**SIMPOSIO INTERNACIONAL INDUSTRIA Y ENERGÍA**

**Evaluación y mejora de los planes de carreras en el área de comercial del Centro de Telecomunicaciones Santa Clara**

***Evaluation and improvement of career plans in the commercial area of the Santa Clara Telecommunications Center***

**Ing. Jorge Félix Iturria Brito. 1, Dra.C. María Sotolongo Sánchez 2, MsC. Ana Maria Delgado Pérez 3**

1. Facultad Ingeniería Mecánica - Industrial. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV). Cuba. Email: jorgeib@uclv.cu;
2. Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad Ingeniería Mecánica - Industrial. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV). Cuba. Email: msotolongo@uclv.edu.cu;
3. Directora de Centro Capacitación ETECSA Villa Clara. Cuba. Email: anamaria.delgado@etecsa.cu

**Resumen**

El capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad. Sin lugar a duda, el éxito de cualquier organización se vincula estrechamente al desempeño de todas las personas que la integran, sin importar su jerarquía, ubicación y condición, pues son ellas las que poseen habilidades, conocimientos, relaciones sociales, actitudes, valores, etc., y son ellas las que deciden dónde, cuándo y cómo utilizarlos. En este sentido, el objetivo del presente trabajo es proponer un procedimiento para la evaluación y mejora de los planes de carreras de los cargos del área de comercial en el Centro de Telecomunicaciones Santa Clara de la provincia de Villa Clara en Cuba. La investigación se realiza bajo las concepciones de un método mixto, utilizando el análisis documental, la observación directa y las dinámicas grupales. Como resultado de la aplicación del procedimiento se definieron los indicadores para evaluar el cumplimiento del plan de carreras basado en competencias, así como su estrategia de mejora y se propuso el plan de carrera para el cargo Ejecutivo de punto de venta (EPV). Se concluyó que la aplicación de los planes de carreras propuestos permitió elaborar los planes de desarrollo individual del personal para ocupar futuros cargos con el fin de garantizar a la organización la continuidad de los objetivos y estrategias corporativas para su crecimiento y sostenibilidad.

***Abstract***

*Human capital is an intangible asset that has the ability to support increased productivity, promote innovation and thus competitiveness. Undoubtedly, the success of any organization is closely linked to the performance of all the people who make it up, regardless of their hierarchy, location and condition, since they are the ones who possess skills, knowledge, social relationships, attitudes, values, etc.., and they are the ones who decide where, when and how to use them. In this sense, the objective of the present work is to propose a procedure for the evaluation and improvement of the career plans of the positions of the commercial area in the Santa Clara Telecommunications Center of the Villa Clara province in Cuba. The research is carried out under the conceptions of a mixed method, using documentary analysis, direct observation and group dynamics. As a result of the application of the procedure, the indicators were defined to evaluate the fulfillment of the competency-based career plan, as well as its improvement strategy, and the career plan for the Executive position of point of sale (EPV) was proposed. It was concluded that the application of the proposed career plans made it possible to elaborate individual development plans for the personnel to occupy future positions in order to guarantee the continuity of the corporate objectives and strategies for its growth and sustainability to the organization.*

**Palabras Claves**: Planes de Carreras; Procedimiento; Capital Humano; Formación.

***Keywords:*** *Career Plans; Procedure; Human Capital; Training.*

**1. Introducción**

Los cambios tecnológicos y la globalización han sido procesos que han impulsado la transformación, adaptación y permanencia de las organizaciones en el mercado y, es la gestión de las personas las que determinan en gran medida la administración del cambio y los resultados favorables frente a este desafío, lo que ha traído como consecuencia que las empresas cifren sus esperanzas competitivas en el potencial humano con que estos cuentan (Pardo Enciso, 2014).

El capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad. Su misma naturaleza le da características definitivamente distintivas de cualquier otro tipo de recurso (Becerra Gálvez & Campos Ahumada, 2012). Sin lugar a dudas el éxito de cualquier organización se vincula estrechamente al desempeño de todas las personas que la integran, sin importar su jerarquía, ubicación y condición, pues son ellas las que poseen habilidades, conocimientos, relaciones sociales, actitudes, valores, etc., y son ellas las que deciden dónde, cuándo y cómo utilizarlos.

Los recursos humanos son fuente de ventaja competitiva de las organizaciones, por ello las empresas cada vez en mayor medida deben identificar el valor que la persona tiene para la organización y tratar de potenciarlo, al igual deben incrementar el valor que la empresa tiene para el empleado, con el fin de captar a las mejores personas y reducir el riesgo de transferibilidad de un activo tan valioso como es el capital humano (Blanco Prieto, 2016).

El desarrollo del talento humano es el mayor deseo dentro de las organizaciones, pero actualmente se trabaja básicamente sobre la base de gestionar el capital humano dentro de las organizaciones (Cárdenas Ovalle, 2015). Si verdaderamente se quiere avanzar hacia el desarrollo y la gestión del capital humano con un enfoque estratégico y proactivo será necesario en primera instancia trabajar sobre la base de los planes de formación que deben partir de los planes estratégicos de las empresas. Estos planes de formación no solo deben ser planes a corto plazo sino deben existir planes de formación a largo plazo (Castillo Contreras, 2012).

Si no existe un plan de desarrollo profesional en la empresa, materializado en planes de carrera que definan una evolución adecuada de capacidades, puede ocurrir que el empleado no conozca cuáles son las competencias que necesitan desarrollar o potenciar de forma tal que conduzcan a la creación de competencias distintivas para la organización.

Estudios previos realizados en la Empresa de Telecomunicaciones de la provincia de Villa Clara (Delgado Pérez, 2007; Torres Ramírez, 2016), activos de productividad, estudios de calidad percibida a clientes externos de la telefonía básica pusieron en evidencia insuficiencias en el desarrollo profesional de su capital humano, entre ellas se destacan: la no existencia de planes de formación integrados a los objetivos estratégicos de la empresa a largo plazo, no se prevé la capacitación y desarrollo del personal para futuros puestos, lo que trae insatisfacción en los trabajadores al no poder obtener un cargo de mayor categoría, no existe una proyección clara en los procesos de selección a la hora de determinar el potencial para ocupar diferentes cargos en la empresa, dificultades en relación al cubrimiento de plazas por no tener personal preparado y competente para desempeñarse en cargos claves en la organización, poco conocimiento del proceso de formación y desarrollo y no están implementados los mecanismos para la comunicación propia del sistema de formación.

Estas insuficiencias inciden negativamente, no solo en el desempeño profesional de su capital humano sino también en el desempeño de la organización, traducido en las quejas emitidas por los clientes externos, relacionadas con la rapidez y la calidad del servicio recibido, así como la falta de dominio del personal sobre la información que brindan sobre todo en lo relacionado de cómo proceder en caso de que se interrumpa el servicio.

En este sentido, el objetivo del presente trabajo es proponer un procedimiento para la evaluación y mejora de los planes de carreras de los cargos del área de comercial en el Centro de Telecomunicaciones Santa Clara de la provincia de Villa Clara en Cuba.

**2. Metodología**

Para la evaluación y mejora de los planes de carreras en la organización se plantea el procedimiento que se muestra en la Figura 1.

**ETAPA 3:** diseño e implementación de la estrategia de mejora.

**ETAPA 2:** identificación de los beneficios y costos asociados a la implementación de los planes de carreras

**ETAPA 1:** identificación, análisis y evaluación de los indicadores asociados al cumplimiento de la planeación de carreras

**Figura 1.** Procedimiento para la evaluación y mejora de los planes de carreras del Centro de Telecomunicaciones de ETECSA Santa Clara. **Fuente**: adaptado de Torres Ramírez (2016).

**ETAPA 1: Identificación, análisis y evaluación de los indicadores asociados al cumplimiento de la planeación de carreras**

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

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

**Tabla 1.** **Indicadores cuantitativos.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indicador** | **Indicador** | **Descripción** | **Fórmula** | **UM** |
| **Personales** | Cumplimiento del plan de carreras | Representa en qué % se ha cumplido el total de acciones de formación propuestas para el plan de carreras. | $$\frac{total de acciones ejecutadas durante el PC}{total de acciones planif. durante el PC}$$ | % |
| Conocimiento alcanzado del perfil de competencia ideal para el plan de carrera seleccionado  | Representa en qué % del perfil de competencia ideal para el plan de carrera seleccionado se encuentra el trabajador. | $$\frac{\sum\_{}^{} competencia alcanzado del perfil del cargo}{\sum\_{}^{}competencia deseado del perfil del cargo}$$ | % |
| **Generales** | Puestos cubiertos por promoción interna | Representa el % de los puestos que han sido cubiertos del total de puestos posibles a promover según la cadena de promoción. | $$\frac{total de cargos cubiertos mediante la promoción}{total de cargos en la cadena de promoción}$$ | % |
| Personal promovido | Representa el % de personal que una vez culminado el proceso de planes de carreras ha alcanzado la promoción. | $$\frac{total de personas promovidas culminado el PC}{total de personas planificadas para promover }$$ | % |
| Reserva de puestos promovidos | Representa el % de reservas de puestos que han sido promovidos de un plan de carrera. | $$\frac{total de puestos promovidos}{total de reservas de puestos}$$ | % |

**Fuente:** Elaboración propia.

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

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

**ETAPA 2. Identificación** **de los beneficios y costos asociados a la implementación de los planes de carreras**

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

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

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

Para identificar los beneficios aportados con la implementación de los planes de carreras basados en competencias se sugiere el procedimiento específico que se muestra en la siguiente figura.

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

**Paso 2:** Establecer una comparación entre los indicadores en el período de tiempo formativo y una vez ejecutada la promoción.

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

**Figura 2.** Procedimiento específico para identificar los beneficios en la aplicación de los planes de carreras basados en competencias. **Fuente:** adaptado de Torres Ramírez (2016).

Como se puede apreciar en la figura 2, esta etapa consta de 3 pasos, según se explica a continuación:

**Paso 1:** **Identificar dentro del plan de carreras cuales son los indicadores específicos y fundamentales a evaluar en el área.**

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

La tabla 2 recoge los indicadores medibles para identificar los beneficios de la implementación de los planes de carreras basados en competencias.

**Tabla 2.** **Indicadores para identificar los beneficios de la implementación de los planes de carreras basados en competencias.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indicador** | **Descripción** | **Fórmula** | **UM** |
| Mejora en el cumplimiento de los indicadores fundamentales del área. | Representa el % de mejora del total de indicadores fundamentales que elevaron su cumplimiento. | $$\frac{total de indicadores que mejoraron su cumplimiento}{total de indicadores seleccionados}$$ | **%** |
| Mejora en el desempeño profesional del personal promovido. | Representa el % del total de trabajadores promovidos que mejoraron su desempeño | $$\frac{\begin{array}{c}\\total de trab. promovidos que mejoraron su desempeño\end{array}}{total de trabajadores promovidos}$$ | % |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Paso 2:** **Establecer una comparación entre los indicadores en el periodo de tiempo formativo y una vez ejecutada la promoción.**

Para establecer la comparación entre los indicadores en el período de tiempo formativo primeramente se debe delimitar bien el período a trabajar es decir delimitar las fechas en que se van a comparar los valores de los indicadores. Estos resultados son necesario evidenciarlos según se refleja en la tabla:

**Tabla 3.** **Resultado comparativo de indicadores**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indicador** | **Desde- Hasta** | **Valor Inicial del Indicador** | **Valor Final del Indicador** | **Variación** |
| Se refleja el nombre del indicador | Se refleja el período de fechas que se comparará el indicador  | Refleja el resultado inicial del indicador en la fecha que se mide.  | Refleja el resultado final del indicador en la fecha que se mide. | Se refleja la variación positiva o negativa del cumplimiento del indicador. |

**Fuente:** Elaboración propia.

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

Costos asociados con la aplicación del procedimiento se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 4.** **Costos asociados a la implementación del procedimiento de planes de carreras**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indicador** | **Descripción** | **Fórmula** | **UM** |
| Costo asociado a la preparación del personal en los planes de carreras. | Es el dinero que está presupuestado durante toda la preparación del personal para cumplir con su plan de carreras. | Presupuesto de Capacitación asociado a los planes de carreras (PCAPP): Presupuesto Real/Presupuesto Plan | % |

**Fuente:** Elaboración propia.

**ETAPA 3. Diseño e implementación de la estrategia de mejora**

Analizados y evaluados los indicadores asociados al cumplimiento de los planes de carreras se diseñan nuevas estrategias de mejora según el resultado de estos indicadores. Dentro de estas estrategias de mejoras propuestas se pueden incluir:

* rediseños de puestos.
* rediseño de familias de puestos que según los nuevos requerimientos que pueden ser incluidos en un puesto de trabajo sea necesario un rediseño del mismo.
* rediseño de los perfiles de competencias de los cargos.

**3. Resultados y discusión**

**Etapa 1: identificación, análisis y evaluación de los indicadores asociados al cumplimiento de la planeación de carreras.**

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

Con cierre mayo 2020 se realiza un primer corte por cada trabajador para identificar si con las acciones de formación recibida el trabajador ha elevado su nivel de competencia. Un resumen de esta evaluación se muestra en la tabla 6. Para el siguiente artículo solo se muestra la evaluación del trabajador que más cumple con los descriptivos.

En la tabla 5 se muestran los nuevos niveles de competencia alcanzado por cada una de las dos trabajadoras.

**Tabla 5. Resultados obtenidos después de la evaluación (después de aplicada la propuesta).**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ejecutivos de punto de venta** | **TOTAL** |  |  |
| **Lo tiene**  | **No lo tiene** | **Debe mejorar** | **Porciento que tiene** |
| Marisol López Piñeiro | 36 | 4 | 15 | 65.45% |
| Tania Ivón Hernández Pino | 35 | 9 | 11 | 53.63% |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 6. Resultado de la nueva evaluación**

|  |
| --- |
| **Rol: Comercialización de productos v servicios** |
| Nombre y Apellidos:**Marisol López Piñeiro** |  |
| U.O: Centros multiservicios santa clara | Nivel de desarrollo |
| Cargo: ejecutivo de punto de venta |
| **competencias** | **Elementos** | **Descriptivos** | **Lo tiene** | **No lo tiene** | **Debe mejorar** |
| Orientación a usuarios | Actitud de servicio | Comunicar el Objeto Social de ETECSA y la Cartera de Servidos de la empresa. | X |  |  |
|  |  | Identificar los diferentes tipos de usuarios según cada puesto de trabajo. | X |  |  |
|  | Atención al usuario | Identificar las necesidades del usuario, orientándolo adecuadamente. | X |  |  |
|  |  | Atender al usuario de manera rápida, mostrando un trato amable. | X |  |  |
|  |  | Aplicar el Manual de Comportamiento de la Empresa para la atención al usuario (Imagen corporativa, respeto por el usuario. uso correcto del uniforme) | X |  |  |
| Comunicación | Escucha empática | Escuchar con atención y paciencia (sin interrumpir) a los usuarios para identificar sus necesidades | X |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  | Percibir señales no verbales. |  |  | X |
|  |  | Verificar con su interlocutor si ha comprendido sus ideas y necesidades | X |  |  |
|  | Expresión oral y escrita | Transmitir información de manera clara y coherente, adecuando el mensaje a las necesidades del usuario. | X |  |  |
|  | Gestión de la información | Buscar datos utilizando fuentes disponibles. | X |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Comercialización de productos y servicios | Proceso de ventas | Explicar los servicios de Telefonía Fija al usuario. | X |  |  |
|  |  | Explicar los servicios Móvil al usuario. | X |  |  |
|  |  | Explicar los servicios de Datos e internet al usuario. | X |  |  |
|  |  | Explicar las prestaciones de los productos al usuario. |  |  | X |
|  |  | Aplicar estrategias de venta en la atención al usuario. |  |  | X |
|  |  | Mostrar agilidad y autoconfianza en la realización de la venta al usuario. | X |  |  |
|  |  | Vender productos y servicios | X |  |  |
|  | Post venta | Identificar los servicios de Pos venta |  |  | X |
|  |  | Brindar servicio de postventa, en los tiempos establecidos, según sea requerido. |  | X |  |
| Conocimientos de los productos y servicios de la empresa | Actualización acerca de p/s | Identificar los servicios/productos que se comercialicen en la empresa. | X |  |  |
|  | Nivel de conocimiento de p/s | Relacionar las redes de telecomunicaciones con los servicios que presta la empresa. |  |  | X |
|  |  | Caracterizar el servicio de transmisión de datos e internet |  |  | X |
|  |  | Caracterizar el servicio móvil | X |  |  |
|  |  | Caracterizar el servicio de telefonía fija. | X |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Normas, procedimientos de la actividad | Normas y Procedimientos Comerciales | Gestionar las solicitudes y trámites de les Usuarios |  |  | X |
|  |  | Identificar la legitimidad de billetes, moredas y explicación de instrumentos de pago | X |  |  |
|  |  | Aplicar las normas y procedimientos vigentes para la operación comercial | X |  |  |
|  |  | Aplicar las normativas vigentes para el proceso de venta de productos y servicios | X |  |  |
|  |  | Aplicar las normativas vigentes para el proceso de facturación y cobro y los indicadores de calidad vigentes para cada proceso |  |  | X |
|  |  | Aplicar las normativas vigentes para el Tratamiento a quejas o reclamos. |  |  | X |
|  |  | Aplicar las normativas vigentes para el proceso de posventa de los productos y servicios que se comercializan |  |  | X |
| Manejo de conflicto | Actitud frente al conflicto | Identificar situaciones generadoras de conflicto en el contexto laboral. | X |  |  |
|  |  | Mostrar interés por prevenir situaciones conflictivas | X |  |  |
|  |  | Autorregular emociones manteniendo calma, equilibrio, serenidad, y una actitud positiva ante situaciones conflictivas. | X |  |  |
|  | Solución del conflicto | Solucionar conflictos. siguiendo estrategias adecuadas, según la situación conflictiva. | X |  |  |
| Orientación al resultado | Motivación de logro | Mostrar entusiasmo y empuje hacia el logro de metas, transmitiendo confianza a los colaboradores. | X |  |  |
|  |  | Solucionar problemas con iniciativa respetando lo establecido en el Marco regulatorio de la Empresa. | X |  |  |
|  | Calidad | Identificar la calidad en las tareas propias de la actividad. | X |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | GESCOM | Operar el GESCOM | X |  |  |
|  | SIPREC | Operar el SIPREC | X |  |  |
|  | GESNAUTA | Operar el GESNAUTA | X |  |  |
|  | SIGC | Operar el SIGC |  | X |  |
|  | Ávila Doc Pro | Operar el Ávila Doc Pro |  | X |  |
| Utilización de aplicaciones | ECRM | Operar el ECRM | X |  |  |
| informáticas | SAP/PORTAL SAP | Operar el SAP/PORTAL SAP | X |  |  |
|  | SADTEL | Operar el SADTEL |  |  | X |
|  | SINBADPLUS | Operar el SINBADPLUS |  |  | X |
|  | SGC | Operar el sistema de Gestión de Cobros | X |  |  |
|  | K1NACU | Operar el KINACU |  | X |  |
| Gestión del Cambio | Adaptación al cambio | Identificar los cambios en su entorno de trabajo y los asume como un reto. |  |  | X |
|  |  | Actuar en coherencia con las instrucciones de cambio que recibe. |  |  | X |
|  |  | Integrar nuevos grupos de trabajo. | X |  |  |
|  |  | Reorganizar sus actividades ante cambios de tareas y roles. |  |  | X |
|  | Capacidad de aprendizaje | Mostrar interés por aprender y mantenerse actualizado en su actividad. | X |  |  |
|  |  | Aprender con rapidez los conocimientos y prácticas propios de su actividad. | X |  |  |

**Fuente:** Elaboración propia.

En esta etapa del procedimiento es preciso definir o identificar los indicadores asociados al cumplimiento de los planes de carreras. Estos indicadores serán definidos por el jefe del área que desarrolla los planes de carreras (ver tabla 7).

**Tabla 7.** **Indicadores personales**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nombre /Indicador** | **Cantidad de acciones a ejecutar en el plan de carreras** | **Cantidad de acciones ejecutadas cierre mayo 2020** | **% del completamiento del plan de carreras** |
| Marisol López Piñeiro | 5 | 5 | 100 |
| Tania Ivón Hernández Pino | 5 | 5 | 100 |

**Fuente:** Elaboración propia.

Con fecha mayo 2020 se realiza un primer corte donde por el nivel de competencia alcanzado fue promovida una trabajadora, Marisol López Piñeiro, para una plaza de ejecutiva de punto de venta (EP) por tener un nivel de conocimiento superior. Una vez definido los indicadores asociados al cumplimiento de los planes de carreras en esta etapa se analiza y evalúa el resultado de estos indicadores. La evaluación de estos indicadores debe desarrollarse de manera anual para detectar si se cumple o no el proceso de planes de carreras.

**Etapa 2: identificación de los beneficios y costos asociados a la implementación de los planes de carreras**

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

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

Es por ello que para la determinación de los beneficios es necesario tener en cuenta la trayectoria de la carrera porque en dependencia de ella serán los indicadores a evaluar en cada caso. Para identificar los beneficios aportados con la implementación de los planes de carreras basados en competencias se sugiere el procedimiento específico que se muestra en la figura 2.

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

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

**Paso 2:** establecer una comparación entre los indicadores en el período de tiempo formativo y una vez ejecutada la promoción.

**Tabla 8. Comparación de indicadores de la actividad comercial.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indicador** | **Plan 2019** | **Real enero 2020** | **Real mayo 2020** | **Comparación** |
| Ejecución de movimientos |  80% | 97.61% | 84.54% | * Se cumple el plan
* Se deteriora de enero a mayo
 |
| Ejecución de movimientos | 0% | 0% | 0% | * se mantiene estable
 |
| Demora Promedio en instalar un servicio (nuevos servicios) | 30 días | 30.25 días | 19.71días | * enero no cumple el plan y mayo si.
* mejora de enero a mayo
 |
| Demora Promedio en instalar un servicio (Traslados) |  130 días | 78.33 días | 44.95 días | * cumplen con el plan
* mejora de enero a mayo
 |
| Pendiente MLC | 12% | -0.45% | -2.63% | * Se incumple con el plan
* mejora de enero a mayo
 |
| Pendiente MN | 3% | -13.10% | -17.12 | * Se incumple con el plan
* mejora de enero a mayo
 |

**Fuente:** Elaboración propia.

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

A pesar de la ejecución del plan de carreras existen diversos aspectos de los que dependen estos indicadores por los que se pueden deteriorar como son:

* falta de recursos (conectores y cables); y
* los otros indicadores se comportan de una manera estable y en ascenso.

Ha mejorado el desempeño del personal evidenciado en el indicador de competencia.

Los costos asociados con la aplicación del procedimiento se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 9**. **Costos asociados a la implementación del procedimiento de planes de carreras.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nombre /Indicador** | **Presupuesto CUC asignado para la acción Enero/Diciembre 2020** | **Presupuesto CUC ejecutado para la acción Mayo 2020** | **%** |
| Marisol López Piñeiro | 90 | 52 | 57.78  |

**Fuente:** Elaboración propia.

Como se puede apreciar los costos son de 90 CUC ya que fue la compañera Marisol López Piñeiro a la única que se le desarrolló el plan de carreras.

**ETAPA 3: diseño e implementación de la estrategia de mejora**

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

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

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

**4. Conclusiones**

* Hoy en día el capital humano es muy importante en las empresas para afrontar los desafíos del entorno, de ahí la importancia de tener al personal idóneo en el cargo adecuado.
* La elaboración de indicadores definidos para evaluar el cumplimiento del plan de carreras basado en competencias tanto personal como generales permitió identificar el grado de cumplimiento, así como el nivel de conocimiento y desempeño alcanzado en el personal promovido dentro de la organización, así como también el diseño de nuevas estrategias de mejoras.
* La investigación aporta una alternativa metodológica que evidenció su viabilidad al ser validada con su aplicación en la práctica, posibilitando el desarrollo de planes de carreras basados en competencias, así como el estudio de las insuficiencias que inciden negativamente, no solo en el desempeño profesional de su capital humano sino también en el desempeño de la organización, que facilitará el cumplimiento de los objetivos estratégicos a corto, mediano o largo plazo.

**5. Referencias bibliográficas**

Becerra Gálvez, M & Campos Ahumada, F. (2012). El enfoque por competencias y sus aportes en la Gestión de los Recursos Humanos. (*tesis de grado*). Santiago. Chile: Universidad de Chile. Obtenido de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf>

Blanco Prieto, A (2016). *Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la Gestión de los Recursos Humanos y competencias*. Madrid: ESIC Editorial.

Cárdenas Ovalle, C. (2015). Plan de Carrera Administrativa como herramienta para mejorar el desempeño de los empleados de la SAT Quetzaltenango. (*tesis de grado*). Quetzaltenango. México: Universidad Rafael Landívar. Obtenido de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Cardenas-Cesar.pdf>

Castillo Contreras, R. (2012). *Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones*. 1ra ed. México: Red Tercer Milenio.

Delgado Pérez, A. (2007). Procedimiento general para el diseño, la implementación, la evaluación y el control del subsistema de formación por competencia para la implantación del sistema de gestión de la calidad del grupo logística ETECSA Villa Clara. (*tesis de maestría*). Santa Clara. Cuba: Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Pardo Enciso, C (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional. *Revista Suma de Negocios,* *5* (11), 39-48. Obtenido de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187>

Torres Ramírez, A. M. (2016). Aplicación del procedimiento de planes de carreras basados en competencias en el proceso de Desarrollo y Operaciones en el Centro de Telecomunicaciones Santa Clara en ETECSA. S.A. (*tesis de grado*). Santa Clara. Cuba: Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Obtenido de: <https://dspace.uclv.edu.cu/handle/123456789/8765>