



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PROCESOS Y HERRAMIENTAS VINCULADOS A LOS
“PLANES DE CARRERA” EN GBM DE HONDURAS**

SUSTENDADO POR:

**ELSSY JACKELIN MARTINEZ CANALES
JULIO ALEJANDRO HERNANDEZ PALMA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, F. M., HONDURAS C.A.

ABRIL, 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

DESIRE TEJADA CALVO

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARIA CASTRO VALLE

**PROCESOS Y HERRAMIENTAS VINCULADOS A LOS
“PLANES DE CARRERA” EN GBM DE HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ASESOR METODOLÓGICO

JAVIER ENRIQUE DEL CID CARRASCO

MIEMBROS DE LA TERNA (o comisión evaluadora):

MARIA ELENA MORAZÁN

GINA VELASQUEZ

ENRIQUE RIVAS



FACULTADO DE POSTGRADO

PROCESOS Y HERRAMIENTAS VINCULADOS A “PLANES DE CARRERA” EN GBM DE HONDURAS.

JULIO ALEJANDRO HERNANDEZ PALMA

ELSSY JACKELIN MARTÍNEZ CANALES

Resumen

El desarrollo de planes de carrera hoy en día se vuelve una herramienta muy importante en la gestión del talento humano, las empresas buscan nuevas prácticas para lograr mantener la competitividad de acuerdo con las exigencias de mercado. Es por ello por lo que la ejecución es fundamental como parte de la motivación y retención del mejor personal. La presente investigación se desarrolló en la empresa GBM de honduras con el objetivo principal de establecer los procesos y herramientas vinculados a los “Planes de Carrera” en GBM y la influencia generada en sus colaboradores para que se motiven a crecer profesional y académicamente. La metodología orientada a la investigación fue descriptiva ya que se buscó describir los procesos que mantiene a los planes de carrera en GBM, utilizando un enfoque mixto ya que la información que se recabó es de manera cualitativa y cuantitativa, con una población universo de 85 colaboradores de los cuales se dividió en 11 gerentes y 74 no gerentes (administrativo, técnico y ejecutivo). Debido a que la población fue pequeña se realizó un censo para la obtención de la información. Se utilizaron

2 instrumentos para la recolección de datos; la entrevista semiestructura dirigida a los gerentes de GBM de honduras y la encuesta dirigida a los colaboradores. Los resultados obtenidos mostraron que la empresa cuenta con un paquete atractivo de beneficios en los que incluye planes de carrera al alcance de todos sus colaboradores. Se concluyó que la empresa cuenta con procesos y herramientas definidas para a aplicación de estos.

Palabras claves

- o Desarrollo profesional
- o Motivación
- o Herramientas
- o Plan de carrera
- o Procesos



GRADUATE SCHOOL

PROCESSES AND TOOLS LINKED TO "CAREER PLANS" IN GBM OF HONDURAS

JULIO ALEJANDRO HERNANDEZ PALMA

ELSSY JACKELIN MARTÍNEZ CANALES

Abstract

The development of career plans nowadays becomes a very important tool in the management of human talent, companies seek new practices to maintain competitiveness according to market demands. That is why the execution is fundamental as part of the motivation and retention of the best personnel. The present investigation was developed in the company GBM of Honduras with the main objective of establishing the processes and tools linked to the "Career Plans" in GBM and the influence generated in its collaborators so that they are motivated to grow professionally and academically. The research-oriented methodology was descriptive as it sought to describe the processes that maintain career plans in GBM, using a mixed approach since the information collected is qualitative and quantitative, with a population universe of 85 employees of which it was divided into 11 managers and 74 non-managers. Because the population was small, a census was taken to obtain the information. Two instruments were used for data collection; the semi-structured interview addressed to the GBM managers of Honduras and the survey addressed to the collaborators. The results obtained showed that the company has an attractive package of benefits

in which it includes career plans available to all its employees. It was concluded that the company has processes and tools defined for their application.

Keywords

- o Professional development

- o Motivation

- o Tools

- o Career plan

- o Processes

DEDICATORIAS

Primeramente, a Dios por ser el pilar fundamental en mi vida y primer autor que haya llegado donde estoy, a mi esposo Pedro Juan Rivera por su apoyo, comprensión y paciencia incondicional y a mis hijas Génesis Jackelin y Luna Sofía que son el motor principal en mi vida, son ellas las que me impulsan a ser mejor cada día.

- **Elssy Jackelin Martínez Canales**

Ante todo, dedico este trabajo a Dios que ha sido mi guía durante este proceso y es el responsable de cada uno de mis logros, a mis padres Julio Hernández y Maritza Palma, a mi hermana Alejandra Hernández y a mi tía Robertina Díaz que me acompañaron desde el inicio de esta aventura brindándome apoyo incondicional, y a mi futura esposa Lissa Mairena quien fue el motor que me impulsó a culminar con éxito y a convertirme en una mejor persona cada día.

- **Julio Alejandro Hernández Palma**

AGRADECIMIENTOS

A Dios por dotarme de sabiduría, fe y entendimiento. A mi familia por su apoyo incondicional en sus constantes consejos de seguir siempre adelante y a todos los docentes que nos dotaron de sus conocimientos para poder culminar la maestría con éxito.

- **Elsy Jackelin Martínez Canales**

Agradezco a cada docente durante mi maestría, que me nutrieron con nuevo aprendizaje, a nuestro asesor Javier Delcid por sus consejos y apoyo durante este trabajo, a todos mis compañeros que fueron parte de este crecimiento y cada persona que me brindo un palabra de aliento en esta aventura.

- **Julio Alejandro Hernández Palma**

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Antecedentes.....	3
1.3. Definición del problema	4
1.3.1. Enunciado	4
1.3.2. Problema de Investigación.....	5
1.4. Objetivos.....	5
1.4.1. Objetivo General	5
1.4.2. Objetivos Específicos.....	5
1.5. Preguntas de investigación	5
1.6. Justificación	6
1.7. Viabilidad.....	8
2. MARCO TEORICO	8
2.1 Análisis de la situación actual	8
2.1.1 Análisis macroentorno	8
2.1.2 Análisis microentorno	9
2.1.3 Análisis interno.....	9
2.2 Planes de Carrera	11
2.2.1 Definición	11
2.2.2 Importancia de los planes de carrera en una organización.....	12
2.2.3 Objetivos de un Plan de Carrera	13
2.2.4 Diseño de Planes de Carrera	13
2.2.5 Aplicación de los Planes de Carrera.....	14

2.2.6	Los planes de carrera y la estabilidad laboral.....	14
2.3	Cultura Organizacional.....	16
2.3.1	Definición	16
2.3.2	Importancia.....	17
2.3.3	Clasificación.....	17
2.4	Desmotivación Laboral.....	19
2.4.1	Remuneración Económica.....	19
2.4.2	Ausencia De Objetivos En Las Empresas	19
2.4.3	Ausencia De Un Plan De Desarrollo Profesional.....	19
2.4.4	Acoso Laboral.....	20
2.4.5	Insatisfacción Laboral.....	20
2.5	Reclutamiento.....	21
2.5.1	Definición	21
2.5.2	Diferencias entre reclutamiento y selección.....	21
2.5.3	El éxito del reclutamiento	22
2.6	Rotación de Puestos	23
2.7	Metodologías aplicadas.....	24
2.8	Marco Legal.....	24
3.	METODOLOGÍA	25
3.1.	Congruencia Metodológica	25
3.1.1.	Matriz metodológica	25
3.1.2.	Esquema de variables de estudio	26
3.1.3.	Operacionalización de las variables	27
3.2.	Enfoque y métodos	28

3.3. Diseño de la investigación.....	28
3.3.1. Población.....	28
3.3.2. Muestra	28
3.3.3. Unidad de análisis	28
3.4. Instrumentos, técnicas y procedimientos.....	28
3.4.1. Instrumentos.....	28
3.4.2. Técnicas.....	29
3.4.3. Procedimientos	29
3.5. Fuentes de información	30
3.5.1. Fuentes de información primaria	30
3.5.2. Fuentes de información secundaria.....	30
3.6. Limitantes del estudio.....	30
4. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	31
4.1. Antecedentes de la empresa	31
4.2. Proceso de plan de carrera.....	34
4.3. Análisis de resultados	36
4.4. Análisis de entrevistas.....	57
4.5. Propuesta de mejora	59
4.6. Cronograma de actividades	62
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	63
5.1. Conclusiones.....	63
5.2. Recomendaciones	63
6. BIBLIOGRAFÍA	64
7. ANEXOS.....	66

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Tema

Procesos y herramientas vinculados a “planes de carrera” en GBM de Honduras.

1.2. Antecedentes

Los planes de carrera en GBM están fuertemente vinculados a la gestión del crecimiento y desarrollo del talento humano de parte de la organización, por medio de la guía y el acompañamiento durante el proceso. Tienen igualmente de responsabilidad los trabajadores de establecer las metas profesionales y definir los medios por los cuales se apoyarán al logro de estas.

Cada vez los mercados en que operan las empresas son más cambiantes y con esto se ven afectados las estructuras de las empresas al igual que sus perfiles de las posiciones de trabajo. Esto también empuja el desarrollo de nuevas habilidades y competencias del talento humano para mantenerse al nivel de los mercados. Para que estos planes sean efectivos, deben ser publicados y estar a la mano de los colaboradores y que los mismos sean equitativos y claros, para que de esta forma sean aplicables por medio de mecanismos para el desarrollo requerido en los puestos de trabajo.

En los últimos años, el desarrollo profesional en las empresas ha sufrido un cambio sobre el enfoque tiene el mismo. Tradicionalmente, la responsabilidad recaía completamente en la empresa en asegurarse que los trabajadores tuvieran las habilidades para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Hoy en día, los trabajadores tienen la responsabilidad de buscar los métodos para el autodesarrollo, acompañado de planes establecidos juntamente con las organizaciones. En este aspecto GBM cuenta una universidad corporativa llamada “Universidad

GBM” que engloba todos los procesos y programas de desarrollo de talento interno. El crecimiento profesional en una empresa es clave en la estrategia de atracción y retención. Los mejores candidatos no considerarán un empleo a menos que cuente con herramientas de desarrollo dentro de un plan de carrera, integrados como parte de su cultura. (Universidad ESAN , 2018)

El 74% de una encuesta realizada por EdAssist indica que los empleados consideran que los gerentes son los responsables en capacitarlos en su desarrollo profesional. Asimismo, el 71% opina que los directivos deben identificar las trayectorias de crecimiento profesional. Doriana Faccini, la directora de Human Dimensions International (HDI), una firma especializada en consultoría organizacional opina que "El desarrollo profesional y personal constituye una motivación para la mayoría de las personas. Por eso es importante incentivar espacios de entrenamiento técnico, capacitación gerencial y crecimiento personal en sus empleados". (Universidad ESAN , 2018)

1.3. Definición del problema

1.3.1. Enunciado

Aunque la empresa no siempre brinde el soporte, no se debe olvidar que es responsabilidad de cada quién contribuir al crecimiento personal, académico y profesional para su propio beneficio. Se considera que por falta de conocimiento y correcta aplicación de procesos y herramientas vinculados a planes de crecimiento profesional, los colaboradores no muestran motivación para continuar desarrollándose profesionalmente, GBM Honduras es una empresa con recursos de mucha experiencia y antigüedad que aportan valor a la empresa, pero no siempre el desarrollo de estos se ejecuta de manera correcta porque los procesos no se ejecutan efectivamente o no se utilizan todas las herramientas disponibles.

1.3.2. Problema de Investigación

Definir cuáles son los procesos y herramientas de planes de crecimiento profesional en GBM Honduras.

1.4. Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los beneficios de contar con Planes de Carrera en GBM, como método de motivación al desarrollo académico de los colaboradores e incremento de productividad?
- ¿Cuál es el proceso para desarrollar planes de carrera para cada colaborador encaminados a los fines de la organización?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Establecer los procesos y herramientas vinculados a los “Planes de Carrera” en GBM y la influencia generada en sus colaboradores para que se motiven a crecer profesional y académicamente.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Determinar los beneficios de contar con Planes de Carrera en GBM, como método de motivación al desarrollo académico y personal de los colaboradores e incremento de productividad.
- Determinar cuáles son los procesos para desarrollar planes de carrera para cada colaborador encaminados a los fines de GBM.

1.6. Justificación

En la actualidad son muy pocas las empresas que brindan rutas o planes de carrera para sus colaboradores por lo que es de importancia conocer cuales con los beneficios que estos aportan a GBM y si los mismos son aplicados; un plan de carrera puede significar un atractivo ya que las personas andan en búsqueda de cumplir con objetivos profesionales que integren objetivos en la que se encuentren con oportunidades de crecimiento y desarrollo. De acuerdo con (Sampieri, 2006) es conveniente abordar la justificación mediante cinco criterios a saber.

Conveniencia

Los planes de carrera en las organizaciones brindan a los colaboradores la oportunidad de una mejor preparación; encaminada a escalar y desarrollarse; creando cierto sentido de pertenencia en los colaboradores. En la actualidad el interés fundamental de las empresas exitosas tal como lo menciona (Chiavenato, 2007) es acrecentar el valor de las personas de manera continua e intensa y no como un esfuerzo único y aislado generando así un resultado positivo en la calidad y productividad de sus tareas.

Relevancia social

En la actualidad los planes de carreras bien estructurados no van encaminados a desarrollarse por lo que es de mucha importancia conocer que estos generan beneficios en ambas partes tanto para la empresa como para el colaborador. Un plan de carrera bien estructurado es una ruta al desarrollo y una mayor competitividad hacia las empresas.

Implicación practica

Los planes de carrera como herramientas para la gestión del recurso humano no son aplicada efectivamente en GBM, siendo como un estímulo de retención de talento que genera valor para la empresa. Con esta investigación se pretende tener una perspectiva diferente sobre los planes de carrera sus objetivos y aplicabilidad dentro de GBM.

Valor teórico

El talento humano en las organizaciones es la clave para el éxito de las mismas; como parte de ello es atraer el personal calificado que cumplan con los objetivos de la organización a esto se le suma que la empresa les presente atractivos o factores motivacionales; De acuerdo a (Palacios, 2010) un plan de carrera es el proceso mediante el cual se determina para las personas un desarrollo previsible dentro de la organización, ya sea en la carrera profesional, jerárquica o en ambas; según (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009) la selección del personal deberá presentarse de acuerdo a las competencias deseadas para cada perfil de puesto por lo que los gestores del talento humano deben de realizar un trabajo muy cuidadoso al momento de ingresar el personal a la empresa ya que desde allí comienza el proceso para el desarrollo de formación de carrera.

Utilidad metodológica

Para que los planes de carrera sean muy efectivos y estos a su vez produzcan una satisfacción en los colaboradores debe de ser muy bien estructurados por los gestores del recurso humano y estos a su vez ser aplicados de una manera ordenada y sistemática; demostrando así interés en el desarrollo y crecimiento de cada miembro de la organización. Al disponer y aplicar los planes de carrera se debe aprovechar los beneficios que conllevan a la organización.

1.7. Viabilidad

Para la realización de esta investigación se cuenta con los recursos materiales, financieros y de tiempo.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la situación actual

2.1.1 Análisis macroentorno

Las organizaciones hoy en día entran en constantes cambios por lo tanto uno de sus objetivos es adaptarse a un entorno globalizado y competitivo es por ello por lo que no solo demanda recurso físico para la operatividad de esta; las empresas están buscando nuevas formas de gestionar el recurso humano y el desarrollo profesional.

El desarrollo y plan de carrera en otros países es de una manera muy eficiente considerando que estos países tiene una perspectiva diferente y un concepto no convencional del recurso humano que posee en su organización tal como lo manifiesta (Nestle) han diseñado diversas herramientas para el desarrollo profesional de los empleados entre ellas se encuentra PROGRESS DEVELOPMENT GUIDE; el cual consiste identificar las fortalezas y las necesidades del colaborado dándole un seguimiento oportuno de su carrera y plan de desarrollo; de igual manera establecen el desarrollo de la carrera profesional que esta les da apertura a los colaboradores en desarrollarse en diferentes departamento y países, destacando sus habilidades y capacidades.

Es importante tener presente que los cambios acelerados que viven las empresas les permite implementar estrategias en su recurso humano para mantener una ventaja competitiva y como parte de ello la formación que se le brinda al colaborador en su puesto de trabajo mejorando así las

competencias personales y de motivación para que esté preparado en los nuevos ambientes profesionales.

2.1.2 Análisis microentorno

El desarrollo profesional es un tema muy relevante dentro de la gestión del personal de GBM cada día busca adaptarse a los constantes cambios; en nuestro país Honduras existen empresas que desarrollan planes de carrera alineando las necesidades del colaborador con los objetivos de la empresa; así mismo buscan ampliar el desarrollo profesional identificando el mejor talento para ofrecer oportunidades de crecimiento que aseguren su conservación de puesto de trabajo. De acuerdo al reporte de sustentabilidad del grupo financiero (Ficohsa, 2011) el plan de carrera es una constante motivación en los miembros que integran la organización manteniendo como política el proceso de esfuerzos de desarrollo profesional con una vinculación de empresa que invierte en la preparación de sus colaboradores para incrementar sus competencias y el colaborador con su voluntad personal de seguir preparándose donde se le permita ascender a otras posiciones.

2.1.3 Análisis interno

Actualmente las empresas brindan a su equipo de trabajo desarrollo o planes de carrera como parte de sus beneficios o buenas perspectivas para la estabilidad laboral, todo esto requiere desarrollar una estructura bien definida para su desarrollo profesional; claro es que todo está vinculado con la empresa y el colaborador.

Muchas empresas mantienen planes de carrera para sus colaboradores, pero es importante que se les dé seguimiento y acompañamiento en el desarrollo ya que la falta de ello puede ser un componente definitivo para que el colaborador no siga laborando; cabe señalar que las pocas

oportunidades de trabajo en nuestro país impiden llegar a tomar estas decisiones por la que el colaborador se mira detenido en su desarrollo profesional.

GBM Honduras opera en la ciudad de Tegucigalpa y San Pedro Sula; es una empresa multicultural, conformada por mentes creativas, inteligentes, curiosas y motivadas; generando así programas y prácticas en las que motivan al colaborador a que su desarrollo sea el más indicado y óptimo de acuerdo con sus competencias y habilidades. Es importante señalar que es una empresa con presencia en Guatemala, Belice, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, República Dominicana y Haití. También cuenta con oficinas en Miami, EE. UU., como punto de distribución de productos por lo que hace que sus colaboradores tengan un aprendizaje continuo en lo que incluye un plan de carrera como parte de su estrategia organizacional y competitiva.

Actualmente en GBM se desarrollan o mantienen planes de carrera para sus colaboradores de acuerdo a la experiencia habilidades, requisitos y conocimientos aplicados en su puestos de trabajo y este a medida que aumente su desempeño pues dará lugar para seguir creciendo profesionalmente; sin embargo se requiere que la empresa obtenga un plan muy estructurado como apoyo al desarrollo del plan de carrera; siguiendo una ruta específica para cada colaborador de acuerdo a la necesidad de mejora que este presentando, así mismo que la empresa utilice mecanismos o herramientas que faciliten un ordenamiento lógico y coherente al desarrollo efectivo del plan de carrera y que estos a su vez sean socializados a todo el personal que labora logrando así satisfacción entre colaborador y empresa.

El determinar los procesos y herramientas vinculados a planes de carrera en GBM de Honduras es un factor clave, pues permitirá la motivación y por ende la retención del personal donde se enmarcará de manera positiva los lineamientos y objetivos estratégicos de la empresa.

2.2 Planes de Carrera

2.2.1 Definición

Dentro de las principales funciones de recursos humanos se encuentra la gestión del desarrollo de plan de carrera, debido a las exigencias del mercado laboral. Para lograr mantener una competitividad las empresas buscan estar al día con nuevas prácticas de las cuales las ponen a su disposición en las empresas.

“El Plan de Carrera es el proceso mediante el cual se determina para las personas un desarrollo previsible dentro de la organización, ya sea en la carrera profesional, jerárquica o en ambas, se conoce como plan de carrera. Estos planes son una forma para retener al personal en las organizaciones, por lo cual desarrollarlos resulta atractivo para los que forman parte de una empresa, pues demuestra su interés por el desarrollo y crecimiento a lo interno. El plan de carrera orienta la ruta de desarrollo que una persona puede tener al interior de la organización, es decir, cómo puede caminar por la estructura, aspecto que se identifica desde el proceso de elección de personal, con los resultados de la gestión del desempeño, y se entrelaza con el plan de formación y desarrollo de competencias.” (Palacio, 2010)

Según Palacio (2010) las organizaciones van tomando más conciencia de la importancia que tiene el talento humano dentro de las compañías, pues las personas se constituyen en la real ventaja competitiva para propiciar su desarrollo y que por tal motivo algunas empresas están implementando los planes de carrera y sucesión.

El capital humano es todo aquel activo en el cual la compañía invierte y que dicha inversión se evidencia en experiencia, remuneración y calidad de vida brindada. Esta inversión se debe justificar con desempeño mostrado, capacidad intelectual, importancia dentro de la compañía y

potencial de crecimiento. Entre las mayores desmotivaciones que tienen los colaboradores hoy en día, se encuentra la falta de Planes de Carrera y Desarrollo Profesional, ya que las expectativas de crecimiento se vuelven nulas versus la capacidad que muestran los recursos y que en muchas ocasiones supera las exigencias mismas de la empresa. (Briceño & Godoy, 2012).

De acuerdo a un estudio realizado por (Pedro Nuñez-Cacho Utrilla, 2012) sobre los nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional es importante entender que el desarrollo de carrera es un esfuerzo continuo organizado y formalizado en el cual reconoce que las personas son un recurso de vital importancia para las organizaciones abarcando las actividades laborales que desempeña una persona en su puesto de trabajo, una vez que se evalúa el potencial que tiene una persona para desarrollar su carrera dentro de la organización pues persigue el objetivo de dotar mayores conocimientos y competencias encaminado a un plan de carrera o desarrollo profesional. Es importante que las empresas planifiquen el plan de carrera de sus colaboradores mediante un esquema que sea claro; estableciendo los parámetros y procedimientos del mismo.

2.2.2 Importancia de los planes de carrera en una organización

La retención del personal dentro de las organizaciones es uno de los aspectos que los gestores del talento humano buscan de la manera más oportuna para lograr una estabilidad empresarial dentro del mercado. Es importante que el capital humano que ingresa en las empresas sea un personal calificado pues estas tienen que adaptarse a constantes cambios en el ambiente laboral.

La tarea de los gestores del talento humano no es solamente atraer al personal que cumpla con los requisitos de los puestos y otorgarles estímulos tradicionales, ahora va más allá con una dirección más amplia sobre su recurso humano y su desarrollo de carrera dentro de la empresa. De

acuerdo a un comunicado de prensa por (Expok, 2015) manifiesta que el reto actual del área del recursos humanos es brindarles a los colaboradores facilidad de carrera profesional, en la investigación también resalta lo que enfatizó la vicepresidenta de recursos humanos de Unilever sobre ofrecerles plan de carrera a cada colaborador con el fin de que permanezcan dentro de la empresa y que estos no anden en busca de marcharse. Es allí de donde parte la importancia que el personal genera en una organización y como este ha venido evolucionado a través del tiempo con una nueva visión en la gestión del personal otorgándoles a los colaboradores la oportunidad de desarrollar sus habilidades y capacidades mediante un plan de carrera.

2.2.3 Objetivos de un Plan de Carrera

Los principales objetivos de los Planes de Carrera son fortalecer las estrategias del negocio, retener el personal con talento, reconocer el proceso de desarrollo de la carrera profesional en la organización, propiciar la motivación del personal, fortalecer la cultura organizacional y proteger la gestión del conocimiento de la compañía (Palacio, 2010).

2.2.4 Diseño de Planes de Carrera

Una gestión integrada de Recursos en la organización exige contar con el talento humano, que son pieza clave en el desarrollo de una empresa. Se considera que, al trabajar por objetivos incluyentes, se crea una planificación estratégica de la empresa y con esto la planificación del personal; al asegurar el desarrollo del personal en consonancia, se estará asegurando el crecimiento de la empresa. El diseño de Planes de Carrera debe realizarse de acuerdo con las demandas a corto y largo plazo que tenga la empresa. Se deben considerar ciertos puntos claves como reconocer que los recursos pertenecen a la empresa y no a un departamento en específico y que la gestión del personal debe ser auténtica para motivar y promover al talento humano. (Alvarado, 2018)

Es importante señalar que existen diferentes modelos de desarrollo profesional, según Fernández Losa (2002) existen 3: El Modelo de Ciclo de Vida que señala que las personas pasan por diferentes etapas personales y profesionales, El Modelo Basado en la Organización similar al anterior con la diferencia de que los colaboradores realizan tareas definitivas y El Modelo del Patrón de Dirección que la decisión recae más sobre las personas en la rapidez que deseen desarrollarse. Todos estos están respaldados por planes de crecimiento ya establecidos por la empresa.

2.2.5 Aplicación de los Planes de Carrera

Para la aplicación de los Planes de Carrera, se deben considerar los siguientes puntos:

1. Identificar puestos clave o de alto riesgo en la organización.
2. Personas de alto desempeño y potencial.
3. Definir los requisitos mínimos para cada carrera
4. Establecer la estructura de la organización.

La Dirección Gerencial es la que debe definir cuáles serán considerados puestos clave y quiénes son las personas con alto potencial, que entrarán en los programas de desarrollo que forman parte de los Planes de Carrera. La aplicación de los Planes de Carrera debe contar igualmente con el apoyo gerencial en el desarrollo de personal con alto potencial y más importante aún, el interés de los colaboradores en continuar preparándose para estar listos cuando se presente una oportunidad. (Alvarado, 2018)

2.2.6 Los planes de carrera y la estabilidad laboral

La estabilidad laboral cada día se vuelve un aspecto muy importante dentro de las empresas; cuando un colaborador es estable en su lugar de trabajo es más productivo, sin embargo

en la actualidad nos encontramos que retener talento dentro de las organizaciones es un reto de los gestores del recurso humano y que nuevas generación buscan otros estímulos no tradicionales que promuevan la estabilidad; es por ello que las empresas están en la búsqueda constante de retener al personal más calificado y competente dentro de la empresa lo que hace que incluyan prácticas que sea atractivas para que el colaborador no se quiera ir ; dentro de esas prácticas se encuentran la implementación de planes de carrera y desarrollo profesional; según (Perez, 2016) manifiesta que los planes de carrera tienen sus beneficios para la retención del personal tanto para el colaborador como para la empresa.

Con el desarrollo de planes de carrera la empresa fomenta la retención de personal clave, los empleados más capacitados alcanzan sus metas por lo que se vuelve más productivos, mantiene un equipo de trabajo comprometido y motivado por consiguiente las personas mantienen una percepción de logro y motivación para adquirir nuevas habilidades y conocimientos sin faltar el efecto de estabilidad.

Según (Garcia, 2016) la estabilidad laboral mantiene 9 beneficios que son de mucha importancia tanto para a empresa como para el colaborador a continuación se mencionan algunos por los que los colaboradores les concerniría más: La estabilidad laboral favorece las políticas de formación dentro de la empresa, la estabilidad laboral ayuda a mantener la motivación y la estabilidad laboral mejora psicológicamente a los colaboradores; estos beneficios de una u otra manera forman parte esencial para que en la toma de decisiones de un colaborador al momento de querer permanecer o retirar de la organización.

2.3 Cultura Organizacional

2.3.1 Definición

Al revisar todo lo concerniente a la cultura se encontró que la mayoría de los autores citados en el desarrollo coinciden cuando relacionan la cultura organizacional tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Davis (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". Considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre. Delgado (1990) sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad". Schein (1988), por ejemplo, se refiere a la cultura como "el conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los individuos. Y distingue varios niveles de cultura: a) supuestos básicos, b) valores o ideologías, c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) y d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales". (Luna Rodríguez & Pezo Paredes, 2005)

Por su parte, Robbins (1999) afirma que: "la cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo." (Vargas & Aldana, 2007)

Se busca desarrollar una comprensión del concepto de cultura organizacional con el fin de hacer el carácter instrumental del concepto de cultura aplicado a las organizaciones, siendo importante hacerlo porque el mismo concepto de organización implica el establecimiento de un

orden social a partir de significados que logran volverse hegemónicos en el marco de un contexto particular.

Elton Mayo (1972), reconocido como el padre de la fundador del movimiento de Relaciones Humanas fue gestando el concepto de cultura organizacional a partir de sus experimentos desarrollados y de esta manera se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos de las realidades organizacionales. (Alvarez, 2005)

2.3.2 Importancia

La idea de concebir las organizaciones como culturales (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional, el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos relacionados con autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser regidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras [...], pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples años. Robbins (1991). (Vargas & Aldana, 2007)

2.3.3 Clasificación

Debido a la cultura organizacional Charles Handy (citado por González y Bellino, 1995) plantea cuatro tipos de culturas organizacionales: Dependiendo del énfasis que les otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de

cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo y los proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización. (Luna Rodríguez & Pezo Paredes, 2005) (Tejada, y otros, 2007)

2.4 Desmotivación laboral

Causas

2.4.1 Remuneración económica

Una de las causas que debilitan considerablemente la motivación de los colaboradores a nivel organizacional es lo que se considera una inadecuada compensación por la actividad laboral que éste desempeña. En las últimas décadas varios autores han cuestionado el significado que produce que los colaboradores se sientan insatisfechos en cuanto a sus remuneraciones salariales como lo es el caso de Lawler: quien consideraba que la insatisfacción del colaborador a causa de una mala retribución podía ser tan creativa como su satisfacción, ya que esta puede impulsar al ser humano y adentrarlo en la búsqueda de una mejor calidad de vida laboral. (Nanowasthere, 2012)

2.4.2 Ausencia de objetivos en las empresas

El establecimiento de objetivos en una empresa engloba los recursos, técnicas y herramientas necesarias para asegurar que todos sus colaboradores cumplan su función en pro de alcanzar metas en común ya sea a corto, mediano o largo plazo. Se puede definir un objetivo como “los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización” (Duncan, 1976). Por tanto, si se presentan desvíos o desgastes en los objetivos que ha planteado la organización, los individuos serán incapaces de desempeñar sus funciones de forma lineal y sus productos serán ineficientes, faltos de cohesión, y conllevará a conductas inadecuadas que propiciarían un clima laboral discordante.

2.4.3 Ausencia de un plan de desarrollo profesional

Uno de los aspectos globales en el seno de las empresas y esencial en el rendimiento y crecimiento de las organizaciones es lo que actualmente se conoce como la gestión de los “Planes de Carrera.” Creados con el fin de planear las necesidades futuras de las empresas a través del

crecimiento profesional y académico de sus colaboradores. Desafortunadamente, no todas las organizaciones poseen un departamento de RRHH que este a la vanguardia en cuanto al crecimiento de los individuos que la conformen. Por esta razón, los colaboradores se encuentran en constante rotación laboral ya que, si consideran un estado de estancamiento en sus vidas laborales, no podrán poseer un sentido de pertenencia, compromiso y lealtad hacia la organización.

2.4.4 Acoso laboral

Otro de los factores que afecta de manera significativa el rendimiento del individuo en su desempeño es el acoso laboral o Mobbing. El acoso laboral se considera como el ambiente en el que un individuo o grupo de individuos causan agresión de manera excesiva, intencional y planificada a los afectados, perjudicando su manejo profesional de forma considerable. Las consecuencias de este fenómeno no se hacen esperar. Los individuos comienzan a reflejar su estado de desmotivación, deterioro en las actividades laborales, pérdida de la confianza en sí mismo, frustración, inseguridad, ausentismo, y finalmente en el abandono a la organización. Todo esto desemboca en el desgaste personal, estrés y hasta trastornos psíquicos. (Chavez, 2005)

2.4.5 Insatisfacción laboral

Según el destacado aporte de Herzberg (1959), quien postula la teoría en donde la satisfacción laboral dependerá de dos factores importantes, la relación del colaborador con el ambiente de trabajo que lo rodea y las condiciones que este brinda y, por otra parte, el segundo factor que generaría un descontento en el desempeño laboral del individuo sería la motivación intrínseca, que se relaciona directamente con la naturaleza de las actividades que el colaborador realiza en el trabajo. Es decir, si el individuo no es pleno en el seno de las actividades que realice, se reflejará en su personalidad un alto grado de desmotivación, que al final solamente generará malos resultados para la empresa. (Gascóns, 2008)

2.5 Reclutamiento

2.5.1 Definición

El reclutamiento es una acción o proceso que busca atraer personal calificado y de alta capacidad que se acople a los requerimientos que se establecen en los cargos a ocupar dentro de una organización. En la mayor parte de los casos se basa en sistemas información obtenida de los mismos candidatos. El reclutamiento puede ser tanto interno como externo. Cuando la compañía realiza reclutamiento interno, utiliza medios comunicación intracompañía para que las personas interesadas puedan aplicar y de esta manera promover el crecimiento de los mismos colaboradores. Cuando el reclutamiento es externo, la compañía se apoya en diferentes herramientas para la búsqueda de candidatos que puedan participar en el proceso. (OBS Business School, 2017)

2.5.2 Diferencias entre reclutamiento y selección

A pesar de ser concepto muy similares y que van de la mano, existen diferencias entre ambos procesos. El proceso de selección no puede ser ejecutado sin el de reclutamiento, sin embargo, el de reclutamiento no necesariamente debe ser seguido por el de selección ya que muchas empresas aplican estrategias de creación de bases de datos para futuras oportunidades que se puedan presentar y para responder antes las exigencias de los mercados. Así mismo, el proceso de reclutamiento es un proceso activo que no siempre es iniciado por la empresa, queriendo decir que en muchas ocasiones son los mismos candidatos que se encargan de buscar a la empresa para presentarse como posible recurso para ocupar una posición disponible. El proceso de selección es la continuación del reclutamiento una vez se hayan filtrado los candidatos que mas se apegan al perfil requerido para el o los puestos que se buscan ocupar, aquí la empresa aplica las diferentes herramientas de apoyo como las pruebas psicométricas que le ayudarán en la toma de decisión del recurso que mejor cumpla los requisitos. (Collado, Montalvo, & Zamora, 2011)

2.5.3 El éxito del reclutamiento

A pesar de que no siempre se vea de esta manera, el proceso de reclutamiento tiene un impacto directo en el buen funcionamiento y la alta productividad de una empresa. Como en cualquier edificación, si los cimientos no están bien, el resto de la estructura en cualquier momento fallará. Es por esto por lo que el momento clave para prevenir estas fallas se presenta al ejecutar el proceso de reclutamiento, donde la compañía puede atraer al mejor talento disponible. Como lo menciona John F. Kennedy “Un hombre inteligente es aquel que sabe ser tan inteligente como para contratar gente más inteligente que él”.

Las empresas son como una máquina, la cual necesita de las piezas correctas en el lugar adecuado para poder funcionar. Para que el proceso de reclutamiento se ejecute con éxito se deben tomar las siguientes consideraciones: 1. Establecer las necesidades de posiciones a cubrir, se deben visualizar con tiempo los puestos que se van a cubrir para poder trabajarlos y apoyado en una clara definición de los requisitos de estos. 2. Definir un plan de reclutamiento, estableciendo de acuerdo con cada posición los medios que se utilizarán para recibir postulaciones y aplicando estrategias de marca empleador. 3. Filtrar los candidatos, previo a continuar con entrevistas es importante realizar un prefiltro de los candidatos que aplicaron a las posiciones para así evitar la pérdida de tiempo en recursos que no cumplen los requisitos y también entender que debe primar la calidad sobre la cantidad, no siempre tener muchos candidatos significa algo bueno, es más recomendable tener una terna de 3 a 5 candidatos máximo. 4. Comisión de selección, se debe establecer quienes participarán en el proceso de selección para que los miembros se preparen con tiempo y no improvisar al momento de ejecutar las entrevistas. (Escuela Europea de Management, 2016) (Factorial, 2018)

2.6 Rotación de Puestos

Las empresas deben fomentar la rotación de puestos, que es algo muy diferente a la rotación de personal, la rotación de posiciones no es un indicador de cuantas personas salen de empresa sino la movilización de recursos entre puestos de diferente naturaleza dentro de la compañía con el fin de enriquecer la experiencia y conocimiento de los colaboradores básicamente es otra manera de desarrollar y crecimiento profesional. Aplanar las estructuras organizativas puede incrementar la percepción de estancamiento profesional de los trabajadores. Para contrarrestar dicha percepción, los departamentos de recursos humanos deben emprender acciones que aseguren la asignación de tareas retadoras y de mayor responsabilidad (Maté, 1999). La rotación de puestos es un factor que disminuye la rotación de personal, incrementa la motivación y la percepción de crecimiento de los colaboradores. (Losa Fernandez, 2002)

Las empresas deben fomentar la formación que proporcione a los empleados habilidades que les permitan realizar una diversidad de tareas y así de esta manera hacer realidad la rotación entre los diferentes puestos ya existentes o nuevos que se puedan llegar a crear, al mismo tiempo que una formación más integral les permita conocer el funcionamiento de la empresa, y asumir nuevas tareas que antes desarrollaban exclusivamente un grupo de empleados y que ahora pasan a ser responsabilidad de muchos. (Losa, 2002)

2.7 Evaluación y Desarrollo de Capital Humano en GBM

Es política de GBM realizar una evaluación de desempeño anual en base a la carta de objetivos individual y definir para cada posición y nivel de carrera el entrenamiento que requiere cumplir un colaborador para pasar al siguiente nivel de carrera o a la siguiente posición de acuerdo con los Planes de Desarrollo. Anualmente el área de Desarrollo Organizacional solicita a los Gerentes Regionales las necesidades de Capacitación técnicas del personal (certificaciones) de

acuerdo con los objetivos estratégicos del negocio. Igualmente, de los resultados de la evaluación de desempeño anual y revisión de talento, se define a que programa de desarrollo puede participar cada colaborador. Todos los programas de desarrollo y capacitación se encuentran bajo la “Universidad GBM”, esta incluye programas gerenciales, de desarrollo de talentos potenciales, academia de ventas y academia técnica. (GBM, 2017)

2.8 Metodologías aplicadas

La metodologías orientada en esta investigación es las descriptiva ya que se busca describir los procesos que alimentan a los planes de carrera en GBM y mapearlos en un grado de importancia de acuerdo con el valor y aporte que dan los mismos.

2.9 Marco Legal

Puntualmente no existe ley en Honduras que regule el crecimiento ni la forma de desarrollo de los colaboradores en las empresas, pero existe la ley que define el marco de igualdad de oportunidades de género en los artículos 46 y 48 del decreto No. 34-2000:

“Artículo 46. El Estado no permitirá ninguna clase de discriminación basada en el género o en la edad que tenga el hombre o la mujer, con el fin de anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo o la capacitación.” (Instituto Nacional de la Mujer INAM, 2000)

“Artículo 48.-Los empleadores y empleadoras, deben proporcionar igualdad de oportunidades en similares condiciones a las mujeres, en los aspectos de selección, empleo, asignación de trabajo y promoción, así como en la formación, educación y capacitación; lo mismo que prohibir la discriminación de género en los recortes de personal y despidos.” (Instituto Nacional de la Mujer INAM, 2000)

III. METODOLOGÍA

3.1. Congruencia Metodológica

3.1.1. Matriz metodológica

Titulo	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específicos	Dependiente	Independiente
Procesos y herramientas vinculados a “planes de carrera” en GBM de Honduras	Falta de procesos y herramientas vinculados a planes de crecimiento profesional bien definidos e implementados.	<p>1 ¿Cuál es la importancia de los Planes de Carrera en las organizaciones?</p> <p>2 ¿Cuáles son los beneficios de contar con Planes de Carrera en las empresas, como método de motivación al desarrollo académico de los colaboradores e incremento de productividad?</p> <p>3 ¿Cuál es el proceso para desarrollar planes de carrera hacia cada colaborador encaminados a los fines de la organización?</p>	<p>General</p> <p>Establecer los procesos y herramientas vinculados a los “Planes de Carrera” en GBM y la influencia generada en sus colaboradores para que se motiven a crecer profesional y académicamente</p>	<p>1. Definir la importancia de los planes de carrera en las organizaciones.</p> <p>2. Determinar los beneficios de contar con Planes de Carrera en las empresas, como método de motivación al desarrollo académico de los colaboradores e incremento de productividad.</p> <p>3. Determinar cuál es el proceso para desarrollar planes de carrera hacia cada colaborador encaminados a los fines de la organización</p>	Planes de carrera	<p>1. Estabilidad laboral</p> <p>2. Reclutamiento y selección</p> <p>3. Motivación</p> <p>4. Desarrollo profesional</p> <p>5. alineamiento y visión</p>

3.1.2. Esquema de variables de estudio



3.1.3. Operacionalización de las variables

Variable	Conceptualización	Operacionalización	Dimensión	Indicador	Ítems
Estabilidad laboral	Capacidad o derecho de una persona en conservar su puesto de trabajo	Comprende estímulos no tradicionales a los colaboradores para la retención dentro de la empresa.	La retención de los colaboradores dentro de la empresa	% de rotación laboral del personal	¿Existe estabilidad laboral en la empresa GBM de Honduras?
Reclutamiento y selección	Proceso que las empresas utilizan para captar al personal idóneo para la realización de las tareas inherentes a un puesto de trabajo	Determinar si el personal que labora en GBM es competente en el puesto de trabajo	Proceso de reclutamiento y selección	% de efectividad durante el proceso de reclutamiento y selección	¿Es importante establecer un proceso adecuado para atraer al personal a la empresa?
Motivación	Es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades.	Engloba todas las estímulos positivos en cada persona de acuerdo con sus necesidades	Factores Motivacionales	% del desempeño laboral y nota de encuesta de clima organizacional	¿La empresa motiva a los colaboradores para su crecimiento profesional?
Desarrollo profesional	Es la etapa del crecimiento profesional de los colaboradores de acuerdo con las necesidades de auto superación ligadas a la planeación de la carrera dentro de la empresa.	Comprende la realización de planes de carrera con aspectos de enriquecer y mejorar la situación actual y futura del colaborador.	Competencias, habilidades y destrezas personales de cada colaborador.	Total, de colaboradores que ascienden a otras posiciones dentro de la empresa.	¿La empresa cuenta con herramientas adecuadas para el desarrollo profesional?
Alineación y visión	Es la capacidad de mantener una dirección específica entre los miembros de la organización y la gestión empresarial	Comprende un acompañamiento entre empresa y colaborador	Apoyo e interés de los jefes de cada área para inspirar a su equipo de trabajo	Nota de encuesta de clima organizacional.	¿La empresa brinda la oportunidad de alinear las aspiraciones individuales del colaborador con las necesidades y objetivos de la empresa?

3.2. Enfoque y métodos

La investigación basada sobre los procesos y herramientas vinculadas a los planes de carrera en GBM de Honduras es un estudio que se presenta con un enfoque mixto ya que la información que se pretende recabar es de manera cualitativa y cuantitativa con el único fin de obtener resultados que generen mayor alcance sobre el tema investigado.

3.3. Diseño de la investigación

3.3.1. Población

La población universo-determinada para esta investigación fue de 85 colaboradores de GBM Honduras, de los cuales se dividieron de la siguiente manera: 11 gerentes y 74 no gerentes.

3.3.2. Muestra

Se lograron recopilar 71/74 encuestas de la población no gerente determinando que la información obtenida si es un censo y que la muestra de los gerentes fue de más de 50% y se consideró una muestra confiable.

3.3.3. Unidad de análisis

Las unidades de análisis que se utilizó en esta investigación fueron individuos y situaciones.

3.4. Instrumentos, técnicas y procedimientos

Para la recolección de datos de la investigación se utilizaron encuestas, entrevistas a profundidad y datos de instituciones.

3.4.1. Instrumentos

Para la obtención de la información se utilizó como instrumento la entrevista de forma semiestructurada y la aplicación de encuesta en línea dirigidas a los colaboradores que integran la empresa GBM de Honduras.

3.4.2. Técnicas

Durante la investigación se utilizaron dos técnicas las cuales se describen a continuación

- Encuesta

Se utilizó esta técnica con el único fin de recabar información de manera eficaz y rápida utilizando un tipo de respuesta de la escala de Likert ya que su medición facilitó el respectivo análisis, dirigida a colaboradores no gerentes.

- La entrevista

Para esta investigación se utilizó la entrevista semiestructurada donde se evaluó a nivel de jefatura la cual permitió obtener la información de una manera veraz ya que se conoció la situación actual de los Procesos y herramientas vinculados a “planes de carrera” en GBM de Honduras, dirigida a los gerentes.

3.4.3. Procedimientos

- En la aplicación de la entrevista se realizó solamente a los gerentes de cada departamento de la empresa GBM de honduras.
- Las encuestas fueron aplicadas a los colaboradores de nivel medio y operativo
- Se desarrollaron preguntas abiertas y cerradas el cual permitió recabar información veraz sobre el tema estudiado

3.5. Fuentes de información

3.5.1. Fuentes de información primaria

Para la base de estudio de los planes de carrera y desarrollo profesional, se utilizaron como fuentes primarias artículos publicados, libros relacionados al tema, datos brindados de parte de GBM Honduras y los datos recabados de las encuestas y entrevistas aplicadas.

3.5.2. Fuentes de información secundaria

Como apoyo a las fuentes primarias, se utilizaron literaturas de consulta.

3.6. Limitantes del estudio

Para la realización de esta investigación se contó con la limitante del acceso a información confidencial que la empresa no pudo brindar.

IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1. Antecedentes de la empresa

A principios de los 90, el mercado de tecnología de información sufrió drásticos cambios a nivel mundial, de los cuales IBM no fue ajeno. Al igual que las demás corporaciones multinacionales IBM, durante los tres primeros años de la década de los 90, tuvo que revisar sus esquemas de negocios y rediseñar sus procesos, líneas de producto y esquemas de distribución. Esto trajo como consecuencia la necesidad de buscar socios o aliados de negocio en algunos mercados, donde por razones económicas, operativas y geográficas, pudieran ser manejados de una manera más eficiente como lo requerían los nuevos tiempos y modelos de distribución de la industria.

Es de esta manera como surge, a fines de 1991, una alianza con un grupo de empresarios centroamericanos para el manejo de la marca IBM en la región Centroamericana y el Caribe, y se formó así la corporación GBM (General Business Machines) donde IBM mantiene una participación accionaria. La nueva alianza cuenta con el acceso a sus vastos recursos técnicos y de soporte, para garantizar de esta manera una relación transparente a los clientes de IBM en la región.

De igual forma, el área de Centroamérica y el Caribe estaba experimentando un profundo proceso de estabilización política y económica, que se reflejaría en un urgente esfuerzo de modernización técnico-administrativa en todas las áreas. Dentro de este proceso, dos factores cumplirían un papel determinante: la cercanía geográfica y los estrechos vínculos comerciales del territorio con el mercado de los Estados Unidos. La conexión con Norteamérica hace que el mercado centroamericano se encuentre hoy entre los más actualizados y modernos de toda Latinoamérica.

GBM ha asimilado lo mejor de la cultura organizacional de su socio IBM, lo cual le ha permitido contar con las últimas plataformas tecnológicas disponibles para nuestro mercado, a través de la introducción de productos y servicios orientados a satisfacer las cambiantes necesidades, apoyados por el entrenamiento continuo del personal técnico y de apoyo, a fin de brindar un servicio de calidad mundial a todos los clientes de este mercado.

La alianza estratégica con IBM representa una garantía de acceso sin restricciones a la más completa línea de productos en el mundo, así como a sus vastos recursos de soporte. Esta estrecha asociación permite a GBM proyectar el futuro con la base del conocimiento de las tendencias más estratégicas de la industria.

El dinámico proceso de cambio que experimenta la industria informática, en el que dramáticos avances técnicos se producen cada día, exige que las empresas proveedoras desarrollen un catálogo extenso de productos, con plataformas alternativas que incluyan una variedad de tecnologías complementarias y los servicios de implantación y soporte correspondientes. Sólo así se estará en condiciones de responder al conjunto de necesidades del cliente, de configurar e integrar todos los sistemas que en definitiva representarán una verdadera solución para el usuario.

GBM está basada en la asociación de un número de líderes de negocios con un equipo gerencial de vasta experiencia en la industria, y cuenta con un cuerpo de profesionales que acumulan una capacidad técnica sin paralelo en el territorio. Esta combinación le permite operar como una empresa auténticamente local, con comprensión de las circunstancias internas de cada país, a la vez que capitaliza la sinergia resultante de su cubrimiento regional (GBM es el único proveedor de tecnología con presencia regional), y la masa crítica combinada del conjunto de nuestros mercados.

GBM es distribuidor exclusivo de IBM en Centroamérica, Panamá y República Dominicana; de por vida su relación con IBM no es restrictiva. Si bien basa sus soluciones en la plataforma técnica IBM y mantiene una coherencia estratégica, GBM representa, además, de forma oficial y con pleno apoyo, marcas líderes de la industria y complementarias de la línea IBM, como CISCO, SAP y LENOVO con el fin de ofrecer a los clientes una solución más completa. GBM tiene como principio mantener el nivel de excelencia en el soporte que brinda a cada marca que representa. En consecuencia, la capacitación de los técnicos en cada una de estas líneas es un prerequisite ineludible para cualquier producto que GBM decida comercializar en la región. GBM es una compañía líder en servicios de TI, integradora de soluciones y experta en tecnologías de información. GBM es una empresa regional con presencia en Guatemala, Honduras, Belice, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, República Dominicana y Haití. También cuenta con oficinas en Miami, EE. UU., como punto de distribución de productos.

GBM es el aliado estratégico de sus clientes, mediante asesoría e implementación de soluciones que permiten la creación y evolución de procesos automatizados para propiciar una mayor competitividad. Provee todos los componentes para una infraestructura tecnológica empresarial con hardware, software, consultoría y servicios especializados.

Las principales líneas de producto que manejamos en GBM son:

Servicios: Servicio técnico y mantenimiento, Impresión, Datacenter, Educación, Servicios gestionados, Software services.

Hardware: Servidores, Computadores personales, Productos de redes, Puntos de venta, entre otros.

Software: Middleware, Aplicaciones, Business Intelligence, Core banking, SAP.

Consultoría: en las líneas de Change Management, BPO, entre otras.

Visión

“Ser los mejores proveedores de soluciones de TI de nuestros clientes para mejorar su competitividad, con el propósito de duplicar el negocio y la rentabilidad en 5 años, en un clima organizacional óptimo, innovador y colaborativo con las comunidades donde operamos”.

Misión

“Integrar la tecnología en soluciones de valor agregado que satisfagan las expectativas de nuestros clientes, a través de profesionales calificados y comprometidos, con metodologías, productos y servicios de clase mundial”.

Valores

Confiabilidad: Ser honestos, íntegros y leales, ejecutando nuestros compromisos con alta calidad, precisión y puntualidad.

Coraje: Sinónimo de atrevimiento. Ser los más genuinos, persistentes y productivos.

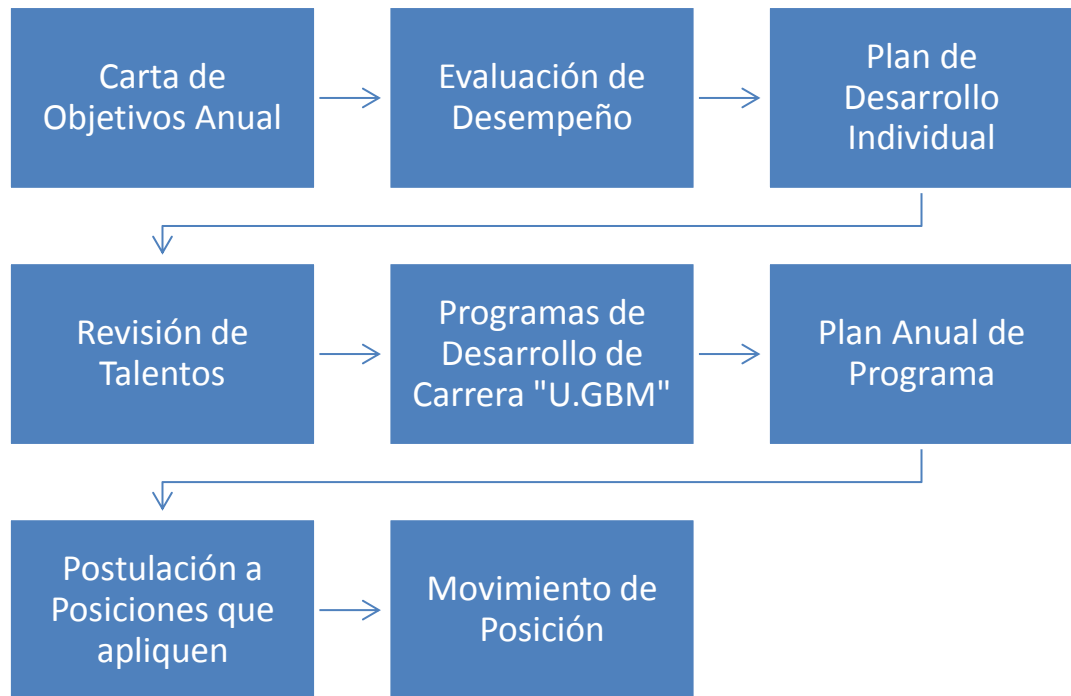
Disciplina: Observancia y cumplimiento de las reglas y compromisos.

Transparencia: Ser claro, evidente, sin duda ni ambigüedad.

4.2. Proceso de plan de carrera

El proceso comienza con la asignación de objetivos anuales a cada posición, en los cuales debe trabajar el colaborador y por los que será evaluado, luego en el primero trimestre del año siguiente se realiza la evaluación de desempeño por persona y aquí se establece el plan de desarrollo individual. Con la evaluación de desempeño, se realiza la revisión de talento para

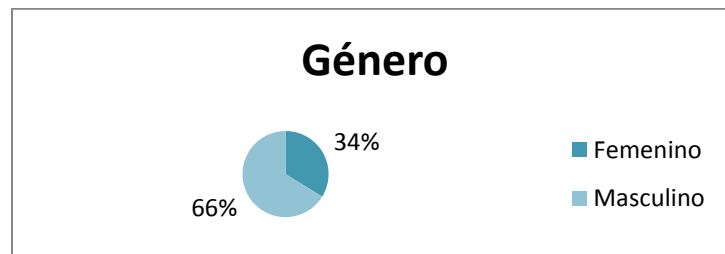
establecer si puede aplicar a alguno de los diferentes programas de desarrollo de carrera con los que cuenta GBM y se define un plan para el año en curso. Finalmente se proponen los candidatos internos para las posiciones que pueden aplicar, una vez hayan cumplido sus planes de desarrollo y los requisitos de dichas posiciones.



4.3. Análisis de resultados

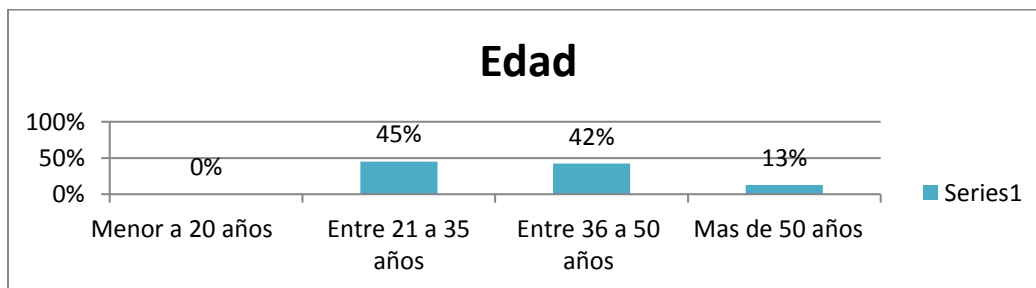
En el primer segmento de la encuesta se procuró recabar datos importantes de cada integrante que labora en la empresa GBM Honduras con el único fin de identificar la perspectiva que cada uno tiene en relación con el tema investigado

Gráfico 1. Género



El 66% de los encuestados que laboran en la empresa GBM de honduras lo conforma el género masculino; comprobando así la mayoría de las personas que ejercen un puesto de trabajo en la empresa son hombres, en cambio la minoría lo conforma el género femenino con un 24% de la totalidad de la población existente.

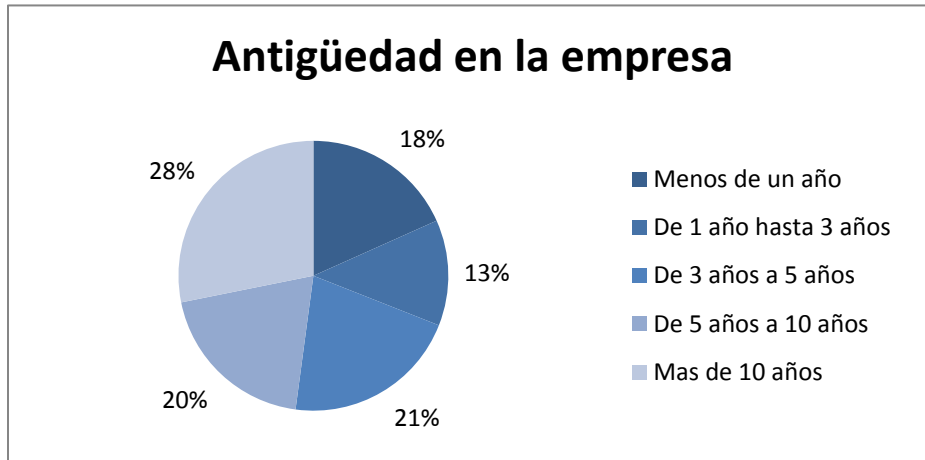
Gráfico 2. Edad



La mayoría de los colaboradores de la empresa GBM oscilan entre los 21 a 35 años de edad con un 45% de la totalidad de la población lo que indica que la empresa cuenta con personal fresco con mentes creativas sin dejar a un lado la experiencia y la madurez con un 42% de los

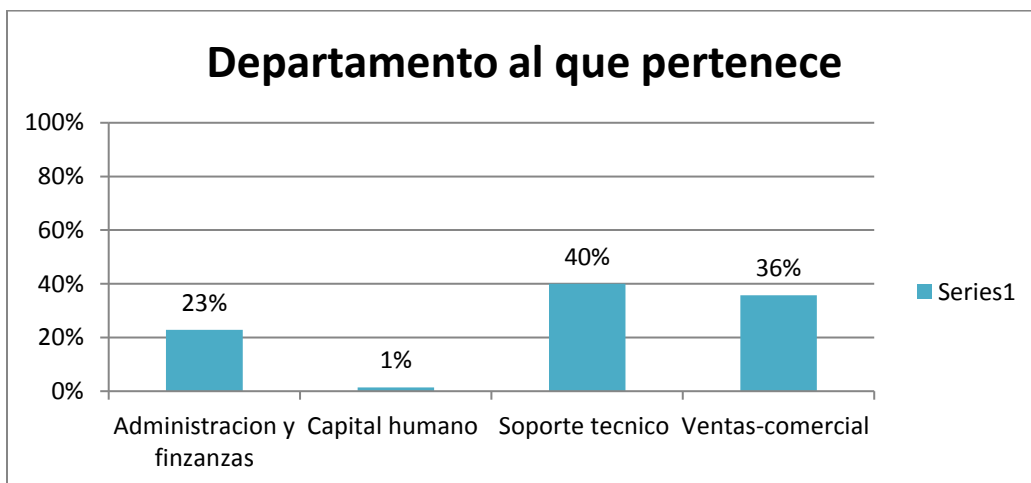
colaboradores entre 36 a 50 años, seguidamente con una minoría del 13% con más de 50 años de edad. Esto nos indica que la mayor parte de los colaboradores de GBM son millenials.

Gráfico 3. Antigüedad en la empresa



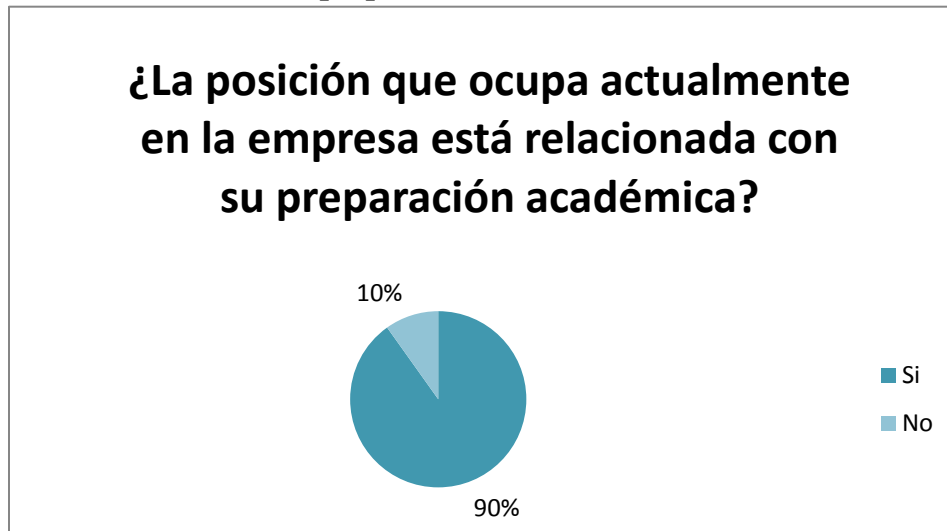
El 28% del personal que laboran en GBM posee una antigüedad con más de 10 años seguidamente se encuentra un 21% de 3 a 5 años y el 20% de 5 a 10 años; estos resultados demuestran que existe una fuerte permanencia laboral dentro de la empresa, con un porcentaje menor ante lo expuesto se encuentran menos de un año con 18% y un 13% de 1 a 3 años.

Gráfico 4. Departamento al que pertenece



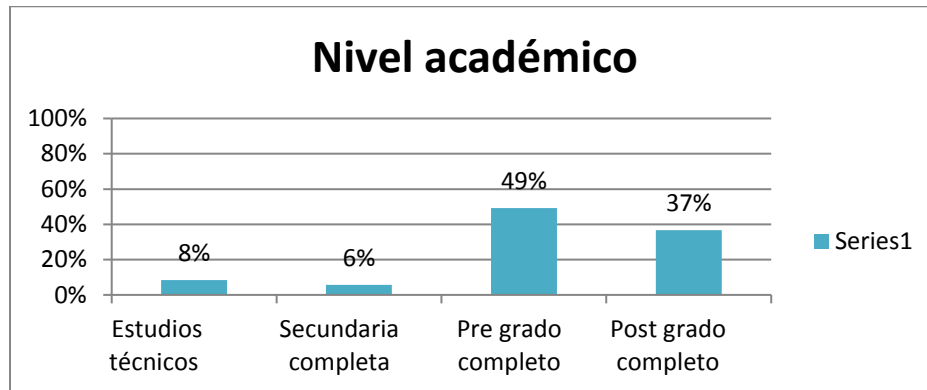
El 40% del personal que labora en la empresa pertenece al departamento de soporte técnico, seguidamente del 36% en el departamento de ventas – comercial y con un 23% de la población encuestada pertenece al departamento de administración y con una minoría del 1% pertenece al departamento capital humano.

Gráfico 5. ¿La posición que ocupa actualmente en la empresa está relacionada con su preparación académica?



El 90% de la población que labora en GBM de Honduras se encuentra en posiciones que están estrechamente ligados con su preparación académica por lo que se evidencia que la empresa ubica a su personal de acuerdo con las competencias en las posiciones adecuadas, realizándolo equitativamente de acuerdo a las necesidades y requerimientos, esto hace que cada colaborador cumple con sus funciones y responsabilidades alineadas a la misión y los objetivos de la empresa; en cambio un 10% representa un valor mínimo de la población existente ante la pregunta planteada.

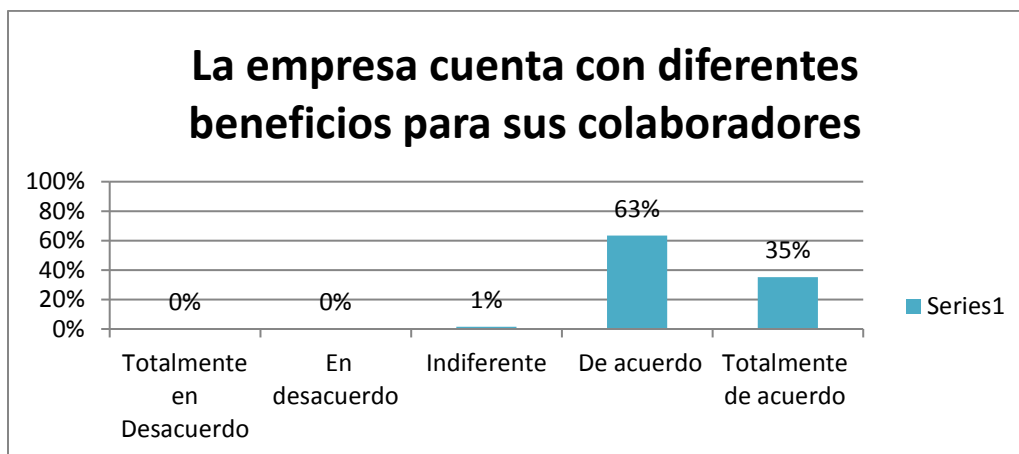
Gráfico 6. Nivel académico



En GBM de Honduras en cada puesto de trabajo se necesita desarrollar capacidad analítica y crítica; por los valores que representa el gráfico expuesto el 86% evidencia que la empresa cuenta con un personal altamente preparado y capacitado a nivel académico para realizar las diferentes funciones llevadas a cabo dentro de la misma; y así satisfacer las cambiantes necesidades de sus clientes. La minoría de la población se encuentra con estudios técnicos y secundaria completa.

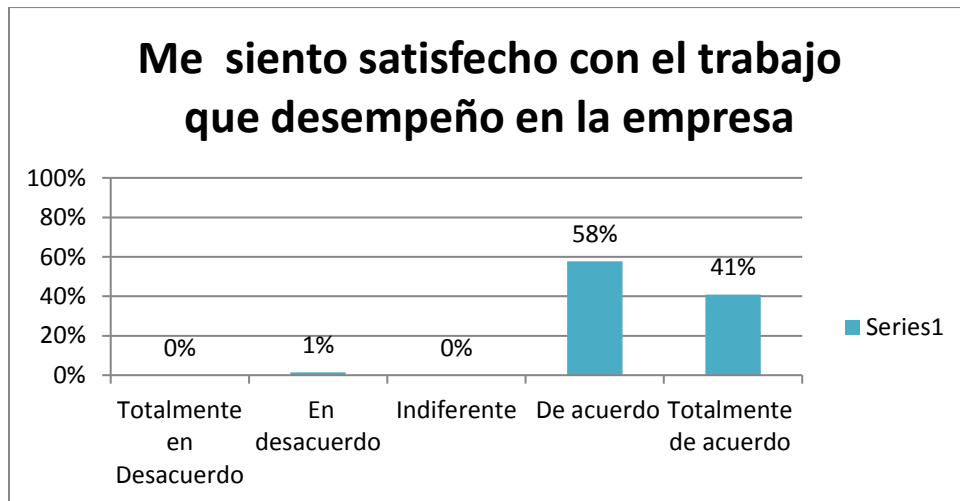
Factor Motivación

Gráfico 7. La empresa cuenta con diferentes beneficios para sus colaboradores



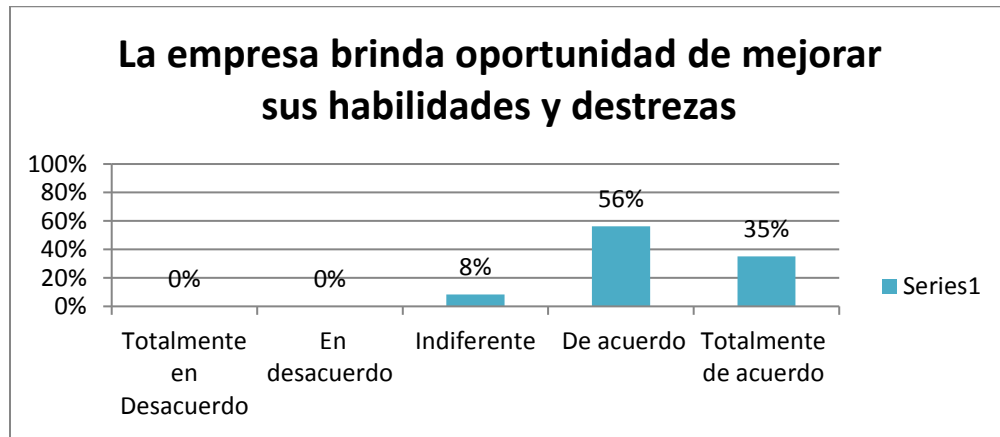
El 98% de la población existente consideran la empresa brinda diferentes beneficios como parte de motivación para el bienestar del colaborador y desarrollo de sus funciones diarias; esto hace que cada colaborador sea más productivo y de cierta manera mantener una pertenencia para con la empresa, evidenciándolo en la antigüedad laboral que posee cada integrante de GBM de honduras, por lo que su satisfacción ante estos beneficios que la misma les presenta esta de acorde a las necesidades de cada uno de ellos . Así mismo en su minoría el 1% indiferente no completa una satisfacción total.

Gráfico 8. Me siento satisfecho con el trabajo que desempeño en la empresa



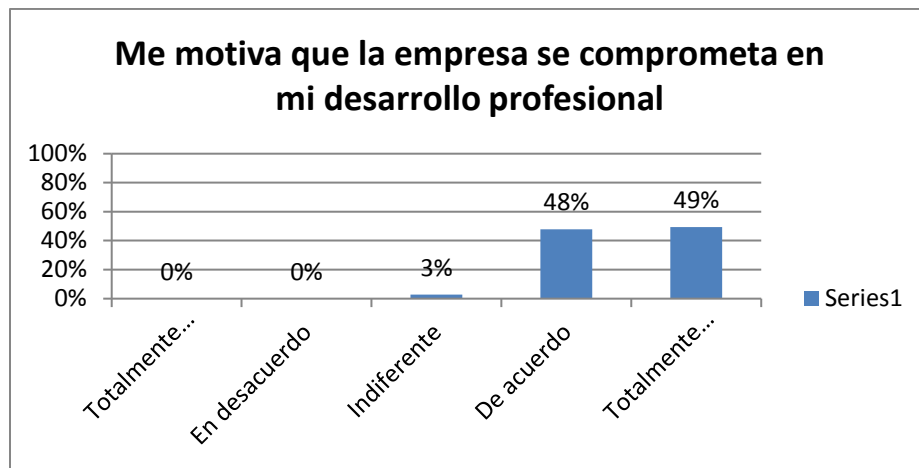
El 99% de la población encuestada se mantiene satisfecho con el trabajo que desempeña dentro de la empresa ; lo que deja en evidencia que la mayoría del personal le gusta lo que hace y se siente cómodo en su lugar de trabajo, por ende existe un compromiso de parte del colaborador –empresa ya que se comprometen al máximo siendo muy eficientes; de igual manera tiene una relación ente la empresa – colaborador ya que GBM mantienen cierto beneficios que hace que el colaborador mantenga cierto grado en sus funciones. y en su minoría del 1% no completa cierta complacencia en su desempeño.

Gráfico 9. La empresa brinda oportunidad de mejorar sus habilidades y destrezas



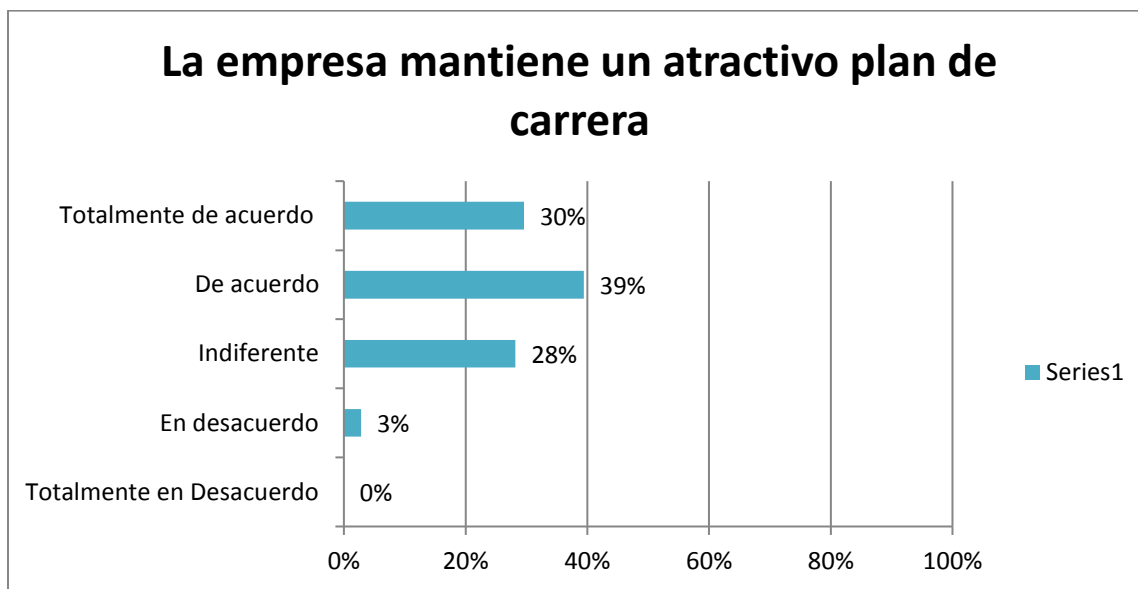
El 91% de la población encuestada mantienen que la empresa GBM de honduras da apertura y posibilidades de aprendizaje continuo de acuerdo con las necesidades que el colaborador mantiene. GBM se interesa que su personal este apto para las futuras exigencias del mercado por lo tanto genera oportunidad como parte de estimulación para el desarrollo de carrera. Así mismo en su minoría el 8% indiferente no completa una satisfacción total de las oportunidades que la empresa brinda.

Gráfico 10. Me motiva que la empresa se comprometa en mi desarrollo profesional



El 97% de la población existente consideran como factor motivacional que la empresa se involucre y se comprometa en el desarrollo de su carrera. GBM ayuda a potencializar el talento de su personal brindando autonomía ya que estará aumentando las competencias; esto hace que el personal genere confianza al realizar su trabajo de manera eficiente. En su minoría con un 3% que todavía le es indiferente este factor de motivación en el desarrollo profesional.

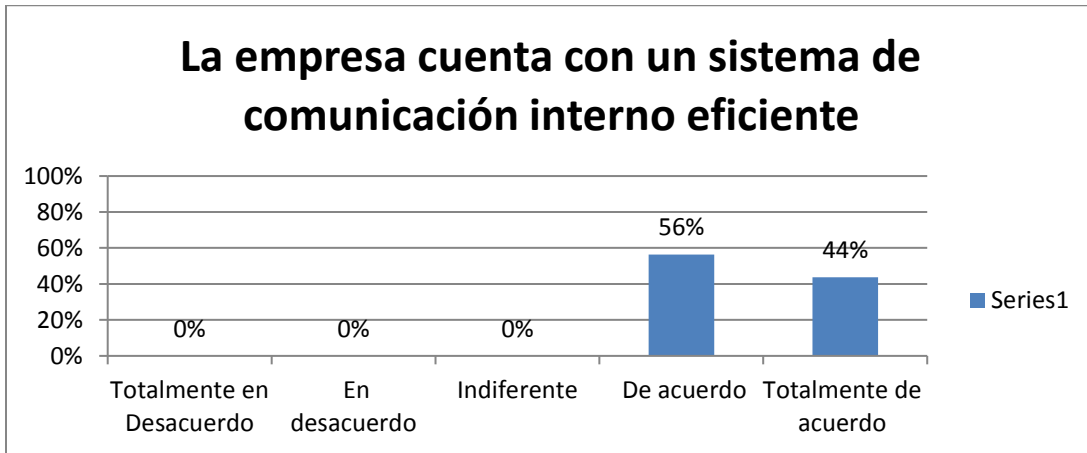
Gráfico 11. La empresa mantiene un atractivo plan de carrera



Según la gráfica el 69% de los colaboradores de GBM de honduras manifiesta que la empresa posee un atractivo plan de carrera que les ayuda a crecer profesionalmente como en lo personal; lo que evidencia que los colaboradores pueden realizar su desarrollo de carrera dentro de la misma sin embargo existe un 28% de la población que se encuentra indiferente y un 3% mantienen estar en desacuerdo esto hace que la empresa ponga atención a esta población ya que los empleados pueden reconocer que GBM posee planes de carrera pero en ellos no se le es de su satisfacción por lo que no compensan sus percepción.

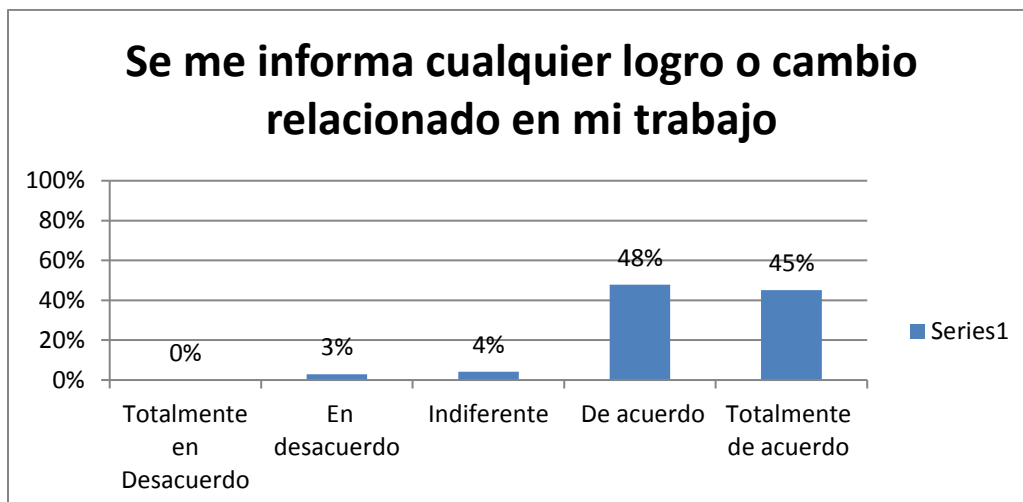
Factor comunicación

Gráfico 12. La empresa cuenta con un sistema de comunicación interno eficiente



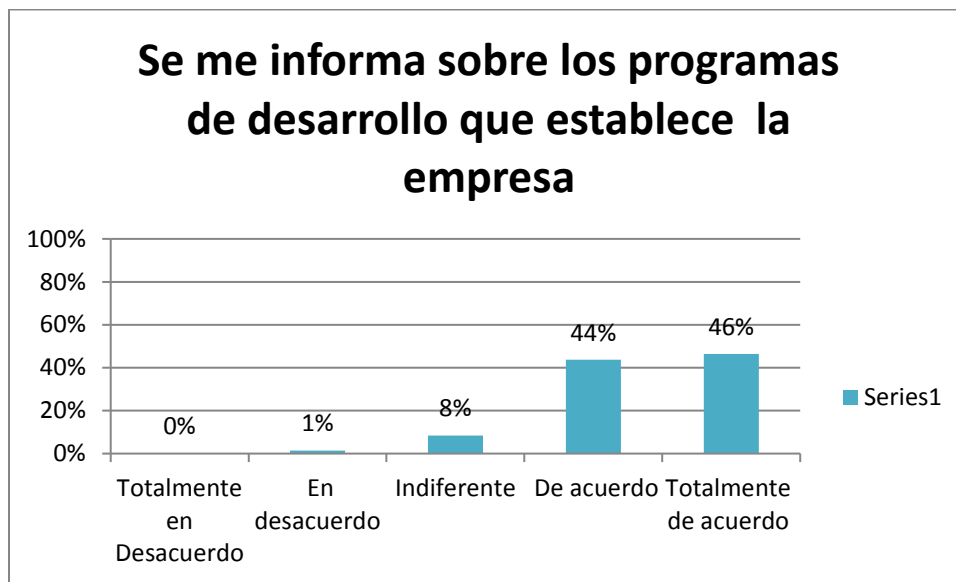
Según los resultados obtenidos, muestra que la empresa cuenta con un sistema de comunicación eficiente el 100% de la población encuestada manifiesta que GBM de Honduras da a conocer todo tipo de información de una manera considerable, lo que fomenta el compromiso y la participación de su equipo para el logro de los objetivos. Así mismo el colaborador mantiene confianza en sus jefes lo que permite una implicación y responsabilidad en cada una de sus tareas diarias

Gráfico 13. Se me informa cualquier logro o cambio relacionado en mi trabajo



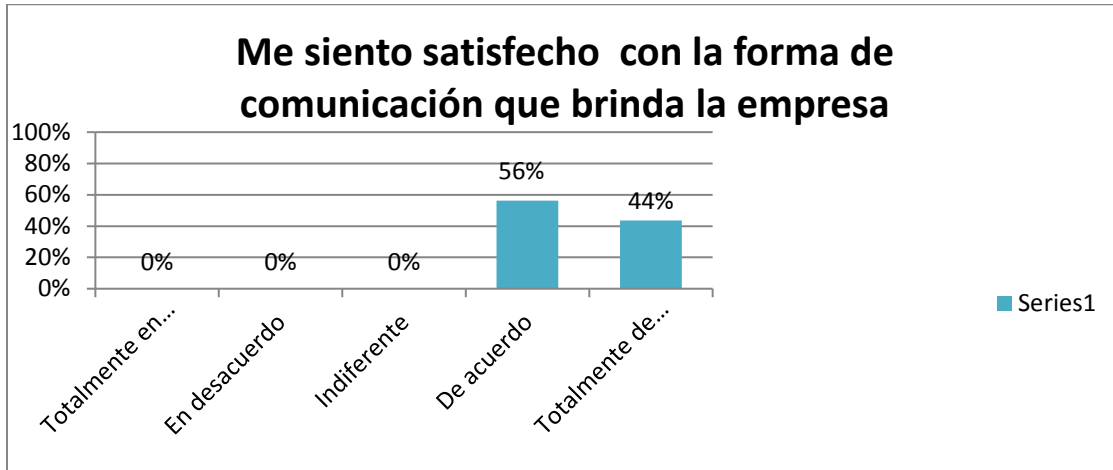
La gráfica expuesta evidencia que la empresa cuenta con un sistema de comunicación eficiente el 93% de su población manifiesta en que GBM de honduras da a conocer oportunamente cualquier logro o cambio relacionado a su trabajo; manteniendo así un canal de comunicación eficiente sin que la información llegue a distorsionarse. Con una minoría del 7% en la población mantiene una percepción del cual no satisface la forma que se le comunica logro o cambio relacionado a su trabajo.

Gráfico 14. Se me informa sobre los programas de desarrollo que establece la empresa



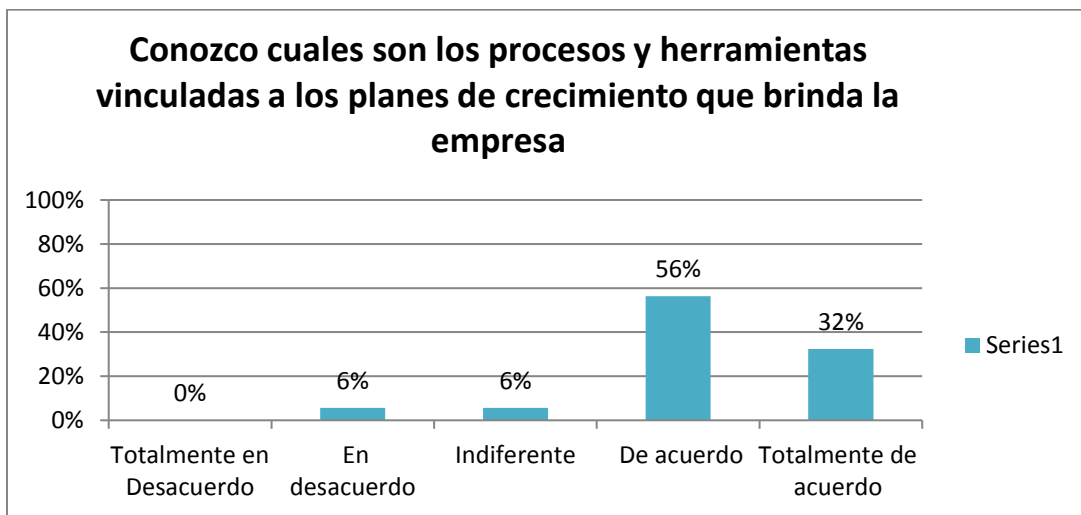
Según la gráfica el 91% de la población les informan sobre los diferentes programas de desarrollo existentes en la misma; esto evidencia que la empresa le interesa que su personal crezca personal y profesionalmente por lo que se les da a conocer a cada colaborador hasta donde pueden llegar dentro de la empresa manteniéndoles en un programa de desarrollo para ejecutarse de acuerdo con sus necesidades. Con una minoría del 9% indiferente ante la forma que se les hace partícipe a esta información.

Gráfico 15. Me siento satisfecho con la forma de comunicación que brinda la empresa



Según los resultados obtenidos, el 100% muestra que los colaboradores de la empresa GBM se encuentran muy satisfechos con el sistema de comunicación que posee la misma, esto deja en evidencia y hace relación en que la empresa además de poseer un buen sistema de comunicación y para que este sea eficiente debe existir una satisfacción por parte de su equipo de trabajo.

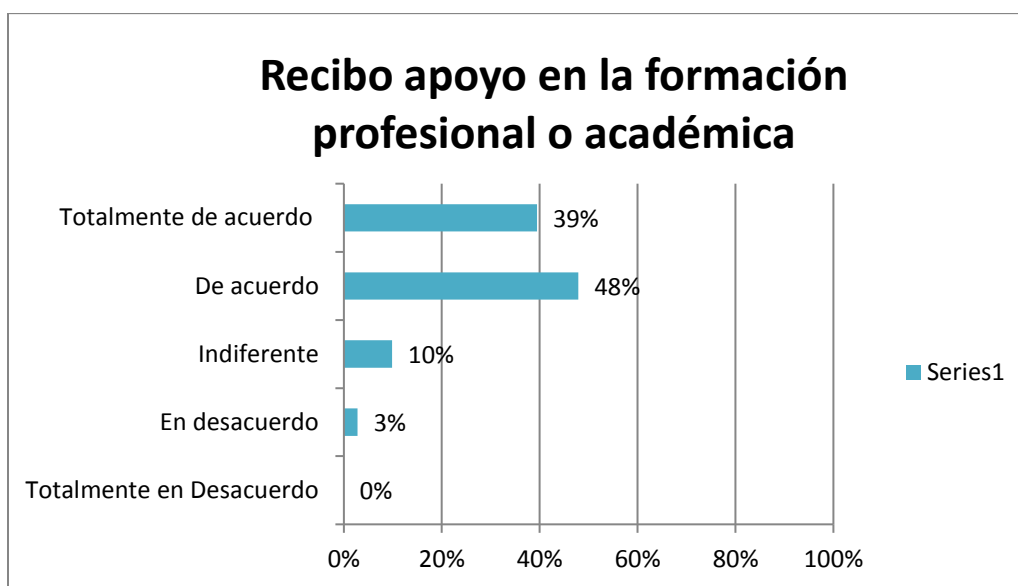
Gráfico 16. Conozco cuales son los procesos y herramientas vinculadas a los planes de crecimiento que brinda la empresa



El 88% de la población encuestada conoce las herramientas vinculados a los planes de carrera; lo que existe una relación entre los, mecanismos oportunos de comunicación para que estos estén disponibles en cada colaborador. Así mismo un 12% no completa una satisfacción total ante la pregunta planteada haciendo una relación en la información que se les brindan que existen los mismos, pero estos no son conocidos o simplemente no son de su alcance.

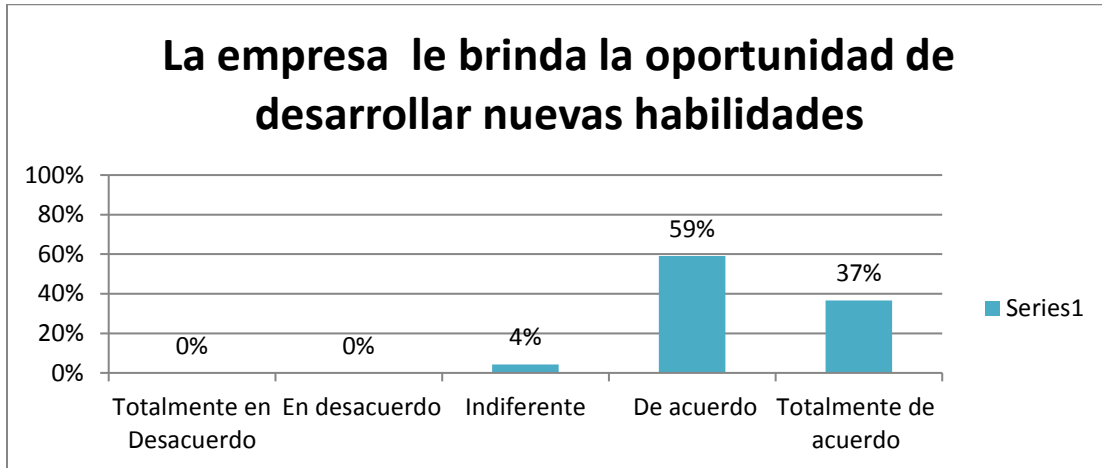
Factor Apoyo

Gráfico 17 Recibo apoyo en la formación profesional o académica



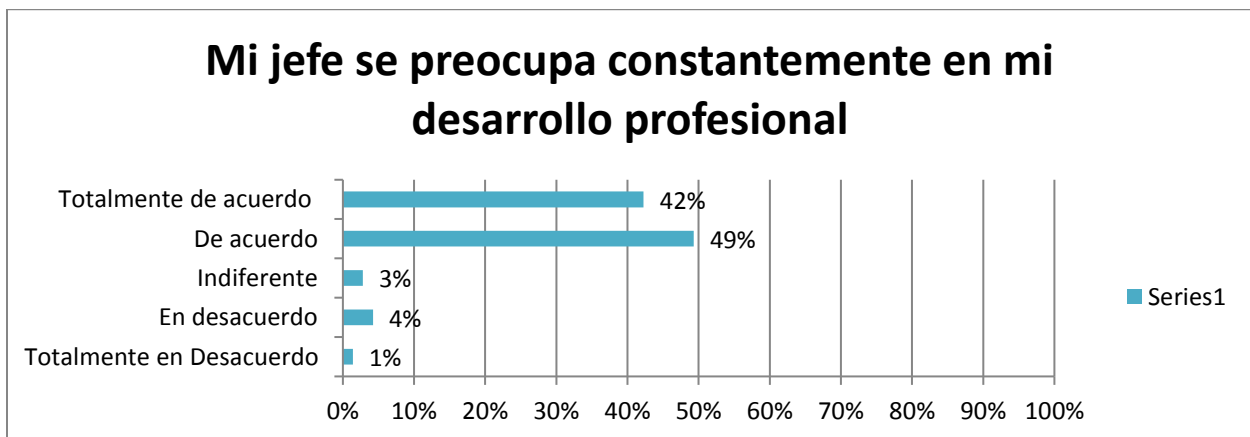
Según la gráfica demuestra que el 87% del personal que labora en GBM de honduras adopta un apoyo constante que la empresa brinda a sus colaboradores en su formación tanto profesional o académica; esto evidencia la integración que existe entre la empresa y el colaborador con el único fin de cumplir los objetivos profesionales y personales. Así mismo un 13% en su minoría percibe contrariado en la pregunta planteada.

Gráfico 18. La empresa le brinda la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades



Un resultado favorable ante la pregunta planteada de investigación el 96% de la población total manifiesta positivismo de esta. La empresa GBM de honduras le interesa que su personal este entregado y capacitado hacia nuevas exigencias lo que hace una apertura en desarrollar nuevas prácticas y habilidades donde favorece a la empresa y al colaborador; ampliando así nuevas destrezas en su lugar de trabajo; así mismo se identifica un 4% de la población que se encuentra indiferente ante la pregunta planteada.

Gráfico 19. Mi jefe se preocupa constantemente en mi desarrollo profesional



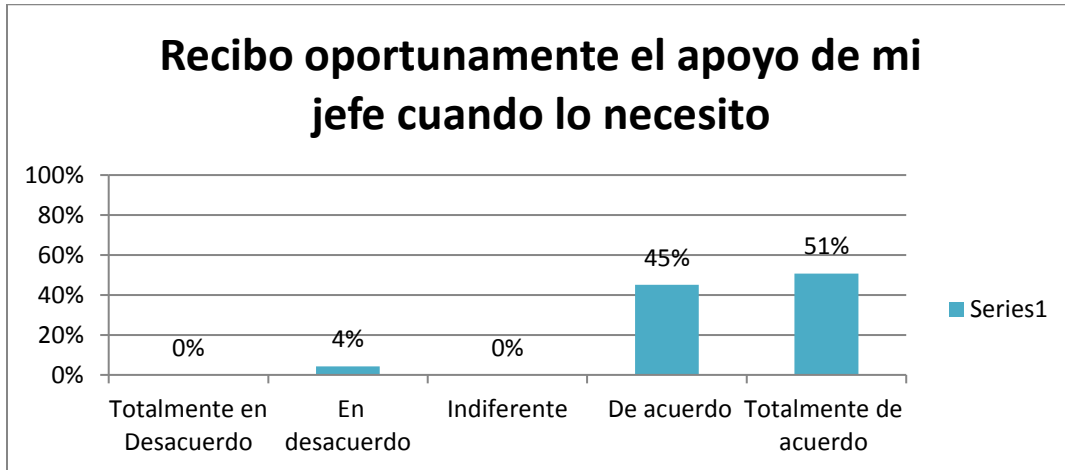
El 91% de la población se manifestaron positivos ante la pregunta planteada, lo que se determina que hay una congruencia entre el apoyo que el personal recibe para desarrollar su carrera y que este a su vez tenga un acompañamiento y compromiso total entre el jefe hacia el colaborador para crezca profesionalmente. Con una minoría del 4% dicen estar en desacuerdo con un 3% indiferente y 1% en totalmente desacuerdo con relación a la pregunta de investigación.

Gráfico 20. Existe apertura para dar a conocer mis competencias y destrezas hacia nuevas responsabilidades



La gráfica evidencia con el 93% que al colaborador dentro de la empresa se le da la apertura hacia nuevas responsabilidades y estas a su vez conocer sus destrezas en el desarrollo de las mismas; haciendo una relación y la congruencia de las mismas la empresa no solo brinda el apoyo, oportunidad y el acompañamiento adecuado si no ve al colaborador más allá hacia nuevos retos enfocado a ampliar nuevas destrezas para el desarrollo eficaz de su carrera; seguidamente una cantidad menor del 10% indiferente ante lo expuesto.

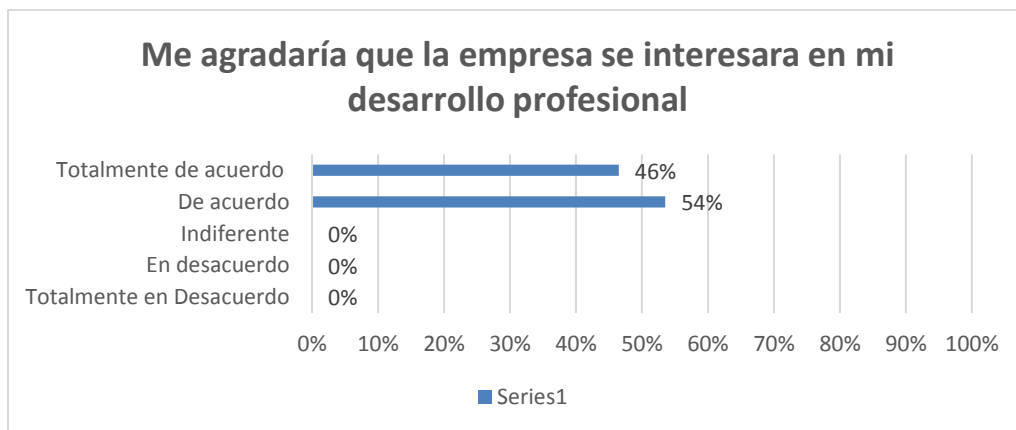
Gráfico 21. Recibo oportunamente el apoyo de mi jefe cuando lo necesito



El 96% en la gráfica sobresale un satisfacción en los colaboradores de la empresa GBM de Honduras que los jefes están allí en el momento oportuno ante cualquier situación que se les presente dentro de la empresa, siendo algo motivador para el cumplimiento de las tareas. Por otra parte, con una minoría del 4% dicen estar en desacuerdo en relación con la pregunta de investigación.

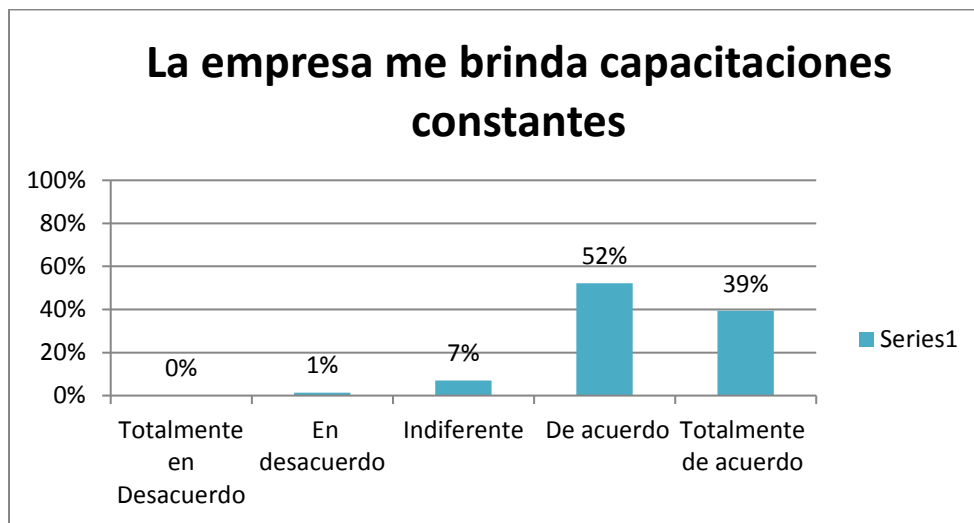
Factor desarrollo profesional

Gráfico 22. Me agrada que la empresa se interesara en mi desarrollo profesional



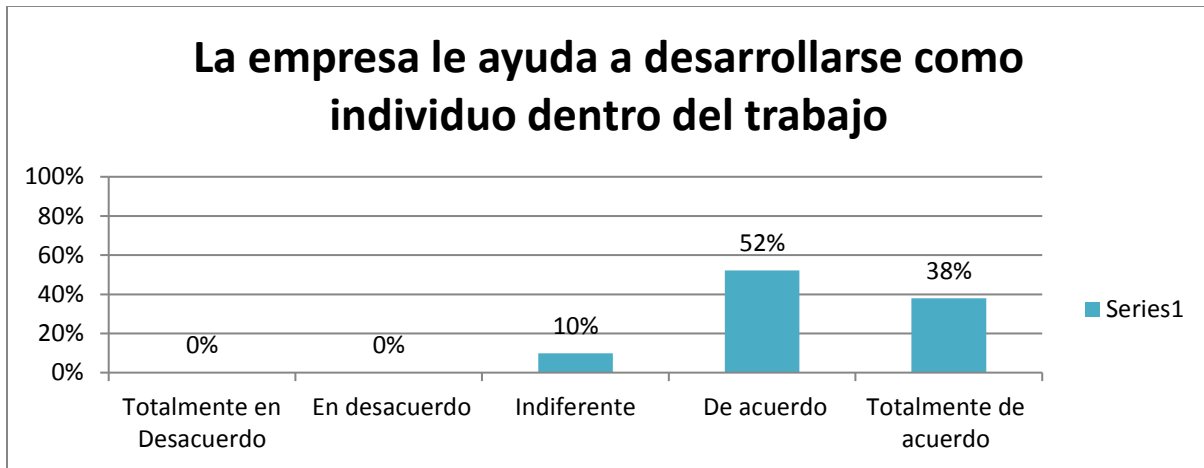
Según los resultados indicados en la gráfica un 100% de la población total mantiene una percepción positiva orientada a que la empresa se comprometa en el desarrollo profesional del mismo; evidenciando que para cada uno de los colaboradores la empresa juega un papel importante en el desempeño laboral y por lo tanto en su desarrollo profesional sin duda alguna el acompañamiento de la empresa contribuye al logro de los objetivos tanto de su equipo de trabajo como el de la empresa

Gráfico 23. La empresa me brinda capacitaciones constantes



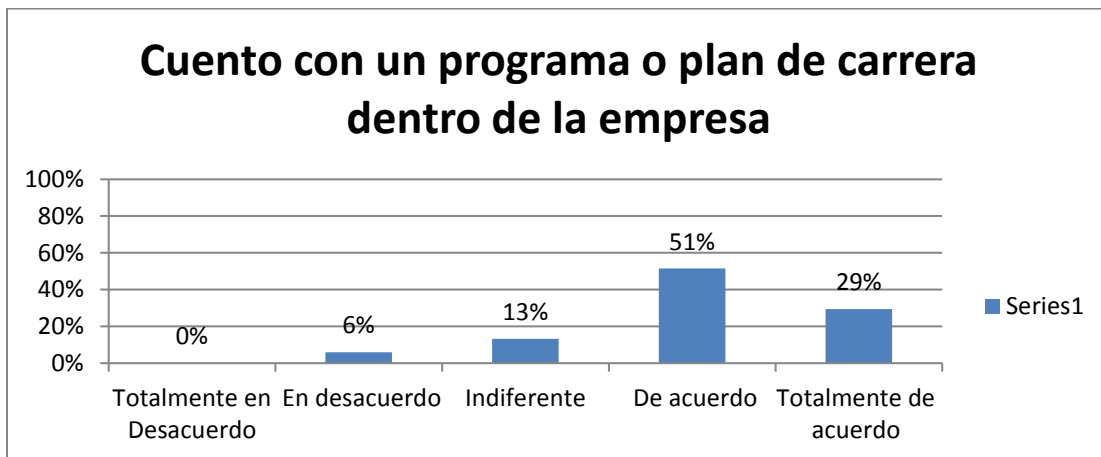
El 91% evidencia que la empresa brinda a sus colaboradores capacitaciones constantes lo que demuestra que la mayoría del personal está capacitado; esto hace que la empresa mantenga un compromiso y responsabilidad mayor hacia la mejora continua dando como su resultado que su equipo de trabajo sea altamente productivo; de igual manera se puede analizar que parte de la motivación que la empresa GBM brinda es que su personal requiera adaptar nuevos conocimientos, abierto a desarrollar nuevas destrezas en sus funciones diarias. Seguidamente una cantidad menor del 10% de la población difiere con lo ante expuesto.

Gráfico 24. La empresa le ayuda a desarrollarse como individuo dentro del trabajo



La gráfica evidencia con un 90% que la empresa les brinda una asistencia para desarrollarse como individuo dentro del área de trabajo, esto refleja que la formación de cada colaborador debe ser constante con un acompañamiento oportuno para el desarrollo del mismo; dejando como evidencia las oportunidades de apertura de la empresa hacia el colaborador que inspira, orienta y dirige a su equipo de trabajo para el desarrollo individual y el aprovechamiento de todas sus potencialidades; seguidamente una minoría del 10% indiferente ante el planteamiento de la pregunta.

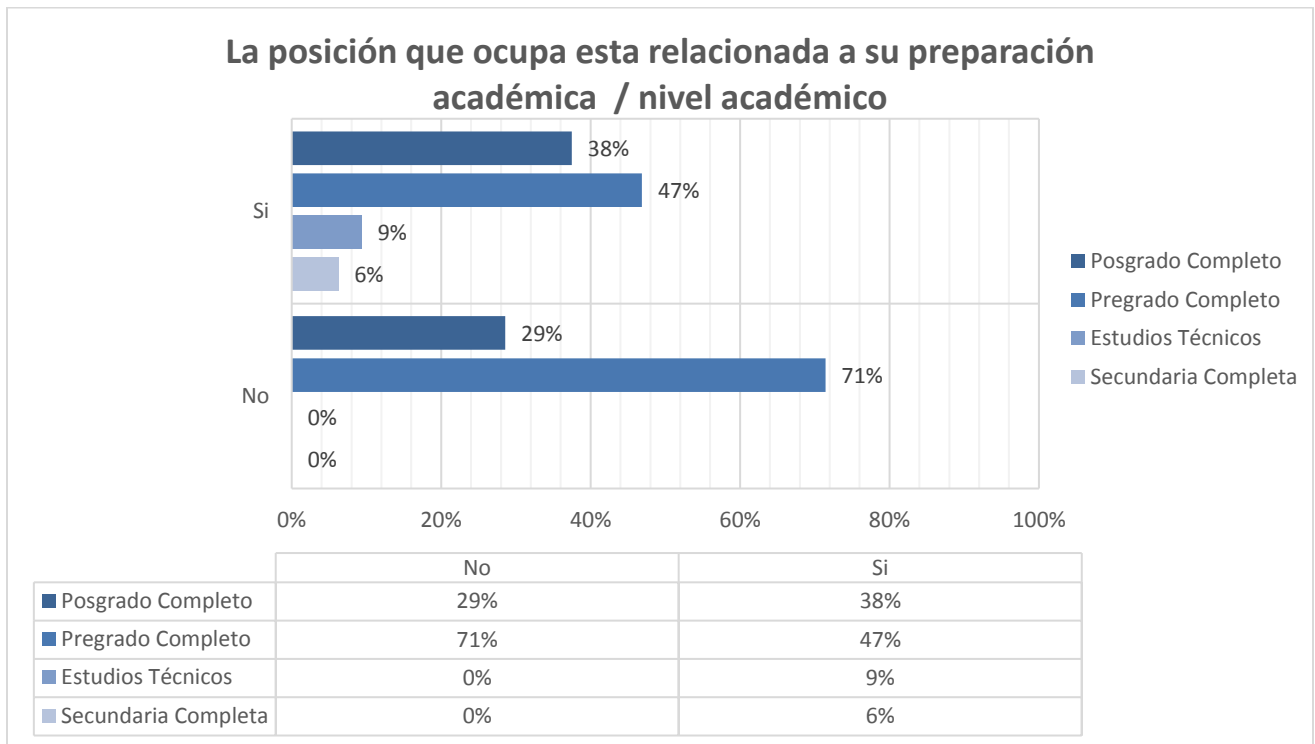
Gráfico 26. Cuento con un programa o plan de carrera dentro de la empresa



Evidentemente el 80% de la población encuestada cuenta con un programa y plan de carrera dentro de la misma, haciendo relación en que la empresa si les da a conocer estos programas por lo que son llevados a cabo de acuerdo a la necesidad que esté presentando, por otro lado existe una población menor la cual mantiene no tener un programa estructurado sin embargo podemos hacer relación si este porcentaje no le son interesante por lo que complacencia será menor a lo ya otorgado.

Cruces de variables

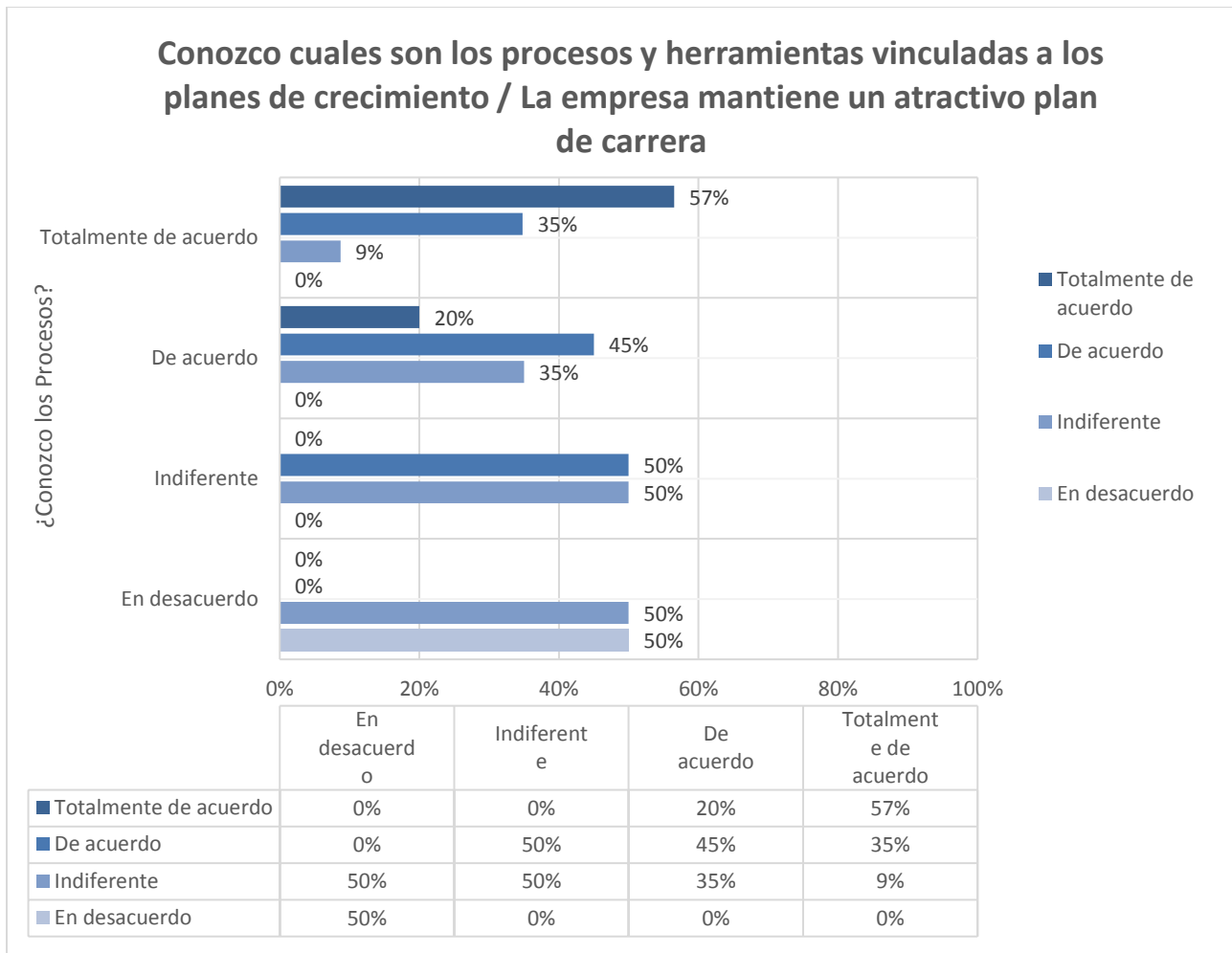
Gráfico 1. La posición que ocupa está relacionada a su preparación académica / nivel académico



Según la gráfica expuesta hace una relación de la posición que ocupa el colaborador en su puesto de trabajo está relacionada con su preparación académica, lo que evidencia que un porcentaje significativo del 90% del personal que si está ocupando una posición que está ligadas a su formación y de los cuales más de un 84% posee una preparación universitaria, esto hace que los

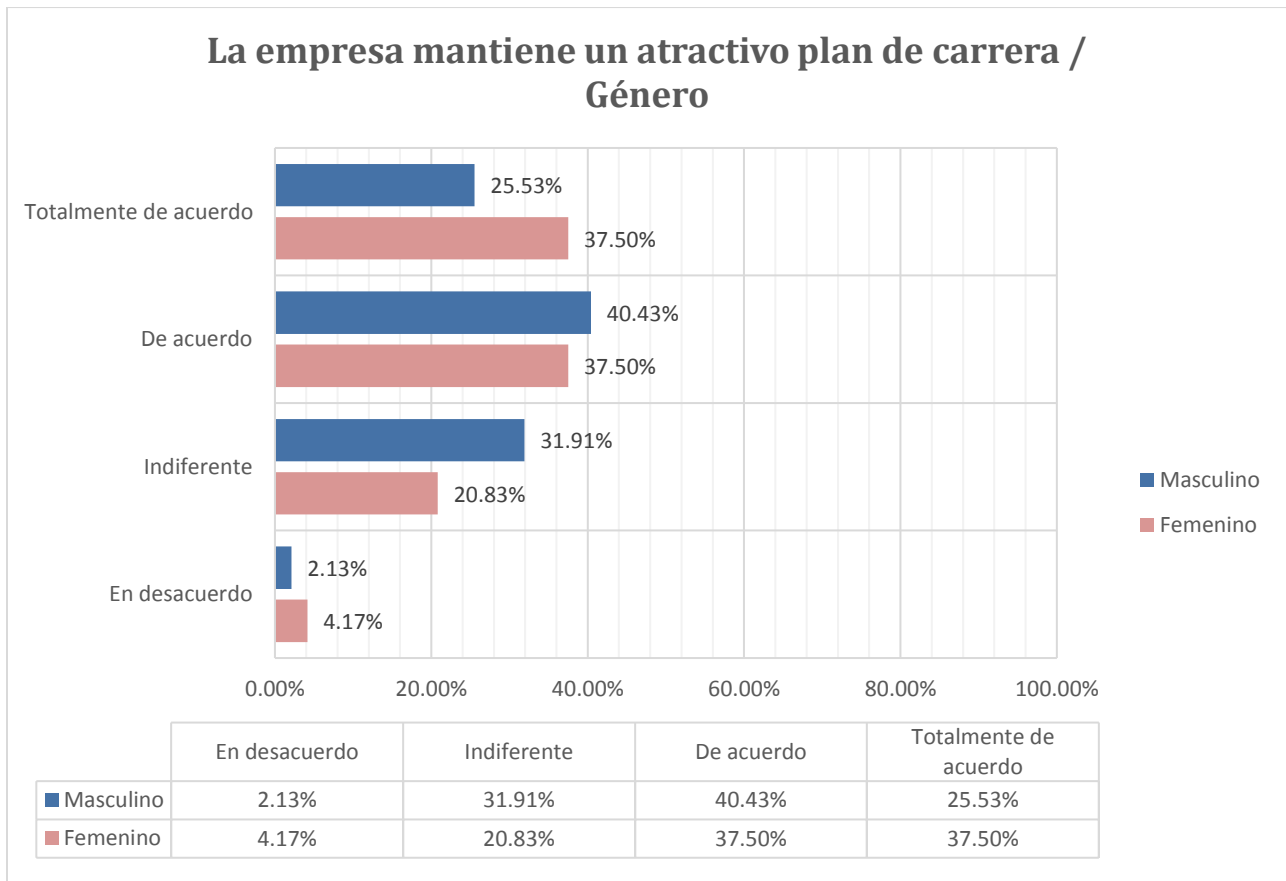
colaboradores ejecuten sus funciones y tareas con más entusiasmo, obteniendo buenos resultados dentro de la organización; considerando así como factor motivacional para desarrollar su carrera dentro del ámbito que actualmente se desempeñan; seguidamente una minoría del 10% se encuentra en posiciones que no tienen relación con su preparación académica, sin embargo cabe destacar que aun siendo una minoría esta población tiene un nivel académico superior, es decir GBM posee personal altamente preparado.

Gráfico 2. Conozco cuales son los procesos y herramientas vinculadas a los planes de crecimiento / La empresa mantiene un atractivo plan de carrera



Como se pudo mostrar anteriormente un 69% de los colaboradores que si consideran que los planes de carrera son atractivos pero un 31% no lo considera de esa manera mostrándose el 28% indiferente, por lo que es un porcentaje bastante representativo y que se debe tomar en consideración y evaluar el porqué de los mismos; si bien en cierto el 50% de este grupo manifiestan conocer los procesos pero no requiere de una total atención a los mismos, esto lleva una relación con la satisfacción a las necesidades del colaborador; lo que evidencia que un porcentaje de esta población no se le es complementario en su crecimiento.

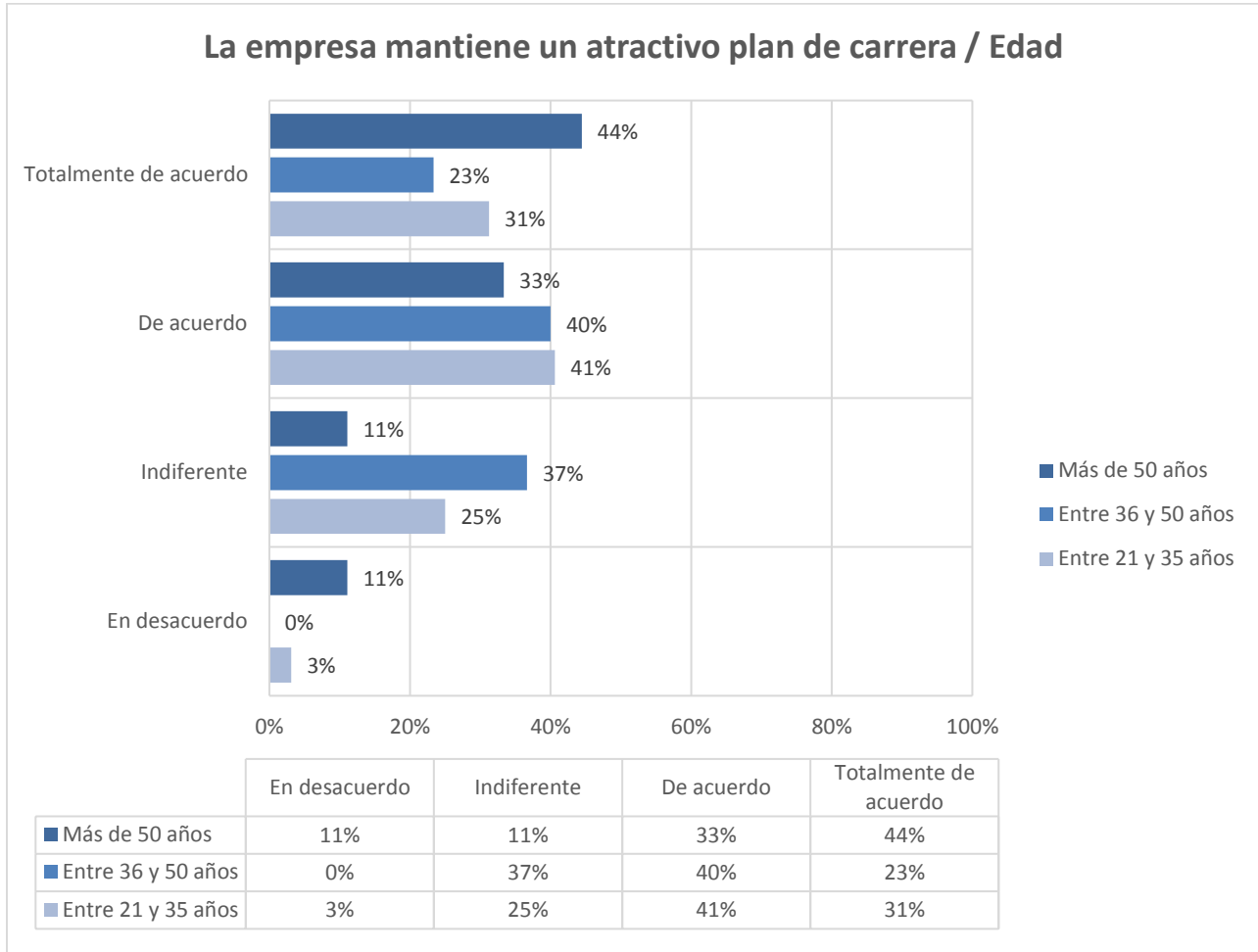
Gráfico 3. Género / La empresa mantiene un atractivo plan de carrera



Aquí se puede demostrar claramente que la mayor parte de insatisfacción e indiferencia con los planes de carrera se encuentra en los hombres con un 34% pero hay un 25% de la población

de las mujeres que se encuentra en la misma situación, a pesar de ser más inclinado hacia los hombres, igualmente hay un alto porcentaje de mujeres insatisfechas considerando la cantidad que hay en la compañía.

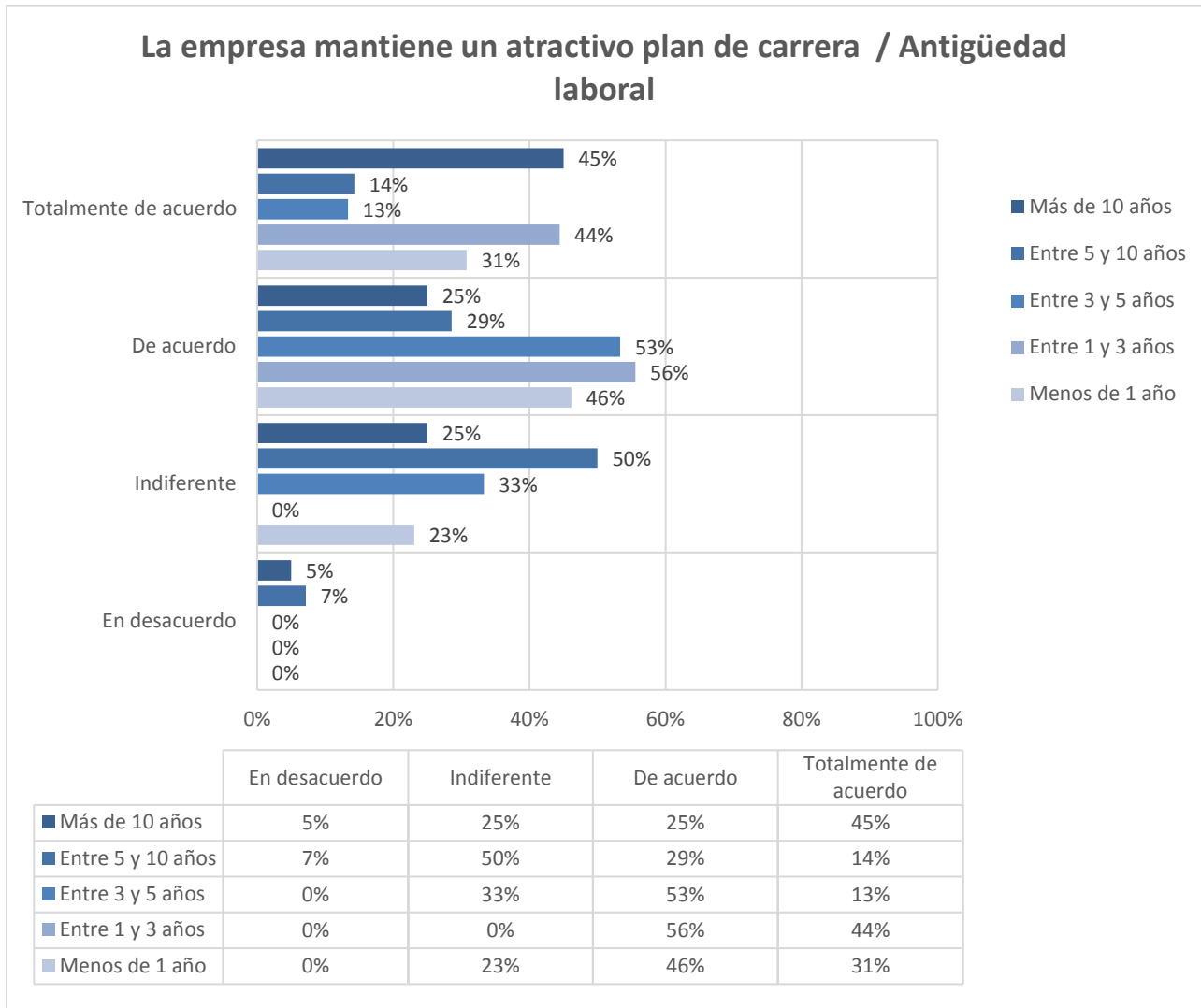
Gráfico 4. Edad / La empresa mantiene un atractivo plan de carrera



De acuerdo a los datos que representa el gráfico se pueden distinguir diferentes generación que posee la empresa GBM de Honduras por lo que se concluye que la generación Y (millennials) y la generación X les es atractivo el plan de carrera que posee la empresa donde les representa una satisfacción a sus necesidades, destacando que estas generaciones son más abiertas a la adaptación, sin embargo también son los que mayor desinterés e insatisfacción con un 28% y 37%

respectivamente, ya que están estancados en sus posiciones o ven el crecimiento cuesta arriba, hay que recordar que esta generación necesita estar en constante movimiento por lo que es muy probable que sean los más jóvenes del equipo.

Gráfico 5. Antigüedad laboral / La empresa mantiene un atractivo plan de carrera



Según la gráfica de antigüedad muestra que la empresa mantiene un personal muy estable del cual el mayor porcentaje del 28% mas 10 años laborando en la empresa. El personal más desinteresado e insatisfacción es el que tiene entre 3 y 10 años de laborar (un 33% los de 3 a 5

años y un 57% los de 5 a 10 años), principalmente porque son recursos que ya tienen un recorrido en la empresa, pero ven difícil el seguir creciendo ya que los recursos de mayor antigüedad están ocupando los puestos altos a nivel jerárquico; es inclusive posible que estas personas no se hayan movido de posición durante todo ese tiempo.

4.4. Análisis de entrevistas

Con base en las entrevistas realizadas, se puede reforzar que GBM sí cuenta con planes de carrera y diversos programas de desarrollo que están vinculados a estos. A nivel macro GBM cuenta con una universidad corporativa llamada “Universidad GBM” dentro de la cual se desglosan los diferentes programas de desarrollo como ser la Academia de Ventas, Academia Técnica, Líderes GBM (GBM Leader), Programa de Mejores Talentos (Top Talents) y el Programa de Desarrollo Individual (PDI).

Esto demuestra que realmente es un área que tienen bien estructurada e inclusive cuentan con un departamento de Desarrollo Organizacional que se encarga de brindar seguimiento a nivel regional de estos programas.

Utilizan una plataforma donde publican todos sus programas, políticas e instrucciones y a la cual tienen acceso todos los colaboradores, facilitando así la obtención de esta información, esta aplicación se llama “Compliant Pro”, e igualmente cuentan con otra plataforma que se llama “GBM Connections” donde están publicadas las rutas disponibles y los perfiles de cada posición. Dentro de las herramientas de apoyo cuentan con una combinación de capacitaciones virtuales por medio de plataformas de IBM y CISCO, capacitaciones regionales por medio de videoconferencias y talleres presenciales.

Estos diferentes programas también son utilizados para mantener la motivación de los equipos, ya que GBM cuenta con la cultura mejora continua de sus colaboradores teniendo como base las evaluaciones de desempeño anuales que se conocen como “PACE”, que son el inicio de este proceso. La parte de motivación por remuneración también está ligada al tema de desarrollo ya que la compañía cuenta con una estructura de bonificaciones por el cumplimiento de ciertas capacitaciones como, por ejemplo, el cumplimiento del plan de certificaciones.

GBM es una empresa con mucha estabilidad con un promedio de antigüedad de 10 años y un bajo porcentaje de rotación del 8%, lo cual es un buen indicador de la satisfacción que presentan los colaboradores en cuanto al desarrollo que han tenido y tienen dentro de la compañía. Pero también se puede identificar que contar con personal de mucha antigüedad significa un reto para los líderes, ya que en muchas ocasiones las múltiples actividades que realizan son un obstáculo para que apliquen el aprendizaje obtenido de los programas y que esto les ayude a continuar desarrollándose.

Los planes o rutas de carrera también significan un factor de retención, ya que muy difícilmente una persona dejará de lado su carrera de muchos años, y se ve reflejado en el alto promedio de antigüedad con la que cuenta GBM, pero esto también debe venir de la mano con mejoras salariales, de lo contrario están preparando los recursos para otras oportunidades.

Efectivamente los planes de carrera en GBM se han aplicado, y se puede ver demostrado en todas las gerencias, a excepción de la gerencia de Finanzas, han sido colaboradores que han comenzado desde abajo y poco a poco ascendieron hasta el puesto que hoy ocupan, y el máximo ejemplo es la Gerente General quien tiene más de 42 años de carrera, comenzando en la recepción. Pero la realidad actual ha cambiado un poco porque la compañía ha entrado en una fase de

estancamiento donde no hay muchas opciones hacia donde escalar, todas están ocupadas por personas de mucha antigüedad y esto se ve reflejado en el bajo % de rotación que tiene la empresa.

Se considera que los factores que más afectan al momento de desarrollarse son la capacidad económica, tiempo e iniciativa. Siempre se presentan oportunidades y para ello también es importante que los colaboradores se encuentren preparados académicamente, con un constante excelente desempeño y el desarrollo de las competencias de acuerdo con el perfil que estén aplicando, apoyado de los programas que ejecuta la compañía e identificarse con la misión, visión y valores de GBM.

Todos estos programas afectan igualmente el clima organizacional, que se ha mantenido en un buen nivel por encima de 80% durante los últimos 6 años y estos programas han sido una parte fundamental para mantener este buen ambiente y cultura organizacional, pero también se debe evolucionar en estos programas y hacer que la teoría de las rutas se vuelvan realidad, creando una mejor experiencia de crecimiento para los colaboradores y que el desarrollo sea más tangible durante el tiempo.

4.5. Propuesta de mejora

Con base en los resultados que se obtuvieron y analizaron de las encuestas y entrevistas aplicadas, conociendo ahora el proceso y herramientas que están ligadas a los planes de carrera en GBM se propone la siguiente mejora con la meta de que este proceso tenga un mayor impacto positivo en los colaboradores, productividad y clima de GBM Honduras. Considerando que la mayor parte de colaboradores que no ven el valor en los planes de carrera son millenials y generación X con una antigüedad de 3 a 10 años y que consideran muy difícil continuar escalando posiciones por la falta de oportunidades ya que dichas posiciones de alta jerarquía las ocupan

recursos con mucha antigüedad y que probablemente en el mediano plazo no se habiliten para optar a ellas, se propone crear una política que defina grupos de trabajo para actualizar las rutas de carrera con las nuevas posiciones y los requisitos de cada una, y que incluya un plan semestral de rotación de puestos interdepartamental que esté amarrado a bonificaciones por cumplimiento, para así de esta manera evitar que estos colaboradores se sientan estancados y motivar al desarrollo integral de los equipos en GBM, atacando de esta manera 2 factores importantes para los colaboradores: el crecimiento profesional y la recompensa monetaria. Esta propuesta debe ser apoyado siempre con la participación de los colaboradores en los diferentes programas de desarrollo con los que cuenta GBM. Para la efectividad de esta actividad la política debe crear un comité de rotación de puestos que se encargue de asegurar la efectividad de esta; el comité se conformará por el Gerente de Capital Humano, la Gerencia General o a quién estos designen y un representante del grupo gerencial. Esta política incluye a detalle qué posiciones aplican a los planes de carrera y sucesión y cuánto es el tiempo máximo de antigüedad en una misma posición.

Se incluye un propuesta de Política

Política de Planes de Carrera

1. Desarrollar su Talento Humano como estrategia competitiva.
2. Establecer y revisar anualmente, la tabla de posiciones que le permite desplegar su estrategia.
3. Establecer los requisitos de cada posición de forma que los colaboradores puedan apropiarse de su crecimiento y establecer sus intereses profesionales dentro de GBM

4. Todo colaborador es responsable de su Plan de Desarrollo Individual establecido en su evaluación anual.
5. Todo Gerente es responsable de crear, revisar y actualizar anualmente los Planes de Carrera de su área en conjunto con el departamento de Desarrollo Organizacional.
6. Se establecen dos herramientas para lograr el desarrollo profesional de sus colaboradores:
 - Rutas de Carrera
 - Planes de Desarrollo por medio de Universidad GBM
7. Definir un comité de Rotación de Puestos para enriquecer el desarrollo integral de cada colaborador y definir la responsabilidad de cada miembro. El comité estará conformado por un miembro de Capital Humano, la Gerente General y 1 representante del grupo Gerencial.
8. El comité de Rotación de Puestos es el responsable de definir, ejecutar y evaluar los planes anuales de rotación de puestos, mediante el cronograma anual.
9. El comité de Rotación de Puestos es responsable de actualizar el cuadro de posiciones que aplican a los Planes de Carrera, de acuerdo con la estrategia de la compañía. Así mismo de definir el máximo de antigüedad de cada posición para ejecutar el proceso de sucesión.

4.6. Cronograma de actividades de acuerdo con política.

Actividad	Cronograma de Tiempo	Responsable
Creación de grupos de trabajo y Comité de Rotación de Puestos	Mes 1	Capital Humano, Gerencia General y Gerencias de cada departamento
Revisión y actualización de Planes de Carrera	Mes 1 - mes 3	Capital Humano y Gerencia de cada departamento
Elaboración de planes de rotación de puestos por colaborador.	Mes 4	Comité de Rotación de Puestos
Ejecución y supervisión del cumplimiento de los planes de rotación de puestos.	Mes 5 – mes 8	Colaboradores y Comité de Rotación de Puestos
Evaluación del cumplimiento de los planes de rotación de puestos.	Mes 9	Comité de Rotación de Puestos
Postulación de colaboradores a nuevas plazas que apliquen, una vez se publique el plan de puestos para el 2020.	Mes 10 – mes 11	Gerencias de cada departamento

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. Se determina del 90% de los colaboradores afirman contar con beneficios como parte de la motivación; uno de ellos es el poseer un plan de carrera dentro de la empresa.

2. Se determinan que existen 3 procesos vinculados a los planes de carrera: Evaluación de Desempeño, Universidad GBM y los Planes de Sucesión. Se determina que las herramientas de apoyo son una combinación de capacitaciones virtuales por medio de las plataformas IBM y CISCO, capacitaciones regionales por medio de videoconferencias y talleres presenciales.

5.2. Recomendaciones

1. Actualizar las rutas/planes de carrera con las posiciones nuevas y los requisitos de cada una.

2. Crear una política de Planes de Carrera que incluya un plan de rotación de puestos para brindar mayor agilidad y evitar estancamiento en los recursos que ya tienen una carrera en GBM.

3. Iniciar con los recursos que a la fecha no han tenido la oportunidad de ascender en sus carreras

4. Enfocarse principalmente en los recursos millenials y generación X más jóvenes y de una antigüedad de 3 a 10 años para aplicar el planes de rotación, que fueron la población que se mostró más desinteresada e insatisfecha del estudio.

5. Brindar continuidad a los diferentes programas de desarrollo y crecimiento con los que cuenta Universidad GBM.

6. Repetir este ejercicio de manera anual para mantener actualizados dichos planes.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, M. (30 de Enero de 2018). Diseño de un Plan de Carrera. (J. Hernandez, Entrevistador)
- Alvarez, C. M. (2005). *UNA APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL*. Bogota.
- Briceño, F. M., & Godoy, E. (2012). *El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las*. Trujillo, Venezuela.
- Chavez, A. M. (2005). El Acoso o "Mobbing" Laboral. *Revista de Derecho*, 230-245.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGraw Hill.
- Collado, M. G., Montalvo, G. d., & Zamora, J. M. (2011). *Guía Técnica y de Buenas Prácticas*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Escuela Europea de Management. (1 de Agosto de 2016). *Reclutamiento y selección de personal: 5 claves del éxito*. Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu/gestion-de-personas-2/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-5-claves-del-exito>
- Expok. (08 de 07 de 2015). *Las empresas deben ofrecer plan de carrera y crecimiento laboral*. Recuperado el 29 de 01 de 2019, de Las empresas deben ofrecer plan de carrera y crecimiento laboral: <https://www.expoknews.com/estudio-indica-que-por-beneficio-propio-las-empresas-deben-ofrecer-plan-de-carrera-y-crecimiento-laboral/>
- Factorial. (20 de Febrero de 2018). *Las 3 Claves de un Proceso de Selección*. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/consejos-proceso-seleccion-reclutamiento-rrhh/>
- Ficohsa. (2011). *La Estrategia de RRHH*. Recuperado el 04 de Febrero de 2019, de <http://www.ficohsasustentabilidad.com/2011/nuestra-gente/la-estrategia-de-rrhh/>
- García, G. (16 de 06 de 2016). *9 Beneficios de la estabilidad laboral*. Recuperado el 30 de 01 de 2019, de <https://argumentoseconomicos.com/2016/06/16/9-beneficios-de-la-estabilidad-laboral/>
- Gascóns, M. P. (2008). Satisfacción laboral: una breve revisión. *Revista Nursing, Volumen 2*, 62. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/33990/1/608338.pdf>
- GBM. (7 de Diciembre de 2017). *Proceso de Capacitación*. Obtenido de Compliant Pro: https://cpro.gbm.net:8443/ibs/qli/dc/qli_document.xsp?action=openDocument&database=qli&id=55f844bbcd609&autoedit=false

- Instituto Nacional de la Mujer INAM. (2000). *Ley de Igualdad de Oportunidades de la Mujer*. Tegucigalpa.
- Losa Fernandez, N. (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. Logroño: Universidad de la Rioja.
- Losa, N. F. (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. Cuadernos de Gestion.
- Luna Rodríguez, R., & Pezo Paredes, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnologica para el desarrollo de los pueblos*. Colombia: Quebecor World.
- Nanowasthere. (26 de Marzo de 2012). *Nanowasthere*. Obtenido de <https://nanowasthere.wordpress.com/2012/03/26/insatisfaccion-laboral-perfil/>
- Nestle. (s.f.). *Desarrollo profesional*. Recuperado el 04 de Febrero de 2019, de <https://empresa.nestle.es/es/cvc/equipo-humano/desarrollo-profesional>
- OBS Business School. (2017). *OBS Business School*. Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/recursos-humanos/seleccion-de-personal-y-reclutamiento-es-lo-mismo>
- Palacio, M. E. (2010). Los planes de carrera y de sucesión en empresas. *Economía & Negocios*.
- Palacios, M. E. (19 de 04 de 2010). *Los planes de carrera y de sucesión en empresas*. Recuperado el 23 de 01 de 2019, de <https://listindiario.com/economia/2010/04/19/138902/los-planes-de-carrera-y-de-sucesion-en-empresas>
- Pedro Nuñez-Cacho Utrilla, F. A.-G. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW*, 14-35.
- Perez, O. (20 de Mayo de 2016). *Sistema de planes de carrera y desarrollo para retención de talento*. Recuperado el 5 de Febrero de 2019, de <https://blog.peoplenext.com.mx/sistema-de-planes-de-carrera-y-desarrollo-para-retencion-de-talento>
- Sampieri, C. L. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico : McGraw Hill.
- Tejada, J., Giménez, V., Gan, F., Viladot, G., Fandos, M., Jiménez, J., & González, Á. (2007). *Formación de Formadores*. Madrid España: CLM.
- Universidad ESAN . (06 de Febrero de 2018). *Conexion Esan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/el-plan-de-carrera-como-estrategia-organizacional/>
- Vargas, M. E., & Aldana, L. (2007). *Calidad y Servicio*. Cundinamarca: Ecoe Ediciones.

VII. ANEXOS

Herramientas de aplicación:

Planes de Carrera GBM

ENTREVISTA

Posición: _____

Nombre: _____

1. ¿Cuenta con planes de desarrollo GBM?
2. ¿Me puede mencionar que planes de desarrollo y crecimiento cuenta GBM?
3. ¿Los Planes de Carrera se encuentran publicados para todos?
4. ¿Qué factores considera usted, influyen para continuar desarrollándose académicamente?
 - A) Financieros
 - B) Familiares
 - C) Tiempo
 - D) Oportunidades Laborales
5. ¿Cómo motiva a su equipo a continuar desarrollándose?
6. ¿Qué herramientas y procesos para continuar desarrollándose provee GBM?
7. ¿Qué tan satisfecho se encuentra su equipo con el crecimiento profesional en GBM?
8. ¿Considera que los Planes de Carrera en GBM un son factor de retención? ¿Por qué?
9. ¿Qué otros aspectos consideran factores de retención en GBM?
10. ¿Cuenta GBM con una ruta de carrera para el crecimiento profesional?
11. ¿De su equipo cuantas personas han sido ascendidas y de ellas, cuantas fueron a puestos gerenciales?
12. ¿Me puede mencionar un poco de su carrera en GBM

13. ¿Para usted, cuáles son los factores relevantes para obtener una oportunidad de ascenso en GBM?

14. ¿Considera que los planes de carrera afectan el clima laboral en GBM?

ENCUESTA



Encuesta sobre los procesos y herramientas vinculados a “planes de carrera” en GBM de Honduras

La presente encuesta tiene como propósito conocer su opinión sobre los procesos y herramientas relacionados a los planes de carrera dentro de la empresa. La información obtenida será utilizada para fines educativos en el área de postgrado y se manejará de forma confidencial.

Datos demográficos:

Género:

Femenino _____

Masculino _____

Edad: _____

Antigüedad en la empresa:

Menos de un año _____

De 1 año hasta 3 años _____

De 3 años a 5 años _____

De 5 años a 10 años _____

Departamento al que pertenece: _____

La posición que ocupa actualmente en la empresa está relacionada con su preparación académica

Si

No

Nivel académico:

Estudios técnicos

Secundaria completa

Universidad completa

Post grado completa

Instrucciones: Marque con una “X” la opción que mejor describa su opinión son respecto a cada una de las preguntas. Se presenta las preguntas con un rango de puntuación del 1 al 5 donde totalmente de acuerdo es el número (5) puntuación más alta y el ítem totalmente en desacuerdo es el número (1) puntuación más baja.

MOTIVACIÓN

Numero	Preguntas	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
1	La empresa cuenta con diferentes beneficios para sus colaboradores					
2	Me siento satisfecho con el trabajo que desempeño en la empresa					
3	La empresa brinda oportunidad de mejorar sus habilidades y destrezas					
4	Me motiva que la					

	empresa se comprometa en mi desarrollo profesional					
5	La empresa mantiene un atractivo plan de carrera					

COMUNICACIÓN

Numero	Preguntas	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
6	La empresa cuenta con un sistema de comunicación interno eficiente					
7	Se me informa cualquier logro o cambio relacionado en mi trabajo					
8	Se me informa sobre los programas de desarrollo que establece la empresa					
9	Me siento satisfecho con la forma de comunicación que brinda la empresa					
10	Conozco cuales son los procesos y herramientas vinculadas a los planes de crecimiento que brinda la empresa					

APOYO

Numero	Preguntas	1 Totalmente en	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
---------------	------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------	-----------------------------	--

		desacuerdo				
11	Recibo apoyo en la formación profesional o académica					
12	La empresa brinda la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades					
13	Mi jefe se preocupa constantemente en mi desarrollo profesional					
14	Existe apertura para dar a conocer mis competencias y destrezas hacia nuevas responsabilidades					
15	Recibo oportunamente el apoyo de mi jefe cuando lo necesito					

DESARROLLO PROFESIONAL

Numero	Preguntas	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
16	Me agradaría que la empresa se interesara en mi desarrollo profesional					
17	La empresa me brinda capacitaciones constantes					
18	La empresa le					

	ayuda a desarrollarse como individuo dentro del trabajo					
19	La empresa brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo					
20	Cuento con un programa o plan de carrera dentro de la empresa					

Aplicación “CompliantPro”, base de datos de procesos, políticas e instrucciones.



Plataforma “Connections” donde se encuentran publicadas las rutas de carrera y descriptores de puestos



Ejemplo de una ruta de carrera

