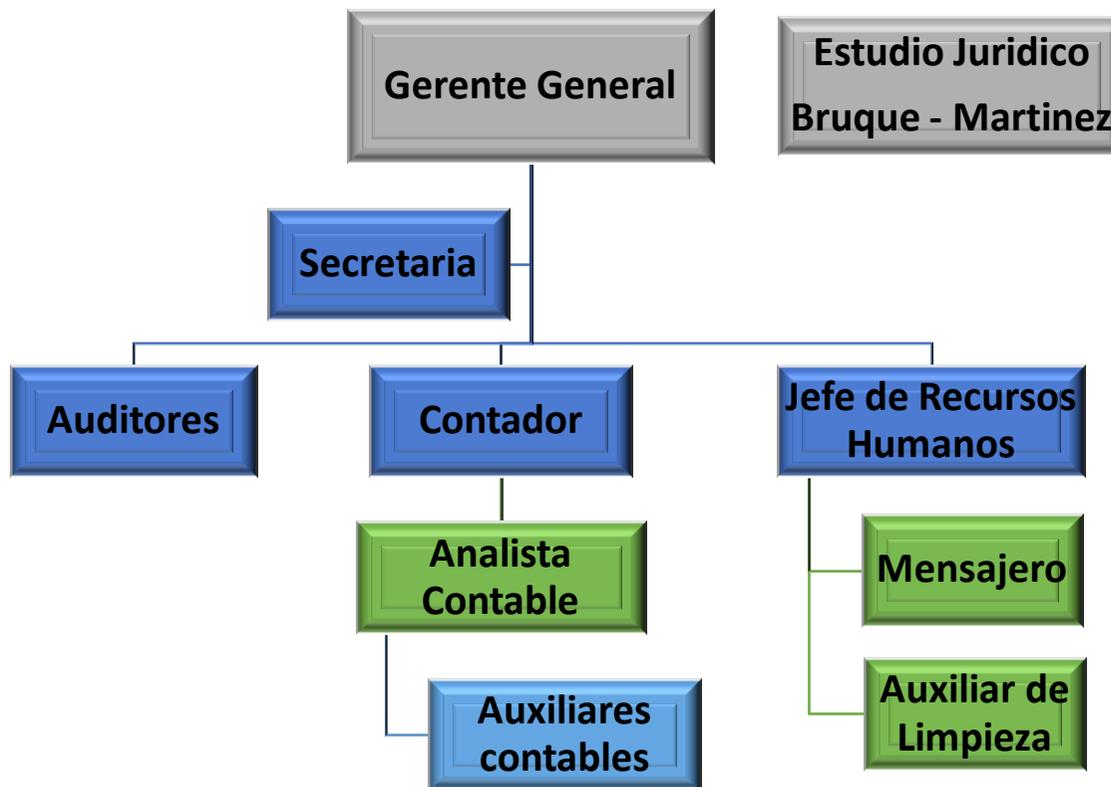
Es quien se encarga de analizar la información ya procesada, elabora reportes, sustenta los gastos y costos registrados, da un criterio acerca de los problemas contables o tributarios que podría tener el cliente y revisa los estados financieros para la elaboración de las notas explicativas.

- Auxiliares Contables:

Son las personas netamente operativas de la compañía, se dedican al ingreso de la información como facturas, retenciones, notas de crédito, entre otros. Además, elaboran reportes para los asistentes con el fin de facilitar la revisión de las cuentas contables.

Mientras que la creación del departamento de operaciones requiere el establecimiento de los siguientes perfiles, competencias y habilidades requeridas para cada uno de los cargos que se proponen, como se observa de acuerdo con la jerarquía sugerida:

Figura 21. Organigrama propuesto



Elaborado por: Las Autoras.

De acuerdo con el organigrama propuesto, se centra en la creación del puesto de analista quedando así conformado el grupo operativo por: contador, analista y auxiliares contables, los cuales tendrán la tarea de procesar la información, convertirla en transacciones, elaborar los balances y finalmente emitir un criterio técnico correcto sobre la situación económica de cada compañía.

4.4.2 Diseño de perfiles y competencias

Para el diseño de los perfiles y competencias se ha considerado al personal de menor nivel jerárquico que son quienes participarían en el plan de carrera y desarrollo dentro de la empresa.

Figura 22. Puestos que participan en el plan de carrera.



Elaborado por: Las Autoras

En la figura 22 se muestra que los auxiliares con un mayor desempeño, experiencia y además compromiso de trabajo, pueden ascender a una escala de analista, ya que cuentan con características técnicas de evaluación y descripción en la personificación de las cuentas, este analista se encargará de revisar las cuentas que han sido alimentadas por los auxiliares contables en cuanto a su ingreso de facturas en la empresa.

La última escala que se tiene para el ascenso es el puesto de contador, una persona especialista en el tema contable y tributario, el cual aprueba la subida de información en cuanto a declaraciones y estados financieros con las entidades gubernamentales de

control que es el Servicio de Rentas Internas y la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, por otro lado es la persona que explica a los clientes la situación económica, constituyendo un perfil de negociador y vocero de la información, además de una imagen de compromiso con la compañía.

4.4.2.1 Diseño de perfiles de puestos (Analista, Contador)

Para el criterio de los diseños de perfiles de puestos, es necesario que el trabajo realizado cumpla ciertos perfiles como son el trabajo en equipo, que sus decisiones estén orientadas a resultados y tenga tolerancia en el trabajo, para estos dos cargos se le agrega un nivel de competencias evaluado subjetivamente de acuerdo con los siguientes criterios:

- Nivel 1 No es necesario que domine las competencias organizacionales.
- Nivel 2 Se requiere que domine las competencias organizacionales.
- Nivel 3 Está a punto de dominar las competencias organizacionales.
- Nivel 4 Domina las competencias organizacionales.

A continuación, se muestran los requisitos de acuerdo con los puestos previstos para ascensos:

- Analista:

El analista debe contar con su título profesional universitario, si el personal es antiguo dentro de la compañía puede aplicar a los años de experiencia. Debe tener una formación académica en análisis de datos, tener la capacidad de generar informes para su jefe inmediato, respetar los controles internos de la empresa, ser capaz de diseñar procesos y procedimientos, dominar el manejo de presupuestos.

Tabla 15. Perfil del Analista

PERFIL DEL PUESTO ANALISTAS					
NOMBRE DEL PUESTO		ANALISTA			
REPORTA A		CONTADOR			
REQUISITOS BÁSICOS DEL CARGO					
FORMACIÓN ACADÉMICA INDISPENSABLE	PRIMARIA COMPLETA	TÍTULO DE NIVEL MEDIO	TÉCNICO	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	POSGRADO
		X	X		X
ÁREA ESPECÍFICA	Título o diploma de nivel medio o su equivalente. El caso de no contar con la formación y el nivel de escolaridad requerido, aplica el criterio de la experiencia. Esto es válido como equivalencia en los requisitos del puesto para el personal antiguo.				
FORMACIÓN ACADÉMICA	MENOR A UN AÑO	1 -3 AÑOS	3 -5 AÑOS	MAYOR A 5 AÑOS	
			X		
ÁREA ESPECÍFICA	Análisis de datos. Generación de informes de gestión del área de su desempeño, para relevar, analizar, sistematizar y presentar la información de carácter financiera. Controles Internos Diseño de procesos y procedimientos Conocimiento y manejo de presupuestos				
CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES	Buen manejo de Microsoft Office e Dominio del Internet a nivel de usuario/a. Habilidades de comunicación, redacción y escritura en español. Conocimiento del idioma inglés. Capacidad de organización y planificación. Manejo de bases de datos. Conocimientos contables				
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES					
COMPETENCIA	NIVEL DE DESARROLLO				
	1	2	3	4	
TRABAJO EN EQUIPO			X		
ORIENTACIÓN A RESULTADOS			X		
TOLERANCIA A LA PRESIÓN DEL TRABAJO			X		

Elaborado por: Las Autoras

- Contador:

De acuerdo con las necesidades de la compañía se requiere que el contador cumpla con sus estudios universitarios completos y de preferencia que esté cursando un postgrado en tributación o contabilidad gerencial. Debe ser capaz de ejecutar cualquier tipo de proceso, además de generar informes y poder emitir un criterio correcto al cliente. Sus competencias organizacionales deben llegar al nivel 4.

Tabla 16. Perfil del Contador

PERFIL DEL PUESTO JEFATURAS					
NOMBRE DEL PUESTO		CONTADOR			
REPORTA A		GERENTE GENERAL			
REQUISITOS BÁSICOS DEL CARGO					
FORMACIÓN ACADÉMICA INDISPENSABLE	PRIMARIA COMPLETA	TÍTULO DE NIVEL MEDIO	TÉCNICO	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	POSGRADO EN TRIBUTACIÓN, CONTABILIDAD GERENCIAL
	X	X		X	X
ÁREA ESPECÍFICA	Título o diploma de nivel medio o su equivalente. El caso de no contar con la formación y el nivel de escolaridad requerido. Esto es válido como equivalencia en los requisitos del puesto para el personal antiguo.				
FORMACIÓN ACADÉMICA	MENOR A UN AÑO	1 -3 AÑOS	3 -5 AÑOS	MAYOR A 5 AÑOS	
				X	
ÁREA ESPECÍFICA	Análisis de datos. Generación de informes de gestión del área de su desempeño, para relevar, analizar, sistematizar y presentar la información de carácter financiera. Controles Internos Diseño de procesos y procedimientos Conocimiento y manejo de presupuestos				
CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES	Buen manejo de Microsoft Office e Dominio del Internet a nivel de usuario/a. Habilidades de comunicación, redacción y escritura en español. Conocimiento y dominio total del idioma inglés. Capacidad de organización y planificación. Manejo de bases de datos Manejo de personal. Conocimiento Contable				
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES					
COMPETENCIA	NIVEL DE DESARROLLO				
	1	2	3	4	
TRABAJO EN EQUIPO				X	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS				X	
TOLERANCIA A LA PRESIÓN DEL TRABAJO				X	

Elaborado por: Las Autoras

4.4.2.2 Competencias del personal (Analista, Contador)

Según las necesidades de la empresa, las competencias del personal de acuerdo con el cargo deben ser las siguientes:

- Analista:

Se recomienda que los candidatos a analistas contables cuenten con sus estudios universitarios completos, debido a la responsabilidad y alto grado de análisis que requiere el puesto.

Tabla 17. Competencias del Analista

Competencias Requeridas	
Nivel de educación mínimo	Estudios Universitarios completos
Conocimientos indispensables	Estudios en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, o relacionadas.
Dominio	Conocimiento avanzado de todo el paquete de Office. Conocimiento en áreas como contabilidad, administración, planificación y control. Dominio de las herramientas de estadísticas e indicadores de gestión.
Experiencia Interna / Externa	Mínimo 2 años en el puesto de asistente de áreas administrativas, contables y financieras. 2 años mínimo en el área contable
Habilidades desde el Ser y el Hacer	
Competencias Organizacionales	1. Orientación al logro
	2. Iniciativa
	3. Búsqueda de información
	4. Orientación de Servicio al Cliente
	5. Pensamiento Analítico
	6. Tolerancia al trabajo bajo presión
	7. Comunicación efectiva
	8. Trabajo en Equipo
	9. Preocupación por el Orden y la Calidad de trabajo
Competencias del Nivel	1. Experticia Profesional
	2. Disciplina
	3. Gestión de las Tic
	4. Atención y Orientación al Cliente
	5. Reserva y Confidencialidad
	6. Apertura al Cambio

Elaborado por: Las Autoras

- Contador:

Para el cargo de contador, el analista debe desarrollar ciertas competencias y habilidades entre las cuales se pueden resaltar:

- Administración del personal.
- Toma de decisiones
- Habilidad de negociación
- Orientación al logro
- Gestión de recursos.

Tabla 18. Competencias del Contador

Competencias Requeridas	
Nivel de educación mínimo	Estudios Universitarios completos Estudios de cuarto nivel en curso
Conocimientos indispensables	Estudios en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, o relacionadas.
Dominio	Conocimiento avanzado de todo el paquete de Office. Conocimiento en áreas como contabilidad, administración, planificación y control. Dominio de las herramientas de estadísticas e indicadores de gestión.
Experiencia Interna / externa	De acuerdo al departamento a aplicar: Mínimo 5 años en el puesto de analista o similares de áreas administrativas, contables, financieras.
Habilidades desde el Ser y el Hacer	
Competencias Organizacionales y del Nivel	1. Habilidad Tecnológica
	2. Comprensión de los procesos
	3. Administración de personal
	4. Habilidad de analizar cuentas
	5. Gestión por procesos
	6. Habilidad para diseñar y controlar presupuestos
	7. Planificación y Control
	8. Gestión de los Recursos
	9. Habilidad de Dirección
	10. Impacto económico de las decisiones
	11. Toma de decisión
	12. Desarrollo de Relaciones
	13. Estabilidad emocional
	14. Habilidad de Negociación
	15. Orientación estratégica
	16. Alto rigor profesional
	17. Orientación al logro
	18. Alta actitud de servicio

Elaborado por: Las Autoras

4.4.3 Evaluación de desempeño

Se ha considerado una evaluación de desempeño para los auxiliares que se encuentran participando en el plan de carrera para ocupar los cargos del organigrama propuesto. Para ello se muestra a continuación una alternativa sencilla pero práctica del formato para la descripción de metas:

Tabla 19. Ejemplo de Evaluación de desempeño

Evaluación del desempeño				
Formato para la descripción de metas				
Nombre: XXXXX		Puesto: Auxiliar Contable		
Departamento: Contabilidad		Período: Julio/2017		
N°.	Parametros	¿Cómo se va a medir el cumplimiento?	Ponderación de la meta %	Evaluación final
1	Declaraciones	- Fecha de vencimiento de la obligación tributaria - Errores en la declaración - Elaboración de sustitutivas	30%	15%
2	Contabilidad	- Adecuada utilización de cuentas - Aplicación de criterio contable - Errores u omisiones en el ingreso de información	50%	50%
3	Cobranza	- Gestión oportuna de la cartera - Tiempo de retraso en los pagos	20%	10%
Totales			100%	75%
Observaciones:				
- El empleado debe mejorar la manera como registra las transacciones al seleccionar la cuenta contable, ya que sus Errores están emitiendo reportes que van en contra de la realidad del negocio.				
- Realizar la gestión de cobro a los clientes para que la compañía tenga un buen resultado en cuanto a los ingresos.				
Fecha de planificación de metas: Mes Siguiente			Fecha de evaluación de las metas: 20 días de cada mes	
Firma del empleado: XXXXX			Firma del jefe inmediato: XXXXX	

Elaborado por: Las Autoras.

De acuerdo al ejemplo planteado, podemos establecer que el candidato que obtenga el mínimo de 70% en la evaluación de desempeño, será el candidato idóneo para participar dentro del plan de carrera.

Esta evaluación se la realiza con el objetivo de establecer un antecedente de méritos, donde el rendimiento de cada puesto de trabajo será considerado cuando exista una vacante de analista, o a su vez se creen más grupos de trabajo según la administración lo considere, los parámetros para evaluar estas condiciones son los siguientes:

- Declaraciones
- Contabilidad
- Cobranzas

Para el cálculo del porcentaje de cumplimiento se evaluarán por separado cada uno de estos rubros de la siguiente manera:

- Declaraciones:

Actualmente las auxiliares se encargan de elaborar las declaraciones de impuestos de los clientes, los cuales vienen dados de acuerdo con el noveno dígito del RUC, se recomienda que se evalúe este punto tomando en consideración los siguientes parámetros como son:

- Fecha de vencimiento de la obligación tributaria 10%,
 - Errores en la declaración 10%,
 - Elaboración de sustitutivas 10%.
- Manejo de la contabilidad del cliente:

En cuanto al manejo de la contabilidad de los clientes, se considera importante la revisión constante de los siguientes puntos:

- Adecuada utilización de cuentas 20%,
- Aplicación de criterio contable 20%,
- Errores u omisiones en el ingreso de la información 10%.
- Gestión de cobranzas:

La compañía al no contar con un departamento exclusivo de cobranzas requiere que el personal operativo realice las gestiones de cobro con sus clientes, es por ello que será uno de los puntos que se consideren para la evaluación del desempeño, con lo siguientes aspectos:

- Gestión oportuna de la cartera 10%,
- Tiempo de retraso en los pagos 10%.

4.4.3.1 Matriz de sucesión

Para la matriz de sucesión se plantea el siguiente formato:

Tabla 20. Matriz de sucesión

FORMATO DEL CUADRO DE SUCESIÓN																	
PUESTO CRÍTICO	NOMBRE DEL TITULAR DEL PUESTO	PUESTO	NOMBRE	EDAD	ESCOLARIDAD	EXPERIENCIA	DESEMPEÑO	DOMINIO DE COMPETENCIA	NIVEL DE ELEGIBILIDAD	PUESTO	NOMBRE	EDAD	ESCOLARIDAD	EXPERIENCIA	DESEMPEÑO	DOMINIO DE COMPETENCIA	NIVEL DE ELEGIBILIDAD
ANALISTA	Persona 1	AUXILIAR	Candidato 1	25	Ingeniero en Administración de Empresas	5	100	80	90	Asistente	Candidato 2	24	Economista	4	79	80	80
CONTADOR	Persona 2	ANALISTA	Candidato 1	30	CPA Master en Administración de Empresas	9	86	76	81	Analista	Candidato 2	28	CPA Masterado en Tributación y Finanzas (en curso)	10	95	76	86

Elaborado por: Las Autoras

En donde el puesto crítico consiste en los cargos a los cuales los aspirantes podrían ascender, en este caso:

- Auxiliares que pueden subir a Analistas,
- Analistas que pueden ser Contadores.

En el nombre del titular del puesto se coloca a la persona que se encuentra en ese momento en el cargo. En los bloques de los reemplazos se consideran los datos de los candidatos, en donde se ubica el puesto actual del colaborador, su nombre, la edad, el nivel de escolaridad/estudios, los años de experiencia que tiene en su hoja de vida, las calificaciones anuales de su nivel de desempeño, la evaluación del dominio de sus competencias.

Con estos dos últimos datos se coloca un promedio y como resultado se obtiene un nivel de elegibilidad. La persona ascendida será quien logre obtener el mayor nivel para ser seleccionado.

4.4.4 Cronograma de capacitaciones

El departamento de recursos humanos de la compañía Daxti S.A. debe considerar un cronograma para la capacitación del personal que participe en el plan de carrera, para ello es necesario que se establezca un presupuesto de acuerdo con los ingresos de la empresa y la época en la que el trabajo no se vuelva tan pesado para compensar los cursos.

La factibilidad de aplicación de un presupuesto para capacitaciones se analizará en la parte financiera del proyecto.

Tabla 21. Cronograma de capacitaciones

CRONOGRAMA GENERAL DE CAPACITACIONES						
ACTIVIDADES	MÉTODO	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
		ANÁLISIS DE DATOS	COACHING	■	■	
GENERACIÓN DE REPORTES DE GESTIÓN	COACHING		■			
DISEÑO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	COACHING		■	■		
INGRESO DE DOCUMENTACIÓN CONTABLE	COACHING			■	■	
PORCENTAJES DE RETENCIÓN	COACHING				■	
MANEJO DEL DIMM	COACHING				■	■
TRABAJO BAJO PRESIÓN	CAPACITACIÓN INTERNA					■
COMUNICACIÓN	CAPACITACIÓN INTERNA					■

Elaborado por: Las Autoras.

4.4.5 Plan de desarrollo individual

Como formato del plan de desarrollo individual se ha considerado el siguiente esquema que contempla los conocimientos, competencias y capacitaciones que requiere el puesto, como ejemplo se ha tomado el caso del auxiliar contable:

Tabla 22. Plan de desarrollo individual

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL					
NOMBRE					
ÁREA	OPERACIONES				
NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	ANALISTA				
POSICIÓN ACTUAL	TIEMPO	POSICIÓN A OCUPAR	TIEMPO	POSICIÓN A FUTURO	TIEMPO
AUXILIAR	3 AÑOS	ANALISTA	2 AÑOS	CONTADOR	4 AÑOS
CONOCIMIENTOS Y COMPEIENCIAS REQUERIDOS DE LA POSICIÓN A OCUPAR					
CONOCIMIENTOS		COMPEIENCIAS			
ANÁLISIS DE DATOS		X	TRABAJO BAJO PRESIÓN		X
GENERACIÓN DE REPORTES DE GESTIÓN		X	COMUNICACIÓN		X
DISEÑO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		X			
INGRESO DE DOCUMENTACIÓN CONTABLE		X			
PORCENTAJES DE RETENCIÓN		X			
MANEJO DEL DIMM		X			
TEMA A DESARROLLAR	CONOCIMIENTO O COMPEIENCIA A OBSERVAR	MÉTODO A UTILIZAR (CAPACTACIÓN INTERNA O EXTERNA, AUTO DESARROLLO, PROYECTO COACHING)	PERIODO DE DESARROLLO	TUTOR (NOMBRE Y PUESTO)	FIRMA DEL POTENCIAL
ANÁLISIS DE DATOS	CONOCIMIENTO	COACHING	2 MESES	CONTADOR	
GENERACIÓN DE REPORTES DE GESTIÓN	CONOCIMIENTO	COACHING	1 MES	CONTADOR	
DISEÑO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	CONOCIMIENTO	COACHING	2 MESES	CONTADOR	
INGRESO DE DOCUMENTACIÓN CONTABLE	CONOCIMIENTO	COACHING	2 MESES	CONTADOR	
PORCENTAJES DE RETENCIÓN	CONOCIMIENTO	COACHING	1 MES	CONTADOR	
MANEJO DEL DIMM	CONOCIMIENTO	COACHING	2 MESES	CONTADOR	
TRABAJO BAJO PRESIÓN	COMPETENCIA	CAPACTACIÓN INTERNA	5 HORAS	RRHH	
COMUNICACIÓN	COMPETENCIA	CAPACTACIÓN INTERNA	5 HORAS	RRHH	

Elaborado por: Las Autoras

Con el análisis de la información del plan de desarrollo individual que debe ser manejado por recursos humanos, es necesario que se evalúe de manera individual al personal a través de un formato que permita medir el desempeño, de esta manera se facilita la selección de los mejores candidatos que podrían ocupar los cargos vacantes.

Es necesario que recursos humanos mantenga actualizado las hojas de vida del personal, para que al momento de realizar un ascenso se puedan considerar al personal interno en primera instancia y luego al personal externo.

4.4.6 Evaluación financiera de la propuesta

Para la evaluación financiera de la propuesta se ha considerado un promedio de costos de los cursos que requieren los auxiliares para poder formar parte del plan de carrera:

4.4.6.1 Presupuesto de capacitaciones

Para el presupuesto de capacitaciones se ha considerado al personal que actualmente se encuentra laborando en la compañía en calidad de auxiliares, de acuerdo con el plan de desarrollo individual que se ha contemplado en los puntos anteriores.

Tomando como referencia del total de los empleados operativos, se capacitará a los 4 primeros auxiliares que obtuvieron buen porcentaje en sus evaluaciones, el resto de los empleados recibirá la retroalimentación de los mismos.

El costo promedio de las capacitaciones es de USD \$ 250.00 dólares, las capacitaciones anuales dan un total de USD \$ 5.000 dólares.

Tabla 23. Presupuesto de capacitaciones

PRESUPUESTO ANUAL CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEPARTAMENTO DE OPERACIONES				
DEPARTAMENTO	PERSONAL QUE REQUIERE LA CAPACITACIÓN	DETALLE	COSTO POR PERSONA	COSTO TOTAL
Auxiliares	4	Manejo de las herramientas de Microsft Office	\$ 250.00	\$ 1,000.00
		Cierre de Estados Financieros y conciliación tributaria	\$ 250.00	\$ 1,000.00
		Análisis de datos	\$ 250.00	\$ 1,000.00
		Generación de reportes de gestión	\$ 250.00	\$ 1,000.00
		Diseño de procesos y procedimientos	\$ 250.00	\$ 1,000.00
total			\$ 1,250.00	\$ 5,000.00

Elaborado por: Las Autoras.

Los cursos considerados para el personal que actualmente es operativo son los siguientes de acuerdo a las competencias y habilidades que debe desarrollar para los cargos de ascenso:

- Manejo de herramientas de Microsoft Office
- Cierre de estados financieros y conciliación tributaria
- Análisis de datos
- Generación de reportes de gestión
- Diseño de procesos y procedimientos.

Para que el personal pueda participar del plan de carrera será necesario que se manejen estos cursos antes de la aplicación del nuevo organigrama propuesto para el departamento de operaciones.

4.4.6.2 Presupuesto de sueldos por la aplicación del plan de carrera

Como se ha mencionado con la aplicación del plan de carrera se ve necesario la reestructuración y creación del departamento de operaciones, para lo cual se contempla un presupuesto de nómina del personal operativo que de ser aplicado en el segundo semestre del año 2017 tendría las siguientes implicaciones:

- Se contempla un promedio del 2% de provisión para el cálculo del décimo cuarto, pues se ha examinado que corresponde al porcentaje que en el año anterior se incrementó en el salario básico unificado.
- Hasta el primer semestre del año 2017 se considera a todos con el mismo salario, pues se estima que en el segundo semestre del año 2017 se comiencen a dar los primeros ascensos del personal que cumpla con los perfiles requeridos para los nuevos cargos propuestos según el organigrama planteado.

Tabla 24. Presupuesto de sueldos personal operativo 2017

PRESUPUESTO PRIMER SEMESTRE SUELDOS (2017) DEPARTAMENTO DE OPERACIONES								
Nómina operaciones	Sueldo	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondos de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal + IECESECAP	Total nómina mensual	Total en nómina
Contador	\$ 1.000,00	\$ 83,33	\$ 31,25	\$ 83,30	\$ 41,67	\$ 121,50	\$ 1.361,05	\$ 8.166,30
Auxiliar 9	\$ 3.375,00	\$ 281,25	\$ 281,25	\$ 281,14	\$ 140,63	\$ 410,06	\$ 4.769,33	\$ 28.615,95
Total	\$ 4.375,00	\$ 364,58	\$ 312,50	\$ 364,44	\$ 182,29	\$ 531,56	\$ 6.130,38	\$ 36.782,25

Elaborado por: Las Autoras.

En el presupuesto de sueldos del personal operativo de la compañía para el segundo semestre del año 2017, se puede observar que los cargos cambian, ya se considera:

- Al Contador con un sueldo de USD \$ 1,200.00
- Al Analista Contable con un sueldo de USD \$ 800.00
- Al Auxiliar Contable con un sueldo de USD \$ 400.00

Como se observa en la tabla a continuación se puede evidenciar que el presupuesto para el segundo semestre del total de la nómina sería USD \$ 43,364.76 vs USD \$ 36,782.25 que corresponde al período del primer semestre del año 2017, dando como una diferencia que se consideraría como incremento de USD \$ 6,582.51 dólares.

Tabla 25. Presupuesto de sueldos personal operativo 2017

PRESUPUESTO SEGUNDO SEMESTRE SUELDOS (2017) DEPARTAMENTO DE OPERACIONES								
Nómina operaciones	Sueldo	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondos de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal + IECESECAP	Total nómina mensual	Total incremento en nómina
Contador	\$ 1.200,00	\$ 100,00	\$ 31,25	\$ 99,96	\$ 50,00	\$ 145,80	\$ 1.627,01	\$ 9.762,06
Analista	\$ 800,00	\$ 66,67	\$ 31,25	\$ 66,64	\$ 33,33	\$ 97,20	\$ 1.095,09	\$ 6.570,54
Auxiliar 8	\$ 3.200,00	\$ 266,67	\$ 250,00	\$ 266,56	\$ 133,33	\$ 388,80	\$ 4.505,36	\$ 27.032,16
Total	\$ 5.200,00	\$ 433,33	\$ 312,50	\$ 433,16	\$ 216,67	\$ 631,80	\$ 7.227,46	\$ 43.364,76

Elaborado por: Las Autoras.

Para el período 2018 el valor de la nómina se incrementa en \$ 86,819.52 dando como diferencia USD \$ 6,672.51 con relación al año anterior; esto se debe a que, en el año 2018, se suman al plan de carrera, un nuevo analista contable que este ayudara a una buena interpretación de las funciones y competencias de cada uno.

Tabla 26. Presupuesto de sueldos personal operativo 2018

PRESUPUESTO ANUAL SUELDOS (2018) DEPARTAMENTO DE OPERACIONES								
Nómina operaciones	Sueldo	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondos de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal + IECESECAP	Total nómina mensual	Total incremento en nómina anual
Contador	\$ 1.200,00	\$ 100,00	\$ 32,00	\$ 99,96	\$ 50,00	\$ 145,80	\$ 1.627,76	\$ 19.533,12
Analista	\$ 800,00	\$ 66,67	\$ 32,00	\$ 66,64	\$ 33,33	\$ 97,20	\$ 1.095,84	\$ 13.150,08
Auxiliar 8	\$ 3.200,00	\$ 266,67	\$ 256,00	\$ 266,56	\$ 133,33	\$ 388,80	\$ 4.511,36	\$ 54.136,32
Total	\$ 5.200,00	\$ 433,33	\$ 320,00	\$ 433,16	\$ 216,67	\$ 631,80	\$ 7.234,96	\$ 86.819,52

Elaborado por: Las Autoras.

Para el período 2019 la nómina se incrementa en USD \$ 106,058.64 dando como diferencia USD \$ 19,239.12 con relación al año 2018, se debe al incremento de los nuevos cargos, un nuevo contador y un analista contable.

Tabla 27. Presupuesto de sueldos personal operativo 2019

PRESUPUESTO ANUAL SUELDOS (2019) DEPARTAMENTO DE OPERACIONES								
Nómina operaciones	Sueldo	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondos de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal + IECESECAP	Total nómina mensual	Total incremento en nómina anual
Contador 2	\$ 2.400,00	\$ 200,00	\$ 65,50	\$ 199,92	\$ 100,00	\$ 291,60	\$ 3.257,02	\$ 39.084,24
Analista 2	\$ 1.600,00	\$ 133,33	\$ 65,50	\$ 133,28	\$ 66,67	\$ 194,40	\$ 2.193,18	\$ 26.318,16
Auxiliar 6	\$ 2.400,00	\$ 200,00	\$ 196,50	\$ 199,92	\$ 100,00	\$ 291,60	\$ 3.388,02	\$ 40.656,24
Total	\$ 6.400,00	\$ 533,33	\$ 327,50	\$ 533,12	\$ 266,67	\$ 777,60	\$ 8.838,22	\$ 106.058,64

Elaborado por: Las Autoras.

4.5 Impacto o beneficio obtenido

A continuación se detalla el impacto económico que representaría para la compañía la aplicación del plan de carrera para el personal operativo:

4.5.1 Impacto económico

Para poder determinar el impacto económico que tendría el proyecto, en primera instancia es necesario nombrar las premisas que se utilizaron para la elaboración del mismo:

- Se consideró el presupuesto de USD \$ 5,000.00 dólares anuales, para el primer año, para capacitaciones del personal.
- Se consideraron las diferencias por concepto de incremento de sueldos que corresponden al segundo semestre del año 2017, 2018 y 2019.

Dando como resultado los valores que se observan en la tabla que sigue:

Tabla 28. Presupuesto consolidado por la aplicación del plan de carrera

PRESUPUESTO ANUAL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES PLAN DE CARRERA			
Detalle	2017	2018	2019
Capacitación	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Incremento sueldos	\$ 6.582,51	\$ 6.672,51	\$ 19.239,12
Totales	\$ 11.582,51	\$ 11.672,51	\$ 24.239,12

Elaborado por: Las Autoras.

4.5.2 Beneficio obtenido

Para establecer el beneficio obtenido se tomarán como base los estados financieros de la compañía Daxti S.A con fecha de corte del 31 – 12 – 2016, cuyos resultados fueron los siguientes:

Tabla 29. Estado de Resultados al 31 de diciembre del 2016.

Daxti S. A	
Estado de Resultados	
Al 31 de Diciembre del 2016	
Detalle	2016
Ingresos de Actividades Ordinarias	\$ 294.369,65
Sueldos, salarios y Benef. Sociales	\$ 74.836,59
Otros Costos y Gastos	\$ 209.204,02
Ganancia Bruta	\$ 10.329,04
(-) 15% Participación a Trabajadores	\$ (1.549,36)
Gastos no Deducibles	\$ 20.208,49
(-) 22% Impuesto a la Renta	\$ (6.377,40)
Ganancia/Pérdida Neta	\$ 2.402,29
(-) 10% Reserva Legal	\$ -
(-) Salario Digno	\$ -
Resultado del Ejercicio	\$ 2.402,29

Elaborado por: Las Autoras

Considerando que el 25% de los gastos anuales de la empresa son asesorías externas que se reciben (revisión de estados financieros, elaboración de notas de balance, declaraciones de impuestos, anexos, informes de cumplimiento tributario y otros trámites de clientes), valor que asciende a USD \$ 71,010.15, del cual se plantea la posibilidad de reducir a partir del segundo semestre del año 2017 hasta el 2019 un 5% anual de dichos gastos con el objetivo de que se pueda invertir éste rubro en el personal con el que cuenta la compañía aplicando el plan de carrera.

Tabla 30. Estado de Resultados proyectado

Daxti S. A			
Estado de Resultados (proyectado)			
Detalle	2017	2018	2019
Ingresos de Actividades Ordinarias	\$ 297.313,35	\$ 300.286,48	\$ 315.300,80
Sueldos, salarios y Benef. Sociales	\$ 80.147,01	\$ 86.819,52	\$ 106.058,64
Otros Costos y Gastos	<u>\$ 203.743,82</u>	<u>\$ 198.556,63</u>	<u>\$ 193.628,80</u>
Ganancia Bruta	\$ 13.422,52	\$ 14.910,33	\$ 15.613,37
(-) 15% Participación a Trabajadores	\$ (2.013,38)	\$ (2.236,55)	\$ (2.342,01)
Gastos no Deducibles	\$ 21.218,91	\$ 22.279,86	\$ 23.393,85
(-) 22% Impuesto a la Renta	<u>\$ (7.178,17)</u>	<u>\$ (7.689,80)</u>	<u>\$ (8.066,35)</u>
Ganancia/Pérdida Neta	\$ 4.230,97	\$ 4.983,98	\$ 5.205,01
(-) 10% Reserva Legal	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Salario Digno	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado del Ejercicio	<u>\$ 4.230,97</u>	<u>\$ 4.983,98</u>	<u>\$ 5.205,01</u>

Elaborado por: Las Autoras.

Como se puede observar en la tabla precedente la propuesta consiste en disminuir un 5% de las asesorías externas de manera anual para invertir ese valor en la nómina operativa, poderlos capacitar, realizar mejoras salariales, e incentivar la productividad en la compañía.

Con este nuevo plan de carrera se obtendrá un mejor desempeño para el personal operativo de la empresa, mejorando así la calidad en los trabajos a realizar, así como se dejaría de perder mucho tiempo en la capacitación y búsqueda de nuevo talento, por la mucha rotación que existe en estos momentos, con el plan de carrera de disminuirán los mismos y en los procesos habrá la continuidad para así no perder clientes y mejorar en la captación de nuevo clientes, por la nueva estructura de plan de carreras.

El cálculo del impuesto a la renta se lo obtiene considerando los gastos no deducibles que tiene la organización.

Así se tiene que:

- Se ha considerado que los ingresos se incrementaran en los años próximos debido al aumento mínimo de los honorarios a los clientes.
- En cuanto a los rubros proyectados de costos y gastos operacionales se ha contemplado la reducción del 5% del total de costos de manera anual, más el valor de presupuesto de capacitaciones e incremento de la nómina el mismo que se da por la continuidad del personal.
- Como se observa los resultados son positivos en vista que con la reducción de este 5% se cubre la inversión que se realiza en la nómina operativa, además de incrementar de manera considerable en el período de 3 años la utilidad para empleados y accionistas.

4.6 Comparativo con plan de carrera vs sin plan de carrera

Tabla 31. Comparativo plan de carrera/sin plan de carrera

COMPARATIVO DE ACUERDO AL NUEVO PLAN DE CARRERA ENTRE UN EMPLEADO ACTUAL Vs. EMPLEADO NUEVO						
DETALLE	COSTO HORA	CANT./ HORAS	Con Plan de Carrera - Inversión Empl. Actual	CANT./ HORAS	Sin Plan de Carrera - Inversión Empl. Nuevo	Diferencia Entre Empl. Nuevo Vs. Empl. Actual
RECLUTAMIENTO						
Clasificados por internet, diarios	\$ 31.25	0	\$ -	4	\$ 125.00	\$ 125.00
EVALUACIÓN						
Test Psicológico	\$ 31.25	0	\$ -	12	\$ 375.00	\$ 375.00
Pruebas de Conocimiento	\$ 31.25	0	\$ -	6	\$ 187.50	\$ 187.50
INDUCCION DE PERSONAL						
Capacitación sobre la compañía	\$ 31.25	0	\$ -	4	\$ 125.00	\$ 125.00
Modelos y procesos a seguir de la empresa	\$ 31.25	0	\$ -	20	\$ 625.00	\$ 625.00
ACTUALIZACIONES PERSONAL						
Inducción para la elaboración de informes a superiores	\$ 31.25	2	\$ 62.50	10	\$ 312.50	\$ 250.00
Inducción para la elaboración de informes financieros a clientes	\$ 31.25	2	\$ 62.50	10	\$ 312.50	\$ 250.00
Actualizaciones tributarias, contables, financieras, societarias, entre otros.	\$ 31.25	32	\$ 1,000.00	64	\$ 2,000.00	\$ 1,000.00
Seminarios de atención a los clientes	\$ 31.25	2	\$ 62.50	8	\$ 250.00	\$ 187.50
REMUNERACIONES						
Contador	\$ -	1	\$ 1,200.00	1	\$ 1,500.00	\$ 300.00
Analista Contable	\$ -	1	\$ 800.00	1	\$ 900.00	\$ 100.00
Auxiliar Contable	\$ -	1	\$ 400.00	1	\$ 420.00	\$ 20.00
Gastos por Desahucio	\$ -	1	\$ -	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
TOTAL COSTOS			\$ 3,587.50		\$ 8,332.50	\$ 4,745.00

Elaborado por: Las Autoras.

El cuadro comparativo tiene como objetivo demostrar cual es el efecto entre promover a un empleado vs la contratación de un empleado nuevo.

El resultado arrojado por dicho análisis, demuestra que resulta más conveniente promover a un empleado que contratar a uno nuevo, por los gastos que representaría la

contratación del mismo, tales como: reclutamiento, evaluaciones, inducción sobre políticas y procesos de la compañía, tanto como el manejo de los clientes.

Por otra parte, no se puede garantizar el éxito de la contratación de un empleado nuevo, porque existe un alto riesgo de que el mismo no se acople con la forma de trabajo de la compañía y se tenga que incurrir en gastos por desahucio.

Situación contraria si se promueve a un empleado, porque el ya paso por un proceso de inducción, conoce de la compañía y su entorno, solo necesitaría de la capacitación que tendría que ver con el nuevo puesto de trabajo a ocupar y las actualizaciones tributarias-contables.

Una vez evaluada la parte financiera junto con los análisis correspondientes, se puede comprobar la rentabilidad del mismo, por una diferencia de \$4,745.00 que sería el ahorro que tendría la compañía al ejecutar de manera adecuada el plan de carrera.

Es innegable que la aplicación del mismo generara un beneficio para la empresa, no solo en la parte económica sino en el ámbito administrativo.

Conclusiones

Los problemas que presenta la compañía analizada, es disminuir la rotación del personal, mejorar su rendimiento por parte de los integrantes del departamento de operativo, los cuales tienen cargos de auxiliares, sin oportunidad de crecimiento, ya que su organización no lo permite. Además se resalta la falta de un plan de carrera que permita un desarrollo económico en el corto plazo.

El tratamiento del recurso humano es un tema poco tratado por las organizaciones, ya que al inicio todo negocio busca generar ingresos a través de sus productos o servicios, sin embargo, no contempla procesos de aprendizaje, tiempos de capacitación, entre otros, ya que son actividades que no benefician de manera directa al rendimiento de la compañía, por lo tanto, quedan en segundo plano.

El clima laboral y la gestión por competencias se refiere al modo en como los administradores del negocio basan su forma de administrar para controlar el trabajo de su personal. Entre ellos se puede detallar un plan de carrera que sirve como plan motivacional para que el empleado se supere de manera académica.

Para el tratamiento de la información se aplicó una investigación descriptiva, tomando como referencia las opciones de los trabajadores de la compañía, esto con la finalidad de documentar la problemática a tratar, entre algunos puntos expuestos están:

La rotación del personal, la falta de un plan de carrera, desarrollo profesional en la compañía y un sistema de remuneraciones acorde a las actividades que realizan diariamente en la compañía.

Como propuesta se estableció una nueva estructura por jerarquía, esto es nombrar un contador que supervise el trabajo, un analista que base sus actividades en el trabajo del empleado operativo denominado auxiliar contable. Además de establecer un proceso de selección basado en empleados internos de la compañía, a los cuales se les dé una oportunidad de trabajo con mejores responsabilidades.

Recomendaciones

Se recomienda las capacitaciones en temas contables y tributarios para que el personal este siempre actualizado y logre la fidelización del cliente.

Realizar contantes evaluaciones al personal contratado, tanto en tiempos, número de errores y capacidad de análisis, para otorgar un trabajo eficiente, que se pueda valorar por un precio mayor, mejorando así la imagen de la compañía hacia los clientes.

Las evaluaciones deben ser realizadas por el jefe de recursos humanos, ya que el asume la responsabilidad de ubicar al candidato idóneo para los nuevos cargos.

Se recomienda dar el seguimiento al modelo propuesto del plan de carrera, logrando que todos los empleados participen en el ascenso y que se cumpla con la propuesta planteada.

Fuentes bibliográficas

- Agreda Herrera, M. B., & González Otero, J. Y. (2004). <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAD0000661/PP.pdf>.
- Alles, M. A. (2007). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S. A.
- Barquero, A. (2011). *Administración de recursos humanos*. San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Barrows, H. S. (1996). *Problem-based learning in medicine and beyond: A brief overview*. Wiley Periodicals, Inc., A Wiley Company.
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato. (2012). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: MC Graw Hill.
- Cole, D., & Gaynor, E. (2010). *Desarrollo Organizacional Y Desarrollo Ejecutivo*. Buenos Aires: Editorial FADU.
- DE LEON DE MATTA, L. M. (enero de 2014). <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/De-Leon-Luz.pdf>.
- de Rada, V. (2001). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. ESIC EDITORIAL.
- Fischman, D. (2014). *Motivación 360°: Cómo implementarla en la vida y en la empresa*. Madrid: PEARSON EDUCACION.
- Gan, F., & Berdel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara, Editor.
- Great Place to Work. (2015). <http://www.greatplacetowork.com.ec/mejores-empresas/mejores-empresas-en-ecuador>.

- Héctor, Á. (2013). *Introducción de la investigación*. México: Electrónico.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D. F, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. .
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (2012). http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf.
- Landeau, R. (2010). *Elaboración de trabajos de investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Alfa.
- León García, O. G., & Montero García-Celay, I. (2011). *Metodologías científicas en Psicología*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Leyton, A., & Mendoza, D. (19 de mayo de 2012). <https://investigacionestodo.wordpress.com/2012/05/19/clases-y-tipos-de-investigacion-cientifica/>.
- Llaneza, J. (2009). *ERGONOMÍA Y PSICOSOCIOLOGÍA APLICADA. MANUAL PARA LA FORMACIÓN DEL ESPECIALISTA*. Valladolid: Editorial Lex Nova S.A.
- Llanos, J. (2011). *Cómo entrevistar para la selección de personal*. Santa Cruz: Editorial Pax México.
- López, J. (2013). *Productividad*. Atlanta: Palibrio LLC Editorial.
- Maldonado Campos, P. A., & Perucca Escobar, P. P. (2008). http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/maldonado_p/sources/maldonado_p.pdf.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2012). <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3mo-de-Tabajo-PDF.pdf>.
- Moguel, E. A. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Colección Héctor Merino Rodríguez.

- Noe, R. (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Education.
- Pavía, I. (2012). *Comunicación en las relaciones profesionales*. Málaga: IC Editorial.
- Santos, J. (2008). *LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA*. Madrid: Editorial DIGRAF.
- Tejada, J., Giménez, V., Gan, F., Viladot, G., Fandos, M., Jiménez, J., & Pío, Á. (2007). *Formación de formadores, Volumen 2*. Madrid: ESIC Editorial.
- Torres Salvador, E. M. (2015). <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4520/1/T1640-MDTH-Torres-Analisis.pdf>.
- Velasco, O. (2016). *El éxito es una habilidad que se aprende: Cómo lograr todo lo que te propongas*. Penguin.
- Werther, W. B. (2012). *Administración de personal y Recursos Humanos*. Atlanta: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para medir el ambiente laboral del personal de la compañía Daxti S.

A

1.- ¿Considera que su remuneración está acorde con las actividades encomendadas?

Si

No

2.- ¿Considera que existe un mal ambiente laboral?

Sí

No

3.- ¿Considera que la comunicación con su jefe ayuda o aporta en su trabajo?

Sí

No

4.- ¿Actualmente usted cuenta con todas las herramientas de trabajo?

Si

No

5.- ¿Mantiene conflictos laborales con sus compañeros de trabajos?

Si

No

6.- ¿Considera que su puesto de trabajo aporta a su desarrollo profesional?

Si

No

7.- ¿Qué nivel de estudios posee?

Bachillerato

Universidad completa

Maestría

7.1.- Si su respuesta es Bachiller, responda ¿Usted continúa sus estudios universitarios?

Sí

No

7.1.1.- Si su respuesta es no, indique el motivo:

Falta de tiempo

Falta de dinero

Falta de interés

8.- ¿A menudo recibe capacitaciones que le permite mejorar su desempeño laboral?

Sí

No

9.- ¿Le gustaría ser ascendido a un mejor puesto laboral y percibir un sueldo mejor?

Si

No

10.- ¿Se siente en la capacidad de asumir un mejor cargo con mayor responsabilidad?

Si

No

Anexo 2. Entrevista al Gerente General

Preguntas relacionadas con el desempeño del personal.

1.- ¿Actualmente usted evalúa a su personal? ¿Cómo lo realiza?

2.- ¿Cómo usted compensa a su personal cuando éste supera las tareas encomendadas?

3.- ¿En su compañía registra casos de asensos al personal?

4.- ¿Cuántas veces usted capacita al personal? Si su respuesta es negativa indicar el por qué.

5.- ¿Actualmente usted conoce las necesidades de su personal?

6.- ¿Considera que su personal está capacitado para realizar sus actividades?

Preguntas relacionadas con el plan de carrera.

7.- ¿Conoce sobre las aspiraciones de su personal?

8.- ¿Las remuneraciones que actualmente paga la compañía van de acuerdo con el mercado?

9.- ¿Ha realizado estudios de carga laboral en la compañía?

10.- ¿En la compañía realizan actividades de recreación?

Anexo 3. Entrevista al experto de recursos humanos

Preguntas para el experto de recursos humanos

- 1.- ¿Considera importante la implementación de planes de carrera dentro de las empresas? ¿Por qué?

- 2.- ¿Qué tipo de pruebas usted realiza al momento de escoger a su personal?

- 3.- ¿Cuántos candidatos necesita entrevistar para una vacante?

- 4.- ¿Qué canales de difusión usted emplea al momento de reclutar al personal?

- 5.- ¿Qué opina sobre los concursos de selección interna?