

**EL PLAN DE CARRERA COMO PROCESO FUNDAMENTAL EN EL  
DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN**

**JHON ALEXANDER GONZÁLEZ SIACHOQUE**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

**ALTA GERENCIA**

**BOGOTÁ D.C. NOVIEMBRE 2012**

**EL PLAN DE CARRERA COMO PROCESO FUNDAMENTAL EN EL  
DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

**JHON ALEXANDER GONZÁLEZ SIACHOQUE**

**CÓDIGO 6501345**

**TRABAJO PRESENTADO A:**

**Dra. FANETH SERRANO LEDESMA**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

**ALTA GERENCIA**

**BOGOTÁ D.C., COLOMBIA, NOVIEMBRE DE 2012**

## INTRODUCCIÓN

En el contexto mundial de la vida empresarial y de la economía, se hace necesario que en la empresa privada y en la empresa pública, se preocupen por desarrollar planes de carrera dentro de la organización, ya que esto conlleva al desarrollo y a una mayor competitividad de la empresa, generando un mayor bienestar a la sociedad de acuerdo a los objetivos personales de cada empleado. Ejemplo de ello, es que las organizaciones actuales están compuestas por colaboradores con ganas de conseguir fines y objetivos, personales y profesionales. Ésto lo hacen por medio del desarrollo de las actividades diarias, las cuales se realizan con un proceso óptimo y diferenciador. En el plano contemporáneo mundial el principal y vital recurso es el ser humano, por tal motivo las empresas colombianas no se pueden quedar atrás.

La planeación de la carrera profesional de los colaboradores internos, por parte del área de recursos humanos de la organización, genera contribución al desarrollo del sentido de pertenencia del colaborador hacia la compañía, por lo que podemos estar seguros de que va a ser una persona más eficiente y no se encontrará el paradigma actual de que no trabaja si no tiene un jefe al lado. Por esta razón, el área de RRHH es de suma importancia hoy en día, “el proceso de interconectar a la gente del mundo con respecto a los aspectos culturales, económicos, políticos, tecnológicos y ambientales de sus vidas.”, Hodgetts, Luthans (1985), ya que por la apertura del Tratado de Libre Comercio están ingresando compañías sólidas en estos temas tan fundamentales, llevándose el mejor recurso humano de cada compañía. No hay duda que están ingresando empresas reconocidas en el

reclutamiento de talento humano con las mejores organizaciones para ponerlos a su disposición.

La planeación de la carrera profesional, busca el desarrollo y madurez de cada individuo, llevándolo al cumplimiento de los objetivos de la organización. Lo anterior, se hace procurando en la persona el desarrollo de competencias y habilidades según su perfil, siendo esto entonces un proceso que debe estar vigilado y evaluado periódicamente por el área de recursos humanos; deben realizarse las observaciones respectivas para que el empleado sea retroalimentado por su jefe inmediato y busque convertir estas debilidades en fortalezas y oportunidades de crecimiento.

Por medio de este ensayo, se invita a las empresas colombianas a que desarrollen y ejecuten programas de promociones y ascensos por competencias a todos sus colaboradores internos; de esto, depende el éxito de las empresas ya que significa el desarrollo del sentido de pertenencia y competencias por parte de cada uno de los colaboradores que la integran; a través de ella, se pueden identificar los cuellos de botellas en los procesos actuales y optimizarlos.

## **EL PLAN DE CARRERA PROFESIONAL COMO PROCESO FUNDAMENTAL EN EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN**

El recurso humano es el activo esencial para el funcionamiento de una organización, por consiguiente, la motivación, la capacitación y la participación activa dentro de la compañía es de suma importancia, pues está a su vez debe contar con planes de crecimiento y desarrollo profesional, lo suficientemente flexibles como para mostrar las debilidades y amenazas que tiene cada colaborador y determinar cómo poderlas transformar en oportunidades y fortalezas.

“Para una persona que ha estado en el mismo trabajo durante un largo periodo de tiempo, la planeación de carrera puede significar la oportunidad de ir a una conferencia. Para alguien más, puede significar tomarse un año sabático utilizado para desarrollar un programa ejecutivo o hacer un estudio independiente. Para otras personas dentro de una organización, puede significar una escalera ascendente en su carrera”, Foulkes (1975).

En las organizaciones actuales encontramos muchos colaboradores con algunas dudas que no son solucionadas a tiempo, como por ejemplo, ¿De qué forma puedo progresar en la compañía?, ¿Mi jefe inmediato porque nunca me habla de este tema de ascensos?, ¿Hay políticas de crecimiento en el área?, ¿Cuándo me gradúe de profesional me pueden ayudar a ascender? Las anteriores preguntas son algunas de las más comunes inquietudes que le surgen a un empleado. Entre más pasa el tiempo y no hay soluciones a estos vacíos, el empleado se asusta y empieza a buscar desarrollo en otras organizaciones, perjudicando así la

compañía en la que labora: Se reinicia la curva de aprendizaje de ese cargo.

Se debe dar la oportunidad de crecimiento dentro de la organización a todos aquellos que cuenten con las competencias requeridas por la misma. De esta forma, se debe generar un plan carrera que apoye a colaborador en desarrollar sus habilidades y competencias, para lo cual, la retroalimentación o evaluaciones de desempeño muestran las debilidades y ayudan a identificar las fortalezas que ayudarán al colaborador a progresar dentro de la organización.

Como parte principal del proceso de eficiencia dentro de la compañía, se deben desplegar planes y procesos de capacitación para los colaboradores, con el fin de ampliar y mejorar los conocimientos adquiridos en el día a día. Desarrollar las competencias, habilidades y capacidades del colaborador debe ser uno de los retos más grandes dentro del área de Recursos Humanos de una organización, ya que si se cuenta con un plan sólido de capacitación podremos integrar la teoría con la experiencia y mejorar los procesos; esto se compensa con la generación de beneficios para la organización incrementando las habilidades de su personal de manera costo – beneficio.

Lo que una organización debe buscar con el proceso de capacitación en sus colaboradores es perfeccionar su conocimiento teórico en su puesto de trabajo, basado en las necesidades de la empresa, desarrollando destrezas y habilidades que le permita proponer y mejorar los procedimientos actuales; lo anterior, genera y estimula un plan carrera dentro de la misma organización y conlleva a que el empleado siempre esté pensando en ser cada día más eficiente.

En la actualidad, con la apertura del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos debemos estar en un continuo proceso de capacitación y aprendizaje ya que las tecnologías evolucionan, las estrategias cambian, las necesidades del cliente se transforman y los mercados maduran. La problemática actual en Colombia es que no se dimensiona la importancia de la necesidad de la inversión en el continuo aprendizaje para generar planes de formación y capacitación por lo que se identifica a las empresas colombianas por no tener la cultura de inversión en sus colaboradores con el fin de generar un sentido de pertenencia.

Los colaboradores deben tener claras sus metas, sus planes, propósitos y objetivos dentro de la empresa. El rumbo de cada persona es independiente y diferente por lo que el departamento de Recursos Humanos debe desarrollar planes integrales que permitan orientar las necesidades de cada colaborador y su jefe inmediato prestar asesoría para el cumplimiento de la visión y misión personal. Es de recordar que todo debe estar apuntando a los objetivos y metas generales de la empresa, dando un valor agregado a las mismas.

Los estudios realizados en grupos de trabajadores han determinado la existencia de cinco factores importantes dentro de una organización tales como. La igualdad de oportunidades, apoyo del jefe inmediato, conocimientos de las oportunidades, interés del empleado y satisfacción profesional.

El anterior conjunto de factores determinan que tanto el empleado como la organización son elementos fundamentales para el crecimiento de una carrera profesional, es decir, sin el engranaje de estos dos actores, el desarrollo de la carrera profesional no se puede dar efectivamente pues

uno depende del otro y si existe ausencia de uno de estos dos, no se puede cumplir el desarrollo del plan.

Es válido aclarar que para desarrollar un plan de carrera profesional no solo se debe tener en cuenta los lineamientos estructurales de la organización. Las necesidades, opiniones y aspiraciones de los empleados que trabajan en la organización también son importantes ya que esto puede ayudar a dar un mejor enfoque a los programas y planes de carrera para lograr un mejor desempeño personal y profesional.

Dentro de la organización, el departamento de Recursos Humanos desempeña un papel fundamental en la selección de personas idóneas, puesto que al escoger al individuo se busca unificar las estrategias de la compañía con las necesidades del empleado que ocupara el cargo, obteniendo ventajas como el sentido de pertenencia, la lealtad y bajo índice de rotación de personal.

Con lo anterior, se desdoblaron programas de capacitación con el objeto de alinear las estrategias generales de la compañía con las necesidades del personal que ayudarán al desarrollo de la planeación de la carrera profesional en la empresa. Posteriormente, el programa en la organización debe permitir el desarrollo del empleado, mostrando el potencial de promoción y ascensos que incita a la utilización de los conocimientos del talento humano.

El indicador de rotación de personal es uno de los objetivos primordiales del área de recursos humanos “Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo”, Arana, J. (1991). Para ninguna

organización es conveniente que un nuevo funcionario se capacite, se le brinde un tiempo de curva de aprendizaje y luego éste se vaya para una empresa de la competencia.

Los recursos de inversión en capacitación y el tiempo son primordiales y sería un indicador que desangraría la organización. En cambio, cuando un empleado percibe que hay interés en la carrera individual, que el jefe está pendiente del subordinado y pregunta regularmente por la familia, que hay un interés como persona y no como maquina de trabajo, se genera una mayor lealtad a la empresa y disminuye la tendencia a renunciar a la organización.

Por otro lado la organización debe ofrecer al empleado una gama de posibilidades de ascensos y promociones a través de medios informativos internos de la compañía. De esta forma, es posible mantener informado al empleado sobre las oportunidades de otros cargos, vacantes, métodos de desarrollo en el mismo cargo tales como talleres y seminarios que muestren al empleado su crecimiento personal y profesional.

En aras de optimizar la organización y su entorno interno, la empresa debe brindar asesoría al empleado para buscar el potencial que lo caracteriza junto con sus habilidades y competencias para el cargo a desempeñar. Algunas empresas optan por contratar psicólogos especializados para obtener éxito verdadero en este proceso.

Nos encontramos en un país donde el desarrollo empresarial está sujeto a la creatividad y donde la misma aún no es una cultura creada o desarrollada en cada uno de nosotros. Para desdoblar esta creatividad, el

colombiano necesita de templanza y de mentalidad de surgimiento. Si en nuestro país educáramos para dirigir y no para ser dirigidos o para crear y no ser explotados, Colombia sería un país desarrollado.

Estamos viviendo en uno de los países con capacidades de ser una potencia mundial y a lo que me refiero con todo esto, es que si en cada empresa colombiana el capital se quedara en pro de nuestro propio desarrollo tanto humano como económico. Si se invirtiera en la educación del ser como el ente de progreso y si educáramos para desarrollar talentos, los cuales al ser implementados en nuestras múltiples actividades, sería la explotación de mentes creativas dispuestas al desarrollo capitalista de nuestro país.

Al desarrollar la mente de cada uno de nosotros, podríamos llegar a la conclusión de que Colombia es un país muy rico, pues contamos con un potencial humano el cual está alrededor de nosotros y lo único que hay que hacer es encontrarlo e implementarlo en el lugar necesario. En el ámbito laboral nos vemos envueltos en múltiples incógnitas, pues fuimos educados para ser empleados y no empresarios. Debido a esto, es necesario empezar a desarrollar nuestras habilidades y destrezas para detectar donde están nuestras fortalezas y oportunidades de crecimiento.

Es por esto que buscamos ser líderes y desarrollarnos como tal, para eso debemos creer en nosotros mismos y así poder creer en los demás, en sus talentos para luego condicionarlos al desarrollo laboral implementando la creatividad y habilidad. Podemos desarrollar y llevar al éxito laboral y empresarial a cualquier organización, por lo anterior, deseo trabajar en el desarrollo y la esencia de cada persona, pues creo que la

perseverancia hace triunfar un sueño y el conocimiento de si mismo hace de cada persona una virtud.

Lo que se busca es crear el sentido de pertenencia en los empleados ya que al desarrollar estas virtudes y llevarlas al ámbito laboral podríamos construir mentes triunfadoras las cuales llevarían cualquier organización al crecimiento y al surgimiento de entes capaces de llevar al punto máximo de productividad y rentabilidad.

Si colocamos cada elemento o personas en puntos estratégicos, claro está teniendo en cuenta todo lo anterior, estaríamos creando en cada uno de ellos la capacidad de creer en la superación personal y profesional, ya que cuando una organización posee objetivos bien determinados puede alentar a sus integrantes a que contribuyan a lograr metas y a desarrollar planes profesionales. En este desarrollo profesional resulta esencial el apoyo que pueda prestar la Alta Gerencia.

Al capacitar al empleado y al ofrecerle mejores condiciones laborales, el trabajador incrementa su sentido de pertenencia y desarrolla habilidades que pueda contribuir a un crecimiento tanto personal como profesional; el desarrollo profesional nace en cada persona por la disposición de lograr metas acompañadas, claro está, con la responsabilidad que esto conlleva y la forma más segura de lograrlo es mejorando el desempeño y la actitud profesional.

El estímulo que significa para el empleado verse promovido o que su desempeño sea enaltecido a un nivel jerárquico más alto, desarrolla en el empleado temores ante su nuevo cargo, los cuales deben ser dispersados

con retroalimentación por parte de sus superiores para que se puedan cumplir con los objetivos trazados.

La competitividad en el contexto laboral ha hecho que cada empresa valore el crecimiento profesional de cada persona más no de su crecimiento personal, adicional a esto, han buscado minimizar tiempos en la realización de cada proceso con la ayuda de más información. Las empresas insisten que cada empleado debe caracterizarse por su agilidad en realizar cada actividad. No depender de jerarquías superiores si no al contrario, tener autonomía de su puesto de trabajo, a trabajar en equipo. Esto conlleva a tener una organización que genera en el empleado motivación en hacer parte de la compañía, oportunidades de desarrollo profesional dentro de la misma empresa.

Las empresas buscan conservar el desarrollo de competencias a nivel individual ya que tanto el empleado y la compañía se benefician. El empleado desarrolla su carrera profesional y la compañía no realiza reproceso de contratación de personal. Las competencias planificadas para una carrera profesional se definen como actividades organizadas, planeadas y constructivas que demuestran que la persona es un recurso vital para la compañía. Los planes de incentivos se han convertido en una herramienta importante en el individuo y la empresa, ya que estimulan en la persona el desarrollo de su carrera profesional y la empresa debe cuidar este recurso.

El éxito profesional exige condiciones tales como, estar apoyado por los directivos de la empresa incluido el departamento de Recursos Humanos; sin este elemento importante el proceso se fractura con la consecuencia de que fracasara, ya que las metas se las debe fijar el empleado y la

divulgación de oportunidades se expresa mediante boletines de la compañía.

Por otro lado hacer diferencia en condiciones del personal como la actitud y aptitud de cada empleado, ya que el éxito reúne fundamentos de ciclo de vida profesional y personal. En el ciclo de vida personal el empleado muestra el interés sobre formar una familia con una calidad de vida inigualable, es por eso que según el escritor Kets Vries desarrolla un estudio de cinco fases de la vida de un individuo. La fase uno y tres ilustra el impacto de del inicio de la carrera profesional, la dos y la tres discrimina la aceptación y desarrollo de la carrera profesional obteniendo responsabilidades como la de la familia y la quinta es la introspección de si mismo evaluando su trayectoria de vida y sus nuevos riesgos.

El ciclo personal, es un factor importante ya que implica el constante estudio, la actualización de metas y proyectos de cada empleado. Los cambios a nivel tecnológico han hecho que las personas piensen en el desarrollo de su presente y futuro, dejando a un lado las expectativas personales. Al asociar estos dos ciclos lo importante es buscar la armonía, producir flexibilidad en el ámbito profesional y en el personal. Para tener una carrera profesional las aspiraciones, van ligadas a los sueños de crear una familia, por eso es importante mantener en equilibrio pleno entre estos dos factores.

Como se ha mencionado la carrera profesional no es responsabilidad completa de la empresa ni del individuo, es necesario desarrollar una buena planeación de las proyecciones que se quiera en la carrera profesional; para ello existen lineamientos importantes de este proceso

como lo son la evaluación de sí mismo, la orientación y desarrollo de la matriz DOFA.

La evaluación es aplicada por la empresa en cada uno de los empleados de forma que se obtenga como resultado los objetivos claros de la proyección de cada carrera profesional y las falencias en las actividades realizadas por cada uno. Los métodos utilizados en la evaluación son el cuaderno, talleres de trabajo, etc., los cuales incluyen las metas profesionales, personales y la búsqueda de más habilidades dentro del cargo a desempeñar.

La orientación es un requisito fundamental en el ciclo del surgimiento profesional, debido a que presenta diversas formas de procesos para adquirir las competencias individuales y así llegar a la planeación de la carrera profesional. Los métodos más utilizados son el asesoramiento del departamento de recursos humanos o las conferencias dictadas por profesionales externos.

Sin duda el énfasis en las competencias, son acciones realizadas por la empresa y el empleado buscando estrategias de habilidad de sí mismo para tener como resultado el logro profesional, sus programas más frecuentes según Bohlander Sherman y Snell el asesoramiento para todos los empleados de distintos niveles y la revisión del desempeño anual.

Con todo lo anterior es necesario realizar un entrenamiento en cada empleado y directivo de la compañía, ya que ellos actúan como un proceso continuo de aprendizaje sin riesgos, que busca consolidar logros profesionales y personales. Este es dirigido por una persona

especializada que brinda asesoría para crisis personal de auto superación y a nivel empresarial ayuda a prevenir riesgos organizacionales agilizando los estándares de calidad en el servicio prestado por la empresa a sus clientes potenciales.

Como resultado se obtendrá en los empleados y directivos la autonomía de solucionar inconvenientes dentro de la compañía. Del mismo modo para que la persona especializada pueda facilitar este entrenamiento es muy importante que también obtenga un aprendizaje previo, el cual es dado por personas denominadas mentoring – acompañantes que poseen un alto nivel de trabajo en equipo y conocimiento, ya que se caracterizan por dar a conocer al entrenador las dificultades y sucesos ocasionados a nivel interno de la empresa.

Tiene procesos flexibles que buscan brindar experiencia de manejo en diferentes aéreas, ayuda a definir la planificación del éxito de la carrera profesional. Los procesos de aprendizaje del mentoring incluyen la evaluación al valor agregado de cada individuo y al desarrollo del ciclo profesional y personal de cada empleado.

En última instancia existen centros especializados que ayudan a dinamizar el proceso de evaluación de cada empleado determinando el conocimiento de cada persona.

## CONCLUSIONES

Una de las problemáticas actuales que sufren las empresas colombianas por lo cual no son muy exitosas, radica en que los ascensos a cargos de Alta Gerencia, no son asignados por meritos propios del empleado, si no por estrategias de competencia, e la cual traen personas con trayectoria externas, desmotivando a todos los integrantes que cuentan con las competencias mínimas requeridas, esto provoca al interior de la organización un alto índice de rotación que perjudica a la misma, ya que la curva de aprendizaje del colaborador se reinicia y todo lo enseñado se pierde en tiempo productivo para la compañía.

Si se implementa un plan de desarrollo profesional y se hace el respectivo acompañamiento, la organización será más rentable y eficiente, ya que cada colaborador trabajara agusto en la compañía y pueden mejorar los procesos haciéndolos más eficientes. Por lo anterior cuando un empleado inicia una carrera en cualquier empresa, busca el crecimiento personal y el desarrollo profesional en la misma, por medio de despliegue de las diferentes competencias requeridas según los cargos, por consiguiente es muy importante que el área de recursos humanos haga un acompañamiento para una retroalimentación a futuro por medio de su jefe inmediato.

Cuando se cumplen las condiciones requeridas para el desarrollo laboral del empleado, la calidad de vida del empleado mejora y esto permite que se motive para iniciar una carrera por competencias, al desarrollar virtudes las cuales lo llevan a la necesidad de capacitarse para ser más

competitivo en la organización y así mejorar su estatus e ingresos, lo anterior genera beneficios para la compañía como la lealtad, la honestidad, el dinamismo, la creatividad, la productividad y la confiabilidad del empleado hacia la organización.

El desarrollo de un empleado genera motivación para la formación de un grupo o equipo de trabajo, lo cual genera estándares de confianza y estabilidad que hacen del empleado una herramienta trascendental para el buen funcionamiento de la organización, actualmente nos encontramos en la globalización lo cual nos pone a competir con organizaciones que tienen el sentido del recurso humano desarrollado y si nosotros los colombianos no aprendemos a desarrollar y aprovechar este sentido, organizaciones extranjeras si lo harán, en otras palabras estamos subestimando el talento humano.

## **Frases para no olvidar**

“Nada sobre esta tierra puede detener al hombre que posee la correcta actitud mental para lograr su meta. Nada sobre esta tierra puede ayudar al hombre con la incorrecta actitud mental”, Thomas Jefferson.

“Un optimista ve oportunidades en toda calamidad. Un pesimista, ve calamidades en toda oportunidad”, Sir Winston Churchill.

“Siempre que te pregunten si puedes hacer un trabajo, contesta que sí y ponte enseguida a aprender cómo se hace”, Franklin Delano Roosevelt.

“Siempre tienes razón, si crees que puedes, puedes, y si crees que no puedes, no puedes. De cualquier manera tienes razón”, Henry Ford.

“Cuanto más se aproxima uno al sueño, más se va convirtiendo la leyenda personal en la verdadera razón de vivir”, Paulo Coelho.

## Glosario

**Apoyo del jefe inmediato:** Los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione retroalimentación adecuada y oportuna.

**Carrera Profesional:** Todos los puestos desempeñados durante la vida laboral de una persona.

**Conocimiento de las oportunidades:** Un sistema idóneo de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes.

**Desarrollo profesional:** El mejoramiento profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados.

**Historial Profesional:** El conjunto de los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades desempeñados durante la vida laboral.

**Igualdad de Oportunidades:** En la empresa moderna resulta indispensable que todo personal juzgue que las normas del juego son limpias.

**Interés del empleado:** Los empleados necesitan diferentes niveles de información y muestran distintos grados de interés en su avance, dependiendo de varios factores.

**Mejora el desempeño:** Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

**Necesidades de capacitación y desarrollo:** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

**Objetivos Profesionales:** Los Trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se busca desempeñar.

**Planeación de la carrera profesional:** El proceso mediante el cual se selecciona los objetivos y se determina a futuro el historial profesional.

**Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

**Satisfacción profesional:** Dependiendo de su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfactores en diferentes elementos.

## Referencias Bibliográficas

- Arana, J. (1991). Recursos humanos en la empresa moderna. Madrid.
- Arias Galicia, F. (1973). Administración de recursos humanos. Madrid.
- Ariza, J., Morales, A., Morales, E., (2004). Dirección y administración integrada de Personas. Madrid, McGraw-Hill.
- William, B. Werther, Jr. Keith Davis. (1996). Administración de personal y recursos humanos (4 th ed.). México.

