



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL  
MODALIDAD PRESENCIAL**

**Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la Obtención  
del Título de Psicóloga Industrial.**

**TEMA:**

---

**EL PLAN DE CARRERA Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LAAR  
COURIER EXPRESS-UPS.**

---

**AUTORA: Andrea Jazmín Macías Intriago**

**TUTORA: Dra. Mg. Carmita Del Rocío Núñez López**

**Ambato-Ecuador**

**2014**

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O  
TITULACIÓN  
CERTIFICA**

Yo, Dra. Mg. Carmita del Rocío Núñez López CC 180190849-0 en mi calidad de Tutora del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “EL PLAN DE CARRERA Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LAAR COURIER EXPRESS-UPS” desarrollado por la egresada Andrea Jazmín Macías Intriago, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

.....  
DRA. MG. CARMITA DEL ROCÍO NÚÑEZ LÓPEZ  
**TUTORA**

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien basado en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios especificados en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....  
Andrea Jazmín Macías Intriago

C.C. 050314100-4

**AUTORA**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema “EL PLAN DE CARRERA Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LAAR COURIER EXPRESS-UPS”, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

.....  
Andrea Jazmín Macías Intriago

C.C. 050314100-4

**AUTORA**

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN:**

La Comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “.EL PLAN DE CARRERA Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LAAR COURIER EXPRESS-UPS”, Presentado por la Srta. Macías Intriago Andrea Jazmín egresada de la Carrera de Psicología Industrial promoción: Marzo – Agosto 2011, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

**LA COMISIÓN**

.....  
Psc. Mg. LUIS RENÉ INDACOCHEA MENDOZA  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....  
Ing. ANDREA LUCÍA ROSERO BURBANO

**MIEMBRO**

.....  
Dr. Mg. PABLO ENRIQUE CISNEROS PARRA

**MIEMBRO**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de graduación primeramente a Dios por darme el regalo de la vida, a mis padres José Macías y Célida Intriago mujer luchadora que me ha enseñado a no rendirme ante las adversidades que se presentan día a día, a mis hermanas Vanessa y Valentina, mi sobrino Matías, mis abuelitos Lolita, Mariana y Humberto, mis tías y a toda mi familia que con sus oraciones y más de una u otra manera han estado siguiendo mi preparación profesional, dándome palabras de aliento para que siga adelante.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y la Virgen Santísima por darme la oportunidad de aprender nuevas cosas cada segundo de la vida, a mi mami Célida por ser la persona que con tanto sacrificio y dedicación me ha dado la mejor herencia la educación, a toda mi familia por preocuparse siempre de que termine mis estudios universitarios, a Danilo por todo el apoyo brindado a todos mis amigos de manera especial Katty, William, Mechita, Andre, Lucy, Mayri por las horas de ayuda desinteresada que siempre me brindaron.

A todos mis profesores que en el trayecto universitario se convirtieron en amigos, dando siempre lo mejor de ellos para convertirnos en profesionales competentes para la sociedad y sobretodo en buenos Seres Humanos.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	iv
AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN: v	
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE DE GRAFICOS Y TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiii
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I .....	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 TEMA.....	3
1.2 PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 CONTEXTUALIZACIÓN .....	3
1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO .....	7
1.2.3 PROGNOSIS .....	8
1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	9
1.2.5 PREGUNTAS DIRECTRICES.....	9
1.2.6 DELIMITACIÓN .....	9
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	10
1.4 OBJETIVOS.....	11
1.4.1 GENERAL .....	11
1.4.2 ESPECÍFICOS .....	12
CAPITULO II .....	13
MARCO TEORICO .....	13
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	13
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	15
2.2.1 ASPECTO AXIOLÓGICO .....	15
2.3 FUNDAMENTACIÓN SOCIOLÓGICA.....	16



2.4 FUNDAMENTACIÓN PSICOLÓGICA .....	17
2.5 FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	19
2.6 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	28
VARIABLE INDEPENDIENTE .....	28
PLAN DE CARRERA .....	28
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	33
2.7 HIPÓTESIS.....	59
2.8 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.....	59
CAPITULO III .....	60
METODOLOGIA .....	60
3.1 ENFOQUE .....	60
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	61
3.2.1 De Campo:.....	61
3.2.2 Bibliográfica-documental.....	61
3.2.3 De intervención social:.....	61
3.3 NIVEL O TIPO DE LA INVESTIGACIÓN .....	61
3.3.1 Descriptiva: .....	61
3.3.2 Exploratorio.- .....	61
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	62
3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.....	66
CAPITULO IV .....	67
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	67
4.1 Análisis E Interpretación De Resultados .....	67
CAPITULO V .....	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
5.1. Conclusiones .....	80
5.2. Recomendaciones .....	81
CAPITULO VI .....	82
PROPUESTA.....	82
6.1. DATOS INFORMATIVOS.....	82
6.1.1 Tema .....	82

6.1.2 Institución Ejecutora .....	82
6.1.3 Beneficiarios.....	82
6.1.4 Ubicación.....	82
6.1.5 Periodo para la Ejecución.....	82
6.1.6 Equipo Técnico Responsable.....	82
6.1.7 Costo .....	82
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	83
6.3. JUSTIFICACIÓN .....	83
6.4. OBJETIVOS.....	84
6.4.1 GENERAL: .....	84
6.4.2 ESPECÍFICOS: .....	84
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....	85
6.6. FUNDAMENTACIÓN TEORICA .....	85
6.6.1 METODOLOGÍA .....	96
6.7. MODELO OPERATIVO .....	117
6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	118
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	119
6.10 MATERIAL DE REFERENCIA.....	120
6.11 Anexos.....	122

## ÍNDICE DE GRAFICOS Y TABLAS

Gráfico 1: Árbol de problemas .....	6
Gráfico 2: Red de Inclusiones .....	25
Gráfico 3: Subordinación Variable Independiente.....	26
Gráfico 4: Subordinación Variable Dependiente .....	27
Gráfico 5: Puesto que ocupa .....	67
Gráfico 6: Plan de desarrollo .....	68
Gráfico 7: Identificar oportunidades .....	69
Gráfico 8: Oportunidades de crecimiento .....	70
Gráfico 9: Oportunidad de Transferencia .....	71
Gráfico 10: Indicador de errores .....	72
Gráfico 11: Creatividad.....	73
Gráfico 12: Contribuye con soluciones.....	74
Gráfico 13: Trabajo en Equipo.....	75
Gráfico 14: Contribuye servicio de calidad .....	76
Gráfico 15: Organigrama Estructural.....	96

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población y Muestra .....	62
Tabla 2: V.I. Plan de Carrera .....	63
Tabla 3: V.D. Desempeño Laboral .....	64
Tabla 4: Recolección de la Información .....	65
Tabla 5: Puesto que ocupa .....	67
Tabla 6: Plan de desarrollo .....	68
Tabla 7: Identificar oportunidades .....	69
Tabla 8: Oportunidades de crecimiento .....	70
Tabla 9: Oportunidad de Transferencia .....	71
Tabla 10: Indicador de errores .....	72
Tabla 11: Creatividad.....	73
Tabla 12: Contribuye con soluciones.....	74
Tabla 13: Trabajo en Equipo.....	75
Tabla 14: Contribuye servicio de calidad .....	76
Tabla 15: Verificación de la Hipótesis.....	79
Tabla 16: Modelo de Evaluación de Desempeño.....	97
Tabla 17: Perfil Gerente .....	99
Tabla 18: Perfil Asesor Comercial.....	102
Tabla 19: Perfil Supervisor de Logística.....	105
Tabla 20: Perfil Supervisor de Urbano .....	108
Tabla 21: Perfil Personal de Logística .....	111
Tabla 22: Perfil Personal de Urbano .....	114
Tabla 23: Modelo Operativo .....	117
Tabla 24: Previsión de la Evaluación.....	119

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE: PSICOLOGIA INDUSTRIAL**  
**MODALIDAD: PRESENCIAL**

**RESUMEN EJECUTIVO**

**TEMA:** “EL PLAN DE CARRERA Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LAAR COURIER EXPRESS-UPS”.

**AUTORA:** Andrea Jazmín Macías Intriago.

**TUTORA:** Dra. Mg. Carmita Del Rocío Núñez López.

El trabajo de investigación presentado por mi autoría es de mucho interés para todas aquellas empresas que se preocupan por el mejoramiento y satisfacción de dos aspectos: necesidades de la organización, y necesidades individuales, teniendo como punto de partida mantener el posicionamiento en el mercado, para lo cual pretende definir el plan de carrera para la empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS en base a un modelo de competencias el que busca identificar al personal de alto desempeño o alto potencial, mediante la evaluación de competencias, para de esta manera, determinar a los potenciales de cada posición y, detallar para los reales sucesores, planes de formación y desarrollo de competencias, que les permitan ocupar en el mediano o largo plazo posiciones claves, garantizando la obtención de resultados superiores en el cumplimiento de sus funciones y la consecución y continuidad de los objetivos estratégicos.

Dejando atrás la forma empírica de cubrir vacantes como se lo realizaba en el pasado donde el gerente era quien preparaba a un sujeto con el objetivo de ayudarlo adquirir competencias necesarias para ocupar dicho puesto en el futuro, poco a poco se desarrollaron técnicas y metodologías orientadas a medir las competencias y capacidades de una manera formal que hemos puesto en práctica este trabajo.

Palabras claves:

Plan de Carrera, Desempeño Laboral, Competencias, Calidad de servicio, Posicionamiento del mercado, Evaluación de Desempeño, Gestión del talento Humano, Plan de desarrollo, Desarrollo organizacional.

## INTRODUCCION

Este antecedente motiva para desarrollar el trabajo de investigación que se ha titulado “EL PLAN DE CARRERA Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LAAR COURIER EXPRESS-UPS”, el mismo que está estructurado de 6capítulos:

En el capítulo I. Se identifica y se plantea el problema, realizando un análisis de las causas y efectos que lo ocasionan; se delimita el campo de estudio, se formula los objetivos que se desean alcanzar con la investigación.

En el capítulo II se establece el marco teórico donde se amplía los conocimientos, dentro del cual se detallan todos los antecedentes relacionados con el problema de investigación , este contenido nos ayudará a formular una respuesta tentativa al problema, para así poder establecer una relación entre las variables.

En el capítulo III, se da a conocer la metodología del trabajo, y técnicas de investigación que se emplearán para la recolección de información, para luego realizarla operacionalización de las variables: Plan de Carrera y Desempeño laboral.

En el capítulo IV, se realiza el análisis y la interpretación de los resultados, obtenida en la encuesta, para luego realizar la verificación de la hipótesis y así poder aplicar el modelo de gestión del talento humano más adecuado que permitirán incrementar el Desempeño Laboral en la empresa.

En el capítulo V, Se formulan las conclusiones y recomendaciones alcanzadas en la investigación.

En él capítulo VI, es la parte esencial y culminante de este trabajo y se resume en la Propuesta de plantear en base al diagnóstico de investigación tomando en cuenta la Creación de un Plan de Carrera orientado a fortalecer el Desempeño Laboral. Esta propuesta cuenta con datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, administración y finaliza con la previsión de una evaluación de la propuesta.

Que este trabajo investigativo y su contenido contribuya como un aporte valioso al desempeño laboral de los trabajadores de la empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS de la ciudad de Ambato.

Para el trabajo de investigación, se tuvo la colaboración del gerente de la empresa así como todo el personal que en ella labora, también participaron con sus aportes valiosos y conocimientos profesores de la Facultad de Ciencias humanas y de la Educación.

El presente trabajo está puesto a consideración de autoridades, profesores, alumnos de la Universidad Técnica de Ambato y público en general, para futuras investigaciones.

La propuesta planteada no será la definitiva, pues estará sujeta a cambios en lo posterior, de acuerdo a las necesidades que se presenten, por tanto, se espera tener críticas constructivas con respecto al tema planteado.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 TEMA**

El plan de carrera y su incidencia en el desempeño laboral del Talento Humano de la Empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS.

#### **1.2 PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.1.1 CONTEXTUALIZACIÓN**

Las organizaciones modernas adaptadas al siglo XXI consideran al talento humano como factor fundamental de su éxito y permanencia en el mundo empresarial son sus destrezas y capacidades las que transforma a una empresa normal en una empresa innovadora y de éxito.

**En el Ecuador** existen tres tipos de empresas grandes, medianas y pequeñas, el 95% según las estadísticas de agosto /2012 del INEC de las grandes empresas tiene un departamento de talento humano dentro de su estructura organizativa, el cual se encarga de desarrollar y aplicar políticas y programas de manejo de talento humano tales como los planes de carrera los cuales promueven al personal a mantenerse en las mismas, dichos programas son aptos y se dan con el fin de dar resultados adecuados que se reflejen en el porcentaje de productividad de la empresa, las medianas empresas sin embargo en un 98 % únicamente aplican procesos de gestión de talento humano como reclutamiento , selección y valoración del desempeño descuidando programas importantes como desarrollo y capacitación , es decir no aplican procesos de planes de carrera lo que los lleva a



tener un alto índice de rotación de personal, y drásticamente un porcentaje superior el de las pequeñas empresas que no cuentan con un departamento de gestión de talento humano es decir se siguen manejando de una manera empírica siendo todavía los administradores de empresa quienes se encargan de reclutar el personal sin técnicas adecuadas para dicho proceso y peor aún sin incluir los planes de carrera para crecimiento profesional de sus colaboradores.

**En Tungurahua** existen 5368 empresas de las cuales el 32.54% son empresas de personas naturales y el 67.46% corresponden a sociedades, según las estadísticas de agosto /2012 del INEC, de las cuales solo el 55% cuenta con un departamento de talento humano dentro de su organigrama y de estas solo el 30% aplica políticas de talento humano.

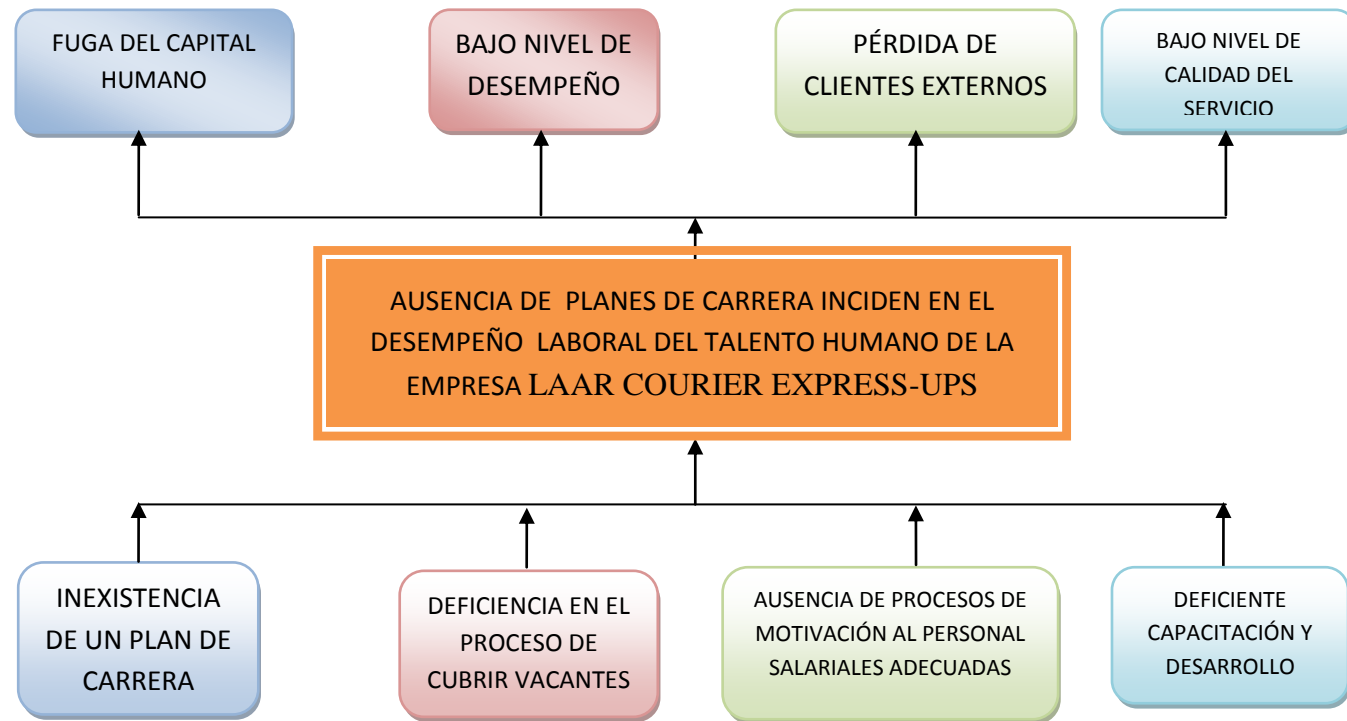
Sin embargo el mundo cambia tan rápidamente y el talento humano avanza con él, por lo que se ha vuelto una lucha permanente para las empresas tratar de captar a un factor humano altamente productivo y que se identifique con la organización, esta circunstancia es determinante para que las organizaciones pongan a sus especialistas en talento humano a buscar y construir talento dentro de las organizaciones.

El talento altamente fidelizado y productivo no es sencillo encontrarlo y siempre será muy buena idea incrementar el que ya existe y perfeccionarlo para que cubra vacantes existente de manera óptima , aquel talento que es capaz de un desempeño superior en un determinado puesto de trabajo y que es el resultado de una combinación de conocimientos , habilidades , destrezas , valores, experiencias y esa combinación es la que se busca para determinar a una persona como un talento dentro de la organización, es esa combinación la que se trata de perfeccionar o alcanzar con la aplicación de los planes de desarrollo y con los planes de carrera o sucesión.

Las empresas que sobresalen y logran posicionarse en el mercado, pero sobre todo aquellas que se mantiene en el mismo, son aquellas que no han dejado de lado la preocupación por atender al elemento más importante de la organización, su TALENTO HUMANO, eso las convierte en empresas sostenibles o sustentables que pretenden desarrollar a su gente en función de la estrategia organizacional.

Los planes de Carrera permiten a las organizaciones después de haber aplicado procesos de capacitación y planes de desarrollo contar con factor humano altamente capacitado como para en el momento oportuno cubrir vacantes o aplicar procesos de sucesión que proporcionen a las organizaciones resultados óptimos.

La empresa **LAAR COURIER EXPRESS-UPS**, es una organización que no cuenta con un Plan de Carrera para sus colaboradores lo que ha llevado a no calificarse como una empresa con un alto desempeño laboral, debido al alto índice de rotación lo que implica altos costos en reclutamiento y selección de personal, además la deficiencia en cubrir vacantes a sido uno de los motivos para que el talento humano no sea el más apto ya que se manejan a través de recomendaciones no de procesos, la inexistencia de perfiles de cargo han llevado a que los colaboradores no tengan claras las funciones que les corresponden a cada uno, de la misma manera el no tener un jefe inmediato a quien regirse a causado un mal clima laboral, un detonante a sido el no detener la fuga de cerebros del talento humano con alto potencial para que los mismos sean aprovechados en beneficios de la institución.



**Gráfico 1: Árbol de problemas**

Elaboración: Investigadora

### **1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO**

La empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS, pertenece al GRUPO LAAR , es una empresa que en el reparto del pastel del mercado se encuentra ubicada en el tercer lugar, luego de su competencia directa SERVIENTREGA y TRAMACO EXPRESS, es una empresa que tiene un alto índice de rotación de personal, es decir el tiempo aproximando de permanencia del personal en la empresa es de 24 meses, y se debe a que no existe la aplicación adecuada de los subsistemas de talento humano, el reclutamiento del personal se maneja a través de recomendaciones tanto de empleados como de conocidos y no se aplican procesos de selección, ni pruebas de conocimiento o aptitud para determinar la idoneidad del candidato, una vez que el empleado ha sido contratado no se aplica un proceso adecuado de inducción que le permita al empleado conocer el papel que desarrollará en la empresa ni sus obligaciones y derechos, pero lo que más ha determinado el alto índice de rotación es la no aplicación de procesos de carrera de los empleados que les permita avanzar en el posicionamiento jerárquico de la empresa, así como acceder a planes adecuados de desarrollo que fortalezca sus debilidades y le brinde oportunidades de desarrollo personal y por ende desarrollo organizacional.

En el mundo empresarial existen un sinnúmero de dificultades en el momento que en la organización debe enfrentar la necesidad de cubrir una vacante , es entonces cuando se ve abocada a realizar procesos de selección de personal que cubran esas vacantes; pero previo a la convocatoria externa para selección si la empresa lleva a cabo planes de carrera para su factor humano entonces logra cubrir vacantes actuales y futuras con candidatos internos, evitando el costoso proceso de selección y el proceso de inducción.

El éxito de los planes de carrera se cimenta sobre la especialización futura de su personal, además un buen plan de carrera que le permite a la organización generar planes de desarrollo que comparan las necesidades de talento actuales y futuras.

Sin embargo debemos propender romper esquemas mentales previos y demostrar la efectividad de mantener planes de carrera efectivos que evitan costos para la organización tanto en tiempo como económicos, el lograr desarrollar al talento humano y especializarlo nos permitirá contar con empleados altamente calificados para cualquier puesto de la organización elevando el nivel de eficiencia del talento humano.

### **1.2.3 PROGNOSIS**

Siendo que los planes de carrera son aquellos que nos permiten aplicar programas de desarrollo para optimizar el talento humano y contar con empleados altamente calificados para los puestos existentes en la organización, es lógico pensar que la ausencia del manejo de esta herramienta no proporciona datos que permitan valorar el nivel de rendimiento individual y organizacional.

La empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS no cuenta con un plan de carrera y es imprescindible que se implemente de manera inmediata, de no solucionar el problema de la institución se incrementará los problemas de productividad y acrecentará la deficiencia en los niveles de rendimiento de sus empleados, no permitirá realizar una detección adecuada de las competencias con las que cuenta el talento humano de la organización y aprovecharlas para cubrir vacantes actuales o futuras, no se podrán aplicar planes de capacitación en función de los requerimientos de la empresa y no se podrán disminuir los tiempos y movimientos aplicados hasta el momento.

Al no aplicar planes de carrera en la empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS no se contará con una información verídica sobre el nivel de desarrollo del talento humano desde el ingreso a la empresa y su continuo avance en la misma desde puestos operativos hasta a llegar a puestos directivos claves, lo cual servirá de base para tomar decisiones de desarrollo, capacitación, promoción y ascensos , y, además establecer sistemas de remuneración adecuados, equitativos y justos para el personal de la empresa.

#### **1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo un plan de carrera incide en el desempeño laboral del talento humano de la empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS?

#### **1.2.5 PREGUNTAS DIRECTRICES**

1. ¿Qué método se utiliza para medir el desempeño de los empleados en la Empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS?
2. ¿Cómo incide el plan de carrera en el desarrollo del talento humano de la empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS?
3. ¿Qué alternativas de solución existirá dentro del proceso de detección de necesidades de capacitación de los empleados de la empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS?

#### **1.2.6 DELIMITACIÓN**

##### **Delimitación por Contenido**

Campo: Psicología Industrial

Área: Desarrollo Organizacional

Aspecto: Plan de carrera y Desempeño Laboral

**Espacial:** la presente investigación se realizará en la Empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS.

**Temporal:** se realizará en el período comprendido entre noviembre/2012 y octubre/2013.

**Poblacional:** se investigará a los empleados de la empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

Los planes de carrera son aquellos que permite diagramar el posible recorrido que realizará el nuevo empleado durante el tiempo que permanezca en la organización, y definen los requisitos que debe alcanzar para ir pasando de un nivel a otro, con el fin de contar con personas preparadas dentro de las propias filas de la organización para ocupar posiciones de mayor nivel en algún momento futuro.

Siendo los planes de carrera aquellos que nos permiten planificar la ruta de ascensos del talento humano en la organización para la empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS resulta de gran **importancia** contar con un plan que permita reemplazar a los mandos medios y a los puestos gerenciales en el momento de ser necesario, de manera que la empresa pueda estar preparada ante contingencias y preservar la capital intelectual procurando su desarrollo en función de los requerimientos de la organización.

La presente investigación es **factible** de llevarse a cabo para el desarrollo de la misma, ya se cuenta con el apoyo de los colaboradores internos y el gerente.

LAAR COURIER EXPRESS-UPS es una empresa moderna y nuestra investigación es de mucho **interés** puesto que le permitirá comunicarse abiertamente las líneas de carrera disponibles y buscar generar el movimiento interno mediante convocatorias también internas para así generar nuevas oportunidades de aprendizaje para su capital humano lo que le permitirá a cada

individuo administrar su propia carrera y a la empresa promover movimiento lateral como parte del proceso de crecimiento.

Resulta de vital **utilidad** para la empresa esta investigación de manera que se pueda detener la fuga de cerebros es decir el alto índice de rotación, acabar con el burnout que se ha detectado circunstancias que no permiten el completo desarrollo del talento humano en la empresa LAAR COURIER EXPRESS UPS, cuando se ha propuesto a la empresa que se realizaría la presente investigación se obtuvo el total apoyo y la apertura necesaria para la recolección de datos y la toma de conclusiones , además les pareció novedoso debido a que no se han realizado este tipo de investigaciones en la empresa ni tampoco se han establecido planes de carrera, es por ello que la propuesta tendrá gran **impacto** luego de analizar los datos consistirá en el establecimiento de planes de carrera que permitan fortalecer y mejorar la trayectoria profesional de cada empleado y por ende alcanzar su comprometimiento con la empresa y su mayor entrega por alcanzar los objetivos organizacionales.

**Los beneficiados** de esta investigación no serán solo el personal de la empresa y sus directivos sino también los clientes de la empresa los cuales recibirán un servicio de calidad como resultado de procesos de desarrollo continuos.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 GENERAL**

Determinar la incidencia de un plan de carrera en el desempeño de los empleados de la empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS.



### **1.4.2 ESPECÍFICOS**

1. Analizar la situación actual del nivel del desempeño de los empleados de la Empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS.
2. Categorizar el método de evaluación del desempeño utilizado en la empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS.
3. Diseñar una alternativa de solución a la problemática del desempeño de los empleados de la empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Efectuando una investigación sobre el tema planteado en la Universidad Técnica de Ambato en su archivo de biblioteca, se verificó que las variables en estudio no han sido investigadas entre sí; sin embargo presento investigaciones realizadas en otras universidades del Ecuador las mismas que se cito a continuación:

**TEMA:** “Plan de Carrera para la empresa industrial TUCSON usando un Modelo de Competencias”

**AUTOR:** Tania Moscoso

**LUGAR:** Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, 2008

#### **CONCLUSIÓN:**

Los planes de carrera son utilizados por organizaciones cuya madurez, responde a un orden en los procesos y a la aplicación de un modelo de competencias estructurado y alienado con su planificación estratégica. Estos planes, proporcionan elementos claves para la toma de decisiones a cerca del desarrollo del negocio, reorientación de la estructura organizativa y planes de inversión, permite determinar los comportamientos actuales críticos necesarios para triunfar en puestos claves, así como las competencias estratégicas para el éxito futuro, lo que evitará que, cuando un alto ejecutivo se retire de la organización, ésta no cumpla con sus objetivos y metas propuestas.

El objetivo fundamental de la sucesión es detectar el talento y desarrollarlo, por ello los esfuerzos en materia de formación deben ser dirigidos a cerrar brechas que aseguren el ajuste de cada posible sucesor con el puesto clave que podría ocupar. Este proceso comprende la determinación de brechas a ser cubiertas y la gestión de acciones de formación orientadas a preparar a los potenciales sucesores y desarrollar en ellos las competencias necesarias para lograr resultados en las posiciones claves que van a ocupar.

Al aplicar la metodología de Deloitte&Touche en el diseño y construcción de un plan de sucesión para la empresa TUCSON, utilizando un modelo de competencias, se pudo establecer el personal con alto desempeño, considerados como potenciales sucesores; se definieron sucesores reales para tres de las cuatro posiciones claves determinadas por los Directivos y se generó el plan de formación y desarrollo para superar las brechas de competencias, que les permitirán a futuro desempeñarse exitosamente en las posiciones claves a las que van a suceder.

**TEMA:** Diseño de un plan de carrera y sucesión basado en un modelo de competencias genérico para Unibanco S.A.

**AUTORES:** Bastidas y Muñoz Proaño Natalia Fernanda

### **CONCLUSIONES:**

El plan de carrera implica un proceso de desarrollo organizacional, capacitación, formación y autodesarrollo de los colaboradores, lo cual conlleva cambios en la cultura organizacional, por tanto es importante la participación e involucramiento de la alta gerencia para lograr mejores resultados

El plan de carrera debe estructurarse tomando en consideración las necesidades de la institución pero también las expectativas y necesidades de los colaboradores.

Únicamente cuando estos dos elementos se conjugan se puede obtener un plan de carrera exitoso y participativo.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La investigación se basa en el paradigma Crítico Propositivo, Crítico por que cuestiona los esquemas de hacer investigación y propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad, con un enfoque de desarrollo del talento humano como factor fundamental de una organización y con la visión de que es su mayor capital.

Según ACHIG S, Lucas(Enfoques y Métodos de la Investigación Científica Pág25) la concepción y la teoría del cambio social deben dirigir y orientar la investigación, para los cuales se requieren tener una concepción clara de los cambios cuantitativos y cualitativos, de los cambios planeados y no planeados, así como las condiciones y circunstancias se establecen los cambios.

### **2.2.1 ASPECTO AXIOLÓGICO**

El talento humano en la organización es una fuente permanente de valores, principios y ética que contribuye con su accionar al desenvolvimiento de la empresa y al afincamiento de la cultura organizacional y el respeto a sus principios organizacionales basados en políticas de vida fundamentadas en la honestidad, solidaridad, honradez y pertenencia son lineamiento importantes dentro de la presente investigación.

El desarrollo del talento humano y su fortalecimiento a través de un plan de carrera se sustenta en el principio de las teorías de la motivación de Frederick

Herzberg “Teoría de los dos factores” (1959) quien afirmó en su teoría que la mejor manera de motivar a alguien es satisfacer las necesidades de su nivel superior es decir sus necesidades de estima y autorrealización y en el contexto empresarial actual en el cual las empresas se encuentran permanentemente buscando el éxito y la excelencia , la ética y los valores se han vuelto factores determinantes para el éxito o el fracaso empresarial, es por ello que se han generado teorías como la gestión ética del talento humano a través de la cual “se propician los valores como guías de actuación de las personas en la organización incorporando elementos de carácter ético en los procesos de la gestión del talento humano “ Fernández Baptista, Alejandro. (2012) Observatorio Venezolano de Ética.

Una de las fundamentaciones axiológicas importantes en el análisis del desarrollo del plan de carrera en las organizaciones es el que se sostiene en la propuesta de Adela Cortina (2008) quien sostiene que las empresas que sobreviven en el mundo empresarial son aquellas que han incorporado a su quehacer de los negocios un conjunto de valores morales los mismos que componen una nueva visión de la empresa generando una forma de cultura empresarial con visión diferente basada en ética, moral y valores propios del ser humano y que se fusionan a su accionar en la empresa políticas que deben tender al mejoramiento de la eficiencia y eficacia en busca de la excelencia.

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN SOCIOLÓGICA**

La importancia que las empresas han tomado dentro de la sociedad actual es producto de los cambios sociales que se han presentado desde fines del siglo XVIII, cambios que han llevado a la sociedad organizacional, es entonces que se entiende la importancia de las empresas y su relación con los diferentes niveles

sociales, por ende su relación con la evolución de las personas como entes activos de una sociedad.

El desarrollo y desenvolvimiento del ser humano y su transformación en el llamado talento humano como parte de la llamada comunidad y sociedad , en búsqueda de una nueva sociedad , respaldada así por los estudios de los sociólogos contemporáneos como Salvador Giner “La sociedad corporativa” 1979 quien se inclina “al reconocimiento de una tendencia universalizante pero multivariada, pluridimensional “ que permita el desarrollo del individuo como ente productivo y parte fundamental del desarrollo de una organización y esta como parte de la sociedad.

Desde la perspectiva de la sociología el individuo como ser social posee una serie de diferencias que van desde la personalidad, la percepción, su actitud hacia las cosas o situaciones, la motivación, por lo cual se hace complejo la interacción con los seres a su alrededor, y al conformar grupos se genera lo que llamamos una cultura, una forma de comportarse, de desenvolverse al interior de esa red llamada empresa es por ello que se vuelven indispensables la aplicación de planes de carreras que desarrollen al individuo ser social dentro de la sociedad llamada empresa, cuando los planes de carrera son adecuados y basados en necesidades individuales y logran identificar estas con las necesidades organizaciones , generan seres humanos motivados y que interaccionan adecuadamente en la organización .

## **2.4 FUNDAMENTACIÓN PSICOLÓGICA**

La aplicación de programas de plan de carrera en las empresas genera satisfacción en el talento humano y eleva el nivel de productividad haciendo “énfasis en las potencialidades de las personas y en su capacidad de dirigir su vocación de

autorrealización fusionándolos con la capacidad de los grupos para promover el desarrollo de las organizaciones ; considerando que la planeación de carrera no solo es una actividad administrativa” Cazares David (2010); que permite el desarrollo empresarial sino que acrecienta las posibilidades de las personas para su fortalecimiento psicológico al satisfacer sus necesidades de reconocimiento , autoestima y realización que se contemplan en la teoría de Abraham Maslow “Una teoría sobre la motivación humana” (1943).

Según Likert “Teoría de la Gestión” (1960) los parámetros ligados al contexto, tecnología y estructura de la empresa y dependiendo de las individualidades de los seres humanos, su personalidad y actitudes es el nivel de satisfacción de cada uno relacionado con la perspectiva y percepción individual”, es por ello que en el ámbito empresarial los planes de carrera deben ser desarrollado acorde a las necesidades individuales del talento humano pero a la vez relacionados con las necesidades empresariales.

La existencia de un programa que genere planes de carrera se fundamentan básicamente en los enunciados de la psicología positivista que se genera la búsqueda del bienestar psicológico y la felicidad así como de las fortalezas y virtudes humanas basada en el desarrollo del optimismo, creatividad, gratitud, la sabiduría características necesarias en el talento humano de una organización y su contribución a la aplicación de procesos técnicos que permitan el crecimiento empresarial y el mejoramiento continuo de la empresa como medio para alcanzar objetivos empresariales y mantenerse en un mercado en constante cambio.

Los planes de carrera también se respaldan en la psicología humanista considerando al ser humano como único e irrepetible y con capacidades propias que pueden ser desarrolladas a través de procesos técnicos , así como también bajo la consideración de que el ser humano es integral mente /cuerpo y que su desarrollo psicológico también influye en su desarrollo físico pero sobretodo en la búsqueda permanente del desarrollo de la autorrealización y el crecimiento

personal mediante programas de capacitación y mejoramiento que fortalezcan capacidades innatas.

Además la contribución de la escuela de la Gestalt que contribuye a esta investigación con su principio de la relación entre figura y fondo que sostiene que para el ser humano depende de la percepción y de sus interpretaciones del entorno se derivan sus actitudes, y al percibir el talento humano de una organización que mediante la aplicación de planes de carrera se desarrollan y tienen una evolución en su vida entonces se genera en el recurso humano la identificación y el sentimiento de pertinencia con la organización.

## **2.5 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **Código de trabajo**

#### **Plan Nacional del Buen Vivir**

### **Sección tercera**

#### **Formas de trabajo y su retribución**

**Art. 325.-** El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

**Art. 326.-** El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.



3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.

4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.

5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.

7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente.

De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.

8. El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alterabilidad en la dirección.

10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.

**Art. 327.-** La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa.

Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

**Art. 328.-** La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria.

El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.

Lo que el empleador deba a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios.

Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales.

Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades liquidas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley.

**Art. 329.-** Las jóvenes y los jóvenes tendrán el derecho de ser sujetos activos en la producción, así como en las labores de autosustento, cuidado familiar e iniciativas comunitarias. Se impulsarán condiciones y oportunidades con este fin.

Para el cumplimiento del derecho al trabajo de las comunidades, pueblos y nacionalidades, el Estado adoptará medidas específicas a fin de eliminar discriminaciones que los afecten, reconocerá y apoyará sus formas de

organización del trabajo, y garantizará el acceso al empleo en igualdad de condiciones.

Se reconocerá y protegerá el trabajo autónomo y por cuenta propia realizado en espacios públicos, permitidos por la ley y otras regulaciones.

Se prohíbe toda forma de confiscación de sus productos, materiales o herramientas de trabajo.

Los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basarán en requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad de las personas.

El Estado impulsará la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo y las iniciativas de trabajo autónomo. El Estado velará por el respeto a los derechos laborales de las trabajadoras y trabajadores ecuatorianos en el exterior, y promoverá convenios y acuerdos con otros países para la regularización de tales trabajadores.

**Art. 330.-** Se garantizará la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad. El Estado y los empleadores implementarán servicios sociales y de ayuda especial para facilitar su actividad. Se prohíbe disminuir la remuneración del trabajador con discapacidad por cualquier circunstancia relativa a su condición.

**Art. 331.-** El Estado garantizará a las mujeres igualdad en el acceso al empleo, a la formación y promoción laboral y profesional, a la remuneración equitativa, y a la iniciativa de trabajo autónomo. Se adoptarán todas las medidas necesarias para eliminar las desigualdades. Se prohíbe toda forma de discriminación, acoso o acto de violencia de cualquier índole, sea directa o indirecta, que afecte a las mujeres en el trabajo.

**Art. 332.-** El Estado garantizará el respeto a los derechos reproductivos de las personas trabajadoras, lo que incluye la eliminación de riesgos laborales que

afecten la salud reproductiva, el acceso y estabilidad en el empleo sin limitaciones por embarazo o número de hijas e hijos, derechos de maternidad, lactancia, y el derecho a licencia por paternidad.

Se prohíbe el despido de la mujer trabajadora asociado a su condición de gestación y maternidad, así como la discriminación vinculada con los roles reproductivos.

**Art. 333.-** Se reconoce como labor productiva el trabajo no remunerado de autosustento y cuidado humano que se realiza en los hogares. El Estado promoverá un régimen laboral que funcione en armonía con las necesidades del cuidado humano, que facilite servicios, infraestructura y horarios de trabajo adecuados; de manera especial, proveerá servicios de cuidado infantil, de atención a las personas con discapacidad y otros necesarios para que las personas trabajadoras puedan desempeñar sus actividades laborales; e impulsará la corresponsabilidad y reciprocidad de hombres y mujeres en el trabajo doméstico y en las obligaciones familiares.

La protección de la seguridad social se extenderá de manera progresiva a las personas que tengan a su cargo el trabajo familiar no remunerado en el hogar, conforme a las condiciones generales del sistema y la ley.

#### **Sección cuarta**

##### **Democratización de los factores de producción**

**Art. 334.-** El Estado promoverá el acceso equitativo a los factores de producción, para lo cual le corresponderá:

1. Evitar la concentración o acaparamiento de factores y recursos productivos, promover su redistribución y eliminar privilegios o desigualdades en el acceso a ellos.
2. Desarrollar políticas específicas para erradicar la desigualdad y discriminación hacia las mujeres productoras, en el acceso a los factores de producción.

3. Impulsar y apoyar el desarrollo y la difusión de conocimientos y tecnologías orientados a los procesos de producción.
4. Desarrollar políticas de fomento a la producción nacional en todos los sectores, en especial para garantizar la soberanía alimentaria y la soberanía energética, generar empleo y valor agregado.
5. Promover los servicios financieros públicos y la democratización del crédito.

### **Sección quinta**

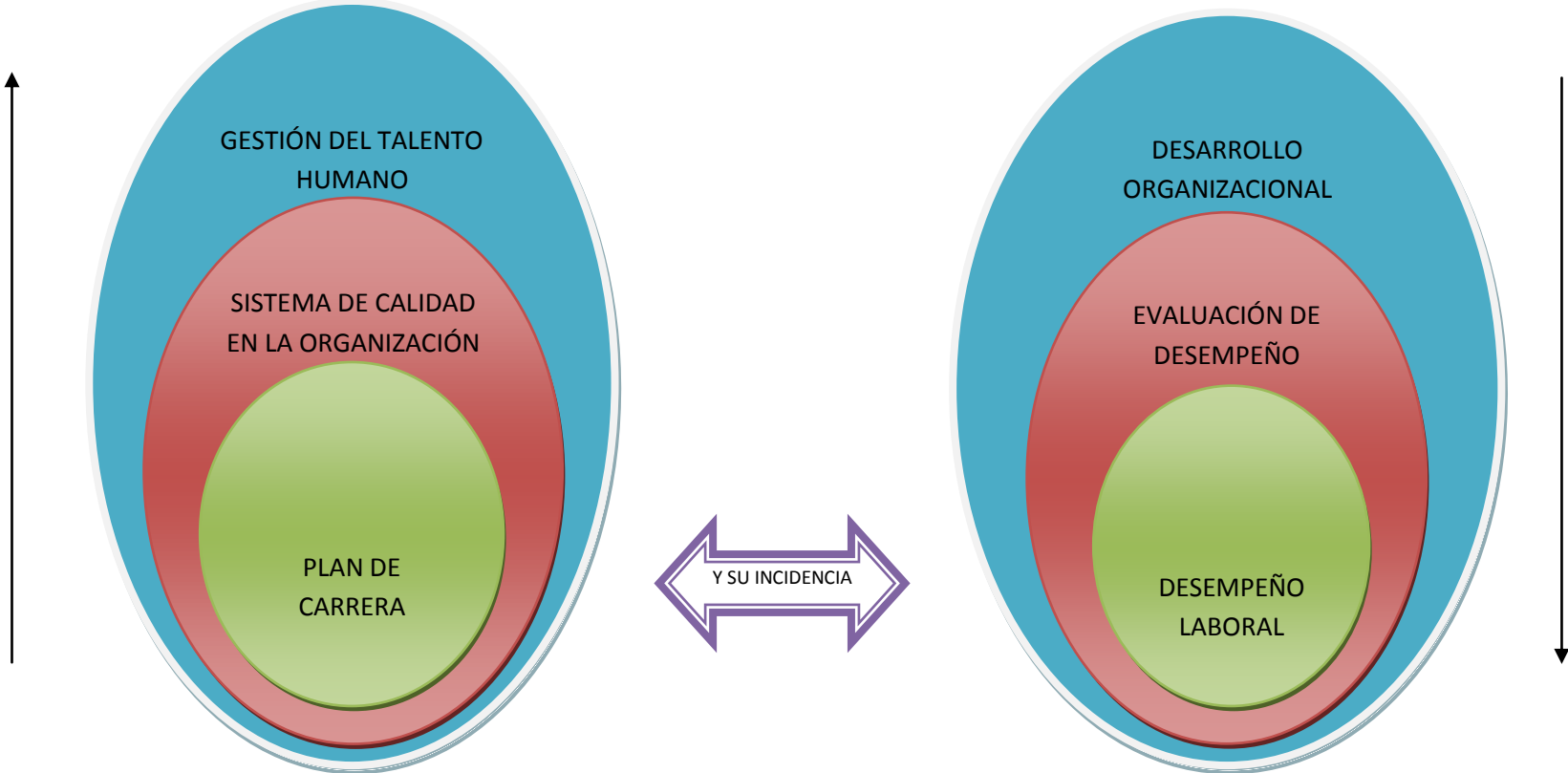
#### **Intercambios económicos y comercio justo**

**Art. 335.-** El Estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos.

El Estado definirá una política de precios orientada a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio y oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal.

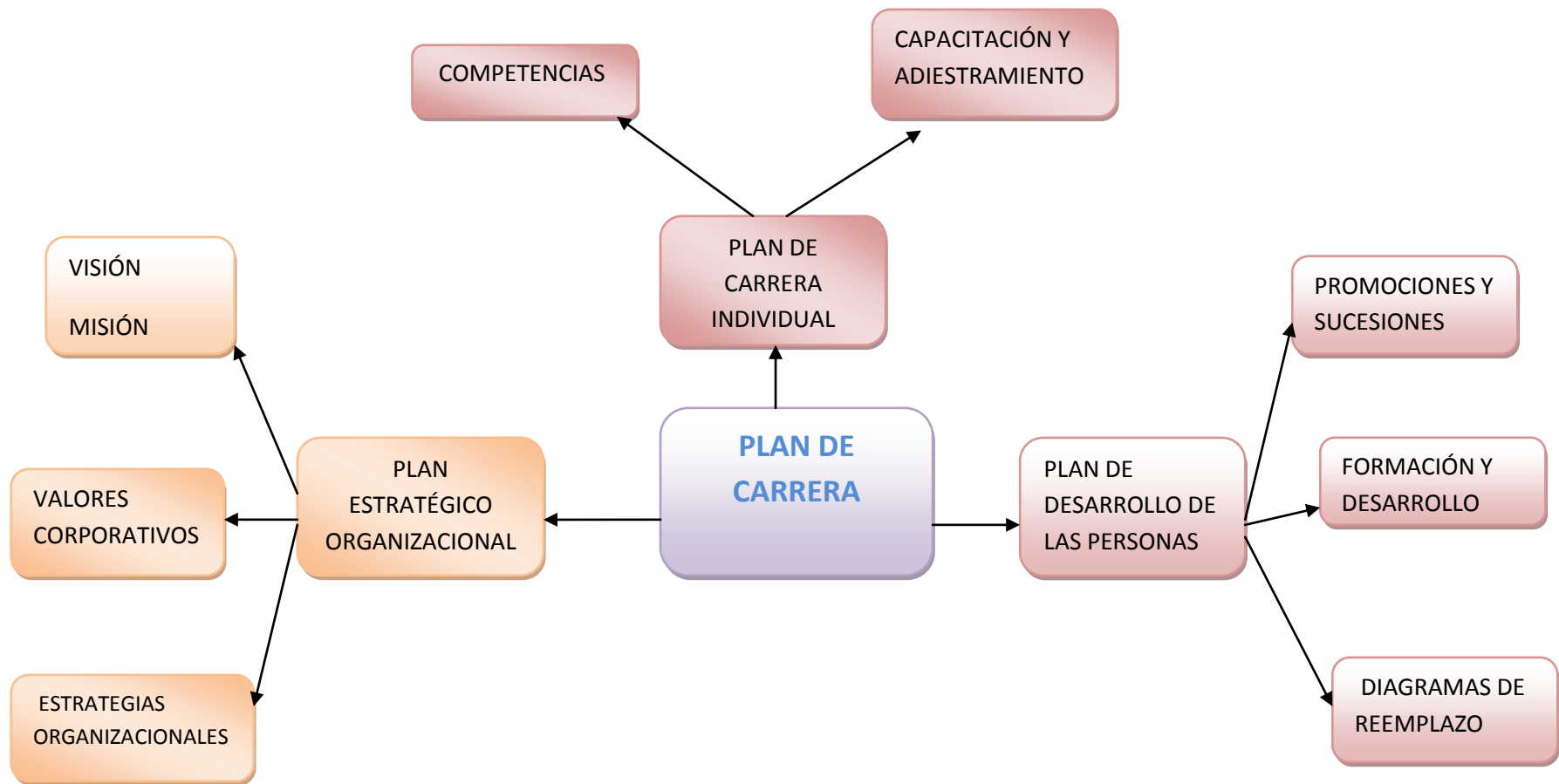
Variable Independiente

Variable Dependiente



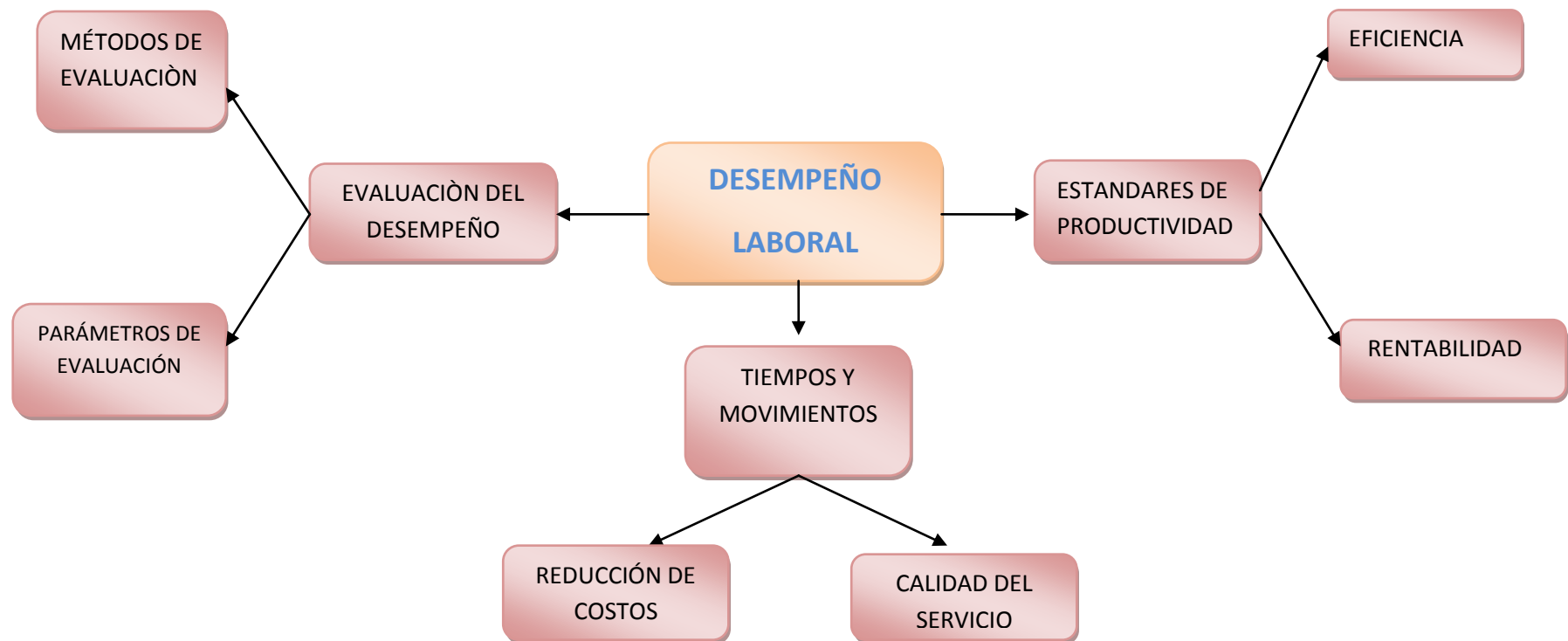
**Gráfico 2: Red de Inclusiones**

**Elaboración:** Investigadora



**Gráfico 3: Subordinación Variable Independiente**

**Elaboración:** Investigadora



**Gráfico 4: Subordinación Variable Dependiente**

**Elaboración:** Investigadora



## **2.6 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

#### **PLAN DE CARRERA**

El proceso mediante el cual se determina para las personas un desarrollo previsible dentro de la organización, ya sea en la carrera profesional, jerárquica o en ambas, se conoce como plan de carrera.

Éstos planes son una forma para retener al personal en las organizaciones, por lo cual desarrollarlos resulta atractivo para los que forman parte de una empresa, pues demuestra su interés por el desarrollo y crecimiento a lo interno.

El plan de carrera orienta la ruta de desarrollo que una persona puede tener al interior de la organización, es decir, cómo puede caminar por la estructura, aspecto que se identifica desde el proceso de elección de personal, con los resultados de la gestión del desempeño, y se entrelaza con el plan de formación y desarrollo de competencias.

Entre los objetivos del plan de carrera se destacan: Fortalecer las Estrategias del Negocio, Retener el personal con talento, Reconocer el proceso de desarrollo de la carrera profesional en la organización, Gestionar movilidad del Recurso Humano, Propiciar la motivación del personal, Fortalecer la cultura y clima organizacional, Evaluar los planes de formación y proteger la gestión del conocimiento, y Crear y mantener la imagen externa de la compañía.

Para gestionar el plan de carrera se requieren como insumos: El plan estratégico de la empresa, las políticas organizacionales, estructura organizacional, planeación del talento humano, perfiles de los cargos, resultados del proceso de

elección de personal, resultados del proceso de gestión del desempeño, evaluación del potencial del desarrollo y proceso de formación.

MARTA EUGENIA PALACIO PALACIO (<http://www.listin.com.do/economia-y-negocios/2010/4/18/138902/Los-planes-de-carrera-y-de-sucesion-en-empresas>)

En la actualidad, un número creciente de departamentos de personal considera que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades de personal. Aunque en la práctica este servicio puede limitarse a los empleados de nivel profesional y ejecutivo, debido a sus costos, se avizora ya el momento en que todos los integrantes de la organización tendrá acceso a él. Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajen activamente por obtenerlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivar a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. El nivel promedio de los empleados de la organización subirá y el departamento de personal dispondrá de un conjunto humano más calificados y mejor motivado para atender las vacantes que se presentan.

### **Factores Relevantes:**

Un programa de planeación debe tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de las personas a quienes a de afectar. Al margen de las variables individuales, los empleados suelen expresar deseos y necesidades más o menos permanentes, como hemos visto. Dos elementos resultan indispensables en prácticamente todo programa de planeación de la carrera: la flexibilidad (la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo) y el enfoque activo que permita el inicio de programas y acciones tendentes a lograr el mejor desempeño profesional.

Entre las ventajas que obtienen las organizaciones que ponen en práctica estos programas se encuentran:

- Desarrollo de los empleados con potencial.
- Disminución de la tasa de rotación de personal.
- Mejor cobertura de las vacantes mediante promociones internas.

Para poner en práctica sus programas de planeación de carreras profesionales, la organizaciones recurren a técnicas de información sobre oportunidades profesionales, a estrategias de aliento, a los programas de capacitación y adelanto académico y técnicas de asesoría, orientación profesional y retroalimentación.

ROSSANA SILVA (<http://www.monografias.com/trabajos42/desarrollo-de-carrera/desarrollo-de-carrera.shtml>)

### **Desarrollo Profesional**

Es un fruto de la planeación de la carrera profesional. Comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Estos aspectos – y las acciones que conducen al fruto de su propia iniciativa.

En esta sección, se pasa revista a las tácticas que los empleados pueden utilizar para obtener sus objetivos profesionales, y posteriormente se considera la función que el departamento de personal puede desempeñar.

### **Desarrollo Profesional Individual**

El desarrollo profesional se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva. Cuando esto ocurre, puede emprenderse varios pasos concretos, como:

- Obtención de mejores niveles de desempeño.
- Relación más estrecha con quienes toman las decisiones.
- Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la organización.
- Renuncias.
- Recursos a expertos en el campo.

- Recursos a subordinados claves.
- Oportunidad de progreso.

**Obtención De Mejores Niveles De Desempeño:** La forma más segura de lograr promociones y reconocimiento en el trabajo es mejorar el desempeño. Cuando éste es insuficiente, el crecimiento es prácticamente imposible, aunque se empleen adecuadamente las otras técnicas de desarrollo profesional.

**Relación Más Estrecha Con Quienes Toman Las Decisiones:** Existe por regla general escasa disposición a promover a personas desconocidas. Un empleado puede incrementar el grado en que es conocido mediante su desempeño, en primer lugar, pero también mediante informes escritos, presentaciones orales, trabajo en comités y comisiones especiales, y horas consagradas a las labores cotidianas. Dicho de manera sencilla, el individuo debe conseguir romper su anonimato y lograr una imagen favorable.

**Lealtad De La Organización:** Aunque el objetivo de mantener el nivel de rotación de personal al mínimo posible es por regla general muy apreciado, la mayoría de las personas que consiguen escalar puestos ejecutivos, ha trabajado para más de una empresa. Gran proporción de quienes logran el triunfo suelen afirmar que su experiencia en varias empresas resultó enriquecedora y de gran valor.

**Renuncias:** Cuando el empleado considera que existen mejores oportunidades en otra organización, posiblemente se vea obligado a renunciar a su empleo actual. Algunos – el personal del nivel directivo y los profesionales, en particular cambian de compañía como parte de una estrategia consiente. Cuando esta acción se lleva a cabo adecuadamente, se traduce en promociones, incrementos en los ingresos, y oportunidades de obtener nuevas experiencias. Resulta muy importante subrayar que esta técnica debe emplearse con gran

cautela y cuidando siempre de no crear la impresión de falta de estabilidad personal.

**Mentores:** Con gran frecuencia, los empleados jóvenes suelen recurrir a la experiencia y al consejo de personas de mayor edad, que no necesariamente tienen un nivel jerárquico superior. Aunque este tipo de asociación informal depende en gran medida de factores puramente personales, el valioso capital de la experiencia acumulada durante años se invierte de esa manera en orientaciones y sugerencias sazonadas por una experiencia profesional de toda una vida.

**Brazos Derechos:** Los directivos de éxito suelen apoyarse en subordinados que contribuyen efectivamente al desarrollo de sus superiores. En ocasiones, el subordinado posee conocimientos especializados de gran valor; en otras, sus habilidades administrativas se combinan con gran dosis de lealtad personal. El impulso profesional que recibe el jefe en este tipo de asociaciones suelen incluir también al subordinado, quien puede conseguir mayores oportunidades, además de disfrutar de la confianza de su superior.

**Oportunidad De Ascenso:** Cuando los empleados mejoran sus calificaciones complementan los objetivos de su organización. Por ejemplo, al inscribirse en un programa de capacitación o al ofrecerse para un nuevo puesto, el empleado puede mejorar su grado de calificaciones. Este proceso se traduce en una contribución directa a los planes de ascenso internos, dentro de la organización. Tanto la experiencia en nuevos puestos como la obtención de nuevos conocimientos y habilidades constituyen vehículos para el crecimiento del personal.

ROSSANA SILVA (<http://www.monografias.com/trabajos42/desarrollo-de-carrera/desarrollo-de-carrera2.shtml#desaprofind>).

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Por todo lo anterior puede señalarse que, sin lugar a dudas, deben ser entendidas estas dos herramientas como dos practicas distintas pero con una raíz común que no es otra que el desarrollo y el crecimiento personal y profesional del individuo en el seno de la organización, diferenciadas principalmente en la flexibilidad o rigidez de su visualización, pues mientras una resulta más ortodoxa y respeta las practicas tradicionales de la gerencia, la otra, heterodoxa, desafía el concepto lineal y se orienta a dar valor a elementos que cada día demandan más importancia en el exigente mundo de hoy, como lo son el conocimiento y el talento, sin importar cómo, donde y cuando se obtuvo siempre que pueda ser transformado, demostrado y mejorado en un hecho concreto y ofrezca valor agregado traducido en productividad; lo demás es sólo cuestión de cuentas.

- Es diseñar un futuro deseado para la organización en concordancia con los cambios que se van produciendo en el entorno.
- "Es intentar determinar hoy la realidad que se quiere tener en un momento posterior. La esencia esta en invertir un poco de tiempo para después ejecutar la tarea en mucho menos tiempo y con mayor efectividad" (O. Carnota, 2007).
- Es un medio para la consecución de un fin, objetivo o propósito cualquiera que este sea y nos obliga a clasificar desde el inicio cuál es el propósito que se pretende lograr, sino conocemos y definimos con precisión a donde queremos llegar.

## **ESTRATEGIA**

Proviene del Griego "STRATEGOS" y significa ganar la guerra, el concepto hace referencia más o menos a las habilidades psicológicas y al carácter con que debían asumir los generales de guerra la toma de decisiones. Acomodando la transcripción a la idea del mundo actual, se refiere a las habilidades psicológicas

y al carácter con que deben asumir la toma de decisiones los equipos de trabajo para posicionar exitosamente la empresa en el futuro.

Dr. K. Dussan (<http://kdussan.com/2010/11/cultura-corporativa-de-la-cun.html>).

Es el propósito general de una organización en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos (personas, dinero, esfuerzos, entre otros).

Se define la planeación estratégica como el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos.

(Leonard D. Goodstein, 2008).

"La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances".

(Alfredo Acle Tomasini "Planeación estratégica y control total de calidad" Tercera edición 1990 p.p. 1-295)

Además, proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de una empresa; pues facilita el desarrollo de planes para cada una de las áreas funcionales. Teniendo como función orientar la empresa hacia oportunidades económicas, atractivas tanto para ella, como para la sociedad, es decir, adaptadas a sus recursos, ofreciendo un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad, para lo cual debe precisar la rentabilidad de la organización.

Cabe destacar, que la planificación estratégica mejora el desempeño de la organización y el solo hecho de establecer sus elementos como una Visión, definir la Misión, Planificar y determinar los Objetivos influye de manera positiva en el desempeño de la organización o institución. Además, permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la

organización y orientar de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo.

**George Steiner** define la planificación estratégica considerando cuatro puntos de vista diferentes:

**Porvenir de las decisiones actuales.** La planificación estratégica se relaciona con el porvenir de las decisiones actuales.

**Proceso.** La planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

**Filosofía.** La planificación estratégica es una actitud, una forma de vida. Representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

**Estructura.** Un sistema de planificación estratégica formal une cuatro tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

En resumen la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, y desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias para lograr dichos propósitos.

<http://www.monografias.com/trabajos82/planificacion-estrategica-historia/planificacion-estrategica-historia2.shtml>



## **ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **1. Declaración de la visión**

La Visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. Visualice con su equipo el estado futuro deseado de la empresa. La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”.

### **2. Declaración de la misión y establecimiento de valores**

La misión de la empresa es su razón de ser, su propósito. Pregúntese a usted y a su equipo qué creen que el cliente espera de su empresa y exprésenlo en una lluvia de ideas, sin incluir las palabras calidad, precio y servicio, ya que son comodines frecuentemente utilizados, jerarquice las ideas de cada miembro del grupo para llegar a un consenso y redacte la misión con esas ideas. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

### **3. Análisis externo de la empresa**

Analice y defina los entornos Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico, que constituyen el análisis de entorno externo de la empresa. Identifique oportunidades y amenazas. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

### **4. Análisis interno de la empresa**

Consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

## **5. Establecimiento de los objetivos generales**

Pregúntese ¿Bajo qué criterios tomamos decisiones? Son los resultados específicos que se desean alcanzar. Deben ser alcanzables, medibles y cuantificables en un tiempo determinado, para alcanzar la misión. Responde a la pregunta ¿Qué vamos a hacer? Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

## **6. Diseño, evaluación y selección de estrategias**

Defina las estrategias, alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la misión. Muestran el uso y la asignación de los recursos. Responde a la pregunta ¿Cómo vamos a hacerlo? Para formular la estrategia puede usarse la Matriz DOFA, un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas de la organización.

- Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
- Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.
- Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

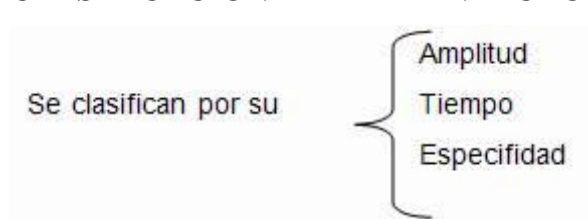
## 7. Diseño de planes estratégicos

Y, finalmente, una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar:

- Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

### CLASIFICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.



### **Amplitud**

- Planes Estratégicos

En este se establecen objetivos generales y se tienden a cubrir en un período de 3 a 5 años.

- Planes Operativos

Son objetivos, específicos y cubren un período inferior al otro.

### **Tiempo**

- Largo Plazo: Comprende un lapso de 5 a 3 años.
- Mediano Plazo: Cubre el período de 3 a 1 año.
- Corto Plazo: Es un tiempo inferior al año.

### **Especificidad**

- Específicos, son planes más detallados.
- Direccionales, dan una premisa para conseguir esos objetivos.
- Relación
- Planes relacionados con métodos son los de Procedimientos.
- Planes relacionados con dinero son los de Presupuestos.
- Planes relacionados con el tiempo son los Programas.
- Planes relacionados con comportamientos, corresponden a las Normas o Reglamentos.

La Planificación Estratégica, también permite conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles, programas y las habilidades de administración. También, genera fuerzas de cambios que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios que las ayudan a tomar el control sobre sí misma y no solo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

El desarrollo de un plan estratégico, produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión nueva, eficiente, liberando recursos humanos, y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de una organización.

Chiavenato "Gestión del Talento humano" (2002)

## **ALCANCE DE LA PLANIFICACIÓN**

La Planificación tiene alcance en toda la organización de una empresa.

- **Departamentales**

Si solamente se aplica a un Departamento o Unidad, Ejemplo Plan de Tráfico y Aduana).

- **Indepartamentales**

Se refiere a cuando se afectan a más de un Departamento. Ejemplo Plan de Materias Primas.

- **Empresarial o Institucional**

Es cuando abarca toda la organización. Ejemplo Presupuesto.

**Estrategias Aplicadas en el Área de Recursos Humanos para mejorar los resultados de la empresa, eligiendo las tácticas más adecuadas para su aplicación.**

**a) Determinación de la misión: Razón de Ser**

La determinación de la misión como primer paso de un sistema de planeación.

Fijar la misión de la empresa es sin duda el capítulo más difícil de la planeación. Para ello hay varias razones que se van a ver a continuación.

- Incluso en la bibliografía avanzada se brinda, pocas indicaciones sobre el significado de la razón de ser. En los Estados Unidos, país clásico de la planeación, solo el 30% de las empresas que trabajan con planeación establecen este punto en forma explícita.
- La razón de ser representa para la empresa el más alto o último objetivo, sobre el cual se construye, en todos sus pasos, la planeación. Una fijación incorrecta de este punto neurálgico, aunque sea sólo parcial, tiene forzosamente que llevar a una planeación incorrecta en sus fases siguientes.
- Los participantes de una unidad de planeación deben estar completamente de acuerdo con la misión por ellos definida, para garantizar una total identificación con la misma.
- Es extremadamente importante entender que no se trata de una decisión futura, sino de una decisión actual para el futuro.

### **Técnica**

Todos los participantes de una unidad de planeación reflexionan en un tipo de sesión de "tormenta de ideas", cuál será el objetivo más alto de la empresa o de su unidad. La experiencia demuestra que estas sesiones, pueden durar desde algunas horas hasta varios días, ya que cada participante tiene una idea muy personal del propósito y de la finalidad de la empresa. Todos los participantes de una unidad deben tener los mismos derechos de voz y voto al definir la misión.

### **b) Determinación de las estrategias**

La unidad de planeación procede a la determinación de las estrategias.

El primer paso de la concreción de la misión es la formulación de las estrategias. Los participantes de la unidad se preguntan: ¿Cómo podemos alcanzar la misión? Las estrategias tienen el significado de "grandes caminos" que en su conjunto y llevadas a cabo con éxito, permiten el cumplimiento de la misión.

Las estrategias se pueden formular por medio de dos técnicas diametralmente opuestas:

- Definición a posteriori. Al usar esta técnica, la unidad analiza todos los posibles factores de influencia externa e interna que eventualmente pueden repercutir en la empresa. Solo después se fijan las estrategias, o sea, una vez que se está consciente de las posibles influencias. Esta técnica se puede definir como una adaptación estratégica a los factores de influencia. El uso de esta técnica se prefiere principalmente en organizaciones con deseos de estabilidad muy marcados, así como en empresas conservadoras y en vías de consolidación. En la mayoría de los casos, el contenido de esas estrategias no puede considerarse como ambicioso.
- Definición a priori. Al usar esta técnica se fijan las estrategias inmediatamente después de haber formulado la misión, es decir, antes de tener una visión clara de los factores de influencia. Las estrategias se determinan entonces en un ámbito de "ignorancia". La preferencia para esta técnica se encuentra en las empresas públicas más jóvenes, agresivas y en vías de crecimiento. Se trata normalmente de estrategias sumamente ambiciosas.

No es sorprendente que las empresas públicas determinen el contenido de sus estrategias casi exclusivamente después de haber evaluado los factores del medio ambiente y las capacidades internas. Al adoptar un procedimiento a posteriori, los directivos revelan una de sus características básicas en cuanto al manejo de las empresas públicas, que consiste en la formulación de planes de acción extremadamente cautelosa. Esta cautela no proviene, sin embargo, tanto del interés en objetivos de estabilidad, sino más bien de razones externas a la empresa.

Si los directivos perciben su empresa pública como un órgano ejecutivo dependiente de una voluntad política superior, no se puede entonces contar con un alto grado de iniciativa propia. En estos casos, los directivos se entienden como

ejecutivos en el sentido más estricto de la palabra, es decir, se limitan a la realización de órdenes externas. Cuando directivos perciben a una empresa pública como una unidad temporalmente bajo su supervisión, es decir, como un paso más en su carrera política, el enfoque a posteriori significa, sin duda, el procedimiento menos comprometedor y menos peligros.

La práctica muestra que los procesos a posteriori por la falta de creatividad, generan resultados seguros pero no muy ambiciosos. En cambio, las formulaciones a priori tienden a ser extremadamente creativas, pues los directivos no han sido aun contaminados por las posibles limitaciones del medio. Es también un hecho que el enfoque a priori no conduce a resultados menos seguros; los resultados tienden a ser más bien superiores en el proceso a priori, ya que existen un mayor grado de creatividad y de corrección.

Chiavenato "Gestión del Talento humano2 (2002)

## **VARIABLE DEPENDIENTE**

### **DESEMPEÑO LABORAL**

Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones. (Chiavenato "Gestión del Talento humano" 2008 Pag: 359)

### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño. A continuación analizamos varios conceptos:

Según **Byars&Rue** (1996) Pág. 23 La Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados



la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para **Chiavenato** (2005) Pág. 56, es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

**Harper& Lynch** (1992) Pág.: 231, plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como Harper& Lynch, Chiavenato, Sikula, Byars que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

<http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>

## **¿QUE ES SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO?**

Es el instrumento que permite someter los elementos y las asignaciones presupuestarias de las categorías programáticas, a un proceso integral de medición, monitoreo y evaluación.

Chiavenato "Gestión del Talento humano" 2008

## **¿QUE ES MEDICION DE DESEMPEÑO?**

Se puede decir que la medición de desempeño, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos.

### **IMPORTANCIA**

La Evaluación del Desempeño resulta útil para:

- Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
- Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

Chiavenato "Gestión del Talento humano" 2008

### **OBJETIVOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO**

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.

- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

## **PRINCIPIOS**

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrutilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

Chiavenato, Adalberto (2008). **Iniciación a la Administración General.**

## **VENTAJAS**

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, entre otros, que pueden ser identificados en las evaluaciones.

## **BENEFICIOS**

a) Para El Individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el

evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, entre otros).

- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

b) Para El Jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

c) Para La Empresa:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

## **ELEMENTOS**

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

### a) Estándares de desempeño:

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

### b) Mediciones del desempeño:

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta.

En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

c) Elementos subjetivos del calificador:

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
- Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la

observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

- Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

## **METODOS**

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

Desde el punto de vista de los métodos y técnicas, tradicionalmente se utilizó y se continúa utilizando la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas. Entre ellos, pueden citarse (Chiavenato; Werther y Davis; Levy-Leboyer).

- Métodos de escala (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, entre otros)
- Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (método de elección forzada u obligatoria).
- Métodos basados en registros observacionales, tales como los métodos de investigación o verificación en campo (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, entre otros).
- Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables).



- Métodos con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, entre otros) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria).

Es importante tener siempre presente que el sistema escogido, será una herramienta, un método, un medio y no un fin en si mismo. Es un medio para obtener información datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones. Para que sean eficaces, las evaluaciones deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

<http://www.definicion.org/sistema-de-evaluacion-del-desempeno>

Entre los métodos más usados podemos nombrar:

### **1. Método de Escala Gráfica:**

Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en al procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

a) Características:

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

- Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
- Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
- Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.
- El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: Escala gráfica continua, Escala gráfica semicontinuas, y Escala gráfica discontinua.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo a su importancia en la evaluación. Una vez efectuada la evaluación se cuentan los puntos obtenidos por los empleados. Esta extrema simplificación de la evaluación del desempeño constituye una paradoja común: por una parte cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.

b) Ventajas:

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.

- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

c) Desventajas:

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.
- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.

## **2. Método de elección forzada:**

Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos. El ejercito deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, este problema se presente cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos.

a) Características:

- Consiste evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.
- La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:
- Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.
- Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo, al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación.

b) Ventajas:

- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización (halo).
- Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.
- Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.
- Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

c) Desventajas:

- Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.

- Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta, representa resultado globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.
- Deja de evaluar sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

### **3. Método de investigación de campo:**

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

#### a) Características:

Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Se lleva a cabo siguiendo los 3 siguientes pasos.

- Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.

- Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.
- Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.
- Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario

b) Ventajas:

- Cuando esta precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
- Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carreras.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
- Es el método de evaluación más completo.

c) Desventajas:

- Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.
- Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.

#### **4. Método comparación por pares:**

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

##### a) Características:

- El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
- La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.
- El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

##### b) Ventajas:

- Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad.
- Proceso simple de fácil aplicación.

##### c) Desventajas:

1. Esta sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.

Chiavenato, Adalberto (2008). **Iniciación a la Administración General**. McGraw- Hill Interamericana de México, S.A. Pág. 243.

## **2.7 HIPÓTESIS**

El plan de carrera incide en el desempeño laboral del talento humano de la empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS.

## **2.8 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS**

Variable Independiente: Plan de Carrera

Variable Dependiente: Desempeño laboral



## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA**

La presente investigación fue de tipo exploratoria porque nos ayudó a precisar lo que estudiamos acerca de la variable independiente como dependiente alcanzando de esta manera conocer a fondo el problema de la empresa.

También nuestra investigación fue de tipo descriptiva ya que de esta forma se pudo detallar e identificar con precisión el problema de estudio de acuerdo al tiempo y espacio, en donde señalamos la relación entre el Plan Estratégico con la competitividad, alcanzando de esta forma detallar el problema y dar solución al mismo.

De igual manera se utilizó la investigación correlacional ya que nos ayudó a evaluar el comportamiento de una variable en virtud de las variaciones de la otra, y la relación existente entre variables.

#### **3.1 ENFOQUE**

Debido a que en la Fundamentación Filosófica se aplicó el paradigma crítico-propositivo , utilizándose el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

Tuvo un carácter de descriptiva en la etapa de recolección y análisis de los datos, permitiéndonos ordenar el resultado de lo obtenido en el proceso de encuestas que fueron aplicadas a los empleados de la empresa, permitiéndonos llegar a la esencia y mejor comprensión del problema objeto de estudio.

Pretendió analizar la realidad profunda de la empresa, estableciendo la relación existente entre las variables propuestas para poder establecer una solución a los problemas que aquejan a la empresa.

### **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Considerando al ámbito de estudio las modalidades básicas de la investigación que se aplicaron en el proceso fueron las siguientes:

**3.2.1 De Campo:** Debido a que se efectuó los respectivos estudios en la empresa para la recolección de datos mediante la encuesta creada para el efecto.

**3.2.2 Bibliográfica-documental:** Esta investigación se apoyó en los estudios científicos publicados en libros técnicos relacionados con la investigación, mismos que sirvieron de base para el análisis de las variables de la hipótesis planteada.

**3.2.3 De intervención social:** Para el presente trabajo también se utilizó la investigación de intervención social puesto que se debe tomar contacto directo con los colaboradores quienes fueron los que proporcionaron los datos y se pretende dar solución a un problema presente en la organización que está afectando a todo el talento humano.

### **3.3 NIVEL O TIPO DE LA INVESTIGACIÓN**

**3.3.1 Descriptiva:** Se utilizó el método de análisis de los resultados que se obtengan para lograr caracterizar la situación actual y su afectación en la empresa.

**3.3.2 Exploratorio.-** Mediante el análisis de la realidad de la empresa su contexto interno como en el externo encontramos los procedimientos adecuados para solucionar la problemática existente.

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el cálculo de la población parte del estudio se aplicó el muestreo probabilístico como muestreo regulado, por lo tanto la investigación será aplicada a la totalidad de la población de la EMPRESA LAAR COURIER EXPRESS UPS es decir a los 25 colaboradores, divididos en los siguientes departamentos:

Tabla N°1

<b>Población</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
JEFE DE OFICINA (GERENTE)	1	100
Total	1	100
ASESOR COMERCIAL	1	100
SUPERVISORA DE LOGÍSTICA	1	100
SUPERVISOR DE URBANO	1	100
PERSONAL DE LOGÍSTICA	12	100
PERSONAL DE URBANO	9	100
TOTAL	25	100%

**Tabla 1: Población y Muestra**

**Elaborado por:** Investigadora

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Concepto	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
El plan de carrera es un diseño de un esquema sobre como sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial, para lo cual se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir que deberá cumplir cada empleado.	Área determinada	Perfil de ingreso del empleado	¿El puesto que ocupo en la empresa va de acuerdo con mis intereses, habilidades y personalidad?	Encuestas
	Requisitos	Perfiles de puestos de la empresa	¿La empresa me ofrece un plan de desarrollo de mis capacidades?	Cuestionario
	Niveles	Evaluación de capacidades, conocimientos y habilidades	¿La empresa me ha instruido sobre el proceso a seguir para poder identificar mis oportunidades en el trabajo?	Entrevista
			¿La empresa me ofrece oportunidades de crecimiento profesional?	Observación
		Puestos claves de la empresa	¿Me gustaría que la empresa me dé la oportunidad de ser transferido?	Ficha de Observación

**Tabla 2: V.I. Plan de Carrera**

Elaborado por: **Investigadora**

Concepto	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
El desempeño laboral es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado	Nivel de Ejecución	Efectividad	¿Comete errores en las tareas que se le asignan?	Encuestas
	Logro de Metas	Eficiencia	¿Contribuye con ideas creativas para mejorar las funciones que realiza?	Cuestionario
		Estándares de producción	¿Contribuye con soluciones efectivas a los problemas que se presentan en su puesto?	Entrevista
	Organización	Tiempos y movimientos	¿Trabaja en equipo?	Observación
			¿Contribuye a brindar un servicio de calidad?	Ficha de Observación

**Tabla 3: V.D. Desempeño Laboral**

**Elaborado por:** Investigadora

### 3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué sirve?	Conocer la realidad del tema investigado y de esta manera determinar soluciones al problema.
¿A que personas o sujetos?	Personal de LAAR COURIER EXPRESS UPS
¿Sobre qué aspectos?	Plan de Carrera y Desempeño Laboral
¿Quién?	Investigador
¿Cuándo?	Año 2013
¿Lugar de recolección de la información?	Empresa LAAR COURIER EXPRESS UPS
¿Qué técnica de recolección?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario

**Tabla 4: Recolección de la Información**

**Elaborado por:** Investigadora

### **3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

Para el procesamiento y el análisis de los resultados se seguirá el siguiente esquema:

- Revisión de información primaria y secundaria.
- Revisión de investigaciones previas
- Sistematización de información bibliográfica y primaria recogida en la investigación.
- Recolección de datos mediante la aplicación de la encuesta
- Tabulación de la información a través de gráficos, para verificar y cuantificar la investigación.
- Estudio estadístico, para efectuar el análisis y la interpretación objetiva, para la verificación de la hipótesis.
- Presentación de datos e interpretación de resultados, con lo que obtendremos las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis E Interpretación De Resultados

Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa LAAR COURIER EXPRESS UPS de la ciudad de Ambato.

##### Pregunta1.

¿El puesto que ocupa en la empresa va de acuerdo con mis intereses, habilidades y personalidad?

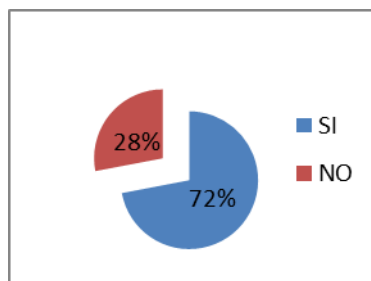
**Tabla 5: Puesto que ocupa**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	18	72%
NO	7	28%
Total	25	100%

**Fuente:** Colaboradores LAAR COURIER EXPRESS UPS

**Elaborado por:** Investigadora

**Gráfico 5: Puesto que ocupa**



**Fuente:** Colaboradores LAAR COURIER EXPRESS UPS

**Elaborado por:** Investigadora



Análisis e Interpretación.

El 72% de la población encuestada considera que el puesto que ocupa en la empresa si va de acuerdo con sus intereses mientras que el 28% restante opina que debería ser reubicado en un puesto mejor.

La mayoría encuestada considera que tomando en cuenta sus intereses, habilidades y personalidad si están adecuadamente ubicados, no de la misma manera la minoría que considera no estar en el puesto adecuado.

### Pregunta2.

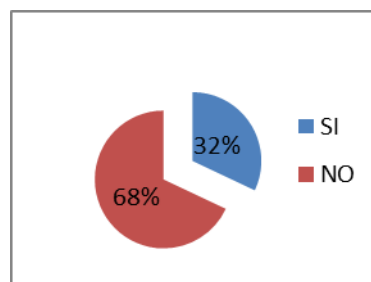
¿La empresa me ofrece un plan de desarrollo de mis capacidades?

**Tabla 6: Plan de desarrollo**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	32%
NO	17	68%
Total	25	100%

**Fuente:** Colaboradores LAAR COURIER EXPRESS UPS  
**Elaborado por:** Investigadora

**Gráfico 6: Plan de desarrollo**



**Fuente:** Colaboradores LAAR COURIER EXPRESS UPS  
**Elaborado por:** Investigadora

Análisis e Interpretación.

El 32% de la población encuestada considera que la empresa le ofrece un plan de desarrollo de sus capacidades mientras que el 68% considera que la empresa no lo está haciendo de una manera adecuada.

La mayoría encuestada indica que la empresa no les brinda planes para desarrollar sus capacidades lo cual los hace sentirse desmotivados y perder el interés a seguir laborando en la institución.

**Pregunta 3.**

¿La empresa me ha instruido sobre el proceso a seguir para poder identificar mis oportunidades en el trabajo?

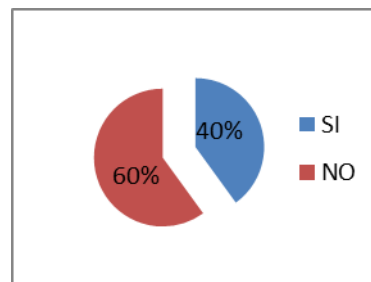
**Tabla 7: Identificar oportunidades**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	40%
NO	15	60%
Total	25	100%

**Fuente:** Colaboradores LAAR COURIER EXPRESS UPS

**Elaborado por:** Investigadora

**Gráfico 7: Identificar oportunidades**



**Fuente:** Colaboradores LAAR COURIER EXPRESS UPS

**Elaborado por:** Investigadora

Análisis e Interpretación.

El 40% de la población encuestada considera que la empresa los ha instruido sobre el proceso para identificar las oportunidades de trabajo mientras que el 60% restante considera que la misma no lo ha hecho sintiéndose desmotivados por parte de grupo LAAR.

La mayoría encuestada asegura no haber sido instruida para identificar las oportunidades de trabajo para llegar a la autorrealización personal y laboral, lo que conlleva a problemas de insatisfacción.

**Pregunta 4.**

¿La empresa me ofrece oportunidades de crecimiento profesional?

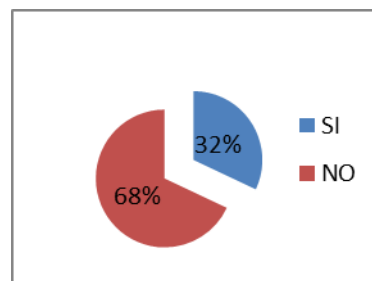
**Tabla 8: Oportunidades de crecimiento**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	32%
NO	17	68%
Total	25	100%

**Fuente:** Colaboradores LAAR COURIER EXPRESS UPS

**Elaborado por:** Investigadora

**Gráfico 8: Oportunidades de crecimiento**



**Fuente:** Colaboradores LAAR COURIER EXPRESS UPS

**Elaborado por:** Investigadora

**Análisis e Interpretación.**

El 32% de la población encuestada cree que la empresa le ofrece crecer profesionalmente si embargo el 68% de los colaboradores se sienten desmotivados al pensar que no pueden desarrollar una carrera en la institución en la cual laboran. La mayoría de colaboradores asegura no tener oportunidades de crecimiento profesional, ya que la empresa no cuenta con la opción de transferencia, lo cual repercute directamente en su desempeño laboral al sentirse desmotivados.

**Pregunta 5.**

¿Me gustaría que la empresa me dé la oportunidad de ser transferido?

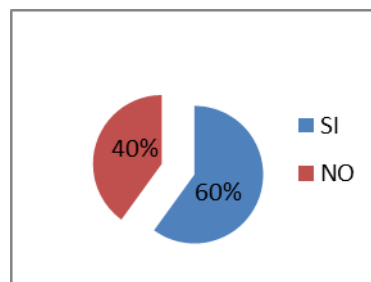
**Tabla 9: Oportunidad de Transferencia**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	60%
NO	10	40%
Total	25	100%

**Fuente:** Colaboradores LAAR COURIER EXPRESS UPS

**Elaborado por:** Investigadora

**Gráfico 9: Oportunidad de Transferencia**



**Fuente:** Colaboradores LAAR COURIER EXPRESS UPS

**Elaborado por:** Investigadora

Análisis e Interpretación.

El 60% de la población encuestada considera muy favorable la oportunidad de ser transferido a un puesto mejor, lo cual los impulsa a seguir su preparación académica para lograrlo y de esta manera sentirse autorealizados, mientras que el restante 40% considera quedarse en el mismo puesto.

La mayoría encuestada considera que sería muy satisfactorio laborar en una empresa que brinde la oportunidad de crecer profesionalmente ya que esto sería una motivación extra que beneficiaría a mejorar el desempeño laboral para ser considerados a la transferencia

**Pregunta 6.**

¿Comete errores en las tareas que le asignan?

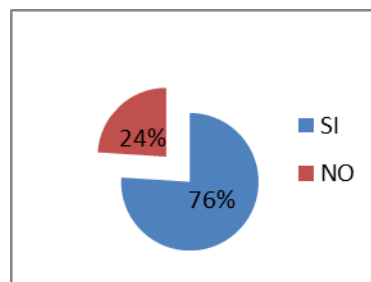
**Tabla 10: Indicador de errores**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	19	76%
NO	6	24%
Total	25	100%

**Fuente:** Colaboradores LAAR COURIER EXPRESS UPS

**Elaborado por:** Investigadora

**Gráfico 10: Indicador de errores**



**Fuente:** Colaboradores LAAR COURIER EXPRESS UPS

**Elaborado por:** Investigadora

Análisis e Interpretación.

El 76% de la población encuestada acepta cometer errores en las tareas que se le asignan a su puesto y el 24% considera hacer las cosas de manera correcta .

La mayoría encuestada acepta cometer errores en su puesto de trabajo alegando no hacerlo de manera intencional ni de manera continua.

**Pregunta 7.**

¿Contribuye con ideas creativas para mejorar las funciones que realiza?

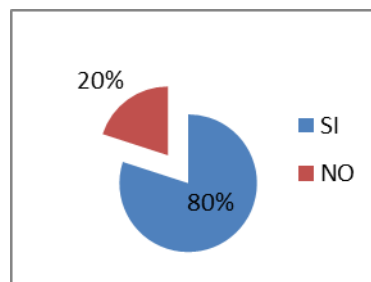
**Tabla 11: Creatividad**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	20	80%
NO	5	20%
Total	25	100%

**Fuente:** Colaboradores LAAR COURIER EXPRESS UPS

**Elaborado por:** Investigadora

**Gráfico 11: Creatividad**



**Fuente:** Colaboradores LAAR COURIER EXPRESS UPS

**Elaborado por:** Investigadora

Análisis e Interpretación.

El 80% de los colaboradores respondió ser creativos en su puesto de trabajo, poniendo un extra y de esta manera mejorar las funciones a su cargo, mientras que el 20% restante se limita a cumplir lo que se le designa sin interés en mejorar sus tiempos y movimientos.

La mayoría encuesta considera siempre estar pendientes de ser creativos e innovadores para de esta manera mejorar el desempeño laboral en las funciones asignadas a su puesto de trabajo.

**Pregunta 8.**

¿Contribuye con soluciones efectiva a los problemas que se presentan en su puesto?

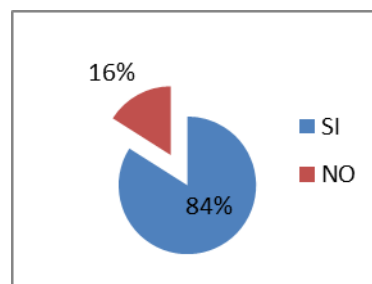
**Tabla 12: Contribuye con soluciones**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	21	84%
NO	4	16%
Total	25	100%

**Fuente:** Colaboradores LAAR COURIER EXPRESS UPS

**Elaborado por:** Investigadora

**Gráfico 12: Contribuye con soluciones**



**Fuente:** Colaboradores LAAR COURIER EXPRESS UPS

**Elaborado por:** Investigadora

Análisis e Interpretación.

El 84% de los colaboradores contribuye positivamente a los problemas que se presentan en su puesto, consideran que de esta manera serán más eficientes y se podría considerar transferirlos, mientras que el 16% se limita a acatar la manera de arreglar los problemas sin dar sugerencias de solución.

La mayoría encuestada considera que si son un ente positivo en el momento de aportar con soluciones a los problemas que se presentan en el área de trabajo.

**Pregunta 9.**

¿Trabaja en equipo?

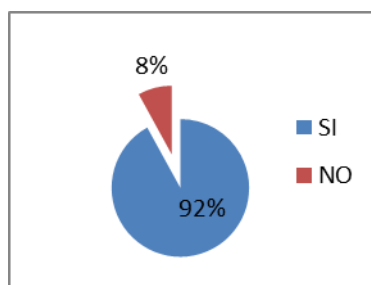
**Tabla 13: Trabajo en Equipo**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	23	92%
NO	2	8%
Total	25	100%

**Fuente:** Colaboradores LAAR COURIER EXPRESS UPS

**Elaborado por:** Investigadora

**Gráfico 13: Trabajo en Equipo**



**Fuente:** Colaboradores LAAR COURIER EXPRESS UPS

**Elaborado por:** Investigadora

Análisis e Interpretación.

El 92% de la población encuestada trabaja en equipo puesto que cree que de esta manera será mas facil solucionar los problemas cuando se presentan, mejorar el clima y desempeño laboral, mientras que solo un 8% reconoce no trabajar en equipo.

La mayoría encuestada asegura trabajar en equipo y considera que es la mejor forma de realizar las actividades y mejorar los tiempos de trabajo.



**Pregunta 10.**

¿Contribuye a brindar un servicio de calidad?

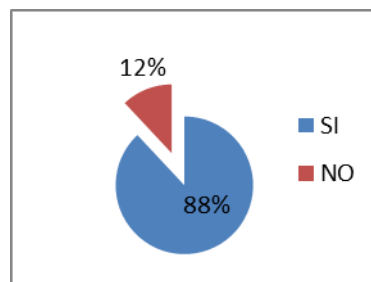
**Tabla 14: Contribuye servicio de calidad**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	22	88%
NO	3	12%
Total	25	100%

**Fuente:** Colaboradores LAAR COURIER EXPRESS UPS

**Elaborado por:** Investigadora

**Gráfico 14: Contribuye servicio de calidad**



**Fuente:** Colaboradores LAAR COURIER EXPRESS UPS

**Elaborado por:** Investigadora

Análisis e Interpretación.

El 88% de la población encuestada brinda a un servicio de calidad a los clientes viendo de esta manera que la empresa siga posesionandose en el mercado, más no de la misma manera el 12% de los colaboradores.

La mayoría encuestada asegura brindar siempre un servicio de calidad y consideran que un buen servicio es sinónimo de fidelidadde los clientes y para ellos un aporte a mejorar el desempeño laboral.

## **Entrevista realizada al Jefe de Agencia (Gerente)**

- 1. ¿El Puesto que ocupa en la empresa va de acuerdo con mis intereses, habilidades y personalidad?**

Considero que el puesto que ocupo actualmente en la institución si es el acorde a mi perfil profesional, por la preparación académica que he tenido y por que desarrollo mis habilidades gerenciales.

- 2. ¿La empresa me ofrece un plan de desarrollo de mis capacidades?**

Creo que diariamente desarrollo mis capacidades en esta institución ya que nos enfrentamos a nuevos retos en los cuales se ponen a prueba nuestro compromiso empresarial y habilidades para superar problemas.

- 3. ¿ La empresa me ha instruído sobre el proceso a seguir para poder identificar mis oportunidades en el trabajo?**

No podría decir que me ha instruído creo que las oportunidades me las eh ido abriendo poco a poco con mucha ayuda de la experiencia.

- 4. ¿ La empresa me ofrece oportunidades de crecimiento profesional?**

Nuestra institución se encuentra a nivel nacional, crecer profesionalmente lo tomaría como un traslado a las ciudades de Quito o Guayaquil, pero no se cuenta con esa opción entonces viendolo desde ese punto no hay la oportunidad de crecimiento profesional.

- 5. ¿ Me gustaría que la empresa me de la oportunidad de ser transferido?**

Salir de la ciudad no sería la oportunidad que busco en estas instancias de la vida, tengo mi familia mi casa aquí y no considero la transferencia como mejor opción.

**6. ¿ Comete errores en las tareas que le asignan?**

Somos humanos y prueba de ello es el error pero trato en lo posible de que dichos errores no se lleven por delante años de mucho trabajo y dedicación.

**7. ¿ Contribuye con ideas creativas para mejorar las funciones que realiza?**

Trato día a día de contribuir con ideas que sirvan para mejorar el ambiente laboral y de esta manera obtener un mejor desempeño de funciones encomendadas.

**8. ¿ Contribuye con soluciones efectivas a los problemas que se presentan en su puesto?**

Al ser la cabeza de la institución en la ciudad contribuyo no solamente para la solución de problemas en mi puesto gerencial si no en todas las áreas, debo ser el pilar central para que se apoyen los colaboradores.

**9. ¿ Trabaja en equipo?**

Considero que la mejor manera de superar los obstáculos es apoyandose con todo el grupo de trabajo, así se resuelven con más facilidad los inconvenientes que se presentan en la institución.

**10. Contribuye a brindar un servicio de calidad?**

Es una de mis prioridades, por que un cliente satisfecho es un cliente fiel.

## 4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS

### 4.2.1 PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

H0: El plan de carrera no incide en el desempeño laboral del talento humano de la empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS.

H1: El plan de carrera incide en el desempeño laboral del talento humano de la empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS.

### 4.2.2 SELECCIÓN DEL NIVEL DE SIGNIFICACIÓN

Para la investigación de la hipótesis se utilizó un nivel de significación de 0,05

Valor de P mayor a 0,05 se acepta Ho, y si P valor es menor 0,05 se rechaza Ho.

#### PRUEBA T PARA MEDIAS DE DOS MUESTRAS EMPAREJADAS

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	16,4	8,6
Varianza	33,6	33,6
Observaciones	10	10
Coefficiente de correlación de Pearson	-1	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	9	
Estadístico t	2,12762443	
P(T<=t) una cola	0,031130711	
Valor crítico de t (una cola)	1,833112933	
P(T<=t) dos colas	0,062261421	
Valor crítico de t (dos colas)	2,262157163	

**Tabla 15: Verificación de la Hipótesis**

**Elaborado por:** Investigadora

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

Después de haber analizado cuidadosamente el tema y problema en discusión se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- 1.** En la empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS se detectó que el nivel de desempeño laboral del personal que en ella trabaja es muy baja esto se debe a la inexistencia de un plan de carrera, al no sentirse involucrados en un proceso de desarrollo de oportunidades.
- 2.** La empresa LAAR COURIER EXPRESS no cuenta con un método de evaluación de desempeño bien estructurado lo que ha desencadenado en errores y la falta de retroalimentación han sido perjudiciales para sus clientes externos.
- 3.** La inexistencia de un Plan de Carrera nos ha hecho ver que por esta razón existe bajo desempeño laboral en sus colaboradores.

## **5.2. Recomendaciones**

- 1.** Se recomienda incorporar en la entrevista de selección una serie de preguntas abiertas para identificar las expectativas de crecimiento profesional de cada individuo y de esta forma motivar a ser parte de esta gran empresa.
- 2.** Es recomendable elaborar un método que englobe todo el proceso de evaluación de desempeño, mismo que debe cumplirse semestralmente para tener mejor visión del desempeño de los colaboradores.
- 3.** Se recomienda diseñar un Plan de Carrera para la empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS orientado a fortalecer el desempeño laboral de su talento humano.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1 Tema**

Implementación de un Plan de Carrera orientado a fortalecer el desempeño laboral de la empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS.

##### **6.1.2 Institución Ejecutora**

LAAR COURIER EXPRESS-UPS sucursal Ambato

##### **6.1.3 Beneficiarios**

Todo el personal de la empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS.

Investigador

##### **6.1.4 Ubicación**

Av. Atahualpa y Rumiñahui, Ambato-Ecuador.

##### **6.1.5 Periodo para la Ejecución.**

Febrero 2014

Agosto 2014

##### **6.1.6 Equipo Técnico Responsable**

Investigador

##### **6.1.7 Costo**

\$250

## 6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La organización LAAR COURIER EXPRESS-UPS para seguir desarrollándose y convertirse en una empresa pionera debe someterse a cambios estratégicos lo cual debe empezar por motivar a sus colaboradores ofreciéndoles un Plan de Carrera que motive a la autoformación y mejore drásticamente el desempeño laboral.

La creación del mismo ayudará a delegar responsabilidades a cada puesto y de ésta manera se optimizarán los tiempos de trabajo.

Las grandes empresas que se han posesionado en el mercado han llegado ahí gracias al interés que muestran hacia sus colaboradores, que son los responsables directos a brindar un servicio de calidad y calidez.

Además de motivar al personal a seguir preparándose académicamente la organización crece a las necesidades del mercado actual que cada día se modernizan para mantener su posicionamiento.

## 6.3. JUSTIFICACIÓN

La Justificación para la elaboración de este trabajo se presenta en la necesidad de la empresa al no contar con un Plan de Carrera que permita el crecimiento profesional del talento humano que en ella labora, siendo de gran **beneficio** ya que permitirá de manera significativa mejorar el rendimiento laboral del personal al sentirse motivados y con la oportunidad de ser transferidos.

Es de mucho **interés** para ambas partes ya que se solucionará drásticamente la rotación del personal y de esta manera se reducirán costos que implica el reclutamiento externo y selección de personal.



Los **beneficios** serán percibidos a mediano y largo plazo y el cliente externo será testigo del cambio positivo que LAAR COURIER EXPRESS UPS.

Esta propuesta también se la realiza con el afán de ser **útil** para la institución poniendo en práctica los conocimientos recibidos en nuestra Universidad.

Es muy **importante** para la Universidad Técnica de Ambato arrojar al ambiente laboral profesionales capacitados y enfocados en la parte humana, que son la base del éxito empresarial.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1 GENERAL:**

Diseñar un Plan de Carrera orientado a fortalecer el desempeño laboral de la empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS.

### **6.4.2 ESPECÍFICOS:**

1. Socializar el Plan de Carrera y sus beneficios a todo el personal de la empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS.
2. Ejecutar el Plan de Carrera para la empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS.
3. Evaluar el Plan de Carrera diseñado para la empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Organizacional: La siguiente propuesta es factible Organizacionalmente por que contamos con todo el apoyo de la empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS y de los colaboradores que en ella laboran.

Económica: La propuesta es factible económicamente ya que se cuenta con el recurso financiero el mismo que es autofinanciado, lo cuál genera más interés para la empresa al sentirse beneficiado sin gastos de ejecución.

Legal: La investigación es factible por cuanto no presenta ningún impedimento legal que impida la recolección de datos o la investigación de información referente a la propuesta.

Además es factible por cuanto se apega a los derechos expuestos dentro del código de trabajo, ya que con esta propuesta se busca alcanzar el bienestar de los trabajadores de la empresa y además el que ellos puedan saber sobre sus derechos y obligaciones. Dentro de la Constitución se menciona que El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN TEORICA**

### **PLAN DE CARRERA**

Wayne y Noe “Administración de Recursos Humanos”. Editorial Prentice-Hall. México (1997). Pág. 4 definen al "Plan de Carrera" como un “Proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas ni diferentes. Las empresas deben ayudar a los colaboradores en

la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos.”

Un Plan de Carrera es un método aplicable al desarrollo de futuras aptitudes, que se fundamenta en la colocación del colaborador en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos de exigencias mayores. En la práctica son muy pocas las empresas que ya han incorporado los Planes de Carrera dentro de su planificación de largo plazo, aunque la formalización de muchas empresas en procesos de crecimiento, están incorporando profesionales en el área de desarrollo humano lo cual nos permite avizorar mejor futuro para la implementación de Planes de Carrera siempre y cuando cuenten con el apoyo de la alta dirección. Un Plan de Carrera debe estar incorporado en la Cultura Corporativa para fortalecer la Intrategia de la organización.

Según Schein, el sistema básico puede describirse como integrador de las necesidades del individuo, con los de la organización. El Sistema de Planeación de Carreras deberá considerar adicionalmente que las necesidades de cada individuo, así como las de la organización se mantienen en permanente cambio. Los primeros Planes de Carrera adoptados por las organizaciones estaban enfocados de una manera muy rígida, orientadas fundamentalmente hacia las necesidades organizacionales, diríamos que con una visión egoísta en una sola vía. Mientras que hoy que hablamos y actuamos más orientados hacia las responsabilidades sociales, se ha ido generando mayor conciencia y equilibrando la balanza hacia beneficios en una relación Ganar-Ganar. Ernesto Yturralde recomienda incorporar inclusive a la familia del colaborador, involucrándola directa e indirectamente en los procesos para generar un mayor compromiso que permita a todas las partes, alcanzar metas superiores y mejor desempeño. Es frecuente encontrar que los familiares son los primeros detractores del trabajo del colaborador, con comentarios que van minando su moral, su

ímpetu y su compromiso. La estrategia deberá centrarse en alcanzar que todos estén alineados hacia las mismas metas desde adentro y desde afuera.

ERNESTO YTURRALDE WORLDWIDE 2012

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

“La planeación consiste en fijar un curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”. A. Reyes Ponce (2001).

Una de las metas más importantes de una empresa es lograr que sus objetivos organizacionales se conviertan en estrategias de recursos humanos y esto se obtiene a través de lo que conocemos como planeación estratégica de recursos humanos, definida por Chiavenato (2002) pag.66 como “proceso de decisión relacionados con los recursos humanos necesarios para alcanzar objetivos organizacionales en determinado periodo”.

Por otro lado Gómez Mejía en su libro de Gestión de recursos Humanos (1998) plantea que la planificación de recursos humanos debe convertirse en un proceso de desarrollo continuo fundamentado sobre las bases de flexibilidad, que permita hacer modificaciones sobre las iniciativas propuestas para el logro de algún objetivo, jamás debe ser un proceso estricto orientado únicamente al cumplimiento del factor tiempo.

## **ESTRATEGIA**

**Peter Drucker (1976)** considera que la información es la base primordial para formular una estrategia por eso la define como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse mas en criterios y análisis objetivos que en las experiencias o la intuición que en no todas las organizaciones ni a todos los gerentes les funciona.

**Henry Mintzberg (1994)** Al principio planteaba que la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la consecuencia coherente de las acciones a realizar 3. Puesto que si la estrategia es formulada adecuadamente servirá de ayuda para poner orden y asignar los recursos necesarios, con el fin de lograr una situación viable y original con un plan contingente; Mas adelante intenta complementar su concepto dividiéndolo en una serie de posiciones en que se encuentra el concepto de estrategia, a lo que llamo las 5 PS.

## **INTRATEGIA**

La Intrategia conceptualizada por Juan Antonio Pérez López (2008) se orienta al fortalecimiento de la organización como tal, como una comunidad se proyecta al mercado. Se concentra en el desarrollo de los colaboradores desde la óptica tanto individual como colectiva, al desarrollo del concepto del talento humano como activo de la organización, pero no limita a la ciega utilización de sus esfuerzos para alcanzar cifras y presupuestos sino como la suma de las capacidades y competencias para lograr los objetivos con un retorno de satisfacciones que les den sentido a sus vidas y fomenten el grado de compromiso con la organización.

La Intrategia determina la consecuencia de las decisiones directivas en el compromiso de las personas con la empresa. Silvia Ahumada.

## **DESEMPEÑO LABORAL**

El Desempeño Laboral se puede definir según Bohórquez (2007), como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Milkovich Y Boudreau, (2002) pues mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.

Chiavenato (2002) expone que el Desempeño Laboral es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En ese sentido el desempeño laboral va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

## **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

IDALBERTO CHIAVENATO (2011) es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y su potencial de desarrollo, toda evaluación es un proceso para juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización.

El interés particular no está en el desempeño general, sino, específicamente, en el desempeño de un puesto, es decir que el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional, varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionales que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Es una relación perfecta costo-beneficio, a su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades personales y su percepción del papel que

desempeñará, así, el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que mas lo condicionan.

GIBSON, (2003) La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

BAGGINI, (2007) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Puchol (2008) describe la Evaluación del Desempeño (EDD) como un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

### **¿PARA QUÉ SIRVE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?**

Todas las personas que tienen trabajadores a su cargo realizan inevitablemente juicios sobre su desempeño. Estas evaluaciones informales suelen influir en decisiones importantes para el desarrollo profesional de los trabajadores y en las relaciones interpersonales. Si se aplica un sistema formal y sistematizado de evaluación se pueden disminuir los riesgos de cometer errores en esas valoraciones y mejorar la comunicación entre responsables y subordinados.

La valoración del desempeño es una herramienta al servicio de los sistemas de gestión de recursos humanos. Los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas, por ejemplo, sirve para diseñar un plan de formación ajustado a las necesidades reales de los trabajadores.

La evaluación del desempeño sirve para:

- Gestionar al personal de forma más justa.
- Comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal. Cuando seleccionamos a un candidato estamos haciendo una predicción sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño podemos comprobar si esta predicción se ha cumplido o no.
- Definir criterios retributivos según los diferentes rendimientos individuales y el logro de los objetivos.
- Evaluar la eficacia de los programas de formación.
- Detectar las necesidades y planificar la formación. La evaluación pone de relieve qué aspectos deben ser mejorados y quiénes deben formarse.
- Promocionar a las personas a otros puestos.
- Mejorar la comunicación interna. También nos proporciona datos sobre el clima laboral.
- Mejorar el ajuste entre la persona y el puesto adaptación personal al puesto, rediseño del puesto, rotación de puestos. Podemos conocerlas capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada.
- Detectar el potencial de los trabajadores para establecer planes de desarrollo profesional.
- Para establecer los objetivos individuales y revisar el cumplimiento de los objetivos anteriores.



Idalberto Chiavenato 2011(Administración de Recursos Humanos Novena Edición Pág.202)

En primer lugar, se debe evaluar el diseño estructural de la organización, lo que determinará el tipo de movimientos que un empleado puede realizar durante su carrera, por ejemplo ascendentes o laterales, según si la empresa tiende a ser más plana en su organización o si posee una estructura jerárquica más marcada.

Asimismo, es necesario definir tres aspectos básicos: los movimientos, los límites y los filtros. Los movimientos posibles en una organización son verticales, circunferenciales. Los primeros hacen referencia a las ganancias de estatus dentro de la organización mediante el ascenso en la escala jerárquica en la misma; los circunferenciales u horizontales son aquellos en los que, sin ganar nivel jerárquico, se cambia a otra función manteniendo la categoría. Los límites se relacionan con los aspectos que permiten diferenciar unos movimientos de otros. Los movimientos verticales implican superar niveles jerárquicos, adquiriendo un nuevo nivel en la organización; los movimientos circunferenciales se corresponden con el paso de una función a otra (superación de los límites funcionales); y los movimientos radiales implican transgredir límites inclusivos o de proximidad al núcleo organizativo.

También se debe decidir sobre aspectos tales como la longitud, techo, dirección, índice y frecuencia de la movilidad. Cuando se habla de la longitud y el techo en la carrera se hace referencia a cuál sería, partiendo de una posición determinada, el nivel máximo al que se podría llegar (techo) y por cuántas posiciones habría que pasar para llegar (longitud). La dirección indica si los movimientos previstos son fundamentalmente horizontales o verticales.

Un último aspecto a resaltar son los determinantes de la carrera. La política de carreras o movimientos en una organización está influida por factores de contexto, como son, por ejemplo, la situación económica, legal y del mercado del trabajo; por rasgos organizativos, tales como el grado de diferenciación o tecnología y

procesos de trabajo que utilice, y por las características de los recursos humanos disponibles: edad y formación.

DOLAN S., VALLE R., JACKSON S, SCHULER R. “La Gestión de los recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación”. Tercera edición. Editorial McGraw-Hill, 2007. Pág. 210.

Una vez que se establecen estos mecanismos, la planeación de la carrera de los empleados requiere realizar la correspondencia entre los intereses personales y organizacionales, proceso que puede llevarse a cabo a través de asesorías formales o informales entre los trabajadores y los supervisores o mediante talleres o centros enfocados en el desarrollo de la carrera.

Posteriormente se debe trazar la trayectoria de la carrera, es decir, la secuencia de puestos particulares que vienen asociados con las aspiraciones de los empleados. Este proceso es importante tanto del punto de vista organizacional como individual, en el primer caso se debe tener en cuenta que el futuro de la organización depende de que se proyecte correctamente el paso de las personas por cada nivel, mientras que para el individuo una trayectoria de carrera es la secuencia de puestos que desea ocupar con el fin de conseguir sus metas personales y de carrera.

**IVANCEVICH, J.** “Administración de Recursos Humanos”. Novena edición Editorial McGraw-Hill, 2004. Pág. 470.

A nivel individual, por otro lado, el proceso de planificación del desarrollo profesional sigue un patrón que se puede definir como sigue:

1ª Etapa: Valoración personal.

En esta etapa, los empleados determinar sus intereses profesionales, valores, actitudes y tendencias de comportamiento, lo que puede ser descubierto a través de test o con la ayuda de consultores, que permitan vislumbrar también las preferencias de los trabajadores por diferentes entornos laborales.

2ª Etapa: Revisión de la realidad.

Se refiere a la transferencia de información desde la compañía a los empleados, en cuanto a los resultados de los sistemas de evaluación del desempeño, y a las posibilidades de desarrollo profesional que se derivan de ellos y que manifiestan el lugar que ocupa el trabajador en los planes de la empresa.

3ª Etapa: Fijación de objetivos.

Las personas establecen sus objetivos profesionales a corto y largo plazo, generalmente relacionados con puestos deseados (llegar a ser director de ventas en tres años), nivel de uso de las habilidades (utilizar un presupuesto para mejorar los problemas de tesorería de la unidad), asignación de trabajo (trasladarse a la sección de Marketing estratégico en dos años) o adquisición de habilidades (aprender a usar los sistemas de información de Recursos Humanos disponibles en la empresa). Estos objetivos se tratan con el director del área y se fijan en un plan de desarrollo personal.

4ª Etapa: Planificación de acciones.

En este punto, las personas definen como planean lograr los objetivos propuestos, ya sea en base a actividades de formación, solicitando oportunidades laborales a la empresa, etc.

**FERNANDEZ, N.** “El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas”, Pág. 7,8 [en línea] < [http:// www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf](http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf)> [consulta: mayo 2008].

### **Evaluación de los programas de planificación y gestión de la carrera profesional**

Desde el punto de vista individual, existen variados factores para evaluar la carrera profesional, que incluye considerar los siguientes elementos:

- Coherencia con los valores e intereses personales.
- Coherencia con las exigencias de la organización.
- Coherencia con las exigencias profesionales.

### **Gestión de las diferentes etapas de las carreras de los empleados**

Al gestionar la planificación de carrera tenemos que tomar como referencia tres aspectos y que los vamos a diferenciar a continuación:

- Etapa I: son los colaboradores que llegan a la empresa, que si bien es cierto unos tienen conocimiento y experiencia pero no entienden de las necesidades de la empresa.

Etapa II: en esta etapa se espera que los empleados demuestren independencia y capacidad técnica.

Etapa III: en esta etapa se aumentan los intereses y tratan cada vez más con personas de fuera de la organización.

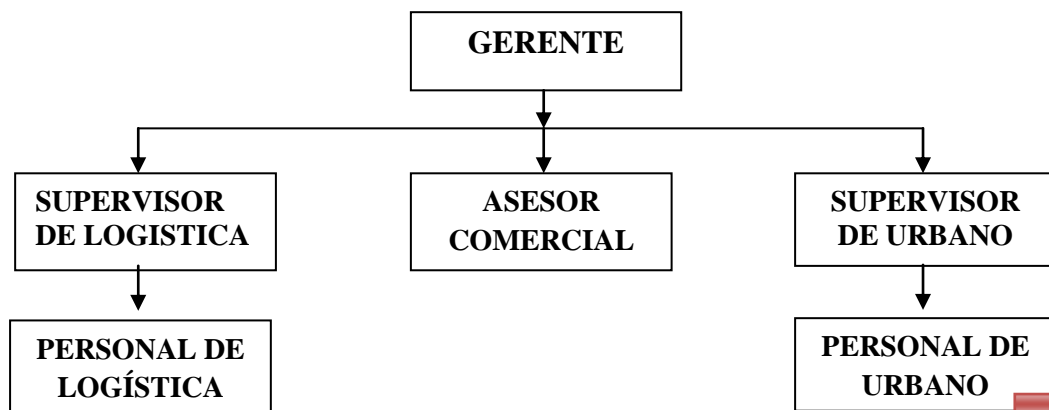
<b>ETAPAS</b>			
	<b>ETAPA I</b>	<b>ETAPA II</b>	<b>ETAPA III</b>
Desarrollo	Adaptarse al trabajo	Crecimiento, seguridad y desarrollo	Mantener y actualizar logros
Actividad	Independencia	Logro de objetivos	Elaborar políticas
Interrelación	Iniciativa	Colaborador	Líder

## 6.6.1 METODOLOGÍA

### DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA LA EMPRESA LAAR COURIER EXPRESS-UPS DE LA CIUDAD DE AMBATO.



#### 6.6.1.1 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



**Gráfico 15: Organigrama Estructural**

**Elaborado por:** Investigadora

## 6.6.1.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360°

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA EMPRESA LAAR COURIER EXPRESS-UPS DE LA CIUDAD DE AMBATO.

Nombre del evaluado	Puesto del evaluado
Nombre de quien evalúa	Puesto da quien evalúa
Fecha	

\* De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada gruno la calificación que considere más adecuada..

		CALIFICACION
<b>COMUNICACIÓN</b>		
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.	
3	Se comunica cuando requiera, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.	
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.	
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	
<b>LIDERAZGO</b>		
5	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.	
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.	
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.	
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.	
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	
<b>MOTIVACIÓN</b>		
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.	
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.	
3	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.	
2	Poca gente esta motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.	
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	
<b>SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA</b>		
5	Sobresaliente apego a normas y procedimientos de la institución.	
4	Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar.	
3	La inconsistencia en la Institución han provocado de vez en cuando problemas, aunque muy leves.	
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad	
1	La falte, de trabajo en la Institución da muy mala imagen de su área de trabajo..	
<b>CAPACITACIÓN V DESARROLLO</b>		
5	Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.	
4	Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.	
3	Hace falte un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.	
2	Farsee que a muy pocos son a tos que se preocupa por capacitar y adiestrar.	
1	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	
<b>ACTITUD Y COLABORACIÓN</b>		
5	En él/ella y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio.	
4	Su equipo de trabajo y él/ella, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.	
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él/ella mismo, aunque no se ve diario así.	
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en Ofelia mismo.	
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él/ella mismo.	
<b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>		
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a (os problemas que se presentan.	
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>		
6	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	
3	La gente trabaja a gusto dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	
<b>CAPACIDAD PERSONAL</b>		
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.	
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	

2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.	
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.	
<b>SERVICIO Y PRODUCTIVIDAD</b>		
5	El/la evaluado/a y su depto., demuestran actitud y resultados excepcionales en cuánto a sus tareas y deberes	
4	Hay buena conciencia del Servicio y productividad, además de hechos impórtentes que así lo demuestren.	
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.	
2	Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.	
1	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevadas costos y la más baja productividad.	

**Tabla 16: Modelo de Evaluación de Desempeño**

**Elaborado por:** Investigadora

**6.6.1.3 PERFIL IDEAL DE COMPETENCIAS CON SU RESPECTIVO BACK-UPS**

<b>LAAR COURIER EXPRESS-UPS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.</b>
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Gerente
<b>Área</b>	Administrativa
<b>Reporta a:</b>	Gerencia Nacional
<b>Supervisa a:</b>	Todo el personal
<b>Horario:</b>	08H00 – 18H00
<b>Experiencia:</b>	5 años en cargos similares
<b>Título para el Puesto:</b>	Administrador de Empresas Ing. Industrial y Comercial o profesión a fin.
<b>Back-Ups</b>	<p style="text-align: center;">Asesor Comercial</p> <pre> graph TD     GERENTE[GERENTE] --&gt; SUPERVISOR_DE_LOGISTICA[SUPERVISOR DE LOGISTICA]     GERENTE --&gt; ASESOR_COMERCIAL[ASESOR COMERCIAL]     GERENTE --&gt; SUPERVISOR_DE_URBANO[SUPERVISOR DE URBANO]     SUPERVISOR_DE_LOGISTICA --&gt; PERSONAL_DE_LOGISTICA[PERSONAL DE LOGISTICA]     SUPERVISOR_DE_URBANO --&gt; PERSONAL_DE_URBANO[PERSONAL DE URBANO]     </pre>
<b>CARACTERISTICAS DEL PUESTO.</b>	
<b>Objetivo o Propósito del Puesto</b>	La Gerencia tiene como Finalidad la ejecución de las políticas y directrices emitidas por la Gerencia Nacional, que garanticen el correcto y eficaz funcionamiento de la Empresa.
<b>Funciones :</b>	



- Dirigir, administrar, mantener, ampliar y modernizar los servicios de Courier.
- Ejercer la representación jurídica de la empresa y velar por el cumplimiento de sus leyes.
- Administrar la gestión económica-financiera, de la operación de la empresa.
- Proponer ante la Gerencia Nacional, los estudios de proyectos para la modernización, expansión y operación de los servicios de Courier.
- Cumplir y hacer que se cumplan las Resoluciones, programas, Proyectos y Acuerdos la empresa.

**Actividades:**

- Planificar, coordinar planes de estrategia de mercado
- Supervisar la ejecución de políticas
- Asegurara el desarrollo de una cartera de clientes
- Optimizar los tiempos de trabajo
- Detectar oportunidades y generar alianzas estratégicas comerciales

**Genero:**

Variable.

**COMPETENCIAS.**

		<b>Tipo</b>			
<b>LIDERAZGO</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>FLEXIBILIDAD</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>INICIATIVA</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				

<b>DESARROLLO DE RELACIONES</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>INNOVACIÓN</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>CAPACIDAD PARA ENTENDER A LOS DEMAS</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>COMPROMISO EMPRESARIAL</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>Habilidades requeridas.</b>	Escucha activa, pensamiento crítico, percepción social, negociación, solución de problemas complejos, juicio y toma de decisiones, gestión de recursos humanos.				
<b>Otras características:</b>	Tener una edad de entre 33 y 55 años de preferencia radicado en la ciudad.				

**Tabla 16: Perfil Gerente**

**Elaborado por:** Investigadora

<b>LAAR COURIER EXPRESS-UPS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.</b>
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Asesor Comercial
<b>Área</b>	Marketing
<b>Reporta a:</b>	Gerente
<b>Supervisa a:</b>	Logística y Urbano
<b>Horario:</b>	08H00 – 18H00
<b>Experiencia:</b>	1 año en cargos similares
<b>Título para el Puesto:</b>	Marketing y Gestión de Negocios, Mercadeo y publicidad,) o profesión a fin.
<b>Back-Ups</b>	<p style="text-align: center;">Supervisor de Logística</p> <pre> graph TD     GERENTE[GERENTE] --&gt; SUPERVISOR_DE_LOGISTICA[SUPERVISOR DE LOGISTICA]     GERENTE --&gt; ASESOR_COMERCIAL[ASESOR COMERCIAL]     GERENTE --&gt; SUPERVISOR_DE_URBANO[SUPERVISOR DE URBANO]     SUPERVISOR_DE_LOGISTICA --&gt; PERSONAL_DE_LOGISTICA[PERSONAL DE LOGISTICA]     SUPERVISOR_DE_URBANO --&gt; PERSONAL_DE_URBANO[PERSONAL DE URBANO] </pre>
<b>CARACTERISTICAS DEL PUESTO.</b>	
<b>Objetivo o Propósito del Puesto</b>	Obtener de manera profesional la mayor cobertura de mercado, así como la mejor imagen para la empresa dentro de su cartera de clientes o zona, y siempre con una actitud de compromiso con el cliente.
<b>Funciones :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes de la venta realizar prospecciones, organizar el tiempo, intentar descubrir nuevos sectores, establecer contacto previo con el cliente, preparar las rutas, preparar las visitas.</li> <li>• Durante la venta, la visita. Presentación, oferta, tratamiento de objeciones, cierre de la venta.</li> </ul>	

- Después de la venta, el seguimiento. Análisis de cumplimiento de objetivos, informe de gestión diario o *raport*, atender reclamaciones e incidencias.

**Actividades:**

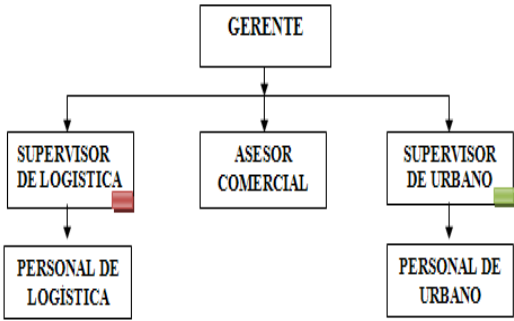
- Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades
- Mantener un continuo contacto con los clientes.
- Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes y mercados.
- Realizar investigaciones constantes acerca del mercado y sus precios.
- Confirmar con el cliente el recibo de la mercancía, la calidad del material el servicio prestado y resolver cualquier inquietud que pueda tener.

<b>Genero:</b>	Variable.				
<b>COMPETENCIAS.</b>					
		<b>Tipo</b>			
<b>TRABAJAR BAJO PRESIÓN</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>TENACIDAD</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>CONSTANCIA</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>PERSUASIÓN</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>COMUNICACIÓN ORAL</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>

<b>Y ESCRITA</b>	Específica				
<b>INNOVACIÓN</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>CAPACIDAD PARA ENTENDER A LOS DEMAS</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>COMPROMISO EMPRESARIAL</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>Habilidades requeridas.</b>	Escucha activa, negociación, solución de problemas complejos, juicio y toma de decisiones, Creatividad, Diferenciación, Guía en el proceso, Constancia, Capacidad de Reacción				
<b>Otras características:</b>	Tener una edad de entre 25 y 55 años de preferencia radicado en la ciudad.				

**Tabla 17: Perfil Asesor Comercial**

**Elaborado por:** Investigadora

<b>LAAR COURIER EXPRESS-UPS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.</b>
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Supervisor de Logística
<b>Área</b>	Logística
<b>Reporta a:</b>	Gerente y Asesor Comercial
<b>Supervisa a:</b>	Personal de Logística
<b>Horario:</b>	08H00 – 18H00
<b>Experiencia:</b>	2 años en cargos similares
<b>Título para el Puesto:</b>	Curso superior o Máster en Logística  Conocimientos en normas y estándares de seguridad o profesión a fin.
<b>Back-Ups</b>	Supervisor de Urbano   <pre> graph TD     GERENTE[GERENTE] --&gt; SUPERVISOR_DE_LOGISTICA[SUPERVISOR DE LOGISTICA]     GERENTE --&gt; ASESOR_COMERCIAL[ASESOR COMERCIAL]     GERENTE --&gt; SUPERVISOR_DE_URBANO[SUPERVISOR DE URBANO]     SUPERVISOR_DE_LOGISTICA --&gt; PERSONAL_DE_LOGISTICA[PERSONAL DE LOGISTICA]     SUPERVISOR_DE_URBANO --&gt; PERSONAL_DE_URBANO[PERSONAL DE URBANO] </pre>
<b>CARACTERISTICAS DEL PUESTO.</b>	
<b>Objetivo o Propósito del Puesto</b>	Mantener un correcto funcionamiento, coordinación y organización del área logística de la empresa, tanto a nivel productos como nivel de gestión de personal, con el objetivo de distribuir a los clientes las encomiendas en tiempo y forma.
Funciones :	

- Asegurar un proceso logístico para la Empresa cuyas características fundamentales deben ser: la disminución de tiempos de respuesta para mejorar el nivel de satisfacción de los clientes, la disminución de costos por inmovilización y en general garantizar el mínimo costo por materiales en la operación de la Empresa.
- Gestionar y velar por el resguardo eficiente de los bienes de la Empresa.

**Actividades:**

- Coordinar, supervisar, controlar y asegurar las actividades de recepción, despacho y distribución de las encomiendas.
- Realizar inventarios, preparar informes y reportes sobre movimientos, estado e incidencias relacionadas a la empresa.
- Coordinar con el personal de logística el envío de la carga.
- Emitir y recibir guías, de los clientes.
- Dar solución rápida y oportuna a los clientes en casos de inconvenientes con los tiempos de despacho y condiciones de entrega.
- Emitir informes diarios, semanales y/o mensuales de acuerdo a la necesidad de la gerencia de tienda.

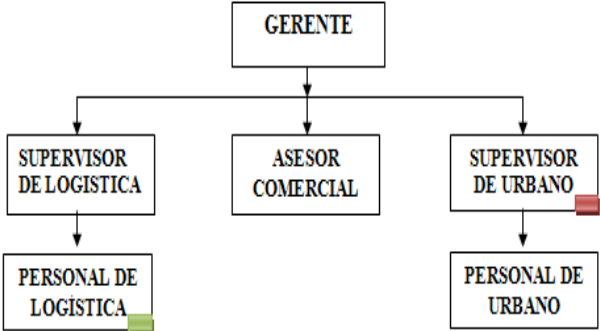
<b>Genero:</b>	Variable.				
<b>COMPETENCIAS.</b>					
		<b>Tipo</b>			
<b>TRABAJAR BAJO PRESIÓN</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>ANÁLISIS NUMÉRICO</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				

<b>CONTROL</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>CAPACIDAD CRÍTICA</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>DELEGACIÓN</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>DESARROLLO DE SUBORDINADOS</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>COMPROMISO EMPRESARIAL</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>Habilidades requeridas.</b>	Escucha activa, Capacidad analítica, Iniciativa, calma				
<b>Otras características:</b>	Tener una edad de entre 30 y 55 años de preferencia radicado en la ciudad.				

**Tabla 18: Perfil Supervisor de Logística**

**Elaborado por:** Investigadora



<b>LAAR COURIER EXPRESS-UPS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.</b>
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Supervisor de Urbano
<b>Área</b>	Urbano
<b>Reporta a:</b>	Gerente Supervisor de Logística
<b>Supervisa a:</b>	Personal de Urbano
<b>Horario:</b>	08H00 – 18H00
<b>Experiencia:</b>	2 años en cargos similares
<b>Título para el Puesto:</b>	Bachiller Licencia Profesional
<b>Back-Ups</b>	Personal de Logística más antiguo   <pre> graph TD     GERENTE[GERENTE] --&gt; SUPERVISOR_LOGISTICA[SUPERVISOR DE LOGISTICA]     GERENTE --&gt; ASESOR_COMERCIAL[ASESOR COMERCIAL]     GERENTE --&gt; SUPERVISOR_URBANO[SUPERVISOR DE URBANO]     SUPERVISOR_LOGISTICA --&gt; PERSONAL_LOGISTICA[PERSONAL DE LOGISTICA]     SUPERVISOR_URBANO --&gt; PERSONAL_URBANO[PERSONAL DE URBANO] </pre>
<b>CARACTERISTICAS DEL PUESTO.</b>	
<b>Objetivo o Propósito del Puesto</b>	Dirigir al personal de urbano a la entregas en tiempos exactos y manteniendo la integridad de las encomiendas dadas a su área para mantener fidelizados a los clientes.
Funciones :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportar las encomiendas a los lugares designados por los clientes.</li> <li>• Verificar que las encomiendas sean entregadas a las personas correctas.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>Reportar novedades en caso de existir en la entrega de las encomiendas.</li> </ul>					
<b>Actividades:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Delegar al personal de urbano la entrega de encomiendas en caso de no necesitar transporte.</li> <li>Presentar informes semanales de las entregas realizadas.</li> <li>Llevar un inventario de entregas por parte del personal de Logística y devoluciones.</li> <li>Informar al Asesor Comercial en caso de existir percances en la entrega de las encomiendas.</li> </ul>					
<b>Genero:</b>	Variable.				
<b>COMPETENCIAS.</b>					
		<b>Tipo</b>			
<b>TRABAJAR BAJO PRESIÓN</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>ATENCIÓN AL DETALLE</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>CONTROL</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>AUTOORGANIZACIÓN</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				

<b>DELEGACIÓN</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>CONOCIMIENTO DEL ENTORNO</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>DISCIPLINA</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>Habilidades requeridas.</b>	Responsabilidad, Escucha activa, Orden, Tolerancia al estrés, Ubicación Geográfica.				
<b>Otras características:</b>	Tener una edad de entre 28 y 55 años de preferencia radicado en la ciudad, Disponibilidad de tiempo completo.				

**Tabla 19:** Perfil Supervisor de Urbano

**Elaborado por:** Investigadora

<b>LAAR COURIER EXPRESS-UPS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.</b>
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Personal de Logística
<b>Área</b>	Logística
<b>Reporta a:</b>	Supervisor de Logística
<b>Supervisa a:</b>	No supervisa
<b>Horario:</b>	08H00 – 18H00
<b>Experiencia:</b>	Sin experiencia
<b>Título para el Puesto:</b>	Bachiller
<b>Back-Ups</b>	<p>Personal de urbano mas antiguo</p> <pre> graph TD     GERENTE[GERENTE] --&gt; SUPERVISOR_LOGISTICA[SUPERVISOR DE LOGISTICA]     GERENTE --&gt; ASESOR_COMERCIAL[ASESOR COMERCIAL]     GERENTE --&gt; SUPERVISOR_URBANO[SUPERVISOR DE URBANO]     SUPERVISOR_LOGISTICA --&gt; PERSONAL_LOGISTICA[PERSONAL DE LOGISTICA]     SUPERVISOR_URBANO --&gt; PERSONAL_URBANO[PERSONAL DE URBANO] </pre>
<b>CARACTERISTICAS DEL PUESTO.</b>	
<b>Objetivo o Propósito del Puesto</b>	Mantener un correcto funcionamiento, coordinación y organización del área logística de la empresa, tanto a nivel productos como nivel de gestión de personal, con el objetivo de distribuir a los clientes las encomiendas en tiempo y forma.
Funciones :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar un proceso logístico para la Empresa cuyas características fundamentales deben ser: la disminución de tiempos de respuesta para mejorar el nivel de satisfacción de los clientes, la disminución de costos por inmovilización</li> </ul>	

y en general garantizar el mínimo costo por materiales en la operación de la Empresa.

- Gestionar y velar por el resguardo eficiente de los bienes de la Empresa.

**Actividades:**

- Coordinar, supervisar, controlar y asegurar las actividades de recepción, despacho y distribución de las encomiendas.
- Realizar inventarios, preparar informes y reportes sobre movimientos, estado e incidencias relacionadas a la empresa.
- Coordinar con el personal de logística el envío de la carga.
- Emitir y recibir guías, de los clientes.
- Dar solución rápida y oportuna a los clientes en casos de inconvenientes con los tiempos de despacho y condiciones de entrega.
- Emitir informes diarios, semanales y/o mensuales de acuerdo a la necesidad de la gerencia de tienda.

<b>Genero:</b>	Variable.				
<b>COMPETENCIAS.</b>					
		<b>Tipo</b>			
<b>TRABAJAR BAJO PRESIÓN</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>ANÁLISIS NUMÉRICO</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>CONTROL</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				

<b>CAPACIDAD CRÍTICA</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>DELEGACIÓN</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>DESARROLLO DE SUBORDINADOS</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>COMPROMISO EMPRESARIAL</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>Habilidades requeridas.</b>	Escucha activa, Capacidad analítica, Iniciativa, calma				
<b>Otras características:</b>	Tener una edad de entre 30 y 55 años de preferencia radicado en la ciudad.				

**Tabla 20: Perfil Personal de Logística**

**Elaborado por:** Investigadora

<b>LAAR COURIER EXPRESS-UPS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.</b>
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Personal de Urbano
<b>Área</b>	Urbano
<b>Reporta a:</b>	Supervisor de Urbano
<b>Supervisa a:</b>	No supervisa
<b>Horario:</b>	08H00 – 18H00
<b>Experiencia:</b>	Sin experiencia
<b>Título para el Puesto:</b>	Bachiller                      Licencia
<b>Back-Ups</b>	<p>Reclutamiento externo</p> <pre> graph TD     GERENTE[GERENTE] --&gt; SUPERVISOR_LOGISTICA[SUPERVISOR DE LOGISTICA]     GERENTE --&gt; ASESOR_COMERCIAL[ASESOR COMERCIAL]     GERENTE --&gt; SUPERVISOR_URBANO[SUPERVISOR DE URBANO]     SUPERVISOR_LOGISTICA --&gt; PERSONAL_LOGISTICA[PERSONAL DE LOGISTICA]     SUPERVISOR_URBANO --&gt; PERSONAL_URBANO[PERSONAL DE URBANO] </pre>
<b>CARACTERISTICAS DEL PUESTO</b>	
<b>Objetivo o Propósito del Puesto</b>	Dirigir al personal de urbano a la entregas en tiempos exactos y manteniendo la integridad de las encomiendas dadas a su área para mantener fidelizado a los clientes.
Funciones :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportar las encomiendas a los lugares designados por los clientes.</li> <li>• Verificar que las encomiendas sean entregadas a las personas correctas.</li> <li>• Reportar novedades en caso de existir en la entrega de las encomiendas.</li> </ul>	

<b>Actividades:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegar al personal de urbano la entrega de encomiendas en caso de no necesitar transporte.</li> <li>• Presentar informes semanales de las entregas realizadas.</li> <li>• Llevar un inventario de entregas por parte del personal de Logística y devoluciones.</li> <li>• Informar al Asesor Comercial en caso de existir percances en la entrega de las encomiendas.</li> </ul>					
<b>Genero:</b>	Variable.				
<b>COMPETENCIAS.</b>					
		<b>Tipo</b>			
<b>TRABAJAR BAJO PRESIÓN</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>ATENCIÓN AL DETALLE</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>CONTROL</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>AUTOORGANIZACIÓN</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>DELEGACIÓN</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>



	Específica				
<b>CONOCIMIENTO DEL ENTORNO</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>DISCIPLINA</b>	Genérica	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Específica				
<b>Habilidades requeridas.</b>	Responsabilidad, Escucha activa, Orden, Tolerancia al estrés, Ubicación Geográfica.				
<b>Otras características:</b>	Tener una edad de entre 28 y 55 años de preferencia radicado en la ciudad, Disponibilidad de tiempo completo.				

**Tabla 21: Perfil Personal de Urbano**

**Elaborado por:** Investigadora

## 6.7. MODELO OPERATIVO

TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	DURACION
<b>Fase 1</b> Socialización	Socializar a todo el personal el modelo a seguir para la implementación del plan de carrera orientado a fortalecer el desempeño laboral.	Dinámica Exposición Preguntas	Materiales: Infocus Computador Flash memory Humanos: Andrea Macías Todo el personal de LAAR COURIER EXPRESS	2 horas
<b>Fase 2</b> Planificación	Planificar el tiempo a ponerse en marcha el plan de carrera elaborado para la empresa.	Elaborar un cronograma de actividades.	Materiales: Computador Flas memory  Humanos: Andrea Macías	2 horas
<b>Fase 3</b> Ejecución	Ejecutar el modelo a seguir del plan de carrera orientado a fortalecer el desempeño laboral.	Firmar una Acta de responsabilidad	Humanos: Andrea Macías Gerente de LAAR COURIER EXPRESS	1 hora
<b>Fase 4</b> Evaluación	Evaluar si el Plan de carrera ha dado los resultados esperados.	-Cuestionario	Materiales: Esferos Hojas Copias	2 horas

Tabla 22: Modelo Operativo

Elaborado por: Andrea Jazmín Macías Intriago

## **6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

### Recursos Humanos:

- Dra. Carmita del Rocío Núñez López.
- Personal de LAAR COURIER EXPRESS-UPS.
- Investigadora Andrea Macías.

### Recursos Físicos:

- Biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato, Facultades de Ciencias Humanas y de la Educación, Administración de Empresas.
- Laboratorios de Internet de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la UTA.
- Instalaciones de LAAR COURIER EXPRESS-UPS Ambato

### Recursos Materiales:

- Computador
- Impresora
- Resma de Papel
- Infocus
- Carpetas
- Memory Flash
- Marcadores
- Cuaderno

### Recursos Económicos:

Financiamiento: Aporte Personal \$ 250,00

## 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

¿Qué evaluar?	La implementación del Plan de Carrera.
¿Por qué evaluar?	Para conocer el avance del cumplimiento del plan de carrera.
¿Para qué evaluar?	Para medir si el Plan de carrera ha mejorado el desempeño laboral
Indicadores	Eficacia, eficiencia, efectividad,
¿Quién evalúa?	Andrea Macías
¿Cuándo evaluar?	Semestralmente
¿Cómo evaluar?	Encuesta
Fuentes e Instrumentos	Cuestionario

**Tabla 234: Previsión de la Evaluación**

**Elaborado por:** Investigadora

## **6.10 MATERIAL DE REFERENCIA**

### **BIBLIOGRAFIA**

Alles, M. A. (2008). Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias: Ediciones Granica S.A. México

Atehortua, F. A. (2008). Sistema de Gestión Integral: Editorial Universidad de Antioquia.

Boland, L. (2007) Funciones de la Administración: Editorial de la Universidad Nacional del Sur.

Cortina, A. y Martínez, E. (2008) Ética: Ediciones Loyola.

Cortina, A. (2009) Ética de la empresa: Ediciones Loyola.

Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos: Editorial Me Graw Hill.

Dessler, G. (2001) Administración de Personal: Editorial Pearson Educación México.

Díaz, M. y Héctor A. (2007) Medición de la Gestión de Talento Humano: Editorial Pearson Educación México

Gutiérrez, H. (2001). Calidad Total y Productividad: Editorial Programas Educativos S.A. México.

Kaulino, A. (2008). Cartografía de la psicología contemporánea: Lom Ediciones.

Sainz, M. (2009). Historia de la Psicología: Editorial UOC.

Wayne, M. R. (2005) Administración de Recursos Humanos: Editorial Pearson Educación México.

## 6.11 Anexos

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL**

**Instrucciones:**

La siguiente encuesta tiene fin académico. Conteste a las siguientes preguntas con absoluta sinceridad, marque con una X la respuesta que más se acerque a la realidad.

1. ¿El puesto que ocupo en la empresa va de acuerdo con mis intereses, habilidades y personalidad?

SI  NO

2. ¿La empresa me ofrece un plan de desarrollo de mis capacidades?

SI  NO

3. ¿La empresa me ha instruido sobre el proceso a seguir para poder identificar mis oportunidades en el trabajo?

SI  NO

4. ¿La empresa me ofrece oportunidades de crecimiento profesional?

SI  NO

5. ¿Me gustaría que la empresa me dela oportunidad de ser transferido?

SI  NO

6. ¿Comete errores en las tareas que le asignan?

SI

NO

7. ¿Contribuye con ideas creativas para mejorar las funciones que realiza?

SI

NO

8. ¿Contribuye con soluciones efectivas a los problemas que se presentan en su puesto?

SI

NO

9. ¿Trabaja en equipo?

SI

NO

10. ¿Contribuyo a brindar un servicio de calidad?

SI

NO

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**