



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

Propuesta del Diseño de Plan de Vida y Carrera para
Empresas con Personal Operativo

Que para obtener el título de
Licenciada en Psicología



APROBADO
Lic. Jorge Montoya AVECÍAS

Presenta

María Guadalupe García Martínez

Asesor

Lic. Jorge Montoya AVECÍAS

Dictaminadores

Mtro. Isaac Pérez Zamora
Mtra. Angela María Hermsillo García

Tlalnepantla, Estado de México
Los Reyes Iztacala, abril 2022





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



AGRADECIMIENTOS

A mi madre, **Socorro** Martínez Cruz por su amor, sus cuidados, su impulso para terminar este proyecto.

Christopher Gabriel Bravo García, este trabajo es tuyo, tú eres el motor que tengo para ser mejor persona y quiero darte el mejor ejemplo. Siempre he dicho que algo muy bueno hice para merecerte, te amo hijo.

Andrés Abraham Bravo Ruíz, sin ti, no lo hubiera logrado, eres el mejor compañero en esta vida, eres extraordinario, te amo y gracias por impulsarme a concluir.

Tía Ofelia Martínez Cruz, mi segunda mamá, mi refugio, mi cómplice en muchas aventuras, gracias por todo su amor.

Alberto Cuauhtémoc García Martínez, y Luis Ubaldo García Martínez ustedes son mi ejemplo para saber que con trabajo y constancia todo se puede conseguir.

Marisol López, tú fuiste como esa hermana que no tuve en la prepa y en la carrera me enseñaste muchas cosas y me apoyaste en todo momento.

Irvin Alberto García López, tú fuiste mi “conejillo de Indias”, tu amor fue un motor impresionante en mi carrea, aunque hayas borrado muchos trabajos, Dana Selene García López, el parecido entre las dos es impresionante y eso me hace esforzarme para ser un buen ejemplo para ti.



Brujas; Nuria González Martínez, Alma Karina Neri Fonseca, María Elena García Magdaleno, gracias por su amistad, su compañía, sin ustedes mi vida estaría incompleta.

Familia Bravo-Ruíz, gracias por motivarme a concluir esto.

Gabriela Saraí Vargas Pichardo, María Magdalena García Loyo, Carlos Alberto Reyes Murillo, Lili Janeth Moreno Navarrete, Zaira Naranjo Terán, Víctor Manuel Pacheco Ramos, Airam Naly Rosas Márquez, Rafael Pensado Marcelo, Miguel Ángel Rodríguez Cancino, Mónica Lyenet Pérez Vázquez y Adriana Wong Moreno, ustedes se convirtieron en una parte muy importante en mi vida, son la familia que elegí y los volvería a elegir siempre.

Ana Laura Luevano García, sabes que te quiero mucho, tú siempre has confiado en mí y no te voy a defraudar.

Marisol Montoya, fuiste un regalo de esos que la vida te pone de vez en cuando, gracias.

María Eugenia Fonseca Ruíz, fuiste mi primera jefa, gracias a ti tengo un amor infinito por el área de Recursos Humanos, siempre eres mi referencia cuando tengo algún problema laboral, donde quiera que estés mi mayor reconocimiento.

Blanca Leticia Hernández Carrillo, Angie Domínguez, Bárbara Maldonado, Amparo Velázquez, Julián Olvera Núñez y Assur Efrén Rebolledo Pérez, son unos



grandes jefes, me han pulido y he aprendido mucho de cada uno, lo mejor es que además los considero grandes amigos.

Don Fernando Rodríguez Soberón y Marina López Merlos, han sido los jefes más exigentes que he tenido, ustedes han formado mi carácter y me han llevado a fronteras que no conocía.

Pedro Hernández, te nos adelantaste, pero aquí está mi tesis, lo que más reconozco de ti es el valor que tenías para enfrentar todo sin miedo y luego llegabas con una sonrisa, aunque las cosas no estuvieran del todo bien, tú llegabas sonriendo.

Omar René Morales León, me hubiera encantado que vieras este trabajo terminado, te lo prometí y aquí está, no tengo palabras para expresar todo lo que te admiraba, fuiste un gran profesional, íntegro y dedicado como pocos, siempre trataré de llevar ese ejemplo en mi vida, te extraño amigo.

Salvador García Martínez, gracias por tus consejos, aquí está por fin mi tesis, fuiste un gran padre, sé que donde estás te sientes orgulloso de mí y te imagino sonriendo porque ya terminé la tesis.



RECONOCIMIENTOS

A la **Universidad Nacional Autónoma de México**, mi casa, a donde quiera que vaya siempre intento poner muy en alto tu nombre, me llena de orgullo ser egresada de la máxima casa de estudios, me dio la oportunidad de conocer un mundo lleno de posibilidades y siempre tendré el orgullo de honrar tu nombre.

Jorge Montoya AVECÍAS, te mereces un 10, tuve muchos intentos y hasta que llegué contigo lo conseguí, gracias.



ÍNDICE

Agradecimientos	2
Reconocimientos	5
Índice	6
Resumen	7
Introducción	8
Capítulo I. Psicología Organizacional	13
1.1 Historia de la psicología Organizacional	14
1.2 Definición de psicología Organizacional	18
1.3 Aplicaciones de la psicología Organizacional	22
Capítulo II. Plan de vida y carrera	28
2.1 Definición de plan de vida	28
2.2 Definición de plan de carrera	32
2.3 Aplicación de plan de vida y carrera	39
Capítulo III. Propuesta de diseño de plan de vida y carrera para empresas con personal operativo	44
3.1 Justificación	44
3.2 Objetivo	46
3.3 Alcances y Límites	46
3.4 Actividades	47
Comentarios finales	52
Conclusiones	54
Bibliohemerografía	57
Anexos	62



RESUMEN

El desarrollo profesional y personal constituye una motivación para la mayoría de las personas. Por eso es importante incentivar espacios de entrenamiento técnico, capacitación y crecimiento personal en los empleados de una organización.

Sin embargo, muchos trabajadores no se implican demasiado en la organización porque sólo la ven como un medio de subsistencia, muchos pueden ver que sus posibilidades de ascender son escasas o incluso que no se le valora en algún aspecto, otros ni si quiera creen en sus posibilidades.

La presente propuesta se enfoca en el aporte de la Psicología Organizacional, específicamente el papel del Plan de Vida y Carrera y para ello se define el concepto de Psicología Organizacional y el Plan de Vida y Carrera como herramienta para las empresas.

El primer capítulo define que es la Psicología Organizacional y su transformación desde la revolución industrial, así como sus aplicaciones.

El segundo capítulo se extiende para explicar que el recurso humano maduro tiene la capacidad de planificar su vida y carrera, siendo fundamental el señalamiento de objetivos vitales y profesionales que marquen los pasos en el crecimiento de la persona y finalmente en el capítulo 3, la propuesta del plan de carrera y vida para el personal de una organización de origen mexicano, está propuesta tiene el objetivo de ayudar a quien lea esta tesis a utilizar las herramientas propuestas y puedan dar un valor agregado a la empresa donde esté laborando quien la consulte.



INTRODUCCIÓN

En el primer capítulo se explica que el hombre ha dispuesto o creado los medios necesarios para transformar la naturaleza, satisfacer sus necesidades y asegurar la supervivencia, con el tiempo fue descubriendo que la mejor forma de llevar a cabo esto era el trabajo en grupos, en lugar del trabajo aislado (Posadas y Rodríguez, 2007).

El trabajo artesanal fue sustituido en la revolución industrial por las máquinas, las cuáles producían artículos en un nivel masivo y con un menor número de variaciones del producto. Esto formo organizaciones en la industria, ya que la posesión de los medios de producción facilitaba el agrupamiento de personas. De ahí que la aparición de los hombres de ciencia dio seguimiento a este fin y así comenzaron las investigaciones de la industria.

Para Rodríguez, Díaz, Fuertes, Angustias, Montalbán, Sánchez y Zarco (2014) los antecedentes sociales de las primeras teorías sobre la organización se remontan a la segunda mitad del siglo XIX en EE.UU, momento en el que se inicia el trabajo fabril asalariado. Una de las características más relevantes de este contexto es el desacuerdo en torno a las condiciones laborales y el consiguiente conflicto entre empleados y patronos. Se dejó a otros ámbitos como a la organización sindical, la negociación colectiva o el desarrollo de una legislación laboral reguladora, la responsabilidad de solucionar los problemas de los trabajadores y de la comunidad en general, una de las razones que explican esta percepción sobre el funcionamiento de la organización es la manera en cómo se concibe un sistema mecánico cerrado y como sistema burocrático-despersonalizado; consideraciones que surgen, respectivamente, desde la ingeniería con la organización científica de Taylor en el año 1911.



De ahí que diferentes autores difieren en el concepto de psicología organizacional, de manera interesante, ya que el término de “psicología industrial” fue usado pocas veces antes de la Primera Guerra Mundial. Por otro lado, los términos comunes para denominarla fueron “Psicología económica”, “Psicología de negocios” y “Psicología del empleo” Koppes y Pickren (2007 citado en Aamodt, 2010). Psicología industrial, Psicología del comportamiento organizacional, Psicología vocacional, Psicología del trabajo (Furnham, 2001).

Siendo en el año de 1973 que se le llama Psicología de las Organizaciones dejándose de llamar psicología industrial.

La Psicología de las Organizaciones tiene como objetivo la fundamentación, el diseño y la gestión de los diferentes procesos que permiten una mayor eficacia de individuos, grupos y las organizaciones en su alcance más amplio, generar bienestar económico, social, de salud y psicológico a los miembros de la organización.

Los psicólogos involucrados en la psicología organizacional se preocupan por los temas de liderazgo, satisfacción laboral, motivación del empleado, comunicación, manejo de conflicto, cambio organizacional y procesos de grupo dentro de una organización. A menudo realizan encuestas de actitudes de los empleados para obtener ideas sobre lo que ellos creen que son las fortalezas y debilidades de la compañía.

Los psicólogos en el área de factores humanos se concentran en el diseño del área de trabajo, la interacción humano-máquina, ergonomía, estrés y fatiga física. Estos psicólogos trabajan frecuentemente con ingenieros y otros profesionales técnicos para hacer el lugar de trabajo más seguro y eficiente.



Uribe (2016) menciona que la psicología del trabajo se ocupa de dos grandes actividades en las organizaciones: la industrial, de gestión o de personal y la del desarrollo, organizacional o de recursos humanos. Ambas traslapan en algunos temas y no son fáciles de identificar o separar.

Los psicólogos participan en diferentes escenarios, tienen cabida en casi todo tiempo de organización e industria, en el sector privado como bancos, industria química, manufactura, en el sector público.

Para Littlewood y Uribe (2018) refieren que entre las principales actividades del psicólogo en la organización destacan:

- Reclutamiento y selección de talento
- Administración de sueldos y compensaciones
- Conservación y compensación del personal eficiente
- Desarrollo de prácticas justas del capital humano
- Mejoramiento de las habilidades y competencias del personal
- Desarrollo del personal diverso, competente y calificado
- Reducción de la rotación y el ausentismo
- Eliminación del hostigamiento, acoso laboral, violencia discriminación
- Generación de ambiente de equipo y clima organizacional

En el capítulo dos se comenta que no es suficiente contar con recursos humanos en una organización, es importante comprometerse con los colaboradores; una de las formas de hacerlo es generando un plan de vida y carrera, es decir, que quiere lograr, definir sus objetivos a corto, mediano o largo plazo.



Para diseñar un plan de vida se necesita definir objetivos vitales y profesionales, que marquen el proceso de desarrollo. Estos objetivos deberán cubrir cuatro áreas de contacto: consigo mismo, con la familia, con su proyecto emprendedor y con la sociedad. Además, para elaborar dicho plan, se necesita definir: ¿Quién eres?, ¿En dónde ha estado?, un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), ¿Cuáles son sus valores?, ¿Cuál es su misión y visión personales?, Áreas funcionales, ¿Cuáles son sus objetivos?, ¿Qué es un emprendedor?, Habilidades emprendedoras, ¿Qué es una empresa?, Estrategias para alcanzar sus metas, ¿Cuál es el plan de acción que te permitirá alcanzar tus objetivos?, ¿Qué indicadores utilizarás para saber si estás cumpliendo con tus objetivos?

Siendo lo más importante vincular con su plan de carrera dentro de la empresa, según Alles (2005, citado en De León, 2014) es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- Conocer las metas personales y profesionales de los empleados dentro de una organización
- Conciliar e integrar las expectativas personales y profesionales con las expectativas de la organización
- Identificar aquellos puestos que tienen posibilidades de hacer carrera dentro de la empresa

Por su parte Forero (2018) refiere que es de suma importancia para las organizaciones establecer un plan de carrera para sus colaboradores ya que permite tener personal calificado y con la experiencia necesaria para ocupar diferentes cargos en las compañías. Dan oportunidad a una mejora de procesos internos, externos y el cumplimiento de objetivos organizacionales ya que los colaboradores están preparados para asumir nuevas posiciones y dar valor a los procesos y cambios que se puedan presentar.



Algunas compañías como PepsiCo, compañía multinacional del sector de alimentación y bebidas, que está presente en más de 200 países y cuenta con más de 168.000 empleados (PepsiCo Colombia, 2007), es un empleador reconocido por su enfoque en el capital humano, uno de sus principales objetivos es tener los mejores profesionales del mercado y una vez están dentro garantizar su crecimiento y desarrollo, esto como estrategia de éxito empresarial. Por tanto, PepsiCo ofrece a sus empleados herramientas puntuales para gestionar su proceso, específicamente la evaluación de desempeño, planificación de carrera, estudio 360° y encuesta de clima organizacional.

En el tercer capítulo se presenta una propuesta de plan de vida y carrera para los colaboradores de una empresa mediana, mexicana de manufactura.



Capítulo 1

Psicología Organizacional

*«Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente»
– Peter Drucker*

La psicología es un campo de conocimiento en continua evolución desde sus primeros días en los laboratorios. Su evolución es respuesta a las demandas de conocimiento sobre la conducta humana y al placer por el conocimiento mismo. La calidad de su evolución le garantizó la consolidación como ciencia que investiga al ser humano en su dimensión subjetiva y comparte sus fronteras e investigaciones con otros campos del saber (Batos y Rocha citado en Orejuela, 2014).

Habiendo iniciado su existencia dentro de los campos de filosofía y la biología, la psicología fue expandiendo su territorio hasta abarcar todas las actividades humanas, con resultados significativos en la salud, la educación, lo social y en lo laboral.

Este último, refiriéndose a la Psicología Organizacional, la cual tiene como objetivo la fundamentación, el diseño y la gestión de los diferentes procesos que permiten



una mayor eficacia de individuos, grupos y las organizaciones en su alcance más amplio, generar bienestar económico, social, de salud y psicológico a los miembros de la organización.

Tal como lo dice Aamodt (2010) la carrera de psicología industrial/organizacional es la mejor de todas, en esta carrera debemos desarrollar competencias que van más allá de la formación de psicólogo, debemos ser; abogados, contadores, detectives, coaches, mentores, asesores, estrategas, motivadores, inventores y hasta financieros.

En este capítulo vamos a revisar el concepto teórico de psicología organizacional, cabe mencionar que es difícil precisar el origen y el fundador de una disciplina, pero veremos diferentes teorías acerca del origen y una breve historia de la psicología organizacional.

1.1 Historia de la Psicología Organizacional

Para Posadas y Rodríguez (2007) el hombre ha dispuesto o creado los medios necesarios para transformar la naturaleza, satisfacer sus necesidades y asegurar la supervivencia, con el tiempo fue descubriendo que la mejor forma de llevar a cabo esto era el trabajo en grupos, en lugar del trabajo aislado.

El trabajo artesanal fue sustituido en la revolución industrial por las máquinas, las cuáles producían artículos en un nivel masivo y con un menor número de variaciones del producto. Esto formo organizaciones en la industria, ya que la posesión de los medios de producción facilitaba el agrupamiento de personas. De ahí que la aparición de los hombres de ciencia dio seguimiento a este fin y así comenzaron las investigaciones de la industria.



Resulta difícil ponerle fecha a los principios de la actividad, a la cual pueda denominarse con propiedad psicología industrial. La psicología industrial surgió por primera ocasión de la imperiosa necesidad de resolver un problema práctico; luego, las constantes crisis y exigencias estimularon su desarrollo e influjo creciente.

El objetivo de estudio es la conducta del ser humano y sus experiencias en los contextos del trabajo y la organización desde una perspectiva individual, grupal y social, es decir macro social, y el objetivo principal de esta área de la Psicología es mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores, y a partir de esta mejora optimizar el ajuste a la organización y el rendimiento en el puesto de trabajo.

Para Rodríguez, Díaz, Fuertes, Angustias, Montalbán, Sánchez y Zarco (2014) los antecedentes sociales de las primeras teorías sobre la organización se remontan a la segunda mitad del siglo XIX en EE.UU, momento en el que se inicia el trabajo fabril asalariado. Una de las características más relevantes de este contexto es el desacuerdo en torno a las condiciones laborales y el consiguiente conflicto entre empleados y patronos. Se dejó a otros ámbitos como a la organización sindical, la negociación colectiva o el desarrollo de una legislación laboral reguladora, la responsabilidad de solucionar los problemas de los trabajadores y de la comunidad en general, una de las razones que explican esta percepción sobre el funcionamiento de la organización es la manera en cómo se concibe un sistema mecánico cerrado y como sistema burocrático-despersonalizado; consideraciones que surgen, respectivamente, desde la ingeniería con la organización científica de Taylor en 1911.

De los primeros interesados en la psicología Industrial fue Frederick W. Taylor, ingeniero profesional. Taylor observa que tiene sentido rediseñar situaciones o escenarios laborales para lograr objetivos organizacionales y sobre todo era una mejor producción.



More (1980 citado en Posadas y Rodríguez, 2007) menciona tres grandes periodos en que se conformó la psicología del trabajo. El primer periodo se puede trazar de 1900 a 1940 el cuál comienza en América a partir del campo de la publicidad con Walter Dill Scott, reconociéndose a Hugo Münsterberg como el personaje que propuso el modelo para el desarrollo de la psicología industrial, tuvo su origen en la psicología experimental. Los libros *Vocación y aprendizaje* (1912) y *Psicología y eficiencia industrial* (1913), de H. Münsterberg son los primeros textos en este campo y tratan temas como “métodos de selección de personal, métodos de incremento de la eficiencia en el trabajo y técnicas de mercado y publicidad” (Hergenhahn, 2001 citado en Coronado, 2013).

Los mayores avances en este campo, como en la mayoría de las disciplinas científicas, se presentaron a partir de las guerras mundiales. En 1917, durante la primera guerra, comienza a verse la utilidad de esta área a través de las pruebas de capacidad mental como el Army Alpha y el Army Beta.

La historia del desarrollo organizacional abunda en contribuciones de muchos autores, Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971), citado en Garzón, 2005) mencionan que en el año de 1924 las investigaciones dan origen al desarrollo organizacional sobre psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA. Ahí se estudiaron los efectos de las modificaciones en las condiciones de trabajo sobre los índices de producción, se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

La etapa que va de 1940 a 1960 estuvo caracterizada por el empresario que puso énfasis no sólo en la productividad y el rendimiento, si no en la permanencia y estabilización de la fuerza de trabajo, asumiendo también la negociación con los



sindicatos fue durante la segunda guerra mundial, en 1944, la APA (American Psychological Association) reconoce el carácter científico del área y abre la División 14 of Industrial and Business Psychology, en 1970 cambió su nombre a Division of Industrial and Organizational Psychology (Forero, E. & Perilla, L. (2004).

La tercera etapa Rodríguez (1999, citado en Posada y Rodríguez 2005) refiere que estaba caracterizada por la influencia de teorías psicosociológicas enfocadas al estudio de las estructuras, tecnologías y tareas específicas en la industria incluso Dunnette (1989) consideraba que la psicología estaba provista para hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surgen de la conducta humana en la industria concluyendo que la aportación más significativa fue introducir el método científico como base para derivar decisiones que impliquen y se apoyen en la conducta humana.

En conclusión, la Psicología organizacional es fundamental para mejorar la interacción entre el trabajo, el medio ambiente, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización, por una parte, y por otra, tomar en cuenta las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera y dentro del trabajo; lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud y rendimiento y la satisfacción del trabajador (García, Rubio y Bravo, 2007).

Las transformaciones en las organizaciones giran en torno a dos pilares básicos que sustentan actualmente el éxito de éstas: los recursos humanos y los clientes, con lo que la atención de la empresa se dirige hacia la gestión estratégica de ambos y, por tanto, hacia la identificación y la satisfacción de sus necesidades.



En México un dato relevante según Olivares y González (2014) en este desarrollo de la psicología industrial es el surgimiento en la década de 1990 de la Licenciatura en Psicología Organizacional, por parte del Tecnológico de Monterrey. Todas las grandes universidades de nuestro país los alumnos de psicología tienen como área de especialización o área académica, psicología industrial, laboral u organizacional. A diferencia de esos proyectos educativos, está era una carrera orientada exclusivamente a la psicología industrial.

1.2 Definición de Psicología Organizacional

Además de máquinas y bienes materiales, una organización que quiere alcanzar sus metas requiere también y es parte fundamental, las personas y con ellos se debe hacer una selección del personal, medir el clima laboral o incluso motivar al personal para alcanzar los objetivos. Así que para tener un panorama más general del concepto de la psicología organizacional a continuación se describe el concepto por diferentes autores.

De manera interesante, el término “psicología industrial” fue usado pocas veces antes de la Primera Guerra Mundial. Por otro lado, los términos comunes para denominarla fueron “psicología económica”, “psicología de negocios” y “psicología del empleo” Koppes y Pickren (2007 citado en Aamodt, 2010). Psicología industrial, psicología del comportamiento organizacional, psicología vocacional, psicología del trabajo (Furnham, 2001).

Para Blum y Naylor (1992 citado en UNAM 2002) es la disciplina que se basa en los datos, las generalizaciones y los principios básicos de la psicología. Utiliza los métodos prescritos en la disciplina madre. Puesto que aplica las técnicas de la psicología al campo industrial y los problemas propios de ella, la psicología industrial



fórmula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones en las empresas, más que en el laboratorio.

Por su parte Schultz 1988 citado en UNAM (2002) menciona que la psicología industrial tiene mayor trascendencia, no sólo influye en la vida laboral sino también en las otras esferas, repercute también en la conducta de los consumidores, la comercialización, la publicidad de los artículos de la empresa, en la radio, en la televisión en revistas y prensa.

Esta disciplina se ha transformado denominándose en el año de 1973 psicología de las organizaciones en vez de psicología industrial.

Cabe mencionar por Londoño y Arcila (2013) que la psicología organizacional ayuda a la concepción de objetivos dentro de la empresa revisando la productividad, proyección social, cuidado del medio ambiente a partir de la conceptualización de la empresa y asesora en la creación de la filosofía y cultura organizacional. La psicología organizacional se involucra en la concepción de la empresa y a partir de este punto se definen e implementan políticas que ayuden al desarrollo organizacional a través de métodos graduales y sistemáticos del recurso humano.

Littlewood y Uribe (2018) refieren que la psicología del trabajo y las organizaciones es la ciencia que estudia el comportamiento de trabajo y contribuye al desarrollo de estrategias que mejoran el bienestar de las personas y el desempeño de las organizaciones. Un psicólogo organizacional es un especialista en selección, desarrollo de capacitación del personal, y la mejora del clima organizacional y salud ocupacional, entre otras competencias.

La Psicología organizacional es el estudio científico del comportamiento dentro del ámbito de los negocios y de la industria. Por lo tanto, está interesada en el



comportamiento de tres amplias clasificaciones de individuos: los trabajadores, los administradores y los consumidores. Es una tecnología y una ciencia aplicada y ambas utilizan en general los descubrimientos de las ciencias de la conducta para mejorar la eficacia de las organizaciones y contribuir por derecho propio a una mejor comprensión del comportamiento humano (Vargas, 2007).

Para Orozco, López, Zuleta, López, Giraldo, Gómez, Molina, Álvarez, Valencia, Ramírez, y (2013) es aquella rama que estudia los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, por ello tiene en cuenta cómo influyen los procesos organizacionales sobre la persona, adicionalmente identifica cuáles son los factores a fortalecer en los empleados para poder llevar a cabo procedimientos que velen por la buena calidad de vida organizacional y el buen desempeño de las personas.

Zepeda (1999) define a la psicología organizacional como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.

Esto se complementa con la conceptualización de Dunnette y Kirchner (2005) que consideran que la psicología de la organización es el estudio de la organización, los procesos que tiene en su interior y las relaciones que establece con las personas que pertenecen a la misma. Agregan que esta definición obliga a los psicólogos a estudiar las áreas de conflicto potencial entre las personalidades de los trabajadores como las demandas que hace la organización sobre ellos. Por su parte, Mastretta (2006) define la psicología del trabajo como un campo de estudio de la actitud, los procesos mentales, el comportamiento y la cognición, aplicados a la interacción humana en las actividades productivas.



Blum y Naylor (1968, en: Muchinsky, 1993) la definen como la aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria. Se puede decir que el desarrollo organizacional es una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte una disciplina apasionante.

La Psicología Organizacional es también el estudio de la forma en que las personas se reclutan, seleccionan y socializan en las organizaciones; de la manera en que son recompensadas y motivadas; de la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen y se comportan los líderes. También analizan la manera en la cual las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamientos de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginario o implícito de los demás en su organización. La psicología organizacional es el estudio del individuo en las organizaciones, pero también se encarga de estudiar a grupos pequeños y grandes y la influencia de la organización como un todo en el individuo. La psicología organizacional es una ciencia relativamente joven, al igual que las ciencias cognitivas, se trata de una disciplina híbrida que complace derribando fronteras disciplinarias (Furnham, 2001).

Aamodt (2010) expresa que, aun cuando se busca que la psicología aumente la productividad de las organizaciones y el bienestar de los trabajadores, existen dos perspectivas para lograrlo. La primera es la industrial, que se enfoca en la dirección hacia las competencias necesarias para realizar el trabajo, contar con trabajadores que tengan tales competencias y aumentarlas con capacitación. La segunda perspectiva es la organizacional, que crea una estructura y una cultura que motivará a los trabajadores a desempeñarse eficazmente, les dará la información necesaria para hacer su trabajo y les proporcionará condiciones seguras y que propicien un



ambiente de trabajo agradable y satisfactorio. Dunnette y Kirchner (2005) dicen que “un objetivo básico de la psicología en la industria es introducir el método científico como base de las decisiones que envuelven la conducta humana, o en la utilización de recursos humanos”

Para Saal y Knight (1988, citado en Furnham, 2001) es el estudio del comportamiento, los pensamientos y sentimientos del hombre y la mujer conforme se adaptan a las personas, los objetivos y el ambiente donde se desenvuelven en el ámbito laboral. Es un área de acción social a la vez que de investigación científica, junto con el estudio del desarrollo organizacional, se estudia una amplia temática que incluye los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del desarrollo organizacional (Guizar, 2013).

Este capítulo permitió nutrir de teorías de gran trascendencia, que de acuerdo a su momento histórico, surgen de acuerdo a las crecientes demandas no solo de la industria, sino también de procesos sociales gestados de forma incipiente al interno de las organizaciones, lo que resultó un punto de mira para diversos investigadores.

1.3 Aplicaciones de Psicología Organizacional

Aunque el objetivo de la psicología organizacional es aumentar la productividad y el bienestar de los empleados, existen dos enfoques de la manera en que esto se puede lograr.

Aamodt (2010) define que los campos de aplicación pueden ser los siguientes, psicología personal:

Se encarga de que los psicólogos y los profesionales en RH estén involucrados en el estudio y la práctica de la psicología de personal en áreas como análisis de



puestos, reclutamiento, selección de empleados, determinación de niveles de salarios, capacitación y evaluación del desempeño. Estos profesionales elijen pruebas existentes o crean nuevas que se puedan utilizar para seleccionar y ascender a los empleados. Los psicólogos organizacionales también analizan los trabajos para obtener una imagen completa de lo que cada empleado hace y a menudo designan valores monetarios a cada posición. Después de obtener completas las descripciones del puesto, los profesionales en la psicología de personal construyen instrumentos de valoración de desempeño para evaluar al empleado. Los psicólogos en esta área también examinan varios métodos que se pueden utilizar para capacitar y desarrollar.

Los psicólogos involucrados en la psicología organizacional se preocupan por los temas de liderazgo, satisfacción laboral, motivación del empleado, comunicación, manejo de conflicto, cambio organizacional y procesos de grupo dentro de una organización. A menudo realizan encuestas de actitudes de los empleados para obtener ideas sobre lo que ellos creen que son las fortalezas y debilidades de la compañía.

Otra aplicación de la psicología es la psicología ergonómica o de factores humanos: Los psicólogos en el área de factores humanos se concentran en el diseño del área de trabajo, la interacción humano-máquina, ergonomía, y estrés y fatiga física. Estos psicólogos trabajan frecuentemente con ingenieros y otros profesionales técnicos para hacer el lugar de trabajo más seguro y eficiente.

En general el psicólogo industrial aplica sus conocimientos en las siguientes áreas: Selección, colocación y entrenamiento de los empleos, eficiencia del trabajador y comportamiento del consumidor.



Importante también hay que mencionar que el estudio de la psicología abarca también: análisis y evaluación de puestos de trabajo, selección de personal, evaluación del desempeño, entrenamiento y capacitación, satisfacción en el trabajo, clima organizacional, liderazgo y supervisión, comunicaciones, psicología de ingeniería y otros (UNAM, 2002).

Uribe (2016) menciona que la psicología del trabajo se ocupa de dos grandes actividades en las organizaciones: la industrial, de gestión o de personal y la del desarrollo, organizacional o de recursos humanos. Ambas traslapan en algunos temas y no son fáciles de identificar o separar.

Los psicólogos participan en diferentes escenarios, tienen cabida en casi todo tiempo de organización e industria, en el sector privado como bancos, industria química, manufactura, en el sector público.

Littlewood y Uribe (2018) refieren que entre las principales actividades del psicólogo en la organización destacan:

- Reclutamiento y selección de talento
- Administración de sueldos y compensaciones
- Conservación y compensación del personal eficiente
- Desarrollo de prácticas justas del capital humano
- Mejoramiento de las habilidades y competencias del personal
- Desarrollo del personal diverso, competente y calificado
- Reducción de la rotación y el ausentismo
- Eliminación del hostigamiento, acoso laboral, violencia discriminación
- Generación de ambiente de equipo y clima organizacional



El gran reto en el ejercicio del psicólogo organizacional al interior de la empresa (ya sea como: Gerente de Gestión Humana, Director de Selección, Director de Capacitación, Asistente de Gestión Humana, Compensación y Beneficios, Salud Ocupacional, Servicio al Cliente, etc.) está en aportar al desarrollo de tales mecanismos, para sí mismo como para los demás individuos que conforman la organización, lo cual sólo es posible a partir del reconocimiento de la influencia que el clima y la cultura organizacionales ejercen sobre el psicólogo como actor participante e inmerso en cada ámbito empresarial particular.

Para Robbins (2009) los primeros psicólogos industriales u organizacionales se enfocaron en factores que impedían un desempeño correcto en el trabajo como la fatiga, el aburrimiento o las condiciones de trabajo. En épocas más recientes se han enfocado en aspectos más individuales como aprendizaje, motivaciones, personalidad, actitudes, aptitudes, emociones y algunos propios de una organización como capacitación, liderazgo, toma de decisiones, evaluaciones de desempeño, técnicas de selección, planes de trabajo y estrés laboral, con esto podemos ver que no solo se ven el aspecto individual, sino que somos creadores de condiciones laborales dentro de una organización.

Vamos a revisar un día típico en la vida de las personas:

Trabajo	8 horas
Traslado al trabajo	1 hora
Ver TV	3 horas
Dormir	8 horas
Preparar alimentos y comer	2 horas
Otras	2 horas
TOTAL	24 HORAS



Nos damos cuenta de que un tercio del día están en el trabajo y eso sin contar el trayecto al mismo, por lo tanto, la psicología industrial u organizacional ha tomado mayor relevancia ya que se puede impactar positivamente en la vida de otras personas ya que si son felices en este ámbito pueden tener mejor calidad de vida. (Aamodt, 2010).

En la psicología organizacional se cumple con varias funciones una de ellas es investigar el recurso humano disponible en el mercado laboral que desee y pueda eventualmente incorporarse como personal de una empresa, también se encarga de las siguientes tareas, y funciones como lo plantea: Peña, Caroño & Zuleyma (2006):

- Analizar cargos y tareas
- Atraer el personal a la organización (reclutamiento).
- Determinar las personas más adecuadas (selección).
- Ubicar el personal en las en las posiciones que previamente se han diseñado (descripción y análisis tanto de cargos como de tareas).
- Que el personal que ingrese a la organización se adapte y progrese en ella, mejore y demuestre sus competencias y desarrolle un plan de su carrera.
- Evaluación e información de retorno del desempeño
- Trabaja para que las salidas de la organización se efectúen son satisfacción (jubilación, despidos o renunciaciones).
- Colaborar en el diseño y aplicación de los planes de compensación y beneficios para los recursos humanos de la organización”
- Aplica las habilidades cognitivas y conductuales para observar, describir, analizar, diagnosticar y resolver los problemas o conflictos en las interacciones humanas y asegurar un buen clima y desarrollar la cultura organizacional.
- Poseer una visión sistémica y holística del comportamiento humano en la organización y de esta, dentro del entorno social, legal y cultural.



La psicología organizacional es un capital con enorme valor, aunque no sea tangible como el área de ventas, por ejemplo, sin embargo, es la mano de obra e intelectual la que es capaz de convertir la materia prima en cualquier producto.



Capítulo 2

P lan de vida

*“Quien tiene un porqué para vivir, encontrará casi siempre el cómo.”
-Nietzsche”*

2.1 Definición de plan de vida

Un plan de vida supone objetivos de una persona que quiere lograrlos a corto, mediano o largo plazo. Cabe mencionar que un proyecto de vida no es lo mismo que un plan de vida ya que el segundo es el conjunto de proyectos que queremos cumplir a lo largo de nuestra vida.

Suele incluso constituir una idea filosófica muy antigua, Sánchez (2005) menciona que está constituido por un sistema de objetivos que justifican la plenitud o la existencia de un individuo, analizada en su totalidad.

En el devenir histórico de nuestra especie se ha constituido, en su complejidad y variaciones, nuestra condición como seres humanos, perfilándose más allá de la incertidumbre, los dilemas y las crisis tal como lo menciona Acosta (2017) los atributos que actualmente nos definen y distinguen no solo en lo general si no de manera singular por nuestros logros, los acontecimientos cotidianos, vivenciados representa el punto de origen para encontrar las causas, razones, intenciones y



motivos que posibilitan el proceso de búsqueda y descubrimiento de algún porqué del existir.

Frankl (2015) refiere que el hombre le busca sentido a su vida por medio de diversos factores que nos rodean, por ejemplo: el trabajo, la profesión, la familia y la sociedad. El poder sentir que formamos parte de algo nos hace experimentar el estar completos, saber que todo lo que necesitamos para que nuestra vida tenga un sentido está en nosotros mismos. Cada persona tiene un sentido de vida individual y lo que lo motiva son sus metas, objetivos o proyectos.

Así que a continuación mostraremos como cada autor expone diferentes procesos para alcanzar estos objetivos.

Un plan de vida puede incluir diferentes dimensiones: espirituales, económicas, afectivas, profesionales o personales. Un plan de vida tiene estructura, ya que tiene pasos a seguir, las personas piensan en donde quisieran estar en 5, 10 o más años.

Es entonces para Velázquez (2014, citado en Vásquez, 2017) un conjunto, “lo que el individuo quiere ser” y “lo que él va a hacer” en determinados momentos de su vida, así como las posibilidades de lograrlo que desempeña, una función de integración direccional, valorativa e instrumental, de las orientaciones de la personalidad, con los modos posibles de su realización concreta en la actividad, conservando la unidad de sentido general de toda la personalidad.

Para Blanco (2010) el plan de vida debe verse como un proceso, el cual es un conjunto de actividades que partiendo de insumos sufren una transformación y arrojan un resultado. Este proceso se divide en cuatro partes; primero se realiza un diagnóstico, es decir un autoconocimiento o exploración de mis factores favorables



y factores desfavorables, posteriormente una formulación que tiene que ver con la visión de la vida; es la proyección trascendente, los sueños, los ideales, aspiraciones, deseos que nos conectan con el futuro para dar paso a su ejecución que refiere básicamente a la acción o el alcance de los objetivos, así mismo a implementar las estrategias que se tienen de cada uno de ellos y finalmente una evaluación en la que se cambian las estrategias de no haberse alcanzado los objetivos.

Para diseñar tu plan de vida necesitas definir objetivos vitales y profesionales, que marquen el proceso para tu desarrollo. Estos objetivos deberán cubrir cuatro áreas de contacto: contigo mismo, con tu familia, con tu proyecto emprendedor y con la sociedad. Además, para elaborar dicho Plan, necesitas definir: ¿Quién eres?, ¿En dónde has estado?, Tu análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), ¿Cuáles son tus valores?, ¿Cuál es tu misión y tu visión personales?, Áreas funcionales, ¿Cuáles son tus objetivos?, ¿Qué es un emprendedor?, Habilidades emprendedoras, ¿Qué es una empresa?, Estrategias para alcanzar tus metas, ¿Cuál es el plan de acción que te permitirá alcanzar tus objetivos?, ¿Qué indicadores utilizarás para saber si estás cumpliendo con tus objetivos?

El proyecto de vida no sólo es un modelo ideal de las actividades futuras, sino un modelo en vías de realización que solo es posible a partir del funcionamiento adecuado de los mecanismos de autorregulación de la personalidad. Dicho por D'Angelo (1986) es la estructura que expresa la apertura de la persona hacia el dominio del futuro, en sus direcciones esenciales y en las áreas críticas que requieren de decisiones vitales. De esta manera, la configuración, contenido y dirección del Proyecto de Vida, por su naturaleza, origen y destino están vinculados a la situación social del individuo, tanto en su expresión actual como en la



perspectiva anticipada de los acontecimientos futuros, abiertos a la definición de su lugar y tareas en una determinada sociedad.

Un plan de vida puede investigarse como una formación psicológica del individuo en su contexto social, además este puede ser analizado como un fenómeno macro-social.

La elaboración de un plan de vida debe considerar aspectos tales como: el entorno y conocimiento de la persona; búsqueda de información para satisfacer las inquietudes y posibilidades que nos rodean para alcanzar las metas propuestas y la flexibilidad que no debe faltar, pues los seres humanos poseen múltiples intereses, habilidades y la capacidad de rectificar demás los resultados no depende solo de una persona. Al definir un plan de vida las personas podrán defender lo que piensan, sus intereses y formarse un carácter menos vulnerable al medio.

El plan de vida para Kuiru, (2014, citado en Velásquez y Macedo 2014) es un instrumento de planificación estratégica, colectivo diferencial e integral de una organización, que parte de una reflexión sobre su cosmovisión e historia para determinar cuál es la visión de futuro, que desea alcanzar, su concepción de desarrollo define las estrategias y acciones para alcanzarlo.

Para cumplir metas y objetivos se requiere analizar los medios, visualizar las herramientas posibles que permitan el logro y hace una óptima toma de decisiones. El plan de vida es una herramienta que tiene como fin el orientar el crecimiento personal, identificando las metas que se desean lograr y las capacidades. (Casas, 2018).



Es entonces el arte y disciplina de conocerse a sí mismo para detectar las fortalezas y debilidades para auto dirigir el propio destino al funcionamiento pleno de las capacidades motivacionales y objetivos de la vida en sus diferentes áreas. En este plan de vida se plasman todos aquellos ideales que se deban cumplir tomando en cuenta los diferentes ámbitos de la vida del individuo, implica el contemplar las consecuencias de nuestros actos, el tener valentía, de ser entregado y tomar decisiones.

Cabe mencionar que los psicólogos han comparado el plan de vida con el plan de carrera en cuanto a que un negocio o emprendimiento comercial tiene sentido siempre que permita a su impulsor satisfacer ciertas necesidades personales.

Por ello a continuación se define qué es un plan de carrera y la importancia de este.

2.2 Definición de plan de carrera

Actualmente en la sociedad la preparación del talento humano en las organizaciones se convierte un factor importante e indispensable, los colaboradores deben estar conscientes que la superación dentro de una empresa depende en gran medida del esfuerzo realizado para asimilar nuevos conocimientos, adquirir nuevas habilidades y ponerlos en práctica adecuadamente en el trabajo.

En vista del entorno globalizado que se encuentran las organizaciones, deben estar informadas y a la vanguardia para ser altamente competitivos en el mercado laboral. De manera que se hace necesario que posean programas que permitan “planear el futuro profesional” del personal, fomentando la carrera dentro de la empresa tarea que debe ser compartida simultáneamente entre la empresa y el colaborador, los empleados deben tener claras sus expectativas de superación y la institución a su



vez tener la responsabilidad social de cumplir con el compromiso de diseñar los planes y aplicarlos en la organización.

El recurso humano es el activo esencial para el funcionamiento de una organización, por consiguiente, la motivación, la capacitación y la participación 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.

Un plan de carrera en las grandes organizaciones modernas se realiza con el propósito de incrementar la contribución gerencial y directiva, para disminuir la rotación y desarrollar las capacidades y habilidades.

Existen planes de muy distinta índole, que van desde un plan de sucesión para asegurar que atrás de cada puesto clave de la organización exista uno o varios candidatos suplentes en caso de una promoción de la persona del puesto clave o una vacante por rotación; hasta programas sofisticados de capacitación y desarrollo desde los niveles de línea hasta los de supervisión. Muchas veces estos últimos se confunden con los programas de capacitación. La diferencia es que los planes de carrera son de largo plazo y presentan un programa definido de capacitación para los distintos niveles.

Casares y Siliceo (2005) actualmente las tendencias en la planeación de carrera dentro de las organizaciones es la siguiente:

a) De planear la carrera de los altos niveles a incluir a todos los miembros de la organización.



- b) De hacer una planeación con caminos perfectamente definidos a presentar caminos flexibles, adaptados, a las distintas áreas, niveles y personas.
- c) De sólo tomar en cuenta la planeación de los que tienen alto potencial a desarrollar programas para todos.
- d) De tener programas definidos y en bloques a considerar la planeación de carrera como un proceso, en donde no sólo se contemplan eventos programados, sino una actividad permanente de la organización de asesoría, desarrollo, capacitación y todo encausado dentro de la planeación de los recursos humanos de la empresa.
- e) De considerar la planeación de carrera como un beneficio o prestación a considerar como una forma de dirigir los recursos humanos de la empresa.

Existen tres elementos básicos en el diseño de un plan de carrera detallado: Conocimientos, acciones sugeridas y responsables o herramientas de apoyo.

De León (2014) define la planeación de carrera como “el diseño de un esquema teórico sobre el cual sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen requisitos para ir pasando de un nivel a otras instancias que conformarían los pasos a seguir por todos los participantes del programa.

Sus principales características son: Respaldo y compromiso de la alta dirección. El plan debe ser ordenado, sistemático y lógico, debe contar con un seguimiento constante, debe basarse en la política de Recursos Humanos (formación, retribución, sistemas de desempeño), el plan debe basarse en la planeación estratégica de la organización, deben establecerse metas y objetivos del empleado, estrategia utilizada, la legislación laboral, es decir, el entorno económico social.



Mondy y Noe (2005) refieren que los principales objetivos son: El desarrollo eficaz del talento disponible, los colaboradores se comprometen más con su desarrollo que forma parte del plan de carrera y así entender mejor el propósito del desarrollo, evitar la marcha de empleados de gran valía, sin sustitutos adecuadamente preparados, reducir las contrataciones de personal experto, externo a la empresa, con grandes costes y compleja adaptación a la organización, satisfacción de las necesidades específicas del desarrollo de los empleados, los empleados llegan a sentir la satisfacción al cubrir la necesidad de desarrollo personal por lo que genera una actitud positiva en el empleado además de sentirse contento y comprometido con la organización, mejoramiento del desempeño, el empleo mismo es la influencia en el desarrollo de la carrera, aumento de la lealtad y motivación de los empleados, lo que produce una disminución de la rotación y finalmente es un método para determinar las necesidades de capacitación de desarrollo.

Según Ventura (2012) detalla los siguientes beneficios:

Desarrolla en las personas una fuerza laboral con posibilidades de ascenso, preparación o especialización para puestos futuros, reduce la tasa de rotación del personal, contribuye en el progreso de los empleados en la organización además de elevar su auto concepto favoreciendo con ello a mejorar la productividad y la calidad del trabajo. Cuando una empresa entiende la importancia de elaborar e implementar un plan de carrera puede traer muchos beneficios para ambas partes a la organización en concreto y sus colaboradores.

Por su parte Forero (2018) refiere que es de suma importancia para las organizaciones establecer un plan de carrera para sus colaboradores ya que permite tener personal calificado y con la experiencia necesaria para ocupar diferentes cargos en las compañías. Dan oportunidad a una mejora de procesos internos, externos y el cumplimiento de objetivos organizacionales ya que los colaboradores



están preparados para asumir nuevas posiciones y dar valor a los procesos y cambios que se puedan presentar.

Con las nuevas tendencias de la gestión humana las empresas requieren una mayor participación de los colaboradores, el plan carrera es una de estas tendencias que consiste en que una persona crezca dentro de un área o en la organización por medio de la planeación de rutas profesionales teniendo en cuenta las necesidades, intereses y potencial de cada uno de los colaboradores (Molano, Riaño, Gelvis, 2015).

El desarrollo de un plan de carrera es un tema que se ha venido estudiando hace ya varios años. Algunos autores como Shein (1982) el cual es uno de los pioneros en escribir sobre el tema, brinda una amplia muestra del concepto, sus etapas y modelos entre otras cosas. Planteando la idea de que todo sistema empresarial debe estar direccionado por una visión y visión, que guíe el camino para el desarrollo de las empresas, es importante que el departamento de RH de éstas, logre encajar la misión y visión de la empresa con la visión y misión de los empleados y a su vez las necesidades de ambos, con el fin de lograr un funcionamiento fluido del sistema. Esto quiere decir entonces, que el desarrollo de carrera se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de RH, como evaluación de desempeño y planeación de RH (Chiavenato, 2002).

El plan de carrera diseña varios objetivos, por mencionar algunos evita la marcha de empleados de gran valía, desarrolla sustitutos adecuadamente preparados, reduce las contrataciones de personal experto externo a la empresa, con grandes costes y compleja adaptación a la organización, evita la generalización de la idea que determinados rendimientos y resultados destacados no son valorados por la organización, siendo finalmente un plan de carrera para Gan y Berbel (2007) un



desarrollo que se le da al personal dentro de un área determinada (económico-financiera, ventas, recursos humanos, etc.) muchas veces se dan movimientos en los que el trabajador se promociona a un puesto de trabajo en un departamento distinto. Estos movimientos pueden tener como objetivo adquirir unas competencias determinadas, que se dan en ese puesto, o unos conocimientos técnicos que pueden ser útiles para desempeñar un puesto de trabajo en su departamento original.

Lo más importante según Alles (2005, citado en De León, 2014) es:

- Conocer las metas personales y profesionales de los empleados dentro de una organización
- Conciliar e integrar las expectativas personales y profesionales con las expectativas de la organización
- Identificar aquellos puestos que tienen posibilidades de hacer carrera dentro de la empresa

Los pasos para seguir son:

- a. Diseñar las rutas de carrera en la empresa
- b. Orientar el plan de carrera hacia objetivos y metas reales
- c. Comunicación de la existencia del plan de carrera dentro de la organización

Se determinan por cuatro formas o rutas para diseñar el plan de carrera esto depende del tamaño de la organización y naturaleza de los cargos, por ejemplo:

a) Ruta ascendente: se utiliza para la elaboración de planes de carrera, por lo que un colaborador avanza ascendentemente a través de una línea de cargos bien definida el ser promovido a una posición superior:

b) Ruta de expansión: se entiende que el colaborador hace carrera, esta se hace más exitosa aún sin ser promovida, en su mismo puesto, logra reforzarlos con



nuevas técnicas, habilidades, conocimiento y así aplicarlo a una nueva metodología de trabajo, mejorando la calidad del trabajo.

c) Ruta de desplazamiento lateral: asignación a otra posición que no tengan mayor nivel jerárquico ni remunerativo al que ocupaba sin embargo el trabajador se siente valorado porque considera que puede desenvolverse en otro puesto de trabajo.

d) Ruta por Competencias: En esta ruta los empleados deciden contribuir con sus habilidades y conocimientos sin ceñirse rutas anteriores. Este nuevo modelo es visto como incentivo para que las personas se interesen por descubrir las habilidades y capacidades que poseen para desempeñar en determinado puesto de trabajo.

La planeación de un plan de vida y carrera según Armendáriz (1996) se basa en los siguientes aspectos:

- ✓ Realizar un diagnóstico integral
 - Identificar las necesidades propias; realizando un análisis de prioridades para poder satisfacer las necesidades.
 - Clarificación de valores; esto nos sirve de referencia para establecer los límites para cubrir las necesidades
 - Identificación de fuerzas y recursos; esto significa reconocer nuestras actitudes, habilidades físicas y mentales y además los recursos materiales, económicos y sociales.

- ✓ Auto motivación
 - Selección de nuestros objetivos
 - Clarificación de las metas; analizando la factibilidad y verificando los avances y realizando los ajustes necesarios.
 - Haciendo conscientes los sentimientos involucrados en la obtención de los objetivos.



- ✓ Auto dirección
- El convertir los objetivos a largo plazo en metas tangibles y cuantificables.
- Comprometerse en acciones que aseguren la consecución de las metas, manejando el tiempo para el logro de los objetivos, pero sin renunciar a la vitalidad o sea manteniendo el equilibrio.

2.3 Aplicación de plan de vida y carrera

El recurso humano maduro tiene la capacidad de planificar su vida y carrera. Para la planeación de vida y carrera es fundamental el señalamiento de nuestros objetivos vitales y profesionales que marquen los pasos en el crecimiento de la persona. Existen cuatro áreas importantes que tratar en la planeación de vida y carrera:

- Conmigo mismo
- Con la familia
- En el trabajo
- Medio Ambiente

Los según Barragán (2001) criterios para guiar el proceso de planeación de vida y carrera de los empleados son los siguientes:

1. Orientar el camino, las metas personales y profesionales como empleados dentro una organización.
2. Conciliar e integrar las expectativas
3. Armonizar el desarrollo personal y profesional, con las necesidades y exigencias, del entorno socio-económico.
4. Evaluar los logros y deficiencias, a la luz del proceso de planeación



5. Adaptar permanentemente el proceso de planeación, a los cambios y exigencias del entorno organizacional y social.

A continuación, se describen diferentes investigaciones que competen a la aplicación del plan de vida y carrera en diferentes sectores empresariales, el objetivo como se podrá notar es distinto, por qué la aplicación de carrera y plan de vida es muy amplia.

Campos, Del Pilar y Orietta (2015) elaboraron un programa de carrera para incrementar la retención en el nivel mando medio a gerencial mediante la identificación y desarrollo de potencialidades en colaboradores del nivel mando medio a gerencial (ingenieros senior, jefes de proyecto, líder de disciplina y gerentes), de una organización en estudio del sector consultoría en ingeniería, alineando a los objetivos y competencias de los colaboradores con la estrategia de la organización

Por su lado Iglesias (2000) elaboró un estudio de tipo descriptivo con el objetivo de diseñar un modelo de planificación de carrera orientado a niveles gerenciales basado en el enfoque de competencias en la empresa Digas Tropiven S.A. Caracas, Venezuela. Mediante el estudio se utilizó un instrumento de medición con preguntas cerradas a una muestra de seis personas. De los resultados obtenidos indican que la población evaluada que las competencias estudiadas se encuentran en un 66% de la población, lo que quiere decir que de seis personas solo cuatro se les aplicará el programa de desarrollo. Las otras dos personas evaluadas no obtuvieron el porcentaje mínimo requerido a la escala de aceptación.

De manera que se llegó a la conclusión que los individuos identificados como potenciales candidatos poseen un nivel de competencia por debajo del óptimo. Por último, se recomendó desarrollar en mayor medida las competencias técnicas, ya



que estas se encuentran debajo de lo requerido en el comportamiento de los individuos.

Compañías como PepsiCo, compañía multinacional del sector de alimentación y bebidas, está presente en más de 200 países y 168.000 empleados (PepsiCo Colombia, 2007), es un empleador reconocido por su enfoque en el capital humano, uno de sus principales objetivos es tener los mejores profesionales del mercado y una vez están dentro garantizar su crecimiento y desarrollo, esto como estrategia de éxito empresarial. Por tanto, PepsiCo ofrece a sus empleados herramientas puntuales para gestionar su proceso, específicamente la evaluación de desempeño, planificación de carrera, estudio 360° y encuesta de clima organizacional.

Del mismo modo Kimberly Clark, multinacional de sector higiene y salud, con marcas reconocidas como Huggies, Kotex, Kleenex y Scott (Kimberly Clark, 2016); tiene una estrategia mundial basada en Recursos Humanos, conviene destacar que se creó un área denominada Global Performance Management, la cual trabaja en pro de que todos los subsistemas del área sean un factor fundamental y estratégico en la toma de decisiones, siendo el plan de gestión por competencias y los planes de desarrollo de carrera una herramienta primordial para alcanzar sus metas.

Para sostener el crecimiento y la atención hacia sus clientes Coca Cola (2018) constantemente busca formas de innovación en sus procesos y productos, lo que conlleva la responsabilidad de invertir en capacitación sus colaboradores. Sus colaboradores cuentan con un plan de desarrollo que fortalece las competencias de liderazgo, funcionales y técnicas. Con el objetivo de determinar qué formación es más adecuada para cada uno, realizan diagnósticos para detectar necesidades de capacitación mediante herramientas como assessment, evaluación 360° y entrevistas conductuales; posteriormente diseñan el estilo de aprendizaje personalizado que se compone de experiencias críticas a través del trabajo,



procesos de colaboración como retroalimentación, acompañamientos, mentoring y coaching, así como de capacitación sincrónica y asincrónica.

Por su parte Nestlé (2019) refiere que hay tres factores que influyen en el desarrollo de carrera:

Factores clave: No son negociables, se refieren a las características que debes tener para sacar el máximo provecho de las oportunidades que tenemos que ofrecer. Incluye un rendimiento sostenido de conocimientos y habilidades relacionadas con tu función y negocios, además de las habilidades de liderazgo y experiencia.

Aceleradores: Características determinantes de la velocidad de la progresión y el nivel de desarrollo de cada empleado. Esto incluye la flexibilidad para moverse entre los departamentos y funciones, la capacidad de establecer una red de contactos, la apertura a nuevas experiencias y la movilidad.

Oportunidades: Los factores que dependen de las circunstancias externas y actividades para empresas. Las oportunidades pueden surgir de nuevas responsabilidades, nuevas funciones y nuevos proyectos internacionales.

Barragán (2001) realizó una investigación con el objetivo de resaltar la importancia del personal clave dentro de una empresa multinacional del sector privado a través de la elaboración de un procedimiento aplicable al desarrollo del plan de vida y carrera de los empleados VIP'S.

Como conclusión que un adecuado plan de vida y carrera para los empleados con potencial muestra beneficios tanto para el empleado como para la organización ya que se ha comentado; teniendo personal para la sucesión de los puestos clave.



El plan de vida tiene muchas funcionalidades, las empresas ya no tienen planes de carrera solo para mantener la competitividad, además lo utilizan para subsistir, retorno de capital, no se debe de perder de vista que el recurso humano es clave en los objetivos estratégico.



Capítulo 3

P ropuesta

3.1 Justificación

En las empresas se generan un elevado número de situaciones que producen tensión y que se relacionan con una serie de factores que se pueden clasificar en diferentes factores, por ejemplo: factores relacionados con el exterior, la situación sociopolítica del país y los relacionados con la propia organización.

Este último factor emerge de la rutina de la empresa, como son los procesos de producción, decisiones comerciales, contrataciones, creación de nuevos puestos o índice rotación. Las organizaciones se exponen a un análisis crítico para determinar las causas de rotación, por ejemplo: la falta de seguimiento o supervisión, un clima laboral desfavorable, falta de crecimiento para los empleados y salarios competitivos.

Aunado a ello, específicamente hablando de las empresas familiares hay tres características importantes, 1) más del 50% de los miembros son parte de la familia, 2) los familiares ocupan los puestos directivos y 3) existe la conciencia de que la empresa será transferida a las siguientes generaciones, sin embargo se vuelve una



situación que pone en riesgo la gestión de calidad de la empresa cuando los familiares que serán impuestos no cubran el perfil para atender a las demandas, (Gallo 1995, citado en Burgoa, Herrera, & Treviño, 2013). En este sentido las empresas deben considerar atraer personal con ideas, con habilidades y competencias, más allá de los lazos sanguíneos o bien crear un plan de vida y carrera para el personal de la empresa siguiendo la estructura organizacional, desde la alta dirección hasta el nivel operativo.

De acuerdo al INEGI (2015) la vida de una empresa familiar es de apenas 25 años, siendo las causas diversas como: cambio de razón social, ubicación, la coordinación de múltiples funciones de planeación y ejecución, en distintas áreas que van desde los aspectos fiscales, humanos, hasta las ventas, siendo aspectos ejecutados por accionistas, dueños o directivos.

Siendo el personal el recurso más importante de una organización, cabe mencionar que es de vital importancia que contemplen visualizarse de manera integral, ofrecerles un crecimiento profesional y personal en la organización.

Específicamente se expone lo siguiente como antecedentes al desarrollo de esta propuesta y algunos factores contemplado para su elaboración como: el horario, dentro de la antigüedad ha sido el poco o nulo desarrollo que perciben dentro de la empresa ya que en las ofertas de la competencia les han dado ha firmar una carta de Plan de Carrera. Esta propuesta agregaría un valor para no perder recursos económicos en capacitación, reclutamiento y selección.

Se realizará una propuesta en general para todos los puestos.



3.2 Objetivo

Proponer un modelo de intervención que conforme un plan de vida y carrera en el personal del ámbito organizacional.

3.3 Alcances y límites

La presente señoría se puede aplicar a empresas familiares mexicanas con menos de 100 empleados.

El programa está dirigido al personal administrativo y operativo de acuerdo con los siguientes niveles jerárquicos:

- Nivel jefatura: puestos en los que se asume la responsabilidad de impulsar, organizar, supervisar y controlar las actividades del departamento, área, oficina o personal a cargo siguiendo las directrices institucionales; o aquellos que implican la aplicación de una profesión específica. (Niveles del II al V)
- Nivel técnico: puestos cuyas funciones exigen el desarrollo de actividades en labores técnicas y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología. (Niveles del VI al VIII)
- Nivel operativo: puestos que por la naturaleza de sus funciones implica el ejercicio de actividades no especializadas que se caracterizan por el predominio de las labores manuales. (Nivel IX)



De acuerdo a las características descritas, quedaron los siguientes niveles de puesto en la empresa:

NIVEL PUESTO	PUESTO
I	DIRECCIÓN GENERAL
II	DIRECTIVO
III	GERENCIA SR
IV	GERENCIA
V	JEFATURA
VI	COORDINACIÓN
VII	ANALISTAS
VIII	AUXILIARES
IX	OPERATIVOS

3.4 Actividades

A continuación, se describen los pasos que se realizaron para la propuesta de tener un Plan de Vida y Carrera en la empresa:

1. Definición de Catálogo de Puestos

El catálogo de puestos es la base para poder realizar la estructura de la empresa, en este catálogo se plasma el nivel de puesto, área, departamento, quiénes son los puestos a los que supervisa y por otro lado, a qué puesto reportan, es lo que se debe plantear antes de realizara el organigrama.

- Definir catálogo de puesto de acuerdo a estructura organizacional establecido (Anexo 1)}



2. Definición de competencias jerárquicas

Una vez que se tiene el Catálogo de puestos, si la administración del departamento de recursos humanos se realiza bajo el esquema de competencias laborales, es necesario realizar la definición de competencias por nivel para que el proceso de selección, capacitación, evaluación y desarrollo, se base en este modelo:

- Crear competencias por nivel organizacional (Anexo 2)

3. Definición de perfiles y descriptivos de puesto bajo el esquema de competencias laborales

Definir descripción general del puesto en el área

- A quién reporta
- A qué área pertenece
- Principales funciones y actividades del puesto
- Objetivo del puesto

Perfil del candidato

- Definir nivel de conocimiento requerido (es indispensable para que el candidato pueda desempeñar sus funciones) y deseado (se puede capacitar para que el candidato lo tenga)
- Definir formación académica
- Definir competencias



- Definir experiencia laboral
- Definir habilidades

(Anexo 3)

4. Definir las familias de puesto.

Esta división es otros de los resultados del Catálogo de Puestos, en el cual, como se puede ver en el Anexo 1, está el Área y Departamento al que pertenece el puesto. De acuerdo con la formación y/o experiencia del colaborador, podrá pertenecer a un Área, ejemplo: si el colaborador es Contador, su área podrá ser la de Administración y Finanzas y en esta área existen diferentes departamentos:



Al tener delimitadas las familias de puesto por áreas y departamentos, será más fácil realizar el mapa de crecimiento que tiene un puesto.

Otra herramienta que vamos a utilizar es la Matriz de Puesto – Carrera, (Anexo 4) en este archivo lo que vamos a delimitar es la formación de los colaboradores para poder ver en qué otro puesto pueden desenvolverse.



5. Definir los tipos de crecimiento.

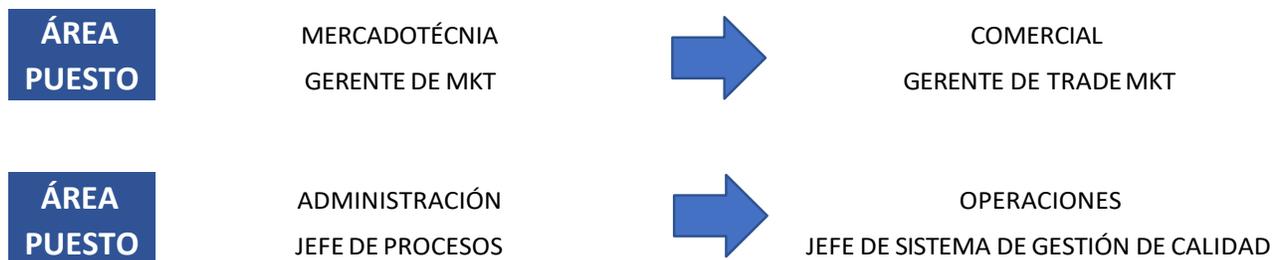
Como ya vimos, existen diferentes tipos de crecimiento en el Plan de Carrera, a continuación vamos a revisar cuáles son:

A) Planteamiento de **crecimiento ascendente en jerarquía**

Este tipo de crecimiento se refiere a los puestos que podrán subir de nivel, sobre una misma área. (Anexo 5)

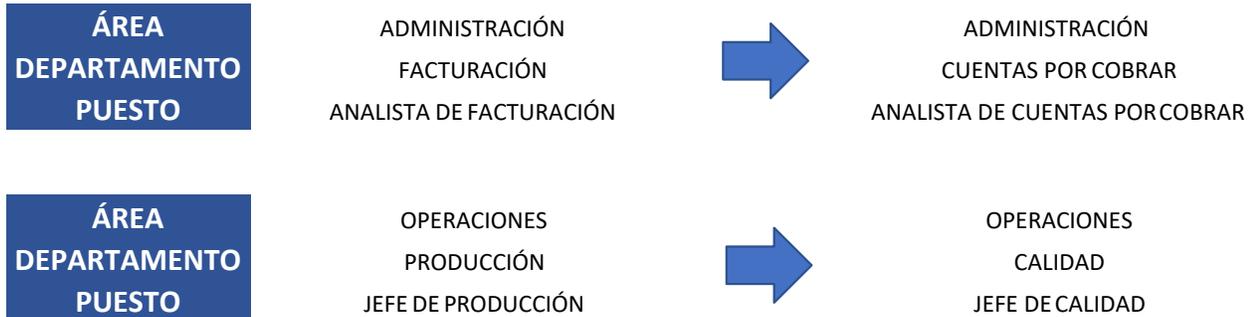
B) Planteamiento de **crecimiento lateral por área**

Para realizar un crecimiento lateral, la base será la Matriz Carrera – Puesto, (Anexo 4), en esta matriz, podremos ver cuáles son los puestos que comparten la misma formación y de acuerdo a esta formación base se puede mover un colaborador, este tipo de movimiento generalmente no implica ningún incremento de sueldo.



C) Planteamiento de **crecimiento lateral por departamento**

Este movimiento es similar al de movimiento lateral por área, solo que aquí no cambia de área, es un cambio de departamento y nuevamente se debe revisar si tiene la formación base para poder desempeñarse en otro departamento, ejemplo:



D) Planteamiento de **crecimiento por especialización**

Este tipo de crecimiento no implica cambio de nivel, área o departamento, el colaborador comienza un plan de capacitación para especializarse en su puesto, con este tipo de crecimiento se reconoce el desempeño del colaborador, algunas opciones son pagar una maestría, diplomados o cursos.

6. Metodología del planteamiento de Plan de Vida y Carrera

El Plan de Carrera no es para todos los colaboradores de la empresa, se debe revisar quiénes son los candidatos idóneos.

Los pasos que se proponen en la metodología son:

- Identificar aquellos puestos que tienen posibilidad de crecimiento ascendente, cambio por área, cambio por departamento o especialización.
- Entrevista de expectativas profesional y personales del colaborador (Anexo 6)
- Orientar plan de crecimiento con base en metas y objetivos de acuerdo a la realidad de la organización
- Realizar la Detección de Necesidades de Capacitación de acuerdo al puesto a crecer (Anexo 7)



- Elaborar plan de capacitación (Anexo 8)
- Realizar evaluación de desempeño (Anexo 9)
- Dar seguimiento continuo

Elaborar reporte final del candidato con los siguientes datos:

- Edad
- Formación
- Antüedad en la organización
- Análisis de entrevista de expectativas profesionales y personales
- Puntaje de evaluación de desempeño
- Porcentaje de ausentismo en el último año

7. Conocimiento del Programa de Plan de Carrera

- Campaña de comunicación y sensibilización con VoBo de la Dirección General
- Platica informativa sobre el nuevo programa de Desarrollo Organizacional de Plan de Carrera
- Información a los colaboradores que fueron seleccionados de acuerdo a los resultados para poder comenzar un Plan de Carrera

3.4 Comentarios Finales de la propuesta

La implementación de un plan de carrera puede implicar diferentes cambios en la organización, creación de nuevas posiciones, entrenamiento constante y supervisión de alguien que jerárquicamente represente mayor experiencia.

El plan de carrera es por supuesto una herramienta de gestión de talento humano. La entrevista de expectativas profesionales y personales es de suma importancia



para identificar la planeación de la ruta de crecimiento; lo que puede para alguien ir a una conferencia o curso puede ser diferente para alguien que visualice un año sábitico para desarrollar un programa ejecutivo que impacte en la organización.

Es también un proceso de gestión del cambio; implica trabajar con y para las personas en la aceptación y asimilación de los cambios que conlleva su crecimiento y el impacto en la organización es sumamente importante que se cumplan los objetivos acordados para dar formalidad y seriedad a la implementación de su plan de carrera.



Conclusión

La planeación de carrera laboral es un proceso sistemático y permanente en el que interviene en primer lugar la persona misma como responsable de su vida personal y profesional, pero que es útil contar con la asesoría especializada de alguien que le de un espacio de reflexión y evaluación de los avances, cambios y logros de su propia carrera laboral.

Como se puede concluir una de las mejores estrategias para atraer y retener el talento en las empresas es ofrecer a los trabajadores la posibilidad de desarrollar un plan de carrera. Es importante reconocer que obtener el trabajo que se desea puede requerir movimientos laterales, transferencias departamentales y promociones de trabajo a lo largo del camino. El asesoramiento de un supervisor o de un empleado con más experiencia, probablemente con un puesto superior al suyo en el organigrama, será de gran ayuda.

Esta propuesta permite cubrir las necesidades de recursos humanos de manera inmediata con personal capacitado. Aumenta el interés del trabajador por mantenerse actualizado y en constante capacitación. Aumenta la satisfacción e identidad del personal con la empresa. Facilita la detección de necesidades de capacitación y de desarrollo organizacional. Promueve la ubicación del personal en el puesto idóneo. Disminuye la incertidumbre del trabajador respecto a su trayectoria laboral.



Esta propuesta permite que el personal en el departamento de Recursos Humanos pueda aportar valor a su trabajo ofreciendo un camino para que puedan desarrollar una metodología para realizar Planes de Vida y Carrera.

Al tener delimitados los descriptivos y perfiles de puesto se pueden realizar la Detección de Necesidades de Capacitación y actuar de forma preventiva para no correr riesgos al tener a un colaborador con falta de habilidades y conocimientos ejecutando una actividad que forma parte en un proceso y que si lo hace mal, afectará toda la cadena.

Con la entrevista inicial que se le hace al colaborador, se puede identificar cuáles son sus motivaciones y expectativas y eso lo podemos tomar como parte de su desarrollo, como vimos, una persona pasa una tercera parte de su día en el trabajo y al saber que puede crecer dentro de la empresa, ya sea subiendo de niveles de acuerdo al catálogo de puestos, especializarse en su área acudiendo a otros departamento, ejemplo; si una persona está en el área de Recursos Humanos, puede aprender de reclutamiento y selección, capacitación o nóminas y eso hace que el colaborador tenga mayor permanencia en las empresas porque sabe que no solo es un empleado más, una máquina de la que se esperan resultados adecuados, sino, que está en una empresa donde puede satisfacer sus motivaciones y es importante su desarrollo no solo laboral sino, personal con todo lo que conyeva, como mejorar su sueldo y así poder darle a su familia mejores oportunidades, aprdener nuevas cosas, proponer mejoras en su área ya que se especializará y también puede ayudar a otros colaboradores y así obtener un reconocimiento de colaborador especializado y promotor de las buenas prácticas.

El costo de la desvinculación en una empresa que no tiene implementado un área de Desarrollo Organizacional es alto (ejemplo, puede ser del 12% del valor de la



nómina) y hablando del tiempo y recursos que se dedican a remplazar al colaborador que se fue, además del costo de la capacitación cuando llegue el nuevo elemento, por lo que varias empresas desde la carta propuesta están señalando el Plan de Carrera que pueden tener para dar un panorama amplio de lo que puede lograr y así el colaborador nuevo podrá sentirse respaldado por la empresa y su desempeño será el esperado.

Al tener un Plan de Carrera en las empresas, pueden generar mayor compromiso de los empleados, menor rotación, más identidad con la empresa, la colaboración será mejor ya que todos podrán tener una visión de lo que pueden crecer y no se generará lo que he visto a lo largo de mi experiencia, algunos colaboradros no comparten su conocimiento por temor a que alguien más sepa lo que ellos y los puedan sustituir, provocando embudos de información.

Como profesionales del área de la Psocología Organizacional, nuestro compromiso es garantizar que las variables en una empresa sean las óptimas para que el colaborador sea más productivo y eso pueda generar mayor rentabilidad y menor costo a las empresas que nos contratan.

Y por último puedo decir que el Plan de Carrera no es para todas las personas, de ahí que la entrevista sea nuestra herramienta inicial para poder arrancar y posteriormente las evaluaciones de desempeño y el compromiso que vaya generando al implementarse el plan de capacitación.



Bibliohemerografía

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Acosta, S. (2017). *Logoterapia, una vida con sentido: síntesis para la fundamentación de una propuesta aplicada a la vida cotidiana*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Armendáriz, D. (1996). *Planeación de vida y carrera una alternativa para la formación de directivos*. Tesis de Licenciatura.
- Barragán, A. (2001) *Plan de vida y carrera de los empleados VIPS dentro de una empresa multinacional que permite el logro del éxito*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Blanco, G. (2010) *El plan de vida*. U.S.A.: Pleasanton
- Burgoa, T., Herrera, E y Treviño, J (2013). Estudio sobre la administración de empresas familiares en México: principales problemas y retos que enfrentan. *International Journal of good conscience*, 8 (2), 01-22. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A1.8\(2\)1-22.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A1.8(2)1-22.pdf).
- Casas, A. (2018). *Propuesta de taller para el desarrollo de un plan de vida en preadolescentes*. Tesis de licenciatura, Ciudad Universitaria. *Propuesta de taller para el desarrollo de un plan de vida en preadolescentes*.
- Casares, D., Siliceo, A., (2005). *Planeación de vida y carrera*. México: Limusa.



- Campos, F., Del Pilar y Orietta, E. (2015). Plan de desarrollo de carrera aplicado a una empresa de sector ingeniería, nivel mando medio a gerencial. Tesis de maestría
- Chiavenato (2002). Administración de recursos humanos. Editorial: Mc Graw Hill. Universidad del pacifico, Peru.
- Coronado, G. (2013). Introducción a la psicología organizacional. – UNAD. Recuperado de:http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90016/2013_2/90016_ONLINE/leccin_22_introduccion_a_la_psicologia_organizacional.html.
- D'Angelo, H. (1986). La formación de los proyectos de vida del individuo. Una necesidad social. Revista cubana de psicología, 3 (2), 31-39. Recuperado de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v3n2/05.pdf>.
- De León, L. (2014). Propuesta para la elaboración de un plan de carrera para el área operativa en un ingenio azucarero de la costa sur. Tesis de grado, Facultad de Humanidades, Escuintla.
- Dunnette, M. y Kirchner, W. (1989). Psicología Industrial. 2ª ed. México: Trillas.
- Forero, A. (2018). Propuesta de implementación de un plan de carrera enfocada a los empleados clave de Ackerman Beaumont Colombia S.A.S. Tesis de grado. Universidad Santo Tomas, Bogotá.
- Forero, E. & Perilla, L. (2004) Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. Acta Colombiana de Psicología: Colombia.
- Frankl, V. (2015). El hombre en busca del sentido. Barcelona: Editorial Herder Editorial S.L.
- Furnham, A. (2001). Psicología organizacional. México: Alfaomega.
- Gan, F. y Berbel, G. (2007). Manual de Recursos Humanos. Barcelona: Editorial UOC.
- García R., Rubio, P. y Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de



seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Revista Diversitas- Perspectivas en Psicología*, 3 (2), 301-31.

Garzón, M. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Guizar, R. (2013). Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones. México: Mc Graw Hill.

Iglesias, L. (2000). Plan de carrera diseño basado en el enfoque de competencias orientado a niveles gerenciales. Tesis inédita. Universidad Católica Andrés Bello. (Versión electrónica). Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN8906.pdf>

INEGI (2015). Esperanza de vida de los negocios en México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>.

Kimberly Clark. (2016). Obtenido de Kimberly Clark Web Site: <http://www.kclatamcarreras.com/es/who-weare.aspx> KPMG. (s.f.). Who we

Littlewood, H y Uribe, F (2018). Psicología Organizacional en Latinoamérica. México: Editorial Manual Moderno.

Londoño, F. y Arcila, M. (2013). Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad. Colombia: Universidad de Manizales.

Mastretta, G. (2006). Psicología del trabajo en la organización. México: Limusa.

Molano, J., Riaño, A., y Gelvis, G. (2015). Plan de carrera en las organizaciones. Tesis de licenciatura. Bogotá.

Mondy, R. y Noe, M. (2005). Administración de recursos humanos. (9ª edición). México: Pearson prentice hall.



- Muchinsky, P. (1993). *Psicología aplicada del trabajo: Una introducción a la psicología industrial y organizacional*. España: Desclée de Brouwer.
- Nestlé, México. (2019). *Desarrollo de carrera profesional*. México: Nestlé. <https://empresa.nestle.es/es/trabaja-con-nosotros/carrera-en-nestle/desarrollo-de-carreras>.
- Olivares, S. y Gonzales, M. (2014) *Psicología del trabajo*. México: Grupo editorial patria S.A DE C.V.
- Orejuela, J. (2014). *Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas de investigación*. Colombia: Editorial Bonaventuriana.
- Orozco, R., López, R., Zuleta., López, D., Giraldo, C., Gómez, M., Molina, A., Álvarez, L., Valencia, L., Ramírez., B y Páez, A. (2013). Rol del psicólogo en las organizaciones. 7 (11), pp. 1-17. Disponible en: <file:///C:/Users/MAMOLA/Downloads/Dialnet-RolDelPsicologoEnLasOrganizaciones-4863351.pdf>.
- Peña, G. Caroño, Y. Zuleyma, S. (Editores) (2006). *Una introducción a la psicología*. Caracas: Talleres de editorial texto
- PepsiCo Colombia. (Sep. De 2007). Obtenido de Pepsico Sitio Web: <http://www.pepsico.com.co/quienes-somos>
- Posadas y Rodríguez (2007). Competencias Laborales: algunas propuestas. *Revista enseñanza e investigación en psicología*, 12 (1), 93-112. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212107.pdf>.
- Rodríguez, A., Díaz, F., Fuertes, F., Angustias, M., Montalbán, M. Sánchez, E., Zarco., (2014). Barcelona: Editorial UOC.
- Robbin, S (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson.
- Sánchez (2005). El sentido de la vida. *Revista Humanidades Médicas*, 5 (1), 1-31. Recuperado de:



http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202005000100006.

Shein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall Hispanoamericana

Universidad Nacional Autónoma de México (2002). *Tutorial para la asignatura psicología del trabajo*. México: División del sistema universidad abierta.

Uribe, J. (2016) *Psicología del trabajo*. México: Manual Moderno.

Vargas, J. (2007). *Psicología industrial: apuntes para un seminario*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Ventura, B. (2012). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. España: Paraninfo.

Vásquez, K (2017). "Factores que inciden en el consumo de alcohol y cigarrillo en los estudiantes de segundo y tercer año de bachillerato general unificado en el colegio universitario "utn" de la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura. Tesis de Licenciatura.

Velásquez, L y Macedo B (2016). *Plan de Vida. Guía para la Planificación Colectiva*. Lima: Biblioteca Central de Perú.

Zepeda, F. (1999) *Psicología Organizacional*. México: Addison Wesley Longman.



Anexos



Anexo 1

Catálogo Puesto

CATÁLOGO PUESTO - PERSONA

ÁREA	NIVEL	DEPARTAMENTO	No.	PUESTO	REPORTA	PLAZAS	OCUPANTE
DIRECCIÓN GENERAL	I	DIRECCIÓN GENERAL	1	DIRECTOR GENERAL		1	
DIRECCIÓN GENERAL	II	DIRECCIÓN GENERAL	2	DIRECTOR DE NUEVOS NEGOCIOS	1	1	
ADMINISTRACIÓN	II	DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	3	DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	1	1	
OPERACIONES	II	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	4	DIRECTOR DE OPERACIONES	1	1	
MERCADOTECNIA	III	MERCADOTECNIA	5	GERENTE SR MERCADOTECNIA	1	1	
ADMINISTRACIÓN	III	CONTRALORÍA	6	CONTRALOR	3	1	
DIRECCIÓN COMERCIAL	III	COMERCIAL	7	GERENTE SR NACIONAL DE VENTAS	1	1	
DIRECCIÓN COMERCIAL	III	CANAL TRADICIONAL	8	GERENTE DE VENTAS CANAL TRADICIONAL	7	1	
DIRECCIÓN COMERCIAL	IV	ADMINISTRACIÓN COMERCIAL	9	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL	1	1	
OPERACIONES	IV	PRODUCCIÓN	10	GERENTE DE PRODUCCIÓN	4	1	
OPERACIONES	IV	PLANEACIÓN Y SUMINISTRO	11	GERENTE DE PLANEACIÓN Y SUMINISTRO	4	1	
OPERACIONES	IV	COMPRAS	12	GERENTE DE COMPRAS	4	1	
OPERACIONES	IV	LOGÍSTICA	13	GERENTE DE LOGÍSTICA	4	1	
ADMINISTRACIÓN	IV	TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN	14	GERENTE DE TI	3	1	
ADMINISTRACIÓN	IV	CONTABILIDAD FISCAL	15	GERENTE DE CONTABILIDAD FISCAL	3	1	
DIRECCIÓN COMERCIAL	IV	TRADE MKT	16	GERENTE DE TRADE MARKETING	7	1	
DIRECCIÓN GENERAL	IV	DIRECCIÓN GENERAL	17	GERENTE DE RELACIONES PÚBLICAS	1	1	
OPERACIONES	V	CALIDAD	18	JEFE DE CALIDAD	10	1	
OPERACIONES	V	CALIDAD	19	JEFE DE CALIDAD MAQUILADORES	10	1	
OPERACIONES	V	PRODUCCIÓN	20	JEFE DE PRODUCCIÓN	10	1	
ADMINISTRACIÓN	V	RECURSOS HUMANOS	21	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	3	1	
ADMINISTRACIÓN	V	CUENTAS POR COBRAR	22	JEFE DE CUENTAS POR COBRAR	3	1	
ADMINISTRACIÓN	V	FACTURACIÓN	23	JEFE DE FACTURACIÓN	3	1	
ADMINISTRACIÓN	V	TESORERÍA Y CUENTAS POR PAGAR	24	JEFE DE TESORERÍA Y CUENTAS POR PAGAR	3	1	
ADMINISTRACIÓN	V	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	25	JEFE DE INGENIERÍA DE PROCESOS	3	1	
ADMINISTRACIÓN	V	CONTRALORÍA	26	JEFE DE COSTOS Y PRESUPUESTOS	6	1	
DIRECCIÓN COMERCIAL	IV	COMERCIAL	27	KAM	7	4	
OPERACIONES	VI	PRODUCCIÓN	28	COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	10	1	
DIRECCIÓN COMERCIAL	VI	ADMINISTRACIÓN COMERCIAL	29	CPFR	9	2	
DIRECCIÓN COMERCIAL	VI	CANAL TRADICIONAL	30	EJECUTIVO COMERCIAL	8	3	
ADMINISTRACIÓN	VI	CONTRALORÍA	33	CONTADOR	6	1	
ADMINISTRACIÓN	VI	DIRECCIÓN GENERAL	34	ASISTENTE DE DIRECCIÓN GENERAL	1	1	
DIRECCIÓN DE NUEVOS NEGOCIOS	VII	NUEVOS NEGOCIOS	35	ANALISTA DE ATENCIÓN A CLIENTES	2	1	
OPERACIONES	VII	LOGÍSTICA	36	ANALISTA DE EVIDENCIAS	13	1	
OPERACIONES	VII	LOGÍSTICA	37	ANALISTA DE ALMACEN	13	1	
ADMINISTRACIÓN	VII	CONTRALORÍA	38	ANALISTA DE INVENTARIOS	6	1	
ADMINISTRACIÓN	VII	CUENTAS POR COBRAR	39	COORDINADOR DE CUENTAS POR COBRAR	22	1	
ADMINISTRACIÓN	VII	FACTURACIÓN	40	ANALISTA DE FACTURACIÓN	23	1	
ADMINISTRACIÓN	VII	TESORERÍA Y CUENTAS POR PAGAR	41	ANALISTA DE CUENTAS POR PAGAR	24	1	
OPERACIONES	VII	LOGÍSTICA	42	ANALISTA DE TRÁFICO	6	1	
ADMINISTRACIÓN	VIII	CONTABILIDAD FISCAL	43	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	15	2	
ADMINISTRACIÓN	VIII	DIRECCIÓN GENERAL	45	RECEPCIONISTA	34	1	
ADMINISTRACIÓN	IX	DIRECCIÓN GENERAL	46	MENSAJERO	34	1	
OPERACIONES	IX	LOGÍSTICA	47	CHOFER	13	3	
OPERACIONES	IX	PRODUCCIÓN	48	AYUDANTE GENERAL	20	15	



Anexo 2

Propuesta Competencias por nivel

COMPETENCIAS POR NIVELES										
NIVEL PUESTO		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
PUESTO		DIRECCIÓN GENERAL	DIRECTIVO	GERENCIASR	GERENCIA	JEFATURA	COORDINACIÓN	ANALISTAS	AUXILIARES	OPERATIVOS
NIVEL DE COMPETENCIA		A	A	B	B	C	C	D	D	E
COMPETENCIAS CARDINALES	Comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Trabajo en Equipo	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Inteligencia Emocional	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Actitud de Servicio	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Enfoque a Resultados	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Tolerancia a la Presión	X	X	X	X	X	X	X	X	X
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Planeación y Organización	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Seguimiento y Control	X	X	X	X	X	X	X		
	Análisis de Problemas	X	X	X	X	X	X			
	Toma de Decisiones	X	X	X	X	X				
	Liderazgo	X	X	X	X	X				
	Desarrollo de Colaboradores		X	X	X	X				
	Juicio	X	X	X	X					
	Delegación	X	X	X	X	X				



Anexo 3

Formato de descriptivo de puesto

NOMBRE DE LA EMPRESA

Departamento de

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Título del puesto:	
Área:	
Departamento al que pertenece:	
Jefe inmediato:	
Horario de trabajo:	
Puestos a los que les reporta directamente:	
Puestos a los que supervisa:	
Puestos internos con los que se relaciona:	
Contactos Externos:	
En caso de ausencia es cubierto por:	

II. PERFIL DEL PUESTO	
Edad:	
Sexo:	
Escolaridad:	
Experiencia:	
Otros:	
Sueldo:	

Idiomas	Hablar (%)	Leer (%)	Escribir (%)
Inglés			

N°	Conocimiento del puesto (Cursos, talleres, capacitaciones, etc.)	Requerido	Deseable
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

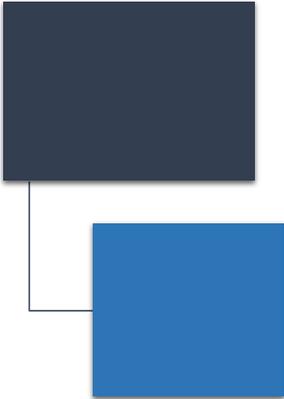
N°	Habilidad	Requerido	Deseable
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			



NOMBRE DE LA EMPRESA

Departamento de
PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

III. CONDICIONES DE TRABAJO		
Operativas ()	Administrativas ()	Ambas ()

IV. INTEGRACION A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL


IV. DESCRIPCIÓN DE PUESTO
Objetivo del Puesto:
Funciones Generales y Actividades



Anexo 4

Matriz Puesto - Carrera

Anexo 5

Ejemplo de crecimiento ascendente

Nombre del colaborador:		
Puesto proyectado;		
Puesto de entrenamiento	Permanencia aproximada	Ingreso estimado
Introducción general	1 mes	\$ 4,500.00
Representante de ventas	6 meses	\$ 6,000.00
Analista de mercadotecnia	6 meses	\$ 7,800.00
Analista de negociaciones	6 meses	\$ 10,000.00
Subgerente de zona	6 meses	\$ 13,000.00
Gerente de zona	1 año a indefinido	\$ 16,500.00
Gerente regional de ventas o gerente de mercadotecnia	Indefinido	\$ 20,000.00



Anexo 6

Formato de Entrevista Colaborador

Nombre:

Fecha de ingreso:

Puesto:

TRAYECTORÍA ACADÉMICA:

Escolaridad:

Institución:

Diplomados:

Cursos Técnicos:

Especialidad / Institución:

Maestría / Institución:

Doctorados / Institución:

TRAYECTORIA LABORAL

Empresa:

Puesto:

Duración:

ÁREAS DE INTERÉS

(0 Totalmente insatisfecho 1 Insatisfecho 2 Algo satisfecho 3 Satisfecho 4 Totalmente satisfecho)

1. Grado de satisfacción de estudios actuales:
2. Áreas laborales de interés:
3. Cantidad de tiempo mensual que puedes destinar a aprender más sobre tu área de interés (horas)
4. Cantidad de dinero mensual que puedes destinar a aprender más sobre tu área de interés (pesos)



PREGUNTAS DE SATISFACCIÓN

(Respuestas SI o NO)

1. ¿La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades?
2. ¿Aplico la formación recibida en mi trabajo?
3. ¿La compañía me ha dado la oportunidad de desarrollarme profesionalmente?
4. ¿Tengo la oportunidad de tomar la iniciativa de mi propio desarrollo profesional dentro de esta compañía?
5. ¿Pido constantemente información que me ayude como guía sobre mi área profesional?
6. ¿Las oportunidades de desarrollo de la carrera profesional y la formación forman parte de la dirección estratégica de la compañía?
7. ¿Sé cuáles son las habilidades claves que voy a necesitar para desempeñar mi labor a mediano plazo?



Anexo 7

ENCUESTA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

Apellidos:

Nombre(s):

Puesto:

Fecha de respuesta a la encuesta:

Pertenece a la dirección:

1. Experiencia de Trabajo:

1.1 Antigüedad en la institución: Año _____ Mes _____

1.2. Mencione los puestos de trabajo que ha ocupado hasta la actualidad en la institución y los años calendario de servicio en cada uno de ellos (agregue los puestos necesarios).

Puesto 1: _____ Años: _____

Puesto 2: _____ Años: _____

Puesto 3: _____ Años: _____

1.3 ¿Conoce el perfil y descripción de su puesto laboral? SI _____ NO _____

1.4. Mencione, a su juicio, cuáles son las 3 responsabilidades o actividades más importantes de su puesto. 1. _____

2. _____

3. _____

1.5 ¿Considera que tiene los conocimientos, habilidades y aptitudes para cumplir adecuadamente con las responsabilidades de su puesto actual?

Sí, totalmente ____ A medias ____ No los tengo ____

1.6 ¿Qué es lo que más le gusta de su puesto? ¿Por qué?



1.7 ¿Qué es lo que menos le gusta de su puesto? ¿Por qué?

2. Conocimientos y Habilidades:

2.1 ¿Qué conocimientos generales necesitaría para su buen desempeño laboral? (Marque con X todos los que ud. crea pertinentes)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Relaciones humanas en el trabajo | <input type="checkbox"/> Seguridad e higiene |
| <input type="checkbox"/> Conocimientos Técnicos | <input type="checkbox"/> Calidad en el |
| servicio (<input type="checkbox"/> |) Otros |

En caso de que haya marcado la opción "Otros" especifique por favor.

2.2 ¿Qué conocimientos y/o habilidades específicas de su puesto necesitaría desarrollar? (Nombre específicamente los que considere más importantes)

3. Capacitación:

3.1 ¿Ha recibido cursos de capacitación? SI _____ NO _____

3.2 ¿Considera adecuada la capacitación que ha recibido? SI ___ NO _____

¿Por qué?

3.3 ¿Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desearía usted mismo? ¿Por qué?



3.4 ¿Cómo determina ud. qué cursos de capacitación necesita tomar? (Marque con X una sola opción)

- a. Opto por el que yo creo requerir para lograr un mejor desempeño ()
- b. De acuerdo a mi experiencia, me guío por la oferta de años anteriores ()
- c. Con base al perfil de mi puesto de trabajo y el desarrollo de mis competencias ()
- d. Me inclino por el que me ayuda a alcanzar objetivos individuales y del departamento ()
- e. Otra _____

3.5 ¿Qué clase de capacitación impartida prefiere? (Marque con X una sola opción)

- a. Interna con Instructor Externo ()
- b. Interna con Instructor Interno (de la misma institución) ()
- c. Externa en forma física ()
- d. Externa a través de Capacitación a Distancia (vía Internet) ()

3.6 Señale en relación con su puesto de trabajo ¿en qué área debería capacitarse?

Agradecemos su valioso tiempo para contestar

RECURSOS HUMANOS



Anexo 8

Plan de Capacitación



Anexo 9

Ejemplo de Programa de Evaluación de desempeño

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL EMPLEADO		TITULO DEL PUESTO	
		EVALUADOR	
EMPRESA	DEPARTAMENTO	PERIODO CALIFICADO	
JEFE INMEDIATO	JEFE INMEDIATO SUPERIOR	FECHA DE REVISION	

INSTRUCCIONES GENERALES

PARTE I. Se integra tomando en cuenta las características más importantes de la persona, (**actitud hacia el trabajo**) constituyendo el 50% de la evaluación para los mandos medios y superiores y el 100% para operativos. La calificación de los resultados se realizara marcando la casilla del grado que más lo identifique.

PARTE II. Representa el 50% restante para los mandos medios y superiores, conforme a los resultados del plan de trabajo determinado el semestre anterior, y los valores preestablecidos. Cada objetivo tiene un valor preestablecido, que se califica de la siguiente forma: si cumple con el objetivo tiene los puntos, de lo contrario el puntaje es cero.

PARTE II-A. Con base a la evaluación anterior, proceda a definir cada uno de los objetivos que determinarán el plan de acción del siguiente semestre, anotando un breve enunciado que defina a los mismos en la parte izquierda y asignándoles un orden de prioridad basado en la importancia de los mismos.

En la parte derecha de la misma hoja, desglose las actividades que el trabajador deberá realizar para lograr esos objetivos, y asigne un valor, tomando en cuenta que los objetivos más importantes deben ser considerados con mayor peso relativo.

PARTE III. Retroalimentación positiva y objetiva, de ambas partes.

Al final Recursos Humanos deberá hacer un balance general del comportamiento de los resultados parciales para definir cuál es resultado global, y enterará las calificaciones conforme al siguiente cuadro detallado:

CALIFICACIÓN GLOBAL	EVALUACION DESEMPEÑO	PUNTOS	
		DE	A
CON ESTOS PARÁMETROS SE DETERMINARA LA CALIFICACIÓN QUE LE CORRESPONDE AL EVALUADO. =====→	A	74	98
	B	49	73
	C	24	48
	D	0	23

PARA INICIAR LA EVALUACION SELECCIONE EL NIVEL DEL EMPLEADO:

<input type="checkbox"/>	MANDO MEDIO O SUPERIOR
<input type="checkbox"/>	OPERATIVO

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

PARTE I CARACTERISTICAS PERSONALES

1.- CONOCIMIENTO DEL PUESTO:

¿POSEE LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR CORRECTAMENTE SU FUNCIÓN?

- A) Posee amplios conocimientos del puesto que tiene asignado, lo que le permite prestar los servicios que tiene encomendados con la oportunidad y calidad requeridas.
- B) Posee un regular conocimiento del puesto que tiene asignado, lo que le permite prestar los servicios que tiene encomendados con una oportunidad y calidad básicas.
- C) Posee conocimientos elementales del puesto que tiene asignado, lo que provoca en la prestación de los servicios que tiene encomendados deficiencias en la oportunidad y calidad básicas establecidas.
- D) Posee mínimos conocimientos del puesto que tiene asignado lo que le impide cumplir con la oportunidad y calidad establecida para la prestación de los servicios que tiene encomendados.

2.- TECNICA Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:

¿APLICA LAS TECNICAS Y LA ORGANIZACIÓN ESTABLECIDAS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO?

- A) Aplica generalmente las técnicas y la organización establecidas para el desarrollo de su trabajo.
- B) Aplica la mayoría de las veces las técnicas y la organización establecidas para el desarrollo de su trabajo
- C) Aplica ocasionalmente las técnicas y la organización establecidas para el desarrollo de su trabajo.
- D) Aplica en grado mínimo las técnicas y la organización establecidas para el desarrollo de su trabajo.



3.- CALIDAD EN EL TRABAJO:

¿REALIZA CON PRECISION, CONFIABILIDAD Y PRESENTACION LOS TRABAJOS QUE LE SON ENCOMENDADOS?

- A) Realiza trabajos excelentes, sin cometer errores en su confiabilidad, exactitud y presentación.
- B) Realiza buenos trabajos y excepcionalmente comete errores en su confiabilidad, exactitud y presentación.
- C) Realiza trabajos regulares, con algunos errores en su confiabilidad, exactitud y presentación.
- D) realiza malos trabajos, con un alto índice de errores en su confiabilidad, exactitud y presentación.

4.- MEJORA CONTINUA:

¿DEMUSTRAS COMPROMISO PARA IDENTIFICAR AREAS DE OPORTUNIDAD Y PROPONE MEJORAS?

- A) Demuestra amplio compromiso para identificar áreas de oportunidad y proponer mejoras, con el propósito de alcanzar los objetivos y las metas institucionales.
- B) Demuestra bastante compromiso para identificar áreas de oportunidad y proponer mejoras, con el propósito de alcanzar los objetivos y las metas institucionales.
- C) Demuestra regular compromiso para identificar áreas de oportunidad y proponer mejoras, con el propósito de alcanzar los objetivos y las metas institucionales.
- D) Demuestra mínimo compromiso para identificar áreas de oportunidad y proponer mejoras, con el propósito de alcanzar los objetivos y las metas institucionales.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

PARTE I CARACTERISTICAS PERSONALES

5.- COLABORACION Y DISCRECION:

¿POSEE DISPOSICION PARA COLABORAR EN LOS TRABAJOS QUE LE SON ENCOMENDADOS Y LOS REALIZA CON DISCRECION?

- A) Muestra notable disposición para colaborar en la realización del trabajo y sabe utilizar positivamente la información que maneja.
- B) Muestra buena disposición para colaborar en la realización del trabajo y es prudente con la información que maneja.
- C) Muestra regular disposición para colaborar en la realización del trabajo y comete indiscreciones involuntarias con la información que maneja.
- D) muestra nula disposición para colaborar en la realización del trabajo y provoca conflictos con la información que maneja.

6.- TRABAJO EN EQUIPO:

¿TIENE DISPOSICION PARA PARTICIPAR EN TRABAJO DE GRUPO?

- A) Manifiesta notable disposición para trabajar en equipo y como miembro del grupo es un elemento fundamental para la eficiencia del mismo.
- B) Manifiesta buena disposición para trabajar en equipo y como miembro del grupo es un elemento que beneficia a la eficiencia del mismo.
- C) Manifiesta regular disposición para trabajar en equipo y como miembro del grupo es un elemento que interfiere en la acción del mismo.
- D) Manifiesta nula disposición para colaborar en equipo y como miembro del grupo entorpece los trabajos del mismo.

7.- CAPACITACION RECIBIDA:

¿APLICA LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS MEDIANTE LA CAPACITACION?

- A) Aplica ampliamente los conocimientos adquiridos mediante la capacitación, lo que le permite elevar al grado máximo la eficiencia de su trabajo
- B) Aplica en forma suficiente los conocimientos adquiridos mediante la capacitación, lo que le permite elevar medianamente la eficiencia de su trabajo
- C) Aplica en forma limitada los conocimientos adquiridos mediante la capacitación, lo que le permite elevar escasamente la eficiencia de su trabajo
- D) Aplica en un nivel mínimo los conocimientos adquiridos mediante la capacitación, lo que le impide elevar la eficiencia de su trabajo

8.- NECESIDAD DE SUPERVISION:

¿REQUIERE SUPERVISION Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES QUE LE SON ENCOMENDADAS?

- A) Requiere nula supervisión para realizar las funciones que tiene encomendadas.
- B) Requiere mínima supervisión para realizar las funciones que tiene encomendadas.
- C) Requiere ocasional supervisión para realizar las funciones que tiene encomendadas.
- D) Requiere permanente supervisión para realizar las funciones que tiene encomendadas.



EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

PARTE I CARACTERISTICAS PERSONALES

9.- RELACIONES INTERPERSONALES:

¿MUESTRA APERTURA A LAS RELACIONES INTERPERSONALES CON SUS COMPAÑEROS, SUPERIORES Y EL PUBLICO?

- A) Mantiene excelente grado de integración con jefes, compañeros y publico
B) Mantiene buen grado de integración con jefes, compañeros y publico
C) Mantiene regular grado de integración con jefes, compañeros y publico
D) Mantiene nulo grado de integración con jefes, compañeros y publico

10.- DISCIPLINA:

¿ACATA LAS DISPOSICIONES DE SUS SUPERIORES PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE SU AREA DE TRABAJO?

- A) Siempre se sujeta a las disposiciones e instrucciones recibidas
B) Llega a manifestar inconformidad pero ejecuta las disposiciones e instrucciones recibidas
C) Ocasionalmente pone objeciones a las disposiciones e instrucciones recibidas
D) Acata en un nivel mínimo las disposiciones e instrucciones recibidas

11.- APEGO A NORMAS:

¿CUMPLE LAS POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO?

- A) Es apegado a normas y procedimientos, cumple con lo establecido.
B) procura cumplir y apegarse a políticas, procedimientos y reglas
C) Ha recibido muy pocas llamadas de atención.
D) Recibe constantemente llamadas de atención y ha sido sancionado

12.- RAPIDEZ:

¿EJECUTA CON PRONTITUD LAS ACTIVIDADES QUE LE SON ENCOMENDADAS?

- A) Entrega los trabajos encomendados aun antes del tiempo acordado.
B) Siempre cumple en tiempo con los trabajos encomendados.
C) la mayoría de las veces cumple en tiempo con el trabajo encomendado.
D) entrega los trabajos después del tiempo acordado.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

PARTE I CARACTERISTICAS PERSONALES

13.- PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA:

¿CUMPLE CON EL HORARIO ESTABLECIDO Y SU ASISTENCIA CADA MES?

- A) Nunca falta ni llega tarde sin justificación.
B) Llega a tener hasta un retardo por semana
C) Acumula hasta dos o tres retardos por semana
D) acumula una o dos faltas al mes y/o mas de tres retardos por semana.

14.- APROVECHAMIENTO DE MATERIALES Y EQUIPO:

¿APROVECHA ADECUADAMENTE EL EQUIPO Y LOS RECURSOS QUE LE SON ASIGNADOS PARA EL DESEMPEÑO DE SU FUNCION?

- A) Cuida y conserva los recursos y hace participar a sus compañeros.
B) Procura conservar y cuidar los recursos de la empresa
C) Se despreocupa del gasto que genere en recursos.
D) Ha llegado a ocasionar desperdicios y pérdidas por su desinterés

EVALUACION PRIMERA PARTE:

0.00



EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

PARTE II PLAN DE ACCION (SEMESTRE ANTERIOR)

OBJETIVOS POR PRIORIDAD	ACTIVIDADES REALIZADAS	LOGRO	SI	VALOR EN PUNTOS

EVALUACION SEGUNDA PARTE: 0.00

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

PARTE II - A PLAN DE ACCION (PROXIMO SEMESTRE)

Instrucción. El valor de cada objetivo debe ser tal que al final la suma total de los objetivos sea 100.

OBJETIVOS POR PRIORIDAD	ACTIVIDADES A REALIZAR	VALOR EN PUNTOS

TOTAL VALORES DE OBJETIVOS: 0.00

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

PARTE III DESARROLLO DEL EMPLEADO

A.- METAS A CORTO Y LARGO PLAZO Y LA OPINION SOBRE SU EVALUACION

METAS PERSONALES:

Empty text box for personal goals.

OPINION:

Empty text box for opinion.

B.- RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR QUE BENEFICIEN AL EMPLEADO

1.- ENTRENAMIENTOS ESPECIFICOS (CAPACITACIÓN):

Empty text box for specific training recommendations.

2.- ACTITUDES CORREGIR:

Empty text box for attitudes to be corrected.

3.- OTROS:

Empty text box for other recommendations.



EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

PARTE IV CONCLUSIONES

CALIFICACION PARTE I	CALIFICACION PARTE II	CALIFICACION TOTAL
0.00	0.00	0.00

2.- COMENTARIOS DEL EVALUADOR:

3.- COMENTARIOS DIRECTOR DE DIVISION: