

**UCLV**  
Universidad Central  
"Marta Abreu" de Las Villas



**FIMI**  
Facultad de  
Ingeniería Mecánica  
e Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

## TRABAJO DE DIPLOMA

**Título:** Aplicación del procedimiento de planes de carreras basados en competencias en el proceso Operaciones de red en el Centro de Telecomunicaciones Santa Clara en ETECSA. S.A

**Autora:** Dianelis Pérez Cabrera

**Tutoras:** Dr., MsC, Ing.: María Sotolongo Sánchez

MsC. Ing.: Ana María Delgado Pérez

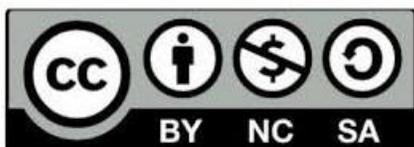
Santa Clara, junio, 2018  
Copyright©UCLV



Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

**Atribución- No Comercial- Compartir Igual**



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

# ***Pensamiento***



# Pensamiento

*Si queremos resultados distintos hemos de hacer cosas distintas*

*Albert Einstein*



# *Dedicatoria*



# Dedicatoria

Llegar hasta aquí es algo increíble ,maravilloso ,el sueño que siempre tuve y hoy se hace realidad,porque a pesar de llevar tanto tiempo estudiando sabía que este día llegaría porque siempre confie en mi misma aunque no puedo negar que tenía un poco de miedo ....

- ✚ Quiero dedicarle este trabajo de diploma primero que nada a Dios por darme la fuerza necesaria para continuar cada día.
- ✚ A mi madre que es lo mas importante en mi vida ,la que ha luchado conmigo desde que nací ,la que me ha apoyado en todas mis decisiones ya sean adecuadas o no .Te amo mamá.
- ✚ A mis dos papá ;ya que Dios me regalo la suerte de tener dos ,dos padres maravillosos ,que me aman y me admiran.Los amo mucho.



# ***Agradecimientos***



# Agradecimientos

Quiero darle mil gracias a Dios por iluminar mi camino y darme la oportunidad de llegar aquí...

- ✚ Gracias mamá por confiar en mí y darme la oportunidad de volverlo a intentar, gracias por amarme tanto y darme tu apoyo en todo momento, gracias por todo “eres mi vida”
- ✚ Gracias papi Riguito por confiar en mí, por cuidarme tanto como lo has hecho desde que nací hasta los días de hoy, gracias por decirme que yo soy tu orgullo y espero no haberte defraudado. Te quiero
- ✚ Gracias papá por llegar a mi vida e iluminarme con tu don, gracias por dejarme demostrarte que soy capaz de ser tan grande como tú, gracias por quererme y apoyarme en estos años de mi carrera que han sido tan difícil. Te quiero
- ✚ Gracias a mi hermana por su apoyo incondicional, por confiar en mí y por darme fuerza porque, aunque ella no lo crea cada vez que me decía” dale que tú puedes “yo podía ser más fuerte. Te quiero mucho Diana
- ✚ Gracias a mis amigas por estar conmigo en las buenas y las malas, por todos los momentos que pasamos juntas, por ser mi familia, mi compañía, mí todo. Las quiero chicas
- ✚ Viki gracias por tu apoyo, por ayudarme tanto en todo momento, por nunca dejarme sola y ser mi amiga, mi hermana desde el principio, gracias por tu paciencia. Te quiero mucho
- ✚ Edu gracias por ayudarme tanto en estos últimos años, por estar conmigo en las buenas y las malas, gracias por guiarme por un mejor camino. Te amo
- ✚ Gracias a todos mis profesores por su paciencia y dedicación, gracias a todos por sus enseñanzas

- ✚ **Gracias a mi tutora Ana María, gracias Ana por ayudarme tanto, por hacer realidad mi sueño, creo que sin ti no lo hubiera hecho, hacer la tesis es complicado, pero con tu ayuda fue maravilloso, gracias por tu amistad**
- ✚ **Gracias a mi tutora María por su paciencia y por haber confiado en mí desde el día que me dijo que, si quería ser mi tutora, gracias por tu ayuda y tu amistad**
- ✚ **Gracias a todos los trabajadores del centro de capacitación de ETECSA por aceptarme y dejarme realizar mi trabajo de diploma en su local**
- ✚ **Gracias a todos los que están involucrados en mi vida y colaboraron a que mi sueño se hiciera realidad**

**GRACIAS A TODOS**

# ***Resumen***



**Resumen**

Las empresas de telecomunicaciones se encuentran sometidas a profundas transformaciones y la efectiva gestión del capital humano constituye un eslabón fundamental para lograr los niveles de eficiencia deseados, teniendo en cuenta el desempeño de la organización. El presente trabajo de diploma fue desarrollado en la empresa de telecomunicaciones de Cuba, ETECSA específicamente en el área del centro de telecomunicaciones Santa Clara desarrollo de operaciones y tiene como objetivo aplicar procedimiento de planes de carrera basado en competencia que posibiliten el desarrollo profesional de los trabajadores y la mejora del servicio prestado a nuestro cliente. Después de aplicar el procedimiento general de planes de carreras y evaluar todos los indicadores se identificaron los cargos claves dentro de la organización se determinaron los cargos considerados claves dentro de la plantilla y se promovió al trabajador más idóneo para la plaza de operario en telemática ,cumpliéndose los objetivos propuestos.

***Abstrac***



**Abstrac**

Telecommunications companies are subject to profound changes and the effective management of human capital is a fundamental link to achieve the desired levels of efficiency, taking into account the performance of the organization. The present diploma work was developed in the telecommunications company of Cuba, ETECSA specifically in the area of telecommunications center Santa Clara development of operations and aims to apply career plan procedure based on competition that enable the professional development of workers and the improvement of the service provided to our client. After to apply the general procedure of plans of careers and to evaluate all the indicators the key positions they were identified inside the organization the positions considered keys they were determined inside the insole and it was promoted the most suitable worker for operative's square in telematics, being completed the proposed objectives

# *Índice*



## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| <b>Introducción</b> .....  | 2  |
| <b>Capítulo 1: Marco teórico referencial de la investigación</b> .....   | 7  |
| 1.1. La gestión del capital humano, subsistemas que lo integran, subsistemas que intervienen directamente en los planes de carreras.....       | 8  |
| 1.1.1. Planes de carreras. Definiciones de planes de carrera y planes de sucesión. Diferencia entre ambos conceptos .....                      | 18 |
| 1.1.2. Características de la planeación de carreras en los principales modelos existentes.....   | 22 |
| 1.2. Objetivos e importancia de la implementación de los planes de carreras basados en competencias .....                                      | 25 |
| 1.2.1. Principales procedimientos para el diseño de planes de carreras .....   | 29 |
| 1.2.2. Etapas de los planes de carreras.....   | 32 |
| 1.2.3. Barreras que obstaculizan la implementación de los planes de carreras .....   | 36 |
| 1.3. La gestión del capital humano y el proceso de planes de carreras en empresas cubanas, antecedentes, situación actual y perspectivas ..... | 38 |
| 1.3.1. Necesidades de los planes de carrera en las empresas cubanas .....  | 39 |
| 1.4. Antecedentes y situación actual, necesidades y posibilidades del diseño de planes de carreras en la actividad de planta interior .....    | 42 |
| Conclusiones parciales .....   | 43 |
| <b>Capítulo 2: Aplicación del procedimiento de planes de carreras basados en competencias</b> .....  | 45 |
| 2.1. Representatividad de la muestra objeto de investigación y sus características particulares .....  | 45 |
| 2.2. Aplicación del procedimiento general de planes de carreras basados en competencias en el Centro de Telecomunicaciones Santa Clara .....   | 46 |
| Conclusiones parciales .....   | 79 |
| <b>Conclusiones generales</b> .....  | 81 |
| <b>Recomendaciones</b> .....   | 84 |
| <b>Bibliografía</b> .....  | 86 |
| <b>Anexos</b> .....  |    |

# ***Introducción***



### **Introducción**

El conocimiento es la clave para ser competitivos. Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento. Es necesario que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo. Una buena forma de aumentar la efectividad, es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional.

El autodesarrollo permite que la gente esté en capacidad de construir nuevos esquemas de aprendizaje.

La autogestión lleva a que cada empleado esté en capacidad de planear, hacer y evaluar su propio trabajo sin necesidad de tener que estar esperando a que su superior le diga las cosas que el mismo sabe que se deben hacer por el bien de la Empresa

Por tanto las empresas necesitan un cambio de mentalidad en su organización y lograr ser más competente dentro de su categoría ,para esto es necesario un personal calificado y capacitado dentro de su ámbito laboral ,para ello se lleva a cabo los planes de carrera los cuales son la clave esencial del éxito para lograr un desarrollo profesional .El poder de la naturaleza humana es que la naturaleza de cada persona es única y el desafío para los recursos humanos es tomar lo que es único en la gente y ayudarles a convertirlo en algo útil y de trascendencia.

Las empresas cubanas no están ajenas a esta realidad por lo que se hace necesario adoptar herramientas que le permitan diseñar planes de carrera basados en competencias, de forma tal que posibiliten la formación continua de su capital humano y en consecuencia contribuir con esto a un mejoramiento de su desempeño profesional

Desde el año 2007 hasta la fecha en la Empresa de Telecomunicaciones de la provincia de Villa Clara (Delgado Pérez, 2007; Ramírez Torres, 2017) se han realizados estudios previos como son: activos de productividad, estudios de calidad percibida a clientes externos de la telefonía básica donde se puso en evidencia insuficiencias en el desarrollo profesional de su capital humano, entre ellas se destacan:

- Insatisfacción de los trabajadores referida a la preparación que reciben para cubrir futuros cargos en la organización.
- El proceso de capacitación se realiza a corto plazo.
- No existe personal calificado y competente para desempeñarse en futuros cargos en la organización.
- la no existencia de planes de carrera basados en competencias;
- ausencia de un análisis estratégico del proceso de capacitación; y
- no se prevé la capacitación y desarrollo del personal para futuros cargos.

Estas insuficiencias inciden negativamente en el personal de desarrollo y operaciones del Centro de Telecomunicaciones de Santa Clara, no solo en el desempeño profesional de su capital humano sino también en el desempeño de la organización, traducido en: las quejas emitidas por los clientes externos, el buen mantenimiento de las redes de telecomunicaciones, la rapidez y la calidad del servicio recibido, así como la falta de dominio el personal sobre la información que brindan.

Después de este análisis se puede decir que la problemática aquí expuesta, justifica en gran medida, la necesidad de diseñar planes de carrera basados en competencias en estas organizaciones como una vía para el desarrollo profesional de su capital humano, a través de su formación continua contribuyendo a mejorar, no sólo su desempeño, sino también el desempeño de su organización, constituyendo ésta la **situación problemática** a analizar

Entonces **el problema de investigación** a resolver es la necesidad de aplicar un procedimiento de planes de carreras basado en competencias que permita realizar

mejoras al proceso de capacitación y desarrollo en el centro de telecomunicaciones en Santa ETECSA S.A

Por estas razones esta investigación tiene como **objetivo general** el siguiente:

Aplicar un procedimiento específico de planes de carreras basados en competencia en el proceso de Operaciones en el Centro de Telecomunicaciones Santa Clara en ETECSA S.A.

Desde este punto de vista se puede definir como **objetivos específicos** los que a continuación le mostramos:

- Realizar un marco teórico - referencial de la investigación, derivado de la consulta de la literatura más actualizada sobre las temáticas objeto de estudio.
- Aplicar el procedimiento de planes de carreras basados en competencias en el proceso de Operaciones en el Centro de Telecomunicaciones Santa Clara en ETECSA.S.A.

### **Justificación:**

Todo cambio conlleva la negociación de nuevos acuerdos. En la actualidad el que no cambia no crece, no avanza. La velocidad con la que se cambia debe ser mayor de la velocidad con la que surge una necesidad. Por lo que es de gran importancia aplicar el procedimiento de planes de carrera en dicha empresa ya que su objetivo es ser más competente y desarrollada y para esto necesita un personal totalmente calificado.

Este Trabajo de Diploma ha sido estructurado en dos capítulos principales. En el primero se recoge toda la fundamentación teórica de la investigación. En el segundo capítulo se realiza una caracterización general de la empresa que constituyen el objeto de estudio práctico de la investigación, así como la aplicación de un procedimiento de planes de carrera en el proceso de operaciones de dicha empresa. Además, se muestran las conclusiones a las que se arribó, las recomendaciones propuestas y la bibliografía consultada. Finalmente se expone

## **Introducción**

un grupo de anexos de necesaria inclusión para fundamentar, destacar y facilitar la comprensión de los aspectos de mayor complejidad tratados en el cuerpo del documento.

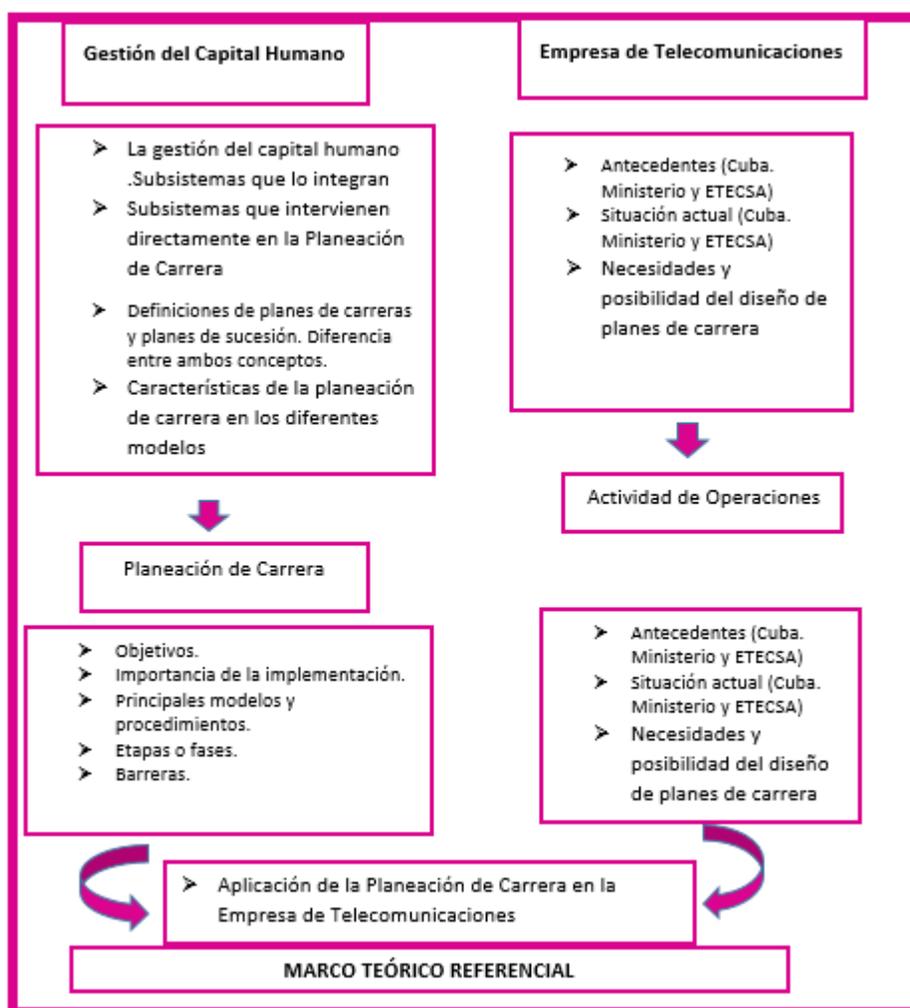
# *Capítulo 1*



**Capítulo 1: Marco teórico referencial de la investigación**

**1.1 Introducción**

El presente capítulo ha sido desarrollado a partir de la Figura 1, donde se muestra la estrategia seguida para la revisión y el análisis exhaustivo de la literatura especializada y actualizada y otras fuentes para detallar determinados conceptos que se encuentran involucrados en la investigación, se estructuró de forma tal que permitiera el análisis del “estado del arte y de la práctica” sobre la temática objeto de estudio, permitiendo sentar las bases teórico-prácticas de la investigación.



**Figura 1.** Estrategia seguida para el análisis y estudio de la bibliografía para la elaboración del marco teórico - referencial de la investigación.

A partir de lo expresado en la estrategia seguida para el análisis de la investigación se muestra primeramente la gestión del capital humano y los subsistemas que lo integran e intervienen directamente en los planes de carreras, así como las características de la planeación de carreras en los principales modelos de gestión de capital humano existentes.

El estado del arte se centra en la revisión de diferentes definiciones, conceptos y objetivos de planes de carreras basados en competencias, así como los principales modelos y procedimientos para su diseño. El estado de la práctica se centra en la gestión del capital humano y el proceso de planes de carreras en empresas cubanas, concluyendo con el estado actual del objeto de estudio en las empresas de telecomunicaciones cubanas y la necesidad real del diseño de planes de carreras basados en competencias.

### **1.2. La gestión del capital humano, subsistemas que lo integran, subsistemas que intervienen directamente en los planes de carreras**

La gestión de Recursos Humanos y su inserción dentro de una empresa dependen, en buena medida, de la cultura que exista en la misma; esto se debe, a los valores, costumbres e ideas que predominan en el seno de la entidad. La cultura de la organización va a determinar que las personas y, por tanto, la dirección de personal se considere como un recurso comprendiendo y respetando las características del ser humano, sus necesidades, su modo de percibir la realidad, su manera de vivir y de hallar o no una respuesta adecuada a sus expectativas. Cuando el factor humano se estima como un recurso para la entidad, primará la perspectiva del valor que aporten las personas a la organización, y las retribuciones se fijarán en relación con éste.(Ospina, 2014)

La administración de capital humano, también ha sido denominada como administración de recursos humanos, administración de personal o de factor humano con el tiempo estos términos han ido evolucionando hasta llegar al talento humano.

El capital humano es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo. A partir de ese uso inicialmente técnico, se ha extendido para designar el conjunto de recursos humanos que posee una empresa o institución económica. Igualmente se habla de modo informal de "mejora en el capital humano" cuando aumenta el grado de destreza, experiencia o formación de las personas de dicha institución.(Delaux, 2017)

El concepto de capital humano se ha incorporado en los últimos años, tanto en lo académico como en el sector empresarial, como uno de los aspectos que analiza la gestión y el valor de las personas en una organización, diferentes autores lo definen como tal pero desde las distintas posiciones en que se han encontrado. Algunos de estos son:

- “la gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional”.(Chavienato, 2002)
- no obstante, el que una organización cuente con recursos humanos valiosos y escasos, no significa que logre una ventaja competitiva sostenible, se necesita una dirección adecuada, en el sentido que la capacidad superior de la organización que supone la integración estratégica de las actividades, funciones y procesos de recursos humanos realizados para atraer, desarrollar y mantenerlos le permitan alcanzar sus objetivos.(Martínez, 2015)
- “un sistema, por lo que debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional, no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones donde se pueden distinguir, partiendo de un enfoque socio-técnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos socio-psicológicos”.(Bedoya, 2005)

- “conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. Para lograr esto es necesario primero definir las políticas de personal y sus funciones sociales en relación con los objetivos de la organización (premisa estratégica); segundo definir métodos adecuados que nos permitan conservar y desarrollar a los recursos humanos (premisa operativa); y tercero, todo esto a través de instrumentos administrativos, reglamentarios (premisa logística)”.(Peñalver, 2017)
- “la Gestión de Recursos Humanos busca garantizar la selección de empleados de gran calidad, desarrollarlos, organizar adecuadamente su actividad y mantenerlos, buscando la flexibilidad financiera, funcional y numérica”.(Ospina, 2014)
- la razón principal por la que el recurso humano puede ser entendido como el recurso máspreciado y difícilmente reemplazable, parte de la simbiosis e interdependencia que existe entre las organizaciones y las personas, Chiavenato (2002) explica:

“... las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto”.

- (Santos, 2010) la define como: “El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”.
- Liquidano (2006), presenta una descripción de las fases por las que ha pasado la gestión de recursos humanos:

1. Administrativa: se extiende aproximadamente desde principios del siglo XX hasta los años sesenta. Se refiere a la GRH en una organización donde el administrador concibe al individuo como un ser racional y económico; dirige al personal de la organización hacia la producción; valora o percibe al personal como un costo que se requiere minimizar; su relación laboral es a través de controles de recompensas y castigos; además, las prácticas que realiza son predominantemente: reclutamiento, selección, contratación y despido, adiestramiento, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, registros y controles administrativos.

2. Gestión: se ubica entre los años sesenta y ochenta del siglo pasado y constituye una ruptura con la fase anterior. Es la GRH en una organización donde el administrador concibe al individuo como ser social; dirige al personal hacia la satisfacción de sus necesidades sociales y psicológicas; valora o percibe al personal como un costo a minimizar, pero con acciones de carácter proactivo (con iniciativa, responsables de su vida), con una relación laboral hacia los factores retributivos y psicológicos.

3. Desarrollo: se da a partir de los años ochenta y es en esta década cuando se empieza a reconocer que las personas y la forma en que se las dirige influyen en los resultados de la organización. Es una GRH donde el administrador concibe al individuo como personas que se auto-realizan; dirige al personal hacia la eficiencia de la organización; valora al personal como el elemento determinante para el desarrollo de la organización y un recurso a optimizar con relaciones laborales a través de la motivación y estímulos al rendimiento; asimismo, las prácticas que se realizan además de las anteriores son predominantemente: planeación de vida y carrera, criterios de promoción, higiene y seguridad, evaluación del desempeño, planeación de recursos humanos, índices de rotación y ausentismo, responsabilidad social.

4. Estratégica: casi de forma paralela a la aparición del concepto de Dirección de Recursos Humanos (DRH), surge el de Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERH). Su mayor desarrollo se da en los años noventa. Estos conceptos comparten su orientación estratégica, racionalidad y objetivos. Se refiere a la GERH en una organización donde el administrador concibe al individuo como personas dinámicas y capaces de evolucionar a través de nuevos conocimientos y experiencias; dirige al personal hacia la estrategia de la organización, lo valora y percibe como un recurso a optimizar y factor determinante para la mejora de la posición competitiva de la organización, con relaciones laborales hacia el cumplimiento de los objetivos con base en la estrategia de la organización; asimismo, las prácticas que realiza, además de las anteriores, son predominantemente: procedimiento de quejas, planeación estratégica de RH, controles estratégicos, administración internacional de RH y programas de calidad.

5. Por competencias: administración de competencias del capital humano en una organización donde el administrador concibe al individuo como personas que poseen características de desempeño superior; dirige al personal hacia la identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales para impulsar el nivel de excelencia hacia los resultados; valora y percibe al personal como el que da mantenimiento a la ventaja competitiva de la organización por las competencias que posee con relaciones laborales hacia el desarrollo, evaluación y certificación de las competencias en el trabajo y para el trabajo; además realiza todas las prácticas anteriores pero su enfoque es hacia el desarrollo, evaluación y certificación de competencias para mantener la ventaja competitiva e incrementar la productividad.

6. Del conocimiento: administración del conocimiento del talento humano en una organización donde el administrador concibe al individuo como el talento clave para la organización; dirige al personal hacia el aprendizaje,

retención y motivación del conocimiento del personal; percibe y valora al personal en cuanto a su talento y conocimiento; integra el capital humano y social de la organización con relaciones laborales adoptando las mejores prácticas de la GRH para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores, por lo que realiza predominantemente todas las prácticas anteriores hacia el enfoque mencionado.

Todas estas definiciones guían a la comprensión de la Gestión de Recursos Humanos en su carácter sistémico, holístico e integral y como un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, estableciendo condiciones favorables para que éstas alcancen también sus propios objetivos. Esta evolución y cambio ha exigido que la gestión de recursos humanos sea capaz de desarrollar estrategias y recursos humanos coherentes entre sí, ajustados a la estrategia organizacional, al entorno, así como a las capacidades y a las características peculiares de la organización.

A lo largo de la historia según el autor que define el capital humano se han desarrollado varios modelos de gestión los cuales han ido evolucionando centrando al hombre como elemento fundamental en este proceso.

Todos los modelos consultados, evidencian la diversidad de criterios de los autores. Los cambios que se han producido en el entorno en el que se encuentran, han exigido sistemas de gestión cada vez más avanzados en general por lo que se hace necesario optimizar los recursos humanos mediante la aplicación de modelos adecuados de gestión que garanticen el tránsito hacia la gestión del talento humano. En este sentido, (Alma Patricia Aduna Mondragón, 2006), entiende a la gestión de recursos humanos como “la última y más reciente etapa en el desarrollo de la función de recursos humanos, Gracias al resultado del estudio de factores socioeconómicos condicionantes, se ha llegado a la concepción de diferentes modelos para la aplicación práctica de sistemas de gestión y cuya adopción dependerá del análisis de la situación específica de la empresa y del entorno:

A continuación, se mostrarán los diferentes modelos de gestión del capital humano, estos modelos tienen características diferentes y otras muy similares las cuales son de mucha ayuda en el ámbito empresarial.

### **Modelo de Werther y Davis (1991),**

Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de RH que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la GRH y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa. Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los RH. Este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de RH vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de gestión de recursos humanos.

### **Modelo de Quintanilla (1991)**

Quintanilla muestra un modelo en el que expone los principales elementos y funciones a partir del entorno y su relación con la organización establece la política de personal y formula la existencia de cuatro funciones, entre las que plantea el subsistema de integración y socialización.

### **Modelo de Hax (1992)**

Señala que algunas políticas organizacionales fundamentales proporcionan el contexto para considerar la conducción de RH, éstas políticas varían de organización en organización y tienden a limitar o restringir el diseño concreto de un sistema de GRH. La formulación del modelo está encaminada al incremento del rendimiento individual, pues todas las actividades de RH tienen una influencia fundamental sobre el mismo y, por consiguiente, sobre la productividad y rendimiento de la organización.

### **Modelo de Harper y Lynch (1992)**

Presentan un modelo basado en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema.

### **Modelo del CIDEC (San Sebastián, 1994)**

El modelo plantea que las políticas y objetivos de RH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. De esta forma se integran las diferentes actividades en un ciclo continuo que conforma el sistema: Planificación, Organización, Selección, Formación, Evaluación, Retribución, Relaciones laborales, Información y control y Desarrollo. La planificación y desarrollo constituyen aspectos básicos para la ejecución de este modelo. Constituye un modelo funcional que muestra a la GRH en su integralidad donde se conjugan los objetivos de la organización con los objetivos del sistema de RH.

### **Modelo de Bustillo (1994)**

Este modelo es integrador pues se pueden percibir las interrelaciones entre los diferentes elementos, todos orientados a la motivación y es sistémico pues cada elemento es un producto intermedio o final, que forma parte de un sistema y en él se relacionan las diferentes actividades de recursos humanos como son: a) Reclutamiento y Selección; b) Perfiles de competencia; c) Inventario entre otras.

### **Modelo de Zayas (1996)**

Se destaca el carácter sistémico de la GRH planteando que no puede considerarse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones, donde se pueden distinguir, partiendo de un enfoque

socio-técnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos socio-psicológicos.

### **Modelo de Chiavenato (2000)**

En este modelo, la administración de recursos humanos está constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas, son los siguientes:

- ✓ Subsistema de alimentación, subsistema de aplicación, subsistema de mantenimiento, subsistema de desarrollo.

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización.

### **Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC) (Cuesta, 2005)**

Con base en el modelo de Beer, surge este modelo funcional de GRH que implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional. En un principio, propone concentrar todas las actividades clave de GRH en cuatro subsistemas:

- flujo de recursos humanos;
- educación y desarrollo;
- sistemas de trabajo; y
- compensación laboral.

Alles, 2006 (como se citó en Fleury, Leme & Glufke, 2010) plantea que, si bien en los primeros tiempos para la definición de competencias se partía del estudio de ciertos referentes de la organización, esto fue dejado de lado al comprobarse que se transfería a los modelos no solamente las virtudes de estos referentes, sino también algunas características poco convenientes. Asimismo, el sentido común indicó otros cambios, tales como la simplificación de las definiciones de modelos, para asegurar su puesta en marcha y vigencia.

Esta revisión de modelos de GRH no es exhaustiva, lo que resalta en cada uno de ellos es la importancia que se le concede al ser humano en las organizaciones y que cada uno de los autores organiza las diferentes funciones de recursos humanos considerando su propia visión y el enfoque de sistemas.

La cantidad de subsistemas que integran el sistema de gestión de capital humano, no considerando en ninguno de los casos un procedimiento para la integración de las actividades claves de la gestión del capital humano, solo Cuesta Santo, A (2010), mediante un perfil de competencia manifiesta que aunque las relaciones de las actividades claves de la gestión del capital humano no se manifiestan de forma lineal, sin duda el perfil de competencia tiene una conexión técnica organizativa básica en particular con la formación, la selección, la evaluación del desempeño y la organización del trabajo pero a su vez no elabora ningún procedimiento que interactúen de forma práctica estas actividades claves.

El proceso de capital humano está compuesto por varios subsistemas de gestión dentro de los que encuentran: evaluación del desempeño, seguridad y salud del trabajo, organización del trabajo, contratación, selección, capacitación y desarrollo, estimulación moral y material, auditoría entre otros subprocesos. En el (Anexo 1) se reflejan los diferentes modelos de gestión del capital humano por sus diferentes actores y los diferentes subsistemas que estos presentan ya que en todos no se pone de manifiesto de la misma forma.

De estos subsistemas que componen el sistema de gestión del capital humano los más vinculados directamente a los planes de carreras son: evaluación del desempeño, organización del trabajo, selección y capacitación y desarrollo. Esto se refleja en el (Anexo 2) donde se relacionan la planeación de carreras como proceso clave de la gestión del capital humano en los diferentes modelos de gestión y de estos los que presentan un Procedimiento para el diseño, un Enfoque de competencias y un Enfoque de formación continua.(Ventura, 2011)

### **1.2.1. Planes de carreras. Definiciones de planes de carrera y planes de sucesión. Diferencia entre ambos conceptos.**

Retos y oportunidades como las firmas de tratados de libre comercio, el auge de inversión extranjera y la expansión de las empresas han obligado a estas revisar su estructura organizacional, pues demanda nuevos cargos o habilidades y conocimientos de parte de las personas, ya sea en el momento o hacia el futuro, además el desarrollo profesional y personal constituye una motivación para la mayoría de las personas, por eso es importante incentivar espacios de entrenamiento técnico, capacitación gerencial y crecimiento personal en los empleados.

Por esto es que, en momentos de cambio de la estructura, se busca dentro de la organización personas aptas para un cargo determinado utilizando diferentes métodos de capacitación para que la persona idónea llegue al puesto con la preparación que se espera de él. De ahí que muchas organizaciones miren con mayor entusiasmo la implementación de planes de carrera. Esto permite contar con gente preparada y no tener que salir a buscar al mercado nuevos empleados, lo cual implica gastos, y tiempo de búsqueda y capacitación y adaptación. Así mismo, un plan de carrera genera expectativas de oportunidades entre los empleados y, según varias investigaciones asociadas al capital humano, este es un elemento que refuerza el compromiso con la empresa. Sobre este tema habló Rodrigo Montealegre, gerente de capital humano de la consultora Mercer Colombia.

Según los diferentes autores las definiciones sobre el tema de los planes de carrera pasan desde conceptos más tradicionales referidos casi íntegramente a las rutas promocionales, donde cobran gran significación la promoción y la sucesión, a otros más flexibles que abordan el enriquecimiento profesional del individuo en la organización y que no se limitan sólo a estas prácticas.

Según Dorian Faccini, 2017, directora de Human Dimensions International (HDI), explica que los planes de carrera son estructurados con el fin de proveer a los colaboradores una ruta formal para su desarrollo. Por esta razón, la construcción del proyecto depende de varios factores como el tipo de empresa, el sector económico y el cargo del empleado.

Un plan de carrera es una estrategia fundamental para retener al trabajador, mejorar sus fortalezas y debilidades y conformar las posiciones de sucesión en cargos críticos de la organización. También es un factor clave de satisfacción laboral para los empleados, porque encuentran en la empresa el apoyo necesario para evolucionar en todas las áreas de su vida. Sentirán mayor compromiso y ganas de retribuir con su trabajo. Es un proceso asociado a la gestión del talento humano, planificado, definido, aprovisionado, socializado e intencional, que contribuye a orientar, guiar, acompañar y entrenar a la gente con respecto a las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa.

En la literatura especializada el concepto de planes de carreras aparece relacionado con distintos términos: gestión de carreras, trayectoria profesional, historial profesional, etc., superponiéndose su empleo en ocasiones.(Sánchez, 2015)

El desarrollo o gestión de carreras es un esfuerzo conjunto de la organización y cada individuo orientado a la consolidación del historial profesional mediante la elección determinada trayectoria profesional.(Sánchez, 2015)

Es un método de desarrollo para futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar competencias necesarias para puestos más altos.

Autores como Sánchez, (2015), Hay Group, (2004) y Ernest & Consultors, (2004) consideran que dichos conceptos pueden traducirse en la definición del mapa de carreras a partir de la estructura jerárquica de la empresa, el cual establece la

relación entre cada puesto, por lo que se facilita el conocimiento de las vías de acceso en la pirámide jerárquica de la organización. Sin embargo, plantean una adecuación y enriquecimiento de las herramientas de planes de carreras atendiendo a la competitividad del mercado laboral y a los cambios en el entorno empresarial, entre los cuales se encuentran la tendencia al aplanamiento de las estructuras organizativas que hacen más escasa las posibilidades de ascensos jerárquicos.

Estas definiciones apuntan hacia la planificación de carreras como herramienta en la gestión de recursos humanos que potencia el desarrollo del individuo en la organización y que involucra a ambas partes.(Ballester, 2008)

El desarrollo de las personas está relacionado no solo con la formación escolar o académica, sino también con las diferentes oportunidades que tienen en las organizaciones de ocupar diferentes posiciones, desempeñar variados cargos y participar en diversas actividades. Los movimientos que todo ello implica significan la “carrera profesional”, o “carrera vital en las organizaciones laborales”.(Santos, 2010)

(Contreras, 2018) los planes de carrera no son más que un conjunto de pasos y niveles distribuidos en años de experiencia, niveles académicos, calidad del desempeño y otros factores de importancia relativa que se le ofertan al neo-empleado y al trabajador activo con la firme intención de motivarlo y ofrecerle un futuro próspero basado principalmente en su esfuerzo.

Gómez Mejías, (2004) es un esfuerzo continuo, organizado y formalizado que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones.

Como se aprecia la mayoría de los autores coinciden en destacar dentro de los planes de carreras las competencias individuales desarrolladas y a desarrollar, como base de la experiencia laboral adquirida por los individuos en las organizaciones, así como la necesidad de la movilidad de los individuos dentro de las mismas. El valor fundamental de una adecuada elaboración de los planes de carreras es que son la herramienta idónea para la gestión del desarrollo

profesional del capital humano y la adecuación de la persona al puesto dentro de la organización.

A diferencia de estos conceptos citados de planes de carrera se encuentra en bibliografía consultada el concepto de planes de sucesión.

Según el diccionario de la lengua española, la palabra sucesión significa, entre otras cosas, la entrada o continuación de una persona o cosa en lugar de otra y prosecución, continuación ordenada de personas, cosas o sucesos. Y en pocas palabras eso es lo que ha de entenderse por los planes de sucesión: la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características. Un plan de sucesión no es un plan de carrera, ni siquiera tiene que llevarse a cabo en grandes empresas del sector privado, sino que es algo que se puede y se debe planificar en las empresas en las que puede suponer una necesidad reemplazar a alguien en puestos clave, tanto en grandes como en pequeñas y medianas empresas.

Un plan de sucesión es un plan mediante el cual la empresa tiene en cuenta que los empleados clave que se retiren o abandonen la compañía deben ser sustituidos por otros que puedan demostrar similar valía, ya que de no ser así podrían presentarse complicaciones importantes en la empresa obedecen a una necesidad de continuidad del negocio para el mediano y largo plazo. (Soto, 2013)

M.M. Cubeiro, J.C. Fernández (2000), mencionan que los modelos de competencias, utilizados como base para la estructuración de planes de sucesión, permiten a una organización determinar los comportamientos actuales críticos, necesarios para triunfar en puestos claves, así como las competencias estratégicas necesarias para el éxito futuro.

Los planes de sucesión son utilizados por organizaciones cuya madurez responde a un orden en los procesos y a la aplicación de un modelo de competencias estructurado y alineado con su planificación estratégica. hay que seleccionar los puestos que serán más proclives y objetos del plan, identificando las

competencias que se requiere para desarrollar estos puestos adecuados y buscar a una persona que pueda ocupar este cargo cumpliendo eficientemente la misión. Se debe identificar a estas personas, teniendo en cuenta las que se pueden promocionar más a corto, medio y largo plazo con distintas técnicas, formarlas y adiestrar candidatos para poder garantizar este plan de sucesión.

El plan de sucesión debe asegurar la continuidad de objetivos y misión de la empresa, garantizar la estabilidad en el proceso de sucesión y crear las condiciones suficientes para proporcionar una promoción interna teniendo en cuenta la igualdad de condiciones y posibilidades de los trabajadores que podrían desempeñar el puesto. En un plan de sucesión debe haber: Identificación de competencias y valores de la empresa para crear el programa de sucesión; Planificación con rapidez el desarrollo para las posiciones importantes de la empresa, teniendo en cuenta todos los niveles clave; Desarrollo y retención de talentos en la empresa, los mejores deben quedarse; Valoración de las necesidades actuales y futuras para crear el plan de sucesión. Hay que tomar decisiones, tanto en los puestos críticos como en modelos de evaluación, selección de personas promocionales, información y formación y creación de hipótesis, entre otras cosas.

La diferenciación entre ambos conceptos según criterio del autor de la presente investigación es que la sucesión está enfocada a preparar a una persona para sustituir a otra en un determinado puesto con un nivel de conocimiento y habilidades adquiridas para ese puesto, sin embargo el plan de carrera es la preparación que se le da a un trabajador para ocupar determinados puestos dentro de familias de cargo en la organización con varios niveles de conocimiento y habilidades según su mapa de carreras.

### **1.2.2. Características de la planeación de carreras en los principales modelos existentes**

Varios autores que se citarán a continuación han abarcado diferentes modelos de gestión de los recursos humano observando su evolución en el transcurso de los

años. Los primeros modelos consultados Bustillo, C. (1988); Bessyere, Ch. *et al* (1989) fueron desarrollados en la década de los '80 y la diferencia esencial en estos dos modelos es que el primero hace énfasis en los elementos motivacionales, o sea en el resultado final que se mide relacionado con la motivación del personal. Mientras que el segundo refleja una visión estratégica en la gestión de los recursos humano, no centrándose tanto en la motivación, pero sí la tiene implícita en una de sus etapas.

En los años posteriores a la década de los '90 otros autores como; Quintanilla, I. (1991), Beer et al. (1992), Harper & Lynch (1992), Werther & Davis (1992), Hax, A. (1993), Louart, P. (1994), Puchol, L. (1994), Sikula, A. (1994), CIDEDEC (1994), Bustillo (1994), Ruíz González (1994), Ivancevich & Lorenzi (1996) y Velásquez, R. (1997) definen numerosos modelos de gestión de capital humano con mayor complejidad que los anteriores. Estos modelos se consideran superiores ya que se encuentran orientados a una gestión estratégica y estructura funcional de mayor complejidad.

Todos los modelos antes mencionados parten de una perspectiva integradora de las actividades o los subsistemas que conforman la gestión del capital humano, esta concepción parece obvia para estos autores, pero en la práctica esta integración constituye un problema difícil de resolver en las organizaciones ya que pocas veces se ven estos subsistemas de forma integral. En la mayoría de las empresas cada actividad se realiza de forma separada no contribuyendo así a la unión de todos los subsistemas de gestión del capital humano. En la mayoría de estos modelos los autores no consideran la planeación de carreras como un proceso clave de la gestión del capital humano con un enfoque por competencia ni de formación continua.(Serrano, 1996)

A partir de los años 2000 varios, entre los que se destacan; Earts & Young (2000), Chiavenato (2002), Mejías Herrera, S (2003), Gómez Mejías (2004), Alles (2005), Cuesta Santos (2005) a diferencia de los autores anteriores comienza a introducir en los modelos de capital humano la planeación de carreras como proceso clave.

Sin embargo, según los modelos consultados se pueden apreciar en el (Anexo 1), la generalidad de los modelos consultados no hace mención de forma integradora a los cuatro aspectos evaluados para caracterizar los planes de carreras.

La ejecución de un nuevo modelo de gestión del capital humano en base a planes de carreras supone un cambio en la mentalidad cultural en cuanto a cómo la empresa aprecia sus conocimientos y le da la importancia al aprendizaje que puede obtener de su estilo de trabajo basado en sus mismas competencias.

Fueron consultados, además, varios modelos de capital intelectual (Anexo 1) que tienen implícitos modelos de gestión del capital humano en los cuales se pudo comprobar que no consideran la planeación de carreras como proceso clave de la gestión del capital humano.

En el (Anexo 1) se resumen los principales modelos de gestión del capital humano y capital intelectual y se valora como cada uno de ellos considera la planeación de carreras e integra tendencias o enfoques que inciden en la adecuada gestión de este proceso. Se analizan las características de los planes de carrera en los modelos de gestión del capital humano (GCH) y se enfatiza en la valoración de la inclusión de la planeación de carreras como proceso clave de la GCH, así como la consideración de los enfoques de competencias y de la formación continua o permanente del personal.

Como se puede apreciar en el (Anexo 1) en los modelos analizados no se incluyen en su totalidad los planes de carrera como proceso clave de la GCH, se observan limitaciones asociadas con el enfoque de competencias. También existen limitaciones en cuanto a la consideración de la formación continua o permanente, así como el carácter general que tienen las etapas del proceso de planeación de carreras en la mayoría de estos modelos, donde no se establece cómo proceder, lo que indica la necesidad de una concepción en este sentido, que ofrezca lo que se tiene que hacer para cada etapa e integre los enfoques analizados. En síntesis, existen insuficiencias en la gestión del proceso de planeación de carrera basado

en competencias, que afectan el adecuado desarrollo profesional del capital humano y por tanto su desempeño.

### **1.3. Objetivos e importancia de la implementación de los planes de carreras basados en competencias.**

Las estructuras de las empresas son dinámicas, se movilizan y se adaptan a las condiciones cambiantes de los mercados y los negocios, lo cual obliga a replantear los perfiles de los cargos, y a su vez definir y desarrollar nuevas competencias y habilidades en su talento humano, de manera tal que respondan efectivamente a las nuevas exigencias. Para esto hablamos ya de un plan de carrera un método aplicable al desarrollo de futuras aptitudes, En la práctica son muy pocas las empresas que ya han incorporado los *planes de carrera* dentro de su planificación de largo plazo, aunque la formalización de muchas empresas en procesos de crecimiento, están incorporando profesionales en el área de desarrollo humano lo cual nos permite avizorar mejor futuro para la implementación de *planes de carrera* siempre y cuando cuenten con el apoyo de la alta dirección.(Pérez, 2015)

Para el autor el desarrollo de los planes de carreras supone un esfuerzo conjunto de la organización y de cada individuo, orientado a la consolidación del historial profesional mediante la elevación de una determinada trayectoria profesional. De este modo se busca anular necesidades de la empresa con los puntos fuertes, debilidades, intereses, motivaciones etc., de los empleados.

Como se puede apreciar existe una estrecha relación entre formación y planes de carreras, siendo los segundos, el complemento y objetivo final de la primera, los que le permitirán a la organización llevar a la formación al lugar que le corresponde ocupar en el sistema de gestión de su capital humano, garantizando además el desarrollo continuo de la competitividad de sus miembros y posibilitando el compromiso y la retención del personal talentoso, por tal motivo, no se puede realizar un desarrollo de carrera, sin una adecuada selección y sin una formación continua del personal.

Un programa de planeación de carrera satisfactorio primero debe alcanzar o conseguir dos objetivos: debe ayudar a los empleados a conocerse a ellos mismos, y los debe ayudar a incrementar sus conocimientos acerca del mundo laboral. Para poder llevar esto a cabo las personas deben: entenderse a ellos mismos y entender su desempeño en el trabajo o puesto actual; fijarse metas razonables para un desarrollo personal y poder tener un crecimiento en su carrera y así determinar su propio plan; desarrollar métodos para adquirir habilidades e información de un trabajo y planear posibles caminos de carrera (Barreto, 2012)

Este plan puede ser preparado cuando una persona empieza a trabajar en la empresa como parte importante del proceso de acogida de un nuevo trabajador, tras un período de evaluación anual y en los procesos de coaching. Es muy recomendable que este plan de desarrollo individual se actualice cada año porque las necesidades del desarrollo del trabajador siempre van evolucionando. Dentro de los objetivos de la planeación de Carrera esta:

- compatibilizar las estrategias y planes de desarrollo institucionales con las necesidades de personal, en orden a anticipar y mejorar la preparación de los trabajadores para el mejor desempeño de sus puestos;
- propiciar el desarrollo de trabajadores por promoción; y
- motivar e incrementar el interés de los trabajadores mediante la satisfacción o superación de posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas en concordancia con los intereses institucionales.

Los Planes de Carrera son una excelente oportunidad que tienen las organizaciones para motivar a sus profesionistas e integrarlos en la vida de la empresa, permitiendo que construyan su futuro profesional en el marco de la cultura de empresa.

Al no disponer de un plan de carrera el personal puede suponer un factor de desmotivación de los colaboradores ya que pueden percibir como limitada su

capacidad de ascenso y mejora en las condiciones de trabajo. Entre las ventajas que obtienen las organizaciones que ponen en práctica estos programas se cuentan:

1. Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal, porque puede prepararlos mejor para los puestos que se prevé va a crear la empresa.
2. Permite el desarrollo de empleados con promoción, ya que se puede estimar el talento latente de los recursos humanos.
3. Facilita la ubicación internacional.
4. Disminuye la tasa de rotación.
5. Satisface las necesidades psicológicas del empleado, que puede canalizar sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas. Para poner en práctica sus programas de planeación de carreras profesionales, las organizaciones recurren a técnicas de información sobre oportunidades profesionales, a estrategias de aliento, a los programas de capacitación y adelanto académico y a técnicas de asesoría, orientación profesional y retroalimentación.

Los planes de carreras son acciones estratégicas de las empresas, que normalmente parten de la dirección. Los profesionales de Recursos Humanos son los responsables de analizar y trazar las acciones pertinentes al plan y de presentarlas a los empleados, acompañando la evolución y el desenvolvimiento de los profesionales. Existen múltiples beneficios para las empresas que deciden poner en práctica los planes de carrera y desarrollo para su equipo de trabajo, entre otros te presentamos los siguientes:

1. Permite alinear las estrategias de la organización con el personal al prepararlos de mejor manera para los puestos que se tienen previstos que serán creados por la empresa.

2. Permite desarrollar a los empleados por medio de ascensos contando con talento humano dentro de la misma empresa identificando los requisitos para acceder a puestos de mayor responsabilidad.
3. Disminuye la tasa de rotación al brindar a los colaboradores un camino laboral de crecimiento y un sentido de seguridad, así como al reducir la incertidumbre sobre su desarrollo profesional.
4. Ayuda a la empresa a tener la capacidad de retener el talento humano de valor al proveerles oportunidades de desarrollo evitando con esto que cuando busquen un cambio en su trabajo lo hagan fuera de la organización.
5. Aumenta el compromiso y productividad de tus colaboradores al brindarles más que tareas y actividades, carreras significativas con metas por cumplir. Esto genera un sentimiento de reconocimiento y de valoración de parte de la empresa hacia su conocimiento y esfuerzo.
6. Refuerza la imagen positiva de la organización al ser considerada como un lugar recomendable para trabajar ya que se preocupa por el desarrollo y bienestar de sus empleados.

Los planes de carreras garantizan en gran medida los factores que según Werther y Davis (1990) se necesitan para el logro de un adecuado desempeño profesional la organización: igualdad de oportunidades, apoyo del jefe inmediato, conocimiento de las oportunidades, interés del empleado, satisfacción personal.

Según (Contreras, 2018) el plan de carrera de una organización sirve para planear las necesidades futuras que una empresa puede tener a nivel de talento. Es la anticipación de los movimientos naturales de una organización y las nuevas tendencias involucran una mayor participación del colaborador y buscan generar movimientos internos mediante convocatorias para así generar nuevas oportunidades de aprendizaje a las personas.

Por último, la planificación de la carrera profesional favorece la retención de empleados claves para la organización al constituir un elemento de juicio valorativo ante posibles decisiones de fluctuación, así como que garantiza la continuidad gerencial.

### **1.3.1. Principales procedimientos para el diseño de planes de carreras**

Para el diseño de planes de carrera se requiere aplicar procedimientos para su planeación. En el (Anexo 2) se resumen los principales procedimientos para el diseño de planes de carreras y se analizan las etapas propuestas por Fitz-enz (1999); Fernández (2004); Alles (2005) y Mercero (2007) entre otros. El plan de carrera constituye un itinerario a seguir para cada profesional dentro de la empresa y define espacios de tiempo y eventos críticos, que permiten medir resultados en el proceso. Dentro de los pasos a seguir están:

- identificar los cargos claves y las competencias técnicas y gerenciales que se requieren;
- diseñar el plan de ruta profesional dentro de la organización, lo cual implica planeación a corto y mediano plazo;
- valorar el conocimiento y talento de los colaboradores;
- tener como punto de partida los objetivos del negocio;
- propender por el desarrollo profesional de sus trabajadores, sin dejar de lado su crecimiento personal;
- fomentar los espacios de retroalimentación de carrera entre líderes y empleados;
- crear una cultura de desarrollo en la organización, de tal manera que los líderes se constituyan en mentores y acompañantes del proceso de sus equipos de trabajo; y
- considerar al empleado como un individuo integral, quien en sus decisiones de carrera no solo incluye a la empresa sino también a su familia, valores, sueños y motivaciones.

Para elaborar un plan exitoso, debes seguir una serie de pasos. El primero es confeccionar un organigrama bien definido, aprender tanto como sea posible acerca de los intereses, aptitudes y capacidades de la persona. Se debe empezar por identificar la orientación ocupacional: realista, de investigación, social, convencional, empresarial y artística. Después se deben identificar las habilidades y clasificarlas de la más alta a la más baja; también se debe identificar en qué etapa de vida se encuentra la persona. (Sánchez, 2015) Además, debes describir los sueldos y los beneficios, así como la antigüedad y otras particularidades. El plan es un orientador, ya que, gracias a él colaborar puede nutrir las expectativas dentro de la organización, mejorar la productividad y promover mayor compromiso y sentimiento de pertenencia a la empresa. Contribuye a la motivación, porque el empleado puede visualizar las posibilidades reales de ascenso en una perspectiva de corto, mediano y largo plazo.

Dos elementos resultan indispensables en todo programa de planeación de carrera:

1. La flexibilidad (la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo) y
2. El enfoque activo que permita el inicio de programas y acciones tendientes a lograr un mejor desempeño laboral.

Para la persona el proceso de una planeación de carrera consiste en: una autoevaluación periódica y búsqueda de un auto entendimiento, incluyendo la identificación del concepto de una carrera, identificar oportunidades, fijación de metas, preparación de planes (con el apoyo de la organización) y la implementación de los planes. La participación de la gente en todos los niveles de la organización en el desarrollo de un programa de planeación de carrera ayudará a que el compromiso sea aún mayor. (Matos, 2013)

En general, al analizar las etapas del proceso de planes de carreras en los diferentes procedimientos consultados se considera positiva la identificación de los

puestos claves por familias profesionales como una de las etapas iniciales en la mayoría de los procedimientos, aunque no se especifica cómo identificarlos. En el diseño de los planes de carrera, generalmente, no se considera el enfoque de la gestión por competencias. En síntesis, en la mayoría de los procedimientos analizados, dado el carácter general de sus etapas, no se establece cómo proceder, lo que corrobora una vez más la necesidad de desarrollar un instrumental metodológico que posibilite el diseño de planes de carrera basados en competencias.

De todos los procedimientos estudiados y consultados en la bibliografía el último procedimiento consultado elaborado por Delgado Pérez (2016) será el procedimiento seleccionado para la aplicación de esta tesis de investigación.

Este procedimiento cuenta de 3 fases con 11 etapas las cuales se observan en la

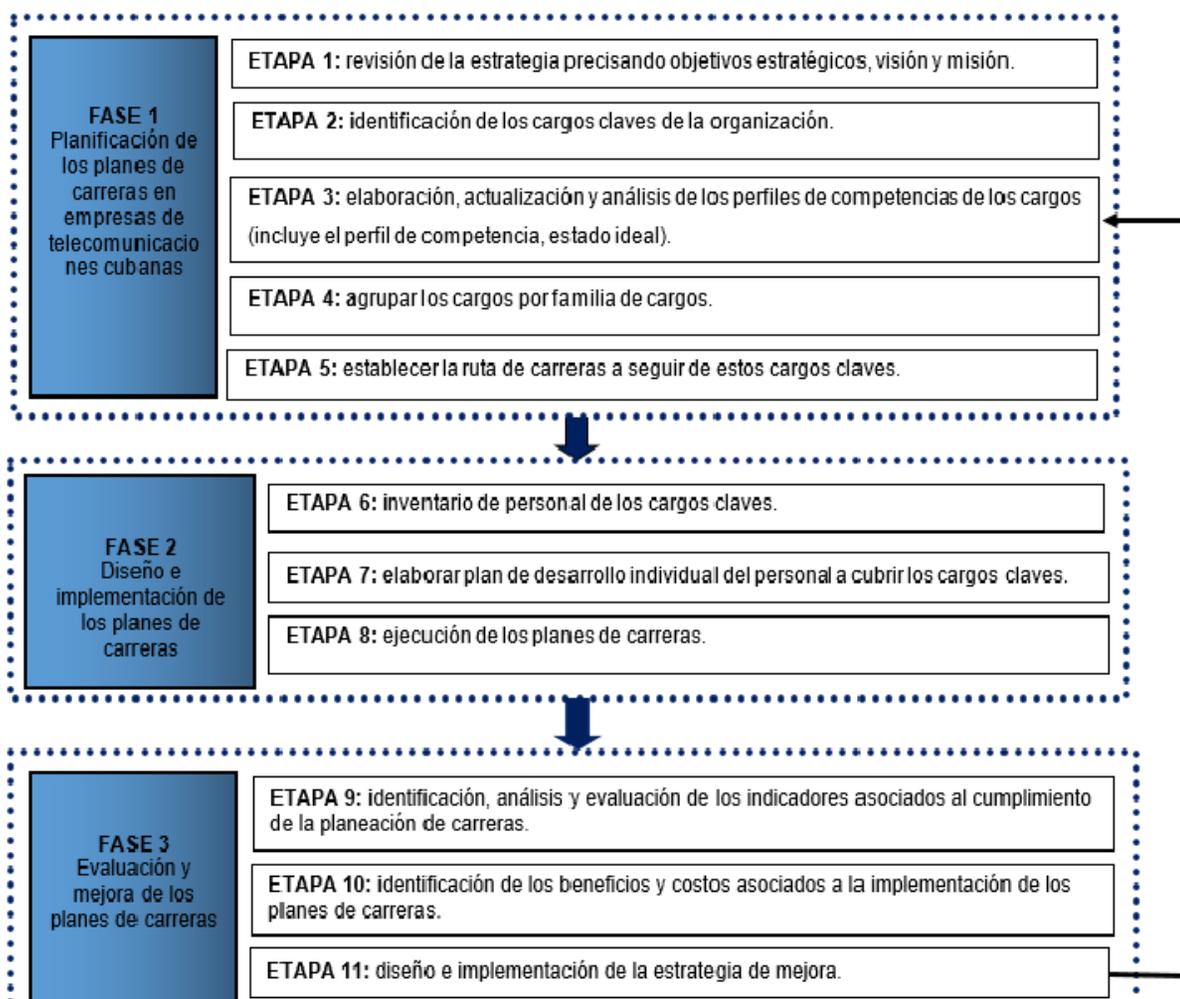


figura 2.

**Figura 2.** Procedimiento para el diseño planes de carreras basados en competencias en empresas de telecomunicaciones cubanas.

### **1.3.2. Etapas de los planes de carreras**

En la actualidad según Fitz-enz, J. (1999) el desarrollo de la Carrera Profesional tropieza con un nuevo reto: el aplanamiento de las estructuras funcionales dentro de las empresas y el desarrollo de equipos de trabajos multifuncionales, lo que hace que el empleado deba comprender los procesos empresariales de su organización y desarrollar aptitudes interpersonales (trabajo en equipo fundamentalmente) y capacidades analíticas que les permitan aprovechar toda la información en la que se ven inmersos.

La carrera profesional en nuestros días implica no solo un movimiento vertical, sino también puede desarrollarse de forma horizontal entre las diferentes áreas de la empresa y de forma vertical-horizontal hacia otra área de la institución o hacia fuera de la misma.

El desarrollo de la carrera profesional atraviesa por varias etapas según los diferentes autores:

Fitz-enz, J. (1999) propone un enfoque objetivado donde se debe partir de la creación de un equipo de desarrollo de carreras (que incluya un representante de la administración, uno de la planificación de recursos humanos, de dotación de personal, de desarrollo de la carrera profesional, un representante de la formación) de manera que se pueda en primer lugar seleccionar y contratar a la persona con más potencialidades a desarrollar, y se diseñe adecuadamente la trayectoria de las carreras profesionales teniendo en cuenta las posibles vacantes que se adapten a las aptitudes de cada empleado. De forma tal que la unión de los conocimientos de cada representante permita diseñar el programa más eficaz de la manera más eficiente.

Como segundo paso propone seleccionar el área donde se desarrollarán los planes de carreras y sucesión, partiendo de la definición de las competencias que requiere, para posteriormente desarrollar el modelo de funcionamiento eficaz de la misma, de manera que se pueda, posteriormente trabajar en función de mejorar las actitudes críticas que lleven a una ventaja competitiva.

Por último, considera que a medida que las organizaciones se estabilizan, el movimiento lateral dentro de la misma y la adquisición de experiencias y aptitudes son las mejores vías para el desarrollo de la carrera profesional, ya que la finalidad de la misma es retener al personal bueno y ayudarlo a madurar sus competencias individuales de acuerdo con las necesidades de la empresa, desarrollando principalmente la responsabilidad del individuo en su proyección profesional.

Cuesta Santos (2005) concuerda con Douglas T Hall en que las etapas de la carrera profesional pasan por una primera fase de exploración hasta los 25 años , donde las personas tratan de identificar sus intereses, preferencias de desarrollo y oportunidades luego una de avance hasta los 45 años, donde la persona comienza a desarrollar roles de cierta relevancia en la institución y es reconocido y estimado, que llevará a una de mantenimiento o estancamiento hasta los 65 años, donde las personas adquieren un nivel que permite optimizar sus conocimientos y capacidades, para por último llegar al declive a partir de esta edad.

(Montealegre, 2011) hace referencia a las diferentes características de las carreras profesionales según las fases de la industrialización. Expresando que en el modelo clásico industrial la edad de comienzo de la carrera laboral era en la infancia, los conocimientos previos eran mínimos y podían complementarse por la vía práctica, se comenzaba la profesionalidad de las tareas, las carreras eran planas y de escasa movilidad empresarial, donde se necesitaba toda una vida para pasar de peón (14 años) a director (55 años).

En el modelo post industrial (años 90) el objetivo principal era el posicionamiento laboral y en el mercado sectorial, se caracterizaba por los cambios en la continuidad del modelo, donde existía una tendencia a reproducir las etapas

(avance, estancamiento, salida) en una periódica fragmentación en menor espacio de tiempo, buscando la exclusividad laboral en diferentes empresas, con la pérdida paulatina del valor en el mercado, con la peculiaridad de que en cada nueva empresa el nivel de meseta se conseguía antes y era más difícil alcanzar el valor del mercado de la etapa anterior.

Para, (Barreto, 2012) la carrera se divide en tres etapas:

**Exploración** (hasta los 25 años). Abarca la infancia, adolescencia y juventud, hasta finalizar los estudios superiores y encontrar un puesto de trabajo estable en el que piensa finalmente que puede desarrollarse profesionalmente;

**Establecimiento** (de 25 a 45 años). Es una etapa en la que se define el currículo profesional de la persona a través de las diversas experiencias profesionales por las que pasa. El plan de carreras profesionales debe ayudar a que la trayectoria de todo aquel que entre en "carrera" sea trayectoria de ganador, es decir, que cada experiencia haya supuesto un ensayo y un avance. Estos ciclos se sitúan entre 3 y 5 años;

**Mantenimiento** (de 45 a 65 años). Se supone que la persona con un desarrollo "ganador", hacia los 45 años ha llegado a una madurez de carrera y lo normal es que se mantenga, mediante un reciclaje personal y profesional, poniendo en funcionamiento su sabiduría y su experiencia. Puede pasar, que piense haber llegado a lo máximo en su vida y que deje de reciclarse, estancándose. También puede suceder que la persona busque una nueva dimensión profesional, entrando en una etapa de crecimiento a través de un cambio cualitativo; y

**Declive** (a partir de los 65 años). Coincide con el retiro. En algunas sociedades organizan el paso de competencias, compaginando la salida paulatina de veteranos con la entrada de jóvenes solapándose en los puestos, de tal manera que no se prescindiera de la noche a la mañana de todo el bagaje, que ha acumulado el veterano durante su carrera en la empresa.

Por último el modelo cibernético (siglo XXI) se define por la globalización de los mercados, la internacionalización de las empresas, el objetivo fundamental es alcanzar el deseado nivel de vida - calidad de vida con el posicionamiento postliberal, hay una primera fase de los 25 a los 40 años, importante para gestionar la fase posterior, la cual se caracteriza por la ruptura del modelo en el ecuador de la carrera, los proyectos son cortos, la especialización es alta, el trabajo es en equipos paralelos y la multiplicidad laboral, y una segunda fase a partir de los 40 años hasta los 65 en la que se destaca el teletrabajo, el trabajo social remunerado, los hobbies son retribuidos, el desempeño fundamental es la consultoría, la dirección de proyectos y el trabajo parcial.

(Uribe, 2015) Destaca las diferencias entre los diversos tipos de carrera profesional:

**Carrera auto dirigida**, depende del esfuerzo personal y la pasión por lo que se hace

**Carrera abierta**, la empresa abre las posiciones y las personas se postulan para los puestos

**Desarrollo gerencial**, es el nivel superior, son todos los esfuerzos conscientes que se realizan para mejorar el desempeño actual y futuro de las personas mediante transmisión de conocimiento, entrenamiento de actitudes y mejoramiento de habilidades.

El modelo por competencias que defiende Uribe, 2015 para el desarrollo de carreras facilita identificar al personal con alto potencial de desarrollo e identificar puestos individuales a corto y largo plazo, que posibilitarán planear las carreras de estos individuos, debiendo hacer coincidir a las personas más brillantes con los puestos más claves o críticos. El seguimiento de la carrera y el desarrollo de los individuos permitirán confeccionar los planes de sucesión, teniendo en cuenta las competencias actuales de las personas que ocupan cada puesto y sus posibilidades de ocupar otros en el futuro de acuerdo a su desarrollo y las eventuales necesidades de capacitación y entrenamiento. Sin embargo, el plan de

carrera para una familia de puestos es impersonal y se confecciona a partir del puesto prescindiendo de las personas.

Estos consultores parten de la descripción y revisión de los puestos de trabajo de la organización y del diseño adecuado de los perfiles de cada puesto, basados en conocimientos específicos y cualidades/capacidades que deben poseer las personas que los ocupan. Lo cual sirve de base para el análisis de la evolución entre los perfiles del puesto ocupado y el puesto destino, que a su vez permitirá elaborar los mapas de carreras y definir las vías o rutas principales y secundarias de intercomunicación entre ellos. Todo lo anterior propiciará el tránsito de un puesto a otro con rapidez y eficacia en el acceso.

(Contreras, 2018) establece según su procedimiento 3 fases: la planificación, la implementación y la evaluación y mejora. Dentro de cada una de estas fases se describen las etapas del procedimiento.

La planeación de carrera y vida es una herramienta organizacional que se está implementando con mayor frecuencia en las organizaciones ya que las personas desean algo más que un trabajo, necesitan una guía de apoyo que les ayude a alcanzar sus metas para realizarse tanto en su carrera personal como en la profesional. En el siguiente trabajo se explica a detalle esta herramienta y su importancia tanto para las personas como para las organizaciones.

### **1.3.3. Barreras que obstaculizan la implementación de los planes de carreras**

Según bibliografía consultada existen barreras que obstaculizan la implementación de los planes de carreras en las organizaciones.

Hay varios errores en los que se cae al momento de diseñar un plan de carrera. El más común es no integrar este con el resto de los subprocesos de recursos humanos, como capacitación, evaluación, compensación, modelo de competencias, estructura organizacional, etc. El plan de carrera casi siempre termina reducido a un aviso de convocatoria para una vacante, la cual es cubierta de manera poco clara para la mayoría de los empleados. Otro es que muchas

organizaciones prefieren cubrir las vacantes con personal externo, que trabajar con los empleados que han dedicado gran parte de su tiempo personal en prepararse para acceder de la mejor manera a las oportunidades organizacionales.

En contraste las organizaciones también deben estar atentas a las barreras internas que inhiben el avance de carrera de los empleados, estas barreras por lo general pueden incluir cuestiones como las siguientes: Falta de tiempo presupuesto y recursos para que los empleados planeen sus carreras y emprendan capacitación y desarrollo Especificaciones rígidas del puesto falta de apoyo de los líderes de la administración de carreras y un enfoque a corto plazo. Falta de oportunidades y rutas de carreras dentro de la organización para los empleados

Según,(Piña, 2014) esta herramienta gerencial se basa en un paradigma que hoy resulta difícil de aceptar como una premisa valida: la presencia eterna del empleado en una misma organización.

Si bien es cierto de que en el pasado la estabilidad laboral era entendida como una relación casi matrimonial entre el patrono y el empleado, cuya única separación ocurriría con la muerte, pues aún en la jubilación podía ofrecer sus servicios como consultor, el concepto ha cambiado y actualmente no puede partirse de una premisa en desuso, ya que elementos como la empleabilidad se están fortaleciendo cada vez más.

Diversos factores afectan el punto de vista que una persona puede tener respecto a su carrera. El individuo debe reconocer y tomar en cuenta los factores más importantes al planear su carrera. Los profesionales contemporáneos están en una búsqueda constante de crecimiento y ante la expectativa de nuevos retos, la permanencia en una empresa depende principalmente de la capacidad que esta tenga de equilibrar y mantener tales demandas el mayor tiempo posible, por lo que resulta ingenuo suponer que ante la ausencia de esos dos elementos se podrá retener y mantener al talento captado, más difícil aún planificar en años un

crecimiento cuya factibilidad dependerá de elementos exógenos presentes en las ofertas que haga el mercado laboral y otros endógenos representados en las expectativas individuales del personal contratado que se alinean con dichas ofertas.

### **1.4. La gestión del capital humano y el proceso de planes de carreras en empresas cubanas, antecedentes, situación actual y perspectivas**

Desde los primeros años de la década del '90 se han estado introduciendo en el país sistemas de gestión de recursos humanos en organismos, instituciones y empresas, que responden de manera circunstancial a influencias y modelos no propios y no en pocos casos, no pertinentes con nuestra realidad.(Suárez, 2008)

En la actualidad se desarrolla en el país el proceso de perfeccionamiento empresarial. La aprobación del decreto 281 de este proceso ha permitido comenzar a diseñar e implementar sistemas de gestión del capital humano en el sector empresarial cubano. Sin embargo, en sus planteamientos relacionados con la gestión del capital humano, se hace necesario continuar desarrollando la gestión por competencias y los planes de carreras, entre otros procesos a considerar en estos sistemas de gestión.

En correspondencia con lo planteado anteriormente se puso en vigor la NC 3000:2007, la NC 3001:2007 y la NC 3002:2007 donde se establecen las definiciones del sistema integrado de gestión del capital humano, los requisitos y la implementación de dicho sistema respectivamente. Sin embargo, a pesar que en la NC 3000:2007 se define el concepto de planes de carrera, aún resta mucho por hacer en lo que respecta al diseño de planes de carrera basados en competencias, debido entre otras razones, a que en el modelo cubano propuesto en la NC 3001:2007 y la NC 3002:2007, la planeación de carreras no se considera como un proceso del sistema integrado de gestión del capital humano.

El Ministerio de Informáticas y las Telecomunicaciones (MIC) no está ajeno a la necesidad del desarrollo de planes de carreras basados en competencias aunque se han realizado investigaciones en este sector; un problema común que

presentan estas investigaciones para su aplicación de forma inmediata en el sector empresarial cubano es que se realizan fundamentalmente para puestos de dirección y no se tienen en cuenta los puestos claves de estas organizaciones, no se considera el enfoque de la gestión por competencia, ni la formación continua o permanente del capital humano. Estos dos procedimientos no incluyen la integración de los principales subsistemas de capital humano.

### **1.4.1. Necesidades de los planes de carrera en las empresas cubanas**

En Cuba el desarrollo de planes de carreras no constituye una cultura generalizada en el ámbito empresarial, salvo algunas excepciones no hay una proyección consciente de actuación sobre el tema y más bien se deja a la iniciativa personal donde la institución no juega el papel que le corresponde en conjunción con su planeación estratégica.

Por lo que es necesario hacerle llegar a las empresas cubanas lo importante que es desarrollar un plan de carrera profesional dentro de la empresa y las ventajas y beneficios que trae consigo.

La planeación se considera una herramienta operativa de Gestión de Recursos Humanos, que no sólo tiene en cuenta el potencial y las preferencias de los propios empleados, sino que las relaciona con las necesidades organizacionales. Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera, los empleados se fijan metas profesionales y trabajan activamente por obtenerlas. Estos objetivos motivan a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. Con la exigencia cada vez mayor de estabilidad y buenas perspectivas de carreras para los empleados dentro de las empresas, aumenta la necesidad de implementar planes capaces de contemplar tal situación. Un plan de carrera es una planificación que tiene como objetivo recorrer la carrera de los profesionales dentro de una determinada organización.

El plan implica la manera en que la empresa desea que el profesional crezca en la estructura interna, así como qué etapas tendrá que atravesar para recibir

promociones y ascender a cargos más altos. Elaborar el plan requiere organización y mucho conocimiento, tanto acerca de la empresa como acerca de aquello que se espera de cada colaborador.(Blanco)

Es importante resaltar que los planes de carreras por sí solos no son garantía de éxito. Si un profesional desea hacer carrera en la empresa, el plan de carrera sugerido por el departamento de Recursos Humanos y el superior serán responsables de posibilitar el desarrollo y, consecuentemente, el ascenso del profesional.(WORLDWIDE, 2018)

Además de los planes de carreras, es fundamental que la empresa adopte políticas de desarrollo que propicien mayor satisfacción en el empleado, para que pueda de esta manera viabilizar el interés en seguir la carrera y obtener resultados satisfactorios para la empresa.

La falta de planes de carreras puede ser un factor decisivo para la salida de profesionales de la empresa. Incluso lo contrario también puede suceder: un profesional puede no se adapte a las expectativas que la empresa describe en el plan, lo que puede influir directamente en el alejamiento.

Para satisfacer sus necesidades mediante los candidatos internos, el dpto. de RH utiliza decisiones de ubicación, técnicas de capacitación y desarrollo, y participa activamente en la planeación de la carrera profesional. Con frecuencia, estos departamentos llevan a cabo esta función porque sus planes de capital humano les permiten conocer las necesidades futuras de la organización, así como las oportunidades profesionales que ello significará para mantener su competitividad

### **Resultados del desarrollo de planes de carrera en empresas cubanas**

#### **Para el individuo**

- Auto satisfacción;
- Objetivos de carrera;

- Decisiones de carrera; y
- Alineación de necesidades.

### **Para la organización y la sociedad**

#### Bienestar en la sociedad

- Atracción y retención de empleados de alto valor;
- Aumento del desempeño de la organización;
- Aumento de la satisfacción individual; y
- Alineación de necesidades.

Por tanto, las empresas cubanas tienen la necesidad de un plan de carrera ya que es la mayor interesada en contar con personal preparado para posiciones laborales de mayor responsabilidad para cuando se presenten vacantes o se abran nuevas oportunidades. Además, el éxito de una organización tiene sus bases en la preparación y la especialización futura de su equipo de trabajo. La correcta gestión de carrera y sucesión te permitirán generar planes de desarrollo profesional que comparan las necesidades de talento actuales y futuras con los candidatos internos y externos, de igual manera te permite planificar estratégicamente al alinear las aspiraciones individuales de tus empleados con las necesidades y objetivos de la empresa. Permite desarrollar a los empleados por medio de ascensos contando con talento humano dentro de la misma empresa identificando los requisitos para acceder a puestos de mayor responsabilidad y disminuye la tasa de rotación al brindar a los colaboradores un camino laboral de crecimiento y un sentido de seguridad, así como al reducir la incertidumbre sobre su desarrollo profesional. Ayuda a la empresa a tener la capacidad de retener el talento humano de valor al proveerles oportunidades de desarrollo evitando con esto que cuando busquen un cambio en su trabajo lo hagan fuera de la organización

**1.5. Antecedentes y situación actual, necesidades y posibilidades del diseño de planes de carreras en la actividad de planta interior.**

ETECSA cuenta con un sistema de gestión de la calidad certificado con un alcance al Centro de Telecomunicaciones de Sagua la Grande. Esta certificación ha permitido establecer la integración entre algunos de los subsistemas de capital humano, pero no en su totalidad, integración que está basada fundamentalmente en la unión de los subsistemas de capacitación, evaluación del desempeño y selección no integrando otros subsistemas como: organización, seguridad y salud entre otros. La mayoría de los subsistemas tienen estrecha relación con los planes de carreras basados en competencias.

Dentro de las barreras detectadas en ETECSA para la aplicación del procedimiento tenemos:

- ✓ La no existencia de los perfiles de competencia de los cargos de especialistas y directivos de la actividad; y
- ✓ La no existencia de la nivelación de las habilidades y conocimientos en los cargos de especialistas y directivos de la actividad.

La actividad de operaciones específicamente en la parte de planta interior del Centro de Telecomunicaciones de ETECSA de Santa Clara tiene como misión cumplir en el tiempo establecido o acordado las solicitudes de intervención de la Planta Interior, para la provisión y mantenimiento del servicio que aseguren la satisfacción de los usuarios y la preservación de las redes de telecomunicaciones, garantizando su plena satisfacción.

Para responder a una eficiente gestión de las solicitudes realizadas por los clientes es necesario tener al personal de la actividad de planta interior preparado y formado para cubrir futuros cargos y tener al personal en el momento adecuado para brindar el servicio.

Sobre este tema no existe antecedente alguno en esta actividad

Dentro de las posibilidades de diseño de planes de carreras tenemos:

- ✓ La identificación de los cargos claves en la actividad de operaciones;
- ✓ La identificación de la ruta de carreras para la actividad de operaciones; y
- ✓ La posibilidad de escalonar en cargos los trabajadores de la actividad de planta interior.

### **Conclusiones parciales**

. El análisis y consulta de la literatura más actualizada, así como de otras fuentes bibliográficas y referenciales revisadas sobre el tema de planes de carreras, se determinó que el procedimiento que más se adecua es el propuesto por Delgado Pérez 2016, el mismo tiene presente el enfoque a procesos, la formación continua del personal basado en sus competencias, identifica mediante un procedimiento específico los cargos claves de la organización, identificación, análisis y evaluación de los indicadores asociados al cumplimiento de planes de carreras, diseño e implementación de la estrategia de mejora según el resultado de evaluación de los indicadores, identificación de los beneficios y costos asociados a la implementación de los planes de carreras.

2. La situación que enfrenta la División Territorial de ETECSA en Villa Clara en relación a los planes de carreras, evidencian la necesidad de la aplicación de un procedimiento de planes de carreras basado en competencias para realizar mejoras al proceso de capacitación y desarrollo, lo cual justifica la presente investigación.

3. El desarrollo de los planes de carreras supone un esfuerzo conjunto de la organización y de cada individuo, orientado a la consolidación del historial profesional mediante la elevación de una determinada trayectoria en su desempeño laboral.

# *Capítulo 2*



### **Capítulo 2: Aplicación del procedimiento de planes de carreras basados en competencias**

#### **2.1 Introducción**

En el presente capítulo se aplica el procedimiento de planes de carreras basados en competencias en el proceso de Operaciones de la red del Centro de Telecomunicaciones Santa Clara en ETECSA en la actividad de Planta Interior.

#### **2.3. Representatividad de la muestra objeto de investigación y sus características particulares**

ETECSA a nivel de país cuenta con varias divisiones territoriales. Con el objetivo de demostrar la representatividad de la muestra objeto de estudio del presente trabajo de diploma, se relacionan las características similares de la misma a continuación:

- en todas las provincias existen divisiones territoriales de ETECSA;
- las divisiones territoriales presentan una estructura similar a nivel de empresa;
- en todas las divisiones territoriales existen centro de telecomunicaciones principales y asociados;
- la composición de los cargos es similar en todas las divisiones territoriales;
- el nivel de conocimiento que tienen que tener los trabajadores de las divisiones territoriales y centros de telecomunicaciones es similar en todos los casos;
- los centros de telecomunicaciones principales y asociados presentan una estructura similar a nivel de empresa;
- los procesos y procedimientos de trabajo son iguales a nivel de empresa y no lo realizan las divisiones territoriales ni centros de telecomunicaciones, lo realizan a nivel de división rectora. Las divisiones territoriales y centro de telecomunicaciones solo ejecutan los procedimientos de trabajo existentes en los procesos definidos por la empresa. De ahí la uniformidad del trabajo; y
- los controles son recibidos por las mismas entidades a nivel de territorio.

La autora del presente trabajo de diploma decidió seleccionar la división territorial de ETECSA en Villa Clara como objeto de estudio práctico debido a las características siguientes:

- Villa Clara contienen la plantilla más grande a nivel de país de todas las divisiones territoriales;
- es la primera división territorial con mayor cantidad de cargos a nivel de país; y
- es la división territorial con mayor cantidad de centros de telecomunicaciones a nivel de país.

### **2.4. Aplicación del procedimiento general de planes de carreras basados en competencias en el Centro de Telecomunicaciones Santa Clara.**

El procedimiento general de planes de carreras basados en competencia mostrado en el capítulo uno de la presente investigación dio paso a la implementación práctica de la investigación.

Para la implantación del procedimiento es importante aclarar que se tuvieron en cuenta las premisas, las cuales desarrollamos a continuación:

- tener diseñados los perfiles de competencias por perfiles de cargo para poder gestionar el capital humano con enfoque de competencias (estado ideal); y
- compromiso de la alta dirección con la realización del proceso y la necesidad de gestionar el capital humano según las competencias requeridas para contribuir al mejoramiento de la organización y elevar el nivel satisfacción de los clientes.

### **FASE 1: Planificación de los planes de carreras en empresas de telecomunicaciones cubanas**

**Etapa 1:** revisión de la estrategia precisando objetivos, visión y misión.

ETECSA tiene definido a nivel empresarial la misión y la visión las cuales se relacionan a continuación:

- misión: brindar servicios de telecomunicaciones que satisfagan las necesidades de los clientes y la población, así como respaldar los requerimientos del desarrollo socio-económico del país con los resultados que de la empresa se demandan; y
- visión: somos una empresa en constante crecimiento, orientada a satisfacer las expectativas de nuestros clientes y de la población. Brindamos servicios de excelencia y logramos que nuestros clientes estén más y mejor conectados. Con una alta responsabilidad social en función del desarrollo del país y sustentados en la profesionalidad, integridad moral, sentido de pertenencia, cohesión y cultura de servicio que nos caracteriza.

La empresa tiene definido cuatro áreas de resultados claves, áreas que responden a la estrategia empresarial, donde las relacionamos a continuación:

- **ARC 1.** Aseguramiento al plan de la economía;
- **ARC 2.** Efectividad en la gestión empresarial;
- **ARC 3.** Fortalecimiento de los centros de telecomunicaciones y del sistema de telecomunicaciones en general; y
- **ARC 4.** Compromiso con el pueblo y con la sociedad.

Tal y como se recoge en el capítulo anterior una vez definida la estrategia empresarial y actualizada la misión y visión de la empresa se delimitan los objetivos estratégicos de la empresa a los cuales van a tributar los objetivos estratégicos de la actividad de capital humano en el período estratégico analizado. Para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos se trazan los objetivos específicos de la actividad teniendo en cuenta la visión y misión de la empresa.

En el año 2015 ETECSA realizó un ejercicio estratégico en la actividad de capital humano en el cual se definió la estrategia en el período 2016-2021. La dirección central de capital humano consultando las estrategias de la empresa traza la proyección estratégica 2016- 2021.

Con la realización del ejercicio estratégico se definieron los objetivos estratégicos de la dirección central de capital humano y a su vez los objetivos de la dirección de formación y desarrollo.

Como criterio de medida de la dirección central de capital humano se definió:

**CM DCCH 2.1.4.1.** cumplidas al 100% las acciones previstas en el plan de capacitación, en función del desarrollo de la empresa.

Basado en este criterio de medida la dirección de formación y desarrollo trazó los objetivos anuales recogidos a continuación:

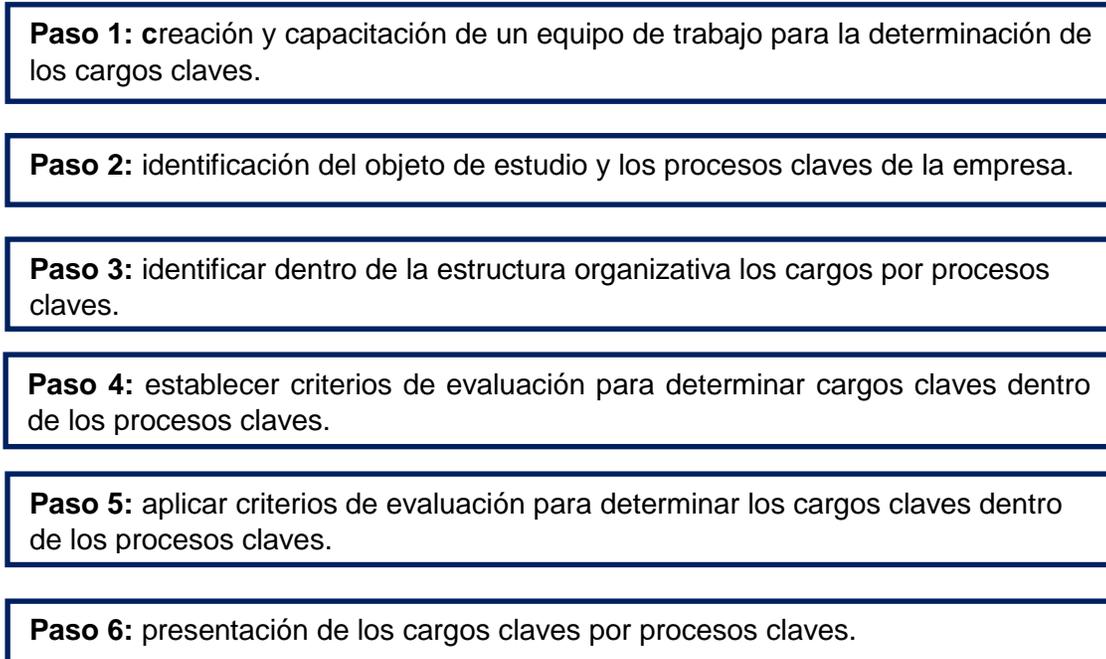
- objetivo anual DFD 2.1.4.1.2. Medir la calidad en la gestión de las acciones nacionales del plan de capacitación de la empresa;
- objetivo de la DFD 2.1.4.1.1. Cumplir al 100 % las acciones previstas en el plan de capacitación; y
- objetivo anual DFD 2.1.4.1.4. Incrementar el vínculo de trabajo coordinado con los centros del MES y MINED.

Basados en estos objetivos anuales estratégicos la dirección de formación y desarrollo trazó los criterios de medidas dentro de los que se destacan:

- cumplir con las acciones del proyecto de capacitación de los centros de telecomunicaciones;
- garantizar la preparación de los trabajadores para ocupar futuros cargos dentro de la organización;
- controlar mensualmente el cumplimiento del presupuesto asignado al plan de capacitación e informar a los implicados las desviaciones encontradas;
- garantizar la preparación pedagógica básica de los instructores de las acciones contempladas en el plan; y
- diseñar los programas de estudio que garanticen las acciones contempladas en el plan de capacitación.

Las acciones quedarán perfectamente cumplidas si los trabajadores logran alcanzar en el período los conocimientos y habilidades necesarias para trazar el plan de carreras. **Etapa 2:** identificación de los cargos claves de la organización.

Para la identificación de los cargos claves de la organización se utiliza el procedimiento específico propuesto a continuación en la figura 2.1



**Figura 2.1 Pasos para identificar los cargos claves dentro de la organización.**

**Paso 1:** creación y capacitación de un equipo de trabajo para la determinación de los cargos claves.

Para la creación del equipo de trabajo se tomaron expertos de distintas especialidades de la empresa. La empresa cuenta con una población disponible de expertos recogida. De esta muestra para el presente capítulo se toman la cantidad de expertos que siguen a continuación:

**Tabla 2.1.** Relación de expertos disponibles en la organización

| <b>Actividades</b>           | <b>Expertos por actividad</b> | <b>Expertos seleccionados</b> | <b>% que representa de expertos por actividad</b> |
|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---|
| Comercial y Mercadotecnia    | 6                             | 4                             | 66%   |
| Desarrollo y Operaciones     | 8                             | 7                             | 75%   |
| Capital Humano               | 2                             | 1                             | 50%   |
| Tecnología de la Información | 2                             | 1                             | 50%   |
| Calidad                      | 1                             | 1                             | 100   |
| Control Interno              | 2                             | 1                             | 50%   |
| <b>Total</b>                 | <b>21</b>                     | <b>15</b>                     | <b>71.42%</b>                                     |

Los expertos fueron seleccionados por cumplir con los requisitos siguientes:

- conocimientos y capacidad para validar los datos que se van a procesar durante toda la investigación;
- conocer al detalle los procesos sobre los cuales trabajan; y
- expresar criterios precisos sobre todo el conocimiento que tienen de los cargos de la empresa que se consideran dentro del objeto de estudio.

Dentro de los expertos seleccionados por actividad se encuentran:

**Tabla 2.2.** Relación de expertos seleccionados en la organización.

| <b>Actividades</b>           | <b>Expertos seleccionados</b>  |
|------------------------------|--|
| Comercial y Mercadotecnia    | jefe de grupo D comercialización, jefe de departamento comercial, especialista C en telemática |
| Desarrollo y Operaciones     | jefe de departamento, jefe de unidad, especialista C en telemática                             |
| Capital Humano               | especialista B en gestión de recursos humanos  |
| Tecnología de la Información | especialista B en ciencias informáticas  |
| Calidad                      | especialista B en gestión de la calidad  |

|                 |                              |
|-----------------|------------------------------|
| Control Interno | especialista C en telemática |
| <b>Total</b>    | <b>14</b>                    |

Se establece el plan de trabajo del equipo conformado.

Los miembros del equipo llevarán a cabo las tareas siguientes:

- el jefe del equipo debe organizar y dirigir el trabajo del equipo de expertos;
- recopilar la información necesaria para facilitar todo el proceso; y
- también se realizará, de ser necesaria, la capacitación del personal involucrado en las técnicas y los métodos a utilizar.

Posterior a la determinación de los expertos se establece la capacitación al equipo de trabajo para determinar los cargos claves.

Se realizará una capacitación a los integrantes del equipo de trabajo sobre:

- mapa de proceso;
- procesos claves;
- definición de cargos claves; y
- definición de variables para determinar cargos claves.

**Paso 2:** identificación del objeto de estudio y los procesos claves de la empresa.

Como objeto de estudio a utilizar en la investigación nos centraremos en los centros de telecomunicaciones por las razones siguientes:

- es donde se materializan todos los procesos de la empresa;
- todos los centros de telecomunicaciones tienen estructuras semejantes;
- los procesos de trabajo son iguales; y
- mayor representatividad de las plantillas.

La división territorial de Villa Cara cuenta con 14 centros de telecomunicaciones, 5 principales y 9 asociados.(ver tabla 2.3)

**Tabla 2.3.** Relación de centros de telecomunicaciones.

| <b>Centros Principales</b> | <b>Centros Asociados</b> | <b>Plantilla</b> |
|----------------------------|--------------------------|------------------|
| Santa Clara                | -                        | <b>153</b>       |
| Sagua la Grande            | -                        | <b>48</b>        |
|                            | Quemado de Güines        | <b>6</b>         |
|                            | Corralillo               | <b>11</b>        |
| Caibarién                  | -                        | <b>34</b>        |
|                            | Remedio                  | <b>11</b>        |
|                            | Placetas                 | <b>26</b>        |
|                            | Cayo Santa María         | <b>7</b>         |
| Encrucijada                | -                        | <b>23</b>        |
|                            | Cifuentes                | <b>6</b>         |
|                            | Camajuaní                | <b>18</b>        |
| Ranchuelo                  | -                        | <b>22</b>        |
|                            | Manicaragua              | <b>16</b>        |
|                            | Santo Domingo            | <b>13</b>        |

El mapa de proceso de la empresa se recoge a continuación:

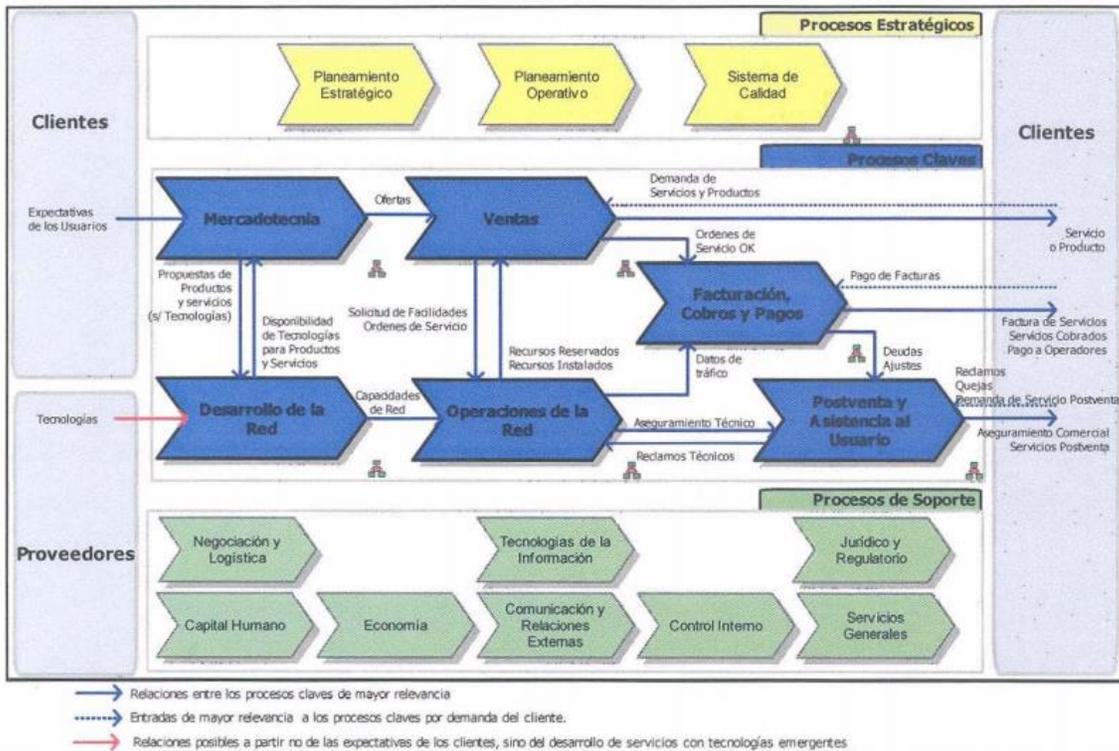


Figura 2.2. Mapa de proceso de la empresa.

Fuente. Mapa general de proceso ETECSA.

Como parte del objeto de estudio seleccionado se presenta el mapa de proceso de los centros de telecomunicaciones.

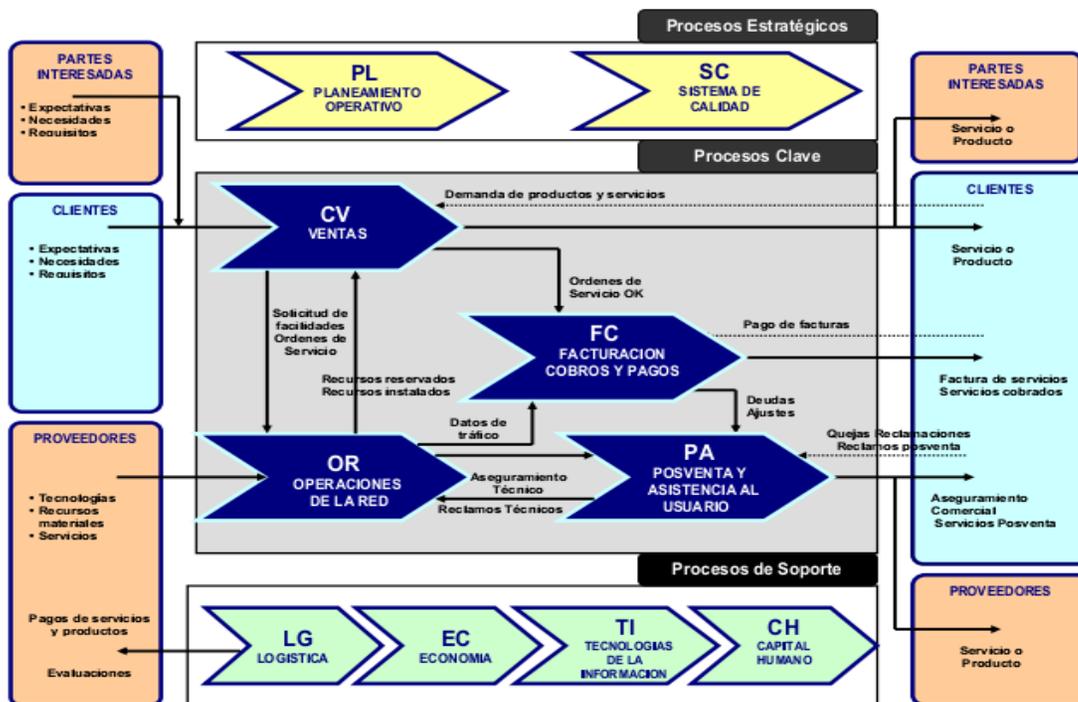


Figura 2.3. Mapa de procesos de los centros de telecomunicaciones.

Fuente. Mapa de los centros de telecomunicaciones ETECSA.

El mapa de procesos tiene implícito los procesos estratégicos en los cuales interviene PL planeamiento operativo y SC sistema de calidad, los procesos de soporte en los cuales intervienen, LG logística, RC economía, TI tecnología de la información, CH capital humano y definidos como procesos claves en los cuales intervienen: CV ventas, FC facturación, cobros y pagos, OP operaciones de la red y PA postventa y asistencia al usuario.

Dentro de este mapa de proceso se identifican los procesos claves que se materializan en el centro de telecomunicaciones dentro de los que se encuentran:

- CV ventas;
- FC facturación, cobros y pagos;
- OP operaciones de la red; y
- PA postventa y asistencia al usuario.

Una vez identificados los procesos a nivel de centro de telecomunicaciones se define la aplicación del procedimiento en el Centro de Telecomunicaciones Santa Clara teniendo en cuenta:

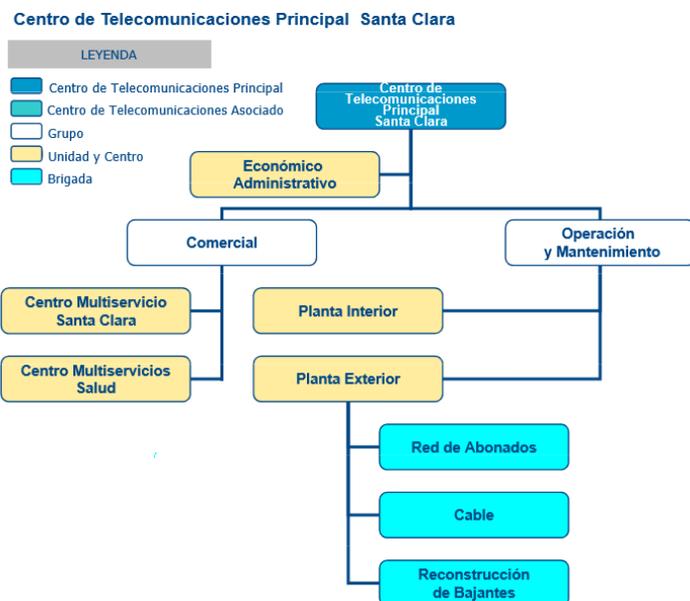
- es donde se materializan la mayoría de los procesos claves de la empresa;
- es el centro de telecomunicaciones con mayor representatividad de plantilla;
- y
- el proceso de Desarrollo y Operaciones de la Red es el proceso que sustenta el funcionamiento de las redes de telecomunicaciones.

**Paso 3:** identificar dentro de la estructura organizativa los cargos por procesos claves.

Una vez definidos los procesos claves que se materializan a nivel de centro de telecomunicaciones se identifica dentro de cada proceso clave los cargos correspondientes.

Para identificar dentro de la estructura organizativa los cargos por procesos claves es importante en primer lugar conocer la estructura del centro de telecomunicaciones principal Santa Clara con sus cargos correspondientes por cada unidad de la plantilla.

El organigrama del Centro de Telecomunicaciones Santa Clara se relaciona a continuación:



**Figura 2.4.** Organigrama del Centro de Telecomunicaciones Santa Clara.

**Fuente.** Mapa de responsabilidad del Centro de Telecomunicaciones Santa Clara.

A continuación en la tabla 2.4 se relacionan los cargos asociados a la unidad organizativa y los cargos asociados al proceso en específico en cual se va a trabajar.

**Tabla 2.4.** Relación de cargos de desarrollo y operaciones por unidades del centro de telecomunicaciones.

| <b>Unidad organizativa</b>               | <b>Cargos asociados</b>  |
|--|--|
| Centro de Telecomunicaciones Santa Clara | jefe de centro A, técnico en telemática. especialista C en telemática.                         |
| Grupo de Operación y Mantenimiento       | jefe de grupo C, especialista C en telemática, técnico en telemática.                          |
| Unidad de Planta Interior                | jefe de Unidad A, especialista C en telemática, técnico en telemática, operario en telemática. |
| Unidad de Planta Exterior                | jefe de unidad A, jefe de unidad A, técnico en telemática, probador de cable.                  |
| Brigada de Red de Abonado                | operario instalador reparador B, C, D.   |

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| Brigada de Cable                     | operario de cable A, B.                |
| Brigada de Reconstrucción de Bajante | operario instalador reparador B, C, D. |

Una vez identificados las unidades organizativas según plantilla con los cargos relacionados por cada unidad organizativa se asocian estos cargos a cada uno de los procesos claves.

La tabla que sigue a continuación relaciona las actividades con los procesos claves y con los cargos según la estructura del centro de telecomunicaciones de la actividad de desarrollo de la red.(tabla 2.5)

**Tabla 2.5.** Relación de cargos- actividad- procesos claves por unidades del centro de telecomunicaciones.

| <b>Actividad</b>         | <b>Proceso</b>            | <b>Cargos asociados</b>   |
|--------------------------|---------------------------|---|
| Desarrollo y Operaciones | OP Operaciones de la Red. | jefe de centro A.<br>jefe de grupo C.<br>técnico en telemática<br>especialista C en telemática.<br>jefe de unidad A.<br>operario en telemática.<br>operario instalador reparador B, C, D.<br>operario de cable A, B.<br>probador de cable |

**Paso 4:** establecer criterios de evaluación para determinar cargos claves dentro de los procesos claves.

Para la valoración de los conocimientos, la responsabilidad y el nivel de ejecución se propone utilizar la metodología de valoración de cargos propuesta por Jarvi (2015).

Dentro de los criterios seleccionados para determinar los cargos claves tenemos:

- que el cargo pertenezca a un proceso clave de la empresa;
- los conocimientos necesarios;
- la responsabilidad del cargo; y
- nivel de ejecución del cargo.

**Paso 5:** aplicar criterios de evaluación para determinar los cargos claves dentro de los procesos claves.

Para cumplir este paso del procedimiento se aplica la metodología de valoración de cargos realizado por un equipo de trabajo de la dirección de organización en el año 2015. (Jarvi, 2015).

De la aplicación de esta metodología se obtienen los datos referentes a la división territorial de Villa Clara y dentro de ellos se toman los cargos referidos a todos los procesos claves del centro de telecomunicaciones los cuales se relacionan en la **tabla 2.6**

| <b>Cargos de los procesos claves</b> | <b>Puntuación de la metodología aplicada</b> |
|--------------------------------------|--|
| jefe de centro A.                    | Mayor que 1000                               |
| jefe de grupo C.                     | Mayor que 1000                               |
| jefe de unidad A.                    | Mayor que 1000                               |
| operario instalador reparador B      | Mayor que 630                                |
| operario instalador reparador C      | Menor que 630                                |
| operario instalador reparador D      | Menor que 630                                |
| operario de cable A                  | Mayor que 630                                |
| operario de cable B                  | Menor que 630                                |
| técnico en telemática                | Mayor que 630                                |

|                              |               |
|------------------------------|---------------|
| especialista C en telemática | Mayor que 630 |
| probador de cable.           | Menor que 630 |
| operario en telemática       | Menor que 630 |

Para establecer los criterios de evaluación para determinar los cargos claves más importantes determinados en el estudio de valoración de cargos se determinó mediante los expertos que los cargos claves son los que cumple con los siguientes requisitos:

- en el caso de los jefes, obtener más de 1000 puntos en la aplicación de la metodología de valoración de cargos; y
- en el caso de los trabajadores, obtener más de 630 puntos en la aplicación de la metodología de valoración de cargos.

**Paso 6:** presentación de los cargos claves por procesos claves.

A partir de los resultados de los pasos anteriores se presentan los cargos por procesos claves.

De la clasificación de la metodología se consideran cargos claves en la actividad de planta interior según el criterio seguido por los expertos los siguientes:

- técnico en telemática;
- especialista C en telemática.;
- jefe de centro A;
- jefe de grupo; y
- jefe de unidad A.

**Etapas 3:** elaboración, actualización y análisis de los perfiles de competencia de los cargos (incluye el perfil de competencia, estado ideal).

En el año 2007 se certificó el sistema de gestión de la calidad en ETECSA aportando para la investigación de este trabajo la elaboración de los perfiles de competencias de los cargos analizados.

Con el tránsito de la norma ISO 9000:2008 hacia la norma ISO 9000:2015 se hizo necesario la actualización de estos perfiles de competencia por los nuevos requerimientos que exige la nueva norma.

Dentro de los requerimientos para la actualización de la norma tenemos:

- aparece el término rol;
- se definen autoridades y responsabilidades; y
- evidencia cómo se gestiona el conocimiento.

Es por ello que se hizo necesario modificar los perfiles de competencia existentes en la división territorial de Villa Clara los cuales se recogen en el **Anexo 3**.

**Etapas 4:** agrupar los cargos por familia de cargos.

Aquellos cargos con características semejantes en cuanto a: requisitos de educación, experiencia apropiada, formación y competencias laborales, son agrupados en familias de cargos teniendo en cuenta las diferencias que pudieran existir en cada uno de ellos.

Para agrupar los cargos por familias de cargos se tienen en cuenta las unidades organizativas quedando recogido en la **tabla 2.6**

|  |
|--|
| <b>Unidad de Planta Interior</b>                     |
| jefe de unidad A                                     |
| técnico en telemática, especialista C en telemática. |

**Tabla 2.7 Cargos por familias**

**Etapas 5:** establecer la ruta de carreras a seguir de estos cargos claves.

Una vez agrupada los cargos por familia de cargos se establece la ruta de carrera a seguir de estos cargos claves que se recoge en el **Anexo 4**.

Esta ruta de carrera tiene en cuenta la promoción por escala salarial.

**FASE 2** Diseño e implementación de los planes de carreras

**Etapas 6:** inventario de personal de los cargos claves.

Para realizar el inventario de personal de los cargos claves se utilizan datos del Centro de Telecomunicaciones Santa Clara del sistema SAP de recursos humanos. Con fecha cierre de febrero del 2018, el centro de telecomunicaciones cuenta con una plantilla aprobada de 153 trabajadores cubierta a un 98.69% con un total de 151 trabajadores, de éstos 99 trabajadores pertenecen a los procesos claves del centro de telecomunicaciones lo que representa 62.26 % de la plantilla total.

Para puntualizar hacia dónde debe estar enfocada la estrategia de preparación de la división territorial para cubrir futuros cargos claves de la organización se realiza el inventario de personal solo de éstos cargos claves que requieren preparación y experiencia.

En la realización del inventario del personal de los cargos claves se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- cierre febrero 2018 el % de cargos claves cubiertos, de un total de 99 cargos claves están cubiertos en la división territorial de ETECSA Villa Clara un total de 96 cargos, lo que representa un 96.96% de cubrimiento. Los tres cargos vacantes son, operario en telemática, operario instalador reparador b y c;
- % de trabajadores por categoría ocupacional, existe en el Centro de Telecomunicaciones Santa Clara gran cantidad de personal de categoría obrero y técnico, lo que representa un 92.92% del total de cargos claves cubiertos;(VER TABLA 2.8)

% de trabajadores por categoría ocupacional.

| <b>Categoría ocupacional</b> | <b>%</b> |
|------------------------------|----------|
| cuadro                       | 1        |
| Operario                     | 39       |
| servicio                     | 6        |
| Técnico                      | 53       |

|       |    |
|-------|----|
| Total | 99 |
|-------|----|

**Tabla 2.8. Categoría ocupacional**

- cantidad de trabajadores por el rango de edades y edad de jubilación, el cual se ve en la tabla 2.9 que se muestra a continuación:

**Tabla 2.9.** Cantidad de trabajadores por el rango de edades y edad de jubilación.

| Rango    | Cantidad |
|----------|----------|
| 16 a 25  | 1        |
| 26 a 30  | 14       |
| 31 a 35  | 11       |
| 36 a 40  | 5        |
| 41 a 45  | 8        |
| 46 a 50  | 18       |
| 51 a 55  | 12       |
| 56 a 59  | 13       |
| 60 o más | 17       |

Existen 42 trabajadores con más de 51 años aspecto negativo en que se debe trabajar en el centro de telecomunicaciones esto representa un 42% del total de los cargos claves.

Existen 13 trabajadores con más de 56 años y 17 trabajadores con más de 60 años. A continuación, se relacionan los cargos en donde se encuentran estos trabajadores en la **tabla 2.10**

| Rango de edades | Cargos con mayor implicación  |
|-----------------|---|
| 56 a 59         | operario de cable A, operario instalador reparador B, operario en telemática.                     |
| 60 o más        | operario de cable A y B, jefe de grupo C, operario instalador reparador B, técnico en telemática. |

**Tabla 2.10. Rango de edades con mayor implicación**

En el caso del personal de rango de edades de 56 a 59 hay que tener en cuenta que los puestos de alto riesgo se jubilan a los 55 años;

Realizando un análisis de los 30 trabajadores que están en edad de jubilación 12 pertenecen a planta interior lo que representa el 40% del total de los trabajadores en edad de retiro en el centro.

La plantilla aprobada de la unidad organizativa de la planta interior es de 19 cargos de ellos hay cubiertos 18 y de estos 18 el 67% están en edad de jubilación.

Años de antigüedad en la empresa, tabla 2.11

| <b>Años</b>  | <b>Antigüedad</b> |
|--------------|-------------------|
| 1968- 1978   | 14                |
| 1981- 1989   | 28                |
| <b>Total</b> | <b>42</b>         |

**Tabla 2.11 Años de antigüedad**

Existen 42 trabajadores de estos cargos claves con más de 28 años de experiencia en los cargos claves.

Existen 14 trabajadores con más de 38 años de experiencia en los cargos claves;

•% de nivel escolar por cargos, **tabla 2.12**

| <b>Categoría Ocupacional</b> | <b>Superior</b> | <b>Técnico Medio</b> | <b>12 Grado</b> | <b>9no Grado</b> | <b>Total</b> |
|------------------------------|-----------------|----------------------|-----------------|------------------|--------------|
| Cuadro                       | 1               | 0                    | 0               | 0                | 1            |
| operario                     | 3               | 10                   | 24              | 2                | 39           |
| Servicio                     | 6               | 0                    | 0               | 0                | 6            |
| Técnico                      | 20              | 31                   | 2               | 0                | 53           |
| % del Total                  | 30%             | 41%                  | 26%             | 2%               | 99           |

**Tabla 2.12 Nivel de escolaridad**

Como se observa en la tabla 2.12 existe gran cantidad de personal con un nivel de técnico medio y nivel superior en estos cargos claves;

- cantidad de cargos que necesitan formación (habilitación) para cubrir la plaza, existen un total de 41 cargos que requieren habilitación para cubrir estos cargos claves.

Según el inventario de personal realizado y comparando los resultados del mismo con la situación actual que presentan estos cargos claves se determina realizar el plan de carrera perteneciente al cargo de técnico en telemática en la actividad de planta interior ya que es el cargo donde mayores trabajadores hay en edad de jubilación y donde la empresa debe trazar proyecciones para promover a los trabajadores internos de la organización, este cargo requiere de mucha preparación del personal y sobre todo de experiencia y conocimientos muy específicos.

Según el Anexo 4 la ruta de carrera a seguir para los cargos claves este cargo lo anticipan según cadena de promoción los cargos de, operario en telemática.

La empresa proyecta trabajar con el personal que tiene nivel de escolaridad técnico medio.

Realizando un levantamiento de todas las personas que ocupan cargos dentro de la empresa que tengan una menor escala salarial y nivel escolar de técnico medio se determinaron 6 trabajadores.

En entrevista realizada a estos trabajadores solicitando sus expectativas de promoción se destaca:

- de los 6 trabajadores que salieron en el levantamiento solo 3 tienen expectativas de en algún momento para ocupar el cargo de operario en telemática, y a su vez ascender en el tránsito de la carrera a técnico en telemática.

La **tabla 2.13** que se relaciona a continuación contiene los datos de los trabajadores para los cuales se analizarán para la promoción

| <b>No</b> | <b>Nombre y Apellidos</b> | <b>Cargo</b>            |
|-----------|---------------------------|-------------------------|
| 1         | Raquel Valdivia Rodríguez | Auxiliar General        |
| 2         | Yuneisy Gómez García      | Manipulador de efectivo |
| 3         | Yamilka Pérez Rodríguez   | Auxiliar de Limpieza    |

**Tabla 2.13 Cargos asociados a los trabajadores escogidos.**

- determinación de los intereses profesionales-individuales del personal seleccionado.

En esta trayectoria de carrera se mezclan ambos intereses ya que hay que potenciar la formación del personal por parte de la empresa en este cargo clave y además tener en cuenta las preferencias de los trabajadores internos a prepararse para este cambio; y

- conocimiento adquirido. Diferenciación de los perfiles de competencia de estos cargos.

En cuanto a competencias del cargo, los cargos de:

operario en telemática y técnico en telemática tienen como competencias comunes: conocimiento de redes y servicios de telecomunicaciones, conocimiento técnico de la actividad. La diferenciación entre los cargos está referida al nivel de conocimiento requerido para ambos.

Como competencias específicas del cargo de operario en telemática tenemos: normas de seguridad y salud del trabajo, capacidad del trabajo a detalle, medios y herramientas de la actividad, trabajo bajo tensión.

Como competencias específicas del cargo de técnico en telemática tenemos: operatividad, análisis, solución de problemas, gestión del cambio, planificación y control.

En el Anexo 3 se recogen los perfiles de competencia de los cargos de operario en telemática y técnico en telemática y la diferenciación de estos niveles de competencias.

Una vez diferenciadas las competencias se pasa a la etapa de evaluación y comparación de los perfiles de competencias. Para la evaluación y comparación de los perfiles de competencias se tiene en cuenta el nivel mínimo y óptimo que debe tener la competencia y que se recoge en el Anexo 3, perfil de competencia.

Se evalúa a cada trabajador y se compara con el perfil deseado al cual se le va a proyectar el plan de carreras, **tabla 2.14**

| No | Nombre y Apellidos        | Perfil a evaluar       |
|----|---------------------------|------------------------|
| 1  | Raquel Valdivia Rodríguez | operario en telemática |
| 2  | Yuneisy Gómez García      | operario en telemática |
| 3  | Yamilka Pérez Rodríguez   | operario en telemática |

**Tabla 2.14 Perfil a evaluar**

De los resultados obtenidos en la evaluación del perfil de competencia se obtienen los resultados que se recogen en el **Anexo 5**, evaluación del perfil de competencia.

**Etapa 7** Elaborar plan de desarrollo individual del personal a cubrir los cargos claves

Para la elaboración del plan de desarrollo individual de los trabajadores que están dispuestos en un futuro a seguir su plan de carreras primeramente hay que ver qué competencia debe desarrollar del operario en telemática, recogiendo de manera resumen por los jefes en las tablas que siguen a continuación.

**Tabla 2.15.** Raquel Valdivia Rodríguez

| Competencias             |                                |                                   |            |
|--------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|------------|
|                          | Nivel de competencia alcanzada | Nivel de competencia que requiere | Diferencia |
| Orientación al usuario   | 3                              | 2                                 | 1          |
| Orientación a resultados | 4                              | 3                                 | 1          |
| Conocimiento de redes y  | 4                              | 3                                 | 1          |

|                                      |             |             |   |
|--------------------------------------|-------------|-------------|---|
| servicios de telecomunicaciones      |             |             |   |
| Operatividad                         | 4           | 3           | 1 |
| Análisis                             | 4           | 3           | 1 |
| Solución de problemas                | 3           | 2           | 1 |
| Gestión del cambio                   | 3           | 2           | 1 |
| Conocimiento técnico de la actividad | 4           | 2           | 2 |
| Planificación                        | 4           | 2           | 2 |
| Control                              | 4           | 2           | 2 |
| <b>Total</b>                         | <b>3.70</b> | <b>2.40</b> |   |

**Tabla 2.15 Nivel de competencia**

**Tabla 2.16. Yuneisy Gómez García**

| Competencias  |                                |                                   |            |
|---|--------------------------------|-----------------------------------|------------|
|   | Nivel de competencia alcanzada | Nivel de competencia que requiere | Diferencia |
| Orientación al usuario                                  | 3                              | 2                                 | 1          |
| Orientación a resultados                                | 4                              | 2                                 | 2          |
| Conocimiento de redes y servicios de telecomunicaciones | 4                              | 2                                 | 2          |
| Operatividad  | 4                              | 2                                 | 2          |
| Análisis  | 4                              | 2                                 | 2          |
| Solución de problemas                                   | 3                              | 2                                 | 1          |
| Gestión del cambio                                      | 3                              | 2                                 | 1          |
| Conocimiento técnico de la actividad                    | 4                              | 2                                 | 2          |

|               |             |             |   |
|---------------|-------------|-------------|---|
| Planificación | 4           | 2           | 2 |
| Control       | 4           | 2           | 2 |
| <b>Total</b>  | <b>3.70</b> | <b>2.00</b> |   |

**Tabla 2.16 Nivel de competencia**

**Tabla 2.17. Yamilka Pérez Rodríguez**

| Competencias  |                                |                                   |            |
|---|--------------------------------|-----------------------------------|------------|
|   | Nivel de competencia alcanzada | Nivel de competencia que requiere | Diferencia |
| Orientación al usuario                                  | 3                              | 2                                 | 1          |
| Orientación a resultados                                | 4                              | 2                                 | 2          |
| Conocimiento de redes y servicios de telecomunicaciones | 4                              | 2                                 | 2          |
| Operatividad  | 4                              | 2                                 | 2          |
| Análisis  | 4                              | 2                                 | 2          |
| Solución de problemas                                   | 3                              | 2                                 | 1          |
| Gestión del cambio                                      | 3                              | 2                                 | 1          |
| Conocimiento técnico de la actividad                    | 4                              | 2                                 | 2          |
| Planificación   | 4                              | 3                                 | 1          |
| Control   | 4                              | 3                                 | 1          |
| <b>Total</b>  | <b>3.70</b>                    | <b>2.2</b>                        |            |

**Tabla 2.17 Nivel de competencia**

Una vez determinado el nivel de competencia alcanzada se realiza una comparación entre el nivel de competencia deseado y el actual, determinando sobre qué competencia se debe trabajar para elevar el nivel de competencia y llegar al deseado fomentando la preparación del personal. Tabla 2.18

**Tabla 2.18 Competencias a desarrollar**

| <b>No</b> | <b>Nombre y Apellidos</b> | <b>Cargo</b>           | <b>Nivel de Competencia actual</b> | <b>Competencia a desarrollar</b>  |
|-----------|---------------------------|------------------------|------------------------------------|---|
| 1         | Raquel Valdivia Rodríguez | Operario en telemática | 2.40                               | Conocimiento técnico de la actividad, planificación y control.  |
| 2         | Yuneisy Gómez García      | Operario en telemática | 2.00                               | Orientación a resultados, conocimientos de redes y servicios de telecomunicaciones, operatividad, análisis, conocimiento técnico de la actividad, planificación y control |
| 3         | Yamilka Pérez Rodríguez   | Operario en telemática | 2.20                               | Orientación a resultados, conocimientos de redes y servicios de telecomunicaciones, operatividad, análisis, conocimiento técnico de la actividad.                         |

Según la competencia a desarrollar por cada trabajador recomendada por el jefe se identifican las acciones de formación vinculadas a cada una de estas competencias recogiendo las mismas en la **tabla 2.19** que sigue a continuación:

| No | Nombre y Apellidos        | Cargo                  | Competencia a desarrollar   | Acción de formación para desarrollar la competencia  |
|----|---------------------------|------------------------|---|--|
| 1  | Raquel Valdivia Rodríguez | Operario en telemática | Conocimiento técnico de la actividad, planificación y control.  | SDH-OSN (1500B, 2500, 3500, 7500), Operación y Mantenimiento del 1646SM/SMC y de la instancia PKT  |
| 2  | Yuneisy Gómez García      | Operario en telemática | Orientación a resultados, conocimientos de redes y servicios de telecomunicaciones, operatividad, análisis, conocimiento técnico de la actividad, planificación y control | Optix OSN 6800. Curso Básico, SDH-OSN (1500B, 2500, 3500, 7500), Operación y Mantenimiento del 1646SM/SMC y de la instancia PKT, Operación del PA-41 |
| 3  | Yamilka Pérez Rodríguez   | Operario en telemática | Orientación a resultados, conocimientos de redes y servicios de telecomunicaciones, operatividad, análisis, conocimiento técnico de la actividad.                         | Optix OSN 6800. Curso Básico, SDH-OSN (1500B, 2500, 3500, 7500), Operación y Mantenimiento del 1646SM/SMC y de la instancia PKT.                     |

**Tabla 2.19 Acciones a desarrollar**

Esta determinación de necesidad y acciones de formación se realizó con fecha diciembre 2017 para el plan de capacitación 2018.

**Etapas 8:** ejecución de los planes de carreras.

En esta etapa enero 2018 se le asigna a cada trabajador el plan de carreras que debe seguir para elevar su desempeño profesional y poder escalar en la cadena profesional. Además, en el caso de que la trayectoria de la carrera no sea de forma ascendente sino horizontal se definirán las nuevas funciones del puesto que debe tener el trabajador para lograr los objetivos a lograr por el empleador.

**FASE 3** Evaluación y mejora de los planes de carreras

**Etapa 9:** identificación, análisis y evaluación de los indicadores asociados al cumplimiento de la planeación de carreras.

Como lo indica la etapa en la misma se identifican, analizan y evalúan los indicadores asociados al cumplimiento de la planeación de carreras.

Con cierre mayo 2018 se realiza un primer corte por cada trabajador para identificar si con las acciones de formación recibida el trabajador ha elevado su nivel de competencia. Resumen de esta evaluación se recoge a continuación (ver tabla 2.20)

**Tabla 2.20.** Raquel Valdivia Rodríguez

| <b>Competencias</b>                                     |                                       |  |                   |
|---|---------------------------------------|--|-------------------|
|   | <b>Nivel de competencia alcanzada</b> | <b>Nivel de competencia que requiere</b> | <b>Diferencia</b> |
| Orientación al usuario                                  | 3                                     | 2  | 1                 |
| Orientación a resultados                                | 4                                     | 3  | 1                 |
| Conocimiento de redes y servicios de telecomunicaciones | 4                                     | 3  | 1                 |
| Operatividad  | 4                                     | 3  | 1                 |
| Análisis  | 4                                     | 3  | 1                 |
| Solución de problemas                                   | 3                                     | 2  | 1                 |
| Gestión del cambio                                      | 3                                     | 2  | 1                 |
| Conocimiento técnico de la actividad                    | 4                                     | 3  | 1                 |
| Planificación   | 4                                     | 3  | 1                 |
| Control   | 4                                     | 3  | 1                 |
| <b>Total</b>  | <b>3.70</b>                           | <b>2.7</b>                               |                   |

**Tabla 2.20** Diferenciación entre el nivel de competencia

**Tabla 2.21.** Yuneisy Gómez García

| Competencias  |                                |                                   |            |
|---|--------------------------------|-----------------------------------|------------|
|   | Nivel de competencia alcanzada | Nivel de competencia que requiere | Diferencia |
| Orientación al usuario                                  | 3                              | 2                                 | 1          |
| Orientación a resultados                                | 4                              | 3                                 | 1          |
| Conocimiento de redes y servicios de telecomunicaciones | 4                              | 3                                 | 1          |
| Operatividad  | 4                              | 2                                 | 2          |
| Análisis  | 4                              | 2                                 | 2          |
| Solución de problemas                                   | 3                              | 2                                 | 1          |
| Gestión del cambio                                      | 3                              | 2                                 | 1          |
| Conocimiento técnico de la actividad                    | 4                              | 3                                 | 1          |
| Planificación   | 4                              | 2                                 | 2          |
| Control   | 4                              | 2                                 | 2          |
| <b>Total</b>  | <b>3.70</b>                    | <b>2.30</b>                       |            |

**Tabla 2.22.** Yamilka Pérez Rodríguez

| Competencias           |                                |                                   |            |
|------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|------------|
|                        | Nivel de competencia alcanzada | Nivel de competencia que requiere | Diferencia |
| Orientación al usuario | 3                              | 3                                 | 0          |

## Capítulo 2

|   |             |            |   |
|---|-------------|------------|---|
| Orientación a resultados                                | 4           | 3          | 1 |
| Conocimiento de redes y servicios de telecomunicaciones | 4           | 2          | 2 |
| Operatividad  | 4           | 2          | 2 |
| Análisis  | 4           | 2          | 2 |
| Solución de problemas                                   | 3           | 2          | 1 |
| Gestión del cambio                                      | 3           | 2          | 1 |
| Conocimiento técnico de la actividad                    | 4           | 3          | 1 |
| Planificación   | 4           | 3          | 1 |
| Control   | 4           | 3          | 1 |
| <b>Total</b>  | <b>3.70</b> | <b>2.5</b> |   |

De manera resumen se recoge el nivel de competencia alcanzado hasta mayo 2017 por cada trabajador.

**Tabla 2.23 Nivel de competencia alcanzado**

| No | Nombre y Apellidos        | Cargo                  | Nivel de Competencia Diciembre 2017 | Nivel de Competencia Mayo 2018 |
|----|---------------------------|------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| 1  | Raquel Valdivia Rodríguez | Operario en telemática | 2.40                                | 2.70                           |
| 2  | Yuneisy Gómez García      | Operario en telemática | 2.00                                | 2.30                           |
| 3  | Yamilka Pérez Rodríguez   | Operario en telemática | 2.20                                | 2.50                           |

En esta etapa del procedimiento es preciso definir o identificar los indicadores asociados al cumplimiento de los planes de carreras. Estos indicadores serán definidos por el jefe del área que desarrolla los planes de carreras.

**Tabla 2.24** Indicadores personales

| <b>Nombre /Indicador</b>  | <b>Cantidad de acciones a ejecutar en el plan de carreras</b> | <b>Cantidad de acciones ejecutadas cierre mayo 2018</b> | <b>% del completamiento del plan de carreras</b> | <b>Conocimiento alcanzado del perfil de competencia ideal para el plan de carrera seleccionado</b> |
|---------------------------|---|---|--|--|
| Raquel Valdivia Rodríguez | 2   | 2   | 100  | 2.70   |
| Yuneisy Gómez García      | 4   | 3   | 75   | 2.30   |
| Yamilka Pérez Rodríguez   | 3   | 2   | 66   | 2.50   |

Con fecha mayo 2018 se realiza un primer corte donde por el nivel de competencia alcanzado fue promovido la trabajadora Raquel Valdivia Rodríguez de auxiliar general a Operario en telemática, a pesar de que todos los trabajadores no tienen un nivel del 100% de las competencias a desarrollar se sigue trabajando para ocupar un futuro puesto dentro de la carrera promocional. En la tabla 2.25 se muestran los indicadores generales de la empresa a evaluar..

**Tabla 2.25** Indicadores generales

| <b>Nombre</b>                          | <b>Valor del indicador</b> | <b>% Representa</b> |
|--|----------------------------|---------------------|
| Cargos cubiertos por promoción interna | 1                          | 100%                |
| Personal promovido                     | 1                          | 33%                 |

Una vez definido los indicadores asociados al cumplimiento de los planes de carreras en esta etapa se analiza y evalúa el resultado de estos indicadores.

La evaluación de estos indicadores debe desarrollarse de manera anual para detectar si se cumple o no el proceso de planes de carreras.

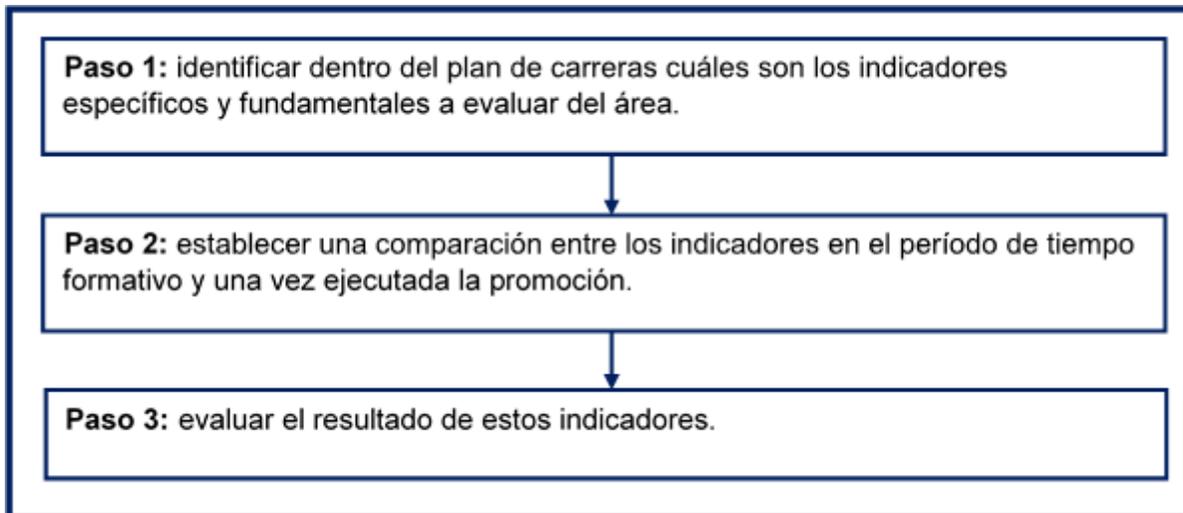
**Etapa 10:** identificación de los beneficios y costos asociados a la implementación de los planes de carreras.

Todo proceso formativo lleva implícito un beneficio y un costo asociado a la implementación del mismo, estos costos a largo plazo se convierten en beneficios esperados para la organización.

Para identificar los beneficios asociados a la implementación del procedimiento de planes de carreras basados en competencias hay que tener presente un aspecto muy importante relativo al plan de carrera que se va a analizar para evaluar su beneficio. Todos los resultados obtenidos de un proceso de planes de carreras se reflejan en el desempeño del trabajador que a su vez tributa al cumplimiento de los indicadores de cada área y a su vez al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización para aumentar la satisfacción de los clientes.

Es por ello que para la determinación de los beneficios es necesario tener en cuenta la trayectoria de la carrera porque en dependencia de ella serán los indicadores a evaluar en cada caso.

Para identificar los beneficios aportados con la implementación de los planes de carreras basados en competencias se sugiere el procedimiento específico que se muestra en la **Figura 2.5**



**Figura 2.5.** Procedimiento específico para identificar los beneficios en la aplicación de los planes de carreras basados en competencias.

**Paso 1:** identificar dentro del plan de carreras cuáles son los indicadores específicos y fundamentales a evaluar del área.

En este paso del procedimiento se deben definir primeramente los indicadores fundamentales del área que se van a tener en cuenta para evaluar el indicador mejora en el cumplimiento de los indicadores fundamentales. En la definición de estos indicadores debe haber una representatividad de todas las actividades que se analizan para esta planeación de carreras.

A continuación, se relacionan los indicadores del área donde tributan estos trabajadores.

**Indicadores específicos del área:**

- disponibilidad del servicio para transporte y control (valor del Centro). Meta: 99,7%
- demora promedio en restablecimiento de averías para control (valor del Centro) Meta: 420 min
- demora promedio en restablecimiento de averías para transporte (valor del Centro) Meta: 360 min

- tasa de eficacia de la Red (NER) para llamadas internacionales de entrada  
Meta: 90%

**Paso 2:** establecer una comparación entre los indicadores en el período de tiempo formativo y una vez ejecutada la promoción. A continuación se muestra en la tabla 2.26 los indicadores a evaluar.

**Tabla 2.26 Comparación de los indicadores de la empresa.**

| <b>Indicador</b>  | <b>Plan 2017/2018</b> | <b>Real Diciembre 2017</b> | <b>Real Mayo 2018</b> |
|---|-----------------------|----------------------------|-----------------------|
| Disponibilidad del Servicio para transporte y control (valor del Centro).         | 99,7%                 | 99.99                      | 99.92                 |
| Demora promedio en restablecimiento de averías para control (valor del Centro)    | 420 min               | 0                          | 0                     |
| Demora promedio en restablecimiento de averías para transporte (valor del Centro) | 360 min               | 340                        | 325                   |
| Tasa de eficacia de la Red (NER) para llamadas internacionales de entrada.        | 90%                   | 99.36                      | 99.56                 |

**Paso 3:** evaluar el resultado de estos indicadores.

Como bien se refleja en el cumplimiento del área, han mejorado los indicadores de un período respecto a otro, aspecto en lo que ha influido la preparación que se le ha brindado al personal. Ha mejorado el desempeño del personal evidenciado en el indicador de competencia.

### **Costos asociados con la aplicación del procedimiento**

En la tabla 2.27 se presentan los costos asociados al procedimiento

**Tabla 2.27.** Costos asociados a la implementación del procedimiento de planes de carreras.

| <b>Nombre /Indicador</b>  | <b>Cantidad de acciones a ejecutar en el plan de carreras</b> | <b>Cantidad de acciones ejecutadas cierre mayo 2018</b> | <b>Presupuesto CUC asignado para la acción Enero/Diciembre 2018</b> | <b>Presupuesto CUC ejecutado para la acción Mayo 2017</b> |
|---------------------------|---|---|---|---|
| Raquel Valdivia Rodríguez | 2   | 2   | 90.00   | 90.00   |
| Yuneisy Gómez García      | 4   | 3   | 180.00  | 90.00   |
| Yamilka Pérez Rodríguez   | 3   | 2   | 180.00  | 90.00   |
| <b>Total CUC</b>          |   |   | 450.00  | 270.00  |

Como se puede apreciar los costos oscilan por un 60.00% de cumplimiento.

**ETAPA 11:** diseño e implementación de la estrategia de mejora.

Analizados y evaluados los indicadores asociados al cumplimiento de los planes de carreras se diseñan nuevas estrategias de mejora según el resultado de estos indicadores.

Para elaborar esta estrategia de mejora se debe tener en cuenta:

- la evaluación del índice de competencia de cada trabajador a promover y trazar la estrategia de capacitación para su promoción;
- determinar las acciones de capacitación que respondan a elevar el nivel de competencia del trabajador en correspondencia con el cargo para el cual se va a promover; y
- evaluar el resultado de los indicadores propuestos en el presente capítulo.

### **Conclusiones parciales**

1. El procedimiento específico para la identificación de los cargos claves dentro de la organización permitió la determinación adecuada de los cargos considerados claves dentro de la plantilla del centro de telecomunicaciones santa clara, contribuyendo a la capacitación de todo el personal involucrado en este proceso de planes de carreras.
2. Se le aplicó un plan de carrera al puesto de técnico en telemática y se cubrió la plaza de operario en telemática lo que permitió capacitar al personal y mejorar los puestos de trabajo de la organización.
3. La elaboración de los perfiles de competencia sentó las bases para lograr una efectiva GRH por competencias al facilitar cada una de las actividades que la integran tales como la selección, la evaluación, la formación. Su aplicación facilita la medición de los resultados obtenidos para asentar las bases en el subsistema de capacitación.

# ***Conclusiones Generales***



### **Conclusiones generales**

1. Las características que presenta el procedimiento general de planes de carreras basadas en competencias, les confieren ventajas respecto a otros procedimientos existentes consultados en la bibliografía, respecto a la incorporación en él de varios procedimientos que sustentan en algunas de las etapas la salida de las mismas.
2. La aplicación del procedimiento de planes de carreras basados en competencia permitió identificar los cargos claves en el Centro de Telecomunicaciones Santa Clara, así como garantizar la capacitación del personal para cubrir futuros puestos dentro de la cadena de promoción.
3. La aplicación del procedimiento de planes de carrera basado en competencia permitió elaborar el plan de carrera para el cargo técnico en telemática del proceso de Operaciones en el centro de Telecomunicaciones de ETECSA Santa Clara
4. La evaluación del nivel de competencia que han alcanzado los trabajadores permitió la promoción del trabajador más idóneo a la plaza de operario en telemática.



# ***Recomendaciones***



**Recomendaciones**

- Aplicar el procedimiento de planes de carrera basado en competencia en otros centros de telecomunicaciones de desarrollo de operaciones de la división territorial de ETECSA Villa Clara

# ***Bibliografía***



**Bibliografía**

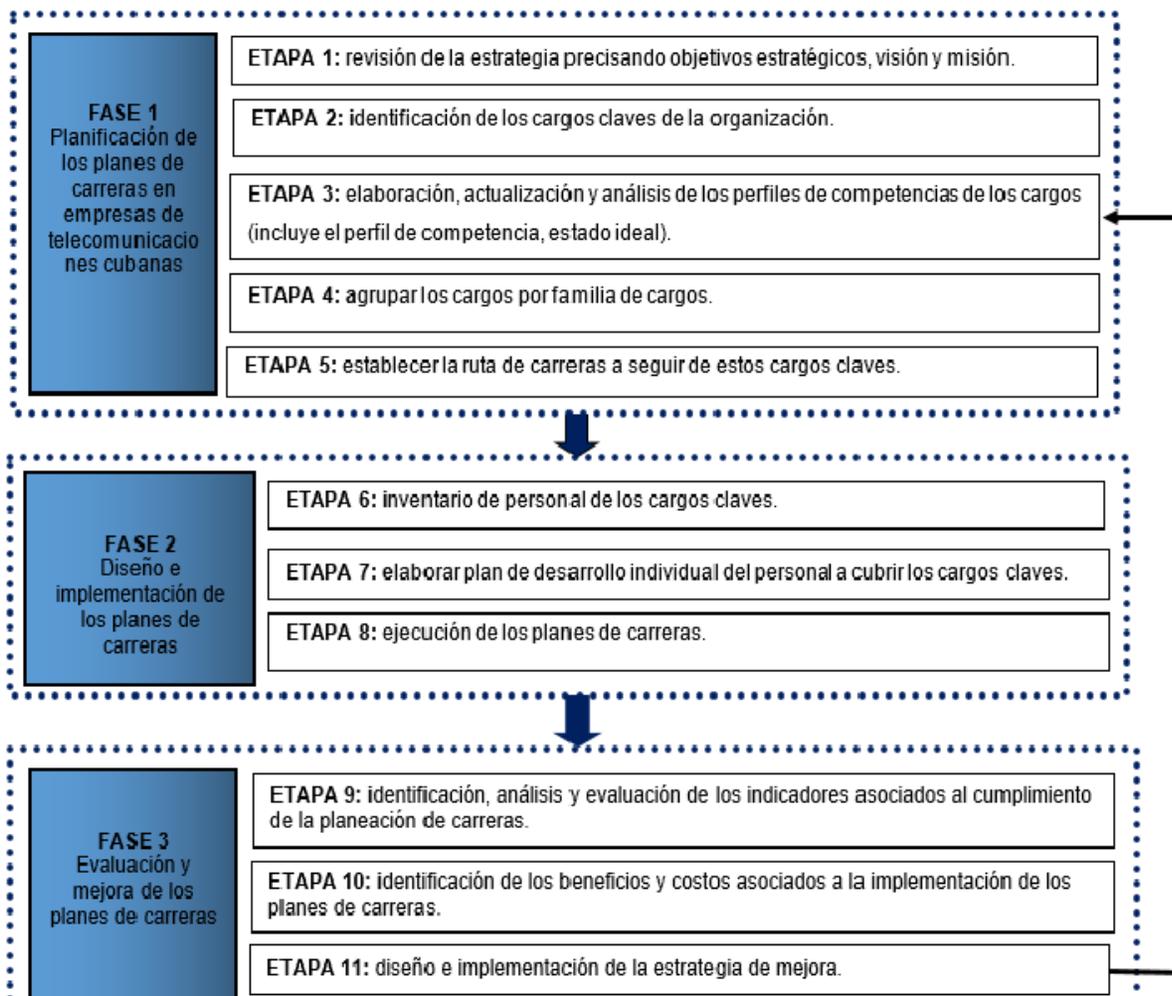
1. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGÓN, E. G. M., ÉRIKA J. CHÁVEZ GUTIÉRREZ 2006. Modelos de gestión de Recursos Humanos.
2. BALLESTERO, S. R. 2008. Plan De Carrera Personal.
3. BARRETO, O. 2012. ANALISIS DEL PLAN DE CARRERA ORGANIZACIONAL DE CARA A LA PLANIFICACIÓN INDIVIDUAL
4. BEDOYA, L. I. 2005. Planeación de los Recursos Humanos.
5. BLANCO, E. M. G. Desarrollo de carrera como parte esencial en el plan de vida del ser humano y estrategia empresarial.
6. CONTRERAS, J. A. 2018. Plan de Carrera.
7. CHAVIENATO, I. 2002. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.
8. DELAUX, H. S. 2017. El modelo de gestión estratégica de recursos humanos como herramienta de desarrollo, crecimiento, eficiencia y modernización de la gestión pública.
9. MARTÍNEZ, M. Á. 2015. Modelo de Gestión de Recursos Humanos: Una Propuesta para el Análisis Empírico.
10. MATOS, F. 2013. Evaluación del desempeño laboral.
11. MONTEALEGRE, R. 2011. Planes de carrera, un semillero de capital humano.
12. OSPINA, D. E. R. 2014. Capital humano: una visión desde la teoría crítica
13. PEÑALVER, A. 2017. Las 12 tendencias más relevantes de RRHH para 2020
14. PÉREZ, O. 2015. Beneficios de implementar planes de carrera y desarrollo en tu empresa.
15. PIÑA, L. 2014. Planeación de carreras y necesidades del empleado.
16. SÁNCHEZ, N. L. B. 2015. Implementación de sistemas de planeación de carrera y vida en las organizaciones
17. SANTOS, A. C. 2010. TECNOLOGÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
18. SERRANO, L. 1996. INDICADORES DE CAPITAL HUMANO Y PRODUCTIVIDAD.
19. SOTO, B. 2013. Qué es un plan de sucesión.
20. SUÁREZ, A. 2008. Capital Humano.
21. URIBE, R. 2015. Planeacion y Desarrollo de Carrera.
22. VENTURA, S. 2011. Los subsistemas de Recursos Humanos.
23. WORLDWIDE, E. Y. 2018. PLAN DE CARRERA.

# Anexos





**Anexo 2:** Principales procedimientos para el diseño de planes de carrera



**Anexo 3:** Descripción del puesto de trabajo

**Cargo:** operario en telemática

**DESCRIPTIVO DEL PUESTO DE TRABAJO**

|  |   |           |                     |   |
|--|---|-----------|---------------------|---|
| <b>Puesto</b>  | Operario en Telemática  |           | <b>Proceso</b>      | C |
| <b>Categoría Ocupacional</b>   | Obrero  |           | <b>Grupo Escala</b> |   |
| <b>Unidad Organizativa</b>   | Planta Interior. Centro de Telecomunicaciones Sant  |           |                     |   |
| <b>Objetivo del puesto:</b> Garantizar el soporte de transmisión de los servicios de telecomunicaciones q<br>Telecomunicación mediante la realización del mantenimiento correctivo y preventivo a los sistemas instalados. |   |           |                     |   |
| <b>Responsabilidad y Autoridad del Puesto de Trabajo</b>   |   |           |                     |   |
| <b>No</b>  | <b>Responsabilidades</b>  | <b>No</b> | <b>Autor</b>        |   |
| 1  | Calidad y eficacia del trabajo que realiza.   |           |                     |   |
| 2  | Integridad de los activos fijos tangibles y medios de trabajo en su área de responsabilidad.  |           |                     |   |
| 3  | Eficacia de las acciones correctivas y preventivas que le sean asignadas.   |           |                     |   |
| 4  | Limpieza e imagen interior de los sitios tecnológicos que atiende   |           |                     |   |
| 5  | Cuidado y conservación de los instrumentos de seguimiento y medición bajo su responsabilidad  |           |                     |   |
| 6  | Cumplimiento de las normas, procedimientos, instrucciones, regulaciones, leyes y otra documentación técnica del proceso que desempeña.              |           |                     |   |
| 7  | Cumplimiento de las acciones del plan de ahorro energético en su área de responsabilidad  |           |                     |   |
| 8  | Actualización, disponibilidad, legibilidad e integridad de los documentos y registros del Sistema de Gestión de la Calidad bajo su responsabilidad. |           |                     |   |
| 9  | Identificación de servicios no conformes en su área de trabajo  |           |                     |   |
| 10   | Funcionamiento eficaz de la infraestructura de los servicios  |           |                     |   |
| <b>No</b>  | <b>Funciones Específicas del Puesto de Trabajo</b>  |           |                     |   |

## Anexos

|    |   |
|----|---|
| 1  | Limpiar los Locales Técnicos (salón de equipos, cuarto baterías, grupo electrógeno).  |
| 2  | Realizar el mantenimiento a los sistemas de transmisión asignadas bajo su responsabilidad mediante el <b>001/11 Plan Anual de Mantenimiento Preventivo de Los Sistemas de Transmisión (Tx)</b>  |
| 3  | Actualizar la documentación y modelos de mantenimiento de cada equipamiento al que le realiza mantenimiento.  |
| 4  | Actualizar la documentación Técnica (incluye plantillas de ganadores de pares).   |
| 5  | Atender la Mesa de Prueba de Planta Interna en turnos alternos.   |
| 6  | Atender los partes de Completamiento de Llamadas cada dos horas, analizarlos, procesarlos y operar con M si es necesario.   |
| 7  | Llevar control y organización del módulo de repuesto de Transmisión.  |
| 8  | Aportar al cumplimiento de los indicadores del proceso <b>OR. OPERACIONES DE LA RED</b> correspondientes <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>DP:</b> Demora promedio en reestablecer el servicio</li> <li>▪ <b>DT:</b> Demora del tono al discar</li> </ul> |
| 9  | Cumplir con las tareas del <b>REG 06- PP-PL-001/14 Plan de Trabajo Mensual del CTL</b> que le son asignadas   |
| 10 | Ejecutar las acciones preventivas y correctivas que le son asignadas  |
| 11 | Realizar otras tareas que serán entregadas gradualmente de acuerdo a las necesidades de LA Unidad de P  |

### Requisitos del Puesto de Trabajo (1. No exigidos 2. Bajos. 3. Medios. 4. Altos)

| No | Conocimientos específicos                 | 1 | 2 | 3 | 4 | No | Requisitos físicos                  |
|----|---|---|---|---|---|----|-------------------------------------|
| 1  | Fundamentos básicos de telecomunicaciones |   |   |   | X | 1  | Agudeza visual                      |
| 2  | Fundamentos de la transmisión             |   |   |   | X | 2  | Concentración permanente            |
| No | Requisitos de personalidad                | 1 | 2 | 3 | 4 | No | Requisitos de Formación             |
| 1  | Asertivo                                  |   |   |   | X | 1  | Temas de defensa (incluye defensa   |
| 2  | Honrado                                   |   |   |   | X | 2  | Ofimática básica                    |
| 3  | Disciplinado                              |   |   |   | X | 3  | Equipos de transmisión analógicos y |
| 4  | Responsable                               |   |   |   | X |    |                                     |
| 5  | Competente                                |   |   |   | X |    |                                     |
| 6  | Organizado                                |   |   |   | X |    |                                     |
| No | Requisitos de Educación                   | 1 | 2 | 3 | 4 | No | Requisitos de Experiencia           |
| 1  | Nivel medio                               |   |   |   | X |    |                                     |

## Anexos

| No   | Requisitos específicos   | 1     | 2 | 3 | 4 | No | Otros requisitos espec |
|--|--|-------|---|---|---|----|------------------------|
|  |  |       |   |   |   |    |                        |
| No   | Competencias laborales (1. Base 2. En Desarrollo. 3. Avanzado. 4. Experto)                                 |       |   |   |   |    |                        |
| 1  | Orientación al usuario   |       |   |   |   |    |                        |
| 2  | Orientación a resultados   |       |   |   |   |    |                        |
| 3  | Conocimiento de redes y servicios de telecomunicaciones  |       |   |   |   |    |                        |
| 4  | Conocimiento técnico de la actividad   |       |   |   |   |    |                        |
| 5  | Normas de seguridad y salud del trabajo  |       |   |   |   |    |                        |
| 6  | Capacidad del trabajo a detalle  |       |   |   |   |    |                        |
| 7  | Medios y herramientas de la actividad  |       |   |   |   |    |                        |
| 8  | Trabajo bajo tensión   |       |   |   |   |    |                        |
| No   | Requisitos de Seguridad del Puesto de Trabajo  |       |   |   |   |    |                        |
| 1  | Los locales de trabajo deben reunir buena condiciones de iluminación, ventilación, y medios de primeros au |       |   |   |   |    |                        |
| 2  | Cumplir con lo reglamentado en Ergonomía de Oficina.   |       |   |   |   |    |                        |
| 3  | Mantener el local lo menos obstaculizado posible, limpio, organizado y libres las áreas de trabajo         |       |   |   |   |    |                        |
| 4  | Deberá desconectar y apagar todas las luces del local de trabajo, sistema de ventilación y equipos de ofic |       |   |   |   |    |                        |
| 5  | Cerrar correctamente archivos, buros, puertas y ventanas y no dejar documentos encima o al alcance de p    |       |   |   |   |    |                        |
| Otros requerimientos del Puesto de Trabajo |  |       |   |   |   |    |                        |
| Esfuerzo mental                            | Alta concentración y análisis  |       |   |   |   |    |                        |
| Esfuerzo Físico                            | Posición de trabajo sentado, posturas incómodas  |       |   |   |   |    |                        |
| Ambiente físico                            | Condiciones buenas de trabajo  |       |   |   |   |    |                        |
| Riesgos más comunes                        | Enfermedades de la columna vertebral, enfermedades en  |       |   |   |   |    |                        |
| Horario de trabajo                         | De 8:00 a.m a 5:00 p.m   |       |   |   |   |    |                        |
| Elaborado por                              |  | Cargo |   |   |   |    | Firma                  |
| Aprobado por                               |  | Cargo |   |   |   |    | Firma                  |

|                              |  |              |  |              |
|------------------------------|--|--------------|--|--------------|
| <b>Aprobado por</b>          |  | <b>Cargo</b> |  | <b>Firma</b> |
| <b>Fecha de Emisión</b>      |  |              |  |              |
| <b>Versión</b>               |  |              |  |              |
| <b>Fecha de Modificación</b> |  |              |  |              |

**Cargo: técnico en telemática**

## DESCRIPTIVO DEL PUESTO DE TRABAJO

|                              |   |                     |   |
|------------------------------|---|---------------------|---|
| <b>Puesto</b>                | Técnico en Telemática                             | <b>Proceso</b>      | C |
| <b>Categoría Ocupacional</b> | Técnico   | <b>Grupo Escala</b> |   |
| <b>Unidad Organizativa</b>   | Planta Interior Centro de Telecomunicaciones Sant |                     |   |

**Objetivo del puesto:** Garantizar el soporte de los servicios de telecomunicaciones que se prestan en el Centro de Telecomunicaciones, así como la realización del mantenimiento correctivo y preventivo a los sistemas instalados.

### Responsabilidad y Autoridad del Puesto de Trabajo

| No | Responsabilidades  | No | Autoridad                         |
|----|--|----|-----------------------------------|
| 1  | Calidad y eficacia del trabajo que realiza.  | 1  | Extraer recursos del almacén para |
| 2  | Integridad de los activos fijos tangibles y medios de trabajo en su área de responsabilidad.   |    |                                   |
| 3  | Eficacia de las acciones correctivas y preventivas que le sean asignadas.  |    |                                   |
| 4  | Limpieza e imagen interior de los sitios tecnológicos de conmutación que atiende   |    |                                   |
| 5  | Cuidado y conservación de los instrumentos de seguimiento y medición bajo su responsabilidad   |    |                                   |
| 6  | Cumplimiento de las normas, procedimientos, instrucciones, regulaciones, leyes y otra documentación técnica del proceso que desempeña. |    |                                   |

## Anexos

|           |  |  |
|-----------|--|--|
| 7         | Cumplimiento de las acciones del plan de ahorro energético en su área de responsabilidad   |  |
| 8         | Actualización, disponibilidad, legibilidad e integridad de los documentos y registros del Sistema de Gestión de la Calidad bajo su responsabilidad.  |  |
| 9         | Identificación de servicios no conformes en su área de trabajo   |  |
| 10        | Funcionamiento eficaz de la infraestructura de los servicios   |  |
| <b>No</b> | <b>Funciones Específicas del Puesto de Trabajo</b>   |  |
| 1         | Limpiar los Locales Técnicos (salón de equipos, cuarto baterías, grupo electrógeno).   |  |
| 2         | Cumplir con las instrucciones 1 y 2 de Energética.   |  |
| 3         | Realiza el mantenimiento a las centrales de conmutación asignadas bajo su responsabilidad mediante el <b><u>001/11 Plan de Mantenimiento Operativo Mensual de Sistemas de Conmutación Analógicos.</u></b>  |  |
| 4         | Atender y resolver interrupciones en las centrales analógicas bajo su responsabilidad.   |  |
| 5         | Actualizar la documentación y modelos de mantenimiento de cada equipamiento al que le realiza mantenimiento  |  |
| 6         | Analizar y seccionalizar interrupciones de las centrales analógicas en su área de responsabilidad.   |  |
| 7         | Participar en el montaje y puesta en marcha de soluciones de conmutación en el Centro de Telecomunicaciones  |  |
| 8         | Participar en la atención a interrupciones que por su complejidad no estén al nivel de los operarios.  |  |
| 9         | Capacitar a los operarios y personal de nuevo ingreso al centro de telecomunicaciones sobre la operación y conmutación analógicas.   |  |
| 10        | Prueba a troncos de entrada y salida en la ejecución del mantenimiento preventivo de las centrales analógicas  |  |
| 11        | Prueba de Metros de Abonado en la ejecución del mantenimiento preventivo de las centrales analógicas.  |  |
| 12        | Realizar Puntos de cruce en la ejecución del mantenimiento preventivo de las centrales analógicas  |  |
| 13        | Prueba de Inspección de Chuchos, probar de Reacción de Equipos, probar la Demora de Tono en la ejecución de las centrales analógicas   |  |
| 14        | Preparar y reparar repuestos para Interrupciones de las centrales analógicas   |  |
| 15        | Actualización de Documentación Técnica de las centrales de conmutación analógicas.   |  |
| 16        | Aportar al cumplimiento de los indicadores del proceso <b><u>OR. OPERACIONES DE LA RED</u></b> correspondientes <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b><u>DP:</u></b> Demora promedio en reestablecer el servicio</li> <li>▪ <b><u>DT:</u></b> Demora del tono al discar</li> </ul> |  |
| 17        | Cumplir con las tareas del <b><u>REG 06- PP-PL-001/14 Plan de Trabajo Mensual del CTL</u></b> que le son asignadas   |  |

**Anexos**

|  |   |          |          |          |          |           |   |
|--|---|----------|----------|----------|----------|-----------|---|
| <b>18</b>  | Ejecutar las acciones preventivas y correctivas que le son asignadas  |          |          |          |          |           |   |
| <b>19</b>  | Realizar otras tareas que serán entregadas gradualmente de acuerdo a las necesidades del Grupo de Operación |          |          |          |          |           |   |
| <b>Requisitos del Puesto de Trabajo (1. No exigidos 2. Bajos. 3. Medios. 4. Avanzados)</b> |   |          |          |          |          |           |   |
| <b>No</b>  | <b>Conocimientos específicos</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>No</b> | <b>Requisitos físicos</b>                   |
| <b>1</b>   | Fundamentos básicos de telecomunicaciones   |          |          |          |          | <b>1</b>  | Agudeza visual                              |
| <b>2</b>   | Fundamentos de la conmutación   |          |          |          |          | <b>2</b>  | Concentración permanente                    |
| <b>No</b>  | <b>Rasgos de personalidad</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>No</b> | <b>Requisitos de Formación</b>              |
| <b>1</b>   | Asertivo  |          |          |          | X        | <b>1</b>  | Temas de defensa (incluye defensa personal) |
| <b>2</b>   | Honrado   |          |          |          | X        | <b>2</b>  | Ofimática básica                            |
| <b>3</b>   | Disciplinado  |          |          |          | X        | <b>3</b>  | Equipos de conmutación analógica y digital  |
| <b>4</b>   | Responsable   |          |          |          | X        |           |   |
| <b>5</b>   | Competente  |          |          |          | X        |           |   |
| <b>6</b>   | Organizado  |          |          |          | X        |           |   |
| <b>No</b>  | <b>Requisitos de Educación</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>No</b> | <b>Requisitos de Experiencia</b>            |
| <b>1</b>   | Técnico Medio   |          |          |          | X        |           |   |
| <b>No</b>  | <b>Requisitos específicos</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>No</b> | <b>Otros requisitos especiales</b>          |
|  |   |          |          |          |          |           |   |
| <b>No</b>  | <b>Competencias laborales (1. Base 2. En Desarrollo. 3. Avanzado. 4. Experto)</b>                           |          |          |          |          |           |   |
| <b>1</b>   | Orientación al usuario  |          |          |          |          |           |   |
| <b>2</b>   | Orientación a resultados  |          |          |          |          |           |   |
| <b>3</b>   | Conocimiento de redes y servicios de telecomunicaciones   |          |          |          |          |           |   |
| <b>4</b>   | Operatividad  |          |          |          |          |           |   |
| <b>5</b>   | Análisis  |          |          |          |          |           |   |
| <b>6</b>   | Solución de problemas   |          |          |          |          |           |   |
| <b>7</b>   | Gestión del cambio  |          |          |          |          |           |   |
| <b>8</b>   | Conocimiento técnico de la actividad  |          |          |          |          |           |   |
| <b>9</b>   | Planificación   |          |          |          |          |           |   |

## Anexos

|   |   |              |  |              |
|---|---|--------------|--|--------------|
| <b>10</b>   | Control   |              |  |              |
| <b>No</b>   | Requisitos de Seguridad del Puesto de Trabajo   |              |  |              |
| <b>1</b>  | Los locales de trabajo deben reunir buena condiciones de iluminación, ventilación, y medios de primeros auxilios. |              |  |              |
| <b>2</b>  | Cumplir con lo reglamentado en Ergonomía de Oficina.  |              |  |              |
| <b>3</b>  | Mantener el local lo menos obstaculizado posible, limpio, organizado y libres las áreas de trabajo                |              |  |              |
| <b>4</b>  | Deberá desconectar y apagar todas las luces del local de trabajo, sistema de ventilación y equipos de oficina.    |              |  |              |
| <b>5</b>  | Cerrar correctamente archivos, buroes, puertas y ventanas y no dejar documentos encima o al alcance de los niños. |              |  |              |
| <b>Otros requerimientos del Puesto de Trabajo</b> |   |              |  |              |
| <b>Esfuerzo mental</b>                            | Alta concentración y análisis   |              |  |              |
| <b>Esfuerzo Físico</b>                            | Posición de trabajo sentado, posturas incómodas   |              |  |              |
| <b>Ambiente físico</b>                            | Condiciones buenas de trabajo   |              |  |              |
| <b>Riesgos más comunes</b>                        | Enfermedades de la columna vertebral, enfermedades de la vista  |              |  |              |
| <b>Horario de trabajo</b>                         | De 8:00 a.m a 5:00 p.m  |              |  |              |
| <b>Elaborado por</b>                              |   | <b>Cargo</b> |  | <b>Firma</b> |
| <b>Aprobado por</b>                               |   | <b>Cargo</b> |  | <b>Firma</b> |
| <b>Aprobado por</b>                               |   | <b>Cargo</b> |  | <b>Firma</b> |
| <b>Fecha de Emisión</b>                           |   |              |  |              |
| <b>Versión</b>                                    |   |              |  |              |
| <b>Fecha de Modificación</b>                      |   |              |  |              |



**Anexo 5:** Evaluación del perfil de competencia del operario en telemática**Nombre:** Raquel Valdivia Rodríguez

| No | Competencias laborales (1. Base 2. En Desarrollo. 3. Avanzado. 4. Experto) | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|--|---|---|---|---|
| 1  | Orientación al usuario   |   | X | X |   |
| 2  | Orientación a resultados   |   |   | X | X |
| 3  | Conocimiento de redes y servicios de telecomunicaciones                    |   |   | X | X |
| 4  | Operatividad   |   |   | X | X |
| 5  | Análisis   |   |   | X | X |
| 6  | Solución de problemas  |   | X | X |   |
| 7  | Gestión del cambio   |   | X | X |   |
| 8  | Conocimiento técnico de la actividad                                       |   | X |   | X |
| 9  | Planificación  |   | X |   | X |
| 10 | Control  |   | X |   | X |

**Nivel de competencia alcanzado:** 2.40**Nombre:** Yuneisy Gómez García

| No | Competencias laborales (1. Base 2. En Desarrollo. 3. Avanzado. 4. Experto) | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|--|---|---|---|---|
| 1  | Orientación al usuario   |   | X | X |   |
| 2  | Orientación a resultados   |   | X |   | X |
| 3  | Conocimiento de redes y servicios de telecomunicaciones                    |   | X |   | X |
| 4  | Operatividad   |   | X |   | X |
| 5  | Análisis   |   | X |   | X |
| 6  | Solución de problemas  |   | X | X |   |
| 7  | Gestión del cambio   |   | X | X |   |
| 8  | Conocimiento técnico de la actividad                                       |   | X |   | X |

## Anexos

|    |               |  |   |  |   |
|----|---------------|--|---|--|---|
| 9  | Planificación |  | X |  | X |
| 10 | Control       |  | X |  | X |

**Nivel de competencia alcanzado: 2.00**

Nombre: Yamilka Pérez Rodríguez

| No | Competencias laborales (1. Base 2. En Desarrollo. 3. Avanzado. 4. Experto) | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|--|---|---|---|---|
| 1  | Orientación al usuario   |   | X | X |   |
| 2  | Orientación a resultados   |   | X |   | X |
| 3  | Conocimiento de redes y servicios de telecomunicaciones                    |   | X |   | X |
| 4  | Operatividad   |   | X |   | X |
| 5  | Análisis   |   | X |   | X |
| 6  | Solución de problemas  |   | X | X |   |
| 7  | Gestión del cambio   |   | X | X |   |
| 8  | Conocimiento técnico de la actividad                                       |   | X |   | X |
| 9  | Planificación  |   |   | X | X |
| 10 | Control  |   |   | X | X |

**Nivel de competencia alcanzado: 2.2**