

**Propuesta de un plan de carrera para colaboradores del
departamento de contabilidad de una empresa que se dedica a la
venta y renta de maquinaria para la construcción y minería.
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)**

Adriana Lorena Makepeace Carrillo

Licda. Irasema López Romero (Tutora)
M Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales (Revisora)

Guatemala, noviembre de 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de Gonzáles

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Vice Decano

Licda. Sucely de Díaz

Coordinadora Campus Central

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Ingrid de Núñez
Examinador

Licda. Flor de María Jankoviak
Examinador

Ing. Sergio Morales
Examinador

Licda. Irasema López Romero
Tutora

M Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales
Revisora



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Subsidaria ante todos, aliada de subsidaria"

REF.:UPANA.C.C.E.E.012-2014-AE.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 13 DE OCTUBRE DE 2014.

De acuerdo al dictamen rendido por Licda. Irasema López Romero, asesora y MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, titulada "Propuesta de un plan de carrera para colaboradores del departamento de contabilidad de una empresa que se dedica a la venta y renta de maquinaria para la construcción y minería." Presentada por la estudiante: Adriana Lorena Makepeace, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en acta 1169, en fecha 14 de agosto de 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferírle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.


M.A. César Augusto Custodio Cobarr
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Guatemala,
16 de noviembre 2,013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud al trabajo de Tesis con el tema **“Propuesta de un plan de carrera para colaboradores del departamento de contabilidad de una empresa que se dedica a la venta y renta de maquinaria para la construcción y minería”**, presentado por el estudiante: **Adriana Lorena Makepeace Carrillo**, previo a optar al grado Académico de **“Administrador de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de **90/100** puntos para que continúe con el proceso correspondiente.




Licda. Trasema López Romero
Tutora

Guatemala,
16 de noviembre 2,013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud al trabajo de Tesis con el tema **“Propuesta de un plan de carrera para colaboradores del departamento de contabilidad de una empresa que se dedica a la venta y renta de maquinaria para la construcción y minería”**, presentado por el estudiante: **Adriana Lorena Makepeace Carrillo**, previo a optar al grado Académico de **“Administrador de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de **90/ 100** puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



M.Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1749.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Makepeace Carrillo, Adriana Lorena con número de carné 0806025 aprobó con 81 puntos el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, el día catorce de agosto del año dos mil catorce.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los catorce días del mes de octubre del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Claudia Pineda
cc. Archivo.

Agradecimiento

A Dios todo poderoso

Gracias Señor, que sería de mi vida sin ti.

A la Universidad Panamericana

Especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas.

A los docentes de la facultad

Por compartirme sus conocimientos.

**A la Licda. Sucely de Díaz y su
Esposo Aníbal Díaz**

**Fueron ustedes quienes abrieron la puerta para
ingresar a Universidad Panamericana, este logro
también les pertenece.**

A mis amigas

**Andrea Batzin, Karen Molina, Vivian García y
Delmy Gaitán. Dios les bendiga grandemente.**

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Marco conceptual	1
1.1 Antecedentes de la organización	1
1.2 Misión	2
1.3 Visión	2
1.4 Valores	2
1.5 Organigrama	4
1.6 Análisis FODA	6
1.7 Descripción del problema	7
1.8 Justificación	7
1.9 Pregunta de investigación	8
1.10 Objetivos	8
1.10.1 Objetivo general	8
1.10.2 Objetivos específicos	8
1.11 Delimitación	9
Capítulo 2	10
Marco teórico	10
2.1 Antecedentes	10
2.2 ¿Qué es el departamento contable de una empresa u organización?	10
2.3 Descripción de puestos	13
2.4 Perfil de puestos	13
2.5 Jerarquía de las necesidades según Maslow	16
2.6 Reclutamiento de personal.	19
2.7 Medios de reclutamiento	20
2.7.1 Reclutamiento interno	20
2.7.2 Reclutamiento externo	21
2.7.3 Reclutamiento mixto	22
2.8 Selección de personal	23
2.8.1 La selección como un proceso de decisión.	23
2.8.1.1 Entrevistas	24
2.8.1.2 Test de personalidad	25
2.9 Evaluación del desempeño	26

2.9.1	Responsabilidad de la evaluación del desempeño	26
2.9.2	Evaluación de 360 grados	27
2.10	Clima organizacional	28
2.11	Capacitación	29
2.12	Organización	31
2.13	Desarrollo organizacional	32
2.14	Cultura organizacional	32
2.14.1	Planeación del capital humano	34
2.14.2	Los departamentos de personal y la planeación de la carrera.	36
2.15	¿Qué es el plan de carrera?	37
2.16	Ventajas de la implementación de un plan de carrera	38
2.17	Objetivos de un plan de carrera	39
2.18	Acciones dentro del plan de carrera	40
2.18.1	Organización utilizada	40
2.18.2	Identificación del personal de alto potencial (P.A.P.)	41
2.18.3	Requisitos profesionales.	41
2.18.4	Indicadores de potencial	43
2.19	Etapas de una carrera	47
Capítulo 3		49
Marco metodológico		49
3.1.	Descripción del método.	49
3.2	Pasos Metodológicos	49
3.3.	Instrumentos utilizados	49
3.3.1	Elaboración y análisis FODA	49
3.3.2	Cuestionario	50
3.3.3	Entrevista	50
Capítulo 4		51
Marco operativo		51
4.1	Resultados y análisis de la investigación.	51
4.2	Análisis general	60
Conclusiones		61
Propuesta		62
5.1	Propuesta o solución de mejora	62
5.2	¿Quiénes forman parte de este compromiso?	62
5.3	Ordenamiento del departamento	63

5.3.1 La creación de dos secciones	64
5.3.2 La creación de perfiles y puestos	65
5.4 Evaluación del desempeño	73
5.5 Capacitación a mandos medios	73
5.6 Capacitación al persona del departamento	73
5.7 Actualización de datos	73
5.8 Nuevo organigrama del departamento	74
5.9 Marketing o socialización de la propuesta	75
5.9.1 Reuniones iniciales	75
5.9.2 Reuniones de seguimiento	76
5.9.3 Reunión por entrega de resultados de la evaluación del desempeño	77
5.9.4 Reunión por capacitación de mandos medios	77
5.9.5 Reunión por capacitación del personal	78
5.9.6 Revista de la organización	78
5.9.7 Playeras promocionales	79
Recomendaciones	80
Referencias bibliográficas	81

Contenido de Ilustraciones

Ilustración No. 1 Organigrama de la organización	4
Ilustración No. 2 Organigrama contabilidad	5
Ilustración No. 3 FODA	6
Ilustración No. 4 Jerarquía de las necesidades de Maslow	18
Ilustración No. 5 Fuentes de reclutamiento	22
Ilustración No. 6 Proceso de selección de personal	25
Ilustración No. 7 Esquema de evaluación 360°	27
Ilustración No. 8 Alcances del clima organizacional	29
Ilustración No. 9 Ciclo de la capacitación	31
Ilustración No. 10 Relación entre organización y mercado	36
Ilustración No. 11 Pasos a seguir para un plan de carrera	46
Ilustración No. 12 Etapas de una carrera	48
Ilustración No. 13 Propuesta de organigrama	74

Contenido de Cuadros

Cuadro No.1	
Personal encuestado	51
Cuadro No.2	
Costo por aumento de sueldo de por asenso a supervisor del depto.	72
Cuadro No.3	
Costo por reuniones iniciales	76
Cuadro No.4	
Costo por reuniones de seguimiento	76
Cuadro No. 5	
Costo por reuniones, entrega de resultados, evaluación del desempeño	77
Cuadro No.6	
Costo por reunión a mandos medios	77
Cuadro No.7	
Reuniones por capacitación del personal	78
Cuadro No.8	
Costo por las revistas que hará la organización	78
Cuadro No.9	
Costo por elaboración de playeras promocionales	79

Contenido de graficas

Gráfica No. 1	52
¿Cuántos años tiene de laborar para esta organización?	
Gráfica No. 2	53
¿Sabe que es un plan de carrera?	
Gráfica No. 3	54
¿La organización para la cual labora en la actualidad, cuenta con un plan de carrera establecido?	
Gráfica No. 4	55
¿Cree que sería apropiado implementar un plan de carrera dentro de la organización que le permita desarrollarse de manera profesional?	
Gráfica No. 5	56
¿Se siente identificado con la organización para la cual labora en la actualidad?	
Gráfica No. 6	57
¿Si tuviera una oportunidad de trabajo en otra organización bajo las mismas condiciones que posee en la actualidad, aceptaría?	
Gráfica No. 7	58
¿Le gustaría continuar en el departamento para el cual labora en la actualidad?	
Gráfica No. 8	59
¿Cree que la implementación de un plan de carrera dentro de la organización fidelizaría al colaborador y evitaría la rotación de personal?	

Contenido de anexos

Anexos	84
Formato inicial, plan de carrera	85
Modelo de encuesta	86
Modelo de entrevista	87
Modelo de evaluación del desempeño	89
Puestos claves plan de carrera	90

Resumen

Maquinaria Industrial es una empresa que se dedica a la venta y arrendamiento de maquinaria pesada y liviana (para la construcción de carreteras, movimientos de tierra, desarrollos inmobiliarios y otros). También vende la más completa línea de Plantas Eléctricas, Motores Marinos, Motores Industriales, Motores Vehiculares, Montacargas; así como todo el resto de productos Polar.

Como distribuidores exclusivos de la marca, es una empresa calificada para satisfacer las necesidades del cliente y ayudarlo en el éxito de su negocio.

Ofrece respaldo completo en repuestos y servicios para todos los productos Polar que vende, provee productos de alta calidad y brinda un excelente servicio al cliente, cuenta con profesionales preparados en las distintas áreas, desempeñan funciones principales que es lo que le ha dado una historia llena de éxitos y crecimiento.

El departamento contable de Maquinaria Internacional es uno de los más grandes, es allí en donde recae el mayor movimiento de la empresa, registra todas las operaciones que realizan los departamentos de ventas, repuestos, logística compras y otros., hace comparaciones de los presupuestos y elabora los balances, estados de resultados, flujos de caja y las demás operaciones que son necesarias para el manejo de las finanzas de la organización.

Por esa razón se propuso un plan de carrera para este departamento, así las personas que allí laboran pueden desarrollarse de manera profesional, con beneficio para el colaborador y también para la empresa; el plan de carrera propone una comunión y un punto de partida, quien lo siga encuentre dentro de la organización un campo propicio para su desarrollo personal y profesional que le brinde igualdad de oportunidades, apoyo del jefe inmediato, conocimiento de las oportunidades a las cuales podrá optar y la satisfacción profesional.

Introducción

Esta investigación surge derivado que Maquinaria Internacional, S.A. Es una organización grande, posicionada en el mercado laboral y en el mercado de productos y servicios, tiene poca rotación de personal y la mayor parte de ellos se sienten identificados con la organización, hay algunos departamentos en los cuales no se han realizado ascensos y llevan varios años en el mismo puesto de trabajo, les han asignado nuevas atribuciones pero no han escalado en puestos de trabajo.

Se ha tomado la iniciativa de realizar una propuesta para un plan de carrera que permita a los colaboradores de esta organización crecer de forma ascendente y poner en práctica los conocimientos adquiridos en el tiempo que tienen de desempeñar sus funciones.

Esto será de beneficio para el colaborador y para la organización, cuando hay fuga de personal, hay costos que se generan, el tiempo que se invierte en adiestrar y capacitar al personal nuevo incrementa este rubro. Maquinaria Internacional posee personal capaz de desempeñar diversas funciones y cuando ven que pocas oportunidades de superación laboral, decide buscar estas opciones fuera de la empresa.

El objetivo de esta investigación es fidelizar a los colaboradores de la organización, motivándoles a prepararse cada día y realizar sus labores con eficiencia y eficacia, poner en práctica su actitud y desempeño.

La presente investigación cuenta con cuatro capítulos que se describen de manera breve:

El capítulo 1, el marco conceptual y contiene antecedentes de la empresa, misión, visión, valores, organigrama del departamento contable, FODA, descripción del problema, justificación, objetivos y otros.

El capítulo 2, el marco teórico, en él se detallan conceptos, definiciones y esquemas que apoyan la estructura del plan de carrera propuesto.

El capítulo 3, el marco metodológico, describe el método y los instrumentos utilizado en la investigación.

El capítulo 4, el marco operativo, contiene graficas con las que se realizó un análisis general, conclusiones y la propuesta detallada para Maquinaria Internacional.

Para finalizarse encuentra las recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos.

Capítulo I

Marco conceptual

1.1 Antecedentes de la organización

El 15 de agosto de 1964 Maquinaria Internacional toma la representación de la Marca Polar.

El 28 de febrero de 1998 una Compañía Centroamericana, con 70 años de ser distribuidor exclusivo de los productos Polar compra toda la operación de Maquinaria Internacional se constituye en Guatemala y Belice.

El 01 de marzo del 1998 Maquinaria Internacional inicia operaciones en la ciudad de Guatemala, dirigida por un grupo dinámico de hombres de negocios, con el objetivo principal de contribuir con el desarrollo de Guatemala.

El 01 de enero del 2010 Maquinaria Internacional Guatemala, Maquinaria Internacional Belice y la Cía. Salvadoreña se convierten subsidiarias de esta organización líder en el Perú en importación de bienes de capital, con 87 años de trayectoria, y brinda productos y servicios de alta calidad sobre las bases de integridad y compromiso con sus clientes.

Esta decisión da fortaleza financiera a Maquinaria Internacional Guatemala, la organización cuenta con ingresos por US\$1000MM

Maquinaria Internacional forma parte de un Grupo de Empresas de esta organización: los distribuidores exclusivos de Polar para Guatemala, El Salvador y Belice.

Maquinaria Internacional es el distribuidor exclusivo de Polar en Guatemala. Como distribuidores exclusivos de Polar es una empresa calificada para satisfacer las necesidades de los clientes y ayudarlo en el éxito de su negocio.

Maquinaria Internacional se dedica a la venta y arrendamiento de maquinaria pesada y liviana (para la construcción de carreteras, movimientos de tierra, desarrollos inmobiliarios y otros) venden la línea de plantas eléctricas, motores marinos, motores industriales, motores vehiculares, montacargas; así como todos los productos Polar.

Maquinaria Internacional ofrece respaldo completo en repuestos y servicios para todos los productos Polar que vende. Proveer productos de alta calidad y brinda un excelente servicio al cliente. Lo que ha dado una historia llena de éxitos y crecimiento continuo.

1.2 Misión

Ser la mejor solución en equipos, respaldo al producto y opciones financieras, trabajando en conjunto con nuestros clientes.

1.3 Visión

Ser los mejores en proporcionar soluciones a nuestros clientes y satisfacción a nuestros empleados, con solidez financiera.

1.4 Valores

- El cliente es primero

Brindamos a nuestros clientes un trato especial, privilegios, soluciones oportunas y productos atractivos que los mantienen fieles y satisfechos.

Recuerda... Si nosotros no nos ocupamos de nuestros clientes, alguien más lo hará.

- Respeto por otros y el ambiente

Valoramos a los demás, su dignidad, comprendiendo y aceptando su singularidad.

No juzgues a los demás... Se tolerante... Y siempre respétate a ti, a los otros y a la naturaleza.

- **Profesionalismo**

Creemos apasionadamente en lo que hacemos, nunca ponemos en peligro las normas, la calidad, y los valores, cuidamos a nuestros clientes, a nuestra gente y a nuestra propia carrera.

- **Trabajo en equipo**

Grupo de personas organizadas y comprometidas para lograr un objetivo y/o una mejora en el desempeño laboral.

- **Innovación/creatividad**

Creamos nuevas ideas y nuevas formas de realizar procesos, transformándolos, obteniendo resultados originales.

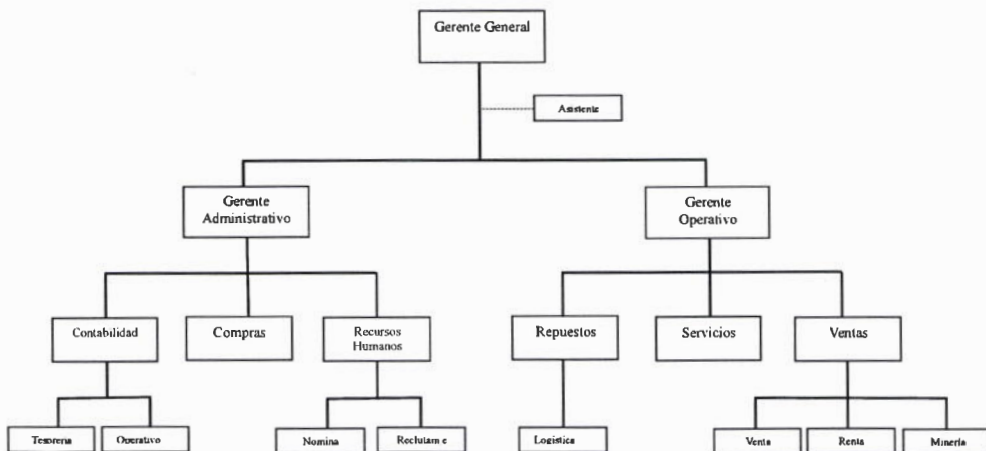
- **Integridad**

Pensamos, decimos y actuamos siempre de acuerdo a los principios de verdad, honestidad, justicia y lealtad, convirtiéndonos en personas dignas de confianza.

1.5 Organigrama

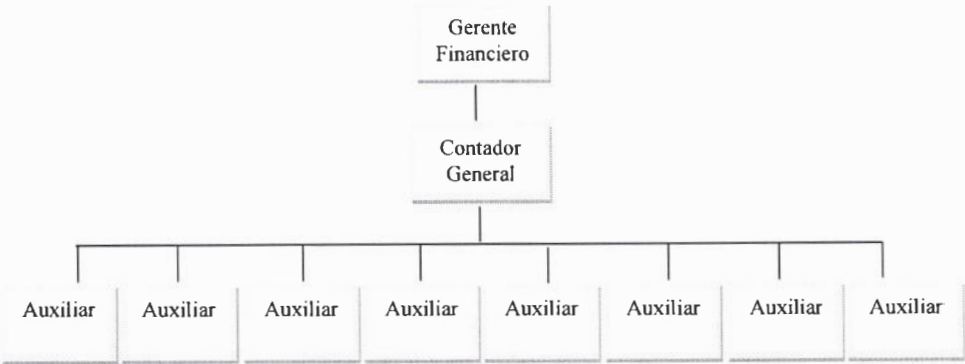
Maquinaria Internacional está establecida y organizada de manera formal, cuenta con organigramas, planes de trabajo, presupuestos mensuales, trimestrales y anuales en sus diferentes áreas. Se ha detallado la misión, visión, valores y organigrama que le permiten el desarrollo de las actividades.

Ilustración No. 1
Organigrama de la organización



Fuente: Elaboración propia, año 2014

Ilustración No. 2
Organigrama del departamento de contabilidad



Fuente: Elaboración propia, año 2014

1.6 Análisis FODA

Es una metodología de estudio que muestra la situación de una empresa, analiza sus características internas y externas.

Ilustración No. 3

FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">- Personal identificado con la organización.- Estabilidad laboral- Poca rotación de personal- Toma en cuenta de opiniones- Disciplina y orden de trabajo- Entrega a tiempo de informes- Competencias- Capacitaciones constantes- Bono mensual cafetería, almuerzo diario	<ul style="list-style-type: none">- Tiempo para preparación universitaria.- % de beneficio salarial para estudio de idioma inglés- Traslado o expansión a nuevas sucursales.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- No cuenta con un plan de carrera para sus colaboradores- No cuenta con política de incentivos salariales para sus colaboradores- Personal externo para cubrir plazas que se han dejado por asenso esporádico- Personal estancado en puestos de trabajo.- No existe un adecuado ordenamiento en el departamento y en sus funciones.	<ul style="list-style-type: none">- Búsqueda de oportunidad de crecimiento en otros departamentos de la organización.- Búsqueda de oportunidades fuera de la organización al ver que sus oportunidades de crecimiento son pocas por no tener un plan de carrera dentro del departamento y la organización.

Fuente: Elaboración propia año 2014

1.7 Descripción del problema

La organización inicia sus operaciones con 50 personas en 1998

Con el paso del tiempo aumentan las ventas, los servicios y el mantenimiento que prestan a maquinas que el cliente a adquirido, se ven en la necesidad de contratar más personal para las distintas áreas que la empresa posee.

Durante los últimos tres años el aumento del personal ha sido notable y significativo; se han contratado más de 200 personas para los departamentos de repuestos, recursos humanos y contabilidad.

La organización cuenta con 450 colaboradores en las distintas áreas y sucursales.

La organización no cuenta con un plan de carrera para sus colaboradores, y las promociones o ascensos se van creando de manera lenta. Para algunos puestos clave se ha contratado personal externo, no se ha promovido el talento, conocimiento y preparación de las personas que están dentro de la organización.

1.8 Justificación

La justificación para la propuesta de un plan de carrera para el departamento de contabilidad de una empresa que se dedica a la renta y venta de maquinaria pesada de construcción y minería es porque dentro de este departamento hay 14 personas 10 en oficinas centrales y 4 distribuidas en sucursales de la capital y Belice que reportan de forma directa al jefe del departamento.

Todo el personal está contratado como auxiliares de contabilidad, el colaborador más antiguo es el jefe del departamento quien tiene 15 años de laborar para la empresa, otro colaborador con 14 años y algunos que tiene ocho años hasta los recién contratados.

La mayoría de los colaboradores tienen pensum cerrado en sus carreras universitarias, y siguen preparándose, el departamento ha crecido y se ve en la necesidad de crear segmentos o secciones y así la jerarquía dentro de ellos.

Esto ayudaría de gran manera a la realización de su personal de manera profesional de manera personal, son metas que se cumplen y esto ayuda la auto realización de las personas. Un colaborador que se identifica con la organización y se siente parte de ellas tendrá alto desempeño aprovechando así su talento y su capacidad.

1.9 Pregunta de Investigación

¿Establecer si con la propuesta de un plan de carrera permite al colaborador trabajar con eficiencia y eficacia en beneficio personal y de la empresa para lograr las metas establecidas en una organización que se dedica a la venta y renta de maquinaria para la construcción y minería?

1.10 Objetivos

1.10.1 Objetivo general

Establecer si la creación de un plan de carrera le permitirá al colaborador crecimiento laboral dentro de la organización, mejorar su desempeño y actitud, para lograr sus metas personales y laborales propuestas.

1.10.2 Objetivos específicos

- Buscar y recomendar un proceso adecuado para la participación de los colaboradores en el plan de carrera dentro de la organización.
- Identificar los puestos de oposición en los que puedan participar.

- Verificar qué candidatos pueden formar parte del plan de carrera.
- Fomentar la preparación constante y estar a la vanguardia del aprendizaje para optar a los puestos cuando sea necesario.

1.11 Delimitación

Es una investigación que para realizarse tiene algunos límites, la mayor parte de la información encontrada y descrita en el presente informe depende de los gerentes y entrevistados y de la confianza que tengan para exponer sus puntos de vista, experiencias y vivencias tenidas en esta organización con toda la libertad, será realizada de manera profesional y sin la intención de poner a nadie en evidencia sobre algún tema o información.

Capítulo 2

Marco teórico

2.1 Antecedentes

El departamento de contabilidad de Maquinaria Internacional inicia con un contador general de la empresa y con dos auxiliares, los auxiliares se encargaban de todos los registros de las operaciones bajo la supervisión del contador, la organización ha crecido así también la carga de trabajo, fue necesario contratar personal para poder realizar con eficiencia el trabajo correspondiente para esa área. En un inicio se contrataba personal de sexo masculino para ese departamento, con el tiempo también contrataron personal femenino y el día de hoy este departamento está integrado por catorce personas que trabajan en las distintas actividades que allí se realizan.

2.2 ¿Qué es el departamento contable de una empresa u organización?

La contabilidad se encarga de analizar y valorar los resultados económicos que obtiene la empresa agrupa y compara resultados; también planifica y recopila los procedimientos a seguir en función del control y el cumplimiento de los objetivos empresariales y además, registra y clasifica las operaciones de la empresa, para así, informar de los hechos económicos pertinentes, permite ejecutar las tareas según los procedimientos preestablecidos, todo bajo control y supervisión del contador.

En consecuencia, el departamento de contabilidad es el área de la empresa donde se clasifica, se registra e interpreta toda la información financiera para la toma de decisiones. En la actualidad, la contabilidad es la herramienta que mejor muestra la realidad económica de las empresas; es por ello que su correcta implementación dentro de las organizaciones es de vital importancia para la toma de decisiones en todo lo referente a su actividad productiva.

Las informaciones que debe proveer a los directivos de una empresa el departamento de contabilidad se resume en las cuentas anuales (balance, cuenta de pérdidas y ganancias y la

memoria) se refiere a tres aspectos fundamentales.

- Informar de la situación de la empresa, tanto en su aspecto económico-cuantitativo como en su aspecto económico-financiero. Los inventarios y los balances serán fundamentales, son los instrumentos a través de los cuales se presentará esa información.
- Informar de los resultados obtenidos en cada ejercicio económico, es decir, cuánto se ha ganado o perdido en un momento determinado.
- Informar de las causas de dichos resultados. No es suficiente saber cuánto se gana o se pierde; más importante es saber el porqué de esas pérdidas y de esas ganancias, para tratar de corregir gastos e incrementar ingresos en lo sucesivo.

En este contexto, la creación de un buen sistema contable surge de la necesidad de información por parte de todos los actores que componen la empresa, este sistema debe estar estructurado y hecho para clasificar todos los hechos económicos que ocurren en el negocio. En este sentido, la implementación de sistemas en contabilidad se constituye como la base para llevar a cabo los diversos procedimientos que conducirán a la obtención del máximo rendimiento económico que implica constituir una empresa.

El sistema de contabilidad debe, transformarse en una estructura ordenada y coherente mediante la cual se recoge toda la información necesaria de una entidad como resultado de sus actividades operacionales, valiéndose de todos los recursos que la actividad contable le provee. Un buen sistema de contabilidad debe permitir presentar a los directivos y accionistas de la empresa información sustantiva para la toma de decisiones operativas y financieras que coadyuve a la exitosa gestión del negocio.

La implementación de un sistema de contabilidad que sea confiable para la gerencia es uno de los puntos clave, sólo un buen sistema de contabilidad permitirá a los directivos conocer en cualquier momento la situación de la empresa.

El departamento de contabilidad, en conjunto con la dirección empresarial, deberá seguir una serie de pasos para crear un sistema contable eficaz y eficiente son los siguientes.

- El conocimiento de los objetivos organizacionales es indispensable.
- Preparar y analizar la información referente a la razón social, ubicación física, actividad, cantidad de empleados, equipos, capital, otros.
- Elaborar un informe preliminar de la situación de la empresa. Verificar la aplicación de las normas legales.
- Instaurar (si no existe) un catálogo de cuentas y los manuales de procedimientos respectivos.
- Implementar metodologías de recolección de información.
- Buscar que la información se aproxime lo mayor posible a la realidad económica de la empresa.
- Preparar los informes pertinentes.
- Registrar las operaciones en los libros correspondientes.
- Elaborar los informes financieros.

2.3 Descripción de puestos

Según Adalberto Chiavenato, proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman o distinguen del resto de los puestos de la organización. Representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas y la periodicidad de su realización.

Reyes Ponce, expone que para organizar de manera eficaz los trabajos de una empresa es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hacer y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Dicho de otra manera define y enlista los objetivos y las funciones del puesto de trabajo, también puede definir su entorno social y las dimensiones que influyen o afectan dicho puesto, esto con el objeto que la organización consiga o logre sus metas.

2.4 Perfil de puestos

Describe de manera precisa las características y rasgos de personalidad, competencias laborales, experiencia, preparación académica, conocimientos y condiciones de trabajo que el ocupante de un puesto debe tener para poder cumplir con las expectativas descritas en la descripción de puesto.

El perfil define a la persone idónea para el puesto de trabajo.

Descripción de puestos de auxiliares de Maquinaria Internacional:

Auxiliar 1

- Registros contables de todas las operaciones de compras locales.
- Retención de impuestos IVA e ISR.

Auxiliar 2

- Reportes mensuales por cierre.
- Integraciones de saldos.
- Comparación de presupuesto actual y año anterior.
- Consolida y elabora estados de resultados por departamento.

Auxiliar 3

- Inventario de maquinaria completa.

Auxiliar 4

- Flujo de efectivo.
- Conciliaciones bancarias.
- Pagos al exterior.
- Cálculo y pago de impuestos.
- Corte de caja.

Auxiliar 5

- Pago a proveedores locales.
- Estado de resultados de gastos administrativos.

Auxiliar 6

- Control de viáticos.
- Libros de compras y ventas.

Auxiliar 7

- Corte de formas (facturación).
- Pago de impuestos aduanales.
- Correlativo de facturas.

Auxiliar 8

- Registro de importaciones.
- Casas varias.
- Conciliaciones bancarias.
- Integración de saldos.
- IVA de ventas.

Auxiliar 9

- Control de toda la facturación por concepto de IVA por cobrar.
- Registros SAT.

Auxiliar 10

- Actividades varias Sucursal Zona 9.

Auxiliar 11

- Actividades varias Sucursal Quetzaltenango.

Auxiliar 12

- Actividades varias Sucursal Teculután.

Auxiliar 13

- Actividades varias Aceites-Lubricantes-Llantas.

Jefe del Departamento 14

- Elaboración de balance general.
- Estado de resultados.
- Ratios financieros.
- Control y administración del departamento contable.

2.5 Jerarquía de las necesidades según Maslow

Las teorías de las necesidades partes del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son consientes mientras que no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, y se basa jerarquía de las necesidades humanas.

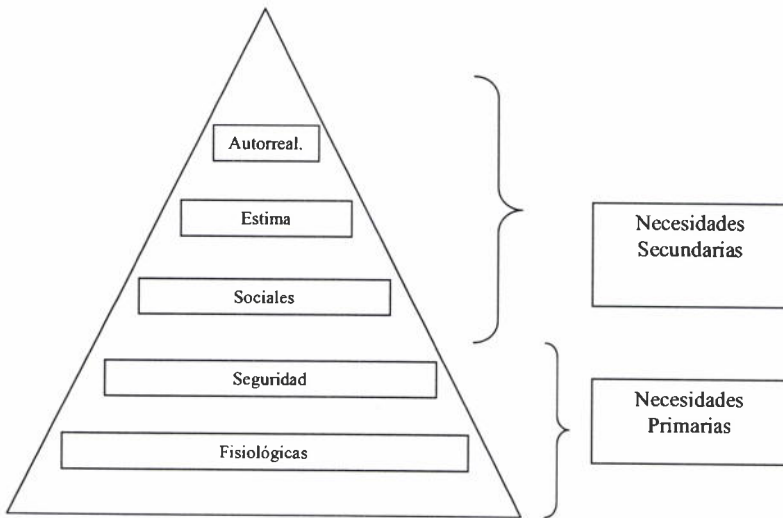
Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más elevadas e intelectuales (necesidades secundarias).

- Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Se denomina necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo.

- Necesidades de seguridad: constituye el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas de manera relativa. Tiene gran importancia, pues en la vida organizacional las personas depende de la organización, y es allí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconscientes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas.
- Necesidades sociales: surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentra de manera aparente resueltas. La frustración de esas necesidades conducen a la falta de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.
- Necesidades de aprecio: son las necesidades relacionadas con la manera como la persona se ve y valor, es decir, con la autovaloración y la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, la reputación y el orgullo personal.
- Necesidades de autorrealización: Son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en los más altos de la jerarquía, motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse de manera continua a lo largo de su vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso a superarse y a llegar a ser todo lo que se puede ser. Las necesidades de autorrealización se relacionan con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización del potencial y la virtud que cada persona posee, así como la utilización plena de sus talentos.

- La necesidad de autorrealización puede ser insaciable en el sentido de que entre más satisfacción obtiene la persona más importancia adquiere para ella y mas deseara satisfacerla. No importa cuán complacida este la persona deseara siempre mas.

Ilustración No. 4
Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fisiológicas	Seguridad	Sociales	Autoestima	Realización
Hambre Sed Sueno	Protección Vivienda Ausencia de Peligro	Amistad Amor Pertenencia A un grupo Act. Sociales	Estatus Prestigio Respeto Autoconfianza Reconocimiento	Crecimiento Desarrollo Personal Éxito personal

Fuente: Libro Administración de Recursos Humanos, año 2011

2.6 Reclutamiento de personal

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff, sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa con una especie de orden de servicio por lo general se denomina requisición de empleo o requisición de personal. Se trata de un documento que llena y firma la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división.

Según Adalberto Chiavenato, reclutamiento de personal es “Un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.”

El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos para elegir los futuros integrantes de la organización.

2.7 Medios de reclutamiento

Según Idalbeto Chiavenato “Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento, en otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas.”

Se describen algunas de esas técnicas.

2.7.1 Reclutamiento interno

Ocurre cuando las empresas tratan de llenar determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal) o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). El reclutamiento interno implica:

- Transferencia.
- Ascenso.
- Transferencia con ascenso.
- Programa de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas:

- Resultados del candidato interno en los exámenes de selección cuando ingreso a la organización.
- Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.

- Resultados en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participo en candidato interno.
- Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales necesarios.
- Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria mas adecuada del ocupante del puesto considerado.
- Condiciones de promoción del candidato interno “si está listo” para su ascenso, y reemplazo si ya hay un sustituto preparado.

2.7.2 Reclutamiento externo

Funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante la organización trata de cubrir con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante la técnica del reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales disponibles o empleados en otras organizaciones mediante una o más técnicas de reclutamiento.

Algunas técnicas de reclutamiento externo:

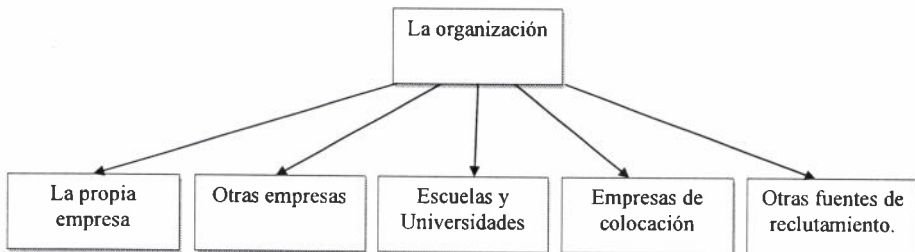
- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la organización.
- Anuncios en carteles o mantas fuera de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas.
- Ferias de empleo.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado laboral.

- Anuncios en prensa.
- Agencias de colocación o empleo.
- Reclutamiento por internet.

2.7.3 Reclutamiento mixto

En la práctica las empresas no hacen solo reclutamientos internos o solo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer el reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, este produce a su vez una vacante. Cuando se hace el reclutamiento interno en algún punto de la organización surge siempre una plaza que debe ocuparse mediante reclutamiento externo a menos que se cancele dicha plaza.

Ilustración No. 5
Fuentes de reclutamiento



Fuente: Libro Administración de Recursos Humanos, año 2011

2.8 Selección de personal

De acuerdo a las definiciones de Idalbeto Chiavenato “La selección de personal es buscar entre los candidatos reclutados los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como el desempeño de la organización.

La selección pretende solucionar problemas básicos como:

- Adecuación de la persona al trabajo.
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

La selección es un proceso de comparación entre dos variables:

Por un lado los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización) y el otro el perfil de los candidatos que se presentan.

La primera variable proporciona la descripción y el análisis del puesto o de las habilidades requeridas, y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección.

2.8.1 La selección como un proceso de decisión.

Una vez comparados los requisitos del puesto y los de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicito la ocupación del puesto. El órgano de selección no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada con técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue mas adecuados. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre

responsabilidad de línea (de cada jefe) y funciona de staff (presentación de los servicios de los del departamento especializado)

Las técnicas para la selección del ocupante son:

2.8.1.1 Entrevistas

Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador y por el otro el entrevistado. Según el enfoque de sistemas el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra por abrir. Se le aplica determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y establecer así las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento ante situaciones completas.

Pruebas o exámenes de conocimiento y habilidades

Son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, informática, ventas, tecnología, producción y otros.) o el grado de capacidad o habilidad para citar tareas (destreza como piloto de camión, receptor, telefonista, operario de maquinas, para utilizar una calculadora u otros).

Existen diferentes pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con el método, el área o la forma.

Test psicológicos

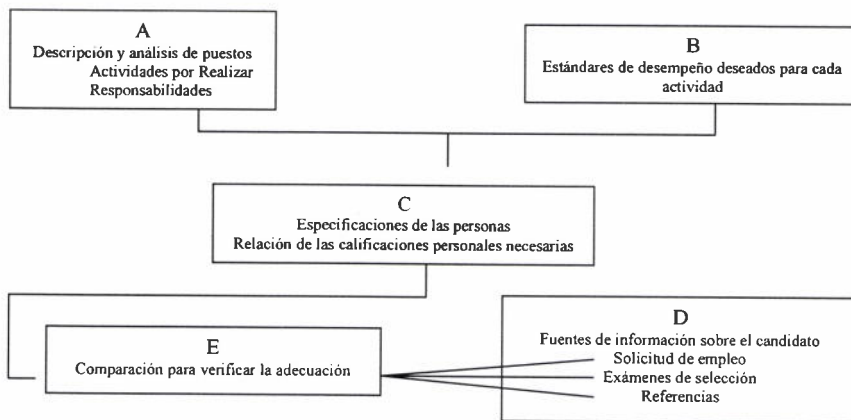
El termino test designa un conjunto de pruebas que valora el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, otros. En realidad el test es una medida de desempeño o de realización por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, evaluación profesional, diagnostico de personalidad, otros. Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta. Los resultados se

compararan con los patrones de resultados de una muestra representativa y de esta manera, enmarcarlo en algún percentil.

2.8.1.2 Test de personalidad

Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (adquiridos o fenotípicos o por el temperamento (innato o genotípico). Un rasgo de personalidad es una característica señalada de individuo capaz de distinguirlo de los demás.

Ilustración No. 6
Proceso de selección de personal



Fuente: Libro Administración de Recursos Humanos, año 2011

2.9 Evaluación del desempeño

El interés particular de la evaluación del desempeño no está en lo general, sino, en el desempeño en un puesto, es decir, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional, varía de una persona a otra, y depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio.

Según Idalbeto Chiavenato “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto de trabajo y su potencial de desarrollo.” Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres.

La evaluación del desempeño consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaborador. Su valor principal reside en el hecho de que es un instrumento para que los jefes inmediatos de todos los niveles mantengan una comunicación sistemática con sus colaboradores, respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y metas de trabajo previamente acordado.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados formal o informal con cierta continuidad.

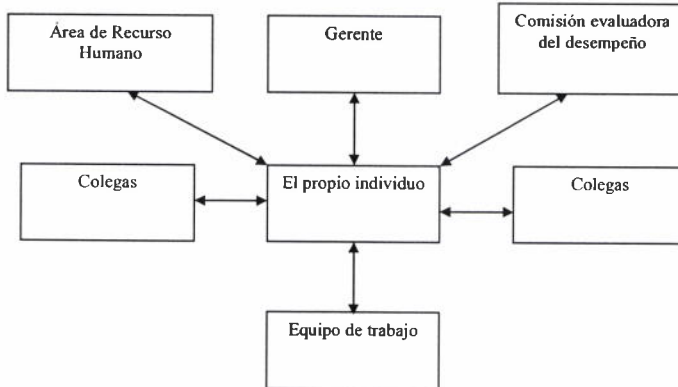
2.9.1 Responsabilidad de la evaluación del desempeño

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos a una comisión evaluadora del desempeño.

2.9.2 Evaluación de 360 grados

En la evaluación del desempeño de 360º comprende el contexto externo que rodea a cada persona, se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participa en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos, y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Esta es la forma más completa de evaluación, la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados.

Ilustración No. 7
Esquema de evaluación 360°



Fuente: Libro Administración de Recursos Humanos, año 2011

2.10 Clima organizacional

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Según Adalberto Chiavenato “El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.”

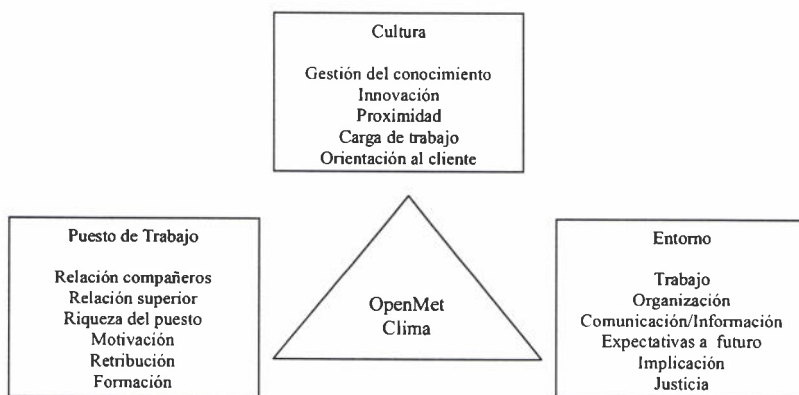
El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, este puede impactar los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional suele hacerse mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser explorados y corregidos.

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.

Ilustración No. 8
Alcances del clima organizacional



Fuente: Libro Administración de Recursos Humanos, año 2011

2.11 Capacitación

Para poder tener un concepto claro sobre la capacitación, es necesario diferenciarlo del entrenamiento y el adiestramiento. El entrenamiento es la preparación que se sigue para desempeñar una función.

Mientras que el adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad.

En cambio, capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es más amplio.

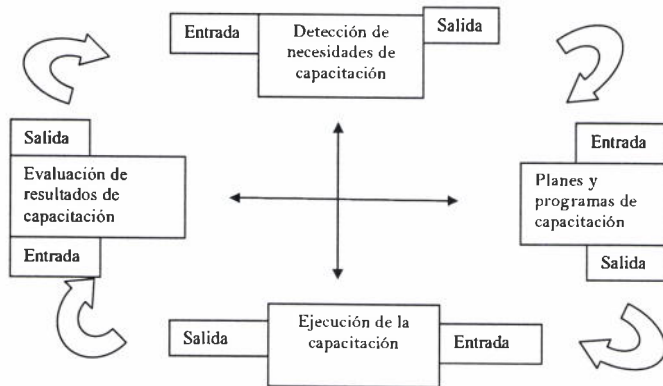
La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación es la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Flippo explica que “la capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto de trabajo.

McGehee subraya que “capacitación significa educación especializada, que comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas, y actitudes ante problemas sociales.

La finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa al proporcionarles la posibilidad de adquirir conocimiento, la práctica y la conducta requerida por ellos.

Ilustración No. 9
Ciclo de la capacitación



Fuente: Libro Administración de Recursos Humanos, año 2011

2.12 Organización

Para Lawrence y Lorsch, “organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”

Otros autores adoptan una posición más antagónica en relación con el concepto tradicional de organización. Bennis pretende subrayar las diferencias entre los sistemas mecanicistas y los sistemas orgánicos

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

2.13 Desarrollo organizacional

(DO) trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. Una organización se define como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes.

Se concibe el Desarrollo Organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El DO se puede ver también como una herramienta que, por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, le permita obtener información que lo guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logra la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de organización. Esto se requiere para que una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose por tanto el DO en una necesidad.

Para utilizar esta herramienta se emplea o se hace uso de un proceso fundamental como es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento, se adquieren destrezas y habilidades que producen cambios en su comportamiento (es un eje para el D.O), es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen la organización.

Los conceptos de desarrollo organizacional (DO) se vinculan a los conceptos de cambio y capacidad de la organización.

2.14 Cultura organizacional

Una definición de cultura empresarial sería el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa.

Cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar de manera íntima de su cultura organizacional.

La cultura organizacional representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones la relación de los objetivos organizacionales.

Para Schein la cultura organizacional es “es un patrón de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos o desarrollados) por un grupo determinado que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna) que funciona bien para considerarse válida, por lo que es deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera de correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Según Adalberto Chiavenato “Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización”. Cada organización es un sistema complejo humano, con características propias, como su propia cultura y con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables se debe observar, analizar e interpretar de manera continua. La cultura organizacional influye en el clima de la organización.

Características de la cultura organizacional

- Enfoque dirigido a la organización en su conjunto.
- Orientación sistemática.
- Agente de cambio.
- Solución de problemas.
- Aprendizaje por experiencia.
- Procesos de grupo.
- Realización intensa.
- Orientación situacional.

Etapas del desarrollo organizacional

- Recolección y análisis de datos
- Diagnostico organizacional
- Acción de intervención y evaluación.

2.14.1 Planeación del capital humano

Es esencial para su participación, motivación y desarrollo pro-activo en la organización, que contar con planes precisos de desarrollo del capital humano, como conocer cuáles serán los requerimientos de personal a futuro, son elementos fundamentales para planificar la carrera profesional.

La carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral, hay que distinguirla de la carrera académica.

La planeación de la carrera profesional no implica un esfuerzo por descifrar las sorpresas que guarda el futuro. Es un proceso racional. Las preguntas ¿cuáles son mis objetivos profesionales? ¿Cuál es el primer paso que debo dar? ¿Adónde quiero llegar? Constituyen la clave del proceso de planeación.

La responsabilidad de planear una carrera profesional corresponde al interesado. Un departamento de recursos humanos puede contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado historial profesional, pero en último término corresponde al individuo la elección a dónde quiere llegar.

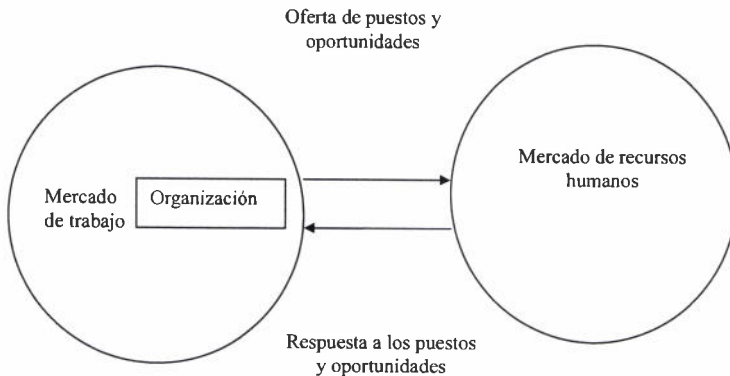
Factores esenciales para las personas que se desempeñan de manera profesional en una organización:

1. Igualdad de oportunidades.
2. Apoyo del jefe inmediato.
3. Conocimiento de las oportunidades.
4. Interés del empleado.
5. Satisfacción profesional.

Un programa de planeación debe tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de las personas a quienes ha de afectar. Dos elementos resultan indispensables en todo programa de planeación de carrera:

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

Ilustración No. 10
Relación entre organización y mercado



Fuente: Libro Administración de Recursos Humanos, año 2011

2.14.2 Los departamentos de personal y la planeación de la carrera.

Con frecuencia, los departamentos de personal llevan a cabo esta función porque los planes de recursos humanos les permiten conocer las necesidades futuras de la organización como las oportunidades profesionales que ello significará.

Ventajas

Entre las ventajas que obtienen las organizaciones que ponen en práctica estos programas se cuentan:

1. Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal, puede prepararlos mejor para los puestos que va a crear la empresa.

2. Permite el desarrollo de empleados con promoción, se puede estimar el talento latente de los recursos humanos.
3. Disminuye la tasa de rotación.
4. Satisface las necesidades psicológicas del empleado, que puede canalizar sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas. Para poner en práctica sus programas de planeación de carreras profesionales, las organizaciones recurren a técnicas de información sobre oportunidades profesionales, a estrategias de aliento, a los programas de capacitación y adelanto académico y a técnicas de asesoría, orientación profesional y retroalimentación.

2.15 ¿Qué es el plan de carrera?

Wayne y Noé definen al "Plan de Carrera" como un "Proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas ni diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos."

El Plan de Carrera es un valioso instrumento para despertar, mantener y madurar ese compromiso de sus integrantes para con los fines institucionales.

Un Plan de Carrera es un método aplicable al desarrollo de futuras aptitudes, que se fundamenta en la colocación del colaborador en puestos de trabajo estudiados con cuidado para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias (habilidades y conocimientos) necesarias para puestos de exigencias mayores.

La organización tiene en los planes de carrera de sus profesionales una excelente oportunidad para motivarlos e implicarlos en la vida de la empresa, construye su futuro profesional en el marco de la cultura de empresa.

Para que exista el ambiente adecuado para desarrollar planes de carrera deben existir indicios tales como:

- Satisfacción del trabajo y lo que este representa en el día a día.
- Estabilidad laboral.
- Mantenimiento sostenido de igualdad de oportunidades.
- Apoyo de las líneas superiores de liderazgo.
- Difusión de las oportunidades y proyecciones futuras.
- Verdadero interés del colaborador en la organización.
- Verdadero interés del directorio, accionistas o propietarios de la organización en el capital humano.
- Que el trabajo provea en cada individuo de verdadera satisfacción.
- Verdadera responsabilidad social.
- Unidad de dirección en el tiempo.

2.16 Ventajas de la implementación del plan de carrera

Las principales ventajas son: gestionar de forma planificada al personal y garantizar una cobertura apropiada e inmediata de los puestos que se demanden, mantener al personal motivado a cumplir con lo esperado y recompensar a los profesionales que demuestren actitudes y aptitudes de beneficio para la empresa, el retorno es inmediato.

Los planes de carrera también tienen una influencia importante en el sistema de compensación ya que son un incentivo no solo económico sino también de retención de talentos de valor para la empresa, esto basado en las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

2.17 Objetivos de un plan de carrera

- Desarrollo profesional de las personas con alto potencial, mediante la planificación de acciones en materia de:
- Gestión de personal.
- Formación.
- Rotación.
- Promoción.
- La cobertura de la organización del puesto en el tiempo planificado, por la persona adecuada.
- La dotación a la dirección de un sistema que permita una gestión planificada de las personas de alto potencial.
- La garantía para la empresa de que, por una parte, existirá una cobertura de los puestos directivos y, por otra parte, las personas de dirección tendrán una dinámica de desarrollo.
- Incrementar la satisfacción de los empleados a medida que se avanza en la trayectoria definida y, por tanto, incrementar la posibilidad de retener profesionales que nos interesan en la empresa.

2.18 Acciones dentro del plan de carrera

Se desarrollarán las siguientes acciones:

- Formación: son los planes de formación adaptados a las exigencias del plan de carreras.
- Rotación: es el paso por distintas áreas o funciones del mismo nivel o complejidad profesional. No implica promoción.
- Promoción: es el paso a puestos de mayor responsabilidad (promoción profesional) o mejora salarial, (promoción económica).
- Seguimiento. es el control periódico de los resultados de los puestos clave y de las personas de alto potencial que están incluidas en el Plan de Carreras.

2.18.1 Organización utilizada

Demandas:

- En primer lugar hay que definir los puestos que se consideran clave en la organización.
- Inicialmente, cada unidad no debe tener más de dos o tres.
- El conjunto de puestos clave es el inventario de puestos del plan de carrera.

Ofertas:

Al mismo tiempo hay que decidir cuál es la persona con alto potencial en función de su:

- Eficacia.
- Posibilidades futuras.
- Formación.
- Edad.

- Antigüedad.

2.18.2 Identificación del personal de alto potencial (P.A.P.)

Las personas que dentro de 3 ó 5 años ocuparán puestos directivos, de jefatura o técnicos están en la actualidad desarrollando puestos de mayor responsabilidad. Es posible que estén sin identificar, pero están.

Si se les deja que desarrollen con libertad su potencial, no es seguro que lo hagan en la dirección requerida por la organización.

La identificación anticipada del potencial es compleja, por ello hay que preparar al jefe en esta tarea.

2.18.3 Requisitos profesionales.

El desarrollo profesional puede venir mediante:

- Mando o supervisión.
- Staff o coordinación funcional.
- Especialización.

Mando:

- Buen nivel cultural.
- Formación en técnicas de dirección.
- Capacidad de supervisión.
- Entusiasmo.

- **Confianza en sí mismo.**
- **Influencia en otros.**
- **Organización.**
- **Tacto y sensibilidad social.**
- **Inteligencia.**
- **Fluidez verbal.**
- **Facilidad numérica.**
- **Capacidad analítica.**
- **Sentido común.**
- **Visión de futuro.**

Staff:

- **Dominio de la "función".**
- **formación en técnicas de gestión.**
- **Planificación.**
- **Organización.**
- **aptitudes de coordinación.**
- **Comunicación.**
- **Persuasión.**
- **Capacidad analítica.**

Especialización

- **Buen nivel académico.**

- Dominio de la técnica.
- Aptitudes mentales destacadas.
- Capacidad analítica.
- Curiosidad.
- Creatividad.
- Constancia.
- Detallista.

Hay que tener en cuenta al planificar carreras, que optar por una u otra vía supone cierta irreversibilidad. La súper especialista rara vez es buen directivo, porque no se entrena en actividades de gestión.

2.18.4 Indicadores de potencial

Los más significativos son:

Toma de decisiones:

- Rapidez en la toma de decisiones.
- Facilitar el trabajo a colaboradores.

Empuje:

- impacto de su personalidad.
- Ambición.
- Logro de objetivos.
- Interés por responsabilidades.

Confianza en sí mismo:

- Defensas de sus puntos de vista.
- Ascendiente sobre otro.
- Soportar presiones.

Actividad:

- Reacción rápida.
- Estar al día.
- Buscar información.

Capacidad de relación:

- Es respetado.
- Comunicar confianza.
- Escuchar activamente.
- Tener tacto y diplomacia.

Organización:

- Mejorar métodos.
- Organizar el trabajo.

Delegación:

- Delegar detalles.
- Desarrollar al personal.

Cambio:

- Creatividad.
- Ingenio.
- Mejorar criterios.
- Nuevos métodos.

Planificación:

- Anticipo a problemas.
- Planificación de actividades.
- Establecimiento de prioridades.

Control:

- Evaluar.
- Constancia con los controles.
- No tolerar ineficiencia.

Mando:

- Supervisión.
- Lograr objetivos.
- Participar.

Historial:

- Curricular ascendente.

- Progreso salarial.
- Constancia.
- Autofinanciación de formación.

Métodos de evaluación

- Información del jefe directo.
- Apoyo de especialistas en Recursos Humanos.
- Assessment Centres, que funcionan a base de pruebas situacionales, reproducen problemas que deben afrontarse (toma de decisiones, etc.)
- test psicotécnicos,
- serie de entrevistas.

Ilustración No. 11

Pasos a seguir para un plan de carrera



Fuente: Libro Administración de Recursos Humanos, año 2011

2.19 Etapas de una carrera

Son las fases por las que pasa una persona en su trayectoria profesional. Viendo el ciclo vital se puede decir, en general, que la persona pasa por cuatro grandes etapas:

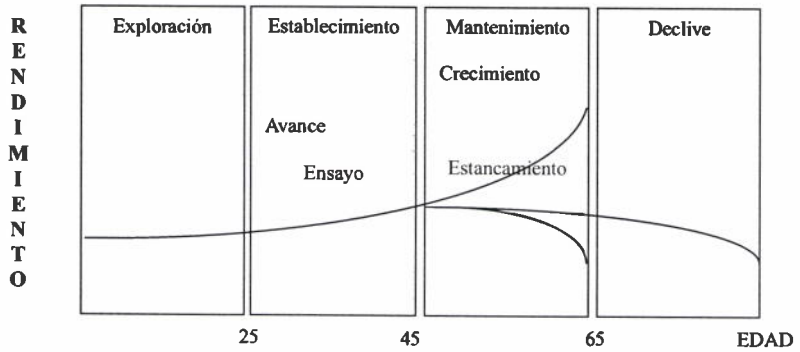
Exploración (hasta los 25 años): Abarca la infancia, adolescencia y juventud, hasta finalizar los estudios superiores y encontrar un puesto de trabajo estable en el que piensa que puede desarrollarse de forma profesional.

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

Mantenimiento (de 45 a 65 años). Se supone que la persona con un desarrollo "ganador", hacia los 45 años ha llegado a una madurez de carrera y lo normal es que se mantenga, mediante un reciclaje personal y profesional, pone en funcionamiento su sabiduría y su experiencia.

Declive (a partir de los 65 años). Coincide con el retiro. En algunas sociedades organizan el paso de competencias, organizan la salida paulatina de veteranos con la entrada de jóvenes en los puestos.

Ilustración No. 12
Etapas de una carrera



Fuente: Libro Administración de Recursos Humanos, año 2011

Capítulo 3

Marco metodológico.

3.1. Descripción del método.

Los métodos, técnicas e instrumentos utilizados en esta investigación, permitieron recopilar información objetiva que le da sustento a la necesidad de crear un plan de carrera para los colaboradores de Maquinaria Internacional que les permita no solo el asenso y crecimiento en línea jerárquica dentro del departamento contable y la organización.

La investigación se fundamenta en lo siguiente:

Investigación documental: se consultaron diversos documentos de texto, trabajos de tesis, y páginas web.

En la investigación se contó con la colaboración del jefe del departamento de contabilidad y cada uno de los auxiliares que allí laboran, personal de recursos humanos y catedráticos con experiencia en el tema.

3.2 Pasos Metodológicos

El lugar en donde se realizará el censo será en la organización Maquinaria Internacional ubicada en la ciudad capital.

3.3. Instrumentos utilizados

3.3.1 Elaboración y análisis FODA

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se identificaron las fortalezas y oportunidades que tiene la unidad sujeto de estudio y así contra restar las debilidades y amenazas que influyen de manera directa.

3.3.2 Cuestionario

Se utilizó un cuestionario para recopilar información de fuentes primarias, y fue dirigido a jefe del departamento y auxiliares del área contable, contiene preguntas directas que no permiten el sesgo de información, ello servirá de sustento para reflejar la falta de un plan de carrera dentro del departamento y la organización.

3.3.3 Entrevista

La entrevista fue dirigida al jefe del departamento de Recursos Humanos, las respuestas se anotaron en una libreta que permitió servir de apoyo para recabar información.

Capítulo 4

Marco operativo

4.1 Resultados y análisis de la investigación.

Este capítulo analiza el resultado de las encuestas realizadas al personal del departamento de contabilidad acerca del tema de plan de carrera y la importancia del mismo para el colaborador y para la organización.

El total de personas que integran este departamento son 9, todos fueron encuestados.

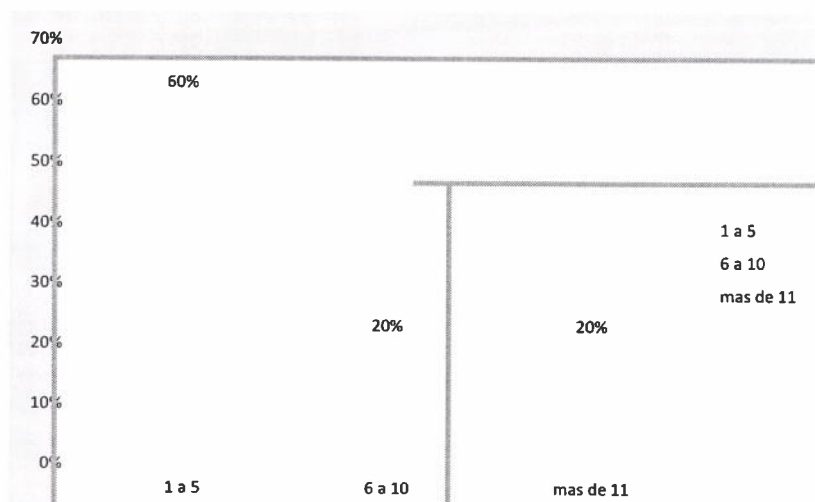
Cuadro No. 1

No.	Puesto	Actividad
1	Contador General	Encuestado
2	Auxiliar	Encuestado
3	Auxiliar	Encuestado
4	Auxiliar	Encuestado
5	Auxiliar	Encuestado
6	Auxiliar	Encuestado
7	Auxiliar	Encuestado
8	Auxiliar	Encuestado
9	Auxiliar	Encuestado

Fuente: Elaboración Propia, año 2014

Gráfica No. 1

¿Cuántos años tiene de laborar para esta organización?

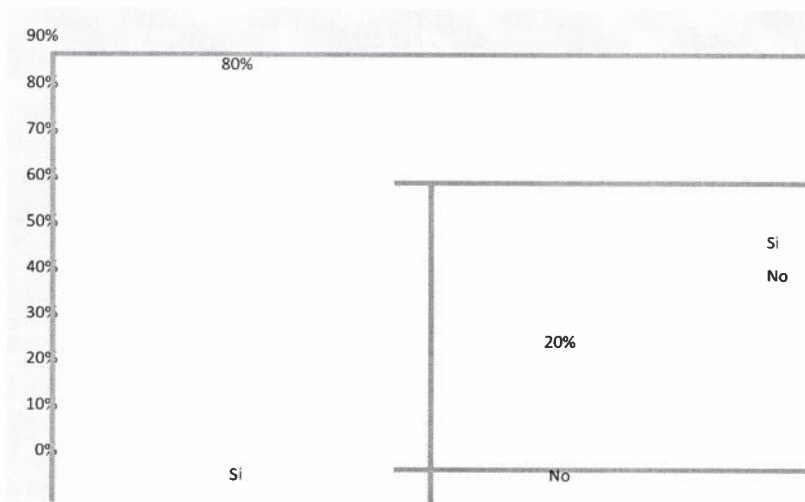


Fuente: Elaboración Propia, año 2014

Los resultados que se obtuvieron de esta pregunta son: el 60 por ciento del personal tiene más de 11 años de laborar para la organización. Un 20 por ciento está dentro del rango de 1 a 5 años y otro 20 por ciento se encuentra dentro del rango de 6 a 10 años de permanecer dentro de la organización. Se sienten bien dentro de la organización por los beneficios y estabilidad laboral que la misma les ofrece.

Gráfica No. 2

¿Sabe que es un plan de carrera?

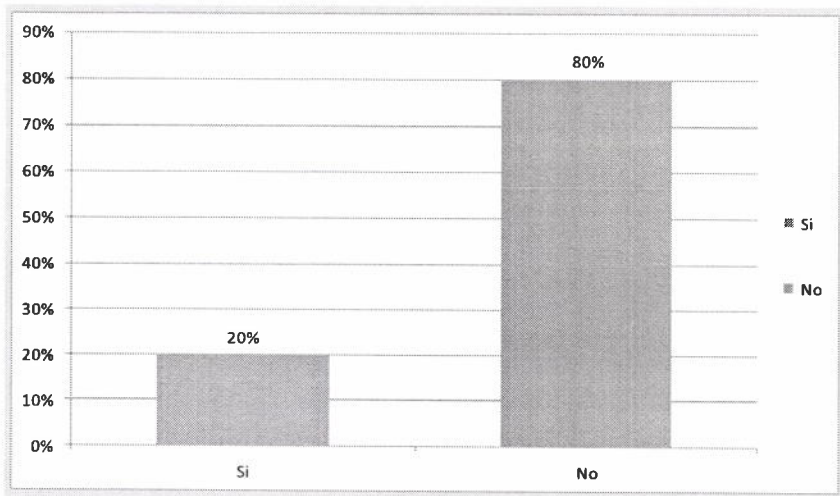


Fuente: Elaboración Propia, año 2014

Según los resultados obtenidos de las respuestas de los colaboradores encuestados, un 80 por ciento de los colaboradores tienen conocimiento de lo que es un plan de carrera y los beneficios que este aporta, el otro 20 por ciento desconoce lo que es y los beneficios que el mismo aporta a los colaboradores y a la organización.

Gráfica No. 3

¿La organización para la cual labora en la actualidad, cuenta con un plan de carrera establecido?

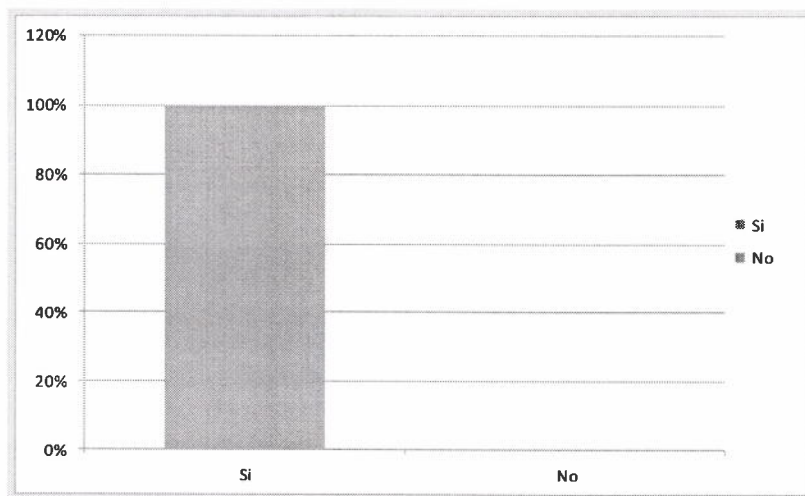


Fuente: Elaboración Propia, año 2014

Del total de la población encuestada, el 20 por ciento de los colaboradores creen que la organización no cuenta con un plan de carrera, mientras que un 80 por ciento creen que no tiene un plan de carrera establecido para los colaboradores. Ellos no tienen conocimiento de esta información.

Gráfica No. 4

¿Cree que sería apropiado implantar un plan de carrera dentro de la organización que le permita desarrollarse de forma profesional?

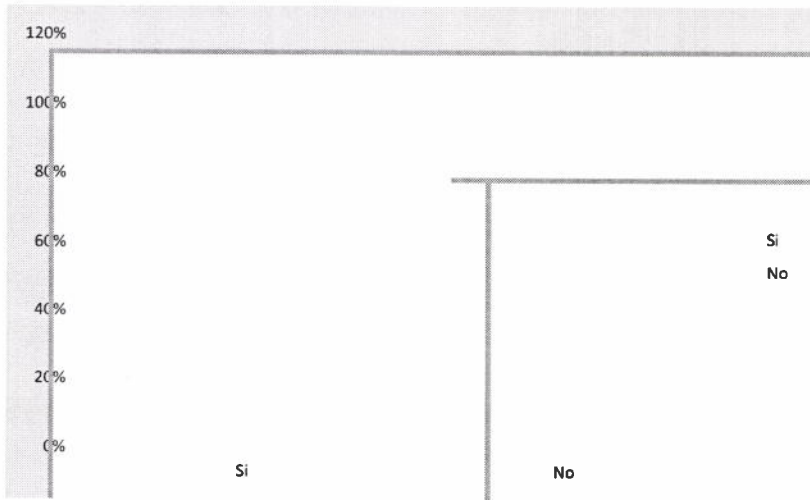


Fuente: Elaboración Propia, año 2014

Según los resultados obtenidos de esta pregunta, el 100 por ciento del personal encuestado respondió que sí es apropiado que la organización cuente con un plan de carrera y que lo implemente.

Gráfica No. 5

¿Se siente identificado con la organización para la cual labora en la actualidad?

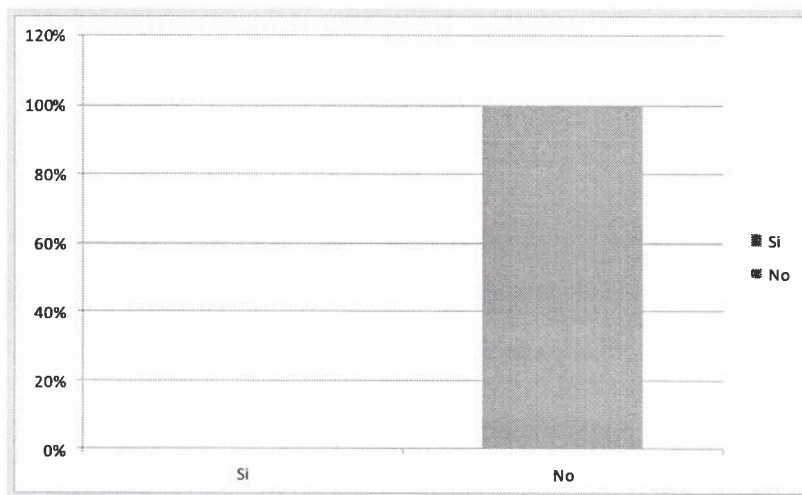


Fuente: Elaboración Propia, año 2014

El total de la población encuestada respondió que se siente identificada con la organización, se siente parte de ella.

Gráfica No. 6

¿Si tuviera una oferta de trabajo en otra organización bajo las mismas condiciones que posee en la actualidad, aceptaría?

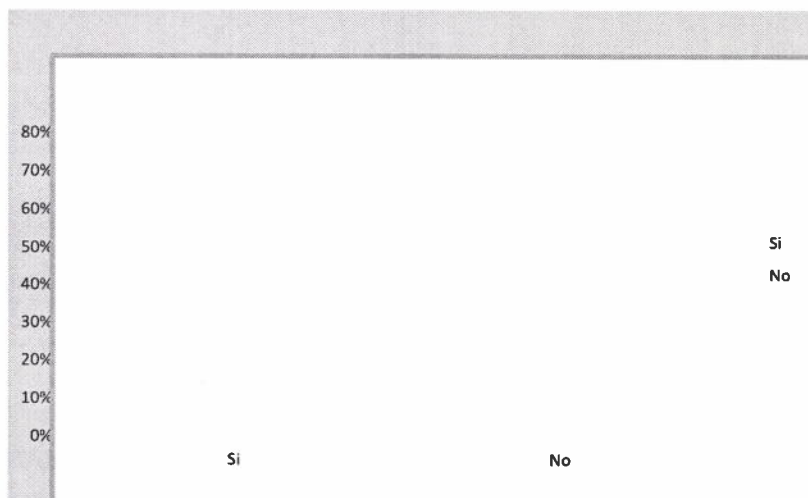


Fuente: Elaboración Propia, año 2014

El total de la población encuestada respondió sin dudar que no aceptaría retirarse de la institución.

Gráfica No. 7

¿Le gustaría continuar en el departamento para el cual labora en la actualidad?

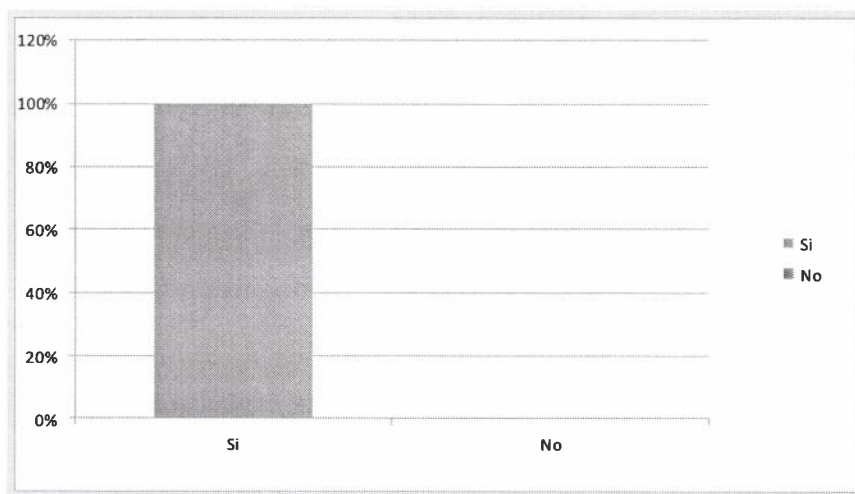


Fuente: Elaboración Propia, año 2014

Del total de la población encuestada el 70 por ciento de los colaboradores les gustaría continuar laborando en el departamento contable, sin embargo hay un 30 por ciento que dice que no, si tuvieran otra oportunidad en otro departamento de la organización se trasladarían.

Gráfica No. 8

¿Cree que la implementación de un plan de carrera dentro de la organización fidealizaría al colaborador y evitaría así la rotación de personal?



Fuente: Elaboración Propia, año 2014

El total de la población encuestada cree que al crear e implementar un plan de carrera dentro del departamento los colaboradores se fidelezarian con la organización.

4.2 Análisis general

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, se determinó lo siguiente:

La mayor parte del personal que labora en el departamento de contabilidad tienen más de once años de hacerlo, ellos representan el sesenta por ciento del total. El cuarenta por ciento que hace falta están representado por las persona que tienen de dos a diez años de permanecer dentro del departamento.

Las personas que laboran en este departamento se sienten identificadas con la organización, son parte de ella. Ellos exteriorizan que de tener otra oportunidad de trabajo en otro lugar que les ofrezca las mismas condiciones económicas no se retirarían de la organización.

Son muy pocas las personas que desconocen que es un plan de carrera y las que tienen conocimiento de no saben si en Maquinaria Internacional tiene un plan de carrera para los colaboradores, pero ellos creen que sería conveniente que la organización en conjunto con el departamento de recursos humanos unieran criterios y crearan un plan de carrera para los colaboradores, este sería de mucho beneficio para el colaborador y como se había mencionado con anterioridad que será también para la organización.

Se cree con ello se obtendrá la fidelización del personal, y se tendrá como beneficio el talento y la capacidad, el conocimiento y el profesionalismo del personal con el que ya cuenta.

El jefe de recursos humanos expone que el plan de carrera es un proceso en el cual se beneficia la empresa y el colaborador, es un compromiso, como un enlace que surge entre ambos, en donde se compromete uno a dar lo mejor de su trabajo y conocimiento y el otro en brindarle la estabilidad laboral y la ruta de crecimiento para realizarse de manera profesional dentro de la organización o empresa. También menciona que la organización no cuenta con un plan de carrera para los empleados, pero que si podría proponerse.

Conclusiones

1. Respondiendo a la pregunta inicial y por la cual se realizó esta investigación, se concluye que los colaboradores de Maquinaria Internacional se sienten identificados con la organización, y el beneficio que trae para ellos el plan de carrera les motiva a trabajar con eficiencia y eficacia en beneficio personal y de la organización.
2. El plan de carrera si mejorara el desempeño y la actitud del colaborador, porque reúne los intereses de la empresa con los de él. El plan de carrera es una motivación, el empleado invierte tiempo y esfuerzo y lo hace con todo gusto, la empresa recibe nuevas ideas y personal completamente comprometido y de alto rendimiento.
3. El personal de de Maquinaria Internacional cree que tomar parte dentro del plan de carrera dentro de la organización le fidelizaría con la misma, ellos se sienten identificados y parte de ella.
4. Esta indicado que la mayor parte de los colaboradores del departamento de contabilidad tiene mas de 2 años de laborar en la organización, puede aplicar al plan de carrera.

Propuesta

5.1 Propuesta o solución de mejora

La propuesta consiste en la creación de un plan de carrera dentro de la organización para los colaboradores que en ella laboran. Este inicia desde el momento que una persona inicia labores dentro de la organización, el objetivo de este es crear un vínculo entre el colaborador y la organización. El colaborador se compromete a realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz, a prepararse profesionalmente cada día y a estar a la vanguardia en todo lo relacionado a su área laboral y se fideliza aun mas con la organización. La organización por su parte le ofrece estabilidad laboral, oportunidades de crecimiento dentro de toda la organización, capacitaciones constantes entre otras.

Toda la organización formara parte de este proceso y el área de contabilidad será el departamento piloto con el cual se iniciara. Posteriormente se irán añadiendo los otros departamentos hasta que toda la empresa forme parte de este.

El departamento de recursos humanos será el encargado de este proceso, tendrá el apoyo de los gerentes de cada área y de los jefes de cada departamento.

5.2 ¿Quiénes forman parte de este compromiso?

La alta dirección o gerencias

Informando a los mandos medios o jefaturas de los distintos departamentos el proceso al cual se están adentrando, solicitándoles su compromiso y que tomen en cuenta.

- La importancia y el valor que este tendrá para el futuro.
- La importancia de los mandos como formador e impulsor.

Las líneas de mando o jefaturas

Informar a los interesados el inicio de los procesos y su desarrollo (tareas, responsabilidades, actitudes, puestos de trabajo, rutas y resultados esperados) con el fin de alcanzar su compromiso por medio de.

- Facilitar la información y el apoyo en el inicio de cada actividad.
- Evaluar el desempeño en la fase de seguimiento.
- Crear un mecanismo de control para corregir a tiempo posibles errores.

Recursos humanos

Sera el encargado de manera general de todo el procedimiento para el plan de carrera y todo lo que con el conlleva.

- Informar a los interesados las características del proceso, indicando la metodología a seguir (roles, actividades, fines, seguimiento, mecanismos de control y resultados esperados)
- Recabar información de las jefaturas sobre el avance del proceso.
- Elaborar los informes correspondientes de los resultados del plan.

5.3. Ordenamiento del departamento

Cada uno de los colaboradores tienen definidas sus funciones y atribuciones pero según el organigrama anterior, todos están bajo una misma línea, se propone lo siguiente.

5.3.1 La creación de dos secciones

1. En la primera sección estará el área de tesorería.
2. En la segunda sección estará el área de operaciones.

5.3.2 La creación de perfiles de puesto

Jefe del Departamento de Contabilidad (Contador General)

Ubicación: Departamento Contabilidad

Jefe Inmediato: Gerente Financiero

Supervisa a: Supervisor
Asistentes de Tesorería
Asistentes Operativos

Descripción del puesto

Naturaleza del trabajo

Trabajo profesional que consiste en administrar las actividades que se desarrollan en el Departamento de Contabilidad de Maquinaria Internacional.

Tareas Típicas

- Planificar, coordinar, supervisar y evaluar las actividades que se desarrollan en el Departamento de Contabilidad, verificando que se ejecuten en los tiempos establecidos para no incurrir en atrasos en el traslado de la información a las Gerencias respectivas.

- Elaboración de balance general.
- Estado de resultados.
- Ratios financieros.
- Control y administración del departamento contable.

Responsabilidad

- Por uso de maquinaria, equipo e instrumentos: Es responsable por el buen uso y cuidado del mobiliario y equipo que utiliza: Equipo de cómputo, escritorio, teléfono, archivadores, materiales y útiles de oficina.
- Por manejo de dinero y documentos de valor: Es responsable por el manejo, revisión y autorización de documentos e informes financieros de la organización.
- Por manejo de información confidencial: Es responsable por el manejo y/o resguardo de forma permanente de datos de elevada confidencialidad, cuya indiscreción o mal uso puede ocasionar daños o perjuicios sumamente considerables a los intereses de la organización.
- Por relaciones interpersonales: Con la alta Gerencia, Jefes y supervisores de Departamento, personal en general de la organización.
- Por el trabajo de otros: Es responsable por el trabajo que realiza el personal del Departamento de Contabilidad.

Perfil del Puesto

Educación y Experiencia

Poseer título universitario en el grado académico de Contaduría Pública y Auditoría, y acreditar 5 años de experiencia como contador general que incluya supervisión de personal.

Dominio de la legislación fiscal y laboral, dominio en la elaboración de informes financieros y de presupuestos, conocimientos de gestión de seguros, y de manejo paquetes de computación entre otros.

Competencias y Valores

- **Habilidad para dirigir equipos de trabajo, y para la resolución de problemas.**
- **Habilidad numérica y para la elaboración de informes financieros.**
- **Capacidad de análisis, y de ejercer una comunicación eficaz.**
- **Alto nivel de discreción y confiabilidad.**
- **Liderazgo, don de mando, pro actividad, responsabilidad, iniciativa, integridad, honradez, lealtad, eficiencia, ética.**

Supervisor del Departamento de Contabilidad

Ubicación:	Departamento Contabilidad
Jefe Inmediato:	Jefe del departamento de contabilidad
Supervisa a:	Asistentes de Tesorería Asistentes Operativos

Descripción del puesto

Naturaleza del trabajo

Trabajo profesional que consiste en asistir directamente al contador general, elaboración de informes según solicitud de auditores externos y entidades como SAT, apoyo y resolución de dudas o problemas en operaciones de asistentes de tesorería y operativos y supervisar a los asistentes del departamento.

Tareas típicas

- Actualización y control de saldos bancarios por pago de importaciones e impuestos así como cortes de caja diarios.
- Emisión de todas las operaciones en moneda extranjera.
- Elaboración de informes a solicitud de la gerencia financiera o requeridos por la Unidad de Auditoría Externa o por la Superintendencia de Administración Tributaria, y preparar respuestas a consultas realizadas por las jefaturas de otros departamentos de la organización.
- Control de las operaciones del departamento contable.
- Revisar y recibir correspondencia y traslado a quien corresponda.

- Elaborar reportes solicitados por la Jefatura del Departamento.
- Realizar otras tareas relacionadas con el puesto.

Responsabilidad

- Por uso de maquinaria, equipo e instrumentos: Es responsable por el buen uso y cuidado del mobiliario y equipo que utiliza: Equipo de cómputo, escritorio, teléfono, archivadores, materiales y útiles de oficina.
- Por manejo de dinero y documentos de valor: Es responsable por el manejo, revisión y autorización de operaciones de bancos.
- Por manejo de información confidencial: Es responsable por el manejo y/o resguardo de forma permanente de datos de elevada confidencialidad, cuya indiscreción o mal uso puede ocasionar daños o perjuicios sumamente considerables a los intereses de la organización.
- Por relaciones interpersonales: Con la alta Gerencia, Jefes y supervisores de Departamento, personal en general de la organización.
- Por el trabajo de otros: Es responsable por el trabajo que realiza el personal del.

Perfil del Puesto

Educación y Experiencia.

Acreditar 1 año de experiencia mínima como Asistente en el departamento de contabilidad.

Pensum cerrado en la carrera universitaria de Contaduría Pública y Auditoría, y acreditar 2 años de experiencia en labores de administración con supervisión de personal.

Tener conocimiento de la legislación laboral y fiscal, manejo paquetes de computación y excelentes relaciones interpersonales.

Competencia y Valores

- **Capacidad de análisis e investigación.**
- **Habilidad numérica, y para organizar información.**
- **Destreza para operar equipo informático y de oficina.**
- **Alto nivel de discreción y confiabilidad.**
- **Responsabilidad, integridad, honestidad, honradez, lealtad, eficiencia, ética.**

Asistentes del Departamento de Contabilidad

Ubicación:	Departamento Contabilidad
Jefe Inmediato:	Jefe del departamento de contabilidad
Supervisa a:	No ejerce supervisión

Descripción del puesto

Naturaleza del trabajo

Trabajo que consiste en realizar tareas asistenciales en los procesos relacionados con las operaciones del departamento de contabilidad como control de inventarios maquinaria y repuestos, importaciones, viáticos, pago a proveedores locales y extranjeros, impuestos entre otros.

Tareas típicas

- Revisar y registrar en el sistema correspondiente el ingreso de toda la facturación por concepto de compra y venta de repuestos, maquinaria, rentas y ordenes de trabajo.
- Pago de impuestos por importación de maquinaria y repuestos.
- Control de saldos de empleados, control de saldos de cuentas bancarias por pago, anticipos y reembolsos de viáticos a todo el personal de la organización por trabajos realizados dentro o fuera de su área de trabajo.
- Emisión de cheques y transferencias por concepto de pago a proveedores locales y del exterior, y registro de los mismos en el sistema.

- Confrontación de presupuesto mensual entre lo proyectado y lo real según infores obtenidos por cierres mensuales.
- Provisión, registro, control y descuento de los diferentes tipos de gastos que surgen dentro de la organización
- Elaboración de libros contables y envió a la Superintendencia de Administración Tributaria entre otros.

Perfil del puesto

Educación y experiencia

Acreditar 1 año de experiencia como asistente en el departamento de contabilidad dentro de la organización.

Pensum cerrado en la carrera universitaria de Administración de Empresas, Contaduría Pública y Auditoría, 1 año de experiencia en operaciones contables, alto desempeño en vocación y servicio.

Tener conocimiento de la legislación laboral e impuestos, y de manejo paquetes de computación.

Competencia y valores

- Capacidad de análisis e investigación.
- Habilidad numérica y para organizar información.
- Habilidad para la elaboración de nóminas y reportes salariales.
- Destreza para operar equipo informático y de oficina.
- Alto nivel de discreción y confiabilidad.
- Acuciosidad, responsabilidad, integridad, honestidad, honradez, lealtad, eficiencia, ética.

5.3.3 Se hará una reclasificación de puestos, se propone el nombre de asistentes en lugar de auxiliares.

5.3.4 Se propone un supervisor dentro del departamento, a quien le serán delegadas ciertas atribuciones del jefe y tendrá cierta autoridad sobre cada uno de los asistentes. No se necesita hacer la contratación de una nueva persona, debe tomarse alguien del departamento para esto.

Cuadro No.2

Puesto Actual	Nuevo Puesto	Sueldo Actual	Nuevo Sueldo	Aumento
Auxiliar	Supervisor	5,500.00	7,000.00	1,500.00

Fuente: Elaboración Propia, año 2014

5.3.5 Duplicidad de funciones, los colaboradores no deben tener funciones duplicadas, es necesario revisar nuevamente las atribuciones de cada uno y corregir si se estuviera dando esta situación, porque genera atrasos y costos que no pueden recuperarse.

5.3.6 Redistribución de la carga de la carga laboral, después de agrupadas la funciones debe tenerse amplio cuidado para que todos los colaboradores puedan estar con una carga igual de trabajo, no es sano para la organización ni para el colaborador una carga excesiva del mismo.

5.3.7 Metas a alcanzar, cada colaborador debe trazarse metas en función a su puesto de trabajo, estas serán evaluadas por el jefe del departamento con el objetivo de minimizar tiempos.

5.4 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se recomienda efectuarla cada 6 meses, por medio de ella sabremos cual es el rendimiento, calidad de trabajo y la relación con el cliente interno que cada colaborador ha tenido durante este tiempo, así tomar decisiones de quienes son las personas que ya pueden formar parte del plan de carrera.

5.5 Capacitación a mandos medios.

Es importante que las jefaturas de mandos medio estén capacitadas, ellos son los líderes de cada equipo de trabajo y deben saber compartir el conocimiento para que todos cumplan con los objetivos planificados. Deben estar preparados para evaluar a sus subalternos de manera profesional y objetiva dejando a un lado cualquier situación personal que puedan tener o suscitarse, esto servirá para que pueda ser efectiva la comunicación de doble vía.

5.6 Capacitación al personal del departamento

El objetivo es mantener al personal informado y capacitado sobre temas actuales del entorno empresarial; esto tendrá al personal motivado, con conocimiento y mejorara el clima organizacional y al mejorar este fluye la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación, surge el liderazgo y supervisión.

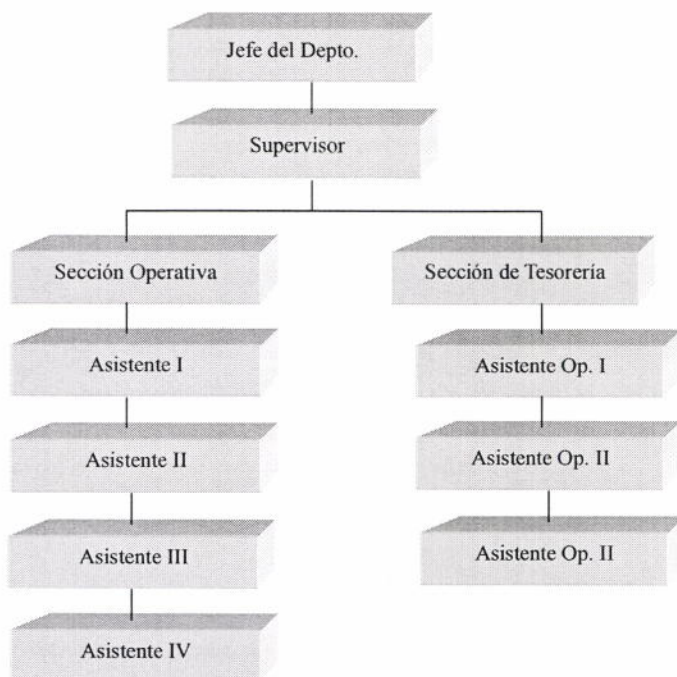
5.7 Actualización de datos

El departamento de recursos humanos debe actualizar los expedientes de los colaboradores por lo menos dos veces por año, y los colaboradores están obligados a trasladarles la información que sea necesaria, como certificaciones de cursos universitarios, diplomas obtenidos y otros que puedan irse sumando al expediente.

Cada jefatura deberá realizar las evaluaciones del desempeño de dos vías y trasladarlas firmadas por ambas partes a recursos humanos para el banco de información y expedientes.

5.8 Nuevo organigrama del departamento

Ilustración No. 13
Propuesta de Organigrama



Fuente: Elaboración Propia, año 2014

5.9 Marketing o Socialización de la propuesta.

Tiene como función principal transmitir por medio de diferentes actividades de comunicación que es el plan de carrera y quienes pueden ser parte de este nuevo proceso.

Objetivo General.

Dar a conocer a todos los colaboradores el plan de carrera y los beneficios que traerá para la organización y para el colaborador formar parte del mismo.

Objetivos específicos de socialización interna.

- Informar a cada departamento que es lo que tendrán a su cargo para poder poner en marcha el plan de carrera, las obligaciones administrativas así como los costos en los que se incurrirán.

Objetivos específicos de socialización externa

- Hacer de conocimiento público el plan de carrera, cual es el objetivo de su creación, así como los beneficios que traerá para ambas partes participar de él.
- Comunicar cuales son los avances obtenidos.

5.9.1 Reuniones iniciales.

Toda la organización formara parte de este nuevo proceso, el plan de carrera.

Se dará a conocer por medio de cuatro reuniones, una para cada área que integra la organización, con 5 días hábiles una después de la anterior.

Estas reuniones serán organizadas por el departamento de recursos humanos, ellos darán a conocer la propuesta del plan de carrera para los colaboradores.

Los gerentes de cada área, brindaran su apoyo exponiendo a todo el personal la importancia del mismo.

Cuadro No. 3

Área	Actividad	Particip.	Valor	Total
Financiera	Desayuno en el complejo deportivo Sinedon para dar a conocer el plan de carrera.	35	45.00	1,575.00
Repuestos	Desayuno en el complejo deportivo Sinedon	50	45.00	2,250.00
Servicios	Desayuno en el complejo deportivo Sinedon	115	45.00	5,175.00
Ventas	Desayuno en el complejo deportivo Sinedon	25	45.00	1,125.00
	Total	225		10,125.00

Fuente: Elaboración Propia, año 2014

5.9.2 Reuniones de seguimiento

Reuniones bimensuales entre mandos medios y recursos humanos para la verificación de avances.

Cuadro No.4

Área	Actividad	No.	Valor	Total
	Reunión bimensual para verificación de avances			
	Coffee Break Empresa			
Mandos Medios		20	25.00	500.00
Recursos Humanos		4	25.00	100.00
	Sub total			600.00
	reuniones en el año			6.00
	Total			3,600.00

Fuente: Elaboración Propia, año 2014

5.9.3 Reunión por entrega de resultados Evaluación del Desempeño

Esta reunión tendrá por objetivo conocer los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño de la organización a los gerentes de áreas, mandos medios y recursos humanos.

Cuadro No.5

Área	Actividad	No.	Valor	Total
	Entrega resultado, Evaluación del Desempeño			
	Cena,			
Gerencias		7	90.00	630.00
Mandos Medios		20	90.00	1,800.00
Recursos Humanos		4	90.00	360.00
	Sub total			2,790.00
	reuniones en el año			2.00
	Total			5,580.00

Fuente: Elaboración Propia, año 2014

5.9.4 Reunión por capacitación a mandos medios

Estas capacitaciones se estarán impartiendo en Intecap.

Cuadro No.6

Área	Actividad	No.	Valor	Total
	Capacitaciones, Intecap			
Mandos Medios		25	100.00	2,500.00
	Total			2,500.00

Fuente: Elaboración Propia, año 2014

5.9.5 Reuniones por capacitación al personal

Estas capacitaciones tratan temas fiscales como ISR y otros, impartidos por SAT y en su mayoría por la firma Chile y Asociados y no tienen ningún costo para los colaboradores, SAT absorbe los costos.

Cuadro No. 7

Área	Actividad	No.	Valor	Total
	Capacitaciones personal del Depto. Contable			
Personal		9		-
	Total			-

Fuente: Elaboración Propia, año 2014

5.9.6 Revista de la organización.

Esta revista se imprimirá cada 3 meses y tendrá por objetivo dar a conocer toda clase de información acerca de la empresa y su personal en ella, esta revista también detallara el plan de carrera como nuevo proceso dentro de la organización.

Cuadro No.8

Área	Actividad	No.	Valor	Total
	Impresión de revistas. ROCA PUBLICIDAD			
Comercialización	Ejemplares	225	9.79	2,202.75
	Sub total			2,202.75
	4 tirajes en el año			4
	Total			8,811.00

Fuente: Elaboración Propia, año 2014

5.9.7 Playeras promocionales

En las reuniones iniciales en donde se dará a conocer el nuevo proceso del plan de carrera dentro de la organización, se otorgará a cada participante una playera con el logo de la organización y la publicidad acerca del tema en mención.

Cuadro No.9

Área	Actividad	No.	Valor	Total
	Elaboración de playeras LIDER SERIGRAFIA			
Comercialización	Unidades	250	19.00	4,750.00
	Total			4,750.00

Fuente: Elaboración Propia, año 2014

Recomendaciones

1. Se recomienda que el presente estudio pueda ponerse en práctica dentro de la organización., para que la alianza entre colaborador y organización sea cada vez más fuerte, y ambos pueda recibir el beneficio que este les proporcionara.
2. Se recomienda la elaboración de in inventario de puestos a los cuales pueden aspirar las personas que forman parte del plan de carrea, se debe actualizar también la información correspondiente de los aspirantes para ocupar dichos cargos que están dentro del proceso del plan de carrera.
3. Se recomienda fomentar dentro de la organización la preparación constante y estar a la vanguardia del aprendizaje en todo lo que concierne a la organización.

Referencias Bibliográficas

1. Idalberto Chiavenato (2011) Administración de recursos humanos / El capital humano de las organizaciones (Novena Edición) Editorial McGraw Hill
2. Administration Philip Kotler México Editorial Pearson Prentice Hall
3. Introducción a la teoría general de la administración, Editorial McGraw-Hill
4. José Antonio Fernández Arena (2005) Historia del Pensamiento Administrativo (segunda edición) México Prentice Hall
5. Fredy Garcia (2013) PED Implementación de mejoras en el proceso de abastecimiento de artículos promocionales de la institución financiera La Montaña, S.A.
6. Guía de Elaboración PED Universidad Panamericana
7. Manual de Estilo de trabajos de investigación de la Universidad Panamericana
8. www.ehowenespanol.com › Educación y ciencia
9. www.emprendepyme.net › Recursos Humanos
10. www.slideshare.net/jcfdezmx2/plan-de-carrera-laboral
11. Metodología de la investigación Hernández Sampieri, Rigoberto, Fernández Collado, Carlos, Batista Lucio Rocío. Editorial McGraw Hill
12. Desarrollo de carrera Desarrollo de Recursos Humanos UCAB.
www.slideshare.net/jcfdezmx2/plan-de-carrera-laboral

13. <http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/orientaci%C3%B3ndepersonal/PLANESCARRERA.htm>
14. <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/>
15. <http://www.mitecnologico.com/Main/PlanDeCarreraParaPersonalOrganizacion>

ANEXOS

Anexo No.1

Formato inicial, plan de carrera

Formato Para elaborar un plan de carrera para los colaboradores de una organización.

Plan de carrera

- Nombre del empleado:
- Edad:
- Escolaridad:
- Puesto que desempeña:
- Antigüedad en la empresa:
- Puntos fuertes del empleado (habilidades por las que el empleado se destaca al desempeñar su trabajo).
- Puntos débiles del empleado (aspectos que repercuten negativamente en su trabajo).
- Necesidades de capacitación para desarrollar mejor su trabajo:
- Evaluación de desempeño.
- Posibles nombramientos (puestos que podría ocupar en caso de ser necesario, o que podría ocupar en caso de ser promovido).

Anexo No. 2

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
 ADMINISTRACION DE EMPRESAS
 SEMINARIO DE EGRESO II
 LICDA. IRASEMA LOPEZ DE SANCHEZ

Favor responder con la mayor sinceridad posible para que los resultados obtenidos permitan cumplir con el objetivo de esta investigación

1	¿Cuántos años tiene de laborar para esta organización?	1 a 5	6 a 10	más de 11
2	¿Sabe que es un plan de carrera?		Si	No
3	¿La organización para la cual labora en la actualidad, cuenta con un plan de carrera establecido?		Si	No
4	¿Cree que sería apropiado implementar un plan de carrera dentro de la organización que le permita desarrollarse de forma profesional?		Si	No
5	¿Se siente identificado con la organización para la cual labora en la actualidad?		Si	No
6	¿Si tuviera una oferta de trabajo en otra organización bajo las mismas condiciones que posee en la actualidad, aceptaría?		Si	No
7	¿Le gustaría continuar en el departamento en el cual labora en la actualidad?		Si	No
8	¿Cree que la implementación de un plan de carrera dentro de la organización fidelizaría al colaborador y evitaría la rotación de personal?		Si	No

Anexo No. 3

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SEMINARIO DE EGRESO II
LICDA. IRASEMA LOPEZ DE SANCHEZ

Entrevista:

Licenciada del departamento de Recursos Humanos

¿Hace cuantos años que usted trabaja aquí?

Ingrese a la institución hace 6 años, y en ese tiempo he visto el crecimiento tan notable que ha tenido la empresa, ha sido necesario contratar personal para las diferentes áreas, se ha contratado en esos puestos de trabajo personal que cuenta con experiencia necesaria o que tiene nociones para efectuar este tipo de trabajo, la empresa le provee de todo el equipo necesario para que cada uno pueda ejecutar su trabajo de la mejor manera sus conocimientos o bien aprender algo nuevo para ampliar de esta manera sus conocimientos.

¿Qué les provee la empresa a sus empleados?

Bueno... las instalaciones son amplias y cada área de trabajo tiene su equipo desde herramienta hasta medicamentos, cabe mencionar que en este lugar la seguridad industrial es primordial debido a la maquinaria y herramientas que utiliza, así como también el laboratorio en donde se efectúan las pruebas y análisis para el aceite y así determinar el tipo de servicio que se le debe proporcionar a una máquina para que sea preventivo y no correctivo.

También capacita al personal en sus diferentes áreas, los mecánicos por ejemplo se envían a capacitaciones para tecnificarlos más, puede ser en las instalaciones de la empresa o en algún país del extranjero, el personal del área de ventas también se capacita en el área y el personal de las áreas administrativas reciben capacitaciones con respecto a su área, desde actualización de leyes hasta cambio de normas.

¿Hay oportunidades de crecimiento dentro de la organización?

Claro que si hay oportunidades de crecimiento, el proceso es lento derivado que hay poca rotación de personal, no obstante las oportunidades se han dado y las plazas que han surgido en su mayoría se ha tomado en cuenta al personal con el que ya se cuenta.

¿Qué piensa usted como del plan de carrera que algunas empresas han puesto en práctica?

Pienso que es un proceso en el cual se beneficia la empresa y así el colaborador, es un compromiso, como un enlace que surge entre ambos, en donde se compromete uno a dar los mejor de su trabajo y conocimiento y el otro en brindarle la estabilidad laboral y la ruta de crecimiento para realizarse de manera profesional dentro de la organización o empresa.

¿Haría usted la propuesta para la creación de un plan de carrera dentro de la organización?

La organización no cuenta con un plan de carrera para los empleados, pero pienso que haciendo un estudio y todo lo que conlleva, si podría proponerse.

Anexo No. 4

Modelo de evaluación del desempeño

INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones.
2. Asigne el puntaje correspondiente.
3. La escala para ser utilizada por el evaluador, corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo : 1 ---Inferior - Rendimiento laboral no aceptable.
 Bajo : 2 ---Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.
 Moderado : 3 ---Promedio.- Rendimiento laboral bueno.
 Alto : 4 ---Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno.
 Muy Alto : 5 ---Superior - Rendimiento laboral excelente.

4. En comentarios, anote lo adicional que usted quiere remarcar.
5. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben ser firmados por el evaluador y el ratificador.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO 1	BAJO 2	MODE- RADO 3	ALTO 4	MUY ALTO 5	PUNTAJE
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente					X	5
Cumple con las tareas que se le encomienda					X	5
Realiza un volumen adecuado de trabajo					X	5
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo				X		4
Hace uso racional de los recursos				X		4
No Requiere de supervisión frecuente				X		4
Se muestra profesional en el trabajo					X	5
Se muestra respetuoso y amable en el trato					X	5
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cordés con los clientes y con sus compañeros					X	5
Brinda una adecuada orientación a los clientes					X	5
Evita los conflictos dentro del equipo					X	5
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos				X		4
Se muestra asequible al cambio				X		4
Se anticipa a las dificultades					X	5
Tiene gran capacidad para resolver problemas				X		4
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo				X		4
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo				X		4
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades					X	5
Hace uso de indicadores				X		4
Se preocupa por alcanzar las metas					X	5
PUNTAJE TOTAL:						91

Firma del evaluador (Director, Jefe de Departamento Asistencial, o Jefe de Unidad Administrativa)	Comentarios
Firma del ratificador (Sub Dirección Ejecutiva, Director de la Oficina de Administración)	Comentarios

Anexo No. 5

Puestos claves para el plan de carrera

Departamento	Contabilidad	Desarrollo Profesional	Experiencia laboral
Puesto	Jefe del departamento	Licenciatura	3 años
Puesto	Supervisor	Pensum Cerrado	2 años
Departamento	Créditos	Desarrollo Profesional	Experiencia laboral
Puesto	Jefe del departamento	Licenciatura	3 años
Puesto	Supervisor	Pensum Cerrado	2 años
Departamento	Contabilidad	Desarrollo Profesional	Experiencia laboral
Puesto	Jefe del departamento	Licenciatura	3 años
Puesto	Supervisor	Pensum Cerrado	2 años
Departamento	Compras	Desarrollo Profesional	Experiencia laboral
Puesto	Jefe del departamento	Licenciatura	3 años
Puesto	Supervisor	Pensum Cerrado	2 años
Departamento	Recursos Humanos	Desarrollo Profesional	Experiencia laboral
Puesto	Jefe del departamento	Licenciatura	3 años
Puesto	Supervisor	Pensum Cerrado	3 años
Puesto	Asistente	Ultimo año de la carrera	2 años
Departamento	Repuestos	Desarrollo Profesional	Experiencia laboral
Puesto	Jefe del departamento	Ingeniería	3 años
Puesto	Supervisor de bodega	Pensum Cerrado	2 años
Puesto	Supervisor de reman	Pensum Cerrado	2 años
Puesto	Supervisor de mostrador	Pensum Cerrado	2 años
Puesto	Supervisor de inventarios	Pensum Cerrado	2 años
Puesto	Supervisor de colocación	Pensum Cerrado	2 años
Puesto	Asistentes	Ultimo año de la carrera	2 años
Departamento	Servicios	Desarrollo Profesional	Experiencia laboral
Puesto	Jefe del departamento	ingeniería	3 años
Puesto	Supervisor maquinaria pesada	Pensum Cerrado	2 años
Puesto	Supervisor maquinaria liviana	Pensum Cerrado	2 años
Puesto	Supervisor de taller	Pensum Cerrado	2 años
Puesto	Supervisor de campo	Pensum Cerrado	2 años

Puesto	Supervisor ordenes de trabajo	Pensum Cerrado	2 años
Puesto	Asistentes	Ultimo año de la carrera	2 años
Puesto	Mecánico de campo	3 año de la carrera	1 año
Puesto	Mecanizo de banco	3 año de la carrera	1 año
Puesto	Mecánico tipo A	1 año de la carrera	1 año
Departamento	Maquinaria	Desarrollo Profesional	Experiencia laboral
Puesto	Jefe del departamento	Ingeniería/Licenciatura	3 años
Puesto	Supervisor maquinaria nueva	Pensum Cerrado	2 años
Puesto	Supervisor maquinaria usada	Pensum Cerrado	2 años
Puesto	Asistente	Ultimo año de la carrera	2 años
Departamento	Logística	Desarrollo Profesional	Experiencia laboral
Puesto	Jefe del departamento	Ingeniería/Licenciatura	3 años
Puesto	Supervisor de importaciones	Pensum Cerrado	2 años
Puesto	supervisor de proveedores del exterior	Pensum Cerrado	2 años