



Ecuador – diciembre 2017 - ISSN: 1696-8352

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

**Mendoza Macías Estefani Isabel**

**Ortiz Cuenca Nataly Estefanía**

**MBA León Tomalá Kelly Carlota**

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Facultad de Administración

Carrera de Ingeniería Comercial

estefanym91@hotmail.com

natita44\_@hotmail.com

kleont@ulvr.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Mendoza Macías Estefani Isabel, Ortiz Cuenca Nataly Estefanía y León Tomalá Kelly Carlota (2017): “Diseño de un plan de carrera para el personal operativo de la compañía Daxti S.A”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (diciembre 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/plan-personal-daxtisa.html>

### **Resumen**

El diseño de un plan de carrera para el personal operativo de la compañía Daxti S.A se ha realizado con el fin de brindar un modelo de gestión por competencias para el personal operativo del departamento contable, mejorando así el ambiente y condiciones laborales, aumentando el nivel de servicio que se les brinda a los clientes beneficiando a la compañía.

**Palabras claves:** Plan de carrera, Organigrama, Evaluación financiera.

### **Abstract**

The design of a career plan for the operational staff of the company Daxti SA has been carried out in order to provide a competency management model for the operational staff of the accounting department, thus improving the environment and working conditions, increasing the level of Service that is provided to customers benefiting the company.

**Key words:** Career plan, Organizational chart, Financial evaluation.

## **INTRODUCCIÓN**

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

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

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

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

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

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

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

### **1.1. Formulación del problema**

- ¿De qué manera un plan de carrera mejora las condiciones laborales del personal operativo de la compañía Daxti S.A?

### **1.2. Sistematización del problema**

- ¿Un plan de carrera mejoró las condiciones laborales del personal operativo de la compañía Daxti S.A?

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

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

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

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- i. Recopilar las mejores propuestas para la elaboración de un plan de carrera para el personal de la compañía Daxti S. A.
- ii. Evaluar la situación actual del personal operativo de la compañía.
- iii. Elaborar un modelo de plan de carrera que permita mejorar las condiciones laborales de los empleados de la compañía.
- iv. Analizar el impacto económico entre el ascenso y la rotación del personal.

## **2. DESARROLLO**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

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

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

De León, (2014) en su proyecto de investigación titulado *"Propuesta para la elaboración de un plan de carrera para el área operativa en un ingenio azucarero de la costa sur"*, indica que se presentan beneficios de alto impacto para la organización una vez que se elabora y aplica un plan de carrera, como por ejemplo se incrementa la satisfacción y motivación en el personal, por ende la productividad también mejora junto con la calidad del trabajo.

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

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

## **2.2. Antecedentes del sector**

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

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

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

Empresas en Ecuador		
Detalle	Cantidad	%
Nacional	704,556	

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

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

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

### **2.3. Antecedentes de la empresa Daxti S. A**

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

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

#### **Tributario – Financiero**

- Revisión y preparación de declaraciones de IVA, RETENCIONES Y RENTA, entre otros.
- Desarrollo de proyección para el ejercicio fiscal
- Preparación y planificación tributaria para el cierre del Ejercicio Económico

#### **Contable**

- Contabilización de todas las transacciones contables

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

#### Laboral

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

#### Societario

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

#### **2.3.1. Visión**

La visión de la empresa es:

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

#### **2.3.2. Misión**

La misión de la empresa es:

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

### **2.3.3. Valores**

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

- Enfoque al cliente

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

- Integridad

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

- Excelencia

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

- Respeto

*“Tratamos a los demás con respeto y dignidad”.*

- Trabajo en equipo

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

### **2.3.4. Objetivos corporativos**

Los objetivos de la compañía son los siguientes:

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

### **2.3.5. Estrategias de Recursos Humanos**

- Calidad del personal
- Adiestramiento continuo
- Comunicación organizacional efectiva
- Mantener un clima laboral cálido y cómodo

### **2.4. Planes de carrera**

Los planes de carrera son herramientas que permiten mejorar el ambiente laboral por medio de un análisis y uso de las competencias del personal para maximizar el desarrollo de los colaboradores y a su vez obtener mejores beneficios para la empresa. Con el análisis de la trayectoria profesional de los trabajadores, y relacionándolo con el puesto de trabajo con la oportunidad de capacitarse y prepararse de acuerdo con sus capacidades.

#### **2.4.1. Definición de planeación y desarrollo de carrera**

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

Los planes de carrera deben necesariamente incluir objetivos para el personal con los cuales se sientan identificados, se requiere además ciertas actualizaciones que les permitan adaptarse a los cambios según los intereses de la empresa.

### **2.5. Rotación del personal**

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

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

- Sueldos organizacionales
- Oportunidad de crecimiento profesional



- Condiciones físicas ambientales de trabajo
- Cultura organizacional

## **2.6. Clima laboral**

El clima laboral es la percepción que el empleado tiene de su lugar de trabajo, lo que incide de manera directa con el desarrollo de sus actividades dentro de la organización, dando como resultado el nivel de productividad, (Barquero, 2011). Un adecuado análisis del clima laboral de las organizaciones permite establecer los mejores mecanismos de retención del talento humano a través del cumplimiento de sus motivaciones intrínsecas y extrínsecas. La mejora del desempeño de un colaborador se mide en la productividad del mismo, que se entiende como la generación de riqueza que beneficia a la entidad, (López, 2013).

### **2.6.1. Condiciones físicas**

Se entiende por condiciones físicas a aquellos componentes tangibles que son de ayuda para el desarrollo de las labores del personal, entre ellos se encuentran aspectos como: la estructura física de la empresa, el mobiliario, los ruidos, la iluminación, la posición de su puesto de trabajo, el aislamiento, entre otros, (Gan & Berdel, 2011).

### **2.6.2. Salarios**

Existen estudios que relacionan al clima laboral con el nivel de salarios que perciben los colaboradores, pues de acuerdo a ello se sienten más o menos comprometidos con las actividades que deben realizar en la compañía. El sentimiento de satisfacción que tiene el personal en relación a su sueldo es un factor de motivación que incrementa la productividad, (Fischman, 2014).

### **2.6.3. Compromiso**

Un buen líder logrará que su personal se comprometa, principalmente si con su ejemplo cumple a cabalidad con sus actividades y responsabilidades. Es decir, si el jefe es responsable e intenso en el cumplimiento de sus deberes, entonces influirá de la misma manera en el personal a su cargo (Gan & Berdel, 2011).

### **2.6.4. Relaciones**

Las relaciones entre el personal y con la administración de la empresa debe ser adecuada, la comunicación debe fluir de manera transparente y respetuosa, sin importar su cultura, costumbres, etnia, sexo, entre otros. Las compañías que cuentan con buenos canales de comunicación proyectan una imagen pulcra ante los clientes, (Gan & Berdel, 2011).

## **2.7. Capacitaciones**

Las capacitaciones son actividades que se dan de manera estructurada, se pueden nombrar por ejemplo cursos o seminarios, los cuales son programados, con temas específicos, que se dan con el objetivo de que el personal adquiera conocimientos y habilidades de manera *“organizada, planificada y evaluable”*, (Alles, 2007).

## **2.8. Gestión del recurso humano por competencias**

La gestión del recurso humano por competencias permite destacar características importantes de los colaboradores, lo que genera un valor agregado en el ambiente laboral de la empresa, pues cada uno se desenvuelve y desarrolla como especialista con sus puntos fuertes. La idea es aprovechar las competencias, conocimientos y habilidades que el personal ha adquirido a lo largo de su experiencia profesional.

### **2.8.1. Competencias laborales**

Las competencias laborales son las capacidades que tienen los trabajadores en el desarrollo de sus actividades, por lo que se puede decir que una persona es competente cuando se demuestre que puede ejecutar sus funciones de manera adecuada, sin que para ello influya la preparación intelectual que posea.

### **2.8.2. Coaching**

Las actividades del coaching permiten que el jefe se convierta en el entrenador de sus subordinados, colaborando de esa manera con el desarrollo de sus competencias y habilidades.

## **2.9. Matriz de sucesión**

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

## **3. Metodología**

### **3.1. Tipo de investigación**

Se apoyó de la investigación exploratoria debido a la necesidad de tener una mejor visión con relación al problema causas, efectos y la manera en la que inciden en el desarrollo de las actividades del personal.

Mediante la investigación descriptiva permitió establecer técnicas para observar las situaciones que actualmente se presentan en la rotación de la empresa.

A través de la investigación explicativa nos ayudó a interpretar los resultados para definir la relación que existen entre el problema, la parte crítica y las posibles relaciones que existen con la resolución del mismo.

### **3.2. Enfoque de la investigación**

Para probar la idea a defender de acuerdo con el enfoque cualitativo se procedió a tabular los datos obtenidos a través de las herramientas de recolección de datos que permitieron determinar los patrones de comportamiento de la población que se analizó, así como probar las teorías necesarias para el desarrollo de la propuesta. Además, sirvió para medir las condiciones sobre las cuales el personal espera laborar para cumplir con sus actividades de manera eficiente, así como las perspectivas que tienen acerca del ambiente laboral en donde se desenvuelven.

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

### **3.3. Técnicas de investigación**

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

- Las encuestas
- Las entrevistas

#### **3.3.1. La encuesta**

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

#### **3.3.2. La entrevista**

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

#### **3.3.3. Población y muestra**

La población en el presente proyecto fue el personal operativo de la compañía Daxti S. A., que en este caso corresponden a 10 personas que conforman el departamento de contabilidad. En éste caso al ser la población muy pequeña no se requirió la obtención ni cálculo de una muestra.

### **3.4. Resultados y discusión**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**7.- ¿Qué nivel de estudios posee?**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**3.4.1. Entrevista realizada al experto de Recursos Humanos**

La entrevista se la realizo al Ing. Vinicio Moreno, Gerente Regional de la Compañía Químicos H&H:

**1.- ¿Considera importante la implementación de planes de carrera dentro de la empresa?**

**¿Por qué?**

La motivación en el lugar de trabajo es muy importante porque aporta directamente a mantener a un empleado.

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

La selección del personal debe basarse en pruebas de conocimiento específicas para cada puesto de trabajo.

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

Mínimo 6 personas porque se debe comparar y elegir al candidato que mejor se acopla a la compañía.

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

El personal se lo recluta a través de bolsas de trabajo por internet y diarios locales.

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

Los concursos de selección interna dan la oportunidad de obtener un desarrollo profesional al empleado.

#### **3.4.2. Análisis general de los resultados**

A pesar de que el ambiente laboral de la empresa es un poco incómodo, existen elementos que no se sienten valorados por la administración debido a la falta de oportunidades de crecimiento. Todos ellos consideran que se encuentran en condiciones de asumir riesgos de una mejor posición laboral y por ende de mejoras económicas. Existe un riesgo marcado por el personal insatisfecho debido a que podrían empezar a generar malestar entre el grupo operativo debido a que su influencia causaría que el resto de los colaboradores empiecen a sentir que no tienen motivos suficientes para ejecutar sus actividades de manera eficiente o ser productivos.

De acuerdo a la entrevista realizada al experto de recursos humanos se evidencia que es necesario implementar ciertos aspectos del plan de carrera como la matriz de sucesión con el fin de mejorar la calidad de habilidades, competencias y conocimientos del personal. La inversión que pueda hacer la administración en este sentido debe ser evaluada y analizada para determinar el costo y ahorro que representaría al implementar la propuesta en la compañía.

#### **4. Beneficios de la propuesta**

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

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

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

- La persona responsable de determinar el personal que se encuentra en capacidad de participar del plan de carrera es el jefe del área, tomando en consideración aspectos como:  
Puntualidad  
Experiencia  
Cumplimiento en la entrega del trabajo  
Comunicación
- También es quien debe confirmar que los aspirantes cumplan con el perfil requerido, revisando su historial laboral.
- Que la jefatura de recursos humanos entreviste nuevamente al candidato.
- Debe verificar que los estudios sean los que indica la hoja de vida.
- Validar que no hayan existido anteriormente llamados de atención.
- Que el personal cumpla con las capacitaciones requeridas para el ascenso de acuerdo a las necesidades que presenta y el puesto al que podría aplicar de acuerdo a la matriz de sucesión.
- Confirmar que su promedio de evaluaciones de desempeño y competencias de los últimos 6 meses sea no menor al 80%.

Hay que resaltar en este punto una clave para el éxito del plan de carrera que consiste en la actualización constante de la hoja de vida del personal, en cuanto a la experiencia, cursos, entre otros, con el fin de que se puedan considerar a los colaboradores que sean más idóneos para los cargos que se esperan cubrir y que participen todos aquellos que cumplan con lo que requiere la empresa para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales. Los pasos críticos que deben seguir Recursos Humanos para la planificación del plan de carrera es la siguiente:

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

## 5. Conclusiones

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

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

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

## **6. Recomendaciones**

- Se recomienda las capacitaciones en temas contables y tributarios para que el personal este siempre actualizado y logre la fidelización del cliente
- Realizar constantes evaluaciones al personal contratado, tanto en tiempos, números de errores y capacidad de análisis para otorgar un trabajo eficiente, que se pueda valorar por un precio mayor, mejorando así la imagen de la compañía hacia los clientes.
- Las evaluaciones deben ser analizadas por el jefe de recursos humanos, ya que el asume la responsabilidad de ubicar al candidato idóneo para los nuevos cargos.
- Se recomienda dar el seguimiento al modelo propuesto del plan de carrera, logrando que todos los empleados participen en el ascenso y que se cumpla con la propuesta planteada.



## 7. Referencias bibliográficas

- Agreda Herrera, M. B., & González Otero, J. Y. (2004). <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAD0000661/PP.pdf>.
- Alles, M. A. (2007). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S. A.
- Barquero, A. (2011). *Administración de recursos humanos*. San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Chiavenato. (2012). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hil.
- Chiavenato. (2012). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: MC Graw Hill.
- DE LEON DE MATTA, L. M. (enero de 2014). <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/De-Leon-Luz.pdf>.
- Fischman, D. (2014). *Motivación 360°: Cómo implementarla en la vida y en la empresa*. Madrid: PEARSON EDUCACION.
- Gan, F., & Berdel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Great Place to Work. (2015). <http://www.greatplacetowork.com.ec/mejores-empresas/mejores-empresas-en-ecuador>.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (2012). [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf).
- López, J. (2013). *Productividad*. Atlanta: Palibrio LLC Editorial.
- Maldonado Campos, P. A., & Perucca Escobar, P. P. (2008). [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/maldonado\\_p/sources/maldonado\\_p.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/maldonado_p/sources/maldonado_p.pdf).

Torres Salvador, E. M. (2015).  
*<http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4520/1/T1640-MDTH-Torres-Analysis.pdf>*.