

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“PLAN DE CARRERA DE LOS PUESTOS CLAVE
BASADO EN LA VALORACIÓN DEL POTENCIAL
DE LOS COLABORADORES DE UNA INSTITUCIÓN DESCENTRALIZADA”**



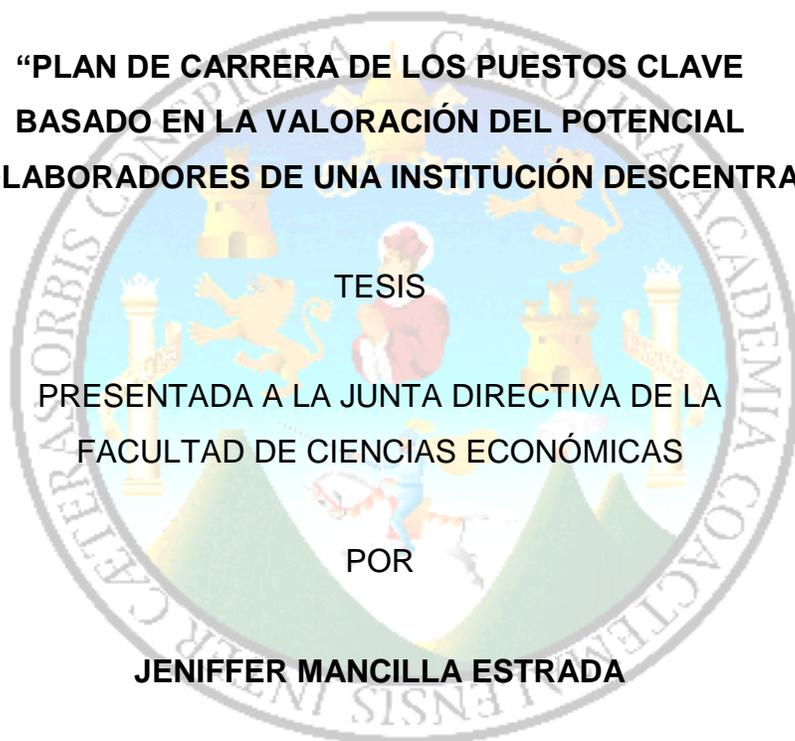
JENIFFER MANCILLA ESTRADA

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, AGOSTO DE 2014

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PLAN DE CARRERA DE LOS PUESTOS CLAVE
BASADO EN LA VALORACIÓN DEL POTENCIAL
DE LOS COLABORADORES DE UNA INSTITUCIÓN DESCENTRALIZADA”**



TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

JENIFFER MANCILLA ESTRADA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, JUNIO DE 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Vocal Segundo:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto:	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

EXONERACIÓN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto SEXTO, inciso 6.4, subinciso 6.4.3, del Acta 20-2012, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 26 de noviembre de 2012.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Álvaro David Reyes Hernández
Secretaria:	Licda. Marcia Carolina Acevedo Barahona
Examinadora:	Licda. Lissy Vanessa Vásquez Marroquín

Guatemala, 16 de enero de 2014

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

Con un cordial saludo y de conformidad con la designación de ese decanato, con fecha ocho de julio de dos mil trece, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado: **“PLAN DE CARRERA DE LOS PUESTOS CLAVE BASADO EN LA VALORACIÓN DEL POTENCIAL DE LOS COLABORADORES DE UNA INSTITUCIÓN DESCENTRALIZADA”**, elaborado por la estudiante Jeniffer Mancilla Estrada, con número de carné estudiantil 200711758.

Derivado de lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito dictamen favorable, a efectos de que la estudiante pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de licenciatura.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Administrador de Empresas
Colegiado No. 11,077



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIÉCIOCHO DE JUNIO DE DOS MIL CATORCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 10-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 4 de junio de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 45-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 17 de marzo de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "PLAN DE CARRERA DE LOS PUESTOS CLAVE BASADO EN LA VALORACIÓN DEL POTENCIAL DE LOS COLABORADORES DE UNA INSTITUCIÓN DESCENTRALIZADA", que para su graduación profesional presentó la estudiante JENIFFER MANCILLA ESTRADA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROYANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.



Inyred

DEDICATORIA

“Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes,
porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas”

Josué1:9

A PAPÁ DIOS Y MAMÁ MARÍA:

Infinitas gracias por colmarme de su inmenso amor y bendiciones, por no desampararme mostrándome la magnificencia de su amor en todo momento y darme la fortaleza para culminar mis estudios. Gracias Señor por todas para personas que me han acompañado en este travesía, de quienes he aprendido y me han permitido crecer profesional y personalmente. Te agradezco especialmente por los talentos e iluminación que me has concedido en la elaboración del presente trabajo. La gloria es para ustedes. Los amo.

A MI MAMI Y MI PAPI:

Ingrid y Carlos, por sus incansables, innumerables e inmensurables esfuerzos, por enseñarme el valor del estudio, el trabajo y el esfuerzo, por inculcarme los valores que hacen de mí la persona que soy, y por preocuparse para que siempre tuviese una buena educación. Por

creer en mi desde antes que viniera al mundo. Los amo con todo el corazón. ¡Gracias por ser los mejores padres del mundo!

A MIS HERMANOS:

Jefferson, por apoyarme, cuidarme, acompañar mis desvelos y ser un ejemplo de esfuerzo y perseverancia. Carlos, por tu espíritu emprendedor y luchador, eres un líder admirable. Los amo.

A MI FUTURO ESPOSO:

Fernando, gracias por tu amor, paciencia, apoyo, compañía, comprensión, palabras de ánimo y por hacerme sonreír en los momentos más difíciles. Gracias por compartir mis logros y los mejores momentos de mi vida. Eres mi complemento perfecto. Te amo.

A MI ABUELITA:

Rosita, por ser ejemplo de mujer trabajadora y luchadora. Sé que desde arriba me proteges y celebras este logro. Te extraño.

A MIS AMIGOS:

Que me acompañaron a lo largo de estos años, por las risas, desveladas, discusiones y experiencias vividas que hicieron más amenas esta etapa de mi

vida. ¡Todos somos unos grandes profesionales! Los quiero.

A LA SIB:

Por darme la oportunidad de aprender cada día, por tantas satisfacciones y alegrías, y por permitirme culminar mi licenciatura con creces, pero sobre todo por permitirme servirle a la sociedad guatemalteca.

**A LOS PROFESIONALES QUE
ADMIRO:**

Ing. José Miguel Ramírez Peña, por ser mi ejemplo a seguir y por su apoyo, gracias por sus enseñanzas, lo admiro muchísimo. Al Lic. Julio Mauricio González Ruiz, por su asesoría, consejos y sugerencias en la elaboración de esta tesis; gracias por creer en mí y en este trabajo. Y, a todos los compañeros que laboran conmigo por enseñarme día con día a ser una mejor persona y profesional.

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN
CARLOS DE GUATEMALA:**

Mi querida universidad, gracias por albergarme estos años y permitirme formarme como toda una profesional. Extrañaré tus aulas.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN

i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

Descripción	Página
1.1 Supervisión bancaria	1
1.1.1 La supervisión bancaria en Guatemala	2
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	3
1.3 Administración de recursos humanos	7
1.3.1 Procesos básicos de la gestión de recursos humanos	8
1.4 Valoración del potencial	14
1.4.1 Técnicas para la valoración del potencial	18
1.4.2 Matriz del Desempeño y Potencial de los Nueve Bloques	20
1.4.3 Puestos clave	25
1.5 Gestión de Recursos Humanos por competencias laborales	25
1.5.1 Definición de competencias laborales	26
1.5.2 Clasificación de las competencias laborales	27
1.5.3 Niveles de competencia	28
1.5.4 Evaluación del desempeño por competencias laborales	28
1.5.5 Capacitación por competencias laborales	29
1.5.5.1 Métodos de desarrollo de competencias dentro del trabajo	31
1.5.5.2 Métodos de desarrollo de competencias fuera del trabajo	32
1.5.5.3 Técnicas para el autodesarrollo de competencias	33
1.5.6 Establecimiento de plan de carrera por competencias laborales	34
1.5.6.1 Funcionalidad del plan de carrera	36

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE DESARROLLO DE CARRERA DE UNA
INSTITUCIÓN DESCENTRALIZADA

Descripción	Página
2.1 Metodología de la investigación	38
2.1.1 Métodos de investigación	38
2.1.1.1 Método científico	38
2.1.1.2 Método inductivo-deductivo	39
2.1.2 Técnicas de investigación	39
2.1.2.1 Observación directa	39
2.1.2.3 Entrevistas	39
2.1.3 Instrumentos	40
2.2 Antecedentes de la institución objeto de estudio	40
2.2.1 Reseña histórica	41
2.2.2 Planeación estratégica institucional	45
2.2.2.1 Elementos de la planeación estratégica	47
2.2.3 Estructura organizacional	48
2.3 Situación actual del proceso de desarrollo de carrera en la institución	50
2.3.1 Análisis del proceso de capacitación como herramienta para el desarrollo de carrera	53
2.3.2 Análisis del proceso de reclutamiento y selección como herramienta para el desarrollo de carrera	57
2.4 Situación actual de la valoración del potencial	64
2.4.1 Análisis del proceso de evaluación del desempeño como herramienta para la valoración del potencial	65
2.5 Análisis y discusión de resultados	66

CAPÍTULO III
PROPUESTA PLAN DE CARRERA DE LOS PUESTOS CLAVE BASADO EN
LA VALORACIÓN DEL POTENCIAL DE LOS COLABORADORES
DE UNA INSTITUCIÓN DESCENTRALIZADA

Descripción	Página
3.1 Justificación de la propuesta	70
3.2 Objetivos del plan de carrera propuesto	72
3.3 Alcances	73
3.4 Establecimiento de puestos clave	74
3.2.1 Identificación de puestos tipo para el desarrollo hacia los puestos clave	74
3.3 Competencias básicas y genéricas aplicadas a los puestos tipo para el desarrollo hacia los puestos clave	76
3.4 Formación y desarrollo de competencias	92
3.5 Metodología para la valoración del potencial	97
3.6 Alineación de las políticas de reclutamiento y selección y planes de capacitación al plan de carrera propuesto	101
3.7 Plan de carrera propuesto para los puestos clave basado en la valoración del potencial	101
3.8 Autogestión de carrera dentro de la institución	110
3.9 Herramientas de planificación de carrera propuestas	115
3.10 Políticas generales para la implementación de la propuesta	116
3.11 Plan de acción para implementar la propuesta	117
3.12 Costo de implementación de la propuesta	121
3.12.1 Análisis costo-beneficio	123
3.13 Metodología para la medición de la efectividad del Plan de Carrera	123
3.13.1 Dimensión participante	124
3.13.2 Dimensión institucional	125
3.13.3 Guía de acciones para medir la efectividad del Plan de Carrera en sus dos dimensiones	128

CONCLUSIONES	130
RECOMENDACIONES	131
BIBLIOGRAFÍA	133

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Proceso Administrativo	3
2	Elementos e instrumentos administrativos de la función de planeación	5
3	Elementos e instrumentos administrativos de la función de organización	6
4	Procesos básicos de la gestión de Recursos Humanos	8
5	Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos	12
6	Matriz de Desempeño y Potencial de los Nueve Bloques	22
7	Metodologías para la identificación de competencias laborales	26
8	Clasificación de las competencias laborales	27
9	Niveles de competencia	28
10	Organigrama de fundación de la institución objeto de estudio	42
11	Organigrama funcional de la institución objeto de estudio a diciembre 2013	49
12	Opinión en relación al desarrollo de carrera dentro de la institución	53
13	Enfoque de la capacitación en puestos potenciales	57
14	Oportunidad de aplicar a plazas de mayor jerarquía en otro departamento	59
15	Existencia de métodos para la valoración del potencial	65
16	Puestos tipo para el desarrollo hacia los puestos clave	75
17	Plan de Carrera propuesto para los Puestos Clave Basado en la Valoración del Potencial de una Institución Descentralizada	107

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Descripción de competencias básicas	77
2	Niveles de competencia básicas y genéricas	78
3	Competencias básicas requeridas por puesto	80
4	Competencias básicas a desarrollar por puesto	82
5	Descripción de competencias genéricas	84
6	Competencias genéricas requeridas por puesto	87
7	Competencias genéricas a desarrollar por puesto	88
8	Competencias básicas y genéricas requeridas por puesto	90
9	Competencias básicas y genéricas a desarrollar por puesto	91
10	Métodos para formación y desarrollo de competencias	92
11	Evaluación de competencias básicas y genéricas requeridas por puesto	95
12	Dominio mínimo de competencias básicas y genéricas requeridas para ocupar el puesto inmediato superior siguiente	96
13	Formulario para la valoración de potencial	98
14	Consolidado de requisitos por puesto	103
15	Currícula de Formación Taller “El autodesarrollo: la autogestión de mi carrera”	111
16	Formulario para la autogestión de carrera dentro de la institución	113
17	Costo de contratar un facilitador externo Taller “El autodesarrollo: la autogestión de mi carrera”	122
18	Costo al impartir el taller con un facilitador interno Taller “El autodesarrollo: la autogestión de mi carrera”	122
19	Formulario para la evaluación del Plan de Carrera perspectiva colaboradores	125
20	Matriz de indicadores de medición de efectividad del Plan de Carrera	127

21 Guía de actividades para medir de efectividad del Plan de Carrera en sus dos dimensiones

128

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gestión del talento humano ha tomado auge considerando a los recursos humanos como la pieza de éxito de las organizaciones. Dicho protagonismo del recurso humano en la organización se deriva de la única, intangible e intransferible inteligencia que poseemos los seres humanos para actuar, tomar decisiones, llevar a cabo estrategias de negocios y liderar, entre otras innumerables habilidades, en su conjunto conocidas como talento humano el cual, a diferencia de cualquier otro recurso organizacional, hace posible el funcionamiento de toda una organización.

Es notable entonces la importancia que el talento humano y su gestión poseen para las organizaciones y el logro eficaz de sus estrategias y objetivos. El análisis que emana es sencillo, si la organización gestiona el talento de forma adecuada, el mismo crece, se desarrolla, y se logra un aporte ya no sólo al individuo, sino a la organización entera, la operación se simplifica: los colaboradores se desarrollan, la organización se desarrolla.

Las actividades tendientes a este desarrollo, formalmente conocidas como el proceso de desarrollo de carrera, consisten en brindar a los colaboradores información para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficientes en lo que hacen, al mismo tiempo que logran un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. Es un negocio en el cual ambas partes ganan, las necesidades organizaciones de cubrir puestos y de desarrollar su personal son cubiertas, mientras que simultáneamente las necesidades de desarrollo de los colaboradores se satisfacen.

En este sentido, y considerando los diversos beneficios de contar con herramientas que coadyuven al desarrollo de carrera en la institución objeto de estudio, el presente trabajo tiene como finalidad presentar la propuesta de un

Plan de Carrera de los Puestos Clave Basado en la Valoración del Potencial.

Para dichos efectos el documento se encuentra dividido en tres capítulos. El primero de ellos, contiene las teorías y otros conceptos que fundamentan el estudio. Por otra parte, el capítulo dos, presenta la situación actual de la organización en lo referente al proceso de desarrollo de personas y otros procesos que se entrelazan con el mismo, con base en los hallazgos y la investigación de campo efectuada. El capítulo tres, detalla la propuesta del Plan de Carrera de los Puestos Clave Basado en la Valoración del Potencial, así como el plan de acción y su costo de implementación. Finalmente, se incluyen las conclusiones, recomendaciones y se describen las fuentes bibliográficas consultadas para la elaboración de la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se abordan las teorías, conceptos y demás aportes proporcionados por otros autores, que permiten obtener una amplia visión sobre el contexto de la institución objeto de estudio y sobre los fundamentos teóricos del plan de carrera y de la valoración del potencial.

1.1 Supervisión bancaria

El vocablo banca se encuentra relacionado con dos clases de actividades fundamentales: manejo del flujo del dinero en una economía e intermediación financiera.

En la primera actividad, la banca constituye el canal de pagos y cobros de la economía a cambio de comisiones por sus servicios. La segunda actividad es más amplia y en términos simples la intermediación financiera puede definirse como captar y prestar dinero, cuyo costo o beneficio se da por la brecha que existe en las tasas de interés aplicadas, aunque encierra una gama de acontecimientos complejos que hacen del banco una de las empresas más significativas de la actividad económica de un país.

Por otro lado, y en cuanto a supervisar, el Diccionario de la Real Academia Española define supervisar como la acción de ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros. Dentro de la actividad financiera, la supervisión es el medio más idóneo para evitar una crisis, la supervisión constituye entonces una condición necesaria para tener una economía sólida y es también uno de los medios para preservar un sistema financiero sano.

La supervisión bancaria, según el enfoque tradicional, centra su atención en la detección del incumplimiento de la regulación con posterioridad a su

manifestación. Este incumplimiento puede ser leve, como un error cometido, o severo, que incluye la quiebra de la entidad.

1.1.1 La supervisión bancaria en Guatemala

El origen de la supervisión bancaria en Guatemala se encuentra íntimamente ligado a la creación y establecimiento de un sistema de Banca Central. Ante la necesidad de ejercer orientación y supervigilancia de todas las funciones del sistema bancario, se crea la Superintendencia de Bancos en 1946, iniciando labores el 2 de septiembre de ese mismo año.

En Guatemala es dicha institución la que se dedica a la vigilancia e inspección de instituciones bancarias, sociedades financieras, compañías almacenadoras, compañías de seguros, casas de cambio, entidades fuera de plaza (off shore), casas de bolsa, emisores de tarjetas de crédito, grupos financieros y otras instituciones financieras que deben ser supervisadas según la Ley.

1.2 Administración

La palabra administración proviene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro.

Sin embargo, a través del tiempo la palabra administración ha adquirido un significado distinto y mucho más complejo, incluyendo términos como "proceso", "recursos", "logro de objetivos", "eficiencia", "eficacia", entre otros. Además, entender éste término se ha vuelto más complicado por las diversas definiciones existentes hoy en día, las cuales, varían según la escuela administrativa y el autor.

Según Idalberto Chiavenato, la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos

organizacionales. Para Robbins y Coulter, la administración es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Koontz y Weihrich definen administración como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Desde cualquier punto de vista, la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

1.2.1 Proceso administrativo

La útil y clara organización del conocimiento facilita el análisis de la administración, lo cual hace necesario desglosarla en cinco funciones: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

Gráfica 1
Proceso Administrativo



Fuente: Elaboración con base en el libro: Koontz, H. 2008. Administración: Una perspectiva global y empresarial / Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice. 13a. ed. México, D. F. Mc Graw-Hill, 665 p.

a) Planeación

La función de la planeación es la más básica de todas las funciones gerenciales, incluye seleccionar proyectos y objetivos y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos. Los planes proporcionan un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados. La planeación cierra la brecha de dónde estamos y a dónde queremos llegar.

Gráfica 2

Elementos e instrumentos administrativos de la función de planeación

ELEMENTOS	Misión
	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica el propósito básico, función o tarea de una empresa o dependencia o cualquier parte de ellas. En cada sistema social, las empresas deben realizar una función básica o tarea que es asignada.
	Visión
	<ul style="list-style-type: none"> • Define lo que la organización quiere llegar a ser en el futuro; qué características generales y específicas tendrá en cada una de sus partes y cómo y con qué resultados realizará cada una de sus funciones.
	Valores
	<ul style="list-style-type: none"> • Representan convicciones básicas de un modo específico de conducta socialmente preferible. Contienen un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo como lo que es correcto, bueno o deseable.
	Objetivos o metas
	<ul style="list-style-type: none"> • Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación, sino el final al que la organización, la integración de personal, la dirección y el control están dirigidos.
	Estrategias
	<ul style="list-style-type: none"> • Se definen como los cursos de acción para alcanzar los objetivos o metas.
INSTRUMENTOS	Políticas
	<ul style="list-style-type: none"> • Son declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones. Definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que ésta será consistente con, y contribuirá con, un objetivo. Ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta, y unifica otros planes, permitiendo así que los gerentes deleguen autoridad pero con el control sobre lo que subordinados hacen.
	Programas
	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; generalmente cuentan con el apoyo de un presupuesto designado para ello.
	Presupuestos
<ul style="list-style-type: none"> • Es un informe de los resultados esperados lo cual se expresa en términos numéricos, se le puede llamar plan "cuantificado". Puede expresarse en términos financieros, en términos de horas laborales, unidades de producción, horas máquina; o en cualquier término numéricamente conmensurable. 	
Plan de Acción	
<ul style="list-style-type: none"> • Instrumento de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que se deben llevar a cabo para dar cumplimiento a las estrategias o proyectos establecidos. Coloca en un espacio definido de tiempo y responsabilidad las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos superiores. Se constituye como una especie de guía que brinda un marco o estructura organizada al realizar un proyecto. 	

Fuente: Elaboración con base en el libro: Koontz, H. 2008. Administración: Una perspectiva global y empresarial / Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice. 13a. ed. México, D. F. Mc Graw-Hill, 665 p.

b) Organización

El término organización implica una estructura formalizada de roles, posiciones, cargos o puestos. En esta etapa se debe diseñar una estructura organizacional para especificar quiénes deben realizar ciertas tareas, lo cual contribuirá a retirar obstáculos de desempeño causados por confusión e incertidumbre de asignación, y proporcionará redes de toma de decisiones y comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

Gráfica 3

Elementos e instrumentos administrativos de la función de organización

Elementos		
Funciones	Jerarquía	Puesto
Conjunto de tareas ejercidas de forma sistemática.	Es un orden de elementos de acuerdo a su valor. Se trata de la gradación de puestos según criterios de clase, tipología, categoría u otro tópico que permita desarrollar un sistema de clasificación. El concepto suele estar asociado al poder, quien ocupa las posiciones más altas de la escala jerárquica, tiene poder sobre los demás.	Unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos y las asigna como responsabilidades a un colaborador. Un puesto puede contener varias plazas y su registro implica establecer las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa.

Instrumentos
Organigrama
Es un esquema de la organización de una empresa, entidad o actividad. Permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo al ofrecer datos sobre las características generales de la organización. Así mismo, representa de forma gráfica o esquemática los distintos puestos, niveles de jerarquía y relación existente entre ellos. Ningún organigrama puede ser fijo o invariable, ya que con el paso del tiempo la estructura y las relaciones experimentan cambios, que deben ser reflejados con actualizaciones del mismo.

Fuente: Elaboración con base en el libro: Koontz, H. 2008. Administración: Una perspectiva global y empresarial / Harold Koontz, Heinz Wehrich, Mark Cannice. 13a. ed. México, D. F. Mc Graw-Hill, 665 p.

c) Integración

Implica identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear la carrera, recompensar, capacitar, o de otra forma desarrollar a los colaboradores para que puedan cumplir sus tareas. Su objetivo es cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la

organización. Esta función está sumamente ligada a la función de organización.

d) Control

Consiste en medir y corregir el desempeño organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Mide el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación sea anterior al control.

El propósito del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito. La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento.
- Verificar el desempeño a intervalos regulares.
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- En caso de variaciones, tomar las medidas necesarias.

1.3 Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos, área de recursos humanos, es un área de estudios moderna, sin embargo, es aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización. El área de recursos humanos es situacional, depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos como la cultura organizacional, la estructura, las características del contexto, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración y otras variables importantes.

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito han observado que si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados, pueden crecer, prosperar y

mantener su continuidad y posiblemente lograr aún más.

La ARH permite la colaboración eficaz de las personas a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales. Los objetivos de la ARH son múltiples, está debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización:

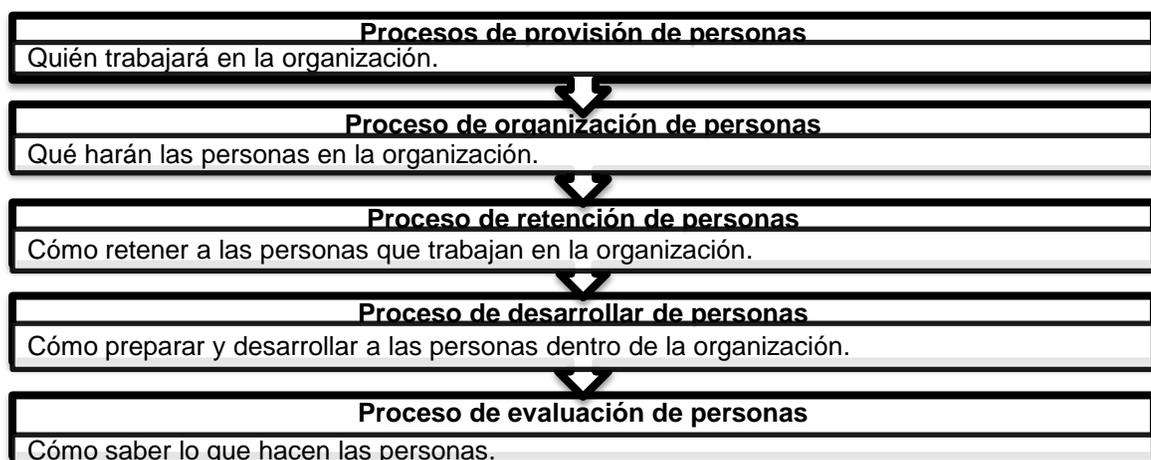
- Crear, mantener y desarrollar un personal con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos organizacionales.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

1.3.1 Procesos básicos de la gestión de recursos humanos

Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas, los cuales son procesos dinámicos e interactivos. En una visión sistemática, los cinco procesos se consideran subsistemas de un sistema mayor, los procesos y sus objetivos se presentan a continuación:

Gráfica 4

Procesos básicos de la gestión de recursos humanos



Fuente: Elaboración con base en el libro: Chiavenato, I. 2011. Administración de Recursos Humanos. 9a. ed. México, D. F. Mc Graw-Hill. 421 p.

Todos los procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca.

a) Subsistema de provisión de recursos humanos

Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. El proceso para incorporar a las personas representa la ruta que conduce al ingreso del personal en la organización. En este proceso la organización selecciona a las personas que desea tener como colaboradores y las personas escogen a la organización en la que desea trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. El proceso de provisión se encuentra conformado por planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal.

- **Reclutamiento**

Es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización.

En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al mercado de recursos humanos para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos. El reclutamiento es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados.

En función de su aplicación, el reclutamiento puede ser interno o externo. Interno cuando actúan los candidatos que trabajan dentro de la organización y externo cuando participan los candidatos que están en el mercado de recursos humanos.

- **Selección**

Es el proceso de añadir talentos por medio de decisiones con base en datos confiables. Funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a aquellas personas que cuentan con las características deseadas reflejadas en el perfil de puesto. Además busca, de entre los diversos candidatos, los más adecuados para los puestos que existen en la organización, el proceso de selección, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

La selección comprende la aplicación de técnicas de selección para reunir información acerca del candidato, entre las principales técnicas se encuentran: la entrevista, las pruebas psicológicas y de personalidad y las técnicas de simulación.

- **Costo de reclutamiento y selección**

Para calcular el costo del proceso de reclutamiento y selección es pertinente considerar tres factores: las variables asociadas al reclutamiento, los tiempos invertidos por todas las personas que intervienen en la aplicación de pruebas y entrevistas, y el impacto sobre los resultados obtenidos en la gestión del candidato elegido.

Los costos de reclutamiento son tangibles y se obtienen del cálculo de la inversión realizada por la organización en las estrategias elegidas en determinado periodo de tiempo. Por ejemplo, el costo integral mensual de la organización en la publicación de anuncios en prensa, radio o internet, más los costos del acceso a las bases de datos de candidatos. El costo está compuesto por diferentes factores, desde los tangibles, cómo el costo de un anuncio y/o el de un consultor externo hasta otros, de alguna manera ocultos, cómo las horas invertidas en entrevistar.

El tiempo es la segunda variable. El tiempo destinado al reclutamiento y selección varía de acuerdo con la naturaleza del cargo y las políticas propias de cada compañía. Los elementos más comunes en los que se invierte tiempo están asociados a la entrevista, la aplicación de pruebas, la verificación de datos y referencias, y en algunos casos, aspectos de seguridad como la visita domiciliaria.

En el proceso de reclutamiento y selección se pueden identificar otros gastos relacionados con las herramientas aplicadas. En ese orden de ideas, se identifican tanto el costo de las pruebas aplicadas para medir determinadas competencias como los costos de los programas de inducción y capacitación.

Los procesos de reclutamiento y selección generan mayores costos de lo esperado, por lo cual es importante que se cumpla con el propósito inicial de los mismos: elegir la persona apropiada para el puesto.

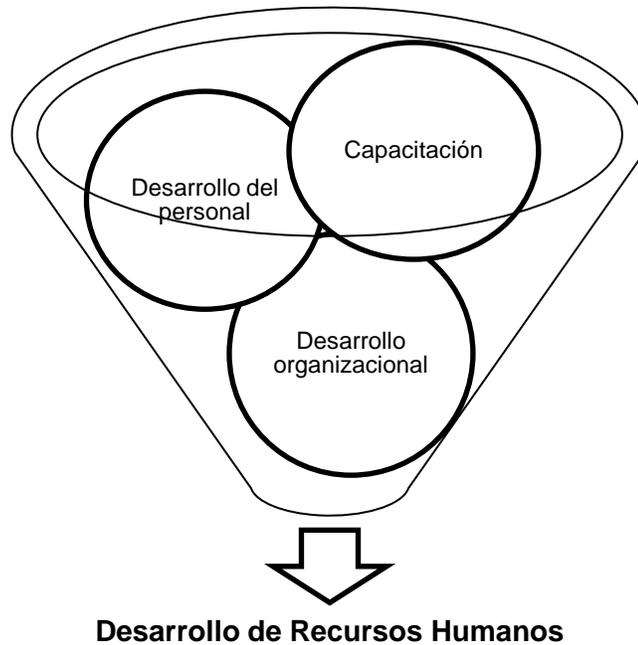
b) Subsistema de desarrollo de recursos humanos

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional.

Las personas tienen una increíble capacidad para aprender y desarrollarse y la educación es el centro de esa capacidad. El proceso de desarrollo de personas tiene una estrecha relación con la educación.

Desarrollar personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles esta información para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen.

Gráfica 5
Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración con base en el libro: Chiavenato, I. 2011. Administración de Recursos Humanos. 9a. ed. México, D. F. Mc Graw-Hill. 421 p.

- **Desarrollo de carrera**

El desarrollo de carrera es parte de la actividad de desarrollo de personal, vinculada al subsistema de desarrollo de recursos humanos. El objetivo del desarrollo de carrera es dotar al personal de las herramientas necesarias para ocupar otros puestos dentro de la organización. Las acciones para desarrollar carreras comprenden no sólo capacitación, sino entrenamiento en otros puestos, oportunidad para aplicar a otros cargos institucionalmente, y otra serie de acciones conjuntas que permita desarrollar al personal de la organización.

El desarrollo de los recursos humanos se relaciona directamente con el valor de una organización, se debe descartar la idea de que son gastos de los que es difícil ver su retorno o su rendimiento. El desarrollo de los recursos humanos conlleva los beneficios siguientes:

- Incrementa las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en la carrera.
- Mejora las capacidades intelectuales y emocionales.
- Focaliza en aspectos intangibles como las actitudes y los valores.
- Recolecta datos como preferencia de carrera, evaluaciones de desempeño y necesidades organizacionales.

Para asegurar el adecuado desarrollo de los colaboradores de la organización, el departamento de recursos humanos, debe realizar, entre otras, las funciones siguientes:

- Administrar las descripciones de puestos y su vigencia.
- Definir los planes de carrera de la organización.
- Coordinar las evaluaciones de desempeño.
- Administrar los sistemas de planes de sucesión.
- Supervisar la capacitación y el entrenamiento de personal.

“Una carrera laboral es la sucesión o secuencia de puestos que una personas ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos.” (4:420)

Desarrollar una carrera quizá se trate de un concepto muy personal, que puede relacionarse con el enfoque que cada persona le da a su vida, lo cual implica satisfacer las motivaciones que impulsan a trabajar, diferentes en cada persona.

Desde el punto de vista individual y en cuanto a nivel personal se refiere, el desarrollo de carrera es un proceso continuo de acciones planeadas y dirigidas hacia las metas personales y de vida, lo cual implica un crecimiento, adquisición

y aplicación continua de las capacidades de una persona.

La carrera es la secuencia, individualmente percibida, de actitudes y comportamientos asociados con experiencias y actividades relativas al trabajo, a lo largo de la vida de una persona.

Dentro de una organización, la carrera puede crecer en diferentes sentidos:

- Ascendente: Aceptación más clásica del concepto de carrera, el ser promovido a una posición superior.
- Enriquecimiento o expansión: Profundización en el puesto. Según este concepto el colaborador, sin ser promovido, logra enriquecer su puesto con nuevas técnicas, aplicando una nueva metodología, extendiendo el alcance de sus funciones, mejorando la calidad, entre otros.
- Desplazamiento lateral: Asignación a otra posición que no implica mayor nivel jerárquico ni remunerativo. El desplazamiento puede efectuarse cuando se está dentro de un programa de desarrollo, se necesita cubrir temporal o permanentemente una plaza, o a requerimiento del mismo empleado.

1.4 Valoración del potencial

La realización eficaz de la estrategia de un negocio requiere de una organización inteligente, tanto racionalmente en sus estrategias y operaciones, como emocionalmente en sus decisiones y actuaciones. La inteligencia de una organización, reside en la inteligencia de su recurso más importante, el recurso humano, sin el cual todos los demás recursos son inutilizables e improductivos.

La diferencia entre el recurso humano y los demás recursos, se centra en la capacidad del recurso humano para aprender, crear, intuir, asumir responsabilidades y hacer operativas sus competencias, lo cual es conocido como talento. El talento de los colaboradores de la organización conforma, por lo tanto, la inteligencia de una organización.

Ante la importancia del talento, se hace necesario gestionar el mismo de la mejor manera, para lograr la realización eficaz de las estrategias y objetivos de la organización. En dicha gestión, surgen varios interrogantes respecto a: cómo detectar el talento, cómo captarlo, cómo retenerlo y cómo fidelizarlo, entre otros.

Es necesario resaltar entonces que, el talento no aflora en forma espontánea ni gratuita, sino que requiere una adecuada gestión que procure el crecimiento del mismo. La gestión del talento, debe centrarse en dos acciones fundamentales: crear un proyecto de empresa generador de una atractiva reputación corporativa en el mercado laboral, que atraiga y capte los mejores profesionales y diseñar estrategias y/o políticas de recursos humanos con capacidad de identificar, desarrollar y fidelizar el talento.

Cuando se menciona talento, se debe necesariamente mencionar potencial, ya que el potencial indica el talento que un profesional posee, y cuyo desarrollo le permitirá desempeñar roles de superior responsabilidad, de acuerdo a su perfil y capacidad. Dicho de otra manera, potencial es talento y por lo tanto debe identificarse, desarrollarse y fidelizarse. El potencial constituye además, análogamente al talento, un factor estratégico de la organización con alto valor para su continuo desarrollo competitivo.

Para identificar, desarrollar y fidelizar el talento, son necesarias dos grandes acciones: por una parte evaluar el potencial y por otra gestionarlo.

La primera gran acción, evaluar al potencial, tiene como propósito descubrir el talento profesional existente dentro de la organización, considerando cuatro aspectos de cada colaborador evaluado:

- Aptitudes técnicas relacionadas con los intereses del negocio.
- Actitudes y conductas asociadas a la cultura empresarial.
- Expectativas de futuro profesional a corto, mediano y largo plazo.

- Cuadro de motivadores y valores personales.

Desde el enfoque de competencias, Luthans considera que deben tenerse en cuenta tres variables necesariamente interrelacionadas: las competencias del evaluado o comportamientos directamente relacionados con un resultado eficiente en su trabajo, los objetivos estratégicos de la organización de la que éste forma parte, y la cultura de la organización.

La aplicación de la evaluación del potencial debe darse a todos los niveles, incluyendo personal de apoyo, técnicos, especialistas, gestores de negocio, gestores de servicio, directores de negocio y gerencias. Los métodos y herramientas a utilizar deben ser elaborados considerando el nivel de cada puesto, la información a obtener, el grado de confianza requerido y los recursos disponibles en la institución. Además, la evaluación debe ser un proceso continuo que evolucione en función de los requerimientos estratégicos y las características de la organización y los colaboradores.

Las etapas básicas a seguir para una evaluación eficaz del potencial, comprenden:

- a. Definir el objetivo, identificar las competencias requeridas y los niveles de desarrollo de cada puesto.
- b. Determinar las pruebas de diagnóstico más adecuadas a cada competencia y su peso relativo.
- c. Contar con observadores entrenados para el desarrollo de cada prueba y uso de instrumentos de evaluación.
- d. Diseñar formularios de registro de información que minimicen sesgos interpretativos de los evaluadores.
- e. Consolidar la información de los observadores para emitir informes consistentes basados en los hechos observables.
- f. Elaborar un informe individual por evaluado, identificando fortalezas y áreas de

mejora de cada competencia.

- g. Brindar retroalimentación al evaluado, motivando su desarrollo y estableciendo un plan para el mismo, de acuerdo a sus áreas de mejora.

Los resultados de la evaluación de potencial son útiles también para tomar decisiones sobre la formación, el desarrollo del personal y la remuneración. Estas pueden relacionarse con la planificación de la sucesión de carrera, al tratarse de identificar a aquellos trabajadores, principalmente mandos medios, con elevado potencial para integrarlos en un programa de formación y desarrollo de competencias directivas y vincularlos en mayor grado a la organización mediante una remuneración variable que se sumará al sueldo base, de acuerdo a su potencial.

Determinados estudios han demostrado que los trabajadores con un desempeño superior pueden rendir desde un 19 por ciento más que aquellos trabajadores de menor desempeño. Por este motivo desde el enfoque de competencias se considera imprescindible establecer procedimientos de detección de aquellos trabajadores con un potencial más elevado para lograr los objetivos organizacionales, incluso se llega a exponer que si no se utiliza el desempeño superior como criterio de valoración, promoción y desarrollo de los trabajadores se están utilizando criterios de decisión basados en la mediocridad.

Por otra parte, según la definición del Diccionario de la Real Academia Española, valorar se define como reconocer, estimar o apreciar el valor de algo, lo cual se encuentra íntimamente ligado con el concepto de evaluar, definido por el mismo Diccionario como señalar el valor de algo; estimar, apreciar, calcular el valor de algo. De esta cuenta se infiere que la valoración del potencial, es la evaluación del mismo; o dicho de otra manera, la valoración del potencial se efectúa a través de la evaluación del mismo.

La valoración del potencial, se define como el análisis de lo que un trabajador puede llegar a hacer o ser en el futuro dentro de la organización. Es la evaluación del talento del personal.

La segunda gran acción, la gestión del potencial, tiene como objetivo desarrollar de forma consistente el talento profesional existente en la organización, para asegurar su fidelidad y disponibilidad según las necesidades de desarrollo del negocio a largo plazo. Dentro de las herramientas aplicables para la gestión del potencial, se encuentran los planes personales de desarrollo, los planes de carrera y los planes de sucesión.

Es evidente que la gestión del potencial de los trabajadores está íntimamente relacionada con la planificación de desarrollo, planificación de carrera y planificación de la sucesión, pues el objetivo último será la identificación de aquellos empleados cuyo perfil de competencias se adapte al requerido por los puestos a cubrir en la empresa para hacer frente a sus prioridades estratégicas.

1.4.1 Técnicas para la valoración del potencial

Existen diferentes tipos de ejercicios de evaluación que se pueden utilizar para la valoración del potencial, cada uno de ellos puede adaptarse a un sector en particular, por ejemplo al sector industria, y a un nivel jerárquico concreto, por ejemplo nivel directivo.

Las técnicas más utilizadas para evaluar el potencial son:

- **Análisis de trayectoria profesional:** comprende la revisión y análisis del currículum de los colaboradores, incluyendo su historial académico, especializaciones, idiomas, historial profesional y trayectoria en la organización. Asimismo, comprende el análisis de su trayectoria dentro de la organización, considerando evaluaciones del desempeño, nivel de madurez de las competencias, contribuciones especiales y logros relevantes.

- Valoración cualitativa personal: indagación de aspectos de personalidad, considerando valores, motivadores y límites propios, y de intereses personales y expectativas de futuro, orientada a establecer una estimación cualitativa en relación con las actitudes actuales y las conductas futuras.
- Bandeja de gestión: Entrega sucesiva de numerosos documentos (relevantes o no), referidos a una situación problemática, que el participante debe analizar y organizar en orden a una toma de decisiones a explicar en la entrevista.
- Ejercicio de búsqueda de información o resolución de problemas: es un ejercicio individual, en el que se pide a las personas evaluadas que a partir de una situación, sobre la cual se da poca información, planteen y formulen cuantas preguntas consideren necesarias para obtener la máxima información posible. Posteriormente se les solicita que tomen una decisión y ofrezcan una solución al problema planteado.
- Role playing: simulación de situaciones interactivas en las que el participante evaluado responde a los estímulos del otro participante evaluador, manifestando puntos de vista, valores o conductas, entre otros.
- Ejercicio de organización: el evaluado deberá organizar un evento en el que participan diferentes personas. Por ejemplo un congreso. Tendrá que planificar todo el trabajo que ha de realizar (alquiler local, transportes, cafetería, etc.) para llegar a la fecha prevista con la organización completa.
- Presentaciones: se basa en el análisis de una serie de documentos, a partir de los cuales el participante debe preparar una presentación sobre una decisión, proyecto o idea, sobre la que el evaluador efectuará preguntas determinadas.
- Ejercicio de análisis y presentación: el evaluado debe analizar unos hechos desde un punto de vista más económico. Por ejemplo la situación del sector educación. Se le da información de inversiones, tamaño de la empresa, etc., él a partir de la información dada, toma el papel de un consultor externo y debe analizar las opciones posibles para la solución del problema planteado,

utilizando todo el material otorgado para la presentación.

- Entrevista basada en competencias: se diseña una entrevista basada en competencias, pueden elegirse preguntas de una guía estándar de entrevista basada en competencias o crear preguntas con el objetivo de explorar una competencia determinada.

Adicionalmente a estos ejercicios pueden aplicarse evaluaciones de aptitudes (razonamiento verbal, numérico y espacial, entre otros), de creatividad (explora el potencial creativo-innovador), de motivaciones (analiza expectativas, poder, estatus, dinero, desarrollo y logro, entre otros), de personalidad (indaga factores como equilibrio emocional, empatía, sociabilidad y conducta), entre otros.

1.4.2 Matriz del Desempeño y Potencial de los Nueve Bloques

Esta es una de las herramientas más utilizadas en la planificación de sucesión y desarrollo del capital humano, es simple pero eficaz y se utiliza para evaluar el talento en las organizaciones, en dos dimensiones: desempeño pasado y potencial futuro.

La matriz se despliega en dos ejes, el eje X (línea horizontal) de tres bloques evalúa el desempeño y el eje Y de tres bloques (línea vertical) evalúa el potencial. Una combinación de los ejes Y y X hace que se coloque a quien lidera ambos aspectos—Alto Desempeño / Alto Potencial—, en el bloque 1A, y en el 3C a quien demuestra —Bajo Desempeño / Bajo Potencial—.

En total el cruce entre las variables de desempeño y potencial, genera nueve bloques, que constituyen nueve tipos posibles para colocar a los empleados. Los mismos se describen a continuación:

- 1A: El colaborador posee un desempeño superior a las expectativas y su potencial es alto, por lo cual se sugiere prepararlo para ocupar puestos superiores.

- 1B: El colaborador posee un desempeño superior a las expectativas y un potencial promedio, por lo cual se sugiere prepararlo para ocupar puestos superiores.
- 1C: El colaborador posee un desempeño superior a las expectativas y un potencial bajo, por lo cual se sugiere reubicarlo en un puesto para el cual posea potencial.
- 2A: El colaborador posee un desempeño de acuerdo a las expectativas y un potencial alto, por lo cual se sugiere prepararlo para ocupar puestos superiores.
- 2B: El colaborador posee un desempeño de acuerdo a las expectativas y un potencial en crecimiento, por lo cual se sugiere prepararlo para ocupar puestos superiores.
- 2C: El colaborador posee un desempeño de acuerdo a las expectativas y un potencial bajo, por lo cual se sugiere perfeccionarlo en el puesto actual.
- 3A: El colaborador posee un desempeño que requiere desarrollo en el puesto y un potencial alto, por lo cual se sugiere reubicarlo en otro puesto para que pueda aprovecharse su potencial.
- 3B: El colaborador posee un desempeño que requiere desarrollo en el puesto y un potencial en crecimiento, por lo cual se sugiere perfeccionarlo en el puesto actual.
- 3C: El colaborador posee un desempeño que requiere desarrollo en el puesto y un potencial bajo, por lo cual se sugiere su reemplazo o desvinculación.

Gráfica 6
Matriz de Desempeño y Potencial de los Nueve Bloques



Fuente: Elaboración con base en el trabajo de tesis: Berdúo Quiñonez, S. P. 2008. Valoración del Potencial por medio de la Evaluación de las Competencias que cada Empleado Posee en una Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica. Guatemala, 183 p. Trabajo de grados (Licenciada en Administración de Empresas). Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.

Este cuadro es efectivo por varios motivos:

- a. Ayuda a orientar la inversión en desarrollo.
- b. Permite planificar estratégicamente la gestión del desempeño.
- c. Permite identificar las áreas para enfatizar la gestión de mejora.
- d. Es un insumo para planificar la sucesión, la carrera, las compensaciones, la estructura organizacional y el empleo.

Las organizaciones tienen diferentes mecanismos para evaluar a sus empleados en términos de potencial y desarrollo. Tanto el desempeño como el potencial son variables que pueden adoptar diferentes valores, de manera que los individuos de una organización pueden estar en diferentes lugares incluso dentro de una misma celda.

Dentro de los beneficios de la utilización de la matriz se encuentran los siguientes:

- Es muy sencilla y funciona con poca explicación y facilitación inicial. Ayuda a superar muchos de los problemas de evaluación de talento, como el énfasis excesivo en el rendimiento actual, y la falta de criterios de evaluación o criterios inconsistentes.
- Es rentable en función de su costo y efectividad.
- Ayuda a calibrar criterios y expectativas incluso si no se tiene una definición clara, consistente de desempeño y el potencial, usando esta herramienta lo obtendrá en el momento de hacerlo.
- Es una herramienta para el diagnóstico del desarrollo que descubre fortalezas y debilidades individuales y organizacionales.

Para su utilización se sugiere:

- “No realizarla solo una vez: la herramienta es mejor si es utilizada por un equipo y facilitada por alguien que tenga experiencia con el proceso, podría ser una persona de recursos humanos, consultor, o alguien responsable de

desarrollo de liderazgo y planificación de la sucesión. Una vez que el equipo la ha utilizado un par de veces, por lo general pueden hacerlo por sí mismos, pero ayuda tener a alguien que facilite el diálogo, tomar notas, etc.

- Tener una reunión previa: se debe presentar la herramienta y proceso al equipo para asegurarse de que todos entienden el propósito y el proceso de utilizarla. Lo mejor es decidir anticipadamente cómo se evaluarán el desempeño y el potencial. Este es el momento de establecer lineamientos y hacer énfasis en la confidencialidad.
- Preparación: cada gestor debe rellenar una cuadrícula de sus propios colaboradores y el facilitador debe recogerlos y consolidarlos. También puede solicitarse cualquier otra información pertinente, como los años en la situación actual, el estado de la diversidad de actividades, el riesgo de retención o recolocación.
- Ejecución: es fácil elegir a alguien para el Bloque 1A (Alto Desempeño y Potencial) donde se sospecha que puede haber un poco de desacuerdo, en este caso se solicita al ponente que exponga los fundamentos en que basó su evaluación, luego se debe invitar a los demás a comentar.
- Establecimiento de los puntos de referencia: después de haber escuchado todo al respecto y al llegar un acuerdo, se tiene el punto de referencia para el Bloque 1A, así todos podrán tener una base contra quien comparar. Si persiste un desacuerdo en la percepción se puede sugerir al ponente que cambie su decisión basado en la retroalimentación obtenida.
- Moverse al desarrollo: se debe hablar sobre los planes de desarrollo para cada miembro del equipo. Para los planes de sucesión, el foco deberá de presentarse en los bloques de la esquina superior derecha (1A, 1B y 2A), esta es tu gran reserva de capital humano para dar continuidad al liderazgo.
- Seguimiento: Efectuar seguimiento con una periodicidad trimestral para supervisar los planes de desarrollo. Repita el proceso de evaluación por lo menos una vez al año.” (6:1)

1.4.3 Puestos clave

Los puestos clave o puestos de riesgo, son los puestos de trabajo trascendentales para que la organización funcione con normalidad. Es decir, que al estar ausente uno de estos es muy probable que se genere una crisis organizacional.

La categorización de puestos más avanzada en recursos humanos no está relacionada solamente con la jerarquía, sino también con la planeación estratégica de la institución, ya que ésta guía las líneas de actuación de la organización y sus objetivos.

Bajo este enfoque los puestos clave deben establecerse, con base a la planeación estratégica, puntualmente en las estrategias definidas por la institución, considerándose clave aquellos puestos que son responsables de desarrollar dichas estrategias. Su importancia radica en que son estos puestos, los que tienen mayor capacidad de producir resultados en las organizaciones a través de las estrategias a su cargo.

“Las posiciones críticas deben ser cuidadas especialmente y es posible realizar programas especiales para potenciar a las personas de alto desempeño.” (2:363)

1.5 Gestión de Recursos Humanos por competencias laborales

Cualquier organización que esté enfrentándose a los cambios acelerados del mercado internacional debe tener la capacidad de planear, diseñar y desarrollar ventajas competitivas que le permitan evolucionar.

Estas ventajas competitivas involucran una serie de nuevas prácticas de gestión, nuevos procesos que construyan organizaciones más productivas y una administración integral del recurso humano. La competitividad no es producto de la casualidad ni surge espontáneamente, se crea y logra con la colaboración de

todos los integrantes de la institución.

1.5.1 Definición de competencias laborales

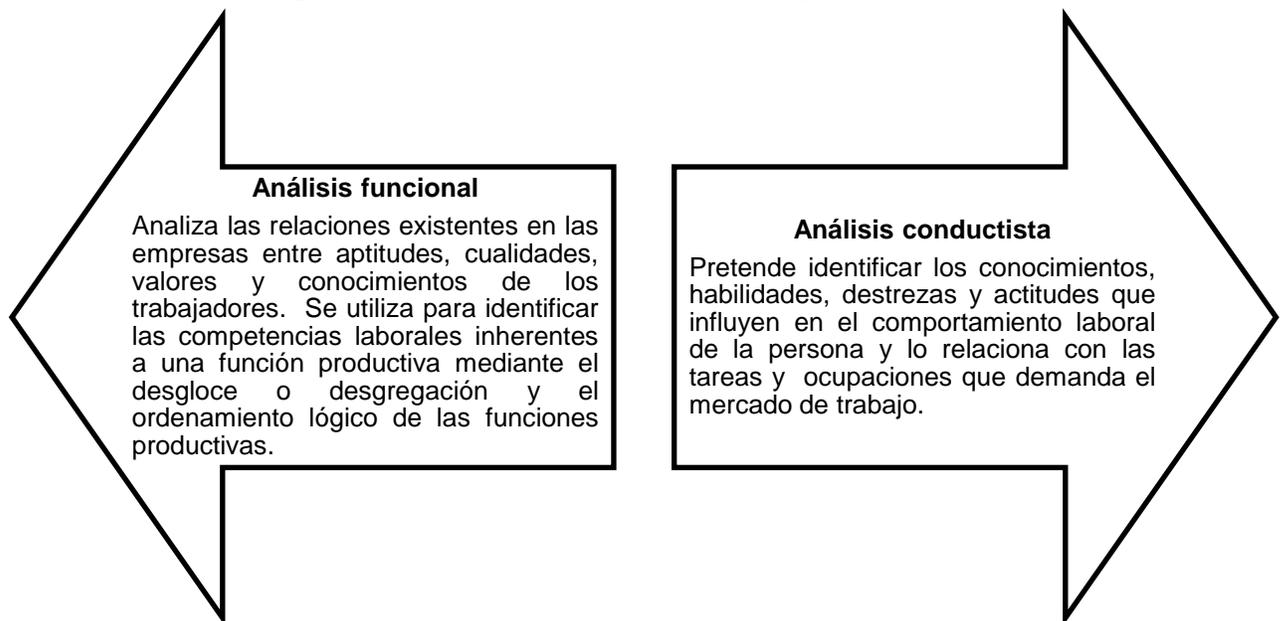
La palabra competencia puede referirse a la habilidad para desempeñar un conjunto de actividades de manera competente, de acuerdo a las numerosas definiciones que han surgido se les puede agrupar en dos enfoques:

- Enfoque americano: recalca las características personales subyacentes al comportamiento.
- Enfoque europeo: recalca los comportamientos laborales observables.

Las metodologías más utilizadas para la identificación de competencias laborales son:

Gráfica 7

Metodologías para la identificación de competencias laborales



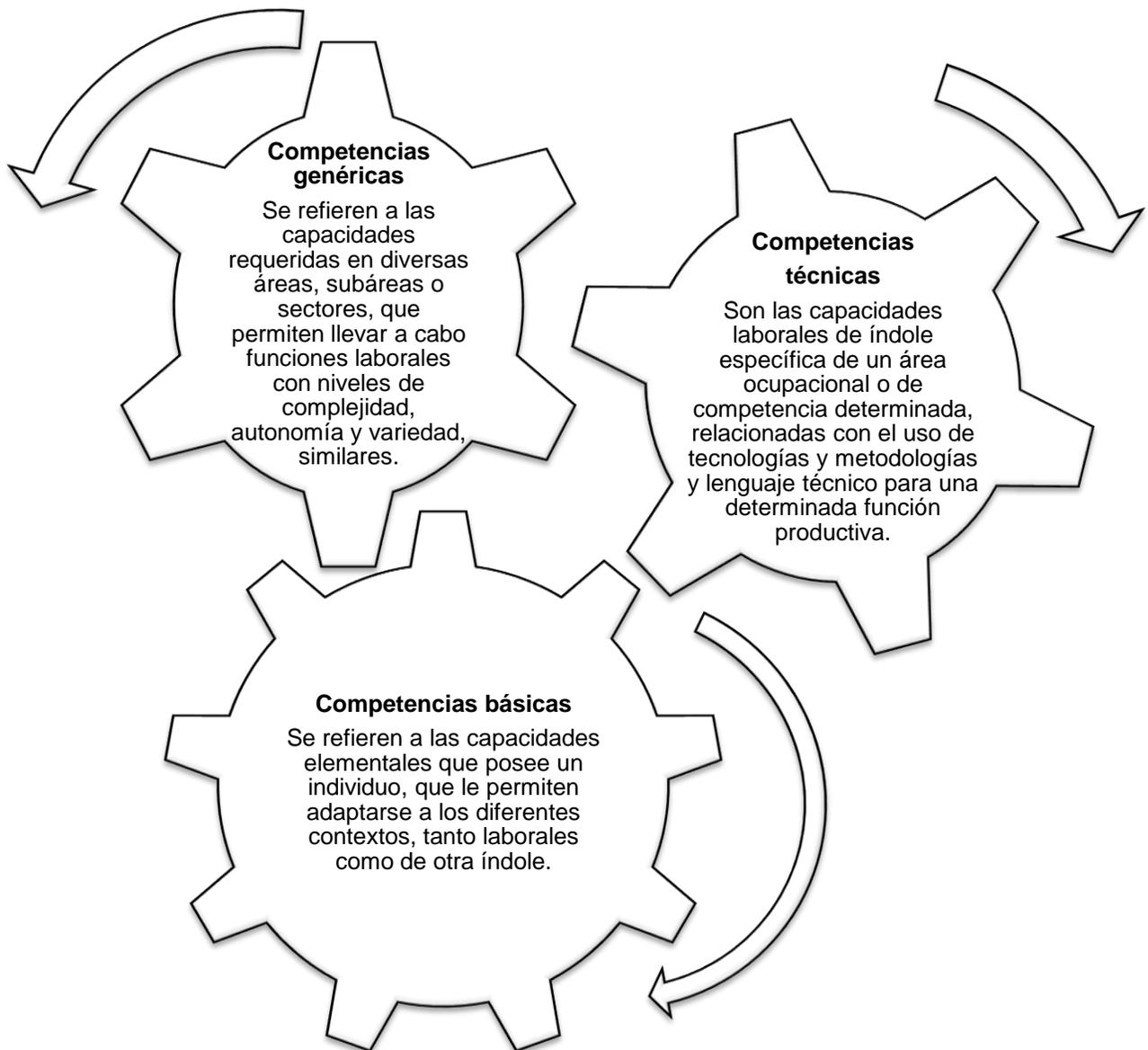
Fuente: Elaboración con base en Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-. 2003. Gestión por Competencia Laboral. 2a. ed. Guatemala, INTECAP, 282 p.

1.5.2 Clasificación de las competencias laborales

El modelo establecido en Guatemala por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP– ha tomado como referencia el modelo de Inglaterra, en el cual se consideran tres tipos de competencias:

Gráfica 8

Clasificación de las competencias laborales

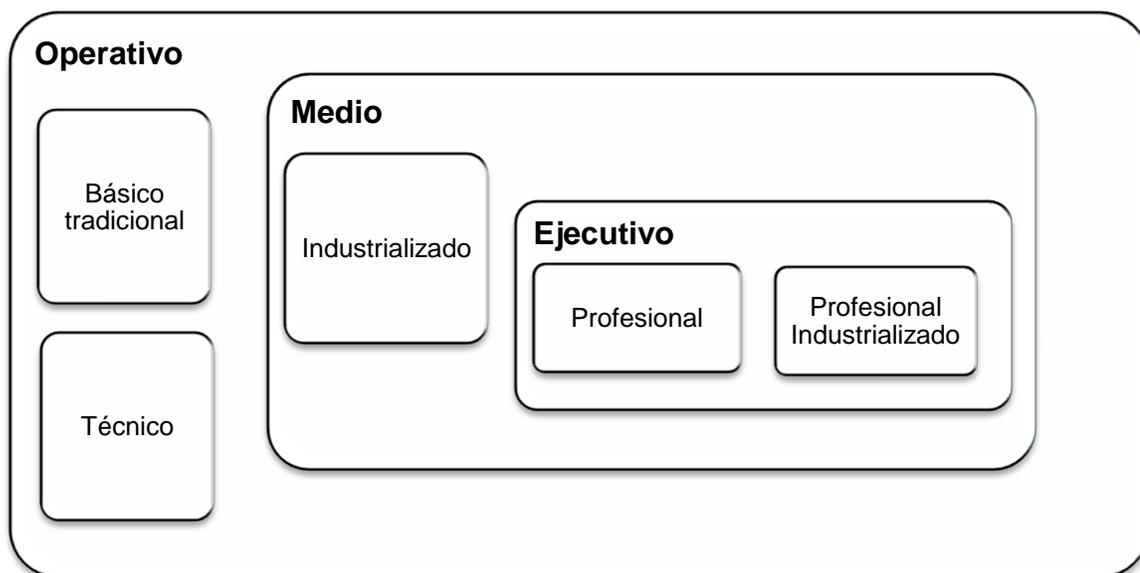


Fuente: Elaboración con base en Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP–. 2003. Gestión por Competencia Laboral. 2a. ed. Guatemala, INTECAP, 282 p.

1.5.3 Niveles de competencia

Asimismo la metodología de INTECAP, define cinco niveles de competencia que varían de acuerdo a la complejidad, variedad de las actividades, y autonomía para realizarlas.

Gráfica 9
Niveles de competencia



Fuente: Elaboración con base en el libro: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-. 2003. Gestión por Competencia Laboral. 2a. ed. Guatemala, INTECAP, 282 p.

1.5.4 Evaluación del desempeño por competencias laborales

La evaluación del desempeño permite determinar el rendimiento global del empleado y obtener retroalimentación de las funciones que el colaborador está desempeñado y cómo lo está haciendo.

La evaluación debe realizarse con base en el perfil laboral y las competencias que éste implique, pues sólo así se podrá definir cómo se está desempeñando la persona, en relación con lo que el cargo que ocupa requiere.

Las evaluaciones permiten al área de recursos humanos obtener información relacionada con:

- Mejora del desempeño.
- Políticas de compensación.
- Decisiones de ubicación.
- Necesidades de capacitación y desarrollo.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional.
- Desafíos externos.
- Desvinculaciones.

El proceso de evaluación del desempeño por competencias laborales debe seguir el proceso siguiente:

- a) Preparación.
- b) Definición de objetivos.
- c) Diseño de instrumentos de evaluación.
- d) Difusión del programa.
- e) Entrenamiento a los evaluadores.
- f) Ejecución del proceso.
- g) Análisis de resultados.
- h) Retroalimentación.
- i) Seguimiento.

1.5.5 Capacitación por competencias laborales

La capacitación basada en competencias se fundamenta en:

- a) Las funciones esenciales de los puestos.
- b) Las competencias que dichas funciones implican.
- c) Estrategias formativas, por supuesto acordes al tipo de competencias que se busca desarrollar.
- d) Objetivos y estrategias de la organización.

Los programas de desarrollo basados en competencias buscan elevar los niveles de desempeño de las personas, grupos y la organización, por lo cual la

capacitación y la evaluación del desempeño guardan una estrecha relación.

Capacitar a una persona es enseñarla para que tenga una mayor aptitud y pueda desempeñarse con éxito en su cargo. Es lograr que su perfil se adecúe al perfil de conocimientos, aptitudes, valores y actitudes requeridos para desempeñar sus funciones efectivamente.

Las organizaciones capacitan a su personal para poder optimizar sus resultados y ser más competitivos, por su parte los empleados buscan capacitarse para realizar bien sus funciones, y crecer personal y profesionalmente.

Una adecuada aplicación de la capacitación por competencias incluye los pasos siguientes:

- a) Detectar necesidades de capacitación.
- b) Planear y diseñar la capacitación.
- c) Diseñar programas de formación.
- d) Ejecutar la capacitación.
- e) Evaluar la eficacia del entrenamiento.

En relación con los planes de carrera la capacitación guarda una estrecha relación, ya que es parte del proceso de desarrollo de personas.

“La comparación de las competencias de la personas con los requisitos de competencias del puestos indicará si esa persona requiere capacitación, tanto de conocimientos como de competencias, o debe ser asistida por un mentor o guía para lograr alcanzar el nivel requerido.

Los programas de ruta profesional y de desarrollo basados en competencias se apoyan en las brechas existentes entre las competencias de los empleados y los requisitos de competencias de los puestos que ocupan o se prevé que ocuparán.

Los empleados que carecen de una competencia en particular pueden ser enviados a una actividad de desarrollo específica diseñada para entrenarlos en la competencia requerida, de modo que mejoren su desempeño laboral y prepararlos para que alcancen niveles laborales más elevados en el futuro.” (1:185)

Los métodos para la formación y desarrollo de competencias pueden clasificarse en tres categorías:

1.5.5.1 Métodos de desarrollo de competencias dentro del trabajo

Agrupar las acciones de capacitación y desarrollo que se realizan junto con la tarea cotidiana en la organización.

- **Coaching/Mentoring:** el término coaching se refiere a un entrenamiento, preparación o ayuda, el coach es el entrenador o persona que prepara a otra persona; por otro lado, mentoring se refiere a una guía o consejería; y, la tutoría. Es una de las más antiguas vías para la capacitación y el desarrollo de personas y puede implementarse a través de programas, con un coach o mentor interno o externo.
- **Rotación de puestos:** asignaciones temporarias de las personas a otros puestos que no son los propios, con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización.
- **Asignación a task forces:** traduciendo la expresión “task forces” como “grupos especiales o equipos especiales”. Consiste en asignar a las personas a grupos especiales en reemplazo o en adición a las habituales responsabilidades según su descripción del puesto.
- **Asignación a comités/nuevos proyectos:** se trata de la asignación de grupos de personas a comités que tienen un propósito específico. Los comités suelen tener como objetivo la solución de problemas, dando lugar generalmente a nuevos proyectos.
- **Asignación como asistente de posiciones de dirección:** consiste en

asignar a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel. Se trata de ocupar una posición staff ubicada inmediatamente debajo de la de un gerente relevante dentro de la organización. En este rol, el asistente puede observar el comportamiento del gerente al cual fue asignado, con un propósito de entrenamiento.

- **Paneles de gerentes para entrenamiento:** se trata de grupos de trabajo con un propósito específico por ejemplo, el desarrollo de una o varias competencias en particular.

1.5.5.2 Métodos de desarrollo de competencias fuera del trabajo

Todos estos métodos ponen al participante en acción y se realizan fuera de las actividades cotidianas de los colaboradores.

- **Cursos formales de capacitación:** abarcan desde los clásicos cursos de capacitación empresarial hasta posgrados direccionados, elegidos por la organización y pagados por ella.
- **Lecturas guiadas:** son lecturas sugeridas por tutores, mentores, jefes u otras personas que puedan influir favorablemente en el desarrollo tanto de conocimientos como de competencias.
- **Método de estudios de casos:** se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral. Lo más frecuente es que los mismos no tengan una única solución, por lo cual son muy adecuados para su análisis grupal, en una instancia que deberá ser conducida por un moderador experto.
- **Juegos gerenciales:** tienen un propósito de simulación, es decir, poner en juego al participante en situaciones simuladas para su formación. Un juego de simulación requiere que los participantes analicen situaciones y decidan el mejor curso de acción basados en la información disponible.
- **Role playing:** requiere una persona entrenada en esta práctica para asumir el rol específico deseado.
- **Codesarrollo:** son las acciones que realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por su instructor para el desarrollo de sus

competencias o conocimientos. Este método combina el reconocimiento de la necesidad de desarrollo, el tomar conocimiento sobre el tema por medio de un curso u otro método antes descrito, el poner en práctica la competencia y reflexionar sobre los resultados de la práctica. El seguimiento puede estar a cargo del coach, mentor o tutor del colaborador.

1.5.5.3 Técnicas para el autodesarrollo de competencias

Se refiere a una serie de actividades que se realizan fuera del ámbito de trabajo y que no se relacionan con la vida laboral de las personas. Se trata de actividades que la organización sugiere como convenientes para el desarrollo de competencias, y que el empleado las lleva a cabo por su propia iniciativa.

El rol que tiene la organización respecto de este grupo de actividades es el de hacer tomar conciencia a los empleados sobre la necesidad de autodesarrollo, brindarles información sobre cuáles son las competencias que cada uno debe desarrollar y, por ofrecerles oportunidades e información al respecto. En todos los casos la decisión queda en manos del empleado.

- **Deportes:** se refiere a actividades que se realizan en equipo, podría aplicarse ese criterio también a otras actividades que se realizan de manera grupal y que requieren, para su desarrollo exitoso, que el grupo las realice en conjunto y en base a ciertas reglas.
- **Hobbies y actividades extracurriculares:** actividades que se hacen por placer personal. No importa la actividad en sí misma, sólo se requiere que deba practicarse en grupo y que sea determinante para su realización la acción coordinada de los que la llevan a cabo.
- **Lecturas:** su propósito es doble, que la persona tome conciencia respecto del contenido teórico del concepto que se desea desarrollar y que como consecuencia de la lectura la persona diseñe para sí un plan de acción para poner en práctica los conceptos teóricos respectivos.

- **“Películas o filmes comerciales:** a través de esta otra vía de estimulación se logra un proceso análogo al que puede realizarse mediante las lecturas. Si las películas son de tipo comercial, la actividad de torna casi lúdica. Se trabaja con un elemento atractivo para lograr una identificación negativa o positiva frente a una situación.” (1:262)

1.5.6 Establecimiento de plan de carrera por competencias laborales

Cualquier empleado puede hacer carrera dentro de la organización, todos en su nivel, hacen carrera, y estas, por más cortas que sean, deben ser tomadas en cuenta en los planes de desarrollo.

Asimismo, es altamente recomendable identificar a la key people (gente clave) de la organización, a fin de elaborar para ellos planes especiales de carrera que sean verificados con atención. Es necesario prever cómo reemplazar a cada una de estas personas ante su desvinculación, vacaciones o licencias

Recursos Humanos debe velar por estas situaciones, apoyado en la construcción de planes de carrera para todo el personal.

Un plan de carrera auto administrado proporciona diversas ventajas tanto para la organización como para los colaboradores, ya que consolida el contrato psicológico, promueve el aprendizaje continuo y brinda éxito psicológico a los empleados.

En el proceso de elaboración del programa de plan de carrera, se deben tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de las personas a quienes se ha de afectar, debiéndose considerar dos elementos:

- a) La flexibilidad del programa, que se refiere a la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas de cada individuo.
- b) El enfoque activo, esto quiere decir que el programa debe permitir el inicio de

programas y acciones tendientes a lograr el mejor desempeño profesional.

Si la organización administra su personal bajo el esquema de competencias, estas deberán ser consideradas al momento de planear la capacitación y desarrollo del personal. Al trabajar por competencias para el desarrollo de un individuo, deben evaluarse sus competencias, las de los puestos y su evolución en los planes de carrera.

El desarrollo de los recursos humanos materializado en planes de carrera y de sucesión, toma como base las competencias de los puestos, las de los individuos que los ocupan y las de quienes lo harán en el futuro.

Las competencias evolucionan a través de los niveles jerárquicos sumándose al siguiente nivel, pero no en todos los niveles con la misma intensidad. En los niveles de jefatura y gerencia, las habilidades gerenciales tienen más peso que las técnicas, pero éstas no pueden estar ausentes.

Todas las funciones de recursos humanos se relacionan entre sí, pero la evaluación del desempeño y desarrollo tienen una especial y estrecha relación. Uno de los beneficios de la evaluación de desempeño es que permite decidir promociones y su adecuada utilización será el input de la administración de carreras.

Según Spencer, el desarrollo tiene una estrecha relación con la capacitación y la ruta profesional o desarrollo de carrera. La comparación de las competencias individuales con los requisitos de competencias del puesto indicará qué clase de capacitación requiere cada persona, esto ayudará a los empleados a mejorar su desempeño laboral y los preparará para avanzar hacia niveles más elevados.

El plan de carrera para una familia de puestos es impersonal; es decir, se

confecciona a partir de la descripción del puesto y prescindiendo de las personas. Por el contrario, para elaborar un plan de sucesión se tomarán en cuenta las competencias actuales de las personas que ocupan cada puesto, sus posibilidades de ocupar otros en el futuro de acuerdo a su desarrollo, y las eventuales necesidades de capacitación y entrenamiento.

1.5.6.1 Funcionalidad del plan de carrera

“Los principales objetivos de los planes de carrera, sucesión y promoción son:

- Favorecer la retención del personal clave: Cuando un empleado anuncia que se retira porque tiene una oferta de la competencia, se le suele hacer una contraoferta que supera en salario a la propuesta que viene del exterior. Lo cual ocasiona inconvenientes como desajustes en las compensaciones de la compañía, promesas que luego no se pueden cumplir, fracaso en la retención del empleado y efecto contagio en los demás empleados.

La existencia de planes de carrera, promoción o sucesión, no es lo que decidirá que un empleado se quede, pero puede ser un elemento que este tenga en cuenta al comparar las ofertas.

Desde el punto de vista de la empresa, si no se dispone de un plan de carrera definido y de las herramientas que lo complementan (análisis de puestos, evaluación del desempeño), no se dispone de la información y de los elementos de juicio necesarios para evaluar las consecuencias de una contraoferta. Será complicado encontrar una adecuada y equilibrada para ambas partes.

- Asegurar la continuidad gerencial: muchas compañías tienen vacíos gerenciales. ¿Cómo se cubren? ¿Cuáles son las causas? ¿Es necesario tener más gerentes para cubrir este vacío? ¿Cuántos puestos gerenciales se han cubierto con los empleados menos malos? La respuesta a las preguntas se obtienen a partir de una gestión integrada de planes de carrera y sucesión.

- Posibilitar el desarrollo y la realización del personal: los planes de carrera basados en las competencias del puesto y en las del individuo resultarán en un adecuado planeamiento desde la óptica de la empresa, brindando a su vez satisfacción al empleado.

¿Cuántos empleados, eficaces de acuerdo a las competencias requeridas por su puesto actual, se ven abrumados y quizá hasta desesperados cuando se les premia con un puesto superior para el cual no están preparados?

Si no existe un plan de desarrollo profesional en la empresa, materializado en planes de carrera y sucesión que definan una evolución adecuada de capacidades, puede ocurrir que el empleado no conozca cuáles son las competencias que necesita desarrollar o potenciar, los puestos sean cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias, las empresas hagan un gasto en formación y no una inversión.” (2:366)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE DESARROLLO DE CARRERA DE UNA INSTITUCIÓN DESCENTRALIZADA

El capítulo siguiente incluye los elementos considerados para el desarrollo y realización de la investigación. En este sentido, se presenta la metodología empleada, incluyendo métodos, técnicas e instrumentos, los antecedentes y generalidades de la institución, y los hallazgos encontrados sobre el proceso de desarrollo de personas.

2.1 Metodología de la investigación

Para llevar a cabo la investigación sobre el plan de carrera de los puestos clave basado en la valoración del potencial de los colaboradores de una institución descentralizada, se requirió información a través de los métodos, técnicas e instrumentos siguientes.

2.1.1 Métodos de investigación

Los métodos son los medios o pasos aplicados en una investigación para alcanzar su objetivo. La investigación se elaboró utilizando el método científico y el método inductivo-deductivo, de la manera que se describe a continuación.

2.1.1.1 Método científico

Se aplicó el método científico en sus tres fases:

- Fase indagadora. Se recolectó información directamente de las fuentes primarias, constituidas por las encuestas y entrevistas aplicadas; y las secundarias, conformadas por los libros y textos consultados, además de información proporcionada por la institución.
- Fase demostrativa. Se utilizó para demostrar la validez de las hipótesis planteadas y la objetividad de los datos.

- Fase expositiva. Se aplicó en este trabajo, a través de procesos de conceptualización y generalización.

2.1.1.2 Método inductivo-deductivo

Los resultados finales y la comprobación de las hipótesis permitieron inferir, que para el desarrollo de los colaboradores dentro de la institución es necesario contar con herramientas de planificación orientadas al crecimiento de los colaboradores, con base en su potencial.

2.1.2 Técnicas de investigación

Para obtener la información referente al diagnóstico del proceso de desarrollo de personas de una institución descentralizada, se utilizaron las técnicas siguientes:

2.1.2.1 Observación directa

Se observó atentamente el proceso de desarrollo de personas dentro de la institución, tomando información y registrándola en la guía de observación diseñada para tal efecto.

2.1.2.2 Encuestas

Se aplicaron 16 encuestas a mandos medios de la institución, a través de una boleta diseñada e impresa para tal efecto. Los 16 mandos medios fueron seleccionados al azar, eligiéndose un mando medio por cada Departamento de la institución.

2.1.2.3 Entrevistas

Se realizaron tres entrevistas a profesionales en recursos humanos de la institución, utilizando la guía de entrevista diseñada y registrando los datos obtenidos en la misma.

2.1.3 Instrumentos

Se elaboraron formatos con el objetivo de obtener la información necesaria para la investigación, considerando los procesos de recursos humanos relacionados con el plan de carrera.

Se elaboraron en total tres formularios: guía de observación, boleta de encuesta y guía de entrevista. En el caso de la boleta de encuesta y la guía de entrevista, las mismas fueron aplicadas a cinco personas como prueba piloto, para determinar el grado de comprensión, lo cual permitió depurar el cuestionario. Así mismo, se utilizaron cuadros de vaciado y fichas bibliográficas.

Los instrumentos fueron utilizados de la manera siguiente.

- a) Guía de observación: se observó el proceso de desarrollo de personas dentro la institución y se registró en la misma información relevante.
- b) Boleta de encuesta: se utilizó para recolectar información de los mandos medios de la institución.
- c) Guía de entrevista: por medio de ésta se obtuvo información de los profesionales de recursos humanos de la institución.
- d) Cuadros de vaciado: se utilizaron para registrar la información obtenida en las encuestas realizadas y facilitar su análisis.
- e) Fichas bibliográficas: para la realización del estudio se investigó, obtuvo y extrajo información de varios libros relacionados con el tema de estudio.

2.2 Antecedentes de la institución objeto de estudio

La unidad de análisis es una institución descentralizada, que se dedica a la vigilancia e inspección del sistema financiero supervisado. A continuación se presenta una breve reseña histórica de la misma, los elementos de la planeación estratégica con que cuenta y su estructura organizacional.

2.2.1 Reseña histórica

La institución objeto de estudio surgió durante el gobierno del Dr. Juan José Arévalo Bermejo, al llevarse a cabo un programa de reformas que implicó la fundación de varias instituciones que eran necesarias para un mejor funcionamiento del sistema económico, entre las cuales también destaca la fundación de la Junta Monetaria y del Banco de Guatemala.

La institución se formó en 1946, a partir de la necesidad de ejercer orientación y supervigilancia de todas las funciones del sistema bancario. En sesiones de Junta Monetaria del 19 y 28 de agosto de 1946, se aprueba su plan de funcionamiento, su estructura organizacional y presupuesto de ingresos y egresos.

Inició labores formalmente el 2 de septiembre de ese mismo año, según consta en el Capítulo X de la primera Memoria de Labores del Semestre Julio-Diciembre 1946 del Banco de Guatemala. Dentro de sus principales objetivos se encontraban la estandarización de la nomenclatura contable y la unificación del mecanismo del sistema bancario.

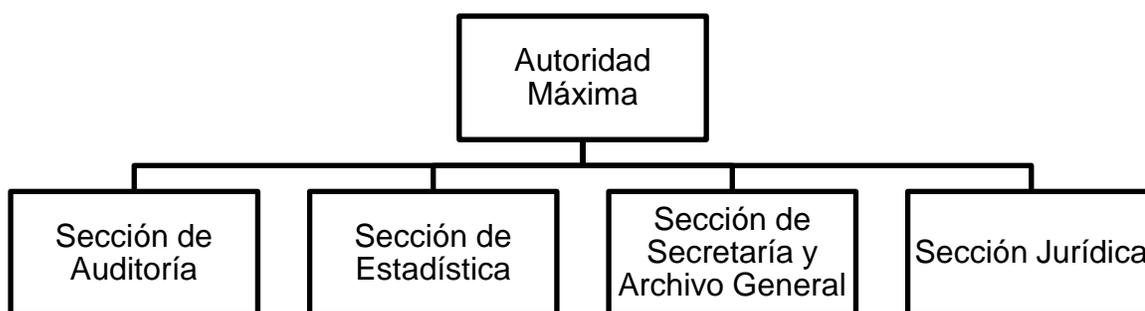
Con anterioridad a la creación de la institución, la función de vigilancia de los bancos fue regulada por primera vez en 1923, en la Ley de Inspección Bancaria. Más adelante, esta función fue asignada al Departamento Monetario y Bancario de la Secretaría de Hacienda, conforme a la Ley de Instituciones de Crédito, vigente de 1925 a 1946.

En este mismo año, se dispuso que el nombramiento de la máxima autoridad de la institución debe provenir de una terna que la Junta Monetaria proponga al Tribunal y Contraloría de Cuentas. Fue así como en 1946, la Junta Monetaria nombra como primera autoridad al señor José Joaquín Prieto Barrios, quien antes formara parte del Departamento Monetario y Bancario del Ministerio de

Economía y Trabajo.

En sus inicios, el personal estaba integrado por 17 miembros, y su estructura organizacional estaba conformada por la oficina del autoridad máxima, la sección de auditoría, sección de estadística, sección jurídica, y sección de secretaria y archivo general.

Gráfica 10
Organigrama de fundación de la institución objeto de estudio



Fuente: Información proporcionada por la institución. Año 2013.

En la memoria de fundación consta también que, al iniciar sus labores el personal del Departamento Monetario y Bancario del Ministerio de Economía y Trabajo asumió durante los primeros días, el desempeño de las atribuciones de la entidad, con lo que se evitó la discontinuidad del control y de la vigilancia de las operaciones bancarias durante aquel lapso transitorio.

En ese entonces el accionar de la organización se limitaba a la supervisión de cinco instituciones bancarias: Crédito Hipotecario Nacional, Ex Banco Central de Guatemala, Banco de Occidente, y Banco Lippman y Co. Posteriormente, como resultado del desarrollo de nueva legislación, se le trasladó la supervisión de las aseguradoras, afianzadoras, cooperativas de ahorro y crédito, almacenes

generales de depósito y sociedades financieras. A partir de 1979, las cooperativas de ahorro y crédito, salieron de su ámbito y quedaron sujetas a la fiscalización del Estado, a través de la Inspección General de Cooperativas – INGECOP-.

La entidad funcionó provisionalmente en el Departamento de Bienes Intervenidos, 7ª. Avenida Sur No.29, Ala Poniente, en la Zona 1, según consta en el acta de fundación. Años después, se trasladó a los niveles 8, 9 y 10 del edificio del Banco de Guatemala.

En 1989 se inició en Guatemala el proceso de modernización y liberación de las actividades bancarias y financieras, que dio origen a la reforma de la legislación financiera nacional. Como resultado de dicha reforma, a partir del 1 de junio de 2002, entró en vigencia el decreto No. 18-2002 del Congreso de la República, Ley de Supervisión Financiera.

La Ley de Supervisión Financiera define a la institución como un órgano de Banca Central, eminentemente técnico, que actúa bajo la dirección general de la Junta Monetaria y ejerce la vigilancia e inspección de las entidades que dicha Ley establece, y de las demás que otras leyes dispongan.

Es importante comentar que a la institución también le ha sido asignada la prevención e investigación administrativa del lavado de activos y financiamiento del terrorismo, dentro del sistema financiero, por medio de los Decretos Nos. 67-2001, Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, y 58-2005, Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo, ambos del Congreso de la República.

Desde sus inicios la institución ha implementado procedimientos para el eficaz resultado de su misión, los cuales contienen novedades de fondo y forma que, en

sus inicios, tendían a la estandarización, tanto de la nomenclatura de los sistemas contables, como en el mecanismo de los propios sistemas. Así mismo, los bancos, con la completa comprensión de las ventajas que habrían de derivarse, han demostrado una amplia actitud de cooperación, proporcionando los registros necesarios para conformar una estadística integral del sistema bancario, de gran impacto e importancia para la economía del país.

En los últimos años la institución ha trabajado en la mejora del proceso de supervisión bancaria, implementando estándares internacionales, emitiendo normativa prudencial e intensificando la retroalimentación de los resultados obtenidos en la labor de supervisión a los consejos de administración de las entidades supervisadas. Así mismo, ha desarrollado estrategias de prevención del Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo –LD/FT-, como el fortalecimiento de las medidas de prevención e investigación.

Durante los años 2010 y 2011 la institución emitió e impulsó, ante la Junta Monetaria, la Ley de la Actividad Aseguradora y su reglamentación, la cual apoya la gestión de riesgos por parte de las entidades supervisadas con base en las mejores prácticas. Así mismo se impulsó normativa novedosa sobre la operación de agentes bancarios y de servicios financieros móviles, que favorecen la incorporación al sistema financiero de segmentos de la población que han tenido poco o ningún acceso a los productos y servicios que dicho sistema ofrece.

Se realizaron además, durante esos mismos años, actividades con el objetivo de impulsar la educación financiera, en especial el lanzamiento del documento ABC de Educación Financiera. A nivel internacional, se estrecharon vínculos de cooperación con entes homólogos en la Región Centroamericana, América Latina y de otras latitudes del mundo, a través de la realización de actividades conjuntas. Por último, cabe mencionar que algunos de los procesos que realiza la institución se han certificado bajo la norma ISO 9001:2008, para brindar una

mejor atención a los usuarios internos y externos.

En la actualidad la principal función de la institución es la vigilancia e inspección de instituciones bancarias, sociedades financieras, compañías almacenadoras, compañías de seguros, casas de cambio, entidades fuera de plaza (off shore), casas de bolsa, emisores de tarjetas de crédito, grupos financieros y otras instituciones financieras que deben ser supervisadas según la ley. El detalle de las funciones que la organización tiene a su cargo se encuentra en el Artículo 3 de la Ley de Supervisión Financiera.

Durante sus más de 63 años de trayectoria, la entidad se ha caracterizado por llevar a cabo sus actividades de forma ordenada, con base en altos valores éticos y morales, y con un enfoque profesional de calidad y servicio, con lo cual busca el cumplimiento de su misión actual. La institución supervisa aproximadamente a 113 entidades, la mayoría de las cuales están incorporadas en 10 grupos financieros, que también son supervisados por la institución.

2.2.2 Planeación estratégica institucional

La institución cuenta con una trayectoria de planeación estratégica cuyo origen data alrededor de 1980, el proceso con más de 20 años de experiencia ha madurado desde la base inicial con la definición de la misión y visión institucional junto a los análisis FODA, hasta la implementación de teorías y metodologías modernas de planeación como el Balance Scorecard.

El proceso de planeación estratégica ha permitido crear en la organización el marco de referencia que a lo largo del tiempo consolida el enfoque y la realización de las actividades que según la ley la institución debe cumplir, sin embargo, el cumplimiento de su función esencial de supervisión puede enmarcarse dentro del fortalecimiento de diferentes líneas de acción que van desde la implementación de un modelo de supervisión basada en riesgos, el

desarrollo de medidas de prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo, hasta lo asociado con el fortalecimiento de la imagen institucional y la capacitación y aprendizaje de su personal.

El proceso de planeación, enfocado actualmente en la metodología del Balanced Scorecard, permite a la institución establecer las líneas de acción y medidas que permitan avanzar ordenadamente en el logro de los objetivos estratégicos definidos por las altas autoridades, quienes como parte esencial del proceso de planeación brindan las directrices y lineamientos para la definición de estos objetivos y participan a lo largo de todo el proceso. Dentro del proceso también participan los mandos medios y el personal relacionado con los diferentes temas estratégicos.

El desarrollo del proceso de planeación estratégica, está conformado por dos grandes segmentos, el diseño y la implementación del Plan Estratégico. El diseño comprende varias fases, la primera denominada plan para planear, en la cual se realiza la definición de criterios para el proceso de planificación, la presentación de la definición del proceso al equipo de planificación y la divulgación del proceso de planeación a los colaboradores de la institución.

En la segunda etapa se realiza un análisis situacional, efectuándose un diagnóstico de la situación actual y una previsión futura. Se evalúa la estrategia vigente, así como el entorno nacional, regional e internacional. En esta etapa se realizan talleres de aportes estratégicos, en los cuales personal de la institución realiza propuestas para enriquecer la estrategia actual; así como, pláticas de tendencias para conocer la manera en que impactan en la institución temas relacionados con el ámbito tecnológico, político social, económico-financiero y gestión humana; finalmente se realiza el diagnóstico por tema estratégico, que permite conocer los resultados alcanzados.

Seguidamente, se presenta la fase de definición y despliegue estratégico, durante la cual se determinan y/o validan las principales líneas de acción en las que se enfocará el esfuerzo de la institución, se desarrollan a detalle las actividades que se llevarán a cabo, y se definen las metas y los indicadores que medirán los resultados, lo que permitirá darle seguimiento a lo planificado.

Luego, se realiza la fase de presupuesto, en la cual se consideran todos los requerimientos de recursos que serán necesarios para la adecuada ejecución del plan de trabajo. Finalmente, se consolida y prepara el documento final y se traslada para su aprobación.

Una vez aprobado el plan, da inicio el segundo segmento: la implementación del plan, lo cual es responsabilidad de los coordinadores y encargados definidos en el Plan. Este segmento comprende las fases de ejecución del plan, reporte de avances, y seguimiento y gestión.

Las principales líneas de acción o temas estratégicos sobre las cuales se basa el Plan Estratégico Institucional en año 2014 son las siguientes:

- Supervisión basada en riesgos con un marco legal y regulatorio moderno.
- Prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo.
- Gestión de calidad del servicio a usuarios internos y externos de la institución.
- Proyección institucional.

2.2.2.1 Elementos de la planeación estratégica

Dentro de los elementos trascendentales de la planeación estratégica de la institución, se encuentran los siguientes:

Misión:

“Promover la estabilidad y confianza en el sistema financiero supervisado”.

Visión:

“Ser una institución de reconocida credibilidad que realiza una supervisión efectiva de las personas sujetas a su vigilancia e inspección, orientada al cumplimiento de estándares internacionales que sirva a la sociedad con responsabilidad y transparencia.

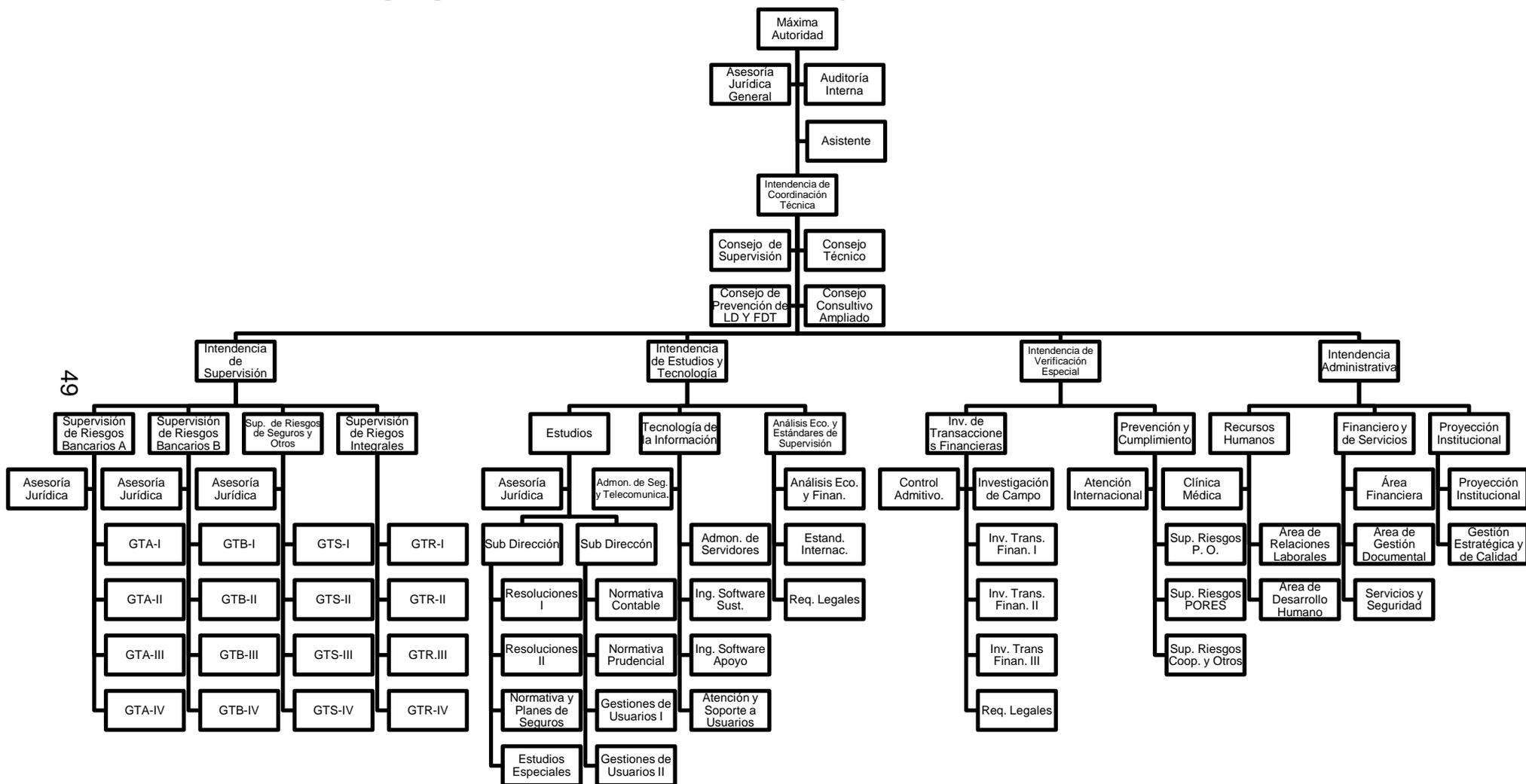
Con capacidad de respuesta oportuna, conformada por personal calificado, adaptable al cambio y comprometido con un servicio de calidad; apoyada en procesos integrados, tecnología y niveles de seguridad adecuados”.

2.2.3 Estructura organizacional

La institución se encuentra conformada por Asesoría Jurídica General, Auditoría Interna, cinco Intendencias y 12 Departamentos, los que a su vez se componen de diversos Grupos de Trabajo, Áreas y Unidades. Tanto la estructura organizacional como las funciones y actividades de las dependencias que la conforman, se revisan y actualizan anualmente, de acuerdo a las necesidades institucionales. En total la organización se encuentra conformada por aproximadamente 550 colaboradores.

Gráfica 11

Organigrama funcional de la institución objeto de estudio a diciembre de 2013



49

Fuente: Información proporcionada por la institución. Año 2013.

2.3 Situación actual del proceso de desarrollo de carrera en la institución

El proceso de desarrollo de carrera, se encuentra incluido dentro del proceso para desarrollar personas. El proceso para desarrollar personas a su vez, está conformado por otros dos procesos que se entrelazan y guardan estrecha relación entre sí, capacitación y programas de comunicación y consonancia.

En particular, el proceso de desarrollo de carrera, consiste en brindar a los colaboradores información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos con el objetivo de modificar sus hábitos y comportamientos y sean así más eficientes en lo que hacen. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos.

Los planes de desarrollo de carrera se integran con otros procesos de la administración de personas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y el reclutamiento y selección, con el objetivo de que los mismos se orienten de manera estratégica, con visión a largo plazo.

Con base en la entrevista realizada a los profesionales de recursos humanos de la institución y a la observación directa, se determinó que la institución cuenta con las herramientas y sistemas de información siguientes, relacionados con el proceso de desarrollo de personas:

- Sistema Informático de Desarrollo Humano: tiene por objetivo la visión integral de los procesos de recursos humanos por competencias laborales. Incluye diversos módulos y constituye básicamente una base de datos de los colaboradores de la institución, en la que se registran datos personales, y sus actuaciones en relación con la capacitación, entre otros. Su consulta se encuentra limitada a personal del Departamento de Recursos Humanos.
- Manual de puestos: Contiene todos los puestos de la institución. Su acceso se encuentra limitado al personal del Departamento de Recursos Humanos y

los directores de la institución.

- Plan de capacitación: Describe los cursos de capacitación que la institución brindará al personal a lo largo del año, indicando fechas aproximadas, objetivos y contenidos. Es de acceso público al personal de la institución.
- Guía personal de formación: Documento que detalla las necesidades de capacitación del personal por parte los jefes inmediatos. Cada colaborador puede consultar su Guía a través del portal interno.
- Plan personal de capacitación: Traducción operativa de las necesidades de capacitación. Describe las capacitación que cada colaborador recibirá a largo del año, con base en las necesidades previamente establecidas. Todos los colaboradores pueden consultarlo a través del portal interno.

De las herramientas y sistemas de información anteriores, los profesionales recursos humanos comentaron que el Manual de Puestos, el Plan de Capacitación, la Guía Personal de formación y el Plan Personal de Capacitación, son los que se relacionan directamente con el proceso de desarrollo de carrera.

A pesar de ello, ninguno de los mismos fue creado para este fin y por lo tanto, no tienen la utilidad ni cumplen con los objetivos, que persiguen las herramientas de planificación de carrera. Adicionalmente, cabe comentar que en el caso del Manual de Puestos no es de acceso público, por lo cual si un colaborador desea consultar un perfil de puesto debe solicitarlo al Departamento de Recursos Humanos.

En cuanto al desarrollo de carrera del personal dentro de la institución, los profesionales de recursos humanos opinaron que sí se desarrolla la carrera del personal, ya que se brinda capacitación constante a los colaboradores y se les incentiva por medio de reintegros económicos al estudiar alguna licenciatura, maestría o idioma, relacionados con las funciones que desempeñan.

En contraposición con lo argumentado, al solicitar a los mismos profesionales que indicaran las actividades que realizan para desarrollar la carrera del personal dentro de la institución, expresaron que únicamente se da la oportunidad de aplicar a otros puestos institucionalmente, lo cual no se cumple siempre, ya que dependiendo de cómo se encuentre presupuestada la plaza, la convocatoria se envía solamente dentro del departamento en el cual la plaza está vacante, o a toda la institución.

En contraste con los resultados de la encuesta aplicada a los mandos medios, 12 personas encuestadas, opinaron que en la institución no se desarrolla la carrera del personal. Expresaron que muchos de los colaboradores tienen potencial y cumplen con los requisitos para aplicar a otros puestos, sin embargo la convocatoria para optar a puestos disponibles, en ocasiones se envía únicamente al personal que se encuentran en el departamento en el que la plaza está vacante, quedando fuera personas con potencial que cumplen los requisitos del puesto.

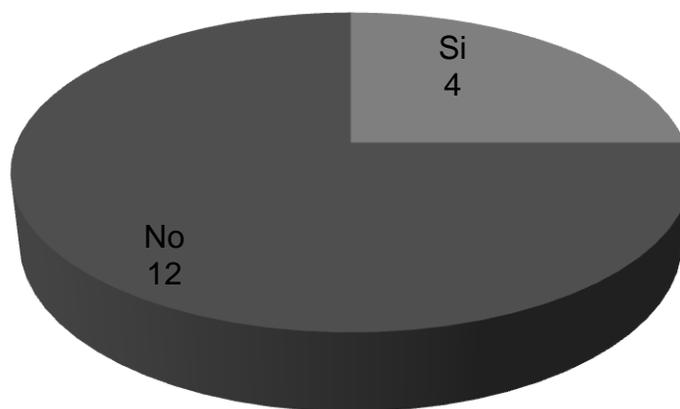
Además, opinaron que no existe capacitación en otros puestos que los colaboradores podrían ocupar, citando como ejemplo los nombramientos temporales para cubrir a un mando medio, ya que si bien la persona nombrada tiene el potencial, los requisitos para ocupar el cargo y sabe cómo realizar el trabajo, es necesario que desarrolle otras competencias como liderazgo, relaciones interpersonales, negociación, entre otros, los cuales además le serán de utilidad en un futuro para ocupar el cargo de manera permanente.

Expresaron que no necesariamente el desarrollo de carrera implica un ascenso, también pueden asignar nuevas funciones al personal para enriquecer su experiencia y conocimientos, o realizar traslados horizontales reubicando al personal según sus intereses y las necesidades de la institución.

Adicionalmente, comentaron que consideran importante que se establezca una ruta de desarrollo de carrera desde la incorporación del colaborador, brindando un adecuado seguimiento e integrándola con el proceso de capacitación.

Por otra parte, sólo 4 de los encuestados respondieron que sí se desarrolla la carrera dentro de la institución, ya que hay incentivos económicos por medio de los cuales se proporcionan los medios necesarios para que los colaboradores puedan profesionalizarse y puedan optar a cargos superiores. También opinaron que la carrera del personal se desarrolla mediante el programa de capacitación existente. Los resultados se muestran en la gráfica siguiente.

Gráfica 12
Opinión en relación al desarrollo de carrera dentro de la institución



Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

2.3.1 Análisis del proceso de capacitación como herramienta para el desarrollo de carrera

El proceso de capacitación es uno de los pilares fundamentales que apoya el desarrollo de carrera de un colaborador dentro de la institución, ya que, proyectado a largo plazo, le permitirá obtener no solo los conocimientos para mejorar las destrezas desempeñadas en el puesto actual, sino también

prepararse para desempeñar los puestos potenciales.

Según lo observado en el procedimiento de capacitación establecido por la institución, el mismo tiene por objetivo llevar a cabo las actividades de capacitación que permitan el desarrollo y actualización de conocimientos, habilidades y destrezas (competencias) requeridas por el personal en su puesto de trabajo, es importante entonces resaltar que el enfoque de la capacitación se limita al puesto de trabajo actual del colaborador.

El procedimiento de capacitación inicia con la Detección de Necesidades de Aprendizaje (DNA), cuyo resultado es la Guía Personal de Formación (GPF). La GPF, que refleja la DNA de cada colaborador, es un documento que permite conocer, conforme el perfil y descripción de puesto, la brecha entre lo que el colaborador debe conocer y lo que realmente conoce. Los colaboradores pueden acceder a su GPF mediante el portal interno de la Institución.

La DNA se realiza, y por lo tanto la GPF se actualiza, en tres momentos: de manera general cuando el Departamento de Recursos Humanos lo solicita a todos los Departamentos (no existe una periodicidad establecida), cuando el colaborador cambia de puesto y/o funciones, y cuando un colaborador de reciente ingreso cumple el período de prueba de dos meses. De cualquiera de las tres maneras, el Departamento de Recursos Humanos solicita a los jefes inmediatos actualizar la GPF y posteriormente ingresa los datos al sistema.

El proceso de capacitación en la institución, se da en tres vías según su fuente:

- a) Capacitación interna: Toda aquella actividad de capacitación que se realiza dentro de las instalaciones de la institución.
- b) Capacitación extramuros: Toda aquella actividad de capacitación que se realiza fuera de la institución pero dentro del país.
- c) Capacitación en el exterior: Toda aquella actividad de capacitación que se

realiza fuera del país.

El Plan de Capacitación de la institución es un anexo del Plan Estratégico Institucional, en él se describen los programas y temas de capacitación a ser desarrollados y de este se desglosa el Plan Cuatrimestral de Capacitación. Una vez elaborados el Plan de Capacitación y el Plan Cuatrimestral, se buscan y evalúan propuestas de proveedores de capacitación, para posteriormente identificar participantes con brecha según su GPF.

En el caso de la capacitación interna, el nombramiento del colaborador para participar puede provenir con base a lo establecido en el plan de capacitación o mediante la solicitud de una autoridad para llevar a cabo una actividad de capacitación, en este caso el Departamento de Recursos Humanos no nombra a los participantes con base a sus brechas, sino que solicita a los directores designar a los participantes.

El nombramiento para capacitación extramuros y en el exterior se da mediante la detección de recursos humanos o a través de la solicitud del jefe inmediato para que el colaborador participe. En el primer caso, el proceso se inicia cuando el Departamento de Recursos Humanos conoce sobre el evento de capacitación, posteriormente identifica a los participantes con brecha según la GPF y nombra a los colaboradores correspondientes. En el segundo caso, las autoridades solicitan la capacitación al Departamento de Recursos Humanos, incluyendo el nombre de las personas designadas.

Con base en el proceso de capacitación descrito anteriormente, se observó que en ninguna de las etapas del mismo, se considera formalmente el potencial que poseen los colaboradores para ocupar puestos más altos, para nombrarlos a eventos de capacitación.

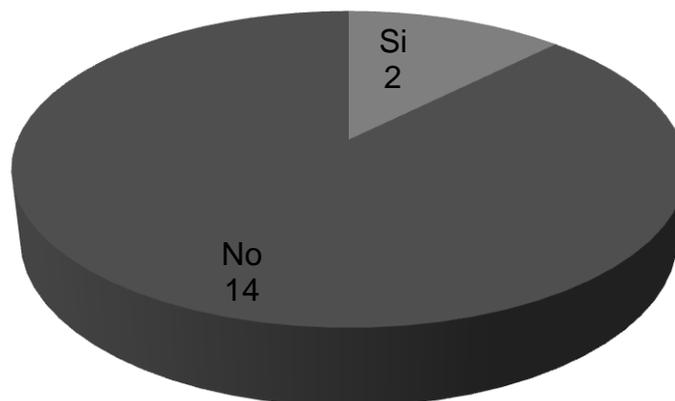
Adicionalmente, en la entrevista realizada a los profesionales de recursos humanos, se solicitó que marcaran en el listado proporcionado, las actividades que realiza la institución para desarrollar la carrera del personal, el listado incluía el brindar capacitación enfocada en los puestos que el colaborador podría llegar a ocupar, ninguno de los profesionales indicó que esta actividad se lleva a cabo en la institución.

Asimismo, al encuestar a los mandos medios sobre el enfoque de la capacitación, el 14 de los encuestados indicaron que la capacitación no se enfoca en los puestos potenciales, expresaron que si bien existe un programa de capacitación, el mismo no se integra con las necesidades de la organización y de los colaboradores a futuro.

Por otro lado, tal y como se aprecia en la gráfica siguiente, el 2 personas encuestadas opinaron que sí existe capacitación enfocada en los puestos que el colaborador podría ocupar, ya que la capacitación que se recibe, aun cuando esté enfocada en el puesto actual puede aplicarse también en otros puestos.

Sin embargo, cabe agregar que si bien la capacitación que se recibe en el puesto actual puede aplicarse en otros puestos, el objetivo que la misma persigue es el de brindar herramientas y conocimientos y modificar conductas en el puesto actual, y no se orienta a puestos de mayor jerarquía.

Gráfica 13
Enfoque de la capacitación en puestos potenciales



Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Derivado de ello, se estableció que la institución no cuenta con capacitación enfocada en los puestos potenciales, sino que planifica la misma con base al puesto actual, lo que minimiza la capacitación a un plan a corto o mediano plazo, que no permite preparar al colaborador para el largo plazo, con formación hacia los puestos que podría llegar ocupar.

2.3.2 Análisis del proceso de reclutamiento y selección como herramienta para el desarrollo de carrera

El proceso de reclutamiento y selección, forma parte de los procesos para integrar personas. Por una parte, el reclutamiento es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados para una plaza. Por otra, la selección es un proceso conformado por técnicas que proporcionan datos confiables y permiten tomar una decisión para incorporar talentos a la organización. Tanto el reclutamiento como la selección pueden ser internos o externos, en función de su aplicación.

El objetivo del proceso de reclutamiento y selección, sea externo o interno, es elegir al personal idóneo para ocupar las plazas vacantes dentro de la

organización. En consecuencia, el proceso puede resultar en la incorporación de personal externo a la institución, o bien en la promoción de alguno de los colaboradores.

El desarrollo de carrera implica un crecimiento, adquisición y aplicación continua de las competencias de una persona. Organizacionalmente, dicha aplicación se potencializa ubicando al colaborador en un puesto que implique la utilización de estas competencias mediante las funciones a desempeñar. Esta ubicación para potencializar las competencias es la que se da a través del proceso promoción.

Sin embargo, la promoción o traslado horizontal debe apoyarse en un proceso que asegure la elección del mejor candidato para ocupar el puesto, tal como lo hace el proceso de reclutamiento y selección. Es aquí donde el plan de carrera y el proceso de reclutamiento y selección se entrelazan, permitiendo ubicar a los colaboradores en una plaza a fin a las competencias que poseen. Es por ello que, la igualdad de oportunidades para que los colaboradores puedan aplicar a puestos vacantes dentro de la organización, cuando cumplen los requisitos, se considera de relevante importancia para contar un plan de carrera.

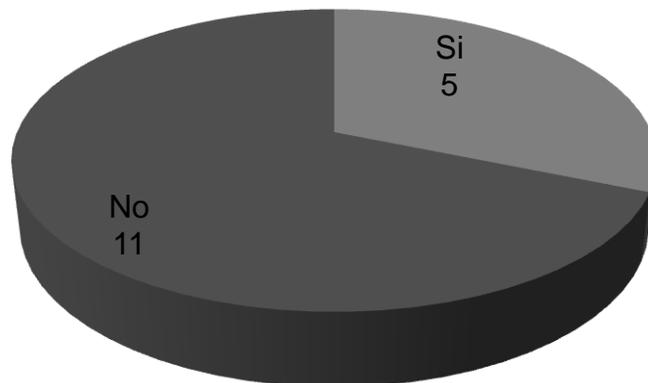
Al respecto, en la entrevista realizada a los profesionales de recursos humanos, se solicitó que indicaran, por medio de un listado proporcionado, si en la institución se brindaba a los colaboradores oportunidad de aplicar a otros puestos dentro y fuera de su departamento, los profesionales indicaron que sí, sin embargo expresaron que no se cumple siempre, dependiendo del presupuesto de plazas, la convocatoria se envía solamente dentro del departamento en el cual la plaza está vacante, o a toda la institución.

En la encuesta realizada a mandos medios, cuyo resultado se muestra en la gráfica siguiente, el 11 de los encuestados opinaron que no se brinda a los colaboradores la oportunidad de aplicar a plazas de mayor jerarquía cuando

dichas plazas se encuentran fuera de sus departamentos.

Gráfica 14

Oportunidad de aplicar a plazas de mayor jerarquía en otro departamento



Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Con relación al tema opinaron que hace falta una regulación, ya que existen políticas de administración de recursos humanos que norman el proceso de reclutamiento y selección, sin embargo la misma normativa ampara que en ocasiones se brinde la oportunidad de optar solamente a las personas que se encuentran dentro del departamento en el cual la plaza está vacante, dependiente de cómo se encuentre en el presupuesto de plazas.

Por otro lado, 5 de las personas encuestadas opinaron que sí se brinda la oportunidad de optar a plazas de mayor jerarquía a los colaboradores fuera de su departamento. Argumentaron que hay una normativa para el efecto, sin embargo como se indicó anteriormente, la normativa se basa en cómo esté presupuestada la plaza para convocar.

De esta manera se evidencia que no se brinda la oportunidad a los colaboradores con potencial para desarrollar su carrera en otra dependencia de la institución, limitando su crecimiento dentro de su propio departamento.

Además, esto implica que el tiempo para obtener una promoción sea más largo y por ende el crecimiento sea más lento.

En la entrevista realizada a los profesionales de recursos humanos, expresaron que cuando existe una plaza vacante la mayoría de veces el proceso se realiza internamente, es decir con colaboradores de la institución, dando a lugar una promoción, debido a que se busca desarrollar al personal y ya que en algunos puestos, y esencialmente en los puestos clave, es sumamente necesario que se conozca sobre la cultura organizacional.

Adicionalmente, los profesionales de recursos humanos consideran que en ocasiones cuando existen plazas vacantes en la institución, las mismas podrían ocuparse con colaboradores internos en lugar de buscar personal externo, ya que el personal interno posee la ventaja de conocer la cultura de la organización, cultura muy diferente a la del resto de organizaciones debido a la naturaleza de la institución.

En cuanto a la opinión de los mandos medios sobre el tema, todos los encuestados respondieron que en efecto, las plazas vacantes de la institución podrían ocuparse con colaboradores internos.

Además, consideran que las contrataciones externas deben limitarse a plazas que requieran conocimientos o experiencia demasiado específicos, que difícilmente se encuentran en el personal interno, lo cual la institución no realiza en todos los casos. Asimismo, opinaron que la experiencia, competencias, capacitación, potencial y conocimiento que tiene el personal interno deberían ser aprovechados colocándolos en las plaza vacantes.

Cabe comentar que, es el Director del departamento que solicita la plaza, quien decide si el proceso de reclutamiento y selección se hará interna o externamente,

mediante los formularios diseñados para el efecto.

Aunque el Departamento de Recursos Humanos realiza el proceso con base a lo requerido por el solicitante, sin realizar previo análisis sobre la aplicación interna o externa del proceso, en ocasiones sugiere que el proceso se realice de manera “mixta”, es decir con candidatos internos y externos. A pesar de ello, no existe ningún lineamiento o política en cuanto a en qué casos Recursos Humanos sugiere que el proceso sea interno, externo o mixto; lo cual origina que eventualmente los procesos de promoción queden a discreción del jefe inmediato sin considerar el potencial de los colaboradores de otras áreas. Esto limita aún más las oportunidades de desarrollo de los colaboradores de la institución.

Asimismo, el poseer un plan de carrera proporciona a la organización el beneficio de contar con personal competente y listo para ocupar el puesto, minimizando de esta manera los tiempos y costos del proceso de reclutamiento y selección, mayormente al ocupar puestos clave, ya que al no cubrir los mismos en corto tiempo podría generarse una crisis organizacional.

Costo de reclutamiento, selección e inducción por procesos externos

Dentro de los costos vinculados al proceso de reclutamiento y selección externo se encuentran los costos en que se incurre para adquirir candidatos, como anuncios en el periódico o bases de datos, costos de entrevistas iniciales, papelería, costos de hora hombre que invierte el analista de recursos humanos para entrevistar y realizar pruebas psicométricas, costos administrativos de contratación y colocación de la persona de reciente ingreso y costo de inducción, entre otros.

Para calcular el costo en el que la institución incurre al realizar un proceso de reclutamiento y selección externo, se consideraron los costos siguientes:

- Anuncios en diferentes formas y medios.

- Horas invertidas en la organización de bases de datos de currícula, selección de currícula, llamadas telefónicas, aplicación y calificación de evaluación técnica y pruebas psicométricas, entrevistas, elaboración de informe final, y elaboración de papelería de contratación.
- Fotocopias, impresiones y material de oficina utilizado en el proceso.
- Alimentación durante el proceso de reclutamiento y selección.
- Pruebas psicométricas, de inglés y otros estudios requeridos.
- Evaluación médica.

Cabe mencionar que a solicitud de la institución el detalle de costos de cada uno de los renglones no será desglosado en la presente investigación. Sin embargo, con base a la información obtenida se estableció que los costos de reclutamiento y selección de procesos externos oscilan entre Q5,000.00 y Q7,000, para la contratación de una persona.

Por otro lado, para calcular los costos de inducción de personal al contratarse una persona externa se consideraron los elementos siguientes:

- Manuales, folletos y material de inducción.
- Alimentación durante el proceso de inducción.
- Horas invertidas en la coordinación de la inducción, charlas, entrenamiento en el puesto de trabajo, y adaptación e integración en el puesto.

Según los cálculos efectuados para cada uno de los rubros, se estableció que los costos de inducción oscilan entre Q16,000.00 y Q18,000.00, considerando una semana de entrenamiento en el puesto de trabajo y tres semanas para la adaptación e integración del colaborador de reciente ingreso en el puesto.

Finalmente, se determinó que el costo de reclutamiento, selección e inducción al realizar un proceso externo se encuentra entre Q20,000.00 y Q24,000.00, por colaborador contratado.

Costo de reclutamiento, selección e inducción para procesos internos

Con el objetivo de costear el proceso de reclutamiento y selección interno, se consideraron los costos siguientes:

- Horas invertidas en la verificación de colaboradores internos que llenan los requisitos del puesto, aplicación y calificación de evaluación técnica y pruebas psicométricas, entrevistas, y elaboración de informe final y de papelería de contratación.
- Fotocopias, impresiones y material de oficina utilizado en el proceso.
- Alimentación durante el proceso de inducción.
- Pruebas psicométricas, de inglés y otros estudios requeridos.

De acuerdo con la información obtenida en cada uno de los rubros, se determinó que los costos de reclutamiento y selección de procesos internos totalizan aproximadamente entre Q2,000.00 y Q4,000.00, por colaborador promovido. Cabe mencionar que estos se encuentran significativamente por debajo de los costos por realizar contrataciones.

Los elementos considerados para calcular los costos de inducción de personal al realizar una promoción fueron los siguientes:

- Horas invertidas en la coordinación de la inducción, charlas, entrenamiento en el puesto de trabajo, y adaptación e integración en el puesto.

En este sentido, los costos de inducción se encuentran entre Q10,000.00 y Q12,000.00 considerando una semana de entrenamiento en el puesto de trabajo y dos semanas para la adaptación e integración del colaborador, una semana menos que las contabilizadas para procesos externos, ya que la adaptación es más rápida por tratarse de un colaborador interno.

El costo de reclutamiento, selección e inducción al realizar procesos externos suma alrededor de Q12,000.00 y Q16,000.00, por colaborador ascendido.

Es necesario mencionar que los costos de reclutamiento, selección e inducción para procesos externos, sobrepasan a los de los procesos internos por una diferencia sumamente significativa.

2.4 Situación actual de la valoración del potencial

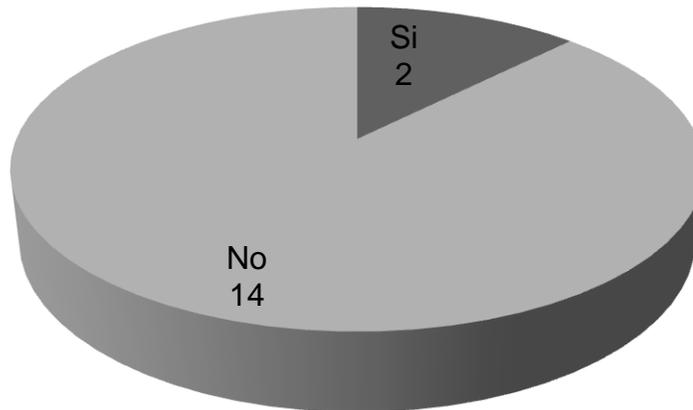
La valoración del potencial, se define como el análisis de lo que un trabajador puede llegar a hacer o ser en el futuro dentro de la organización. Es la evaluación del talento del personal. El potencial indica el talento que una persona posee y constituye un factor estratégico en toda organización, ya que mediante el desarrollo del talento de las personas que la conforman, se logra simultáneamente, el desarrollo de la misma organización.

El desarrollo del talento le permitirá a los colaboradores desempeñar roles de superior responsabilidad de acuerdo a su perfil. Sin embargo, el potencial previo a desarrollarse debe identificarse, lo cual implica por una parte evaluarlo y por otra gestionarlo. La evaluación tiene como propósito descubrir el talento profesional existente dentro de la organización, mientras que por medio de la gestión, se desarrolla de forma consistente dicho talento.

Es evidente entonces que el no contar con herramientas que coadyuven a la valoración del potencial, genera no sólo una limitación en cuanto al desarrollo de la organización, sino que también impacta en la colocación adecuada del personal de acuerdo a su potencial y competencias, lo cual redundará en personal subutilizado y contribuye a la ineficiencia de la organización.

En relación con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los mandos medios de la Institución objeto de estudio, 14 de los encuestados expresaron que no existen instrumentos o métodos para la valoración del potencial. Los resultados de la encuesta se muestran en la gráfica siguiente.

Gráfica 15
Existencia de métodos para la valoración del potencial



Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Solamente 2 de las personas encuestadas opinaron que sí existen instrumentos o métodos para la valoración del potencial, comentaron que los instrumentos utilizados son la Evaluación del Desempeño y la Guía Personal de Formación, sin embargo, aunque cierta parte de los mismos podrían utilizarse para dichos fines, no cuentan con un apartado específico que se refiera a la valoración del potencial como tal, ni se enlaza con la trayectoria de carrera del colaborador.

Por otra parte, en la entrevista realizada a los profesionales de recursos humanos de la organización los mismos expresaron que no se cuenta con instrumentos o métodos de valoración de potencial.

2.4.1 Análisis del proceso de evaluación del desempeño como herramienta para la valoración del potencial

Como se mencionó anteriormente, la valoración del potencial es la evaluación del talento del personal, la cual tiene como propósito descubrir el talento profesional existente dentro de la organización considerando factores de personalidad,

escolaridad, experiencia, trayectoria y competencias, entre otros.

Por otro lado, la evaluación del desempeño permite determinar el rendimiento del empleado con respecto a las funciones que está desempeñado. Las evaluaciones proporcionan información valiosa que permite al área de recursos humanos obtener retroalimentación y tomar decisiones en cuanto a traslados y rotación de personal, despidos, políticas de compensación, necesidades de capacitación, planeación de carrera y planes de sucesión, entre otras.

Un instrumento de evaluación del desempeño que incluya la exploración de factores como escolaridad, experiencia, trayectoria y competencias, entre otros, será una herramienta que permita la valoración o evaluación del potencial con que cuenta el colaborador, para posteriormente establecer su línea de carrera.

Según la entrevista efectuada a los profesionales de recursos humanos de la institución, se determinó que las acciones que se realizan en base a los resultados de la evaluación del desempeño son capacitación, seguimiento a compromisos de desempeño y coaching por medio de la retroalimentación que brinda cada uno de los jefes inmediatos, la valoración del potencial o establecimiento del plan de carrera no son considerados al momento de realizar evaluación.

2.5 Análisis y discusión de resultados

En relación al desarrollo de carrera del personal, se determinó que como incentivo la institución brinda capacitación en el puesto de trabajo y reintegros económicos por estudios. Sin embargo, no se realizan actividades que apoyen el desarrollo de la carrera del personal dentro de la institución, cómo el entrenamiento en otros puestos, la capacitación enfocada en los puestos potenciales, y en la mayoría de casos no se brinda la oportunidad de aplicar a puestos en otros departamentos. Lo cual, representa deficiencias en el proceso

de desarrollo de carrera.

Se determinó que aunque la institución cuenta con algunas herramientas y sistemas de información, relacionados con el proceso de desarrollo de personas, debido a que los mismos no fueron creados para este fin, no tiene la utilidad ni cumple con los objetivos que persiguen las herramientas de planificación de carrera. Adicionalmente, cabe comentar que, en el caso del Manual de Puestos, no es de acceso público y si un colaborador desea consultarlo debe solicitarlo al Departamento de Recursos Humanos.

Por lo tanto, se estableció que la institución objeto de estudio, no cuenta con herramientas que apoyen el desarrollo de carrera de los colaboradores dentro de la institución.

En cuanto a la consideración del potencial en las herramientas con que cuenta la institución, la investigación reveló que aunque no existen instrumentos o métodos para la valoración del potencial, sí se cuenta con una herramienta para la Evaluación del Desempeño, la cual al modificarse, podría utilizarse para dichos fines.

En relación al proceso de reclutamiento y selección interno, se estableció que aunque muchos de los colaboradores tienen potencial y cumplen con los requisitos para aplicar a puestos en otros departamentos, en ocasiones, por razones presupuestales el reclutamiento se realiza únicamente dentro del personal que se encuentran en el departamento en el que la plaza está disponible, quedando fuera personas con potencial que cumplen los requisitos del puesto. Existe una normativa relacionada con el proceso de reclutamiento y selección que ampara dicha situación.

De esta manera, se evidencia que no se brinda la oportunidad a los

colaboradores con potencial para desarrollar su carrera en otra dependencia de la institución, limitando su crecimiento dentro de su propio departamento. Además, esto implica que el tiempo para obtener una promoción sea más largo y por ende el crecimiento sea más lento.

Se estableció que cuando existe una plaza vacante la mayoría de veces el proceso se realiza internamente, ya que en algunos puestos, y esencialmente en los puestos clave, es sumamente necesario que se conozcan ciertos aspectos relacionados con el giro de la institución. Sin embargo, han existido ocasiones en las cuales las plazas vacantes podrían haberse ocupado con colaboradores internos en lugar de buscar personal externo.

En ocasiones el Departamento de Recursos Humanos, sugiere que el proceso de reclutamiento y selección se realice con candidatos internos y externos, sin embargo no existe ningún lineamiento que indique los casos en los que Recursos Humanos realiza dicha sugerencia, lo cual origina que eventualmente los procesos de promoción queden a discreción del jefe inmediato sin considerar el potencial de los colaboradores. Esto limita aún más las oportunidades de desarrollo.

Se determinó que al contratar a una persona, el costo de reclutamiento, selección e inducción casi duplican el costo de realizar una promoción. Es decir que el realizar procesos de reclutamiento y selección externos resulta mucho más costoso para la institución que el realizar procesos de reclutamiento y selección internos.

En cuanto al proceso de capacitación se observó que el mismo se limita al puesto de trabajo actual del colaborador, sin considerar el potencial que el colaborador posee para ocupar otros puestos. Esto restringe la capacitación a un plan a corto o mediano plazo, que no permite preparar al colaborador para los

puestos que podría llegar ocupar a largo plazo. Asimismo, se estableció que es importante el entrenamiento en otros puestos, con el fin de conocer el desempeño del colaborador en el puesto y con el objetivo de que el colaborador se encuentre preparado para asumir el mismo cuando se presente la oportunidad.

El no contar con herramientas que coadyuven al desarrollo de carrera considerando el potencial, genera no sólo una limitación en cuanto al desarrollo de la organización, sino también impacta en la colocación adecuada del personal de acuerdo a su potencial y competencias, lo que redundaría en personal subutilizado y contribuye a la ineficiencia de la organización.

CAPÍTULO III

PROPUESTA PLAN DE CARRERA DE LOS PUESTOS CLAVE BASADO EN LA VALORACIÓN DEL POTENCIAL DE LOS COLABORADORES DE UNA INSTITUCIÓN DESCENTRALIZADA

Con base en el trabajo de campo efectuado, la información recabada y el análisis realizado de los resultados obtenidos, se lograron identificar diversas deficiencias en el proceso de desarrollo de carrera en la institución.

Por lo tanto, en este capítulo se presenta la propuesta de Plan de Carrera de los Puestos Clave Basado en la Valoración del Potencial, que incluye la justificación, objetivos y alcances de la propuesta, así como el establecimiento de puestos clave, las competencias básicas y genéricas aplicadas a los puestos tipo para su desarrollo hacia los puestos clave, formación y desarrollo de competencias, la metodología para la valoración del potencial, el Plan de Carrera propuesto, el plan de acción para implementar la propuesta y el costo de implementación de la propuesta.

3.1 Justificación de la propuesta

El proceso de desarrollo de carrera, parte de los seis procesos de la administración de personas, consiste en brindar los colaboradores información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas, y conceptos para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficientes en lo que hacen.

Los planes de desarrollo de carrera deben integrarse con otros procesos de la administración de personas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y la planificación de personas, con el objetivo de que los mismos se orienten de manera estratégica, con visión a largo plazo.

La carrera individual y las necesidades organizacionales son los pilares sobre los cuales se construye el sistema de desarrollo de carrera, de manera que, la eficacia y satisfacción de los trabajadores guardan relación con la consecución de los objetivos de la organización.

En este sentido, y de acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación efectuada, se determinó que la institución presenta varias deficiencias en el proceso de desarrollo de carrera, debido a la carencia de herramientas de planificación orientadas al crecimiento de los colaboradores dentro de la institución considerando su potencial.

La falta de la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que poseen potencial y se encuentran preparados para ocupar puestos más altos puede impactar no sólo en el clima de la organización al generar insatisfacción laboral, inestabilidad, percepción errónea sobre la igualdad de oportunidades y falta de compromiso, entre otros, sino también representar una utilización ineficiente de recursos humanos y financieros, al incrementar los costos de reclutamiento y selección, inducción, capacitación, además de promover la subutilización del potencial y talento que los colaboradores poseen.

Cuando no existe un plan de desarrollo de carrera que defina una evolución adecuada de capacidades, el colaborador desconoce cuáles son las competencias que necesita desarrollar o potenciar, los puestos son cubiertos con personas que no tienen las competencias necesarias, y la empresa realiza un gasto en capacitación y no una inversión.

Por otro lado, dentro de los beneficios de contar con un plan de carrera, se encuentra el asegurar la continuidad y la posibilidad de brindar desarrollo y realización al personal. Los planes de carrera basados en las competencias del puesto y en las del individuo generan un proceso de selección interno adecuado,

brindado satisfacción al colaborador y reduciendo costos para la organización.

Con la finalidad de eliminar y/o minimizar las deficiencias existentes en el proceso de desarrollo de personas en la institución y con base en la investigación documental y de campo realizada, a continuación se presenta la propuesta de Plan de Carrera de los Puestos Clave Basado en la Valoración del Potencial.

3.2 Objetivos del plan de carrera propuesto

Para la implementación de las herramientas propuestas, es necesario definir las finalidades del plan de carrera propuesto.

a) General

Contar con herramientas de planificación que apoyen el desarrollo profesional gradual de los colaboradores y consideren el potencial de los mismos, mostrando las rutas de crecimiento y requisitos necesarios para ocupar puestos de mayor jerarquía y complejidad. Lo cual a su vez permitirá optimizar los recursos institucionales y asegurar la continuidad de la organización, a través de la eficiente aplicación del talento humano.

b) Específicos

- Asegurar que la institución continúe con su funcionamiento ocupando los puestos clave en corto tiempo.
- Desarrollar en los colaboradores las competencias básicas y genéricas necesarias para ocupar puestos más altos, mediante las estrategias de formación y desarrollo propuestas para el cierre de brechas que los colaboradores posean.
- Evaluar el potencial que los colaboradores poseen, incluyendo su valoración en los procesos de reclutamiento y selección.
- Mostrar las rutas de desarrollo y los requisitos necesarios para crecer gradualmente y con base al potencial de los colaboradores dentro de la

institución.

- Fomentar en los colaboradores el interés por la autogestión de su carrera.
- Contar con una herramienta base para la implementación de planes de sucesión.

3.3 Alcances

Es suma importancia esclarecer que, aunque ya se ha mencionado anteriormente en el marco teórico, el plan de carrera es impersonal, se plantea a partir de la descripción de puestos y prescindiendo de las personas. Por otra parte, es a través del plan de sucesión que se identifican a los candidatos potenciales que pueden ocupar ciertos cargos.

Una vez establecida dicha diferencia, a continuación se exponen los alcances que tendrá la presente propuesta:

- a) Identificar los puestos clave que al estar vacantes podrían generar una crisis organizacional.
- b) Establecer los puestos tipo de la institución, a través de los cuales pueden llegar a ocuparse los puestos clave.
- c) Definir las competencias básicas y genéricas, requisitos formales institucionales, y formación y desarrollo necesario para desempeñar cada uno de los puestos tipo.
- d) Establecer una metodología e instrumentos para valorar el potencial que los colaboradores poseen.
- e) Incluir la valoración del potencial dentro de los requisitos necesarios para optar a puestos de mayor jerarquía.
- d) Definir las rutas para desarrollar la carrera de los colaboradores dentro de la institución.
- f) Crear un instrumento que apoye a los colaboradores en la autogestión de su carrera.

3.4 Establecimiento de puestos clave

Frecuentemente el criterio para determinar los puestos clave es el nivel jerárquico o la elección de familias de puestos de alta gerencia o directivos. Sin embargo, en ocasiones dicho tipo de puestos no son los únicos que se consideran esenciales dentro de una organización, existen puestos no necesariamente gerenciales que al estar vacantes podrían generar una crisis organizacional.

En este sentido, para la selección de puestos clave se realizó un análisis de la planeación estratégica de la institución objeto de estudio, en la cual se presenta a los Intendentes y Directores como responsables de desarrollar y ejecutar los temas estratégicos establecidos.

A pesar de ello, de conformidad con la ley aplicable a la institución, los ocupantes de dichos cargos deben ser propuestos por la autoridad máxima de la institución, para su elección ante la Junta Monetaria, por lo cual al no tener certeza de que la persona seleccionada para ocupar dicho cargo esté entre los colaboradores que se encuentran preparándose para desempeñarlo, se considera que el incluir los puestos de Director e Intendente en el plan de carrera generaría expectativas equivocadas en los colaboradores, lo que podría provocar efectos adversos en el clima organizacional.

Derivado de ello se seleccionó el puesto inferior siguiente en jerarquía, el cual es el puesto de Supervisor de Área de cada Departamento.

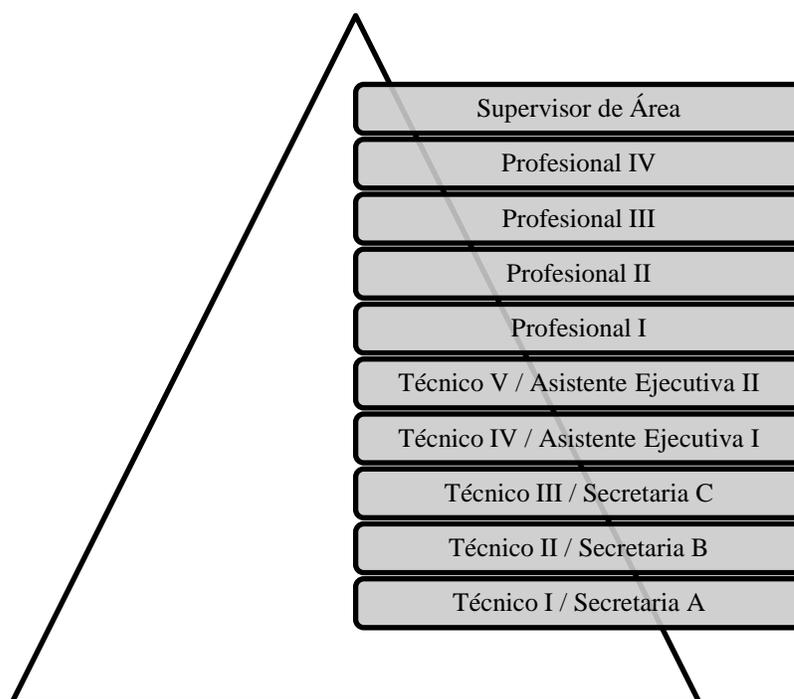
3.2.1 Identificación de puestos tipo para el desarrollo hacia los puestos clave

Una vez identificados los puestos clave, que corresponden al puesto de Supervisor de Área, se realizó un análisis organizacional y de puestos que permitió establecer los puestos tipo a través de los cuales los colaboradores

pueden desarrollarse para ocupar puestos más altos, hasta llegar al de Supervisor de Área.

Para establecer los puestos tipo se consideró que la institución cuenta con ciertas categorías presentes en todos los Departamentos. Los puestos tipo identificados se muestran en la gráfica siguiente, en orden jerárquico.

Gráfica 16
Puestos tipo para el desarrollo hacia los puestos clave



Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por la Institución. Año 2013.

Cabe mencionar que se identificaron puestos tipo pertenecientes a todos los departamentos, con la finalidad de que los colaboradores puedan optar a puestos en otro departamento diferente al que pertenecen, siempre y cuando desarrollen las competencias necesarias y cumplan con los requisitos del mismo.

3.3 Competencias básicas y genéricas aplicadas a los puestos tipo para el desarrollo hacia los puestos clave

Para la elaboración del Plan de Carrera es necesario identificar los conocimientos, habilidades y actitudes –competencias– requeridas para cada puesto, ya que las mismas permitirán establecer las necesidades de desarrollo de los colaboradores para ocupar cargos más altos.

En este sentido, la institución cuenta con el catálogo de competencias para todos los puestos. Sin embargo, por motivos de confidencialidad, la información no fue proporcionada, por lo cual como parte de la propuesta se presentan las competencias básicas y genéricas aplicables a los puestos tipo, adaptando la metodología del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP–, a las necesidades de la institución. Para identificar las competencias se utilizó el análisis conductista, derivado del detallado de funciones que implica.

Las competencias técnicas, que son de índole específica, no se incluyen en la propuesta, ya que por la naturaleza de la institución es complejo obtener información sobre las mismas.

Competencias básicas

Se seleccionaron las competencias básicas y niveles correspondientes a cada puesto, de acuerdo a la clasificación de competencias para Guatemala, realizada por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP–, la cual clasifica las competencias básicas en los seis campos, descritos en el siguiente cuadro:

Cuadro 1
Descripción de competencias básicas

Competencia	Descripción
Aplicación de la matemática	El trabajador evidencia que comprende y maneja los aspectos cuantitativos de la realidad los cuales se expresan en números, magnitudes y medidas que se manifiestan por medio del número y su correcta aplicación.
Domino de la lectura	La lectura como habilidad del lenguaje integral no sólo es la capacidad de identificar las letras y sus sonidos, es una actividad mucho más completa, leer implica apropiarse del significado y la intención del mensaje. Este campo agrupa las competencias que permiten al trabajador interpretar textos, en forma de instructivos, documentos, reportes, libros, gráficas, diagramas, esquemas, entre otros.
Adaptación al ambiente	Actitudes mediante las cuales el trabajador puede desempeñar funciones y actividades estando consciente de que es una persona que pertenece a un grupo social con valores, normas, comportamientos aceptados y que es consciente de los derechos y obligaciones tanto de él mismo como de los demás y se adapta al entorno laboral en cuyo seno le toca servir.
Dominio de la escritura	Surge como consecuencia de la necesidad de todo colaborador para comunicarse, como parte de sus funciones, por medio de la escritura, manualmente o por medios mecánicos o electrónicos.
Comunicación oral	Aprender a hablar y expresarse verbalmente, es una consecuencia de aprender a escuchar. Este campo agrupa las competencias que permiten al trabajador expresarse por medio de su voz, hablando con los demás,

	comunicando a otros lo que piensa, lo que sabe o lo que siente. Abarca también la necesidad de escuchar con atención lo que otras personas dicen, para dar forma a su criterio, para juzgar y para interpretar.
Localización de la información	Agrupar las competencias que permiten al trabajador informar y estar informado de todo hecho, realidad, problema y trabajo, que pueda aplicar y favorecer la mejora continua y el acceso a las innovaciones en general.

Fuente: Elaboración propia con base en Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-. 2003. Gestión por Competencia Laboral. 2a. ed. Guatemala, INTECAP, 282 p.

Cada una de las competencias descritas anteriormente deben desempeñarse de acuerdo al puesto de trabajo, para lo cual se ajustaron las mismas mediante niveles de competencia. A continuación se definen los cuatro niveles en los que debe ejercerse cada competencia, los cuales varían de acuerdo a la complejidad, actividades y autonomía del puesto.

Para formar la descripción de cada nivel, se utilizó como base la definición brindada por INTECAP, modificando la misma en función de las necesidades de la institución y buscando definiciones generales que pudiesen aplicarse tanto a las competencias básicas como genéricas.

Cuadro 2

Niveles de competencia básicas y genéricas

Nivel 1

La competencia se aplica al desempeño de un conjunto *pequeño* de actividades, o funciones productivas *simples*, con *poca* autonomía en el desarrollo de sus actividades y *trabajo en equipo*. El dominio de la competencia permite la ejecución de actividades *rutinarias*, *repetitivas*, y

predecibles. Se conocen conceptos y términos básicos de la competencia.

Nivel 2

La competencia se aplica a un conjunto *significativo* de actividades o funciones productivas *variadas*, realizadas en diversos contextos de la ocupación. El nivel de competencia requiere a menudo colaboración con otros y *trabajo coordinado* en equipo. El manejo de la competencia permite realizar actividades *complejas, no repetitivas*. Se *conocen conceptos y términos* de la competencia y se *aplican* en el puesto de trabajo.

Nivel 3

La competencia se aplica al ejecutar una *amplia* gama de actividades de trabajo o funciones productivas *variadas*, desempeñadas en diversos contextos. En este nivel la competencia se emplea para desarrollar actividades *complejas y no rutinarias*. El dominio de la competencia permite *autonomía en la ejecución* de las actividades. El manejo de la competencia es tal, que permite la habilidad para *instruir, mejorar métodos y distribuir, coordinar, vigilar y supervisar la actividad de otros*. Se *conocen conceptos y términos* de la competencia y se *aplican a situaciones complejas* en el puesto de trabajo.

Nivel 4

La competencia se maneja a tal grado que permite el *diseño, planificación, análisis y administración*, en una gama de actividades complejas o funciones de trabajo, aplicada a una variedad de contextos profesionales o en una o varias partes de un proceso productivo. El nivel de la competencia requiere *responsabilidad por el trabajo de otros* y *responsabilidad ocasional por la asignación o planificación de recursos*. Los *conceptos y términos de la competencia se conocen en nivel de experto, a tal nivel que es posible instruir a otros*.

Fuente: Elaboración propia con base en Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-. 2003. Gestión por Competencia Laboral. 2a. ed. Guatemala, INTECAP, 282 p.

Posteriormente a la identificación y definición de los niveles de competencia y

considerando la definición de cada competencia, se procedió a establecer el nivel correspondiente para cada puesto tipo. Los resultados se muestran en el cuadro siguiente, presentándose el nivel requerido para cada una de las competencias por puesto de trabajo.

Cuadro 3
Competencias básicas requeridas por puesto

Puesto	Competencias Básicas					
	Aplicación de la matemática	Dominio de la lectura	Adaptación al ambiente	Dominio de la escritura	Comunicación oral	Localización de la información
Supervisor	4	4	3	4	4	4
Profesional IV	3	4	2	3	3	4
Profesional III	3	4		3	2	4
Profesional II	3	3		3	2	4
Profesional I	3	3		2	2	3
Técnico V / Asistente Ejecutiva II	2	4	3	3	3	3
Técnico IV / Asistente Ejecutiva I	1	3	2	3	3	3
Técnico III / Secretaria C	1	2	2	3	2	2
Técnico II / Secretaria B		2	2	2	2	1
Técnico I / Secretaria A		2		1	2	
Nivel 1: Maneja conceptos y términos de la competencia.						
Nivel 2: Maneja conceptos y términos de la competencia, y los aplica a situaciones prácticas.						
Nivel 3: Maneja conceptos y términos de la competencia, y los aplica a situaciones prácticas de alta complejidad.						
Nivel 4: Dominio experto de la competencia, su conocimiento es tal que permite instruir a otros.						

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Como puede observarse en el cuadro anterior, existen competencias necesarias

en todos los puestos, diferenciadas por el nivel en el que se requiere, según el puesto. Por ejemplo, para el caso de un Profesional IV se requiere la competencia “Aplicación de la matemática” en nivel 3, sin embargo para el caso de un Técnico III se requiere en nivel 1.

Siguiendo con el ejemplo del Profesional IV, también podemos observar que la misma competencia –“Aplicación de la matemática”– se requiere en nivel 3 desde el puesto de Profesional I, es decir que al llegar a ocupar los puestos de Profesional II, III y IV, dicha competencia ya se encuentra desarrollada en ese nivel. Sin embargo, aunque ya haya sido desarrollada en puestos inferiores sigue siendo requerida para desarrollar el puesto actual, por lo cual, aunque ya no es necesario desarrollarla, sí es necesario asegurarse de que los ocupantes de los cargos de Profesional II, III y IV posean la competencia en dicho nivel.

Asimismo, citando el caso del puesto de Profesional I, se observa que la competencia “Dominio de la lectura” se requiere en nivel 3, sin embargo en el puesto inferior Técnico V / Asistente Ejecutiva II la competencia ya se encontraba desarrollada en nivel 4. Es decir, que por la labor que realiza el Técnico V / Asistente Ejecutiva II, es necesario contar con la competencia en nivel 4, sin embargo para desempeñar el puesto de Profesional I es necesario un nivel 3.

Esto no significa que el trabajo que realiza un puesto superior en jerarquía es menor a que realiza uno inferior, sino que por las funciones del puesto cierto nivel no es necesario. De igual forma, tampoco representa un retraso en el desarrollo de las competencias, ya que al requerir un nivel más alto de la competencia basándonos en que en el puesto inferior ya se encontraba desarrollado, en el proceso de reclutamiento y selección se estarían descartando innecesariamente candidatos, en el proceso de desarrollo se desarrollaría un nivel de competencia innecesario para desempeñar el puesto, y en el proceso de evaluación no se obtendría un resultado acorde a lo que requiere el puesto.

Competencias básicas a desarrollar por puesto

Es de relevante importancia que la institución centre su atención en el desarrollo de las competencias diferenciales, ya que de no hacerlo se estaría realizando una elevada inversión de recursos en el desarrollo de todas las competencias aplicables a los puestos. Las competencias diferenciales, como su nombre lo indica son las principales competencias por medio de las cuales se diferencian unos puestos de otros. Es decir que aunque existen ciertas competencias requeridas para desempeñar el puesto, las competencias diferenciales son las fundamentales para hacerlo.

En este sentido, son las competencias diferenciales en las cuales la institución debe concentrar su inversión de recursos para desarrollar a su personal por medio de estas. Es decir que, las competencias básicas diferenciales son equivalentes a las competencias a desarrollar en cada puesto de trabajo.

Cuadro 4
Competencias básicas a desarrollar por puesto

Puesto	Competencias Básicas Diferenciales					
	Aplicación de la matemática	Dominio de la lectura	Adaptación al ambiente	Dominio de la escritura	Comunicación oral	Localización de la información
Supervisor	4			4	4	
Profesional IV			2		3	
Profesional III		4				
Profesional II				3		4
Profesional I	3	3			2	
Técnico V / Asistente Ejecutiva II	2	4	3			
Técnico IV / Asistente Ejecutiva I		3			3	3
Técnico III / Secretaria C	1			3		2
Técnico II / Secretaria B			2	2		1
Técnico I / Secretaria A		2		1	2	
Nivel 1: Maneja conceptos y términos de la competencia.						
Nivel 2: Maneja conceptos y términos de la competencia, y los aplica a situaciones prácticas.						
Nivel 3: Maneja conceptos y términos de la competencia, y los aplica a situaciones prácticas de alta complejidad.						
Nivel 4: Dominio experto de la competencia, su conocimiento es tal que permite instruir a otros.						

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Para la elección de las competencias básicas diferenciales, se identificaron los niveles en los cuales las competencias varían según el puesto de trabajo.

Competencias genéricas

Se efectuó de manera análoga a la selección de las competencias básicas, la

selección de competencias genéricas, eligiéndose según la clasificación de competencias para Guatemala, realizada por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP–, que presenta diez campos de competencias genéricas, los cuales se describen a continuación:

Cuadro 5
Descripción de competencias genéricas

Competencia	Descripción
Planificación de actividades	Agrupar las competencias que debe poseer el trabajador mediante las cuales logra la definición de los objetivos y políticas, el establecimiento y cumplimiento de las metas, la ordenación y eficiencia de los recursos materiales y humanos, la determinación de los métodos y las formas de organización así como el establecimiento de estándares de tiempo, cantidad y calidad en productos y servicios, la localización espacial de las actividades y otras necesarias para encauzar racionalmente la conducta y el accionar eficiente de la organización.
Calidad en el trabajo	En este campo se agrupan las competencias que permiten al trabajador cumplir con sus funciones de acuerdo a estándares que pueden ser mejorados en forma continua.
Administración de actividades	Requieren que el trabajador posea conocimientos y experiencias para analizar y diseñar el sistema de control y dirección así como procesos y procedimientos con el propósito de administrar las actividades de una o varias áreas asignadas, que permitan el máximo aprovechamiento de los recursos para el logro de los objetivos y metas planificadas.

Administración de la información	El manejo de información produce cambios fundamentales que tienen implicaciones de largo alcance para toda la organización. En este campo se agrupan las competencias que debe poseer el trabajador para recibir, transformar, transmitir datos y generar información. Las competencias en este campo requieren tener la capacidad de analizar lógicamente toda la información que fluye en la organización y extraer de la misma aquellos datos que le son útiles. Determinar los canales adecuados para trasladar información resultante, establecer los límites conceptuales de la información relevante, capacidad de sintetizar y en algunos niveles capacidad de redactar para transformar datos en información coherente.
Trabajo en equipo	Agrupa las competencias que requieren que el trabajador comparta y estimule las acciones de dar y recibir información, objetos, experiencias, vivencias, actividades, sentimientos y otros intercambios. Fomenta la solidaridad entre compañeros y comparte logros y dificultades.
Servicio al cliente	En este campo se agrupan las competencias necesarias para atender al cliente interno y externo brindando productos o servicios que permiten satisfacer sus necesidades y expectativas.
Productividad en el trabajo	Agrupa las competencias que debe poseer el colaborador que en forma eficiente y eficaz optimiza los recursos para brindar productos y servicios de calidad con mínimos costos e incremento de beneficios.

Innovación en el trabajo	Agrupar las competencias que se manifiestan en el trabajador que propone ideas, mecanismos, estrategias y técnicas para sobrepasar el estándar (desempeño). Introducir modificaciones a productos o servicios mejorados o nuevos y a procesos operativos o métodos de servicio.
Uso de tecnología	Agrupar las competencias relacionadas con el manejo y utilización de maquinaria, equipo, herramientas y programas operativos para mejorar la productividad y calidad en el trabajo relacionados especialmente con actividades de comunicación y de producción de la organización.
Conservación del ambiente y seguridad laboral	Agrupar las competencias que debe poseer el trabajador que tiendan a la conservación, eficiencia de la energía, gestión de recursos naturales, población, planificación familiar y transferencia de recursos que mantengan al entorno laboral y nacional en las condiciones de higiene óptimas requeridas

Fuente: Elaboración propia con base en Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-. 2003. Gestión por Competencia Laboral. 2a. ed. Guatemala, INTECAP, 282 p.

Los niveles bajo los cuales se ajustaron las competencias genéricas, fueron los mismos aplicados al caso de las competencias básicas, considerando el puesto de trabajo. Posterior a realizar el análisis de las competencias y niveles que deben aplicarse a cada puesto, se obtuvo el cuadro siguiente, que muestra las competencias genéricas y el nivel requerido para desarrollar cada cargo.

Cuadro 6
Competencias genéricas requeridas por puesto

Puesto	Competencias Genéricas									
	Planificación de actividades	Calidad en el trabajo	Administración de actividades	Administración de la información	Trabajo en equipo	Servicio al cliente	Productividad en el trabajo	Innovación en el trabajo	Uso de la tecnología	Conservación del ambiente y seguridad laboral
Supervisor	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
Profesional IV	3	4	3	4	4	2	4	3	3	
Profesional III	3	3	3	3	3	2	4	3	3	
Profesional II	2	3	3	3	2	2	4	3	3	
Profesional I	2	3	2	3	2	2	3	3	3	
Técnico V / Asistente Ejecutiva II	3	3	2	3		2	3	2	2	
Técnico IV / Asistente Ejecutiva I	2	3	2	2	3	3	2	2	2	
Técnico III / Secretaria C	2	2		2	3	3	1		2	
Técnico II / Secretaria B	2	2		1	2	2	1		2	
Técnico I / Secretaria A		2		1		2				
Nivel 1: Maneja conceptos y términos de la competencia.										
Nivel 2: Maneja conceptos y términos de la competencia, y los aplica a situaciones prácticas.										
Nivel 3: Maneja conceptos y términos de la competencia, y los aplica a situaciones prácticas de alta complejidad.										
Nivel 4: Dominio experto de la competencia, su conocimiento es tal que permite instruir a otros.										

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Cabe mencionar que como se expuso anteriormente, en el cuadro se observan competencias necesarias en todos los puestos, las cuales varían de acuerdo al nivel requerido para cada cargo.

Competencias genéricas a desarrollar por puesto

Las competencias genéricas diferenciales en las cuales la institución debe centralizar su atención e inversión de recursos para desarrollar la carrera de su personal, se muestran en el siguiente cuadro. Las competencias genéricas diferenciales, se seleccionaron de acuerdo a los niveles en los cuales las competencias varían según el puesto de trabajo.

Cuadro 7
Competencias genéricas a desarrollar por puesto

Puesto	Competencias Genéricas Diferenciales									
	Planificación de actividades	Calidad en el trabajo	Administración de actividades	Administración de la información	Trabajo en equipo	Servicio al cliente	Productividad en el trabajo	Innovación en el trabajo	Uso de la tecnología	Conservación del ambiente y seguridad laboral
Supervisor	4		4		4	3				3
Profesional IV		4		4						
Profesional III	3				3					
Profesional II			3				4			
Profesional I	2				2			3	3	
Técnico V / Asistente Ejecutiva II	3			3		2	3			
Técnico IV / Asistente Ejecutiva I		3	2				2	2		
Técnico III / Secretaria C				2	3	3				
Técnico II / Secretaria B	2				2		1		2	
Técnico I / Secretaria A		2		1		2				
Nivel 1: Maneja conceptos y términos de la competencia.										
Nivel 2: Maneja conceptos y términos de la competencia, y los aplica a situaciones prácticas.										
Nivel 3: Maneja conceptos y términos de la competencia, y los aplica a situaciones prácticas de alta complejidad.										
Nivel 4: Dominio experto de la competencia, su conocimiento es tal que permite instruir a otros.										

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Para finalizar el análisis de las competencias básicas y genéricas aplicadas a los puestos tipo para el desarrollo a los puestos clave, a continuación se presenta el cuadro consolidado de las competencias básicas y genéricas requeridas por puesto y el cuadro consolidado de las competencias básicas y genéricas a desarrollar en cada puesto.

Cuadro 8
Competencias básicas y genéricas requeridas por puesto

Puesto	Competencias Básicas						Competencias Genéricas									
	Aplicación de la matemática	Dominio de la lectura	Adaptación al ambiente	Dominio de la escritura	Comunicación oral	Localización de la información	Planificación de actividades	Calidad en el trabajo	Administración de actividades	Administración de la información	Trabajo en equipo	Servicio al cliente	Productividad en el trabajo	Innovación en el trabajo	Uso de la tecnología	Conservación del ambiente y seguridad laboral
Supervisor	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
Profesional IV	3	4	2	3	3	4	3	4	3	4	4	2	4	3	3	
Profesional III	3	4		3	2	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	
Profesional II	3	3		3	2	4	2	3	3	3	2	2	4	3	3	
Profesional I	3	3		2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	
Técnico V / Asistente Ejecutiva II	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3		2	3	2	2	
Técnico IV / Asistente Ejecutiva I	1	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	
Técnico III / Secretaria C	1	2	2	3	2	2	2	2		2	3	3	1		2	
Técnico II / Secretaria B		2	2	2	2	1	2	2		1	2	2	1		2	
Técnico I / Secretaria A		2		1	2			2		1		2				
Nivel 1: Maneja conceptos y términos de la competencia.																
Nivel 2: Maneja conceptos y términos de la competencia, y los aplica a situaciones prácticas.																
Nivel 3: Maneja conceptos y términos de la competencia, y los aplica a situaciones prácticas de alta complejidad.																
Nivel 4: Dominio experto de la competencia, su conocimiento es tal que permite instruir a otros.																

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Cuadro 9

Competencias básicas y genéricas a desarrollar por puesto

Puesto	Competencias Básicas Diferenciales						Competencias Genéricas Diferenciales									
	Aplicación de la matemática	Dominio de la lectura	Adaptación al ambiente	Dominio de la escritura	Comunicación oral	Localización de la información	Planificación de actividades	Calidad en el trabajo	Administración de actividades	Administración de la información	Trabajo en equipo	Servicio al cliente	Productividad en el trabajo	Innovación en el trabajo	Uso de la tecnología	Conservación del ambiente y seguridad laboral
Supervisor	4			4	4		4		4		4	3				3
Profesional IV			2		3			4		4						
Profesional III		4					3				3					
Profesional II				3		4			3			4				
Profesional I	3	3			2		2				2		3	3		
Técnico V / Asistente Ejecutiva II	2	4	3				3			3		2	3			
Técnico IV / Asistente Ejecutiva I					3	3			3	2			2	2		
Técnico III / Secretaria C	1			3		2				2	3	3				
Técnico II / Secretaria B			2	2		1	2				2		1		2	
Técnico I / Secretaria A		2		1	2					1		2				
Nivel 1: Maneja conceptos y términos de la competencia.																
Nivel 2: Maneja conceptos y términos de la competencia, y los aplica a situaciones prácticas.																
Nivel 3: Maneja conceptos y términos de la competencia, y los aplica a situaciones prácticas de alta complejidad.																
Nivel 4: Dominio experto de la competencia, su conocimiento es tal que permite instruir a otros.																

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

3.4 Formación y desarrollo de competencias

Para la formación y desarrollo de competencias se consideraron los tres métodos propuestos por Martha Alles: métodos de desarrollo de competencias dentro del trabajo, métodos de desarrollo de competencias fuera del trabajo y técnicas para el autodesarrollo de competencias.

Considerando las definiciones y técnicas descritas en el apartado 1.5.5 Capacitación por competencias laborales, de este documento, se elaboró el cuadro siguiente, el cual combina los métodos de desarrollo de competencias dentro del trabajo, fuera del trabajo, y las técnicas de autodesarrollo.

La descripción de cada una de las actividades puede encontrarse dentro del presente documento, en los incisos 1.5.5.1 Métodos de desarrollo de competencias dentro del trabajo, 1.5.5.2 Métodos de desarrollo de competencias fuera del trabajo y 1.5.5.3 Técnicas para el autodesarrollo de competencias.

Cuadro 10

Métodos para formación y desarrollo de competencias

	Competencia	Nivel	Método
Básicas	Aplicación de la matemática	1	Cursos formales de capacitación
		2	Cursos formales de capacitación
		3	Codesarrollo
		4	Método de estudio de casos
	Dominio de la lectura	2	Lecturas guiadas
		3	Lecturas guidas
		4	Codesarrollo
	Adaptación al ambiente	2	Asignación a comités
		3	Deportes
	Dominio de la escritura	1	Lecturas
		2	Cursos formales de capacitación
		3	Lecturas
		4	Coaching
	Comunicación oral	2	Hobbies y actividades extracurriculares
3		Cursos formales de capacitación	

Genéricas	Localización de la información	4	Role playing
		1	Codesarrollo
		2	Método de estudios de casos
		3	Role playing
	Planificación de actividades	4	Coaching
		2	Codesarrollo / Lecturas
	Calidad en el trabajo	3	Coaching
		4	Juegos gerenciales
		2	Cursos formales de capacitación
	Administración de actividades	3	Coaching
		4	Coaching
		2	Lecturas guiadas
	Administración de información	3	Rotación de puestos
		4	Asignación a task forces
		1	Cursos formales de capacitación
		2	Coaching
Trabajo en equipo	3	Rotación de puestos	
	4	Asignación como asistente de posiciones de dirección	
	2	Películas	
Servicio al cliente	3	Deportes	
	4	Role playing	
Productividad en el trabajo	2	Codesarrollo	
	3	Método de estudios de casos	
	1	Lecturas guiadas	
	2	Cursos formales de capacitación	
Innovación en el trabajo	3	Codesarrollo	
	4	Coaching	
Uso de la tecnología	2	Películas	
	3	Asignación como asistente de posiciones de dirección	
Conservación del ambiente y seguridad laboral	2	Cursos formales de capacitación	
	3	Codesarrollo	
		3	Juegos gerenciales

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Asimismo para asegurar que el colaborador se encuentre preparado para desempeñar el puesto, se determinó que es necesario que adquiriera como mínimo el 85 por ciento de las competencias necesarias antes de desarrollar el

puesto siguiente. Para dicho efectos es necesario evaluar las competencias que colaborador posee en relación con las que debe poseer para ocupar el puesto de trabajo.

Para evaluar las competencias que el colaborador posee y detectar las brechas en las competencias requeridas para ocupar el puesto superior siguiente, se sugiere utilizar el cuadro siguiente. Cabe comentar que, en las brechas detectadas debe aplicarse la formación y desarrollo propuestos, con el objetivo de desarrollar las competencias.

La forma adecuada de utilizar el cuadro es situarse en la fila del puesto superior siguiente que el colaborador podría llegar a ocupar, no en el puesto actual, una vez situado en dicha fila llenar las columnas vacías que aparecen al lado del nivel de cada competencia con el nombre "Nivel Actual", con el nivel que el colaborador posee. Al finalizar el llenado se deben sumar las cantidades colocadas en las columnas de nivel actual.

Para garantizar que el colaborador está listo para ocupar el puesto inmediato superior el mismo debe dominar las competencias y sus niveles en al menos un 85 por ciento. La formación y desarrollo propuestos, tienen el objetivo de cubrir el porcentaje de dominio que el colaborador necesita para ocupar el puesto. Asimismo, el propósito de requerir este 85 por ciento, es que al momento en que el colaborador asuma su nuevo cargo pueda desempeñarlo sin mayor dificultad para él y para la institución. El 5 por ciento restante puede cubrirse con capacitación en el puesto de trabajo actual, una vez el cargo haya sido ocupado.

Cuadro 11
Evaluación de competencias básicas y genéricas requeridas por puesto

Puesto	Competencias Básicas								Competencias Genéricas																						
	Aplicación de la matemática	Nivel Actual	Dominio de la lectura	Nivel Actual	Adaptación ambiente	Nivel Actual	Dominio escritura	Nivel Actual	Comunicación oral	Nivel Actual	Localización información	Nivel Actual	Planificación actividades	Nivel Actual	Calidad en el trabajo	Nivel Actual	Admon. actividades	Nivel Actual	Admon. información	Nivel Actual	Trabajo en equipo	Nivel Actual	Servicio al cliente	Nivel Actual	Productividad	Nivel Actual	Innovación	Nivel Actual	Uso de la tecnología	Nivel Actual	Conservación y seguridad laboral
Supervisor	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
Profesional IV	3	4	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3
Profesional III	3	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3
Profesional II	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3
Profesional I	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Técnico V / Asistente Ejecutiva II	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
Técnico IV / Asistente Ejecutiva I	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Técnico III / Secretaria C	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Técnico II / Secretaria B			2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Técnico I / Secretaria A			2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Nivel 1: Maneja conceptos y términos de la competencia.
Nivel 2: Maneja conceptos y términos de la competencia, y los aplica a situaciones prácticas.
Nivel 3: Maneja conceptos y términos de la competencia, y los aplica a situaciones prácticas de alta complejidad.
Nivel 4: Dominio experto de la competencia, su conocimiento es tal que permite instruir a otros.

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Se determinó el 85 por ciento requerido totalizando los niveles de cada competencia requeridos por puesto y se calculó el 85 por ciento sobre dicho total. Por lo cual, siguiendo el procedimiento anterior, al finalizar de llenar el cuadro y una vez sumadas las columnas de nivel actual se debe asegurar que la sumatoria coincida como mínimo con el valor que se presenta en el cuadro siguiente, de acuerdo con el puesto que se está evaluando.

Cabe comentar que si el colaborador no cumple el 85 por ciento requerido para ocupar el puesto siguiente, se sugiere dejarlo participar en el proceso de promoción, asignándole un punteo menor relativo al porcentaje de formación y desarrollo que posee.

Cuadro 12

Dominio mínimo de competencias básicas y genéricas requeridas para ocupar el puesto inmediato superior siguiente

Puesto	Sumatoria de niveles	Requerido para el puesto siguiente (85%)
Supervisor	59	50
Profesional IV	49	42
Profesional III	43	37
Profesional II	40	34
Profesional I	36	31
Técnico V / Asistente Ejecutiva II	38	32
Técnico IV / Asistente Ejecutiva I	36	31
Técnico III / Secretaria C	27	23
Técnico II / Secretaria B	21	18
Técnico I / Secretaria A	10	9

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

3.5 Metodología para la valoración del potencial

Con el objetivo de considerar el potencial de los colaboradores de la institución dentro del Plan de Carrera propuesto, se propone la utilización de la Matriz del Desempeño y Potencial de los Nueve Bloques.

La Matriz de Desempeño y Potencial de los Nueve Bloques, es una herramienta que evalúa a los individuos con base a su desempeño y su potencial y posteriormente los sitúa en la matriz según la evaluación obtenida en ambas dimensiones.

En cuanto a la aplicación de la evaluación del desempeño, es necesario comentar que la institución ya cuenta con un instrumento de evaluación del desempeño por competencias laborales, por medio del cual se califica cada competencia, para obtener un resultado cuantitativo.

En este sentido, se sugiere utilizar el instrumento de evaluación de desempeño con el que la institución ya cuenta asignando los niveles requeridos por la matriz, de la manera siguiente:

- Excede las expectativas: De 95 a 100 puntos.
- Se ajusta a las expectativas: De 85 a 94 puntos.
- Necesita desarrollo: De 80 a 84 puntos.

Para la evaluación del potencial dentro de una organización, existen varios instrumentos que pueden ser aplicados, entre los más conocidos se encuentran el análisis de trayectoria profesional, la valoración cualitativa personal, entrevistas basadas en competencias, ejercicios de simulación y el assessment center, entre otros.

Debido a que algunas de las herramientas mencionadas, representan una fuerte inversión de tiempo y dinero, utilizando la técnica de trayectoria profesional, se

desarrolló el instrumento siguiente para la valoración del potencial, el cual se sugiere anexar a la evaluación del desempeño y llenar en conjunto con el colaborador y su jefe inmediato, a excepto de la Sección IV, la que debe ser completada únicamente por el jefe inmediato, ya que se considera información sensible y confidencial, que al filtrarse podría afectar el clima organizacional.

Para aplicar la técnica de análisis de trayectoria profesional, mediante el formulario, se procura hacer una revisión y análisis del currículo de los colaboradores, incluyendo su historial académico, especializaciones, idiomas, historial profesional y trayectoria en la organización. Así como el nivel de madurez de las competencias que el colaborador posee, las contribuciones especiales del mismo y sus logros relevantes.

Cuadro 13

Formulario para la valoración del potencial

SECCIÓN I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: _____

Puesto: _____

Puestos anteriores: Sírvase llenar el cuadro siguiente enumerando los puestos, fechas y principales funciones desempeñadas, incluya puestos ocupados dentro de la institución y en otras organizaciones.

Puesto	Desde	Hasta	Principales funciones

Puestos de interés: A continuación indique los puestos en los cuales le gustaría desarrollarse en un futuro.

- _____
- _____
- _____

SECCIÓN II. ESCOLARIDAD Y CONOCIMIENTOS

Estudios a nivel medio: _____

Estudios a nivel universitario*: _____

Estudios a nivel maestría*: _____

Estudios a nivel doctorado: _____

Otros estudios (idiomas, cursos cortos, etc): _____

*De los niveles de estudio que no ha iniciado, indique su plan de estudio futuro.

Conocimientos adicionales: A continuación sírvase indicar otros conocimientos que posee además de los utilizados dentro de su puesto. Indique el nivel en de los mismos.

Conocimiento	Nivel (Avanzado, Intermedio, Básico)

Manejo de software: Detalle los conocimientos de software (programas, paquetes, aplicaciones, etc.) que maneja adicionalmente a los que utiliza en puesto. Por favor detalle el nivel de conocimiento.

Software	Nivel (Avanzado, Intermedio, Básico)

La Matriz sugiere preparar a los colaboradores que se encuentren en los bloques 1A, 1B, 2A y 2B para ocupar futuros puestos. Por lo cual, únicamente los colaboradores que se encuentren situados en dichos bloques deben ser incluidos dentro del Plan de Carrera, ya que se considera que se encuentran listos para ser desarrollados en puestos más altos.

3.6 Alineación de las políticas de reclutamiento y selección y planes de capacitación al plan de carrera propuesto

Para que el plan de carrera sea funcional dentro de una organización, debe integrar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, y evaluación del desempeño, entre otros.

Con dicha finalidad y con el objetivo de contar con un plan de carrera que se adapte a las necesidades institucionales y a las políticas internas establecidas por la institución, se analizaron e integraron al plan de carrera propuesto las políticas de reclutamiento y selección existentes. Para dichos efectos, se consideraron los requisitos de experiencia y escolaridad plasmados en las políticas, tal y como puede observarse en el plan propuesto, Gráfica 16.

Asimismo, con el propósito de alinear los planes de capacitación establecidos por la institución, para la definición de los métodos para formación y desarrollo de competencias, presentados anteriormente en el Cuadro 10, se consideraron los métodos de capacitación que la institución emplea actualmente.

3.7 Plan de carrera propuesto para los puestos clave basado en la valoración del potencial

Cabe reiterar que el plan de carrera se aplica a puestos, de modo que no considera personas y se elabora a partir de los cargos existentes en la organización.

En este sentido y considerando que los puestos clave definidos son los puestos de Supervisor, se presenta en el siguiente cuadro el detalle de los requisitos formales, experiencia, competencias, potencial, y formación y desarrollo que permitirán al colaborador formarse al colaborador desarrollar su carrera hasta llegar a ocupar el puesto clave de Supervisor.

El puesto de Secretaria A/Técnico I no se muestra en el cuadro, ya que por ser personal contratado externamente, la institución verifica que se cumplan con los requisitos del puesto previo a su contratación.

El cuadro presenta los puestos tipo definidos con anterioridad, los requisitos de escolaridad, experiencia, y formación y desarrollo, requeridos para cada puesto según la normativa institucional interna; asimismo, se entretajan dentro de los requisitos el nivel de potencial según la Matriz de Potencial y Desarrollo de los Nueve Bloques, por lo cual se sugiere considerar únicamente a los colaboradores que se encuentren en los bloques 1A, 1B, 2A y 2B.

Se observa además la columna de competencias a desarrollar por puesto diferenciales, la cual contiene las competencias fundamentales a desarrollar de acuerdo al puesto de trabajo a ocupar, seguidamente la columna formación y desarrollo, que incluye las técnicas requeridas para el desarrollo de cada competencia.

Cuadro 14

Consolidado de requisitos por puesto

Puesto	Requisitos de escolaridad, experiencia (según normativa institucional), potencial y formación y desarrollo	Competencias a desarrollar para ocupar el puesto		Formación y desarrollo Requerido
		Competencia	Nivel	
Supervisor	-Graduado de licenciatura y maestría. -Un año mínimo desempeñando el puesto de Profesional IV o dos años desempeñando el puesto de Profesional III. -Situado en los bloques 1A, 1B, 2A y 2B de la Matriz de Desempeño y Potencial. -Mínimo 30 horas de participación en actividades de formación y desarrollo de las competencias requeridas por el puesto. -Mínimo 160 horas de interinato en el puesto que desea ocupar.	Aplicación de la matemática	4	Método de estudio de casos
		Domínio de la escritura	4	Codesarrollo
		Comunicación oral	4	Role playing
		Planificación de actividades	4	Juegos gerenciales
		Administración de actividades	4	Asignación a task forces
		Trabajo en equipo	4	Role playing
		Servicio al cliente	3	Método de estudio de casos
		Conservación del ambiente y seguridad laboral	3	Juegos gerenciales
Profesional IV	-Graduado de licenciatura y pensum cerrado de maestría. -Un año mínimo desempeñando el puesto inmediato inferior. -Situado en los bloques 1A, 1B, 2A y 2B de la Matriz de Desempeño y Potencial. -Mínimo 30 horas de participación en actividades de formación y desarrollo de las competencias requeridas por el puesto. -Mínimo 160 horas de interinato en el	Adaptación al ambiente	2	Asignación a comités
		Comunicación oral	3	Cursos formales de capacitación
		Calidad en el trabajo	4	Coaching
		Administración de información	4	Asignación como asistente de posiciones de dirección

	puesto que desea ocupar.			
Profesional III	<p>-Graduado de licenciatura y un año de estudios de maestría.</p> <p>-Un año mínimo desempeñando el puesto inmediato inferior.</p> <p>-Situado en los bloques 1A, 1B, 2A y 2B de la Matriz de Desempeño y Potencial.</p> <p>-Mínimo 30 horas de participación en actividades de formación y desarrollo de las competencias requeridas por el puesto.</p> <p>-Mínimo 160 horas de interinato en el puesto que desea ocupar.</p>	Dominio de la lectura	4	Codesarrollo
		Planificación de actividades	3	Coaching
		Trabajo en equipo	3	Deportes
Profesional II	<p>-Graduado de licenciatura.</p> <p>-Un año mínimo desempeñando el puesto inmediato inferior.</p> <p>-Situado en los bloques 1A, 1B, 2A o 2B de la Matriz de Desempeño y Potencial.</p> <p>-Mínimo 30 horas de participación en actividades de formación y desarrollo de las competencias requeridas por el puesto.</p> <p>-Mínimo 160 horas de interinato en el puesto que desea ocupar.</p>	Dominio de la escritura	3	Lecturas
		Localización de la información	4	Coaching
		Administración de actividades	3	Rotación de puestos
		Productividad en el trabajo	4	Coaching
Profesional I	<p>-Pensum cerrado de licenciatura.</p> <p>-Un año mínimo desempeñando el puesto inmediato inferior.</p> <p>-Situado en los bloques 1A, 1B, 2A o 2B de la Matriz de Desempeño y Potencial.</p>	Aplicación de la matemática	3	Codesarrollo
		Dominio de la lectura	3	Lecturas guiadas
		Comunicación oral	2	Hobbies y actividades extracurriculares
		Planificación de	2	Codesarrollo

	<p>-Mínimo 30 horas de participación en actividades de formación y desarrollo de las competencias requeridas por el puesto.</p> <p>-Mínimo 160 horas de interinato en el puesto que desea ocupar.</p>	actividades		
		Trabajo en equipo	2	Películas
		Innovación en el trabajo	3	Asignación como asistente e posiciones de dirección
		Uso de la tecnología	3	Codesarrollo
Técnico V/ Asistente Ejecutiva II	<p>-Cuatro años aprobados de estudios universitarios.</p> <p>-Un año mínimo desempeñando el puesto inmediato inferior.</p> <p>-Situado en los bloques 1A, 1B, 2A o 2B de la Matriz de Desempeño y Potencial.</p> <p>-Mínimo 30 horas de participación en actividades de formación y desarrollo de las competencias requeridas por el puesto.</p> <p>-Mínimo 160 horas de interinato en el puesto que desea ocupar.</p>	Aplicación de la matemática	2	Cursos formales de capacitación
		Dominio de la lectura	4	Coaching
		Adaptación al ambiente	3	Deportes
		Planificación de actividades	3	Coaching
		Administración de información	3	Rotación de puestos
		Servicio al cliente	2	Codesarrollo
		Productividad en el trabajo	3	Codesarrollo
Técnico IV/ Asistente Ejecutiva I	<p>-Tres años aprobados de estudios universitarios.</p> <p>-Un año mínimo desempeñando el puesto inmediato inferior.</p> <p>-Situado en los bloques 1A, 1B, 2A o 2B de la Matriz de Desempeño y Potencial.</p> <p>-Mínimo 30 horas de participación en actividades de formación y desarrollo de las competencias requeridas por el puesto.</p> <p>-Mínimo 160 horas de interinato en el puesto que desea ocupar.</p>	Dominio de la lectura	3	Lecturas guiadas
		Comunicación oral	3	Cursos formales de capacitación
		Localización de la información	3	Role playing
		Calidad en el trabajo	3	Coaching
		Administración de actividades	2	Lecturas guiadas
		Productividad en el trabajo	2	Cursos formales de capacitación
		Innovación en el trabajo	2	Películas
Técnico III/ Secretaria C	-Dos años aprobados de estudios universitarios.	Aplicación de la matemática	1	Cursos formales de capacitación

	<p>-Un año mínimo desempeñando el puesto inmediato inferior.</p> <p>-Situado en los bloques 1A, 1B, 2A o 2B de la Matriz de Desempeño y Potencial.</p> <p>-Mínimo 30 horas de participación en actividades de formación y desarrollo de las competencias requeridas por el puesto.</p> <p>-Mínimo 160 horas de interinato en el puesto que desea ocupar.</p>	Dominio de la escritura	3	Lecturas
		Localización de la información	2	Método de estudio de casos
		Administración de la información	2	Coaching
		Trabajo en equipo	3	Deportes
		Servicio al cliente	3	Método de estudio de casos
Técnico II/ Secretaria B	<p>-Un año aprobado de estudios universitarios.</p> <p>-Un año mínimo desempeñando el puesto inmediato inferior.</p> <p>-Situado en los bloques 1A, 1B, 2A o 2B de la Matriz de Desempeño y Potencial.</p> <p>-Mínimo 30 horas de participación en actividades de formación y desarrollo de las competencias requeridas por el puesto.</p> <p>-Mínimo 160 horas de interinato en el puesto que desea ocupar.</p>	Adaptación al ambiente	2	Asignación a comités
		Dominio de la escritura	2	Cursos formales de capacitación
		Localización de la información	1	Codesarrollo
		Planificación de actividades	2	Codesarrollo
		Trabajo en equipo	2	Películas
		Productividad en el trabajo	1	Lecturas guiadas

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Gráfica 17

Plan de Carrera propuesto para los Puestos Clave

Basado en la Valoración del Potencial de una Institución Descentralizada



Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

*Para todos los puestos a partir del Técnico II / Secretaria B se requiere:

- Un año mínimo desempeñando el puesto inmediato inferior.
- Que el colaborador esté situado en los bloques 1A, 1B, 2A o 2B de la Matriz de Desempeño y Potencial.
- Mínimo 30 horas en la participación de actividades de formación y desarrollo de las competencias requeridas por el puesto.
- Competencias del puesto a ocupar desarrolladas mínimo en un 85 por ciento.
- Mínimo 160 horas de interinato en el puesto que desea ocupar.

Una vez consolidados los requisitos para cada puesto, se procedió a realizar un mapeo que presenta el plan de carrera propuesto para la institución, el cual muestra las rutas de desarrollo de los colaboradores. Para su elaboración se consideró la información descrita en el Cuadro 14.

El Plan de Carrera propuesto permite visualizar de manera secuencial y jerárquica los puestos que los colaboradores pueden llegar a ocupar dentro de la institución, hasta llegar a desempeñar el puesto de Supervisor. Para estos efectos, se realizó un análisis de puestos institucional, estableciéndose los puestos tipo, es decir puestos genéricos que se encuentran en todas las dependencias de la institución. Asimismo, con base en este análisis se determinó que los puestos clave son los de Supervisor de Área, por encontrarse relacionados estrechamente con las estrategias definidas por la institución y por encontrarse fuera del marco legal que podría afectar el proceso de reclutamiento y selección.

Adicionalmente, el Plan de Carrera propuesto muestra las competencias diferenciales para cada cargo, las cuales son necesarias desarrollar para poder desempeñar el puesto de trabajo. Con el objetivo de establecer las competencias a desarrollar por puesto, se definieron las competencias básicas y genéricas necesarias por puesto y los niveles de dichas competencias, para posteriormente seleccionar de estas las competencias que varían en nivel de acuerdo al puesto de trabajo, las cuales se consignaron como las competencias a desarrollar por puesto.

Asimismo, en la parte inferior de la gráfica pueden observarse ciertos requisitos aplicables a todos los puestos, dentro de los cuales se menciona que se debe cumplir con un mínimo de 30 horas en la participación de actividades de formación y desarrollo de las competencias requeridas por el puesto. Básicamente este es un requisito formal, ya que podrían presentarse casos de

colaboradores que posean las competencias y niveles requeridos sin haber participado en actividades de formación y desarrollo, sin embargo el objetivo de este requisito es despertar el interés del colaborador por participar en actividades de formación y desarrollo que le brinden herramientas para desempeñar el puesto de trabajo a ocupar.

Con el propósito de contar con una guía de métodos para formación y desarrollo de competencias, se consideraron los tres métodos propuestos por Martha Alles, métodos de desarrollo de competencias dentro del trabajo, fuera del trabajo y técnicas para el autodesarrollo de competencias. Se adaptó cada uno de las definiciones a la institución objeto de estudio y posteriormente, se determinaron los métodos de acuerdo a las competencias y niveles requeridos.

Cabe mencionar que el requisito de formación y desarrollo se enlaza con otro de los requisitos, la necesidad de que el colaborador domine al menos en un 85 por ciento las competencias requeridas para desempeñar el siguiente puesto. Ya que, de no contar con dicho porcentaje mínimo el colaborador debe involucrarse en las actividades de formación y desarrollo propuestas para desarrollar las competencias y sus niveles. Para la medición del 85 por ciento requerido, se elaboró una matriz de evaluación de competencias básicas y genéricas por puesto, la cual aunada al cuadro de dominio mínimo de las mismas, brinda al colaborador y a la institución, una guía de las competencias que se deben reforzar para garantizar que el colaborador está listo para ocupar el puesto inmediato superior.

De igual manera, y con el objetivo de brindar entrenamiento en otros puestos para que los colaboradores se encuentren preparados para asumir los cargos correspondientes a futuro, se incluye como requisito el contar con al menos 160 horas de interinato en el puesto que se desea ocupar. En este sentido, es necesario que Departamento de Recursos Humanos brinde a los colaboradores

la oportunidad de realizar interinatos en otros puestos, por motivo de vacaciones o ausencias de los titulares; para los efectos, el Departamento de Recursos Humanos debe elaborar junto con los Directores de cada dependencia, la programación correspondiente.

Dentro de los requisitos se menciona también que el colaborador esté situado en los bloques 1A, 1B, 2A o 2B de la Matriz de Desempeño y Potencial, este requisito deviene de la necesidad de considerar el potencial que los colaboradores poseen para ocupar otros puestos. Para situar a los colaboradores en la Matriz se establecieron tres niveles de desempeño aplicables al instrumento de evaluación del desempeño que la institución utiliza actualmente; por otro lado, para la evaluación del potencial, se determinaron tres niveles de potencial, los cuales deben ser determinados de acuerdo al instrumento propuesto para la valoración del potencial.

En el caso de los requisitos de escolaridad y experiencia necesarios para cada uno de los puestos, se consignó de acuerdo a lo definido en la normativa Institucional interna.

3.8 Autogestión de carrera dentro de la institución

En el Capítulo II se analizaron las debilidades del proceso de desarrollo de personas, dentro de dicho análisis el Departamento de Recursos Humanos comentó que es tarea del colaborador planear y desarrollar su carrera. Sin embargo, si bien el colaborador forma parte vital y esencial en el desarrollo de su carrera, es necesario que la institución provea los lineamientos y condiciones necesarias.

Por lo tanto, con la finalidad de conciliar los interés del colaborador con los de la institución, y debido a que el autodesarrollo y manejo propio de la carrera aporta varios beneficios a las partes involucradas y proporciona una visión global del

colaborador no sólo sobre su carrera dentro de la institución, sino también sobre su crecimiento personal de vida, se sugiere que sea el propio colaborador quien administre su carrera a través del autodesarrollo, contando con el apoyo de la institución a través de proporcionar formación y desarrollo para optar a otros puestos y la oportunidad para optar a puestos institucionalmente considerando su potencial.

Se busca que a través del autodesarrollo se despierte en el colaborador una intrínseca motivación e interés en el desarrollo o adquisición de competencias para su desarrollo personal.

En este sentido, para iniciar con la implementación de planes de carrera dentro de la institución se propone llevar a cabo el taller: “El autodesarrollo: la autogestión de mi carrera” dirigido a los colaboradores que se encuentren en los cuadrantes 1A, 1B, 2A, y 2B, de la Matriz de Desempeño y Potencial. Resultado del taller los colaboradores podrán autoplanificar su carrera, y expresar su interés de formar parte del Plan de Carrera de la institución. El contenido, o currícula de formación del taller se presenta a continuación:

Cuadro 15
Currícula de Formación
Taller “El autodesarrollo: la autogestión de mi carrera”

Currícula de Formación	
Institución:	Institución descentralizada
Dirigido a:	Colaboradores que se encuentren en los cuadrantes 1A, 1B, 2A, y 2B, de la Matriz de Desempeño y Potencial
Nombre:	Taller “El autodesarrollo: la autogestión de mi carrera”
Duración:	3 horas
Objetivo:	Motivar en el colaborador el autodesarrollo y autogestión de su

carrera
Contenido
Charla motivacional, enfocada en autodesarrollo. Lineamientos e instrucciones necesarias para el llenado del formulario de autogestión de carrera. Llenado del formulario de autogestión de carrera.

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Para la realización del taller debe utilizarse el siguiente formulario, con la finalidad de proporcionar al colaborador parámetros claros para la planeación de su carrera y conocer si las personas que se encuentran dentro de dichos cuadrantes están interesadas en desarrollar su carrera dentro de la institución.

La sección I se refiere a la planeación estratégica personal, por lo cual se sugiere desarrollar el taller con un capacitador externo que explique cada uno de los ítems que contiene y brinde una orientación a los colaboradores sobre cómo llenar el formulario, se sugiere que previo al llenado del formulario el facilitador proporcione una charla motivacional que permita al colaborador reflexionar sobre su plan de vida.

En la sección II, planeación laboral, se solicita al colaborador que indique su deseo de crecer dentro de la institución, esta información será clave para el Departamento de Recursos Humanos, ya que son los colaboradores con deseos de desarrollo y potencial, quienes deben considerarse en la planeación de carrera. Por lo cual, debe indicárseles a las personas que deseen desarrollar su carrera dentro de la institución, que entreguen dicha sección del formulario llena en el Departamento de Recursos Humanos, para que este les apoye incluyéndolos en los programas de formación y desarrollo.

Adicionalmente para apoyar al colaborador en el llenado de la Sección II, deben adjuntársele al formulario la Gráfica 18, que presenta la ruta de desarrollo de

puesto hacia los puestos clave, el Cuadro 14, que contiene el consolidado de requisitos por puesto y el Cuadro 10, que muestra cada una de las competencias y brinda una lista de los métodos de desarrollo de competencias dentro del trabajo, fuera del trabajo y autodesarrollo.

Cuadro 16

Formulario para la autogestión de carrera dentro de la institución

SECCIÓN I. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PERSONAL

Nombre: _____
Puesto: _____
Misión de vida: _____

Visión de vida: _____

Objetivo general de vida: _____

Objetivos de largo plazo (¿qué?):
• _____
• _____
• _____
Estrategias de largo plazo (¿cómo?):
• _____
• _____
• _____
Objetivos de mediano plazo (¿qué?):
• _____
• _____
• _____
Estrategias de mediano plazo (¿cómo?):
• _____
• _____
• _____
Objetivos de corto plazo (¿qué?):
• _____
• _____
• _____
Estrategias de corto plazo (¿cómo?):
• _____

- _____
- _____

Valores:

- _____
- _____
- _____

SECCIÓN II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LABORAL

¿Me interesa desarrollar mi carrera dentro la institución? __ Si __ No

¿Hasta qué puesto deseo crecer en la institución? _____

¿Cuáles son mis áreas de interés? _____

¿Qué necesito para ocupar el siguiente puesto de la escala? (Ver Plan de Carrera adjunto)

Requisitos de escolaridad: _____

Requisitos de experiencia: _____

Competencias y niveles requeridos:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

¿Qué haré para cumplir con los requisitos exigidos?

Requisitos de escolaridad: _____

Requisitos de experiencia: _____

Competencias y niveles requeridos:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

¿Cuándo lo haré? (Indicar fecha exactas de inicio y finalización)

Requisitos de escolaridad: _____

Requisitos de experiencia: _____

Competencias y niveles requeridos:

- _____
- _____
- _____

• _____
• _____
• _____
• _____

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Como resultado de la información obtenida por medio de los formularios proporcionados en el taller, se sugiere implementar el Plan de Sucesión de la institución, para cada uno de los Supervisores del Área. El Plan de Sucesión, a diferencia del Plan de Carrera, incluye los nombres de los candidatos potenciales para cada posición, por su parte el Plan de Carrera únicamente presenta en forma de mapeo los puestos y requisitos para llegar a ocupar el mismo.

La implementación del Plan de Sucesión, se realiza tomando como base el Plan de Carrera y considera a las personas específicas que podrían cubrir los puestos.

3.9 Herramientas de planificación de carrera propuestas

A lo largo del presente trabajo se han presentado diversas herramientas de planificación que se consideran necesarias para apoyar el proceso de desarrollo de carrera dentro de la institución. Con el objetivo de enfatizar cuáles son dichas herramientas, a continuación se listan las mismas:

- Cuadro 11: Evaluación de competencias básicas y genéricas requeridas por puesto.
- Cuadro 12: Dominio mínimo de competencias básicas y genéricas requeridas para ocupar el puesto inmediato superior siguiente.
- Cuadro 13: Formulario para la valoración del potencial.
- Gráfica 17: Plan de carrera propuesto.
- Cuadro 15: Formulario para la autogestión de carrera dentro de la institución.

3.10 Políticas generales para la implementación de la propuesta

1. En el Plan de Carrera únicamente podrán participar los colaboradores situados en los bloques 1A, 1B, 2A o 2B de la Matriz de Desempeño y Potencial, que hayan asistido al taller correspondiente y entregado lleno el Formulario de Autogestión de carrera, en el Departamento de Recursos Humanos.
2. Todo proceso para cubrir una plaza debe realizarse de manera “mixta”, permitiendo que todos los colaboradores de la institución, que cumplan con los requisitos, participen en el proceso.
3. El proceso de planificación de carrera debe realizarse de manera anual, para este efecto deben revisarse, actualizarse y aplicarse los formularios y metodología propuesta.
4. Para la actualización de las herramientas de planificación de carrera, se deben considerar los cambios en las políticas institucionales de reclutamiento y selección de personal que se relacionen con dichas herramientas.
5. Los métodos para formación y desarrollo de competencias que se incluyen en el plan de carrera deben ajustarse a los métodos de capacitación que la institución establezca en el plan de capacitación.
6. Para participar en los proceso de promoción los colaboradores deben cumplir con un mínimo de 160 horas de interinato en el puesto a ocupar, 30 horas en la participación de actividades de formación y desarrollo, y las competencias del puesto a ocupar desarrollas en mínimo en un 85 por ciento.

3.11 Plan de acción para implementar la propuesta

EMPRESA: Institución objeto de estudio				FECHA: Mayo a Diciembre de 2014		
NOMBRE DEL PLAN: Propuesta de implementación del Plan de Carrera de los puestos clave basado en la valoración del potencial de los colaboradores.						
DEPARTAMENTO: Recursos Humanos						
OBJETIVO: Establecer las actividades que deben realizarse para implementar el Plan de Carrera propuesto para los puestos clave considerando el potencial de los colaboradores.						
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO EN QUETZALES	RESULTADO
			INICIO	FINAL		
1	Reunirse con la máxima autoridad de la institución para presentar el Plan de Carrera.	Departamento de Recursos Humanos	Mayo 2014	Mayo 2014	Q2,500.00	Contar con el apoyo y aprobación de la máxima autoridad de la institución para implementar el Plan de Carrera, incorporando las modificaciones que la máxima autoridad considere necesarias.
2	Presentar a los Intendentes y Directores de la institución el Plan de Carrera.	Departamento de Recursos Humanos	Junio 2014	Junio 2014	Q1,500.00	Informar al resto de autoridades sobre el Plan de Carrera a implementar.
3	Modificar la normativa interna institucional en cuanto a la oportunidad de aplicar a puestos vacantes en toda la institución.	Departamento de Recursos Humanos	Junio 2014	Junio 2014	Q1,000.00	Garantizar que se brinde a los colaboradores la oportunidad de aplicar a otros puestos institucionalmente.

4	Modificar la normativa interna institucional en relación con los procesos de promoción, para que los mismos se realicen siempre de forma "mixta".	Departamento de Recursos Humanos	Junio 2014	Junio 2014	Q1,000.00	Garantizar que se brinde a los colaboradores la oportunidad de aplicar a plazas vacantes en la institución.
5	Incluir nuevos requisitos propuestos para cada uno de los puestos dentro de la normativa interna.	Departamento de Recursos Humanos	Junio 2014	Junio 2014	Q1,000.00	Contar con normativa que respalde los requisitos para cada uno de los puestos.
6	Incluir el Formulario para la Valoración del Potencial dentro del Instrumento para la Evaluación del Desempeño.	Departamento de Recursos Humanos	Junio 2014	Junio 2014	Q2,000.00	Contar con instrumentos que permitan evaluar el potencial de los colaboradores.
7	Coordinar el llenado del Formulario para la Valoración del Potencial los colaboradores de la institución.	Departamento de Recursos Humanos y Departamentos de Institución	Julio 2014	Agosto 2014	Q2,000.00	Establecer el nivel de potencial de todos los colaboradores de la institución.

8	Completar la Matriz de Desempeño y Potencial de los colaboradores de toda la institución.	Departamento de Recursos Humanos y Departamentos de institución	Septiembre 2014	Septiembre 2014	Q1,000.00	Identificar a los colaboradores que se encuentren en los cuadrantes 1A, 1B, 2A y 2B de la Matriz de Desempeño y Potencial.
9	Coordinar el taller "El autodesarrollo: la autogestión de mi carrera", dirigido a los colaboradores con potencial que se encuentren ubicados en los cuadrantes 1A, 1B, 2A y 2B.	Departamento de Recursos Humanos	Octubre 2014	Octubre 2014	Q1,000.00	Apoyar a los colaboradores con potencial en el desarrollo de carrera dentro de la institución.
10	Recolectar el Formulario para la Autogestión de Carrera de los colaboradores con potencial que se encuentren interesados en desarrollarse dentro de la institución.	Departamento de Recursos Humanos	Octubre 2014	Octubre 2014	Q200.00	Identificar a los colaboradores con potencial que se encuentren interesados en desarrollar su carrera dentro de la institución.

11	Incorporar en el Plan de Capacitación y Guía Personal de Formación las actividades de formación y desarrollo necesarias que apoyen el plan de carrera de los colaboradores con potencial interesados.	Departamento de Recursos Humanos	Noviembre 2014	Noviembre 2014	Q3,000.00	Desarrollar en los colaboradores con potencial las competencias necesarias para ocupar el puesto superior siguiente.
12	Coordinar que cada Departamento realice la programación de interinatos para los colaboradores incluidos en el Plan de Carrera.	Departamento de Recursos Humanos y Departamentos de institución	Diciembre 2014	Diciembre 2014	Q2,000.00	Preparar a los colaboradores para ocupar el puesto superior siguiente.
13	Publicar el Plan de Carrera en el portal interno de la Institución.	Departamento de Recursos Humanos	Diciembre 2014	Diciembre 2014	Q200.00	Que todos los colaboradores de la Institución conozcan los requisitos necesarios para desarrollar su carrera dentro de la institución.
COSTO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN:						
El costo de implementación del plan de acción es de dieciocho mil cuatrocientos quetzales exactos. (Q18,400.00)						

3.12 Costo de implementación de la propuesta

Dentro de los recursos necesarios para implementar la propuesta se encuentran:

- Humanos: personal del Departamento de Recursos Humanos, Máxima Autoridad, Directores, y todos los colaboradores de la institución.
- Materiales: espacio físico adecuado para realizar las reuniones y capacitaciones, escritorios, pizarras, rotafolios, equipo de cómputo, equipo audiovisual y papelería y útiles de oficina.
- Financieros: Con base en lo establecido en el plan de acción, la realización de las acciones necesarias para la implementación del Plan de Carrera Propuesto asciende a Q18,400.00.

El costo estimado de implementación incluye desde la fase de presentación del Plan de Carrera a la máxima autoridad de la institución, hasta la publicación de Plan en el portal interno institucional.

Los costos de formación y desarrollo, no se incluyen, derivado de que se pretende ajustar el Plan de Carrera propuesto al Plan de Capacitación con que se cuenta la institución actualmente, con la finalidad de no incurrir en costos adicionales.

Cabe comentar que la mayoría de los costos derivan de la inversión de horas hombre que se utilizan al involucrar a diversos profesionales en las actividades sugeridas en el plan de acción, como evaluaciones y otros procedimientos que persiguen la comunicación del Plan y la modificación de la normativa actual.

Asimismo, se considera que el único costo adicional, a las horas hombre invertidas, según la propuesta detallada en el Plan de Acción, sería contratar un facilitador externo para coordinar el taller "El autodesarrollo: la autogestión de mi carrera", dirigido a los colaboradores con potencial que se encuentren ubicados en los cuadrantes 1A, 1B, 2A y 2B. Para estos efectos a continuación

se presentan dos opciones de costos, la primera sugiere la contratación de un facilitador externo para impartir el taller, mientras que la segunda presenta los costos de realizar el taller con un especialista del Departamento de Recursos Humanos de la institución.

Cuadro 17
Costo de contratar un facilitador externo
Taller "El autodesarrollo: la autogestión de mi carrera"

Concepto	Costo aproximado	
Honorarios facilitador externo	Q	5,000.00
Material, papelería, útiles de oficina y gastos varios	Q	2,000.00
Costo total	Q	7,000.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Cuadro 18
Costo al impartir el taller con un facilitador interno
Taller "El autodesarrollo: la autogestión de mi carrera"

Concepto	Costo aproximado	
Horas hombre del Profesional de Recursos Humanos de la institución	Q	2,000.00
Material, papelería, útiles de oficina y gastos varios	Q	2,000.00
Costo total	Q	4,000.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

Con base en las opciones presentadas se sugiere la contratación de un consultor externo, con experiencia en la elaboración de planes de carrera. Asimismo se considera que la intervención de un facilitador externo propicia un ambiente libre

de sesgos y permitirá realizar el taller de forma objetiva. Sin embargo se someten a consideración de la institución ambas propuestas.

3.12.1 Análisis costo-beneficio

Por otro lado, y en cuanto a los beneficios que el Plan de Carrera brindará tanto a la institución como a sus colaboradores, debe considerarse que aunque algunos de los resultados a obtener pueden medirse mediante los indicadores que se presentan posteriormente, otros resultados son puramente cualitativos y difícilmente cuantificables por tratarse de aspectos motivacionales. Sin embargo, el impacto indirecto de la implementación de la propuesta puede observarse en los resultados del clima organizacional.

Aún así, al no ser aspectos tangibles, el impacto total que la implementación del Plan de Carrera tendrá en la institución, no pueden calcularse en valor monetario.

Sin embargo, si el Plan de Carrera es implementado los beneficios se observarán reflejados en aspectos como personal más satisfecho; planeación de la capacitación a largo plazo, con el enfoque de inversión y no de costo; costos de reclutamiento y selección más bajos, al llenar plazas con personal externo; y puestos clave vacantes cubiertos de manera oportuna, evitando una crisis organizacional.

3.13 Metodología para la medición de la efectividad del Plan de Carrera

Con el objetivo de medir la efectividad del Plan de Carrera propuesto se sugiere contar con parámetros de medición orientados a mostrar a los niveles directivos la efectividad de la implementación de los planes de carrera tanto desde la perspectiva del participante, como desde la perspectiva institucional.

3.13.1 Dimensión participante

Es un indicador que evalúa la manera en que los colaboradores que participan en el Plan de Carrera responden al mismo. Esta evaluación permitirá a la institución obtener retroalimentación y sugerencias sobre la funcionalidad del Plan para mejorar aquellos aspectos que sean necesarios.

Debe aplicarse de forma anual a todos los colaboradores que se encuentran participando en el Plan de Carrera y cada uno de los cuatro elementos se considera satisfactorio al obtener una calificación de "excelente" en un 95 por ciento de las encuestas.

Por otro lado, el indicador participante se considera efectivo si al sumarse los puntos por encuesta -1 para deficiente, 2 para bueno, 3 para muy bueno y 4 para excelente-, multiplicar dicha sumatoria por 100 y dividirse dentro de 16, se obtiene una calificación de 90 por ciento en al menos 95 por ciento de las encuestas. Si dentro de este 95 por ciento de las encuestas se obtiene un promedio de 89 a 85 por ciento los resultados se consideran aceptables, y un promedio de 84 a 80 por ciento indica que los resultados deben mejorar, por lo cual es necesario realizar acciones para la mejora del Plan.

Para realizar la evaluación es necesario que los colaboradores se expresen con claridad y objetividad, calificando según su criterio diversos aspectos relacionados con el Plan de Carrera.

El formato sugerido para la evaluación de la reacción de los participantes se presenta a continuación.

Cuadro 19

Formulario para la evaluación del Plan de Carrera perspectiva colaboradores

EVALUACIÓN DEL PLAN DE CARRERA PERSPECTIVA COLABORADORES

Nombre: _____				
Puesto: _____				
Fecha: _____				Total: _____
Instrucciones: De acuerdo a su opinión respecto al Plan de Carrera, califique objetivamente los siguientes elementos de acuerdo a la escala presentada.				
D=Deficiente (1) B=Bueno (2) MB=Muy bueno (3) E=Excelente (4)				
	D	B	MB	E
Oportunidad para aplicar a otros puestos dentro de la Institución.				
Formación y desarrollo recibidos enfocados en puestos que podría llegar a ocupar.				
Claridad del Plan de Carrera en cuanto a la ruta para desarrollarse dentro de la Institución.				
Impacto del Plan de Carrera en su desarrollo dentro de la Institución.				
Recomendaciones y/o sugerencias: 				

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

3.13.2 Dimensión institucional

Su objetivo es medir la efectividad de la implementación del Plan de Carrera en base a ciertos parámetros. Esta dimensión considera los factores siguientes:

- Número de plazas cubiertas de acuerdo al Plan de Carrera: permitirá contar con una visión general de la efectividad del Plan de Carrera propuesto. Para el efecto deben presentarse cuadros y gráficas que muestren el número que plazas cubiertas de acuerdo al Plan de Carrera. Por ser un indicador general y debido a que la rotación no es estable mensualmente se considera que se obtendrá una visualización más adecuada presentando la información de forma anual.

- Porcentaje de plazas vacantes cubiertas por contratación: consiste en mostrar y contabilizar del número total de plazas vacantes, cuántas de ellas se han cubierto con contrataciones. Para obtener el porcentaje correspondiente debe dividirse el número de contrataciones dentro del total de plazas cubiertas. Debido a que existen meses en los que no surgen plazas vacantes, se sugiere presentar la información de forma anual.
- Porcentaje de plazas vacantes cubiertas por promoción: análogamente al indicador anterior, su finalidad es mostrar y contabilizar cuántas de las plazas vacantes han sido cubiertas por proceso de promoción. Para obtener el porcentaje correspondiente debe dividirse el número de promociones dentro del total de plazas cubiertas. También se sugiere presentar la información de forma anual.
- Inversión en formación y desarrollo aplicada a colaboradores promovidos de acuerdo al Plan de Carrera: este factor permitirá medir el impacto de la formación y desarrollo aplicado al Plan de Carrera, determinando cuánto del costo total fue realmente efectivo para que el colaborador pudiera adquirir o perfeccionar las competencias requeridas en otros puestos. Para obtenerlo se suma el costo de formación y desarrollo invertido en los colaboradores promovidos de acuerdo al Plan de Carrera y luego se divide dentro del costo total de formación y desarrollo invertido en el Plan de Carrera. Se sugiere presentarlo de forma anual.

Para una visualización más clara de los indicadores a continuación se presenta el detalle de cada uno de ellos.

Cuadro 20

Matriz de indicadores de medición de efectividad del Plan de Carrera

Nombre del Indicador	Objetivo	Cálculo	Periodicidad	Parámetros de Calificación
Plazas cubiertas de acuerdo al Plan de Carrera	Contar con una visión general de la efectividad del Plan de Carrera	$\frac{\text{Sumatoria número de plazas cubiertas de acuerdo al Plan de Carrera en el año}}{\text{Sumatoria número de plazas cubiertas en el año}} \times 100$	Anual	<p>100-95% Los resultados destacan y son eficientes</p>
Plazas cubiertas por contratación	Conocer el porcentaje de plazas que se han cubierto con personal externo	$\frac{\text{Sumatoria número de contrataciones}}{\text{Sumatoria número de plazas cubiertas en el año}} \times 100$		<p>94%-90% Los resultados son aceptables, se sugiere revisar el Plan y realizar acciones de mejora de ser necesario</p>
Plazas cubiertas por promoción	Conocer el porcentaje plazas que se han cubierto por promoción	$\frac{\text{Sumatoria número de promociones}}{\text{Sumatoria número de plazas cubiertas en el año}} \times 100$		<p>89%-85% Los resultados deben mejorar, es necesario realizar acciones para la mejora de los indicadores</p>
Inversión en formación y desarrollo aplicada a colaboradores promovidos de acuerdo al Plan de Carrera	Medir la efectividad de la formación y desarrollo aplicados al Plan de Carrera	$\frac{\text{Sumatoria del costo de formación y desarrollo invertidos en colaboradores promovidos de acuerdo al Plan de Carrera}}{\text{Sumatoria del costo de formación y desarrollo invertido en el Plan de Carrera}} \times 100$		

Adicionalmente a los indicadores detallados en el cuadro anterior, se sugiere realizar un análisis de la comparación entre el número de plazas cubiertas con personal interno contra número de plazas cubiertas con personal externo, con la finalidad de determinar si efectivamente se le brinda a los colaboradores la oportunidad para desarrollar su carrera dentro de la institución.

3.13.3 Guía de acciones para medir la efectividad del Plan de Carrera en sus dos dimensiones

Ya que se han presentado ambas dimensiones y los indicadores correspondientes a cada uno de ellos, a continuación se lista la serie de actividades que deben realizarse para realizar la medición.

Cuadro 21
Guía de actividades para medir de efectividad del Plan de Carrera en sus dos dimensiones

No.	Descripción
1	Al finalizar el periodo de un año desde la implementación del Plan de Carrera, enviar electrónicamente a todos los colaboradores que participan en el Plan de Carrera, la encuesta diseñada para la medición del indicador de la dimensión participante.
2	Recolectar las encuestas enviadas y realizar los cálculos correspondientes para determinar el nivel del indicador de la dimensión participante, con base en los resultados obtenidos.
3	Verificar si es necesaria la mejora del Plan de Carrera implementado, según los resultados obtenidos en el indicador dimensión participante.
4	Al finalizar el periodo de un año desde la implementación del Plan de Carrera, recolectar los datos necesarios para realizar los cálculos de la medición de indicadores de la medición institucional.

5	Realizar los cálculos correspondientes para determinar el nivel de los indicadores de la dimensión institucional.
6	Verificar las acciones a tomar en función de los resultados obtenidos.
7	Realizar un informe ejecutivo con el análisis y propuesta de mejora con base en los resultados obtenidos en los indicadores.
8	Presentar antes las autoridades de la institución el informe de los resultados obtenidos.

Fuente: Elaboración propia. Año 2013.

CONCLUSIONES

1. No se cuenta con herramientas ni sistemas de información que apoyen el proceso de desarrollo de carrera de los colaboradores de la institución. A pesar de que se poseen algunas herramientas y sistemas de información, relacionadas con el proceso de desarrollo de personas, los mismos no consideran el desarrollo de carrera, por lo cual no persiguen los objetivos de las herramientas de planificación de carrera.
2. Se determinó que no se realizan acciones orientadas que fomenten el desarrollo de carrera de los colaboradores dentro de la institución, como entrenamiento y capacitación enfocados en los puestos potenciales y oportunidad de aplicar a puestos en otros departamentos. Lo cual, representa deficiencias en el proceso de desarrollo de carrera.
3. Con base en los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas, se estableció que no existen instrumentos o métodos para la valoración del potencial que poseen los colaboradores de la institución.
4. La investigación reveló que no se brinda la oportunidad a los colaboradores con potencial para desarrollar su carrera en otra dependencia de la institución, limitando su crecimiento dentro de su propio departamento. Esto se debe a razones presupuestales, por las que el reclutamiento se realiza únicamente dentro del personal que se encuentran en el departamento en el que la plaza está disponible, quedando fuera personas con potencial que cumplen los requisitos del puesto.
5. El proceso de capacitación se limita al puesto de trabajo actual, sin considerar el potencial que el colaborador posee para ocupar otros puestos. Lo cual, enfoca el plan de capacitación a corto plazo.

RECOMENDACIONES

1. La institución debe incluir los formularios, herramientas y otros instrumentos propuestos como parte de los sistemas de información de recursos humanos, con el objetivo de contar con herramientas que apoyen la planificación de la carrera del personal, mostrando las rutas de crecimiento y requisitos necesarios para ocupar puestos de mayor jerarquía. Adicionalmente, se sugiere que la institución elabore el Plan de Sucesión, el cual identifica a los candidatos potenciales que pueden los cargos.
2. La institución objeto de estudio debe promover la implementación del Plan de Carrera de los Puestos Clave Basado en la Valoración del Potencial, el cual tiene como objetivo apoyar el desarrollo profesional de los colaboradores, por medio de acciones básicas que propician el crecimiento del personal dentro de la institución. El mismo debe modificarse de acuerdo a las necesidades institucionales y según los resultados de la medición de efectividad del Plan en sus dos dimensiones.
3. La institución debe considerar el potencial que los colaboradores poseen mediante una herramienta que permita evaluar su talento. Para estos efectos, se recomienda utilizar la Matriz de Potencial y Desempeño de los Nueve Bloques.
4. La institución debe modificar sus políticas en cuanto a la forma en que se realizan los procesos de reclutamiento y selección, permitiendo que los colaboradores con potencial que cumplan con los requisitos participen en procesos externos, y que puedan aplicar aun cuando no se encuentren en el departamento donde la plaza esté vacante.
5. La institución debe implementar los métodos de formación y desarrollo propuestos para orientar la capacitación a largo plazo y asegurar que el

colaborador se encuentre preparado para desempeñar el puesto superior siguiente.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha Alicia. 2005. Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias. 1a. ed. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica, S. A. 360p.
2. Alles, Martha Alicia. 2003. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. 4a. ed. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica, S. A. 478 p.
3. Barrios Ortega, A. A. 2000. El Marco Jurídico de la Supervisión Bancaria en Guatemala y el Comité de Basilea Sobre Supervisión Bancaria. Guatemala, 67 p. Trabajo de grados (Licenciada en Ciencias Jurídica y Sociales). Universidad Francisco Marroquín. Facultad de Derecho.
4. Berdúo Quiñonez, S. P. 2008. Valoración del Potencial por medio de la Evaluación de las Competencias que cada Empleado Posee en una Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica. Guatemala, 183 p. Trabajo de grados (Licenciada en Administración de Empresas). Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.
5. Chiavenato, I. 2011. Administración de Recursos Humanos. 9a. ed. México, D. F. Mc Graw-Hill. 421 p.
6. D. Ojeda, H. La Matriz de Capital Humano: Una Herramienta para la Competitividad (en línea). Consultado el 28 de octubre de 2012. Disponible en: www.mandelwirth.com.ar
7. De León Cifuentes, L. A. 2005. El Contador Público y Auditor en las Impugnaciones ante la Superintendencia de Bancos. Guatemala, 138 p.

Trabajo de grados (Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría).
Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias
Económicas.

8. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-. 2003.
Gestión por Competencia Laboral. 2a. ed. Guatemala, INTECAP, 282 p.
9. Koontz, H. 2008. Administración: Una perspectiva global y empresarial /
Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice. 13a. ed. México, D. F. Mc
Graw-Hill, 665 p.