

**DISEÑO DE PLAN DE CARRERA BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL
PERSONAL EJECUTIVO DE EMSSANAR ESS**

**MARÍA FERNANDA LÓPEZ BENAVIDES
MARY ORDOÑEZ REALPE**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**DISEÑO DE PLAN DE CARRERA BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL
PERSONAL EJECUTIVO DE EMSSANAR ESS**

**MARÍA FERNANDA LÓPEZ BENAVIDES
MARY ORDOÑEZ REALPE**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Especialistas en Alta Gerencia**

**Director Temático:
Dr. JOSÉ LUIS BENAVIDES P.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2009**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de tesis

Jurado

Jurado

San Juan de pasto, Mayo de 2009

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la oportunidad que nos brinda día a día para existir, por el trabajo, la salud y la inteligencia; a nuestras familias por su apoyo incondicional, su comprensión y paciencia; al Dr. José Luís Benavides por su aporte profesional y acompañamiento permanente en el desarrollo del presente trabajo; a EMSSANAR por brindarnos los medios para nuestro crecimiento personal y profesional, a nuestros compañeros y tutores por sus enseñanzas y experiencias compartidas.

RESUMEN

Con el presente trabajo se diseña el Plan Carrera para el personal ejecutivo de EMSSANAR en todas sus Unidades Estratégicas de Negocio con el objetivo de hacer un análisis del capital humano a través de la descripción de manuales de Funciones y Planta de Cargos para determinar las rutas tanto en dirección horizontal como vertical de los cargos a los que pueden acceder los trabajadores en caso de que hubiese la vacante.

El Plan Carrera se constituye en una herramienta metodológica que coadyuda en los procesos de motivación, promoción e incentivos de los colaboradores en el mejoramiento de su perfil académico y experiencia; al mismo tiempo en la reducción de los costos de los procesos de selección y entrenamiento elevando los niveles de productividad.

Además con el Plan Carrera se identifica un horizonte para los trabajadores en la dinámica organizacional comprometiéndolos a replantear sus propias metas que representen mejoramiento personal y profesional.

ABSTRACT

The present work is designed for staff Career Plan Executive EMSSANAR all Strategic Business Units in order to make an analysis of human capital through the description of operating manuals and Plant Charges to determine whether the routes horizontal and vertical direction of the positions to which employees can access where there is a vacancy.

The Career Plan constitutes a methodological tool that coadyuda in the processes of motivation, incentives and promotion of employees in improving their academic profile and experience, while reducing the costs of sorting and upgrading training productivity levels.

In addition to the Career Plan identifies a horizon for workers in the dynamic organization committed to redefine their own goals that represent personal and professional improvement.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 ANTECEDENTES	14
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
2. OBJETIVOS	16
2.1 OBJETIVO GENERAL	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	18
4.1 RESEÑA HISTÓRICA	18
4.2 PLATAFORMA ESTRATÉGICA	20
4.2.1 Visión.	20
4.2.2 Misión.....	20
4.3 VALORES CORPORATIVOS	20
4.3.1 Solidaridad	20
4.3.2 Responsabilidad social	20
4.3.3 Liderazgo	20
5. MARCO TEÓRICO	21
5.1 DESARROLLO ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN	21
5.1.1 Diseño Organizacional	22
5.2 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	22
5.3 PLANEACIÓN DE CARRERA	22
5.3.1 Factores que intervienen en el plan de carrera:	24
5.3.2 Etapas para el desarrollo de plan carrera.	24
5.3.3 Rutas de carrera	25

5.4 COMPETENCIAS	26
5.4.1 Componentes de las competencias.....	27
5.5 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	27
5.6 CAPACITACIÓN, APRENDIZAJE Y DESEMPEÑO	29
5.7 ANÁLISIS DE CARGOS	30
5.7.1 Descripción de puestos.....	30
5.7.2 Valuación de Puestos	31
5.8 FACTORES QUE IMPULSAN Y BLOQUEAN LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL.....	32
5.9 RESISTENCIA AL CAMBIO.....	33
6. METODOLOGÍA	34
6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	34
6.2 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN	34
6.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	34
6.4 TÉCNICAS O INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	35
6.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	36
6.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	36
7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	37
7.1 REQUERIMIENTOS Y COMPETENCIAS PARA ACCEDER A LOS CARGOS EJECUTIVOS.	37
7.2 RUTAS DE CARRERA HORIZONTAL Y VERTICAL PARA LOS CARGOS EJECUTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.	37
7.3 PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN INTERNA DEL PERSONAL EJECUTIVO DE LA ORGANIZACIÓN DE ACUERDO A UN PLAN DE CARRERA.	37
7.4 PLAN DE CAPACITACIONES PARA FORTALECER EL PERFIL DE LOS CARGOS EJECUTIVOS A PROVEER.....	38
8. CONCLUSIONES	39
9. RECOMENDACIONES.....	41
BIBLIOGRAFÍA.....	42

NETGRAFÍA	44
ANEXOS	45

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfico 1. Etapas de la carrera	25
Gráfico 2. Componentes de competencia.....	27
Gráfico 3. Evaluación de desempeño	28

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. ENTREVISTA DE SELECCIÓN.....	46
ANEXO B. MATRIZ PLAN CARRERA.....	47

INTRODUCCIÓN

Con la dinámica actual de todas las organizaciones, donde el Talento Humano se percibe como eje principal de las mismas, es importante diseñar planes y programas que estén enfocados a la búsqueda continua del mejoramiento y por otro lado garanticen el éxito empresarial.

La globalización, los avances en la tecnología de la información, así como las competencias están orientando cambios en las organizaciones que obligan a estas a direccionar las políticas y normas para volverlas competitivas, por ello la elaboración del Plan Carrera en EMSSANAR E.S.S basado en competencias laborales permitirá enfocar a los trabajadores en una perspectiva del cargo que pueden ocupar en un futuro, motivarlos a cualificar los perfiles e identificar las debilidades y fortalezas de acuerdo a la ubicación en los diferentes cargos con relación a los requerimientos mínimos del mismo (conocimientos, competencias y experiencia), de igual manera es un soporte importante en el proceso de selección.

Considerando que la planeación de carrera se constituye en un instrumento idóneo para hacer frente a las necesidades del Talento Humano, se pretende trazar las rutas de carrera para el personal del nivel ejecutivo, con el objetivo de que los empleados se fijen metas de mejoramiento profesional y personal que los motive a trabajar activamente para alcanzarlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivar a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica, en el mejoramiento de las competencias laborales y en otras actividades, por tanto la organización dispondrá de un conjunto humano más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

En los inicios de la empresa solidaria de salud, la administración del Capital humano se realizó desde la Jefatura Administrativa y Financiera, aunque se tuvo en cuenta que cada empresa incorporante tenía una manera particular de administrar el capital humano, el cual en ese momento estaba relegado a un segundo plano. El objetivo principal de cada empresa una era cumplir con lo requerimientos normativos en número de afiliados y patrimonio; cuando se dio el proceso de incorporación se creó el área de Gestión Humana como unidad de la parte corporativa especificando una planta de personal, asignando personas de las diferentes empresas incorporadas a la empresa incorporante, exigiendo algunos requisitos y buscando la participación de todas estas.

Posteriormente y atendiendo a los requerimientos normativos y funcionales de la organización se fue estructurado la planta de personal a través de las dos regionales (Nariño-Putumayo y Cauca - Valle) al igual que en las diferentes Unidades Estratégicas de Negocio.

A partir de este avance en la gestión del capital humano se empezó a establecer los manuales de funciones, con el levantamiento de actividades y su ajuste a los procesos; esto se trabajo con una metodología participativa entre los jefes y colaboradores.

Otros de los aspectos que se empezaron a mejorar en el manejo del capital humano de la organización fue el establecimiento de un procedimiento para la selección del personal, el manejo de una escala salarial, la evaluación de desempeño, el establecimiento de un plan de capacitación, entre otros aspectos.

“El proceso empresarial de EMSSANAR surge de diferentes etapas que han determinado su estado actual como un grupo empresarial posicionado en el Sur Occidente Colombiano”¹. Se identifican tres etapas dentro de su desarrollo: Constitución mediante un modelo solidario, incorporación y diversificación de negocios a través de la fundación; en este trance se ha determinado la situación de los trabajadores dado que se han tomado las medidas de acuerdo a eventualidades presentadas en el día a día.

En esta medida y en el cambiante entorno en el que se mueve la organización ya con cuatro unidades de negocio, se ha hecho necesario una política integral que de las directrices necesarias en cuanto al capital humano.

¹ Informe de número de afiliados a ARS. Ministerio de la Protección Social, 2008.

A partir de los aspectos señalados la organización determinó que era necesario un plan de carrera que facilitara los ascensos y transiciones del personal por los diferentes cargos de la organización, así como también que se convirtiera en un factor de motivación y garantía de estabilidad laboral para el personal que labora en la organización.²

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta que el capital humano es uno de los factores fundamentales en el desarrollo que ha tenido EMSSANAR ESS, se ve la necesidad de establecer un plan de carrera basado en competencias para el personal ejecutivo de EMSSANAR ESS. Esto como una forma de desarrollar mecanismos para incentivar y motivar el capital humano, aprovechar las capacidades, habilidades y formación para desempeñarse en diferentes cargos del personal ejecutivo, dando así lugar a las promociones, ascensos y concursos internos, evitando realizar procesos de selección externos, de igual manera coadyuvará la disminución de costos en tiempo y recursos financieros.³

Con el planteamiento del plan de carrera se pretende que los trabajadores se capaciten para acceder a niveles superiores dentro de la organización, como una forma de ser potenciales candidatos para ascensos en cargos ejecutivos; generando de esta manera una clara política en la promoción del personal en la organización y también generando una sana competencia entre los trabajadores.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué características debe tener en cuenta el diseño un plan de carrera basado en competencias para el personal ejecutivo de EMSSANAR durante el año 2009?.

² Resultados informe de indicadores Balance ScoreCard del área de talento humano. Informe de divulgación interna de EMSSANAR ESS, 2008.

³ Análisis de costos y tiempos en selección de personal, Informe de divulgación interna de EMSSANAR ESS. 2008.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de carrera basado en competencias para el personal ejecutivo de EMSSANAR en el año 2009.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los requerimientos y competencias para acceder a los cargos ejecutivos.
- Establecer las rutas de carrera horizontal y vertical para los cargos ejecutivos de la organización.
- Determinar el procedimiento para la selección interna del personal ejecutivo de la organización de acuerdo a un plan de carrera.
- Establecer el plan de capacitaciones para fortalecer el perfil de los cargos ejecutivos a proveer.
- La implementación de Plan Carrera se establecerá bajo el lineamiento metodológico de PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) con el ánimo de realizar intervención y retroalimentación integral en la sustitución de los cargos como se determina en la matriz

3. JUSTIFICACIÓN

La correcta planeación del capital humano es un aspecto esencial en una organización, puesto que genera participación, motivación y desarrollo de los colaboradores, aspectos que redundan en la competitividad de la organización.

El contar con planes precisos de desarrollo del capital humano, así como conocer cuáles serán los requerimientos de personal a futuro, son elementos que contribuyen a que EMSSANAR se estructure como una empresa competitiva, con un talento humano capacitado según los requerimientos de los cargos; por esto, partiendo de la premisa de que un trabajador competente se desempeñará eficientemente, pero que su buen desempeño también se debe mantener en el tiempo, motivándolo cada día para mejorar, EMSSANAR estableció estructurar un plan de carrera que asegure una estabilidad y crecimiento profesional y personal a los trabajadores de cargos ejecutivos en la organización; lo cual se verá reflejado en una mejor prestación del servicio y en una mayor competitividad de la organización.

4. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

4.1 RESEÑA HISTÓRICA

EMSSANAR E.S.S tiene sus orígenes mucho antes de año 1993, cuando el gobierno planteó un modelo en donde a través de la participación comunitaria y la intervención de entidades del Estado, se organizaron grupos familiares de entre 5000 y 10000 personas para velar por el bienestar en salud de todos sus integrantes. Bajo este esquema se desarrollaron diferentes experiencias en Colombia, donde comunidades organizadas accedían a la salud básica, mediante un paquete de servicios que se financiaba con aportes del Ministerio de Salud, los Departamentos, los Municipios y la población vinculada a dichos procesos. Estas organizaciones se caracterizaban fundamentalmente por su concentración en los sitios de origen y la atención de poblaciones pequeñas con un enfoque de salud familiar.

Posteriormente en el año de 1993 se expide la ley 100 que creó el Sistema General de Seguridad Social y puntualmente el Régimen Subsidiado en Salud. Se define además que dicho subsidio en salud está destinado a garantizar un Plan Obligatorio de Salud POS-S para la población más pobre y vulnerable será administrado por organizaciones de naturaleza pública, privada, mixta o comunitaria, quienes se denominan Administradoras del Régimen Subsidiado (ARS). A partir de ahí las organizaciones comunitarias conocidas como Empresas Solidarias en Salud, empiezan a jugar un papel importante en el sistema de salud del país, ya que la Ley 100 les permite constituirse como ARS.

En el año de 1995 se expide el Decreto 2357, que define las condiciones para operar en el Régimen Subsidiado, puntualmente se exigen 5000 afiliados al inicio de operación de una ARS e incrementarlos a 10000 en el primer año, 25000 en el segundo año y 50000 al tercer año; mantener un patrimonio de 100 s.m.l.v por cada 5000 afiliados, contratar una póliza para enfermedades de alto costo y administrar los recursos a través de una Fiduciaria. Está norma es la que saca del contexto local y municipal a las empresas solidarias de salud y les obliga a expandirse con el fin de cumplir los requerimientos antes mencionados, perdiendo especialmente la cercanía con las familias que inicialmente las conformaron.

Ante la imposibilidad de alcanzar el número de afiliados requerido, las E.S.S, se organizan en unos convenios empresariales, a través de los cuales se cumplen las exigencias del Decreto antes mencionado. Estos convenios agrupan a diversas E.S.S., sin que cada una pierda su personería jurídica y la autonomía administrativa y financiera.

En 1998 se expide el Decreto 1804, que exige a las organizaciones que deseen continuar en el Régimen Subsidiado tener un mínimo de 200000 afiliados, un patrimonio de 10000 s.m.l.v., contar con una plataforma tecnológica óptima, una estructura administrativa y financiera con un sistema de información y un sistema de garantía de la calidad que ofrezca garantías reales para cumplir con el aseguramiento en la salud de los afiliados el Régimen Subsidiado.

Este nuevo escenario imposible de cumplir en forma individual por cada empresa solidaria en salud o por cada convenio se convierte en la amenaza que implica la desaparición del sistema de estas organizaciones comunitarias. Sin embargo las empresas solidarias de Salud de Nariño, Valle y Putumayo, decidieron en cabeza de sus dirigentes comunitarios, asumir el reto de transformar la amenaza del Decreto 1804, en la oportunidad estratégica de conformar una sólida Administradora del Régimen Subsidiado en salud, que por su origen, principios y filosofía haga parte del sector de la economía solidaria y responda de manera efectiva a las condiciones exigidas por el Sistema General de Seguridad Social en Salud y a las del mercado.

Con el arduo trabajo los líderes comunitarios y el equipo técnico de las E.S.S que asumieron el reto en Nariño, Valle y Putumayo se realizaron los análisis necesarios que permitieron definir con claridad el modelo de agrupamiento en el marco de la economía solidaria, por lo cual a través de diferentes reuniones con las juntas directivas de las organizaciones y en procesos de asamblea general se decide optar por la oportunidad empresarial a través de la INCORPORACIÓN, modelo que fue presentado en diferentes escenarios en el ámbito regional y nacional logrando el reconocimiento por parte del Ministerio de Salud, el DANSOCIAL y la SUPERSALUD, como una opción válida para el fortalecimiento empresarial y la administración responsable de los recursos del Régimen Subsidiado.

Es así como finalmente la Superintendencia Nacional de Salud, mediante resolución 0639 del 29 de marzo de 2001, faculta a la ASOCIACIÓN MUTUAL EMPRESA SOLIDARIA DE SALUD EMSSANAR E.S.S, para continuar con la administración del Régimen Subsidiado, por haber cumplido a cabalidad con los requerimientos del Decreto 1804 de 1998.

La solidez financiera administrativa y técnica de EMSSANAR E.S.S, garantiza el cabal cumplimiento de sus responsabilidades en el aseguramiento del riesgo en salud y la prestación de los servicios contemplados en el Plan Obligatorio de Salud Subsidiado con responsabilidad, seriedad, oportunidad, eficiencia, calidez y humanismo, lo cual ha permitido que la empresa cumpla con el compromiso social ante sus afiliados, asociados, la comunidad y con las exigencias del Sistema General de Seguridad Social en Salud del País.

En la actualidad EMSSANAR E.S.S., asegura a 1.084.835 afiliados ubicados en los departamentos de Valle, Cauca, Nariño y Putumayo, cuenta con 15.000 asociados en calidad de propietarios de la organización, quienes son responsables de decidir los destinos de la misma mediante la participación comunitaria, opera en 86 municipios y cuenta con un talento humano calificado y dispuesto a conseguir día a día una mayor satisfacción de los afiliados, quienes se constituyen en el eje principal de la organización.

Con la reforma de La Ley 100 conocida hoy como ley 1122 se considera a EMSSANAR como la EPS del Régimen Subsidiado

4.2 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

4.2.1 Visión. En el 2019 seremos un grupo empresarial de la economía solidaria, reconocido por su aporte en la generación del capital social y desarrollo económico del País.

4.2.2 Misión. Somos una Organización empresarial de la economía solidaria, con proyección nacional e internacional; que desde el sur-occidente Colombiano presta servicios en la áreas de la Salud, la educación técnica, el micro crédito y la asistencia técnica socio empresarial.

A través de tecnologías flexibles, el eficiente manejo de los recursos y un talento Humano competente y motivado; comprometido con el liderazgo, la solidaridad, la responsabilidad social y el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad y el desarrollo del País.

4.3 VALORES CORPORATIVOS

4.3.1 Solidaridad. Es un valor que determina nuestro quehacer, un acto de conciencia interior que nos permiten dimensionar la realidad social y económica de nuestro entorno y nos estimula a buscar soluciones que permitan contribuir al bienestar de la sociedad, el estado, la familia, nuestros clientes y el desarrollo empresarial..

4.3.2 Responsabilidad social. Es un reto diario y permanente que EMSSANAR asume como una norma de conducta, que guía nuestras acciones y decisiones en procura de retribuir, como ciudadanos corporativos al desarrollo de la Región y del país.

4.3.3 Liderazgo. Es una conducta expresada en nuestro diario vivir caracterizada por la capacidad del logro de innovar, de aprender, de trabajar en equipo, de proponer soluciones, donde la coherencia de nuestras decisiones y acciones, inciden de manera positiva en nuestra organización y en la sociedad.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 DESARROLLO ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN

Una paradoja importante que enfrentan las organizaciones consiste, por una parte, en que personas distintas que operan bajo un mismo sistema tienden a generar los mismos resultados. Esto quiere decir que las grandes transformaciones en el logro de los objetivos dependen, comúnmente, de la habilidad de determinadas personas para redefinir la manera en que se debe trabajar, más que de esfuerzos aislados por generar esos resultados manteniendo las reglas del juego. Desde este punto de vista, el desempeño de las personas en su trabajo depende de condiciones sistémicas, ya que el diseño estructural de una organización tiene repercusiones verdaderamente importantes, tanto en los estados de ánimo de los miembros de la misma, como en la manera en que interactúan, apoyándose o confrontándose.

Lo anterior se fundamenta en un hallazgo de los estudiosos de la calidad total en las organizaciones, realizadas por Deming, Juran, Ishikawa, quienes descubrieron que la mayoría de los problemas que enfrentan las personas en el desempeño de sus trabajos se debe, más que a ineptitud personal, a deficiencias en el diseño de los sistemas, procesos, procedimientos y estructuras de la organización.⁴

Por otra parte, la autoestima es lo que permite a cada quien arriesgar lo necesario para actuar en su puesto de manera distintiva y emprender modificaciones a esos sistemas, procesos y procedimientos, que a su vez influirán fuertemente en el desempeño de quienes se rijan por ellos. Desde esta segunda perspectiva, las organizaciones siguen los dictados de las personas, cuyas necesidades, percepciones, experiencias, conocimientos y temores determinan las estructuras adoptadas, independientemente de las técnicas que se empleen en el diseño de las mismas.

En tercer lugar, en todas las organizaciones y en todos sus puestos, el personal es el parámetro que modifica y ajusta la manera en que se desempeñan los roles, funciones y actividades. Con este enfoque queda claro que la descripción de un puesto puede ser la misma para dos personas diferentes; sin embargo, las características individuales establecen la manera en que se verifica esa descripción.

⁴ ESTRADA. La Transformación Cultural. En: Revista Hombre y Trabajo, 13 No. 36. ACRIP. 1996, p. 15.

5.1.1 Diseño Organizacional. Para diseñar estructuralmente una organización se debe partir de la estrategia del negocio que se desea desarrollar a futuro. El diseño consiste en definir las áreas y los niveles que deberán componer la organización, las interacciones de los mismos, sus diferentes componentes, así como la manera en que se establecerán los roles y puestos en general y las formas en que estos serán valuados. Este proceso reúne varias características: permitir la ágil interacción de las diferentes áreas y niveles; evitar las duplicidades de funciones; establecer estructuras interdependientes; permitir que cada empleado de la organización se sienta importante en el logro de los resultados y mantener el mínimo control necesario sobre el desempeño del trabajo.

5.2 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

La administración del talento humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente de las personas en su trabajo.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal.

La Administración del talento humano busca compenetrar el talento humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos.⁵

5.3 PLANEACIÓN DE CARRERA

El plan de carrera es una especificación de los elementos educativos, de capacitación y experiencia que son programados para una persona con el fin de que adquiera los elementos requeridos en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que le faciliten el acceso a puestos de nivel superior o colateral.

La planeación de carrera es un proceso continuo por el cual un individuo fija sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlos, su enfoque está determinado por el acoplamiento entre las metas y las oportunidades personales que estén disponibles. “La planeación de carrera no debe concentrarse

⁵ CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw-Hill, 2000, p. 100.

únicamente en las oportunidades de avance, si no involucrar las oportunidades de promoción y los reconocimientos personales y profesionales”.⁶

Las carreras individual y organizacional no están separadas, por el contrario tienen una cohesión, por lo cual las organizaciones deben ayudar a los empleados en su planeación de carrera para que ambos puedan satisfacer sus necesidades, es por ello importante definir la ruta de carrera como una línea de movimiento flexible a través de la cual un empleado puede moverse durante su estadía en una empresa.

El desarrollo de carrera es un enfoque formal que asume toda organización para cerciorarse de que estarán disponibles las personas con las aptitudes y el perfil requerido para cargos vacantes.

Dentro del ámbito de la empresa, el desarrollo de carrera es una actividad sistematizada que se aborda desde una doble perspectiva la de la organización y la del individuo: el individuo a través de la planificación de su carrera profesional o formación y desde la organización que es quien direcciona el proceso de planificación de la carrera dentro de la misma seleccionando, asignando y desarrollando a los empleados con el fin de tener un grupo de personas calificadas para satisfacer las necesidades del capital humano, desde esta perspectiva es importante que toda organización realice el estudio de planeación de carrera con el fin de que los individuos tengan una visión clara del papel que desempeñará en la empresa, de la misma forma evaluar las habilidades, conocimientos y competencias que se requieran para las oportunidades de las rutas de carrera que involucren su propio desarrollo.

El desarrollo de carrera considera las facetas organizacionales e individuales, la responsabilidad primaria de la planificación de una carrera recae sobre cada trabajador para lo cual debe reconocer sus capacidades, fijar sus objetivos sobre la opción de carrera, perfeccionar el perfil y mantener una comunicación abierta en la organización para que conozcan sus expectativas; por otra parte la organización establece claramente el programa de desarrollo de carrera ofreciendo a sus colaboradores estímulo y asesoramiento.

Es fundamental para que funcionen los planes de carrera el apoyo y participación de la alta dirección, la asignación de recursos para invertirlos en capacitación, aplicación de pruebas específicas para la identificación de habilidades, aptitudes, conocimientos requeridos para el cubrimiento de un cargo.⁷

⁶ WAINE R, Mondy y NOE, Robert M. Administración del Recurso Humano. Bogotá: Mc Graw Hill, 2000, p. 300.

⁷ VAN-DER, Carlos J; HOFSTAD, Román y GÓMEZ, José María. Competencias y habilidades profesionales para universitarios. Bogotá: Mc Graw Hill, 2006, p. 39 – 40.

5.3.1 Factores que intervienen en el plan de carrera:

- Etapas de la vida: las personas cambian constantemente y por ende perciben su carrera y su papel funcional de manera distinta en las diversas etapas de la vida según las motivaciones económicas, profesionales y la edad cronológica.
- Anclas de carrera: Edgar Schein identifica 5 motivos donde las personas seleccionan y se preparan para realizar carrera dentro de una organización que son:
 - a. Competencia gerencial: la meta de carrera de los gerentes es desarrollar actitudes de competencia interpersonal, analítica y emocional.
 - b. Competencia técnico emocional: es el desarrollo continuo de su talento técnico, no buscan puestos gerenciales.
 - c. Seguridad: esta ancla significa estabilidad en sus situaciones de carrera (identificación con la organización).
 - d. Creatividad: los individuos desean crear algo que sea de su total autoría como aporte institucional.
 - e. Autonomía e independencia: es un deseo de las personas para estar libres de las restricciones organizacionales.

Teniendo en cuenta la investigación de Schein las compañías deben ser lo suficientemente flexibles para proporcionar rutas alternas que satisfagan las necesidades de los trabajadores.

- El ambiente: este influye en la planeación de carrera de los individuos porque se constituye en un factor motivante para las aspiraciones de los diferentes cargos que tenga disponible la organización, lo que permite el fortalecimiento de las diferentes competencias laborales teniendo en cuenta los cambios estructurales de la compañía a nivel interno y la influencia del medio en que se desenvuelve.⁸

5.3.2 Etapas para el desarrollo de plan carrera. La responsabilidad de planear rutas de carrera es exclusivo de cada organización, su postulación se puede clasificar así:

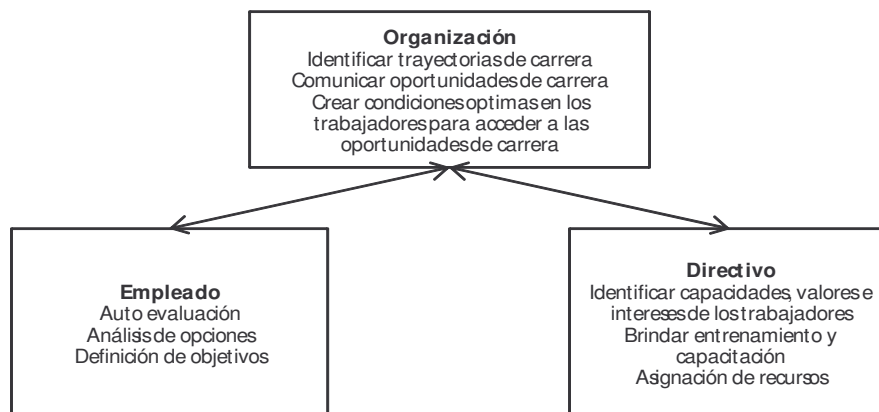
- Fomentar actividades de exploración en los trabajadores buscando que ellos tengan mayor conocimiento sobre si mismos y motivar para establecer objetivos realistas (autoconocimiento).

⁸ *Ibíd.*, p. 42.

- Valoración de las capacidades y potencialidades de los individuos, ya que es importante para la organización reconocer en sus colaboradores estas variables con el fin de trazar las rutas de carrera clara y al mismo tiempo brindar espacios para satisfacer las necesidades de desarrollo de los colaboradores para lo cual se pueden utilizar herramientas como: evaluación de rendimiento, cuestionarios de comportamientos, previsión de promociones.
- Orientación de carrera: es la guía que ofrece la empresa cuando las personas deciden desarrollarse, la cual puede ser individual o grupal, las herramientas a utilizar son las entrevistas informales y sesiones grupales, es importante anotar que el guía u orientador de carrera conozca la empresa y los roles que desempeñan los trabajadores en la organización (funciones) para el cumplimiento de la plataforma estratégica de organización.
- Establecimiento de programas de desarrollo: Uno de los requisitos para ascender en una organización, exige a la empresa emprender acciones para cualificar el personal.⁹

Para llevar a cabo estas etapas son necesarios unos actores que cumplen determinadas funciones que se interrelacionan, tal y como se muestra en el gráfico 1.

Gráfico 1. Etapas de la carrera



Fuente: La presente investigación.

5.3.3 Rutas de carrera. Son mapas diseñados en los cuales se trazan las rutas que pueden seguir los ocupantes de un puesto en su crecimiento dentro de su institución, estas rutas se trazan a partir de las descripciones del puesto, manuales

⁹ Disponible en: www.ateargentina.com.ar/archivos/Anses.doc [citado el 23 de febrero de 2009].

de funciones o cualquier documento que permita conocer los roles propios del cargo y de la manera como se relaciona este con otras posiciones.

Se pueden considerar vías de desarrollo vertical, horizontal y de profundización en el propio puesto, el objetivo principal es dotar a la organización de candidatos con potencial para ocupar los diferentes puestos a nivel gerencial, directivo, ejecutivo o de asesoría.¹⁰ La ruta de carrera mas tradicional es en la que cada puesto constituye una preparación para el siguiente puesto de nivel superior; en red se basa en la promoción jerárquica con la diferencia que se tiene en cuenta una secuencia vertical de puestos como una serie de oportunidades en sentido horizontal, estableciendo intercambios de experiencias y conocimientos; y el lateral ofrece a los empleados la oportunidad de enfrentarse a nuevos retos que estimulen su motivación para adquirir nuevos conocimientos y experiencias.

Las rutas de carrera son trayectorias que muestran los posibles caminos que pueden tomar los empleados para moverse dentro de la organización, se puede considerar como una ruta o línea flexible por donde el empleado puede transitar durante el tiempo que se desempeñe en la misma, se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Longitud son los números de puestos que conforman la trayectoria.
- Techo son los puestos que determinan el mayor nivel jerárquico.
- Conocimientos y habilidades identificadas como requerimiento para los cargo.
- Tiempo es el mínimo requerido por los trabajadores para permanecer en un cargo y así adquirir la experiencia requerida para el movimiento a otro.
- Los criterios son los identificados como requisito para acceder a un cargo.

5.4 COMPETENCIAS

Desde los años 70 comienza el estudio y la investigación sobre las competencias que requiere un individuo para desempeñarse en un determinado cargo, es por ello que estas han tomado aceptación en la práctica organizacional.

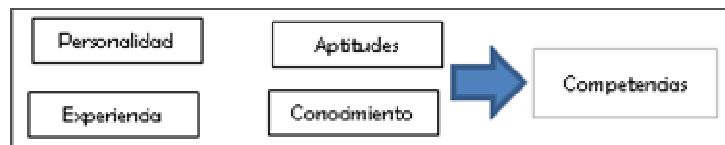
Las competencias se identifican de dos maneras: generales y específicas, las primeras denominadas también empresariales las cuales resultan de la combinación de las competencias individuales, estructura organizacional y procesos internos, son las que deben desarrollar todos los individuos que integran

¹⁰ CEPEDA HERRERA, Fernando. Psicología organizacional. México: Ed. Adison Wesley Longman, 1999, p. 248 - 251.

una organización (auto organización, comunicación efectiva, liderazgo, pro actividad); las específicas son las que deben desarrollar los trabajadores de acuerdo a las características del cargo (destreza manual, manejo financiero etc).

5.4.1 Componentes de las competencias. Los componentes de las competencias se dividen en tres aspectos que son Las conductas entendidas como el conjunto de patrones para desempeñar una tarea de manera eficaz; los conocimientos es la aprehensión del saber en cualquiera de sus niveles, para desempeñar una función específica agregando valor a la organización haciendo eficaz al individuo en una situación determinada y la disposición para saber como desempeñar su rol. Las competencias requieren de la interacción de las tres variables mencionadas tal y como se indica en la grafica 2.

Gráfico 2. Componentes de competencia

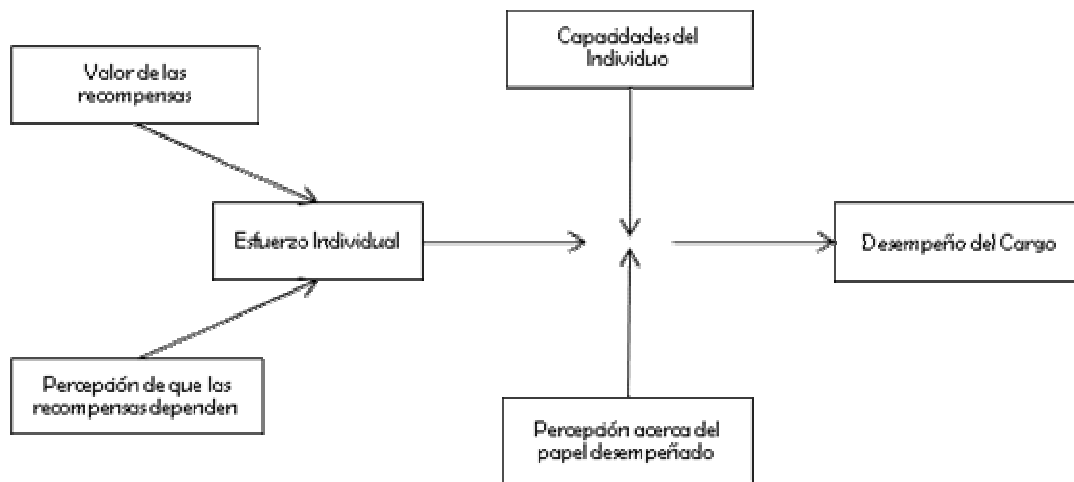


Fuente: La Investigación basada en Levy – Lebyer (1996) y Mayor (2003)

5.5 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El desempeño en el cargo es situacional, varía entre persona y persona, de igual manera depende de factores condicionales que influyen directamente; es una relación de costo beneficio, al mismo tiempo se percibe que el esfuerzo individual depende de las habilidades, capacidades y de la percepción del individuo frente al papel que desarrollara, tal y como se muestra en el grafico 3.

Grafico 3. Evaluación de desempeño



Fuente: Edgar E. Lowler III

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo asignado, es un proceso para estimular o cuestionar la productividad, la eficiencia y las cualidades de alguna persona, por ende la evaluación de desempeño es un concepto dinámico ya que las organizaciones deben evaluar a los empleados con periodicidad por tanto se constituye en una técnica de dirección en la actividad administrativa, es un medio que permite la integración del empleado a la organización y al cargo que ocupa; partiendo de los problemas identificados en la evaluación de desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de talento humano adecuada a las necesidades y realidad de la organización.

La evaluación de desempeño no puede limitarse a un juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario profundizar más sobre los aspectos relevantes en el comportamiento dinámico del trabajador, por ello se debe recalcar en la retroalimentación adecuada tanto del jefe como del trabajador de manera dinámica y efectiva.

La evaluación de desempeño no es un fin en si mismo, sino una herramienta para mejorar los resultados del capital humano, teniendo en cuenta factores como: adaptación del individuo al cargo, capacitaciones, promociones e incentivos, comunicación asertiva entre superiores y subordinados, estímulo para mayor productividad, retroalimentación continua, desarrollar ventaja competitiva y dar oportunidades de crecimiento con la efectiva participación de todos los miembros de la organización.

Cuando el programa de evaluación de desempeño esta enfocado objetivamente y permite al trabajador conocer amplia y objetivamente las funciones encomendadas; conocer las expectativas del jefe a cerca de su desempeño; retroalimentación continuada a través de la participación en programas de entrenamiento y capacitación, fortaleciendo el auto desarrollo y autocontrol; al gerente evaluara el desempeño de los trabajadores con un sistema de medición que evite la subjetividad, proponer medidas para mejorar desempeño de sus trabajadores; fortalecer sus canales de comunicación con los trabajadores y a la organización. “En términos generales le brinda herramientas para evaluar el potencial humano periódicamente, identificar los trabajadores que requieren entrenamiento y capacitación, seleccionar a los trabajadores que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos, estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo”.¹¹

Los programas de evaluación del desempeño sirven para el apoyo administrativo y del desarrollo, los propósitos administrativos incluyen decisiones trascendentales como la promociones, transferencias, ascensos o despidos; incluye compensaciones, reconocimientos, aspectos motivacionales entre otros, las decisiones de desarrollo son las que se relacionan con el fortalecimiento de las capacidades de una persona a través de la identificación de las fortalezas y debilidades, disminuir los obstáculos internos para el efectivo desempeño, establecer necesidades de capacitación y conocer las expectativas del trabajador, en el proceso continuo de la adaptación e integración de la persona a la organización”.¹²

5.6 CAPACITACIÓN, APRENDIZAJE Y DESEMPEÑO

Diversos estudios de la American society For Training and Development demuestran que “los recursos que se invierten en capacitación y desarrollo genera ingresos equivalentes a tres veces el monto original”.¹³

La capacitación es la adquisición sistemática de habilidades, conceptos o actitudes que se puede reflejar en la mejora en el desempeño.

El fundamento para el desarrollo de los programas de capacitación es el aprendizaje concebido como un cambio en la conducta y en las capacidades individuales como producto de la experiencia y la práctica; el desempeño son las acciones relevantes a las metas de la organización que se pueden medir según el

¹¹ CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill, 2001, p. 356 – 366.

¹² BOHLANDER, George; SNELL, Scout y SHERMAN, Arthur. Administración de Recursos Humanos. México: Ed. Thomson Learning, 2001, p. 344.

¹³ ESTRADA, Op.cit., p. 20.

rendimiento de cada individuo. La capacitación, el aprendizaje y el desempeño son conceptos diferentes: la capacitación es una experiencia planeada que se espera que lleve al aprendizaje el cual ocurre también mediante experiencias informales y el desempeño es algo que las personas hacen y puede ser observado en contraste el aprendizaje no puede observarse aunque condiciona favorablemente los resultados

El análisis de las necesidades de capacitación involucra un proceso que incluye el análisis de la organización, el de la función y el de la tarea. En cuanto a la organización se analizan las metas, la estructura, los recursos disponibles y los procesos para identificar los puntos álgidos para capacitar al personal; en lo relacionado en la función se estudian las tareas y las competencias requeridas para que el trabajador se desempeñe con éxito en el cargo encomendado y en la persona se analiza el conocimiento, las habilidades y el desempeño para fortalecer su entrenamiento; un efectivo plan de capacitaciones conlleva a: “aumentar la rentabilidad, mejorar el conocimiento del puesto de trabajo, mayor cohesión con los objetivos de la organización, proporciona información respecto a las necesidades futuras a todo nivel, promueve el desarrollo, fortalece las competencias laborales previamente identificadas, ayuda al trabajador en la toma de decisiones contribuyendo a su posición asertiva e incrementa el nivel de satisfacción”.¹⁴

5.7 ANÁLISIS DE CARGOS

Es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto. Es este proceso se determina y pondera los elementos y las tareas que integran un puesto dado, también se evalúa la complejidad del cargo, parte por parte, permitiendo conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

El análisis de cargos responde a una necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

5.7.1 Descripción de puestos. En la administración tradicional se emplean las descripciones de puestos como una herramienta de definición de lo que se espera de una persona que es contratada para realizar determinada función. Las

¹⁴ WERTHER, William B. y DAVIS, Jr Keith. Administración de personal y recursos humanos. México: Mc Graw Hill, 1995, p. 481.

descripciones de puestos suelen elaborarse mediante entrevistas con los ocupantes de los puestos a describir, sus jefes directos y los clientes del mismo. Cuando existen varios ocupantes de un mismo puesto, se dialoga con algunos de ellos a fin de corroborar la información obtenida. Las entrevistas son completadas con observaciones sobre la manera como se realiza el trabajo en ese puesto; posteriormente, se elabora un borrador de la descripción del puesto, que es presentado por separado tanto al ocupante, o a los ocupantes del mismo, como al jefe de esa función.

Recientemente, se ha comprobado que las descripciones de puesto son útiles cuando las actividades son mecánicas y repetitivas. Es difícil que los puestos gerenciales y ejecutivos puedan ser encasillados en las características de una descripción de puestos. Para ellos se prefiere herramientas similares a los marcos organizacionales o a la descripción de roles y resultados esperados.

La descripción de puestos trae varios beneficios, como facilitar la asignación de funciones, servir de guía en los diagnósticos de necesidades de capacitación, facilitar la mejor elaboración de los perfiles de reclutamiento, facilitar la evaluación del desempeño y revisar la coherencia de los sistemas de trabajo.

5.7.2 Valuación de Puestos. El método de valuación de puestos constituye una base tanto para promover el clima de equidad interna en la compensación del personal, como para lograr precisión y confiabilidad en las prácticas de remuneración a los empleados, frente al mercado en que compite la empresa y en virtud del talento humano que requieren los resultados planteados en su estrategia de negocios.

Valuar un puesto consiste en identificar las características de las tareas que se exigen al mismo y determinar cuanto es el pago que corresponde a ellas, en general los métodos de valuación de puestos contienen los siguientes criterios¹⁵:

- Escolaridad requerida al ocupante del puesto para su adecuado desempeño.
- Experiencia laboral del ocupante.
- Habilidades físicas y mentales indispensables en lo particular.
- Nivel y tipo de relaciones que mantiene el ocupante de la función.
- Impacto del puesto en los resultados generales del negocio.
- Descripción de los niveles de riesgo del puesto por condiciones físicas, químicas, biológicas o ambientales.

Generalmente, los factores que tienen mayor peso en las valuaciones de puesto son los que se refieren a los aspectos psicológicos de las personas, de alguna forma, la valuación de los puestos es percibida por las personas como una

¹⁵ CHIAVENATO, Op.cit., p. 102.

valoración de si mismos, de tal forma que los colaboradores de las organizaciones lleguen a identificar su propio valor, como personas o como trabajadores, a partir de los números que se determinan con las técnicas de valuación; de ahí, que los manuales y tecnologías empleados para este fin se mantengan generalmente en secreto. Quizá por esta misma razón muchas organizaciones implementan la política de mantener la confidencialidad de los sueldos que percibe cada uno de los empleados.

5.8 FACTORES QUE IMPULSAN Y BLOQUEAN LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL

Para Senge¹⁶ una organización se convierte en una muestra del cambio, capaz de adaptarse rápidamente a las necesidades y demandas de su entorno, solamente si logra convertirse en una organización de aprendizaje. Este propósito es alcanzable mediante el desarrollo de cinco habilidades o disciplinas que son:

- a. **Pensamiento sistémico:** Permite concebir a la organización como un sistema, repleto de hilos invisibles que conectan entre si los cientos de acciones que ocurren en ella, de tal suerte que cada elemento del sistema impacta necesariamente en los demás elementos, aunque a veces tarde años en provocar sus efectos.
- b. **Dominio personal:** Se entiende como la capacidad de lograr pericia, mas que una posición que permite subyugar a otros. Ésta es le disciplina que nos facilita "aclarar y profundizar continuamente nuestra visión personal, enfocar nuestras energías, desarrollar paciencia y ver la realidad con objetividad".
- c. **Trabajar con modelos mentales:** son las generalizaciones, los conceptos, los supuestos y las creencias que hemos enraizado en nuestra mente, dándoles una estructura más o menos coherente, y que nos permiten explicar y actuar sobre la realidad. La habilidad de manejarlos comienza con volver hacia nosotros mismos, escudriñar en nuestro interior para descubrir las imágenes interiorizadas del mundo, a fin de ser conscientes de ellas, traerlas hacia la superficie de nuestra mente y cuestionarlas rigurosamente.
- d. **Construir una visión compartida:** Mediante la plena conciencia de que los cambios profundos y duraderos que los grandes lideres son capaces de generar en las organizaciones provienen de su capacidad de compartir con sus seguidores una imagen clara del futuro que desean crear; ello implica el uso y desarrollo de las habilidades para "compartir abiertamente 'visiones del futuro' que promueven un compromiso y una participación genuina, mas que complicidad".

¹⁶ ESTRADA, Op.cit., p. 20.

- e. Trabajo en equipo: Esta disciplina comienza con el "diálogo", es decir, con "la capacidad de los miembros del equipo de suspender sus supuestos y entrar en un verdadero 'pensar juntos'". La razón de privilegiar el trabajo en equipo por encima del individual como un importante factor organizacional es que "el aprendizaje en equipo es vital, porque son los equipos, no los individuos, la unidad de aprendizaje fundamental de las organizaciones modernas.

5.9 RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia a los cambios surgen del temor a ser desplazado, a resultar perjudicado de alguna manera, a perder ventajas, prestigio o poder. Las acciones que ayudan a enfrentar la resistencia al cambio pueden considerarse en dos grandes grupos:

- a. *Acciones preventivas.* Involucra a todos aquellos que puedan aportar con ideas y conocimientos, y a cuantos sin duda resultaran afectados en caso de que los cambios se lleven a cabo; en mantenerlos informados de todo el proceso de diseño e implantación; en escuchar atentamente sus preocupaciones, temores y sugerencias; en invitarlos a participar con voz, voto y posibilidad de veto en la toma de decisiones concerniente a los cambios.
- b. *Acciones de atención a la resistencia.* En ellas es necesario escuchar las objeciones, sugerencias, planes alternativos, quejas, etc; solicitar propuestas sobre la forma en que se pueden llevar a cabo los cambios sin provocar las consecuencias ante las cuales se expresan los temores; atender con honestidad a los afectados por los cambios, evitando la desinformación, la ambigüedad, las verdades a medias y los engaños; y garantizar, en lo posible, los actuales niveles de poder, interacción, prestigio y otros.¹⁷

Cuando las primeras acciones se ejecutan adecuadamente, se vuelven innecesarias las acciones de atención a la resistencia, ya que todas las posibles objeciones y temores fueron encarados, comprendidos y manejados previamente a la implementación. Este también propicia que una vez que se determinen los cambios para desarrollar, el convencimiento de todas las personas facilitará llevarlos a cabo.

¹⁷ ANZOLA, Olga Lucía. Caracterización de la Cultura Corporativa. En: Revista Sotavento, Serie 1 No. 6, Universidad Externado de Colombia. Segundo Semestre. Bogotá: 2002.

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación es de tipo descriptivo. Según Dankhe (1986), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. En este tipo de estudio se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

Para el caso de esta investigación este tipo de estudio permite describir los elementos que se tienen en cuenta para la estructuración de un plan de carrera para los cargos directivos de EMSSANAR como formación académica, capacitación, experiencia y las competencias organizacionales determinadas en la empresa.

6.2 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación está orientada bajo el paradigma cualitativo. “Se considera que una de las características fundamentales de los estudios cualitativos es busca describir e interpretar situaciones y prácticas sociales singulares, aceptando el punto de vista de sus actores o protagonistas, logrando de esta forma comprender la realidad subjetiva que subyace a las acciones de los miembros de la sociedad.¹⁸”. De esta manera se comprende una determinada realidad, en este caso la del plan de carrera basado en competencias para el personal ejecutivo de EMSSANAR en el año 2009.

La investigación cualitativa, esta orientada a describir, a interpretar determinados contextos y situaciones de la realidad social, buscando la comprensión de las relaciones, de los sucesos e interpretaciones.

6.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método utilizado para el desarrollo de esta investigación es el deductivo, puesto que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelven explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Desde esta perspectiva se estudiará las características de los planes de carrera en su estructuración y aplicación para los cargos ejecutivos de EMSSANAR.

¹⁸ BONILLA y RODRÍGUEZ. Mas Allá del Dilema de los Métodos: La Investigación en Ciencias Sociales. Bogotá: Editorial Norma, 1997, p. 211.

6.4 TÉCNICAS O INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de la información con respecto a los aspectos a valorar para el Plan de carrera se realizara un análisis documental de las hojas de vida de los empleados que ocupan cargos ejecutivos en EMSSANAR, este análisis documental se fijara en registros de experiencia, estudios, capacitación, evaluaciones de desempeño, reconocimientos obtenidos y sanciones o procesos disciplinarios aplicados.

Las competencias organizacionales serán determinadas mediante grupos focales, en las cuales se darán los conceptos y criterios de desempeño de cada una de las competencias organizacionales que son necesarias para los diferentes cargos. Las competencias serán determinadas según los indicadores del Balance Score Card, que es la carta de navegación estratégica de la organización.

El grupo focal es una técnica de exploración donde se reúne un pequeño número de personas guiadas por un moderador que facilita las discusiones, aquí los participantes hablan libre y espontáneamente sobre temas que se consideran de importancia para la investigación, generalmente los participantes se escogen al azar y se entrevistan previamente para determinar si califican o no dentro del grupo. La reunión del grupo focal es dirigida por un moderador que utiliza una guía de discusión para mantener el enfoque de la reunión y el control del grupo. La guía de discusión contiene los objetivos del estudio e incluye preguntas de discusión abierta. Para determinar cuántos grupos se necesitan, primero es necesario recopilar la información pertinente, generar hipótesis del tema en estudio y continuar la organización de grupos hasta que la información obtenida este completa.

Los parámetros del plan de carrera serán plasmados en una matriz para su mejor manejo y para una mejor organización. A través de esto se determinaran las rutas de carrera y los requisitos mínimos para acceder a los diferentes cargos.

Para conocer las expectativas de desarrollo de profesional y de carrera de los empleados de cargos ejecutivos de la organización se realizara una entrevista semiestructurada, esta información será organizada en una matriz que se correlacionara con los datos obtenidos de las rutas de carrera y los requisitos mínimos determinados para acceder a los diferentes cargos. Se ha considerado la utilización de la entrevista semiestructurada por que permite conocer información con preguntas de interés previamente elaboradas. Esta guía procura un marco de referencia a partir del cual se plantean los temas pertinentes al estudio, además permite ir ubicando otra información que se necesite.

Para establecer un plan de formación y capacitación mas ajustado a los requerimientos de los empleados de cargos ejecutivos se utilizara un formato de solicitud de capacitación, este documento será suministrado después de que se

haya informado al personal sobre las rutas de carrera y después de que haya manifestado por escrito el interés por la ruta de carrera que le interesa.

6.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio será el equipo ejecutivo de EMSSANAR conformado por 60 personas representado en 38 cargos así:

- ✓ Gerente General
- ✓ Gerentes de área
- ✓ Jefes
- ✓ Directores Ejecutivos de Unidades de Negocios
- ✓ Asistentes
- ✓ Coordinadores Corporativos
- ✓ Coordinadores Regionales
- ✓ Contador General
- ✓ Tesorero

6.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Teniendo en cuenta el tipo de información se considera apropiado recurrir a matrices descriptivas para el análisis de los resultados, las cuales ayudaran a organizar la información de forma resumida en aspectos como: perfil del cargo (experiencia, estudios, capacitación) y competencias. Estas matrices serán manejadas en una hoja de Excel.

7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

7.1 REQUERIMIENTOS Y COMPETENCIAS PARA ACCEDER A LOS CARGOS EJECUTIVOS.

Los requerimientos para acceder a cargos ejecutivos están determinados por los perfiles y los requisitos mínimos de cada cargo, dichos requisitos hacen referencia a experiencia, estudios, capacitación; así como también las competencias necesarias para un adecuado desempeño en el cargo, estas competencias organizacionales se determinaron de acuerdo a los indicadores del Balance Score Card de la organización, puesto que son factores medibles.

Para la recolección de la información necesaria se realizó un análisis documental de las hojas de vida del personal que ocupa cargos ejecutivos en la organización y se organizó dicha información en una matriz en Excel que se adjunta como anexo No 1 de esta investigación. En dicho anexo se definen los requerimientos mínimos para cargo, así como también las competencias necesarias.

7.2 RUTAS DE CARRERA HORIZONTAL Y VERTICAL PARA LOS CARGOS EJECUTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Las rutas de carrera horizontal y vertical se determinaron también de acuerdo a los perfiles y los requisitos mínimos de cada cargo, claro esta que se tuvieron en cuenta la profesión que tiene cada empleado para así poder definir a que cargos puede aspirar. Las rutas de carrera están determinadas en el anexo No 2.

7.3 PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN INTERNA DEL PERSONAL EJECUTIVO DE LA ORGANIZACIÓN DE ACUERDO A UN PLAN DE CARRERA.

Para la correcta ejecución del plan de carrera se ha establecido un procedimiento que guía el manejo de las actividades a llevarse a cabo para correcta valoración de los aspectos que intervienen en el plan de carrera de un empleado de nivel ejecutivo de EMSSANAR. El procedimiento para la selección interna de cargos ejecutivos y directivos define los pasos y parámetros a tener en cuenta para acceder a dichos cargos, teniendo la ruta de carrera que hayan escogido los empleados de la organización.

El procedimiento establecido para la selección interna de cargos ejecutivos y directivos se ha establecido de acuerdo a parámetros de manejo de documentación de la norma ISO 9001, y esta relacionado como anexo No 3.

7.4 PLAN DE CAPACITACIONES PARA FORTALECER EL PERFIL DE LOS CARGOS EJECUTIVOS A PROVEER.

El plan de capacitaciones se estructura de acuerdo a la escogencia por parte de los empleados de la ruta de carrera que quieren seguir en la organización.

Este aspecto se especifica en el anexo No 4, Plan de capacitación.

8. CONCLUSIONES

Con la realización del presente trabajo se evidencia que los ascensos en EMSSANAR están orientados a satisfacer necesidades del momento, es decir llenar una vacante, pero no se tiene establecido una planeación adecuada para ocupar los cargos de nivel ejecutivo en la organización de acuerdo a las competencias y requerimientos mínimos necesarios; lo cual deja una brecha entre lo que exige el cargo y el perfil profesional de un empleado. Estas se aminoran en la medida que se forma a los empleados para ocupar las diferentes vacantes de la organización, además se convierte en un factor motivante puesto que el plan de carrera se estructura a partir de las expectativas profesionales de los empleados y de los requerimientos de la organización.

El diseño del plan carrera permite la disminución de costos en cuanto al proceso de selección de personal, esto en la medida que se puede cubrir dichas vacantes con el personal de la organización que está definido en el plan de carrera, permitiendo ahorro de tiempo, dinero sustancial, puesto que ya no es necesario realizar una convocatoria externa, analizar hojas, realizar pruebas de conocimientos, pruebas psicotécnicas, etc. La disminución en costos por proceso de selección para cargos ejecutivos es aproximadamente de 250.000 pesos.

La estructuración del plan de carrera también ha permitido la dinamización del proceso de selección de personal, puesto que gracias a las rutas de carrera ya se tienen definidos los candidatos para las posibles vacantes de la organización, además, la evaluación del desempeño se convierte en un elemento importante dentro del plan de carrera que es valorado para acceder al cargo para el cual concursa un aspirante. La valoración de competencias se hace más fácil, puesto que se está formando y ajustando constantemente al cumplimiento de las mismas de acuerdo a la ruta de carrera escogida por un empleado de la organización.

La implementación del Plan carrera diseñado para la motivación y promoción del recurso humano debe basarse en la herramienta metodológica PHVA, dirigida a establecer una planeación, la forma como ejecutarla y los mecanismos de verificación con el fin de realizar un proceso asertivo y objetivo con las oportunidades.

El establecimiento de un plan de carrera ha incentivado a los trabajadores a mejorar sus competencias laborales, en la medida en que tienen más claro que deben mejorar, aprender o practicar para ocupar un cargo superior dentro de la organización, además el hecho de poder ascender o trasladarse a otra área dentro de la organización hace que los trabajadores tengan una mayor oportunidad de desarrollarse profesionalmente de acuerdo a lo que ellos tienen establecido y no solamente a lo que la organización decide.

El establecimiento de un plan de carrera en la organización permite que los empleados tengan mayor confianza y estabilidad frente a la organización, puesto que ven reflejados sus intereses profesionales con las perspectivas organizacionales, de esta manera el desarrollo de planes de carrera supone un esfuerzo conjunto de la organización y de cada individuo, orientado a la consolidación del historial profesional mediante la elección de una trayectoria profesional. De este modo, se busca aunar necesidades de la empresa con los puntos fuertes, debilidades, intereses, motivaciones, etc. de sus empleados.

9. RECOMENDACIONES

Ampliar el plan carrera a todos los niveles de la empresa, a través de una política clara para el personal de la empresa con respecto a los ascensos y movimientos de área de un empleado dentro de la organización; permite que todos los empleados tengan las mismas condiciones para ocupar cargos de niveles superiores; de igual manera se debe tener en cuenta la actualización de los manuales de funciones periódicamente o en el momento que haya cambio en los procesos o estructura empresarial, con el fin de tener claro los requerimientos de cada cargo. Esta tarea debe de llevarse en conjunto con los jefes de las áreas y el área de gestión humana de EMSSANAR, según proceso establecido para tal fin.

Se debe actualizar el plan de capacitación hacia la certificación de competencias laborales, lo cual permite que los empleados de la organización puedan certificar experiencia y conocimientos en áreas específicas de trabajo, sin necesidad que tengan estudios en las mismas, lo que con lleva a un mayor dinamismo en los procesos de gestión humana, coadyudando a lograr mayores estándares de calidad de la gerencia del recurso humano. Un mecanismo para el cumplimiento de dicha estrategia es establecer un proyecto de capacitación en conjunto con el SENA para certificar competencias laborales de los trabajadores de EMSSANAR. Este puede ser financiado en un 50% con los rubros que ha establecido el SENA para la formación del Recurso Humano, en el programa de formación y actualización del recurso humano para el personal ejecutivo en la línea de alta gerencia.

BIBLIOGRAFÍA

ALCOCER de la Hera, Carlos María; MARTÍNEZ Iñigo David; RODRÍGUEZ Mazo, Fernando y DOMÍNGUEZ Bilbao Roberto. Introducción a la psicología del trabajo. México: MC Graw Hill, 2004, 120 p.

ANZOLA, Olga Lucía. Caracterización de la Cultura Corporativa. En: Revista Sotavento, Serie 1 No. 6, Universidad Externado de Colombia. Segundo Semestre. Bogotá, 2002.

BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación. Bogotá: Ed. Pearson, 2006, 300 p.

BOHLANDER, George; SNELL, Scout y SHERMAN, Arthur. Administración de Recursos Humanos. México: Ed. Thomson Learning, 2001, 400 p.

BONILLA y RODRÍGUEZ. Mas Allá del Dilema de los Métodos: La Investigación en Ciencias Sociales. Bogotá: Editorial Norma, 1997, 250 p.

CEPEDA H., Fernando. Psicología organizacional. México: Ed. Adison Wesley Longman, 1999, 60 p.

CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw-Hill, 2000, 120 p.

ESTRADA. La Transformación Cultural. En: Revista Hombre y Trabajo, año 13 No. 36. ACRIP, 1996, 80 p.

MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. México: McGraw – Hill., 2000, 250 p.

TORRES, A. Estrategias y Técnicas de Investigación Cualitativa. Bogotá: Unisur, 1996, 90 p.

VAN-DER H, Carlos J.; HOFSTAD, Román y GÓMEZ, José María. Competencias y Habilidades Profesionales para Uniersitarios. 2006, 60 p.

WERTHWE, William B; DAVIS, Jr Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill, 1995, 490 p.

WESLEY LONGMAN, Adison. Psicología Organizacional. México: Ed. Mc Graw Hill, 1999, 120 p.

WAINÉ, Mondy R. Administración del Capital humano. México: Ed. A. Simon & Schuster Company, 1997, 700 p.

NETGRAFÍA

Disponible en:

www.google.com Planeación de carrera.

www.ateargentina.com.ar/archivos/Anses.doc

ANEXOS

ANEXO A. ENTREVISTA DE SELECCIÓN

EMSSANAR		CÓDIGO DOCUMENTO	
		FECHA	
TIPO DE DOCUMENTO	REGISTRO	VERSIÓN	1
TÍTULO	ENTREVISTA DE SELECCIÓN	PAGINA	46

Nombre del candidato: _____

Cargo al que aspira: _____

Aspectos a evaluar	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Relaciones Interpersonales										
Autoestima										
Solución de problemas										
Trabajo en Equipo										
Manejo de Presión										
Autocontrol										
Iniciativa										
Responsabilidad										
Compromiso										
Proactividad										
Conocimiento general del cargo										
Intereses personales y laborales										

Concepto del entrevistador

Responsable entrevista

ANEXO B. MATRIZ PLAN CARRERA

Nº	NOMBRE	CARGO	RUTA ASCENDENTE (VERTICAL)	RUTA HORIZONTAL	UEN	OBSERVACIONES
1	Willian Chungana- Claudia Marín	Tesorero	Asesor financiero			
			Gerente administrativo y financiero			
			Jefe administrativo y financiero			
			Revisor fiscal			
			Contador general			
			Jefe de almacén			
			Jefe de control interno			
			Director SF			
2	Nancy Caicedo - Jaime Hoyos	Jefe de Salud	Gerente de salud		EPS	
			Director IPS			
			Director SF			
3	Harold Males	Jefe de Aseguramiento	Gerencia regional	Jefe de Sistemas	EPS	
				Jefe de Planeación y Calidad		
	Jose Ignacio Urbano					
4	Nelly Reina - Maribel Ocampo	Coord. De Promoción y Preven	Jefatura de salud	Coordinación de auditoria	EPS	
				Coordinación de atención al usuario		
5	Jose Palacios - harold zuñiga	Coord. De Auditoria	Jefatura de salud		EPS	
			Gerencia de salud			
			Director IPS			

6	Miriam Arteaga - Fernando Valencia	Coord. Atención al Usuario	Director SF	Coordinador de auditoria	EPS	
			Gerencia de salud			
			Director IPS			
			Director SF			
			Jefatura de salud			
7	Humberto Ardila- Gloria Ceron	Coord. Regional de Almacén y Archivo			Coorporativo	En el estudio de perfil, tendría que realizar pos grado para ubicar ruta horizontal y vertical por requerimiento de los cargos
8	Henry Briceño	Jefe de Almacén y Archivo	Gerente administrativo y financiero	Jefe de Control Interno	Coorporativo	
				Tesorero		
9	Ma Stella Figuroa	Jefe de Gestión Humana	Gerencia de desarrollo comunitario y empresarial	Jefatura de desarrollo comunitario y empresarial	Coorporativo	
			Gerencia regional			
			Director Fundación			
			Director CETEM			
10	Ma Fernanda López - Mónica Piedrahita	Coordinador Gestión Humana	Jefatura de gestión Humana	Defensoría del usuario	Coorporativo	
			Asistente de atención al usuario	Coordinación de desarrollo comunitario		
			Director CETEM			
11	Mary Ordóñez	Coordinador Nomina	Jefatura de gestión humana	Coordinador de gestión humana	Coorporativo	
			Jefatura de control interno	Coordinador de Almacen		
			Jefe de almacén			
			Dirección CETEM			
12	Milton Sánchez	Jefe de Plantación y Calidad	Gerencia regional	Jefatura de sistemas	Coorporativo	
			Gerencia administrativa y financiera			

13	Álvaro Guzmán	Coordinador de Presupuesto		Coordinador de nomina	Coorporativo	En el estudio de perfil, tendría que realizar pos grado para ubicar ruta horizontal y vertical por requerimiento de los cargos
				Coordinación de almacén		
14	Adrián Portilla	Coordinador de Control de Gestión	Jefe de planeación y calidad	Coordinador base de datos	Coorporativo	
			Jefe de sistemas	Coordinación de comunicaciones		
			Jefe de almacén	Ingeniero de desarrollo		
15	Andrea Urbano	Coordinador de Gestión de Calidad	Jefe de planeación y calidad			
			Jefe de gestión humana			
16	Harold Caicedo	Jefe de Sistemas				
17	Andrés Yepes	Coord de sistemas y Comunicaciones	Jefe de sistemas de información	Coordinador de Base de datos	Coorporativo	
18	Jorge Delgado	Jefe Juridico	Gerente General	Jefatura de Gestión Humana	Coorporativo	
			Gerencia regional			
			Director CETEM			
19	Edgar Ojeda	Revisor Fiscal	Asesor financiero	Jefe administrativo y financiero	Coorporativo	
			Gerente administrativo y financiero	Jefe de control interno		
			Gerente General			
			Director CETEM			
			Director SF			
20	Alvaro Timana	Jefe de Control Interno	Asesor financiero	Jefe de almacén y archivo	Coorporativo	
			Gerencia administrativa y financiera	Jefe Administrativo y Financiero		
			Revisor fiscal			
			Contador general			
			Director SF			
			Director del CETEM			

21	Andrés Miranda	Jefe de Dllo Comunitario y Empres	Gerente de desarrollo comunitario y empresarial			
			Director ejecutivo fundación			
			Director ejecutivo CETEM			Coorporativo
22	Sonia Herrera	Coord. Coop de Dllo Comunitario y Empres	Gerencia de desarrollo comunitario y empresarial			
			Jefe de Proyectos			
			Director CETEM			
			Director Fundación			Coorporativo
23	Carol Cuastumal - Marleny Mejia	Coord. Reegional de Dllo Comunitario y Empres	Coordinador corporativo de desarrollo comunitario	Defensor del Usuario	Coorporativo	
			Jefatura de desarrollo comunitario y empresarial	Coordinación de gestión humana		
			Asistente de atención al usuario			
24	Homero Cadena	Gerente de desarrollo comunitario y empresarial	Gerente General	Gerencia de salud	Coorporativo	
				Gerencia regional		
25	Nubia Goyes	Contador general	Asesor financiero	Revisor fiscal	Coorporativo	
			Gerencia administrativa y financiera	Jefe de control interno		
			Jefe de control interno	Jefe de almacén y archivo		
			Director SF			
26	Rodolfo Ruiz	Gerente Administrativo y financiero	Gerente General		Coorporativo	
27	Carlos Fajardo	Gerente General			Coorporativo	
28	Fernanda Bravo - Juan Carlos Martínez	Gerente Regional	Gerente General	Gerencia administrativa y financiera	EPS	
29	Juan Carlos Mera	Gerencia de salud	Gerente General	Gerente regional	Coorporativo	

30	Mercy Rosero -- Oscar Peña	Abogado Regional	Jefatura jurídica	Coordinación de gestión humana	Cooperativo	
			Gerencia regional			
			Director SF			
31	Guillermo Vela - Maritza Gauguazango - Oscar Valencia	Asistente Jurídico	Jefatura jurídica		Cooperativo	
			Abogado Regional			
32	Fredy Bolagay - Shirley Burgos	Jefe Administrativo y Financiero	Gerencia regional	Contador general	EPS	
			Gerente administrativo y financiero	Jefe de almacén		
			Revisor fiscal	Jefe de control interno		
33	Jaime Espinoza	Asistente control interno	Asesor financiero	Asistente de revisoría fiscal	Cooperativo	
			Jefe de control interno	Asistente contable		
			Tesorero			
			Contador general			
			Revisor fiscal			
			Jefe de almacén y archivo			
			Director SF			
			Director CETEM			
34	Gustavo López - Juan Manuel Fuentes	Asistente de Revisoría Fiscal				
35	Juan Carlos Obando	Asistente contable	Tesorero	Asistente de control interno	Cooperativo	
			Revisor fiscal	Asistente contable		
			Contador general			
			Director SF			
			Director CETEM			
			Jefe administrativo y financiero			
			Jefe de control interno			

36	Andrés Soto Luz Edith Echeverry	Contador regional				
37	Ned Cabrera	Contador unidades de negocio	Jefatura administrativa y financiera	Coordinación de almacén y archivo	Cooperativo	
			Jefe de control interno	Coordinador de nomina		
			Jefe de almacén			
			Tesorero			
			Asistente contable			
			Asistente de revisoría fiscal			
			Asistente de control interno			
			Revisor fiscal			
		Contador regional				
38	Alejandra Navarrete	Asistente de Gestión de Calidad	Coordinador de Calidad		Cooperativo	
			Jefe de planeación y calidad			
39	Jairo Buchelly	Director IPS	Gerencia General	Director SF	IPS	
			Gerente de salud			
			Gerencia Regional			
40	Alfredo Jacho	Director SF	Gerencia General	Director IPS	SF	
			Gerente de salud			
			Gerencia Regional			
41	Ma Celia Montenegro	Director Fundación	Gerencia General	Director CETEM	Fundación	
			Gerencia Regional	Director SF		
			Gerente de desarrollo comunitario y empresarial			

42	Vilma Burbano - Liliana Palacios	Asistente de atencion al usuario		Coordinador Gestión Humana		En el estudio de perfil, tendría que realizar pos grado para ubicar ruta horizontal y vertical por requerimiento de los cargos
				Defensor del Usuario		
				Coordinador Regional de Desarrollo Comunitario		
43	Jhon Fdo Estrella	Jefe Técnico	Director Fundación	Jefe de Control Interno	Fundación	
			Gerente Regional	Tesorero		
			Director SF	Contador General		
			Revisor fiscal			
			Director CETEM			