



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
COMISIÓN CENTRAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MENCIÓN GERENCIA GENERAL

**PLAN DE CARRERA  
DEPARTAMENTO DE PINTURA  
TOYOTA DE VENEZUELA, PLANTA CUMANÁ, AÑO 2018**

**TUTOR:**

Dra. Ma. Elena Pinto Rodríguez

**AUTOR:**

Ing. Yulia Francis Margareth Rondón Cova  
C.I.: 18.903.599

Trabajo Especial de Grado para Optar al Título de Magíster Scientiarum en  
Ciencias Administrativas Mención Gerencia General.

Cumaná, abril de 2018



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
 NÚCLEO DE SUCRE  
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
 POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ACTA DE DEFENSA PRIVADA**

En la ciudad de Cumaná, siendo las 9:00 am. del día 13 de Abril del año 2018 reunidos en Sala de Discusión de Tesis de la Escuela de Administración Núcleo de Sucre, los profesores María Elena Pinto (asesor), Pedro Aguilar y Aura Viera, constituidos en Jurado para efectuar el acto privado para la presentación del Trabajo de Grado de Magister intitulado: Plan de Carrera Departamento de Pintura TOYOTA de Venezuela, Planta Cumaná, Año 2018, presentado para optar al Título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia General, por el(la) ciudadano(a) Ing. Yulia Rondón Cova, titular de la Cédula de Identidad N° 18.903.599, El Tutor Profa. María Elena Pinto, en su carácter de Presidente del Jurado procede a dar lectura al procedimiento que habrá de seguirse. Invita luego al aspirante a ofrecer en un lapso no mayor de treinta (30) minutos una exposición relativa a los antecedentes del Trabajo de Grado, selección del tema, metodología utilizada, contenido, investigación y comprobación de la hipótesis, conclusiones, recomendaciones y cualquier otro elemento ilustrativo.

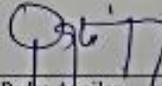
Terminada la exposición y conforme el procedimiento adoptado, el Presidente invita a los restantes Miembros del Jurado a que separadamente y por no más de treinta (30) minutos procedan a interrogar al aspirante a fin de que indaguen el dominio que tiene sobre la materia objeto del trabajo, facilitarle el poder hacer aclaraciones acerca de su trabajo o de la exposición, explicar conceptos o para que tome notas de observaciones y sugerencias que el interrogador considere de utilidad. El primero de los Miembros del Jurado en interrogar fue el(la) profesor(a) Pedro Aguilar, seguidamente el(la) profesor(a) Aura Viera. El Presidente profesor(a) María Elena Pinto, a su vez hizo uso del último turno a iguales fines.

Concluidos los interrogatorios, el(la) Presidente da por terminado el acto de presentación privada siendo las

10:00 am y el Veredicto es Aprobado

Profesores:

  
 María Elena Pinto.  
 C.I. 8.929.986

  
 Pedro Aguilar.  
 C.I. 6.007.874

  
 Aura Viera.  
 C.I. 14.126.635

**OBSERVACIONES**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Coordinador del Programa de Postgrado:**

Profa. Aura Viera,  
 Nombre y Apellido 14.126.635  
 Cédula de Identidad

  
 Subdirección de Post-Grado  
 Ciencias Administrativas  
 NÚCLEO DE SUCRE

## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

Por darme salud y vida durante todo este trayecto.

### **A mi familia**

Por ser el pilar más importante de vida.

### **A mi esposo**

Por el apoyo incondicional demostrado en cada momento.

Gracias por creer en mí. **Te amo infinitamente.**

### **A mis hijos**

A Daniel Alfonso, por acompañarme desde el inicio de esta hermosa experiencia.

A Gabriel Alonso, por llegar en este momento al cerrar una etapa importante de mi vida.

¡Los amo y por ustedes sigo adelante!

### **A mi Abuela**

Por haberme dejado claro los objetivos de vida desde el inicio, por darme amor y firmeza al mismo tiempo, éste y todos los logros serán para ti.

**Yulia Rondón de Santana**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A mi Tutor Académico**

Por el compromiso adquirido y orientaciones acertadas para llevar a fin término esta investigación.

### **A mis Profesores de Postgrado**

Por darme ese apoyo incondicional en cada una de las preguntas realizadas, gracias por la atención y responsabilidad **Dr. Pedro Aguilar**.

### **A mis compañeros de Toyota de Venezuela**

Por brindarme toda la colaboración posible a fin de cumplir los objetivos planteados.

### **A mi Amiga Incondicional**

Carolina Marrero, por llegar a mi vida para hacerla diferente, porque eres un guía de luz en un camino lleno de obstáculos.

### **A mi Familia**

Gracias Dios, por llenarme de salud.

Gracias Esposo por llevarme de tu mano.

Gracias hijos por enseñarme el camino del amor y la paciencia.

**Yulia Rondón de Santana**

# ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTOS .....	ii
ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	vii
RESUMEN .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	5
1.1 Planteamiento del Problema .....	5
1.2 Objetivos de la Investigación .....	14
1.2.1 Objetivo General .....	14
1.2.2 Objetivos Específicos .....	14
1.3 Justificación de la Investigación .....	15
1.4 Delimitación y Alcance de la Investigación .....	16
CAPÍTULO II .....	18
MARCO REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1 Antecedentes de la Investigación .....	18
2.1.1 Internacionales .....	18
2.1.2 Nacionales .....	21
2.1.3 Regionales .....	23
2.2 Bases Teóricas .....	24
2.2.1 Planificación de Carrera .....	24
2.2.2. Desarrollo de la Carrera Profesional .....	26
2.2.3 Fases en el Diseño de la Carrera Profesional .....	29
2.2.3.1 Fase de Valoración .....	29
2.2.3.2 Fase de Dirección .....	33
2.2.3.3 Fase de Desarrollo .....	37
2.2.4 Anclas de Carrera .....	39
2.2.5 Rol del Departamento de Recursos Humanos en la Planificación de Carrera .....	40
2.2.6 Meseta .....	41
2.2.7 Plan de Vida .....	42
2.3 Bases Legales .....	43
2.3.1 Organización Internacional del Trabajo: C142-Convenio sobre el desarrollo de los recursos humanos, 1975 (núm. 142) .....	43
2.3.2 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela .....	44
2.3.3 Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras ..	45
2.3.4 Convención Colectiva de Trabajo de Toyota de Venezuela. ....	46
2.3.5 Política B-8. Programa de Aporte Parcial para Estudios de Toyota de Venezuela .....	47

2.4 Bases Institucionales de Toyota de Venezuela .....	48
2.4.1 Reseña histórica de TDV.....	48
2.4.2 Misión y Visión de TVD.....	49
2.5 Definición de Términos Básicos.....	50
Anclas de carrera: .....	50
Ascensos:.....	50
Carrera: .....	50
Competencias:.....	50
Descripción de puesto: .....	51
Especificaciones de puesto: .....	51
Estructura organizativa:.....	51
Evaluación del desempeño:.....	51
Jubilación:.....	51
Motivación: .....	52
Organigrama:.....	52
Ruta de carrera:.....	52
Transferencias:.....	52
2.5.1 Operacionalización de la Variable .....	53
Asesoría profesional individualizada.....	54
CAPÍTULO III.....	55
MARCO METODOLÓGICO .....	55
3.1 Nivel de Investigación.....	55
3.2 Diseño de Investigación.....	56
3.3 Proyecto Factible .....	56
3.4 Fuentes de Información .....	57
3.5 Área De Estudio.....	57
3.6 Población.....	57
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	59
VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.....	60
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO .....	61
TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	62
CAPÍTULO IV.....	63
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	63
4.1 Necesidades de formación, capacitación y adiestramiento. ....	63
4.2 Factores para el Desarrollo de Carrera.....	64

4.3 Intereses Personales y de la Organización. Personales: valoración de habilidades, intereses, valores. ....	66
4.4 Intereses Personales y de la Organización. Organizacionales: evaluación, desempeño, promociones y sucesiones.....	68
4.5 Dimensión: Asesoría personal individualizada .....	70
4.6 Fortalecimiento de habilidades .....	72
CAPÍTULO V.....	74
PROPUESTA: PLAN DE CARRERA .....	74
CONCLUSIONES .....	83
RECOMENDACIONES .....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
ANEXOS .....	91

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cargos del Departamento de Pintura TDV.....	58
Tabla 2. Dimensión: Factores para el desarrollo de carrera. ....	66
Tabla 3. Dimensión: Intereses personales.....	68
Tabla 4. Dimensión: Intereses de la organización. ....	70
Tabla 5. Dimensión: Asesoría personal individualizada.....	71
Tabla 6. Dimensión: Fortalecimiento de habilidades.....	73

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Dimensión: Necesidades de formación. ....	64
Gráfico N° 2. Dimensión: Factores para el desarrollo de carrera.....	65
Gráfico N° 3. Dimensión: Intereses personales. ....	67
Gráfico N° 4. Dimensión: Intereses de la organización.....	69
Gráfico N° 5. Dimensión: Asesoría personal individualizada. ....	71
Gráfico N° 6. Dimensión: Fortalecimiento de habilidades. ....	72
Gráfico N° 7. Formato de Plan de Carrera.....	81
Gráfico N° 8. Plan de Carrera: Pintor/Operario de Producción .....	82

## **RESUMEN**

### **PLAN DE CARRERA DEPARTAMENTO DE PINTURA TOYOTA DE VENEZUELA, PLANTA CUMANÁ, AÑO 2018**

Autora: Ing. Yulia Rondón

Tutor: Dra. Ma. Elena Pinto Rodríguez

La presente investigación tuvo como objetivo general diseñar un Plan de Carrera para el Departamento de Pintura de Toyota de Venezuela, C.A. planta Cumaná para el año 2018. Se sustentó en las teorías de Gómez, Balkin y Cardy (2007) vinculadas con el plan de carrera a través de tres etapas: fase de valoración, de dirección y de desarrollo. Además, metodológicamente se apoyó en las directrices de Arias (2012) y Fontaines (2012), con un nivel de investigación descriptivo y el diseño de campo. Se aplicó un cuestionario de 23 preguntas a una muestra seleccionada de 100 colaboradores, para validarle le fue entregado el formato a tres expertos en el área, quienes aprobaron la consonancia y relación con los objetivos de este estudio. Para verificar la confiabilidad del instrumento se empleó el método de las mitades-partidas.; específicamente, el conjunto total de ítems es dividido en dos mitades y las puntuaciones o resultados de ambas son comparados. Los resultados obtenidos arrojaron mucho desconocimiento en cuanto al tema de formación y adiestramiento que los trabajadores necesitan, ausencia de criterios para las promociones, ignorancia respecto al tema de plan de carrera e inconformidad con el salario percibido. Dentro de las recomendaciones plasmadas en este trabajo se sugiere establecer los criterios de ascensos y consonancia con los salarios percibidos según la formación académica o cargo a ocupar de los trabajadores, establecer una estructura formativa individualizada según los requerimientos de cada colaborador y generar registros de los intereses individuales y corporativos, iniciar un seguimiento sobre las proyecciones formativas del empleado dentro de la organización.

**Palabras claves:** plan de carrera.

## INTRODUCCIÓN

Todo el sistema de negocio necesario a ser mantenido por una organización es complejo y en ocasiones las personas sólo visualizan las actividades inherentes a la naturaleza económica de ella. Si se tocan los temas de productividad y competitividad las respuestas más comunes podrían ser incremento de ventas, aumento de la utilidad, descenso en las pérdidas, entre otros. Dichos argumentos no son equivocados; para llegar a ellos se necesita generar otros procesos intangibles y muchas veces no tan apresurados.

Por ejemplo, incrementar la productividad depende intrínsecamente del esfuerzo de un equipo de trabajo; estratégicamente, un grupo bien formado y preparado para dar respuestas inmediatas frente a la solución de problemas. Es necesario capacitar a tal grupo de personas y con ello garantizar la efectividad en los procesos productivos y no productivos de la organización.

En la actualidad, la formación de las personas en una organización es una estrategia productiva con el fin de alcanzar las metas empresariales; este hecho, a su vez, genera un compromiso en el trabajador al sentirse considerado como pieza importante por la empresa para la cual presta sus servicios, brindándole así la oportunidad de desarrollarse profesionalmente.

En el mismo orden de ideas, cuando una compañía ofrece todas las herramientas al trabajador para su preparación profesional, el resultado de éste, genera en el colaborador sentido de pertenencia y responsabilidad con la organización; por ende su nivel de productividad se eleva y el factor valor agregado siempre estará presente en sus actividades cotidianas. En

este contexto, se encontrarán trabajadores generadores de nuevas ideas y aportes a la compañía.

Es importante aclarar, los planes de formación ofrecidos por las organizaciones deben tener un objetivo claro para los cuales están hechos; no se trata sólo de capacitar a un personal dedicado a realizar tareas de forma más efectiva, sino también focalizar sus metas individuales y organizacionales, alineadas a incrementar la productividad global.

La idea anterior es el reflejo de un plan de carrera; su implementación ayuda a las organizaciones a gestionar su talento humano a través del desarrollo de sus competencias y habilidades técnicas, permitiendo evitar la fuga de capital intelectual; problema recurrente hoy en día en las organizaciones.

Existen compañías con excelentes planes de capacitación nacional e internacional desarrollados anualmente; sin embargo, posterior a la formación, el colaborador decide retirarse porque sus nuevas actividades no van alineadas a las competencias y habilidades adquiridas. Si lo anterior sucede, entonces es evidente la ausencia de un plan de carrera. Con la existencia de una planificación, el individuo no se sentirá subutilizado con las habilidades aprendidas.

Cuando un colaborador está en constante preparación se supera a sí mismo día a día, por lo tanto permanecer estático en un mismo puesto de trabajo, es un riesgo para la organización, pues estará propenso a alcanzar su meseta y de forma inmediata retirarse de la empresa. Todos los trabajadores pueden pasar por una situación similar; las organizaciones podrían preguntarse: ¿qué hacer para evitar la rotación de

personal? algunas pueden pensar en bonificaciones económicas para retener al trabajador; no obstante, una de las bondades de implementar un plan de carrera es evitar la fuga de capital intelectual de las organizaciones.

En tal sentido, el objetivo de esta investigación es diseñar un plan de carrera para el departamento de pintura de Toyota de Venezuela (TDV), C.A. planta Cumaná, para el año 2018, con el fin de aprovechar al máximo el capital intelectual de la organización, evitando fuga de talentos, manteniendo elevada la motivación en los individuos, aumentando la productividad y así ser más competitivos.

De lo anterior, se puede plantear la relevancia de este estudio fundamentada en la alineación de las metas personales de los trabajadores con las organizacionales, a fin de mantener claro los objetivos y aumentar la productividad en el departamento de pintura de TDV.

Asimismo, la implementación de tal planificación le da la oportunidad al trabajador para trazar la ruta laboral dentro de la empresa; por ello es importante conocer sus metas individuales y a partir de allí se plantearán los objetivos organizacionales. El punto de partida de una planificación de carrera parte de los deseos individuales del trabajador.

La estructura de los capítulos de esta investigación queda como se muestra a continuación:

**Capítulo I:** El Problema. Recoge el planteamiento y formulación del problema, el objetivo general y los específicos, la justificación y la delimitación de la investigación.

**Capítulo II:** Marco Referencial Teórico. Se describen los antecedentes, las bases teóricas, los aspectos legales que sustentan el estudio de investigación y la operacionalización de la variable.

**Capítulo III:** Marco Metodológico. Resalta la metodología a utilizar en la investigación, el diseño y nivel de investigación, el área a realizar el estudio, la población, técnicas e instrumentos de recolección de información, validez y confiabilidad del instrumento, técnicas de presentación y análisis de los datos.

**Capítulo IV:** Análisis de los resultados. Reflejan los hallazgos obtenidos una vez de aplicado el instrumentos seleccionado.

**Capítulo V:** Propuesta. Presenta el plan de carrera propiamente a implementarse en Toyota de Venezuela, planta Cumaná.

**Conclusiones.**

**Recomendaciones.**

**Anexos.**

# **CAPÍTULO I.**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Este capítulo pretende ahondar en la realidad del objeto a estudiar, describir sus características, situación actual, las razones por las cuales suceden algunos fenómenos, entre otros; y con lo anterior, definir el problema de la investigación según los comportamientos observados en contexto.

### **1.1 Planteamiento del Problema**

A nivel mundial existen innumerables empresas de diversas índoles y cada una de ellas con estrategias gerenciales para conservarse en el mercado y aumentar su utilidad. Un ejemplo de éxito en el entorno empresarial son las organizaciones del Japón, según Ballón (s.f.) “Para entender cómo las empresas japonesas se mantienen en el negocio se deben analizar los siguientes aspectos: recursos humanos, recursos financieros, relaciones inter-empresariales y estrategias competitivas.” (p.1).

Como se indica en la idea anterior, estas empresas emplean en primera instancia el recurso humano como estrategia de negocios y esto se debe a que desde el principio de su proceso de industrialización, el Japón se preocupó por el desarrollo de sus recursos humanos.

Así mismo, en Latinoamérica hay un claro ejemplo de empresas preocupadas por la preparación de su talento humano, y es el caso de Coca Cola México, Sánchez (2016) menciona que una de sus estrategias de negocio es desarrollar a su gente, pues con ello logran “establecer una conexión entre lo que la compañía va a necesitar para alcanzar sus

resultados de futuro con las herramientas que ellos le ponen a cada uno de los colaboradores para hacerles dueños de su propio desarrollo”.

[https://www.youtube.com/watch?v=tV5iBqjal\\_U](https://www.youtube.com/watch?v=tV5iBqjal_U)

Partiendo de la idea que, la columna vertebral de una organización es su gente, no es casualidad encontrar empresas exitosas en el mundo abocadas a la capacitación de su personal, sin embargo no se trata de una preparación al azar. Las empresas cuyo desarrollo del personal es prioridad son más competitivas en el mercado, así lo afirma Zapata (2011):

El ser competitivo no es un atributo independiente del personal, si una organización es competitiva será porque su personal es competitivo. La condición de la empresa es consecuencia de las condiciones de los recursos principalmente el recurso humano. Partiendo de esta premisa el desarrollo del personal no es una exigencia por cumplir de parte de todo empleador sino un requisito indispensable para el triunfo de toda organización. (p.1).

Se puede inferir, que existe una conexión entre la competitividad y el desarrollo profesional del personal, una compañía cuya visión de crecimiento y desarrollo esté clara, tendrá bajo su enfoque estratégico la implementación de planes a corto, mediano y largo plazo. Es ahí donde para aprovechar al máximo el capital humano de una compañía se implementan planes de carrera.

Ésta es una de las mejores alternativas competitivas, a fin de aprovechar al máximo su capital humano. Cuando un individuo no visualiza su futuro, se convierte en un obstáculo para lograr cambios organizacionales; de acuerdo con ello, se hace necesario, conocer y entender el punto de partida y de llegada por parte de los colaboradores dentro de la compañía.

La implementación de un plan de carrera es uno de los eslabones importantes dentro de las organizaciones, pues dentro de sus aportes se encuentra la oportunidad de preparar al personal a largo plazo. Su contribución en la alineación y optimización del tiempo, minimiza la rotación e incrementa el compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia. Mientras estén claras las metas y fijado los objetivos, cada uno de los colaboradores de una organización es responsable de ir aprovechando todas las herramientas que ofrece la compañía para desarrollarse.

En Venezuela existe un sinnúmero de empresas en todos los ramos productivos, cada una con estrategias gerenciales diversas a fin de alcanzar resultados satisfactorios, algunas obedeciendo la tendencia organizacional mundial de preparar y capacitar a su personal, tal como lo hace PepsiCo, el cual dentro de sus estrategias de negocios está elevar el compromiso de sus colaboradores mediante la planeación de su vida dentro de la empresa. En su página web menciona: "Nuestro objetivo es poder unir el talento con unas perspectivas de carrera relevantes. Ello permite que nuestro negocio se construya de una forma en que PepsiCo y sus empleados puedan crecer juntos." (p.1).

En el ámbito regional, hay empresas reconocidas en el estado Sucre, cuya naturaleza en el ramo automotriz ha ayudado a elevar la productividad financiera del territorio generando más de mil empleos directos; según entrevista realizada en marzo del 2018 al Sr. Luís Mota del departamento de Recursos Humanos de Toyota de Venezuela, planta Cumaná: son 967 trabajos directos y otros indirectos (con la contratación de ocho empresas de servicios fijas, otras con trabajos a destajo y los proveedores de la zona) estos últimos datos fueron suministrados por el departamento de compras, en entrevista durante la misma fecha con el Sr. Alexander León;

además de los programas de responsabilidad social como Conduciendo Sonrisas, Toyota Mueve Tu Vida, entre otros; apoyando así el crecimiento y desarrollo del Estado.

Toyota de Venezuela, C.A. (TDV), está ubicada en la ciudad de Cumaná, su actividad principal es ensamblar vehículos, pero además en ella se desarrollan una gran cantidad de actividades de distintas índoles. Siendo una empresa trasnacional muchas de sus filosofías son adaptadas a la cultura de esta ciudad y de su gente.

Toyota de Venezuela, C.A. planta Cumaná, cuenta con una gama de departamentos, secciones y áreas que conforman todo el Sistema de Producción Toyota, éste está compuesto por todos y cada de uno de los departamentos y secciones involucradas en la realización de la actividad de negocio antes mencionada.

Para TDV es común realizar actividades apegadas a una planificación desde las tareas de producción, las asignaciones del personal administrativo, hasta las actividades de recreación o deportivas. Normalmente dichos planes se realizan bajo la filosofía del círculo de Deming de mejora continua PDCA: Plan, Do, Check, Action; en español planificar, hacer, verificar y actuar.

Con lo anterior, se permite el monitoreo de las etapas de la planificación, control y seguimiento a los recursos empleados y el cumplimiento de los tiempos estimados para la prosecución las metas; esta práctica es fundamental para el logro del éxito empresarial en TDV.

Así mismo, Toyota de Venezuela, ha sido considerada durante varios años empresa líder en la industria automotriz, su éxito se debe a la calidad de

su producto, de su proceso productivo y de las piezas utilizadas. La diferencia de esta compañía y las demás ensambladoras, es su sistema de producción; en él se controlan todos los insumos a utilizar (piezas, materiales y equipos, mano de obra, tiempo, entre otros). La excelencia en la mano de obra es controlada con formación técnica especializada en la línea de producción y la disposición de las piezas recibidas (este proceso es conocido como suministro); en la organización se monitorea el cumplimiento de los estándares; a fin de garantizar pulcritud a lo largo de toda la línea productiva.

No obstante, en todas las organizaciones existen fallas, en esta oportunidad se detectó en el proceso de recursos humanos, con la ausencia de un plan de carrera, esta realidad fue revelada por un estudio diagnóstico con fines académicos realizado en junio del 2015 por la autora de esta investigación; éste se basó en la descripción breve de todas las dimensiones de recursos humanos y fue allí donde a través de una entrevista a los analistas del departamento de recursos humanos y una encuesta aleatoria a un selecto grupo de trabajadores se evidenció este hallazgo. Esta debilidad restringe a la masa trabajadora establecer claramente sus objetivos y alinearlos con las necesidades de la organización.

Tal situación puede sorprender y generar interrogantes referentes a: ¿cómo una empresa transnacional y de reconocida reputación esté carente de un plan de carrera profesional para sus trabajadores?

Además, es cónsono mencionar aun cuando la compañía no tenga implementado un plan de carrera, existen otras capacitaciones para algunos trabajadores desempeñados en un área o actividad específica, a fin de subsanar las necesidades en TDV. Para la preparación técnica hay

los Dojos, éstos son salones destinados a la enseñanza teórica-práctica, su nombre es propio de la cultura japonesa. La compañía también dispone de aulas para impartir cursos propios de las filosofías de Toyota y a su vez, está disponible vía online una serie de cursos alusivos al sistema de producción Toyota.

No obstante, estas capacitaciones no se igualan a un plan de carrera; pues este último implica seguimiento después de la formación, evaluación de su desempeño, competencias y necesidades, medición de la eficacia, revisión de las expectativas del trabajador, entre otros aspectos.

Se puede suponer que una de las razones por las cuales esta compañía ha dejado en un segundo plano la implementación de un plan de carrera profesional, posiblemente se deba a la situación de crisis manifestada en los últimos años, pues, quizás en el afán de superar las vicisitudes económicas presentadas, Toyota de Venezuela haya centrado su atención en aumentar su utilidad como prioridad, a través de la implementación de otras estrategias de negocio.

Es válido recordar la importancia de las personas para las organizaciones, sin echar de lado el entorno social, económico y político del país y su influencia en los ciudadanos, éstos, como parte de la población de la organización trasladan su descontento a sus diversas áreas de trabajo; desencadenando malestares por motivos económicos-salariales y motivacionales, tal situación ha traído como consecuencia la disminución en el rendimiento y productividad de sus labores diarias.

El contexto anterior, se ve reflejado en los indicadores de absentismo registrados por la compañía durante los últimos años, en la cartelera informativa de gestión del departamento se muestra que durante el año

fiscal 2014-2015 el índice de ausencias llegó al 12,27% y para el año fiscal 2015-2016 fue de 6,78% (con una meta del 5%), en vista de los problemas de baja producción por falta de insumos por las cuales atraviesa la organización, TDV a través de su directiva tomó la decisión de crear un plan de personal convocado y no convocado, con el mínimo de trabajadores requeridos diariamente con el fin de ahorrar los servicios y disminuir indicadores de gestión, tal instrucción fue informada a los gerentes de departamentos y son estos quienes administran las personas bajo su cargo, según las necesidades del área; todos estos datos son registrados en el departamento de Recursos Humanos, en los formatos de asistencia.

De tal manera, que su gestión global no se viera afectada por los altos índices de ausencia y a su vez, disminuir los gastos que generan mantener la población total dentro de la planta.

En el mismo orden de ideas, se puede deducir que el alto índice de rotación de la empresa, se traduce en una gran fuga de capital intelectual valioso. Dicha situación puede ser causada por varios factores: desmotivación, descontento salarial o crisis financiera del país; convirtiéndose en un entorno preocupante para Toyota de Venezuela.

Es significativo señalar que, a través de un registro mensual y anual de gestión bajo un formato llamado TDV Cumana Plant Headcount Distribution, la empresa maneja los siguientes datos: para el año 2014 se contaban con 1.542 empleos directos (involucra personal de nómina diaria y mensual), para el 2015 eran 1.234 colaboradores, en el 2016 disminuyó a 1.176 trabajadores, para el 2017 se registraron 1.060 puestos de trabajos entre obreros y empleados, y en lo que va de 2018 se cuenta apenas con 967 colaboradores. (p.1).

Es importante resaltar, que en vista de este contexto laboral, TDV en los últimos 3 años ha aplicado encuestas para medir la moral de sus trabajadores en la planta, tales datos fueron suministrados por el departamento de recursos humanos, en entrevista al analista Luís Mota durante el mes de febrero del 2018 es un formato llamado TDV Global Moral Survey, se inició aplicándose anualmente, pero en vista de los bajos resultados obtenidos, durante el último año se realizó dos veces con una frecuencia de 6 meses entre cada una. Las cuatro fases evaluadas fueron: confianza, trabajo en equipo, recursos humanos y mejora continua.

Ahora bien, cada fase está conformada por varios indicadores, la puntuación más baja obtenida durante el último año (marzo y noviembre del 2017) se arrojó en los grupos de confianza, recursos humanos y mejora continua, con las siguientes sentencias respectivamente: me pagan justamente por el trabajo que hago, me dan oportunidades en el trabajo para aprender y desarrollarme; mi supervisor me proporciona comentarios regulares sobre mi desempeño.

De alguna u otra forma estos indicadores están relacionados con el plan de carrera, en primer lugar, cuando los parámetros de evaluación laboral no están bien establecidos y comprendidos por los colaboradores, se generan conflictos e inconformidades; pues no existe alguna evidencia clara para demostrarles a los trabajadores las razones por las cuales no han sido promovidos. En segundo lugar, hay que mantener una comunicación efectiva para descubrir por qué se manifiesta la ausencia de oportunidades para desarrollarse, es necesario evaluar los intereses de los colaboradores, y en último lugar, es muy importante que el supervisor directo realice una retroalimentación del trabajo realizado por sus

empleados, de esta forma se pueden fortalecer las habilidades y mejorar las debilidades de los trabajadores.

Ahora bien, esta problemática y sus causas podrían aclararse con la presencia de un plan de carrera, debido a los criterios claros a establecerse una vez implementado el plan. En otras palabras, la ausencia de tal planificación genera un ambiente de incertidumbre en los trabajadores, pues no están seguros de su futuro dentro de la organización, esto trae como consecuencia decisiones apresuradas o poco favorecedoras tanto para el colaborador como para la organización. Por lo tanto, es garantía para la solución de problemas, la implementación del plan antes mencionado.

En atención a los planteamientos señalados, se enuncia a continuación las siguientes interrogantes:

¿Cómo debe ser el plan de carrera diseñado para los trabajadores y empleados del departamento de Pintura de Toyota de Venezuela, Planta Cumaná?

¿Cuáles son las necesidades de los trabajadores en relación con sus aspiraciones y formación en el departamento de Pintura de TDV, Planta Cumaná?

¿Cuáles son los aspectos sobresalientes de los trabajadores en la planificación del desarrollo de su carrera profesional en el departamento de Pintura de TDV, Planta Cumaná?

¿Cuáles son los intereses profesionales y personales del trabajador y de la organización en el departamento de Pintura de TDV, Planta Cumaná?

¿Cuáles son las alternativas para la dirección profesional en relación con la asesoría individual y los diversos servicios de información, en el departamento de Pintura de TDV, Planta Cumaná?

¿Cuáles son las acciones destinadas al fortalecimiento de las habilidades requeridas en los trabajadores para futuras oportunidades laborales, en el departamento de Pintura de TDV, Planta Cumaná?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### 1.2.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de Carrera para el Departamento de Pintura de Toyota de Venezuela, C.A. planta Cumaná, año 2018.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades de los trabajadores en relación con sus aspiraciones y formación en el departamento de Pintura de TDV, Planta Cumaná.
- Determinar los factores sobresalientes de los trabajadores en la planificación del desarrollo de su carrera profesional en el departamento de Pintura de TDV, Planta Cumaná.
- Diferenciar los intereses profesionales y personales del trabajador y de la organización en el departamento de Pintura de TDV, Planta Cumaná.

- Establecer las alternativas para la dirección profesional en relación con la asesoría individual y los diversos servicios de información, en el departamento de Pintura de TDV, Planta Cumaná.
- Diseñar un plan de carrera donde se establezcan las habilidades de los trabajadores para aprovechar futuras oportunidades laborales, en el departamento de Pintura de TDV, Planta Cumaná.

### **1.3 Justificación de la Investigación**

En este apartado del capítulo se evidenciará la importancia de la investigación y las razones por las cuales se lleva a cabo, además de describir sus beneficiarios y observar en sí, qué resuelve este planteamiento. A continuación, la investigadora revela algunos aspectos de interés:

A lo largo de este capítulo se ha hecho mucho hincapié en la importancia de la planificación y cómo el empleo de esta herramienta puede generar éxitos o fracasos en diversos contextos. Planificar, es uno de los factores determinantes de la victoria empresarial, implica el estudio de escenarios, a fin de tomar decisiones en beneficio de la corporación.

Como la columna vertebral de una organización es su gente, es de suma importancia para los individuos conocer su situación actual y su futuro dentro de la compañía a fin de aprovechar al máximo su potencial humano y desarrollo.

Por esta razón, el estudio mencionado a continuación pretende diseñar un Plan de Carrera para el Departamento de Pintura de Toyota de Venezuela, C.A. planta Cumaná. Además, les permitirá a los trabajadores identificar

sus necesidades y aspiraciones dentro de la empresa valorar sus intereses profesionales, fortalecer sus propias habilidades y aclarar las rutas a seguir para lograr sus propios objetivos.

Todos los aportes generados por este estudio, apoyarán de forma directa la gestión gerencial del departamento; al cumplir con los objetivos de esta investigación se presume visualizar en los trabajadores el incremento de su moral, productividad y motivación impresa en su trabajo cotidiano.

Esta investigación beneficia a TDV porque le garantiza personal preparado en cada uno de sus procesos a través de todo el Sistema de Producción Toyota. Pretendiendo disminuir la fuga de capital intelectual, situación presenciada actualmente en la compañía. Aunque el estudio está destinado a realizarse en el departamento de pintura, una vez desarrollado, servirá como soporte para aplicar los mismos lineamientos en el resto de las secciones.

Además de servir como soporte para las estrategias gerenciales de TDV, este trabajo aportará gran valor a la **comunidad académica** en el ámbito local y nacional, debido a que no existen registros sobre investigaciones referentes a plan de carrera desarrolladas en empresas del sector automotriz. También será aporte a los demás investigadores y población en general interesados en el tema, a fin de consultar y comparar experiencias.

#### **1.4 Delimitación y Alcance de la Investigación**

Esta investigación se sustenta en las teorías de Gómez, Balkin y Cardy (2007) vinculadas con el plan de carrera a través de tres etapas: fase de valoración, de dirección y desarrollo. Además, metodológicamente se

apoya en las teorías de Arias (2012) y Fontaines (2012). El estudio se realizó en Toyota de Venezuela, planta Cumaná. El nivel de investigación es descriptivo y el diseño de campo. Se aplicó un cuestionario a un universo de 100 colaboradores.

## **CAPÍTULO II.**

### **MARCO REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

Todo proceso de investigación implica una serie teorías y metodologías que fundamenten las ideas y aportes del investigador, cualquier innovación amerita datos que la avalen. Este estudio estará sustentado por varios autores e investigaciones que revelan los elementos teóricos y prácticos en relación con el diseño, implementación y evaluación de un proceso de plan de carrera y las consideraciones necesarias para su desarrollo, a continuación se presentan varios temas que nutren el diseño de un plan de carrera para la el departamento de Pintura de Toyota de Venezuela, C.A., planta Cumaná.

##### 2.1.1 Internacionales

Ruales (2014) en su trabajo *Desarrollo de carrera de mujeres que ocupan cargos directivos en la empresa privada (Aseguradoras) de la ciudad de Quito*, para obtener el título de Magíster, estableció como objetivo analizar el conjunto de factores endógenos y exógenos, que están relacionados con el desarrollo de carrera de mujeres líderes de la empresa privada (aseguradoras) y como intervienen en su crecimiento para ocupar cargos de responsabilidad. Se aplicaron 59 encuestas a mujeres ejecutivas de Quito, asignando valores a los factores endógenos y exógenos que intervienen en el desarrollo de sus carreras, a fin de emitir criterios técnicos en relación con los resultados a obtener.

En sus conclusiones se logró vislumbrar los factores que influyeron en el desarrollo de carrera de mujeres que ocupan cargos directivos y gerenciales en la empresa privada (aseguradoras), en sus resultados se logró establecer que las mujeres directivas han mantenido un equilibrio en su progreso competitivo (profesional) por su deseo intrínseco de crecer a nivel profesional mediante el desarrollo de carrera y formación académica, caracterizado por un liderazgo transformacional de sus equipos de trabajo aumentando así su vínculo y aporte a la sociedad, manteniendo responsabilidad, compromiso y dedicación.

El aporte que Ruales (2014) le genera a esta investigación es la forma de desarrollo de carrera profesional en la empresa privada y los aspectos considerados para la ocupación de mujeres en puestos gerenciales.

Asimismo, Moscoso (2007) en su trabajo *Plan de Sucesión para la empresa industrial TUCSON usando un Modelo de Competencias*, para optar el título de Magíster, estableció como objetivo general Diseñar un Plan de Sucesión para la empresa TUCSON del Sector Industrial aplicando un Modelo de Competencias. La adecuada determinación de posibles sucesores, para que en un futuro ocupen posiciones claves, se obtiene a través de un correcto análisis de brechas entre, lo que el personal de alto desempeño demuestra y aquellas competencias definidas en el perfil ideal de las posiciones claves.

Dentro de sus hallazgos se determinó lograr diferenciar y generar ventajas competitivas, a través de una filosofía de “trabajar con y en la gente”, el capital humano es el recurso más importante al afrontar los desafíos que exigen el mercado y los clientes.

La relación de dicho trabajo con esta investigación es que luego de desarrollar un plan de carrera es necesario determinar un plan de sucesión, pues, los puestos en la organización son dinámicos y en ocasiones los cargos gerenciales se pueden tornar estáticos por no tener ese trabajador “ideal o preparado” para asumir tales responsabilidades.

En el mismo orden de ideas, Torres (2015) desarrolló su estudio en el *Análisis y diseño de un plan de carrera para el área de ventas. Caso: Pasteurizadora Quito S.A*, para obtener el título de Máster en Desarrollo del Talento Humano. El objetivo de su investigación fue analizar la relación entre el plan de carrera y la rotación de personal del área de ventas de la empresa Pasteurizadora; analizó el coeficiente de correlación de las variables con la teoría de Karl Pearson y concluyó que sí existe una relación entre la implementación del Plan de Carrera con los índices de promoción y rotación, teniendo una variación del coeficiente, significa que existe correlación entre dichas variables. Con la implementación de plan de carrera el índice de promoción y desarrollo de carrera mejora.

Ciertamente, ambas variables están relacionadas y aporta valiosas recomendaciones a esta investigación pues en Toyota de Venezuela existe una rotación alta de personal donde se presume son por causas externas, sin embargo, no hay un estudio que lo avale, se podrían analizar tales razones durante la recopilación de la información. De esta manera, se tendría un conocimiento más amplio del contexto y las acciones a tomar serían más efectivas.

Por su parte, Ayala (2013) desarrolló una investigación titulada *diseño de un plan de sucesión basado en un modelo de Competencias para el personal clave de una empresa Constructora*, para obtener el grado de maestría; con

el objetivo de diseñar un modelo de sucesión para puestos ejecutivos clave, basado en el enfoque de competencias. Usó el método descriptivo a través de la observación no participante y la entrevista estructurada, con un diseño no experimental. Dentro de sus conclusiones determinó que el diseño y aplicación de un sistema de evaluación por competencias, permite identificar a las personas clave dentro de la organización, concluyendo que la empresa cuenta con el talento humano necesario para ocupar puestos críticos en determinado momento, sin tener que recurrir al reclutamiento externo.

De lo anterior se puede considerar relevante tomar en cuenta cierto personal clave que constituya un buen equipo para capacitarlos y situarlos en puestos de trabajos importantes al momento de presentarse la rotación de algún alto ejecutivo o bien, personal supervisor; esto traerá como consecuencia la rápida y estratégica reestructuración de la gerencia o departamento.

### 2.1.2 Nacionales

Tal como lo presenta Melgar (2010), en su trabajo de investigación diseñó un *Modelo Estratégico Para Promover A Los Trabajadores De La Dirección De Operación Y Mantenimiento De Transmisión De La Electrificación Del Caroní, C.A. (EDELCA)*, trabajo de grado presentado para obtener el título de magíster en recursos humanos; el objetivo de su investigación fue diseñar un modelo estratégico de promoción para los trabajadores de dirección de operación y mantenimiento de transmisión de la Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA) según sus rasgos profesiográficos. La metodología empleada en este trabajo fue de tipo descriptiva con un diseño de investigación de campo, se aplicaron encuestas a un universo de 200 empleados.

Dentro de sus conclusiones estuvo que su investigación se realizó debido a las manifestaciones de los trabajadores quienes expresaron su descontento por la forma improvisada, subjetiva y no planeada de los ascensos otorgados, lo que en muchas veces se evidenciaba como insatisfacción individual.

Indudablemente, la investigación de Melgar aporta valiosas orientaciones a este trabajo, pues dentro de los parámetros que implica diseñar un plan de carrera, se contempla el otorgamiento de promociones objetivas a los trabajadores a fin de incrementar su moral y mantener elevada su motivación.

Por otro lado, Rodríguez (2009), en su trabajo *Diseño de planes de carrera basados en competencias para los departamentos de operaciones y ventas, caso: Grupo SAVAKE-FERRETOTAL*, para optar al título de Magíster en Gerencia de recursos Humanos y Relaciones Industriales, cuyo objetivo fue diseñar planes de carrera basados en competencias para agentes comerciales en los departamentos de operaciones y ventas: Caso Grupo Savake – Ferretotal. Con un tipo de investigación descriptiva, se aplicaron encuestas a 27 empleados de esta empresa con el fin de obtener información necesaria para el desarrollo de este plan de carrera.

Este investigador concluyó que dicho estudio le permitió afianzar y aplicar los basamentos teóricos relacionados con los diferentes subsistemas de recursos humanos a nivel de reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo y además establecer un perfil de competencias críticas a fin de establecer parámetros objetivos.

El aporte de este trabajo a la investigación en desarrollo se fundamenta en el perfil de competencias diseñado para establecer el plan de carrera. Las competencias de los individuos que conforman una organización son determinantes para establecer criterios y evitar la subjetividad al momento de promocionarlos.

### 2.1.3 Regionales

Por su parte, Ruiz (2010) en su trabajo *Propuesta de una estructura organizativa, descripción y análisis de cargos basado en el modelo de competencias JOB del centro operativo San Joaquín, de la gerencia producción en PDVSA gas Anaco, estado Anzoátegui*, trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al grado de magíster scientiarum en gerencia de recursos humanos, estableció como objetivo general proponer una estructura organizativa, descripción y análisis de cargos del Centro Operativo San Joaquín basado en el modelo de competencias JOB de la Gerencia Producción de PDVSA Gas Anaco, Estado Anzoátegui, con el propósito de optimizar las operaciones de la empresa. Se trata de un proyecto factible, cuyas encuestas no estructuradas fueron aplicadas a 20 trabajadores.

Dentro de sus conclusiones este autor mencionó que se compararon tres (3) modelos de competencias: el modelo de JBC (Job Competences Assesment), el modelo estructural de competencias para la productividad Mecpro y el modelo de Hc Ver, considerándose por sus características el más ajustado a la propuesta presentada el de JOB, por cuanto identifica a las personas que mejor realizan su trabajo, así como estudia qué es lo que distingue al que hace un desempeño excelente de su trabajo. Indudablemente los aportes que deja esta investigación son relevantes para

el estudio que se realizará pues, establecer un plan de carrera basado en las fases de valoración, dirección y desarrollo cubre diversos aspectos donde intrínsecamente son consideradas las competencias del individuo.

## **2.2 Bases Teóricas**

En este capítulo se desarrollarán todos los aspectos teóricos y legales que sustentan el fenómeno de investigación, lo cual permitirá comprender la situación y el contexto a estudiar.

### **2.2.1 Planificación de Carrera**

Antes de entrar en materia es válido reconocer que la vida propiamente se genera a través de un plan, las familias planean irse de vacaciones, los amigos acuerdan salidas sociales, los entes educativos hacen planificaciones de formación, las organizaciones hacen planes de negocio; dicho esto se puede afirmar que la vida misma está regida por programaciones y eso no es casualidad, se planea para organizar las ideas, para ahorrar recursos y evitar el despilfarro.

Hablar de planificación implica considerar pasos a seguir, estrategias a utilizar y metas propuestas a alcanzar, cualquiera podría pensar en una receta de cocina inflexible e imposible de modificar; sin embargo, hoy en día se ha roto el paradigma de lo monótono y se han empleado una serie de novedades adaptadas a las características personales de cada individuo.

Para motivo de este estudio, se describirán los aspectos concernientes al desarrollo de un plan de carrera, antes de saber propiamente su definición universal, es conveniente apoyarse en Mondy (2010) para aclarar que la

carrera es “una secuencia de posiciones relacionadas con el trabajo que un individuo ocupa durante su vida” (p.224); no obstante, una planeación de carrera “es un proceso continuo a través del cual un individuo establece metas para su carrera e identifica los medios para lograrlas” (op. cit.).

Conforme a la idea anterior, Werther y Davis (2008) señalan que la “carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral”. (p.282).

De lo anterior, se puede decir que planear la carrera profesional de un individuo involucra evaluarlo e identificarlo según sus características personales y de ahí poder describir lo que laboralmente lo define. Sin olvidar, el vínculo que relaciona las necesidades del ser con las de la compañía, es preciso conocer qué quiere el trabajador y qué espera la empresa de él. Por lo tanto, es una relación que sólo dos pueden desarrollar.

De ahí que, Dessler (2009) afirma:

**La planeación de carrera** es el proceso deliberado mediante el cual un individuo adquiere conciencia de sus habilidades, intereses, conocimientos, motivaciones y otras características personales; obtiene información sobre oportunidades y opciones; identifica metas relacionadas con la carrera, y establece planes de acción para alcanzar esas metas específicas.(p.378).

Entonces tal como cada individuo se planifica académicamente con su formación en las universidades, en el ámbito empresarial debe proyectar su vida dentro de la corporación visualizando su desarrollo a lo largo de los años, cuidando que su desempeño profesional vaya alineado con sus actividades diarias.

Planear la carrera debe ser una tarea concreta, el individuo debe saber dónde está parado y hacia dónde quiere ir, significa estar claro de los acontecimientos que deben ocurrir para alcanzar el objetivo definido.

Asimismo, Werther y Davis (2008), revelan:

Dos elementos resultan indispensables en prácticamente todo programa de planeación de la carrera: la flexibilidad (la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo) y el enfoque activo que permita el inicio de programas y acciones tendientes a lograr mejor desempeño profesional. (p.285).

En consecuencia, este aporte deja claramente en evidencia que un plan de carrera se lleva a cabo de forma consciente de todas las capacidades que tiene el trabajador, las metas que desea alcanzar y cuál es el camino para lograrlo.

### 2.2.2. Desarrollo de la Carrera Profesional

Antes de desarrollar la carrera profesional de un individuo es necesario planificarla identificando sus necesidades, intereses, aptitudes y competencias. Luego se debe detectar el nivel de crecimiento que éste tenga dentro de la compañía y hacia dónde individualmente se visualiza, de este modo se deberán distribuir de forma más estratégica las responsabilidades de acuerdo con sus habilidades.

Cuando se menciona el tema de desarrollo profesional, quizás se imagine una serie de pasos y directrices a seguir para desarrollar su carrera, cada plan se torna personal para su éxito de acuerdo a las necesidades propias del individuo, sus objetivos personales y metas organizacionales.

Para afianzar estos lineamientos Gómez, Balkin y Cardy (2007) manifiestan que el desarrollo profesional “no es un programa de formación de una sesión o un seminario de planificación de carrera. Por el contrario, es un esfuerzo continuado, organizado y formalizado, que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones.”(p.340).

Es importante mencionar, que no en todos los casos el desarrollo de la carrera profesional de los individuos dentro de una organización implica promociones u otro tipo de reconocimiento. Si bien es cierto que desarrollarla involucra al trabajador y al empresario, se debe considerar lo que éstos esperan el uno por el otro.

Por esa razón, hay empleados que planifican el desarrollo de su carrera profesional dependiendo de varios factores; así lo afirman Werther y Davis (2008) mencionando la existencia de cinco factores esenciales para las personas que se desempeñan profesionalmente dentro de una organización: “Igualdad de oportunidades, apoyo del jefe inmediato, conocimiento de oportunidades, intereses del empleado y satisfacción profesional” (p.170).; tales aspectos se relacionan entre sí con el objetivo de consolidar la carrera del individuo.

Es posible conseguir casos reales donde un trabajador eficiente condene sus propias promociones porque en su organización éstas implican movilizarse geográficamente; para sí mismo la familia tiene un valor importante y no considera estable trasladarse periódicamente de una ciudad a otra, por tal motivo, se presentan dos escenarios: a) permanecer en su mismo puesto de trabajo por su comodidad o bien, b) iniciar carrera profesional en otra organización donde pueda acceder a promociones sin sacrificar a su familia.

Para el segundo aspecto, se toma en cuenta aquellos que evitan ser ascendidos por el hecho de no querer mayores responsabilidades, en estos casos la comodidad de aprender nuevas actividades según sus fortalezas es el desarrollo de su carrera profesional ideal, incrementar sus conocimientos en las mismas tareas que ha venido realizando.

Y para el tercer caso, se plantean aquellos que verdaderamente consideran que el desarrollo de su carrera profesional va de la mano con los puestos de trabajo que desempeñen, las actividades que desarrollen, todo aquello que puedan aprender y las responsabilidades que tienen a su cargo. Sin menospreciar la remuneración que puedan recibir, éstos consideran que todas las destrezas adquiridas los ayudarán a escalar niveles administrativos dentro de la organización y alcanzar escalones gerenciales.

Si bien en cierto, que teóricamente las promociones no son básicamente el significado del desarrollo de carrera, para los trabajadores en Venezuela es el recurso que les indica éxito y satisfacción personal.

En consecuencia, podría agregarse que las nuevas tendencias en la gestión de recursos humanos rompen el paradigma del proceso tradicional, se podría pensar y no está muy alejado de la realidad que un plan de carrera se emplea para obtener ascensos o escalar niveles; sin embargo, las organizaciones están estableciendo otros conceptos, se trata de un acuerdo entre el empleado y la organización, partiendo de la gran misión empresarial, indagar en el individuo su meta personal y orientarla al logro de los objetivos general e individual.

## 2.2.3 Fases en el Diseño de la Carrera Profesional

Cualquier plan establecido va de la mano con el desarrollo de éste, pues sería un desperdicio dejar en papel toda una serie de planteamientos para lograr un objetivo. Gómez, Balkin y Cardy (2007) plantean que el desarrollo de la carrera profesional de un individuo se enmarca en tres fases: valoración, dirección y desarrollo.

### 2.2.3.1 Fase de Valoración

Esta fase contempla la valoración personal que el empleado realiza personalmente y la valoración empresarial que la organización lleva a cabo; con el fin de dejar claro el deseo del trabajador y los posibles obstáculos que enfrentará para lograr sus objetivos.

#### ✓ Valoración Propia

Es relevante establecer un equilibrio de los intereses personales y profesionales del trabajador, con el fin de ubicarlo dónde está y hacia dónde quiere ir. Además, permite aclarar las fortalezas y debilidades que éste manifieste con las actividades que realice; para ello deberá considerar y desarrollar los siguientes aspectos:

#### Ejercicios de valoración de habilidades:

En este contexto el individuo deberá plasmar objetivamente sus habilidades y destrezas; constatar cuáles disfruta hacer en mayor y en menor proporción. Una forma de medir el valor de ellas, es enumerarlas y evaluar

numéricamente cuáles de ellas le ha proporcionado logros exitosos en su gestión laboral.

#### Inventario de intereses:

Es el símil de una prueba vocacional, en otras palabras, acá se trata de enumerar una lista de actividades (todas diferentes) laborales y a partir de allí puntualizar con cuáles el individuo se identifica. Quizá un ingeniero del ramo de las telecomunicaciones tiene cómo ancla el área de recursos humanos; esto puede deberse a su capacidad de crear, innovar o liderar grupos en las organizaciones. Esta herramienta es muy efectiva, pues permite al individuo no encasillarse en un ramo en particular sino en varias opciones de su agrado.

#### Clarificación de valores:

Aclarar los valores de los individuos le dará una visión amplia del camino a recorrer para desarrollar exitosamente su carrera profesional. Con este ejercicio se busca que el empleado establezca su lista de valores personales y profesionales relacionados, de esta forma será más fácil identificar los deseos del trabajador y podrá ubicarse en un puesto de trabajo estratégico según sus intereses.

De acuerdo a lo que el trabajador quiera personalmente de ahí corresponderá las actividades laborales a desarrollar eficazmente; por ejemplo si un empleado es independiente y proactivo, el supervisor o líder de él deberá otorgarle proyectos a dirigir o a crear, sin embargo, probablemente no se sienta cómodo en un rol dónde sólo reciba órdenes y no tenga poder de decisión ni de innovación.

## ✓ Valoración de la organización

Entre algunas herramientas utilizadas por las organizaciones para el desarrollo profesional están los centros de evaluación, las pruebas psicológicas, la evaluación del desempeño, las previsiones de promociones y la planificación de las sucesiones.

### Los centros de evaluación:

Realizan ejercicios circunstanciales (como entrevistas, ejercicios de resolución de tareas y juegos de empresa) que a menudo se utilizan para seleccionar talentos directivos.

Un centro de valoración orientado al desarrollo hace hincapié en dar al trabajador información y orientación. El centro de valoración mide las competencias necesarias para un determinado puesto y ofrece a los participantes la información sobre sus fortalezas y debilidades en las áreas de competencia, tal y como han quedado reflejadas en los ejercicios.

Algunas organizaciones también utilizan pruebas psicológicas para ayudar a los empleados a entender mejor sus propias habilidades e intereses. Las pruebas que miden la personalidad y las actitudes, así como los inventarios de intereses están dentro de esta categoría.

### La evaluación del desempeño:

Es otra fuente de valiosa información sobre el desarrollo profesional; orientada al rendimiento futuro ofrece a los empleados información importante sobre sus fortalezas, debilidades y sobre las trayectorias

profesionales de que disponen. Ésta debería ser algo más que una simple evaluación; necesita incluir el aprendizaje y conducir a la mejora en el rendimiento y a la orientación para el desarrollo.

#### Las previsiones de promoción:

Son decisiones tomadas por los directivos respecto al potencial de promoción de sus subordinados. Estas previsiones permiten a la organización identificar a las personas que parecen tener un elevado potencial de promoción.

#### La planificación de sucesiones:

Se centra en la preparación de personas para ocupar cargos ejecutivos. Formalmente, la planificación de sucesiones implica el análisis de las necesidades de desarrollo a partir de los planes estratégicos de la empresa. La organización identifica los candidatos objetivo, internos y externos. Una vez que se ha creado una pequeña lista de ejecutivos, los candidatos son investigados y se les hace un seguimiento empleando las competencias requeridas como áreas de evaluación.

La planificación de sucesiones es necesaria cuando la organización necesita ocupar los cargos clave sin interrupciones. Sin ella, el negocio puede sacrificar la rentabilidad y la estabilidad como precio que debe pagar por no haberse preparado.

Los empleados a los que se ha identificado un potencial de alta dirección reciben experiencias de desarrollo que les ayudan a prepararse para los

distintos escalafones ejecutivos, como seminarios sobre los valores y la misión de la organización.

La planificación de sucesiones puede generar dificultades. Por ejemplo, se acusa a las organizaciones de discriminar a las mujeres y las minorías a la hora de cubrir puestos de alto nivel. Más que una discriminación flagrante, es la informalidad de la planificación de sucesiones la que hace que las empresas excluyan a estos grupos como candidatos.

#### 2.2.3.2 Fase de Dirección.

La fase de dirección del desarrollo profesional implica determinar el tipo de carrera profesional que quieren los empleados y los pasos que deben dar para alcanzar sus objetivos profesionales.

El modelo de competencias puede resultar más útil para el desarrollo profesional si se centra en el tipo de papel que desea la persona. La fase de dirección, representada por las competencias, debería partir de una valoración cuidadosa de lo que se necesita en la profesión.

Para que los esfuerzos de desarrollo profesional de su organización tengan éxito, necesita primero asegurarse de que está contratando a las personas que se ajustan, en general, a la cultura y a las cualidades requeridas. Las dos principales alternativas para la dirección profesional son la asesoría individual y los diversos servicios de información.

✓ Asesoría profesional individualizada

La asesoría profesional individualizada hace referencia a sesiones individuales con el objetivo de ayudar a los empleados a analizar sus aspiraciones profesionales. Los temas analizados podrían ser las responsabilidades actuales del cargo, los intereses y los objetivos profesionales del empleado. Aunque las asesorías suelen llevarse a cabo personalmente, es posible considerarlas a través de sitios web.

Cuando los directivos de línea realizan sesiones de asesoría profesional, el departamento de recursos humanos generalmente supervisa la eficacia de las sesiones y proporciona asistencia a los directivos en forma de formación, formatos de asesoramiento, entre otros. Existen diversas ventajas derivadas del hecho de que los directivos desarrollen las sesiones de asesoramiento profesional a sus empleados.

Primero, los directivos probablemente son más conscientes de las fortalezas y debilidades de sus empleados que nadie.

Segundo, saber que los directivos comprenden las preocupaciones profesionales de sus empleados puede fomentar un entorno de compromiso y confianza. El asignar la responsabilidad de la asesoría profesional a los directivos no garantiza que la tarea se realice con cuidado. Al igual que sucede con la evaluación del desempeño y otras muchas actividades importantes relacionadas con el recurso humano, los directivos podrían tratar el desarrollo profesional de sus empleados como un simple ejercicio de papeleo, a no ser que la alta dirección ponga de manifiesto su fuerte respaldo a estas actividades.

✓ Servicios de información

Como sugiere el nombre, los servicios de información ofrecen a los empleados información sobre el desarrollo profesional. La determinación de lo que se debe hacer con esta información es en gran parte responsabilidad del empleado. Este planteamiento tiene sentido dada la diversidad de intereses y ambiciones de los empleados en las organizaciones de hoy en día.

Los servicios de información más comunes son el sistema de anuncios de puestos, los inventarios de habilidades, las trayectorias profesionales y los centros de recursos.

Los sistemas de anuncios de puestos:

Constituyen una forma bastante fácil y directa de ofrecer a los empleados información sobre los puestos vacantes. La disponibilidad de puestos en la organización se expone en el tablón de anuncios, en un boletín interno de la empresa, mediante un sistema informatizado o de grabaciones telefónicas o en la intranet de la empresa. Independientemente del medio, todos los empleados tienen acceso al listado. Todos los anuncios deberían incluir descripciones claras de las especificaciones del puesto y los criterios que se utilizarán para seleccionar a los candidatos.

Los sistemas de anuncios de puestos tienen la ventaja de que refuerzan la idea de que la organización promociona a los de dentro. Esta creencia no sólo motiva a los empleados a mantener y mejorar su rendimiento, sino que también tiende a reducir la rotación.

### Los inventarios de habilidades:

Son registros que mantiene la empresa con información sobre habilidades, cualidades, conocimiento y educación de los empleados. La empresa puede utilizar este completo sistema de información centralizada sobre recursos humanos para tener una descripción general de la formación y necesidades de desarrollo de sus empleados, así como para identificar a talentos existentes en un departamento que podrían emplearse más productivamente en otro departamento.

Los inventarios de habilidades también pueden ser valiosos para los empleados. La información que reciben sobre su situación relativa a la de otros empleados puede animarles a mejorar sus habilidades o a buscar otros puestos que se ajusten mejor a sus cualidades actuales.

### Las trayectorias profesionales:

Ofrecen valiosa información sobre posibles direcciones y oportunidades profesionales disponibles en la organización. Una trayectoria profesional representa los pasos de una posible carrera profesional y el período temporal que posiblemente se necesite. De la misma forma que varias trayectorias pueden llevar a un mismo puesto de trabajo, el partir de un mismo puesto puede llevar a muy distintos resultados.

### Un centro de recursos:

Es un conjunto de materiales para el desarrollo profesional, como libros, cintas y textos. Estos recursos podrían estar a cargo del departamento de

recursos humanos, ya sea en oficinas o en un área de fácil acceso para los empleados.

#### 2.2.3.3 Fase de Desarrollo

El cumplimiento de los requisitos necesarios para ascender en una organización puede exigir una gran cantidad de crecimiento y mejora personal. La fase de desarrollo, implica emprender acciones para crear y mejorar las habilidades necesarias para prepararse para futuras oportunidades laborales, intenta fomentar este crecimiento y esta mejora personal.

Los programas de desarrollo más comunes que ofrecen las organizaciones son los programas de mentoring, coaching, rotación laboral y apoyo en tutorías.

#### ✓ **Mentoring**

Es una relación entre dos trabajadores, uno de los cuales tiene experiencia y el otro no, orientada al desarrollo. En las relaciones de mecenazgo, que pueden tener lugar en todos los niveles y en todas las áreas de la organización, normalmente se asesora, se modela, se comparten los contactos y se ofrece apoyo. El mecenazgo puede ser voluntario e informal o involuntario y formal. El mecenazgo informal suele ser más eficaz que el mecenazgo que se ofrece sólo como parte de una responsabilidad formal, aunque existen situaciones en que el programa formal de mecenazgo puede ser la mejor elección.

## ✓ **El coaching**

De los empleados consiste en hacer reuniones continuadas, a veces espontáneas, entre los directivos y sus empleados para discutir los objetivos y el desarrollo profesional del empleado. La cooperación con los empleados para revelar y poner en práctica sus objetivos profesionales fomenta la productividad y puede facilitar el avance del propio directivo.

En algunas organizaciones los directivos menosprecian la preparación de sus empleados, éstos podrían ver el “desarrollo de los empleados” como una frase hecha, a no ser que la alta dirección dé su apoyo de forma clara y contundente.

## ✓ La rotación

En el trabajo implica la asignación de los empleados a diversos trabajos de forma que puedan adquirir una base más amplia de habilidades. Una experiencia laboral más amplia da a los trabajadores más flexibilidad para elegir una trayectoria profesional.

Además de ofrecer más opciones profesionales al empleado, la rotación en el trabajo da lugar a unos empleados con una formación más amplia y más cualificada. Sin embargo, los programas de rotación en el trabajo tienen sus desventajas. No sirven para empleados que quieren estar especializados en algo muy concreto. Desde la perspectiva de la organización, se pueden ralentizar las operaciones hasta que los trabajadores aprenden nuevas habilidades. Aunque las ventajas de la rotación en el trabajo, desde el punto de vista del desarrollo, podrían ser elevadas a largo plazo, las empresas deberían ser conscientes de los costos que originan a corto y medio plazo.

Desde la perspectiva del empleado, la oportunidad de rotar entre trabajos puede ser un mecanismo de supervivencia. Concretamente, la reducción del tamaño empresarial de una organización puede centrarse en eliminar un área obsoleta. Cuando los empleados amplían sus habilidades rotando entre trabajos, ayudan a garantizar su longevidad y utilidad para la organización.

✓ Los programas de tutorías

Sirven para respaldar la educación y el desarrollo de sus empleados. Las tutorías y otros costos de los programas educativos (seminarios, talleres y programas de formación continua y de formación profesional) podrían ser pagados por la empresa total, parcialmente o en función del rendimiento que se haya tenido en el programa.

#### 2.2.4 Anclas de Carrera

El ser humano tiene características que lo definen y preferencias con las que se identifica; en un contexto empresarial esta definición se ajusta a lo conocido como *ancla de carrera*. En apoyo a esta hipótesis Dessler (1996) sostiene la existencia de cinco anclas de carreras, las cuales se apuntan a la *carrera técnica, capacidad gerencial, creatividad, autonomía e independencia y seguridad*. (p.371).

Cada ancla antes mencionada se define como se describe a continuación; en la primera con la identificación o arraigo con los conocimientos técnicos de la carrera; la segunda con la capacidad de administrar los recursos y tomar decisiones acertadas aun cuando las condiciones no son las más adecuadas; en tercer lugar las ganas de innovar o inventar procesos o productos propios; en la siguiente predomina la certidumbre y capacidad de

emprender negocios propios con el sentimiento de libertad salarial y horaria; y la seguridad (bien geográfica u organizacional) que le otorga un territorio o una corporación; el primero por ciertos factores que influyen en mantener esa zona de confort y comodidad y en el segundo caso la estabilidad salarial desprendida de las organizaciones.

En el mismo orden de ideas, es importante acotar que para evaluar las anclas de carrera de cada individuo deben formularse una serie de preguntas personales desde el inicio de su preparación académica, con ello se busca establecer parámetros de importancia y evaluar los ejes de coincidencia en sus ramas. De esta manera, será más fácil identificar las fortalezas de los individuos y así planificar su carrera profesional exitosamente.

#### 2.2.5 Rol del Departamento de Recursos Humanos en la Planificación de Carrera

Se sugiere que el departamento del talento humano provea un equipo sólido y multidisciplinario que se encargue de identificar u orientar el talento dentro de las organizaciones. En lo que a planificación de carrera se trata, es cierto que el propio individuo tiene su grado de responsabilidad con ello; no obstante, el área de recursos humanos deberá coordinar estrategias que le permitan relacionar las necesidades de los empleados con la misión de la compañía.

Es importante comentar, que la gestión bien establecida de este departamento evitará los movimientos por rotación, lo que significa que se generarán menos procesos administrativos para concluir el servicio prestado. Además, generan beneficios al empleado, pues lo potencia como ejecutivo

clave para la empresa a través de la capacitación, entrenamiento y promociones otorgadas.

Werther y Davis (2008) básicamente resumen las ventajas como: “coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades del personal, permitir el desarrollo de los empleados con potencial de promoción, disminuir la rotación”. (p.285).

#### 2.2.6 Meseta

Esa sensación que los trabajadores experimentan cuando sienten que en sus labores diarias ya no hay más nada que hacer, la nula proactividad y la ausencia posibilidad de obtener una promoción son los aspectos claves que identifican una meseta.

Para reforzar esta idea Dolan y otros (2007) puntualizan que la meseta en la carrera profesional “es el punto a partir del cual la probabilidad de ascender es bastante baja”. (p. 217).

Por lo anterior, es preciso evitar que los trabajadores lleguen a este punto; si bien es cierto que no hay una forma de evitarlo, es preciso atacarlo si se detecta precozmente. En ocasiones este fenómeno ocurre cuando el trabajador se estanca en un mismo puesto de trabajo por años y sin oportunidad de transferencias o rotaciones. Por tal motivo, se le recomienda a los líderes empresariales de hoy en día, administrar su recurso humano correctamente, de ello depende el éxito de su gestión.

### 2.2.7 Plan de Vida

Para el ser humano de este siglo, un plan es fundamental para su vida diaria en todos los aspectos en el que converge; a nivel familiar llevar un hogar (sobre todo con hijos) implica todo un desafío para equilibrar las cargas y solucionar los problemas que se suscitan día a día

Por otro lado, en el ámbito de la salud, llevar un régimen de alimentación y ejercicios, necesariamente amerita una planificación que lo regule y confirme el cumplimiento de ello para el logro del objetivo.

Y así sucesivamente en cada aspecto de la vida humana o de las actividades que realice el individuo. La misma forma sucede en las organizaciones para todo hay que idear un plan: una consecución de pasos a cumplir para lograr un fin.

Afianzando lo anterior Werther y Davis (2008) plantean cuatro pilares fundamentales para idear el plan de vida. En primer lugar, se establecen los objetivos: definiendo lo que se desea hacer en el ámbito de su preferencia. (p. 297)

En segundo lugar, enfocar la visión: es importante saber cómo se visualiza el individuo en cinco años, qué espera de sí mismo en ese tiempo. De esa forma, se establecerán todos los pequeños objetivos posibles a fin de alcanzar su meta final.

En tercer lugar, idear un plan de acción: con ello se persigue el planteamiento de estrategias enfocadas a lograr la meta, se trata de fijar el

mejor camino para conseguirlo y utilizar todo lo que se tenga a la mano para facilitarlo.

Por último, se tiene el seguimiento del plan de acción: se pretende supervisar las actividades que se están realizando, las metas planteadas, las estrategias establecidas y todo aquello considerado en el plan de vida. Todo esto con el propósito de no perder el objetivo final y enfocarse a lo que se quiere obtener y hacerlo por el camino establecido.

Todo plan requiere de tiempo para establecerlo, concentra el objetivo y evita pérdida de tiempo en las actividades a ejecutar. Por lo tanto, planificar lo que se hace es ganancia en cualquier ámbito donde se haga.

## **2.3 Bases Legales**

En este apartado se señalarán algunos aportes jurídicos que sustentan esta investigación.

### 2.3.1 Organización Internacional del Trabajo: C142-Convenio sobre el desarrollo de los recursos humanos, 1975 (núm. 142)

Artículo1. Todo Miembro deberá adoptar y llevar a la práctica políticas y programas completos y coordinados en el campo de la orientación y formación profesionales. Estas políticas y estos programas deberán tener en cuenta:(a) las necesidades, posibilidades y problemas en materia de empleo, tanto a nivel regional como a nivel nacional; (b) la fase y el nivel de desarrollo económico, social y cultural; (c) las relaciones entre el desarrollo de los recursos humanos y otros objetivos económicos, sociales y culturales.

Artículo 5. Las políticas y programas de orientación profesional y formación profesional deberán establecerse e implantarse en colaboración con las organizaciones de empleadores y de trabajadores y, según los casos y de conformidad con la ley y la práctica nacionales, con otros organismos interesados.

Estos artículos se relacionan con los planes de carreras dentro de las organizaciones, debido a las políticas de formación que deben establecer las empresas conjuntamente con sus colaboradores y aquellos entes interesados, todo el conjunto en pro y beneficio de la educación y capacitación.

### 2.3.2 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Artículo 102. La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad.

Artículo 103. Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas.

Como se expuso anteriormente, a nivel internacional y nacional el estado promueve todo lo referente al tema educativo, y es que para las sociedades, el desarrollo económico de las regiones son sustentadas bajo los planes de capacitación y formación. Por tal motivo, es muy importante, que las empresas establezcan sus políticas educativas que vayan de la mano con el desarrollo de carrera.

### 2.3.3 Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras

Artículo 312. El trabajador y la trabajadora tienen el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos, equipos y maquinarias donde deben laborar y a conocer con integralidad el proceso productivo del que es parte. A tal efecto, los patronos o patronas dispondrán para el trabajador y la trabajadora cursos de formación técnica y tecnológica sobre las distintas operaciones que involucran al proceso productivo.

Artículo 314. En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción.

Artículo 318. A los fines de institucionalizar la formación colectiva, integral, continua y permanente de la clase trabajadora, los trabajadores y las trabajadoras, los patronos o patronas, así como las organizaciones propias de los trabajadores y trabajadoras, podrán firmar convenios con instituciones educativas para que faciliten dicho proceso, con preferencia de aquellas especializadas a nivel universitario en la educación de los trabajadores y las

trabajadoras, en el marco de los planes de desarrollo económico y social de la Nación.

Tal como establecen estos artículos es significativo considerar que las capacitaciones brindadas por las organizaciones no deben limitarse sólo a los aspectos técnicos, los planes de carrera cubren otras necesidades no vinculadas a las habilidades propias del puesto, éstas cubren otros aspectos cualitativos o de aptitud necesarios para manejar sus roles.

#### 2.3.4 Convención Colectiva de Trabajo de Toyota de Venezuela.

Cláusula 26. La entidad de trabajo conviene en conceder permisos remunerados al equivalente del salario básico más prima de antigüedad para presentar exámenes parciales o finales, a aquellos trabajadores o trabajadoras que estudien 3er nivel de educación básica y educación diversificada (libre o normal), o alguna carrera universitaria o técnica, siempre que hayan participado oportunamente su inscripción a la entidad de trabajo. Queda entendido que los interesados harán las respectivas solicitudes del permiso indicando fechas y horas de dichos exámenes. Así mismo, la entidad de trabajo otorgará como beneficio social sin carácter salarial, a los trabajadores y trabajadoras que estudian, referidos en esta cláusula, un reembolso del SESENTA Y CINCO POR CIENTO (65%) del costo total de la matrícula de inscripción y en la respectiva mensualidad. El beneficio social sin carácter salarial, se otorgará a trabajadores y trabajadoras que cursen estudios en las siguientes ramas: Tecnología Automotriz, Recursos Humanos, Derecho, Mecánica, Administración, Manejo de Materiales, Seguridad Industrial, Electricidad y afines. No será procedente cuando se trate de carreras manifiestamente desvinculadas de las actividades que se

desarrollan en Toyota de Venezuela, C.A., tales como: Turismo, Tráfico Aéreo, Pesca, Petróleo, Gas, Educación Integral, entre otras.

Cumpliendo con los lineamientos nacionales e internacionales, TDV apoya de forma total la formación y capacitación de sus trabajadores, brindándole la oportunidad de desarrollarse sólo en aquellas áreas de interés para la compañía. Sin embargo, no existe un seguimiento a largo plazo, donde se vincule la profesión adquirida con el desenvolvimiento profesional del trabajador dentro de la organización.

#### 2.3.5 Política B-8. Programa de Aporte Parcial para Estudios de Toyota de Venezuela.

Es política de Toyota de Venezuela C.A. respaldar el desarrollo profesional de todos sus trabajadores, por ello ofrece la oportunidad de terminar o mejorar su formación académica para mejorar su desempeño laboral e incluso promover su crecimiento profesional dentro de la organización, de acuerdo con lo establecido en esta política.

Las políticas de formación y capacitación de TDV son sólidas, pues en ellas se establecen varias directrices que apoyan al trabajador tanto económica como organizacionalmente. Sin embargo, no existe un seguimiento a largo plazo donde se le garantice su vida profesional dentro de la compañía, éste es un eslabón necesario para blindar el capital humano de la empresa.

## **2.4 Bases Institucionales de Toyota de Venezuela**

### **2.4.1 Reseña histórica de TDV.**

En 1963, por decreto Presidencial, se prohíbe la importación de vehículos, lo que obliga a Tocars C.A., a contratar los servicios de la empresa “Ensamblaje Superior” ubicada en la Avenida Sucre de Catia, Caracas, para ensamblar los vehículos FJ-40 techo de lona y FJ-45 pick-up, bajo la supervisión directa de Tocars C.A., convirtiéndose así en la primera planta de ensamblaje Toyota en ultramar.

La marca Toyota comienza a penetrar en el mercado automotriz venezolano a paso firme, manifestándose rápidamente un crecimiento sostenido en la demanda de sus productos, lo que hacía insuficiente la infraestructura de la empresa Ensamblaje Superior. Tal situación conduce a la directiva de Tocars a la búsqueda de alternativas que le permitan continuar sus operaciones ajustadas a los nuevos volúmenes de producción que el mercado exigía, así como su proyección futura.

En tal sentido Tocars, hace contacto con la empresa “Indemaca”, ensambladora de los camiones International, ubicada en la ciudad de Maracay, estado Aragua, la cual disponía de amplias instalaciones que permitían la incorporación de nuevas líneas de ensamblaje. Para 1970 se inicia el ensamblaje de Toyota en Indemaca, incorporándose dos nuevos modelos correspondientes a las series: HIACE y FJ-55.

En 1979 motivado a un acuerdo entre el Ministerio de Fomento y Tocars, se inician los estudios que conllevan al proyecto de construcción de una planta ensambladora para vehículos y montacargas en la Ciudad de Cumaná, estado Sucre, contando para ello con el financiamiento del Fondo de Inversiones de Venezuela (F.I.V).

El 21 de Noviembre de 1981, comienzan oficialmente las operaciones de ensamblaje en la planta de Cumaná, siendo su Presidente el señor Francisco Paván. Aparece un nuevo modelo, la camioneta Station Wagon FJ-60. En el mes de Abril de 1986, concluye el contrato con la empresa Indemaca originándose así la mudanza definitiva de todo el proceso de ensamblaje a Cumaná. En ese año, se inicia el ensamblaje de vehículos de pasajeros Toyota Corolla, lo cual es un factor determinante en la consolidación de Tocars como empresa ensambladora.

En el año 1989, la situación económica del país fue afectada seriamente por cambios en la política gubernamental, produciéndose una acentuada y progresiva devaluación de nuestro signo monetario, lo cual motivó la búsqueda de financiamiento externo para cumplir con las obligaciones contraídas y evitar, de esta forma, el inminente cierre de su planta. Toyota Motor Corporation, consciente de esa situación y gracias a las extraordinarias relaciones comerciales mantenidas con la empresa Tocars por espacio de treinta y dos años, aceptó el reto de servir como ente financiero, convirtiéndose así en el socio mayoritario de la misma.

#### 2.4.2 Misión y Visión de TVD

La visión de Toyota para el futuro es ser la "empresa líder en la ciudad", es decir "cuidar a la comunidad y ser parte de ella, compartir un futuro juntos". Desde el desarrollo hasta la producción, ventas y servicio post-venta, todos los aspectos que Toyota hace en el día a día está ligado a sus clientes y a las comunidades locales en los que opera.

Todos los empleados de Toyota deben esforzarse para verse a sí mismos como parte de la comunidad mundial, así como también parte de sus comunidades locales, y ellos deben trabajar arduamente para alcanzar el

objetivo de hacer de Toyota la N<sup>o</sup> 1. Esta manera de pensar es lo que ayudará a que las comunidades en donde opere Toyota estén orgullosas de llamarla la "empresa líder en la ciudad".

Y cuando las plantas y oficinas de Toyota en todo el mundo trabajen para convertirse en la empresa líder en sus localidades respectivas, eventualmente esto hará de Toyota la "empresa líder en el mundo".

Llegar a ser "el más admirado en el mundo", comenzando primero por convertirse en "el más admirado en la ciudad".

## **2.5 Definición de Términos Básicos**

### **Anclas de carrera:**

Son los pivotes en torno a los cuales gira la carrera de una persona; requieren del conocimiento de los talentos y las capacidades, los motivos y las necesidades, así como las actitudes y los valores. (Dessler 2009:418).

### **Ascensos:**

Asignación de puestos con mayor responsabilidad. (Dessler 2009:387).

### **Carrera:**

Los puestos de trabajo que una persona ha ocupado durante muchos años. (Dessler 2009:378).

### **Competencias:**

Amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales

están relacionados con las habilidades interpersonales eso que se orientan hacia los negocios. (Mondy 2010:244).

**Descripción de puesto:**

Lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis del puesto. (Dessler 2009:126).

**Especificaciones de puesto:**

También conocido como descripción de cargo; es la lista de los requisitos humanos para un puesto, es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, etcétera. Es otro de los productos del análisis del puesto. (Dessler 2009:126).

**Estructura organizativa:**

La relación, formal o informal, entre las personas y la organización a la que pertenecen. (Gómez, Balkin y Candy 2007:61).

**Evaluación del desempeño:**

La evaluación del desempeño compara la actuación real de cada empleado con los estándares para su desempeño. Para hacerlo es necesario conocer las obligaciones y los estándares del puesto; para ello, los gerentes utilizan el análisis de puestos. (Dessler 2009:127).

**Jubilación:**

Momento en el cual la persona deja de trabajar, por lo general entre los 60 y 65 años. (Dessler 2009:393).

**Motivación:**

Todo lo que impulsa, dirige y sostiene el comportamiento humano. En Gestión de recursos humanos, el deseo de una persona por hacer su trabajo lo mejor posible o por hacer el máximo esfuerzo para realizar las tareas asignadas. (Gómez y otros 2007:71).

**Organigrama:**

Es un diagrama que muestra la distribución del trabajo en toda la empresa, con los nombres de cada puesto y las líneas de interconexión que indican quién informa y se comunica con quién. (Dessler 2009:127).

**Ruta de carrera:**

Una línea flexible de movimiento a través de la cual una persona se desplaza durante su vida laboral. (Mondy 2010:228).

**Transferencias:**

Reasignación de puestos similares en otros lugares de la empresa. (Dessler 2009:387).

### 2.5.1 Operacionalización de la Variable

**Objetivo General:** Diseñar un plan de carrera para el Departamento de Pintura de Toyota de Venezuela, C.A. planta Cumaná.

<b>VARIABLE: PLAN DE CARRERA</b>				
<b>Definición Nominal:</b>				
Plan de Carrera: Secuencia de posiciones relacionadas con el trabajo que un individuo ocupa durante su vida.				
<b>Definición Operacional:</b>				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítem</b>
Identificar las necesidades de los trabajadores en relación con sus aspiraciones y formación en el departamento de Pintura de TDV, Planta Cumaná.	Plan de carrera	Necesidades de los trabajadores	Formación Capacitación Adiestramiento	1
Determinar los factores sobresalientes en los trabajadores en la planificación del desarrollo de su carrera profesional en el departamento de Pintura de TDV, Planta Cumaná.	Plan de carrera	Factores para el desarrollo de carrera.	Igualdad de oportunidades Apoyo del jefe inmediato Conocimiento de oportunidades Intereses del empleado Satisfacción profesional	2,3,4, 5,6,7

Diferenciar los intereses profesionales y personales del trabajador y de la organización en el departamento de Pintura de TDV, Planta Cumaná.	Plan de carrera	Intereses personales y de la organización	<b>Personales:</b> Ejercicios de valoración de habilidades. Inventarios de intereses. Clarificación de valores.	8,9,10
			<b>Organización:</b> Los centros de evaluación. La evaluación del desempeño. Las previsiones de promoción. Planificación de sucesiones.	11, 12 13,14
Establecer las alternativas para la dirección profesional en relación con la asesoría individual y los diversos servicios de información, en el departamento de Pintura de TDV, Planta Cumaná.	Plan de carrera	Alternativas de dirección profesional	<b>Asesoría profesional individualizada</b> <b>Servicios de información</b> Los sistemas de anuncios de puestos. Los inventarios de habilidades. Las trayectorias profesionales. Un centro de recursos.	15, 16 17,18
Diseñar un plan de carrera donde se establezcan las habilidades de los trabajadores para aprovechar futuras oportunidades laborales, en el departamento de Pintura de TDV, Planta Cumaná.	Plan de carrera	Fortalecimiento de habilidades	Producto final, una vez culminada la investigación	19, 20, 21, 22, 23

## **CAPÍTULO III.**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se procura definir el nivel y diseño de la investigación, desarrollar los métodos, técnicas e instrumento empleado para estudiar la realidad de esta investigación; además de aplicar dichos recursos a una muestra de la población a estudiar, a fin de obtener datos que posteriormente fueron analizados con la finalidad de presentar la propuesta sugerida a la empresa objeto de estudio de la presente investigación.

#### **3.1 Nivel de Investigación**

Ésta es una forma de clasificar los estudios de investigación, Fontaines (2012) lo define como “el nivel de profundidad del conocimiento” y lo divide en descriptivo, explicativo, contrastivo y aplicativo. (p.128). Basado en los hechos de este trabajo, el nivel de investigación es descriptivo y al respecto Arias (2012) comenta:

Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructuro o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p.24)

En virtud de lo anterior, en esta investigación se contempla la descripción de una problemática y se detallan todos los aspectos inherentes al tema de plan de carrera en el departamento de pintura de TDV.

### **3.2 Diseño de Investigación**

El diseño de investigación permite concentrar las estrategias necesarias para abordar un problema de estudio. Para apoyar esta definición Balestrini (2006) indica “se define como el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correctas técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos.”

Para Arias (2012) el diseño de investigación se clasifica en: de tipo documental, de campo y experimental. (p.27)

De lo anterior, se plantea que el diseño de esta investigación es de campo porque los datos fueron recopilados directamente del objeto de estudio y también documental pues para validar la información obtenida, se reforzaron los datos con información teórica que avala los mismos.

### **3.3 Proyecto Factible**

Según UPEL (2014); el proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales... (p.21).

Dado el objetivo general de esta investigación, ésta es de tipo factible pues se diseñó un plan de carrera para el departamento de Pintura de Toyota de Venezuela, planta Cumaná, el cual, dada su especificidad, resulta aplicable.

### **3.4 Fuentes de Información**

Las fuentes según Arias (2012) “es lo que suministra datos o información”. (p. 27) pueden ser documentales (datos secundarios) o vivas (datos primarios). Para el caso de esta investigación, la información se obtendrá de ambas fuentes, pues hay documentos que avalan este estudio y además se obtendrá valiosa información directamente de la población.

### **3.5 Área De Estudio**

La investigación se realizó en la empresa ensambladora de vehículos Toyota de Venezuela, planta Cumaná; específicamente en el departamento de pintura para el año 2018.

### **3.6 Población**

En todos los trabajos de investigación es importante definir el grupo de sujetos a estudiar a fin de establecer criterios cónsonos con la temática de estudio. Arias (2012) la define como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.” (p.81).

La población de esta investigación la comprende el departamento de Pintura de Toyota de Venezuela, planta Cumaná, y la conforman ciento treinta y tres (133) personas.

Las cuales se detallan en el siguiente cuadro descriptivo:

Tabla 1. Cargos del Departamento de Pintura TDV.

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Tipo de Nómina</b>
<b>Gerente de Sección</b>	1	E
<b>Asistente al Gerente</b>	2	E
<b>Supervisor</b>	1	E
<b>Líder de Grupo</b>	4	E
<b>Líder de Equipo</b>	14	O
<b>Inspector de Calidad</b>	15	O
<b>Operario de Producción</b>	65	O
<b>Pintor</b>	31	O
<b>TOTAL</b>	<b>133</b>	

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos de TDV (2018)

E: empleados O: operarios/obreros

Tal como se describe en el cuadro anterior, se puede notar la mayor parte de la población en los últimos cuatro cargos (líder de equipo, inspector de calidad, operario de producción y pintor) y es allí donde se concentrará la atención de esta investigación para los términos de aplicar el instrumento definido.

## MUESTRA

La muestra según Fontaines (2012) “es una porción de sujetos o elementos que resultan representativa de una población” (p.137). Debido a que la población es finita, corresponde aplicar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{4 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2(N - 1) + 4 \cdot p \cdot q}$$

*Donde:*

*n: tamaño de la muestra*

*4: constante*

*p: 50*

*q: 50*

*p y q son varianzas*

*E: error (5%)*

*N: Tamaño de la Población*

$$n = \frac{4 \cdot (0,5) \cdot (0,5) \cdot (133)}{(0,05)^2(133 - 1) + 4(0,5) \cdot (0,5)} = 100 \text{ trabajadores}$$

En consecuencia, el instrumento se aplicó a cien trabajadores del departamento de pintura de TDV.

## TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas de recolección de datos son empleadas para obtener información directa del objeto de estudio a fin de analizar el resultado obtenido, esta investigación arrojó debilidad en todo lo que respecta a la implementación de un plan de carrera, las consecuencias se reflejan en la

inconformidad salarial manifestada por los trabajadores y el desconocimiento de sus necesidades de formación-adiestramiento dentro de la compañía, entre otros aspectos.

Arias (2012) la define las técnicas de investigación como: “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.” (p.67). Basados en esta definición, se afirma que se empleó un análisis documental.

Por su parte, el instrumento aplicado fue una encuesta y, según Fontaines (2012) “se caracteriza por la obtención de información mediante una entrevista dirigida a recabar información específica delimitada en un protocolo o instrumento de investigación...” (p.145). Ésta se aplicó a fin de recolectar la mayor parte de los datos al mismo tiempo, el tipo de encuesta fue el cuestionario. Para aclarar este concepto Arias (2012) revela:

Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador. (p.74)

Las preguntas que se diseñaron en este instrumento buscaron dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación.

## VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

En este apartado del capítulo se expone el método utilizado para validar el instrumento de recolección de datos y cómo se midió la confiabilidad de éste. Para sustentar teóricamente ambos términos Hernández, Fernández y Baptista (1998), relatan:

Un experimento debe buscar ante todo la validez interna, es decir, confianza en los resultados... en adición a ella es importante que tenga validez externa, ésta se refiere a qué tan generalizables son los resultados de un experimento a situaciones no experimentales y a otros sujetos o poblaciones. (p.165).

Para validar el instrumento aplicado en esta investigación, se diseñó un formato el cual fue sometido a la evaluación de tres expertos en el área, quienes validaron la consonancia y relación con los objetivos de este estudio, basado en los conocimientos referentes al plan de carrera, dominio de los aspectos metodológicos que involucra el diseño de un instrumento de recolección de datos, experiencia en el diseño y manejo de encuestas.

## CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (1998) afirman:

Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1. Donde un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total). Entre más se acerque el coeficiente a cero (0), hay mayor error en la medición. (p.290).

Para verificar la confiabilidad del instrumento se empleó el método de las mitades-partidas, sólo fue necesario la aplicación de una medición. Específicamente, el conjunto total de ítems es dividido en dos mitades y las puntuaciones o resultados de ambas son comparados. Si el instrumento es confiable, las puntuaciones de ambas mitades deben estar correlacionadas.

Así pues, del total de veintiún ítems aplicados para los primeros diez se obtuvo una puntuación de 2,2 y para el segundo renglón 2,27; ambos valores están fuertemente correlacionados, por lo tanto se puede afirmar que el instrumento aplicado resultó confiable.

## TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En esta sección del trabajo se exponen los métodos utilizados para presentar los resultados obtenidos luego de aplicar los instrumentos de recolección de datos mencionados en el apartado anterior.

Después de aplicar el instrumento señalado anteriormente, se obtuvieron los datos, éstos se clasificaron a fin de responder a cada uno de los objetivos específicos planteados; luego fueron tabulados y presentados en gráficos, facilitando así la interpretación de los resultados.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se reflejan los datos obtenidos después de aplicar el instrumento a los colaboradores del departamento de pintura de Toyota de Venezuela, planta Cumaná. La información recolectada se analizó a través de tablas y gráficos. Fueron un total de 6 dimensiones que engloban todos los indicadores e interrogantes referentes al plan de carrera según lo planteado en el capítulo uno de esta investigación y sustentado a través de las bases teóricas que la fundamentan.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por dimensión, mediante las siguientes opciones: definitivamente sí (5), probablemente sí (4), indeciso (3), probablemente no (2), definitivamente no (1). Estos se presentan a través de una serie de Tablas y Gráficos que a continuación se evidencian.

#### **4.1 Necesidades de formación, capacitación y adiestramiento.**

Representadas en el **Gráfico N° 1**, donde los indicadores analizados de dentro de esta dimensión fueron los siguientes: formación, capacitación y adiestramiento. Y de acuerdo al puntaje obtenido, el 35% de la población encuestada manifiesta conocer lo cursos y talleres que necesitan para optimizar su desempeño laboral y un 33% desconoce totalmente este tema.

Anualmente, TDV distribuye a través de la gerencia de Recursos Humanos un formato llamado DNA, el significado según sus siglas es detección de necesidades de adiestramiento, ahí cada colaborador plasma sus

requerimientos de formación y su supervisor lo avala y añade otros que necesita; sin embargo, por la misma problemática antes planteada, hay peticiones que no son cumplidas a cabalidad, dejando este registro sin ningún efecto antes los ojos de la población.

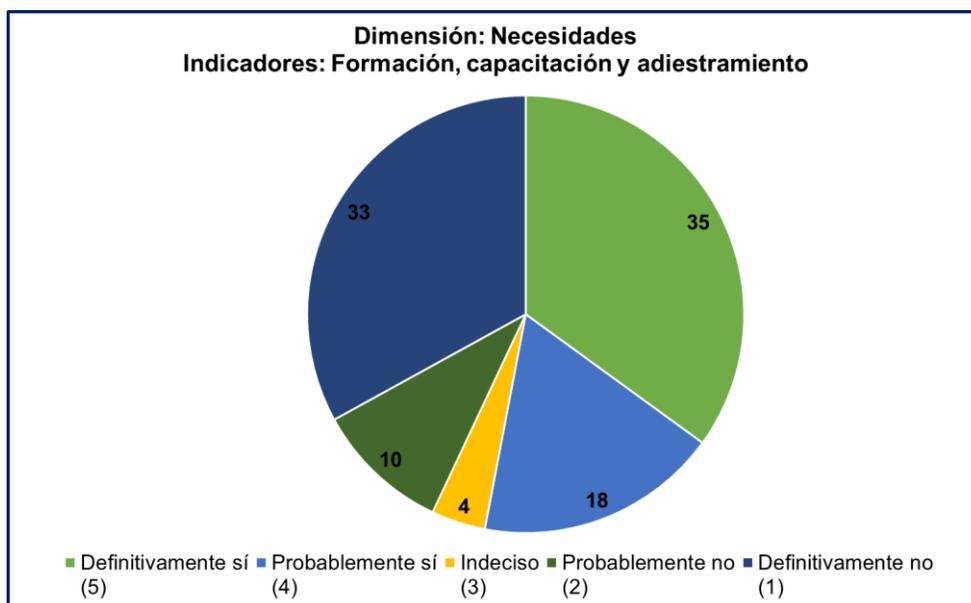


Gráfico N° 1. Dimensión: Necesidades de formación.  
Fuente: la autora (2018)

#### 4.2 Factores para el Desarrollo de Carrera

En el estudio de esta dimensión, presentado en el **Gráfico N°2**, el 30,67% de la población encuestada manifestó desconocer las interrogantes planteadas, pero un 25,67% afirmó conocer los planteamientos expuestos. Fueron cinco indicadores estudiados: oportunidades, apoyo del jefe inmediato, conocimientos de oportunidades, intereses del empleado y satisfacción personal.

De los resultados obtenidos es curioso mencionar que el 38% de los encuestados declaró desconocer las oportunidades presentes para desarrollarse profesionalmente dentro de la compañía, este hallazgo deja en evidencia la debilidad existente en el ramo de recursos humanos y la falta de comunicación entre lo que la empresa necesita y lo que el trabajador desea obtener en el contexto de desarrollo profesional.

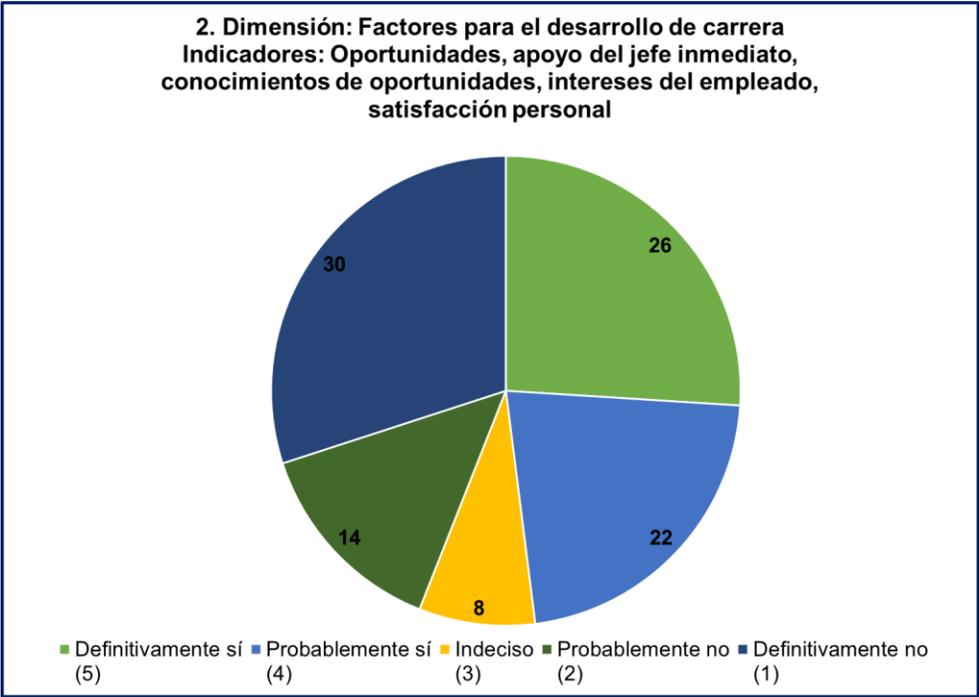


Gráfico N° 2. Dimensión: Factores para el desarrollo de carrera.  
Fuente: la autora (2018)

La **Tabla N° 2** muestra en detalle las respuestas en porcentaje de cada uno de los indicadores planteados:

Tabla 2. Dimensión: Factores para el desarrollo de carrera.

Preguntas	Definitivamente sí (5)	Probablemente sí (4)	Indeciso (3)	Probablemente no (2)	Def.no (1)
2	16	16	0	28	40
3	20	18	10	12	40
4	20	20	10	12	38
5	62	18	4	8	8
6	26	50	8	12	4
7	10	8	16	12	54
	25,67	21,67	8,00	14,00	30,67

Fuente: la autora (2018)

#### **4.3 Intereses Personales y de la Organización. Personales: valoración de habilidades, intereses, valores.**

En esta dimensión, se puede apreciar en el **Gráfico N° 3**, que se valoran los intereses personales de los trabajadores, de resultados globales obtenidos un 44% de los colaboradores manifestaron desconocer lo que se les preguntaba; los indicadores en estudio en este apartado iban enfocados a la valoración de habilidades e intereses de los encuestados.

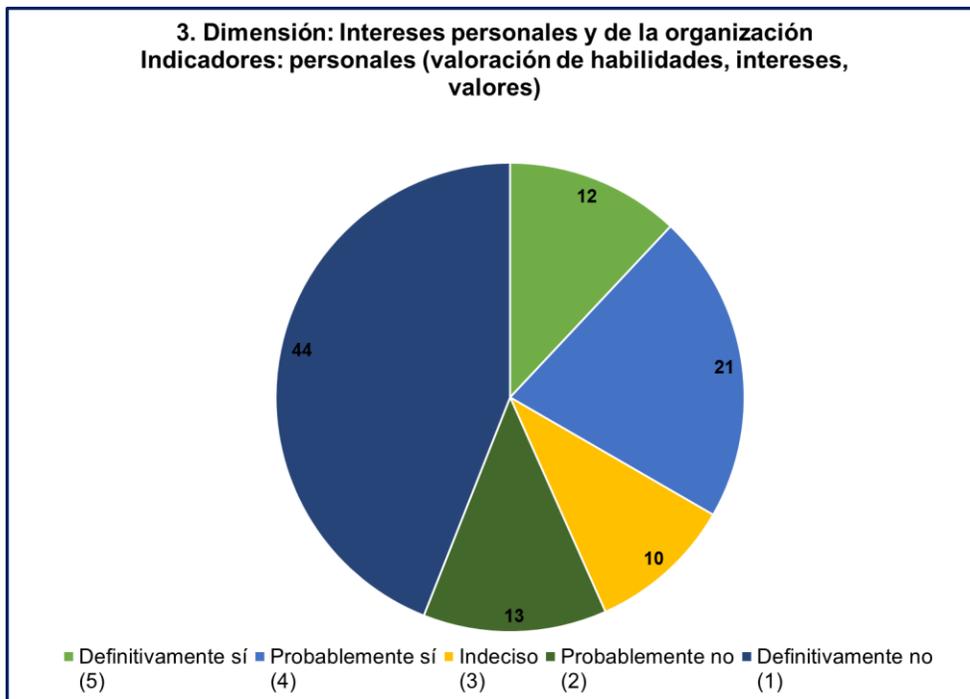


Gráfico N° 2. Dimensión: Intereses personales.

Fuente: la autora (2018)

La **Tabla N° 3** se puede notar en detalle, el porcentaje de respuestas de toda la población a la cual se le aplicó el instrumento, vale la pena notar, la convergencia en la puntuación de las tres interrogantes en este apartado. Es una gran debilidad descubrir la inexistencia de registros donde se reflejen los intereses de los trabajadores, pues uno de los requisitos para la implementación de un plan de carrera es descubrir qué desea el empleado desarrollar dentro de la empresa.

Tabla 3. Dimensión: Intereses personales.

Preguntas	Definitivamente sí (5)	Probablemente sí (4)	Indeciso (3)	Probablemente no (2)	Def.no (1)
8	12	26	4	14	44
9	4	20	14	18	44
10	20	18	12	6	44
	12,00	21,33	10,00	12,67	44,00

Fuente: la autora (2018)

#### **4.4 Intereses Personales y de la Organización. Organizacionales: evaluación, desempeño, promociones y sucesiones.**

Este hallazgo, presentado en el **Gráfico N° 4**, corresponde a la valoración de los intereses de la organización, los indicadores consultados estaban relacionados con las evaluaciones, desempeño, promociones y sucesiones, es evidente el resultado, cuando un 66% de los encuestados afirma desconocimiento absoluto sobre las preguntas realizadas. Según las interrogantes al 74% de los trabajadores no se le ha realizado alguna entrevista o pruebas psicológicas con el fin de detectar mejor sus competencias; cuando se requiere implementar un plan de carrera, es necesario hacer un seguimiento y descripción de las competencias de cada trabajador, cada plan es diferente y se ajusta a los intereses y necesidades que cada colaborador.

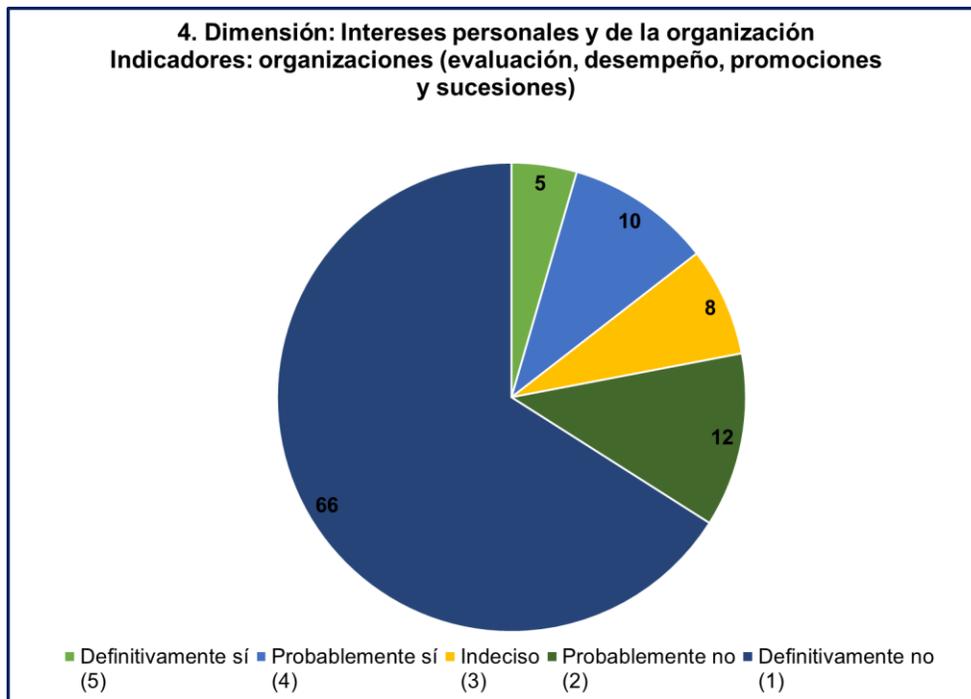


Gráfico N° 3. Dimensión: Intereses de la organización.  
**Fuente: la autora (2018)**

En la **Tabla N° 4**, se evidencia otro de los aspectos por demás relevante en una organización, la cual es el conocer los criterios de promoción, y según los resultados el 68% de la población encuestada desconoce los detalles sobre el tema. Además, el 64% afirma que referente al tema de un plan de sucesión, la empresa no comunica información al respecto.

Tabla 4. Dimensión: Intereses de la organización.

Preguntas	Definitivamente sí (5)	Probablemente sí (4)	Indeciso (3)	Probablemente no (2)	Def.no (1)
11	2	8	4	12	74
12	6	14	4	18	58
13	6	8	10	8	68
14	4	10	12	10	64
	4,50	10,00	7,50	12,00	66,00

**Tabla 4. Dimensión: Intereses de la organización.**

Fuente: la autora (2018)

#### 4.5 Dimensión: Asesoría personal individualizada

Dentro de este apartado se analizaron los indicadores inherentes a la existencia de asesorías individualizadas bien en persona o a través de servicios web, con ello se pretendía indagar sobre si de alguna u otra forma se le informa al trabajador sobre la disponibilidad de puestos vacantes dentro de la organización. Nótese que en el **Gráfico N° 5** de forma global el 60% de la población desconoce o afirma no tener ningún recurso de los mencionados en las interrogantes realizadas.

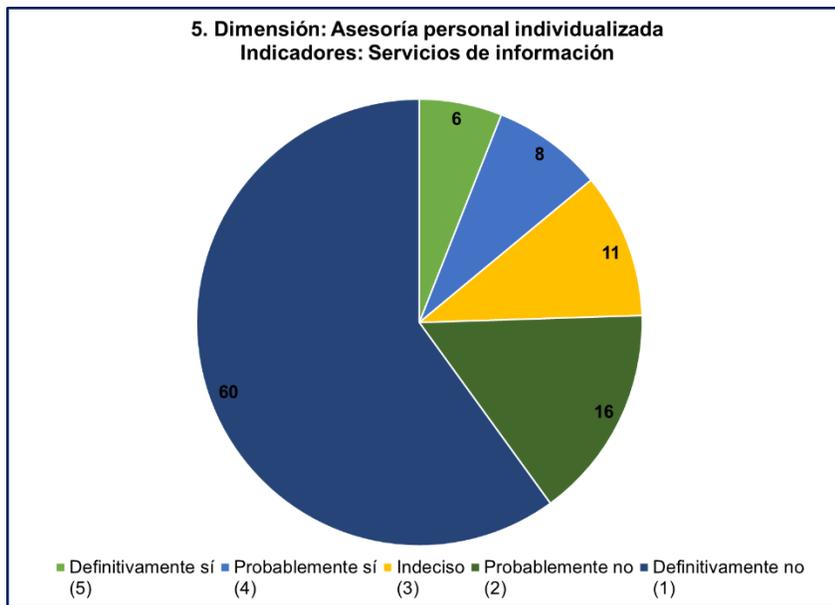


Gráfico N° 4. Dimensión: Asesoría personal individualizada.  
Fuente: la autora (2018)

Cuando el trabajador tiene claro cuál es su plan de carrera dentro de la empresa éste está al tanto de cuáles son esos pasos necesarios para cubrir ese plan dentro de la empresa, En el **Gráfico N° 5**, el 64% manifestó desconocerlos. Éste indicador es fundamental al momento de planificar el desarrollo de la carrera profesional a un colaborador.

Tabla 5. Dimensión: Asesoría personal individualizada.

Preguntas	Definitivamente sí (5)	Probablemente sí (4)	Indeciso (3)	Probablemente no (2)	Def.no (1)
15	4	6	24	20	46
16	10	10	10	18	52
17	4	10	6	16	64
18	6	6	2	8	78
	6,00	8,00	10,50	15,50	60,00

Fuente: la autora (2018)

#### 4.6 Fortalecimiento de habilidades

Con este apartado se pretendió consultar temas implícitos sobre el desarrollo carrera, las preguntas estaban orientadas a verificar la existencia de reuniones con los supervisores y trabajadores, a fin de cumplir con la retroalimentación necesaria entre ambas partes, sin embargo según los resultados presentados gráficamente en el **Gráfico N° 6**, el 56% expresa que su supervisor no mantiene esa comunicación con ellos.

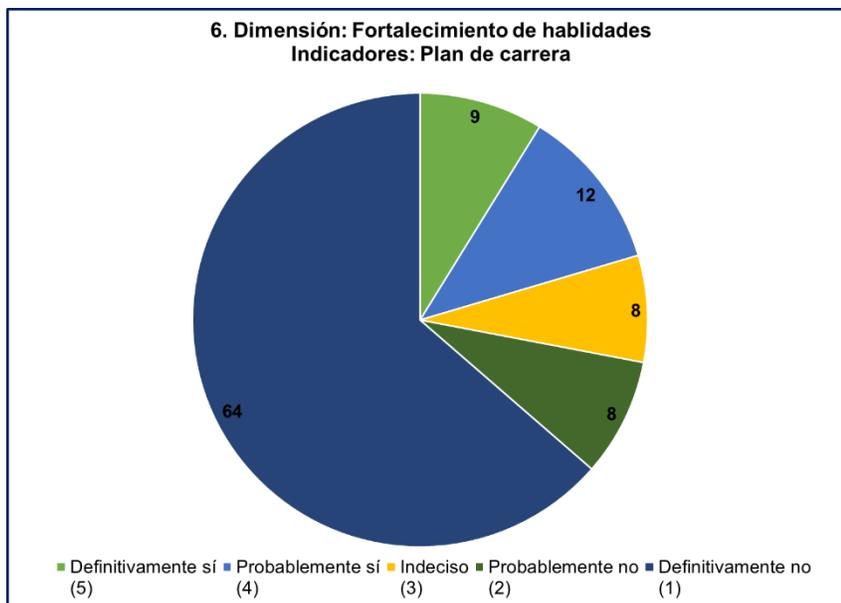


Gráfico N° 5. Dimensión: Fortalecimiento de habilidades.  
Fuente: la autora (2018)

En el **Gráfico N° 6**, se pueden notar valores globales de esta dimensión y en la tabla siguiente el detalle de las preguntas efectuadas. Uno de los porcentajes más altos obtenidos tiene que ver con la oportunidad que tienen los trabajadores en elegir libremente un puesto vacante en otro departamento un 70% manifestó no poder hacerlo. Y además un 74% indicó

no contar con planes de jubilación al finalizar su vida laboral en la organización.

Tabla 6. Dimensión: Fortalecimiento de habilidades.

Preguntas	Definitivamente sí (5)	Probablemente sí (4)	Indeciso (3)	Probablemente no (2)	Def.no (1)
19	16	18	4	6	56
20	4	12	10	4	70
21	6	10	6	10	68
22	14	12	14	10	50
23	4	6	4	12	74
	8,80	11,60	7,60	8,40	63,60

Fuente: la autora (2018)

Vale la pena mencionar, que del universo de encuestas aplicadas, se obtuvieron dos comentarios o sugerencias de parte de los trabajadores. En primer lugar, uno de ellos indica que la empresa debe tomar en cuenta la formación académica y los años de servicio al momento de otorgar promociones; en segundo lugar, ofrecer un plan de jubilación al culminar el período laboral dentro de la empresa.

Estos resultados reflejan la realidad descrita a la largo de esta investigación y afirma todas las hipótesis que se han venido desarrollando.

## **CAPÍTULO V.**

### **PROPUESTA: PLAN DE CARRERA**

La implementación de un plan de carrera genera muchos beneficios a las empresas, pues ayuda a incrementar el grado de motivación en los trabajadores una vez que aclaran su trayectoria dentro de la organización para la cual prestan sus servicios. La retribución salarial no siempre es la principal razón por las cuales un colaborador decide permanecer en una empresa, entran en juego otros factores, como la formación, las oportunidades de desarrollo, la transferencia por diferentes puestos, entre otros.

Cuando un trabajador está comprometido con sus labores diarias es más eficiente en su gestión, pues al tener los objetivos claros y conocer sus habilidades e intereses, éste puede generar su propio plan laboral que lo ayude a incrementar su productividad.

Como ya se ha mencionado un plan de carrera debe hacerse a cada uno de los trabajadores de forma individual y personalizada; puesto que, deben evaluarse sus competencias, los intereses de ellos dentro de la compañía y una serie de aspectos que son propios de cada uno. Sin embargo, en este apartado se expondrá un modelo de plan basado en las bases teóricas que sustentan esta investigación, tomando en cuentas las tres fases necesarias para desarrollar el plan.

Es muy importante, el seguimiento que se le debe hacer a fin de cumplir con los tiempos establecidos. La propuesta de plan de carrera en esta

investigación se basa en tres fases, la fase de valoración, de desarrollo y de dirección, en la próxima ilustración se muestra un ejemplo de ello.

Actualmente TDV, cuenta con un plan retiro, sólo para empleados una vez cumplidos sus 45 años de edad, inicia un proceso de conversión en moneda extranjera equivalente a un mes de utilidades (salario). Este estudio propone considerar los años de servicios en la compañía sin menospreciar el tipo de nómina del colaborador; además, se debe tomar en cuenta a esos trabajadores que por largos años se prepararon para cumplir las expectativas de la empresa, servir como asesores al menos durante dos años, una vez finalizado su contrato.

Este proceso le brinda al trabajador la oportunidad de sentirse útil a la compañía y ésta a su vez seguir aprovechando un recurso de valor por más tiempo.

## **OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

1. Describir en forma detallada los lineamientos a seguir para planificar la carrera de los trabajadores del departamento de pintura de Toyota de Venezuela, planta Cumaná.
2. Definir las fases que componen el plan de carrera para los trabajadores del departamento de pintura de Toyota de Venezuela, planta Cumaná.
3. Establecer el tiempo de seguimiento para el cumplimiento de las actividades necesarias para desarrollar el plan.

## **JUSTIFICACIÓN**

- Mejora el desempeño orientado a las fases del plan de carrera establecido.
- Atiende las necesidades profesionales del trabajador.
- Presenta mejoras en la estructura organizacional.
- Garantiza el desarrollo de los trabajadores.

## **LINEAMIENTOS GENERALES**

A continuación se presentan los lineamientos propuestos a fin de elevar la motivación en los trabajadores del departamento de pintura de Toyota de Venezuela, planta Cumaná y a su vez mejorar su productividad.

Para el desarrollo de este plan de carrera, es necesario establecer tres fases, en cada una de ellas se establece una serie de actividades que da cumplimiento a los fundamentos teóricos del plan.

Así que a continuación se presenta el esquema de la planificación de carrera para uno de los trabajadores del departamento.

## **FASES DE IMPLEMENTACIÓN**

### **1. Fase de Valoración**

Valoración propia: es necesario valorar las habilidades del trabajador, a través de un registro personal de sus destrezas, se debe crear un inventario de intereses, mediante un registro que quede asentado en la empresa, de esta forma se clarifican los valores de los colaboradores, también es

necesario realizar entrevista con recursos humanos donde se expongan todas las competencias del trabajador.

Valoración de la organización: se lleva a cabo mediante un centro de evaluación donde la organización mide las competencias necesarias para seleccionar el candidato ideal para el puesto clave, las actividades interempresariales son muy importantes debido a que el trabajador seleccionado deberá cumplir con un perfil integral para cubrir las expectativas del cargo. Asimismo, las pruebas psicológicas, son fundamentales para ayudar a los empleados a entenderse mejor a sí mismos, se realizan anualmente en conjunto con las evaluaciones de desempeño.

En el mismo orden de ideas, es fundamental aplicar evaluaciones de desempeño con una frecuencia anual, cuyos datos queden registrados en el expediente de los colaboradores, con este requisito, se podrán definir los criterios para las promociones; éstas a su vez deberán otorgarse a los trabajadores dependiendo de las habilidades desarrolladas y el tiempo cumplido en el cargo.

A continuación se definen los cargos que componen el departamento de pintura de TDV, para el tema de promociones:

- Gerente de Sección: cumplir todo su plan a través de las tres fases propuestas con un desempeño en el cargo de 5 años.
- Asistente al Gerente: haber desarrollado todos los criterios de habilidades establecidos en su plan de desarrollo de carrera, más un desempeño en el cargo durante 3 años.

- Supervisor: alcanzar todos los requisitos establecidos y exigidos en el cargo, durante la etapa de seguimiento señalada, con un tiempo de desempeño de 3 años.
- Líder de Grupo: desarrollar las habilidades necesarias mediante todas las actividades establecidas en cada fase de su plan, su permanencia en el cargo será por un tiempo no mayor a 3 años.
- Líder de Equipo: fortalecer las habilidades aprendidas y desarrollar las nuevas mediante todas las actividades establecidas en cada fase de su plan, su permanencia en el cargo será por un tiempo no mayor a 3 años.
- Operario de Producción: desarrollar todos los lineamientos considerados para cubrir las necesidades del cargo durante 3 años en el puesto que desempeña.

Una vez cumplido con el plan en fases, propuesto en esta investigación se debe aplicar una evaluación de habilidades para cumplir con el seguimiento de ellas.

Un plan de carrera debe contemplar el desarrollo del plan de sucesión, éste es considerado en otorgar personal altamente calificado para los puestos claves dentro de la organización. La importancia de implementar el plan de carrera es que disminuye el riesgo de perder el capital intelectual preparado para esos puestos que requieren las habilidades señaladas.

## **Fase de Dirección**

Para desarrollar esta fase es necesario cumplir con varias actividades, dentro de ellas se destacan las asesorías individualizadas con el trabajador a fin de cumplir con el seguimiento de sus tareas en el plan, sesiones individuales y reuniones semestrales con un directivo; éstas se hacen necesarias para fortalecer las acciones planteadas en la planificación de carrera del colaborador. Además, es importante considerar un encuentro trimestralmente entre un analista de recursos humanos y el colaborador a fin de fortalecer su compromiso en la organización.

Asimismo, se tienen considerados los servicios de información para anunciar las vacantes (emails, avisos en la intranet) con esto el trabajador está atento al cumplimiento de su propio plan en el tiempo establecido. A través del inventario de habilidades ya registrado debe hacerse una revisión semestral es ésta y visualizar los puestos de trabajo que promuevan su desarrollo dentro de la empresa.

## **Fase de Desarrollo**

En esta fase el colaborador debe desarrollar su carrera a través del fortalecimiento de sus habilidades detectadas, para ello cuenta con sesiones de Mentoring/Coaching, reuniones con un representante de recursos humanos, donde sea posible revisar el listado de intereses establecido anteriormente.

De igual forma, para cumplir con uno de los requisitos del plan (rotación) es importante hacer un chequeo de vacantes y la relación con sus intereses profesionales dentro de la compañía; sin dejar de lado las reuniones

trimestrales con su mentor sobre su plan de formación a fin de no dejar espacios entre cada uno de las fases señaladas en su plan de desarrollo de carrera.

A continuación se presenta un cuadro resumen de la planificación de carrera basado en las tres fases ya desarrolladas.

	Nombre del Documento:	<b>PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL</b>			Fecha de Modificación:		
	Código:	TDV-RH-PC-01			N° de Modificación:		
	Fecha de Elaboración:	15/02/2018			Fecha de Revisión:		
	Elaborado por:	ING. YULIA RONDÓN			N° de Revisión:		
					Pág.	1 de 1	
					Aprobado por:	J. GUARDIA	
Nombre del trabajador:					FECHA:		
Cargo:					Años en el cargo:		
Puesto:					Años requerido en el puesto:		
Departamento:					Profesión:		
Supervisor directo:							
Fases de implementación	Dimensión	Indicador	Descripción/Actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Seguimiento	
Fase de Valoración	Valoración propia	Valoración de habilidades					
		Inventario de intereses					
		Clarificación de valores					
	Valoración de la organización	Centro de evaluación					
		Evaluación de desempeño					
		Promociones					
		Plan de sucesión					
Fase de Dirección	Asesoría individualizada	Sesiones individuales con el trabajador					
	Servicios de información	Boletín de vacantes					
		Inventario de habilidades					
		Trayectoria profesional					
		Centro de recursos					
Fase de Desarrollo	Desarrollo de carrera	Mentoring					
		Coaching					
		Rotación					
		Programa de tutorías					
<b>COMENTARIOS</b>							
<b>FIRMAS</b>							
<b>Supervisor/Gerente</b>			<b>Colaborador</b>				

Gráfico N° 6. Formato de Plan de Carrera  
Fuente: la autora (2018)

	Nombre del Documento:	<b>PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL</b>			Fecha de Modificación:	
	Código:	TDV-RH-PC-01			N° de Modificación:	
	Fecha de Elaboración:	15/02/2018			Fecha de Revisión:	
	Elaborado por:	ING. YULIA RONDÓN			N° de Revisión:	
					Pág.	1 de 1
				Aprobado por:	J. GUARDIA	
				FECHA: 01-02-2018		
<b>Nombre del trabajador:</b>	RAMÓN CASTILLO			<b>Años en el cargo:</b>		
<b>Cargo:</b>	PINTOR/OPERARIO DE PRODUCCIÓN			<b>Años requerido en el puesto:</b>		
<b>Puesto:</b>	RETOQUE			3 años		
<b>Departamento:</b>	PINTURA			<b>Profesión:</b>		
<b>Supervisor directo:</b>	DAVID CENTENO			Bachiller		
<b>Fases de implementación</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Descripción/Actividad</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>	<b>Seguimiento</b>
<b>Fase de Valoración</b>	Valoración propia	Valoración de habilidades	Registro de habilidades personales			
		Inventario de intereses	Registro de sus intereses en la empresa			
		Clarificación de valores	Entrevista con recursos humanos			
	Valoración de la organización	Centro de evaluación	Actividades interempresariales, pruebas psicológicas.			
		Evaluación de desempeño	Formato de evaluación de desempeño anual			
		Promociones	Evaluación de habilidades			
	Plan de sucesión	-				
<b>Fase de Dirección</b>	Asesoría individualizada	Sesiones individuales con el trabajador	Reuniones semestrales con un directivo, analista de recursos humanos y el trabajador a fin de fortalecer su compromiso en la organización			
	Servicios de información	Boletín de vacantes	Emails, avisos en la intranet			
		Inventario de habilidades	Revisión de sus habilidades			
		Trayectoria profesional	Visualización de sí mismo a otros puestos de trabajo que promuevan su desarrollo dentro de la empresa			
	Centro de recursos	Revisión de textos asociados a sus intereses profesionales, incluye cursos online				
<b>Fase de Desarrollo</b>	Desarrollo de carrera	Mentoring	Sesiones con un representante de recursos humanos			
		Coaching	Sesiones para la revisión de sus intereses			
		Rotación	Chequeo de vacantes y relación con sus intereses			
		Programa de tutorías	Reuniones trimestrales con su mentor sobre su plan de formación			
<b>COMENTARIOS</b>						
<b>FIRMAS</b>						
JOSÉ LUÍS GALANTÓN					RAMÓN CASTILLO	
Gerente					Colaborador	

Gráfico N° 7. Plan de Carrera: Pintor/Operario de Producción  
Fuente: la autora (2018)

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos una vez aplicado el instrumento seleccionado confirmaron los planteamientos e interrogantes descritas en el primer capítulo de esta investigación, se pudo apreciar que existe desconocimiento en muchos temas alusivos a lo que a plan de carrera respecta, aunque una parte de la población afirma estar consciente de los cursos y talleres que necesitan para optimizar sus labores en planta, otro grupo manifiesta lo contrario. Es importante resaltar que aun cuando existan cursos y capacitaciones disponibles, esto no es suficiente para determinar la presencia de un plan de carrera.

Por otro lado, al analizar los factores para desarrollar un plan de carrera los encuestados en su mayoría indicaron desconocer las oportunidades que la empresa les brinda para desarrollarse profesionalmente en ella. Existe un grupo consiente de cuáles son sus intereses en la organización, sin embargo indican no haber dejado ningún registro al respecto.

Por su parte, el instrumento aplicado permitió conocer la apreciación de los colaboradores con respecto a los intereses organizacionales, en primer lugar, comentan no haber llenado ningún tipo de formato donde quede asentada la valoración de sus propios habilidades o intereses y en segundo lugar, exponen no tener claro los criterios empleados por la organización para promover a los trabajadores; incluso, una de las sugerencias de uno de los encuestados, fue considerar su formación profesional y años de servicio para ser ascendido.

Así mismo, se indagó sobre cómo los trabajadores son informados acerca de los puestos vacantes en otros departamentos, éstos manifestaron la inexistencia de un sistema público e informativo donde se comuniquen tales datos. También se pudo apreciar que los trabajadores no conocen cuáles son los eslabones, caminos o rutas a seguir para desarrollar su carrera profesional dentro de TDV.

En el mismo orden de ideas, en cuando al fortalecimiento de habilidades, el personal del departamento de pintura de TDV, expresa no tener reuniones constantes con su supervisor directo con el fin de discutir los temas referentes al desarrollo de su carrera. Además, comentaron que por sí mismo no podían elegir cambiar de puestos de trabajo de forma voluntaria.

Por su parte, para darle sentido de culminación a lo que respecta un plan de carrera es necesario considerar planes de jubilación o de retiro y dicho personal dentro de las respuestas otorgadas menciona no contar con un esquema como éste para cuando finalice su vida laboral dentro de la compañía.

## RECOMENDACIONES

Con el propósito aliviar las debilidades inherentes al desarrollo de la carrera profesional de los trabajadores del departamento de pintura de TDV planta Cumaná, se formulan las siguientes recomendaciones:

1. Hacer pública una lista de cursos, talleres y formación específica por áreas donde el trabajador pueda postularse de forma voluntaria o bien, que su supervisor directo lo recomiende, tomando en cuenta su desarrollo profesional dentro de la empresa.
2. Comunicar libremente cuáles son las oportunidades que se le brinda a los trabajadores para desarrollar su carrera profesional dentro de la empresa.
3. Fomentar en los supervisores y gerentes de área el compromiso con el trabajador en cuanto a los temas de desarrollo y capacitación, al crear este vínculo, posiblemente el ambiente laboral mejor y la comunicación fluya efectivamente.
4. Establecer un registro en el departamento de recursos humanos donde por trabajador se reflejen sus intereses personales relacionados con su vida profesional dentro de la compañía.
5. Implementar un seguimiento periódico sobre las competencias a desarrollar por los colaboradores y los conocimientos que falten por adquirir a fin de mejorar su eficiencia laboral dentro de la organización.

6. Aclarar de forma objetiva los criterios de promoción dentro de la empresa, incluyendo años de servicio, años en el puesto, último ascenso, perfil profesional académico, manejo del idioma, entre otros aspectos de formación requeridos por TDV.
7. Nivelar los salarios de acuerdo a la responsabilidad asignada y al nivel inflacionario por la cual atraviesa el país.
8. Crear un listado de trabajadores claves, que se puedan capacitar para cubrir los puestos vacantes importantes dentro de la organización, a fin de cumplir con un plan de sucesión.
9. Definir el esquema de requerimientos a cumplir por los trabajadores a fin de implementar su plan de carrera en el tiempo establecido.
10. Diseñar algún plan de jubilación para aquellos trabajadores que culminen sus servicios en la empresa, a fin de aprovechar su capital humano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2012). *Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. (6ta ed.). Venezuela: editorial Episteme.
- Ayala, J. (2013). *Diseño de un plan de sucesión basado en un modelo de Competencias para el personal clave de una empresa Constructora*. [En línea]. Tesis de Maestría. Disponible: <http://eprints.uanl.mx/3244/1/1080256644.pdf> [Consulta: 2015, agosto 21]
- Ballón, R. (s.f.) *¿Cómo Sobrevive La Empresa Japonesa?* Revista de Relaciones Internacionales Nro. 10. [Revista en línea]. Disponible: [http://www.iri.edu.ar/revistas/revista\\_dvd/revistas/R10/R10-EBAL.html](http://www.iri.edu.ar/revistas/revista_dvd/revistas/R10/R10-EBAL.html). [Consulta: 2018, enero 21]
- Balestrini, M. (2006). *¿Cómo Se Elabora El Proyecto de Investigación?* (7ma). Venezuela: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Venezuela. [Consulta: 2017, enero 21]
- Dessler, G. (1996). *Administración de personal* (6ta, ed.). México: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2009). *Administración de personal* (11a ed.). México: Prentice Hall.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler R. (2007) *La gestión de los recursos humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3ª ed.) México: McGraw Hill.
- Fontaines, T. (2012). *Metodología de la Investigación: pasos para realizar el proyecto de investigación*. Venezuela: Editorial Melvin.
- Gómez, Balkin y Cardy (2007). *Gestión de Recursos Humanos*. (5ta ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.

- Hernández, R., Fernández C. y Baptista M. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: DF.
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista M. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: DF.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. (2012). Venezuela. [Consulta: 2018, enero 21]
- Melgar, Y. (2010). *Modelo estratégico para promover a los trabajadores de la dirección de operación y mantenimiento de transmisión según sus rasgos profesiográficos de la electrificación del Caroní, C. A. (EDELCA)*. [En línea]. Tesis de Maestría. Disponible: [http://www.cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCS/TESIS/TESIS\\_POS\\_TGRADO/MAESTRIAS/RRHH/TGMHM45M332010YadiraMelgar.pdf](http://www.cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCS/TESIS/TESIS_POS_TGRADO/MAESTRIAS/RRHH/TGMHM45M332010YadiraMelgar.pdf) [Consulta: 2015, agosto 24]
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (11 ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Moscoso, T. (2007). *Diseñar un Plan de Sucesión para la empresa TUCSON del Sector Industrial aplicando un Modelo de Competencias*. [En línea]. Tesis de Maestría. Disponible: [http://idl.isead.edu.es:8080/jspui/bitstream/10954/3001/1/65\\_8MOSpla.pdf](http://idl.isead.edu.es:8080/jspui/bitstream/10954/3001/1/65_8MOSpla.pdf) [Consulta: 2015, agosto 24]
- Organización Internacional del Trabajo: C142-Convenio sobre el desarrollo de los recursos humanos, 1975 (núm. 142). [Consulta: 2018, enero 24].
- PepsiCo de Venezuela. *Carrera profesional en PepsiCo*. [Página Web en Línea]. Disponible: <https://www.pepsico.es/careers/path/> [Consulta: 2018, enero 29]
- Revista Dinero (2016). *10 tips para mejorar la productividad de su empresa*. [En línea]. Artículo de economía. Disponible: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/10-tips-para-mejorar-la-productividad-de-su-empresa/193162>. [Consulta: 2017, marzo 01]
- Rodríguez, G. (2009). *Diseño de planes de carrera basados en competencias para los departamentos de operaciones y ventas, caso: Grupo SAVAKE-FERRETOTAL*. [En línea]. Tesis de Maestría. Disponible:

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7487.pdf> [Consulta: 2015, agosto 24]

- Ruales L. (2014). *Desarrollo de carrera de mujeres que ocupan cargos directivos en la empresa privada (Aseguradoras) de la ciudad de Quito*. [En línea]. Tesis de Maestría. Disponible: <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/4100> [Consulta: 2015, diciembre 6]
- Ruíz T. (2010). Propuesta de una estructura organizativa, descripción y análisis de cargos basado en el modelo de competencias JOB del centro operativo San Joaquín, de la gerencia producción en PDVSA Gas Anaco, estado Anzoátegui. [En línea]. Tesis de Maestría. Disponible: <https://unefapostgradoanzoategui.jimdo.com/postgrados-magister/gerencian-de-recursos-humanos/> [Consulta: 2016, diciembre 03].
- Salazar, L. (2016). *Plan de Carrera en México, para los trabajadores de Coca-Cola*. [Video en línea]. Disponible: [https://www.youtube.com/watch?v=tV5iBqjal\\_U](https://www.youtube.com/watch?v=tV5iBqjal_U) [Consulta: 2017, noviembre 21]
- Torres, E. (2015). *Análisis y diseño de un plan de carrera para el área de ventas. Caso: Pasteurizadora Quito S.A.* [En línea]. Tesis de Maestría. Disponible: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4520/1/T1640-MDTH-Torres-Analisis.pdf> [Consulta: 2015, agosto 24].
- Toyota De Venezuela. (2012). Convención Colectiva De Trabajo. (7ma). Venezuela. [Consulta: 2017, enero 21]
- Toyota De Venezuela. (2014). Política de Aporte Parcial para Estudios de Toyota de Venezuela. [Consulta: 2017, enero 21]
- UPEL (2014). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales* (4<sup>ta</sup> ed.). Venezuela: Editorial Pedagógica Experimental Libertador.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas*. Madrid: McGraw Hill.
- Zapata, G. (2011). *Desarrollo del personal como ventaja competitiva en la empresa*. [En línea]. Artículo. Disponible:

<https://www.gestiopolis.com/desarrollo-personal-ventaja-competitiva-empresa/> [Consulta: 2017, marzo 1].

## **ANEXOS**



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO SUCRE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
COMISIÓN CENTRAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

## VALIDACIÓN PARA EL INSTRUMENTO

### PLAN DE CARRERA DEPARTAMENTO DE PINTURA TOYOTA DE VENEZUELA, PLANTA CUMANÁ, AÑO 2018

Datos del Autor	
Nombre y Apellido	Yulia Rondón
Cédula de Identidad	18.903.599

Datos del Experto	
Nombre y Apellido	
Cédula de Identidad	

### REVISIÓN

¿Pertinencia de las preguntas con los objetivos del estudio?

Suficiente \_\_\_\_\_ Medianamente suficiente \_\_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_\_

¿Pertinencia de las preguntas con la variable del estudio?

Suficiente \_\_\_\_\_ Medianamente suficiente \_\_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_\_

¿Pertinencia de las preguntas del instrumento de investigación?

Suficiente \_\_\_\_\_ Medianamente suficiente \_\_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_\_

¿Redacción de las preguntas del instrumento de investigación?

Suficiente \_\_\_\_\_ Medianamente suficiente \_\_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_\_

Observaciones Generales:

---

---

\_\_\_\_\_  
Firma del Experto



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO SUCRE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
COMISIÓN CENTRAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

**INSTRUMENTO PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN SOBRE  
PLAN DE CARRERA  
DEPARTAMENTO DE PINTURA  
TOYOTA DE VENEZUELA, PLANTA CUMANÁ, AÑO 2018**

Estimado Encuestado:

El presente instrumento tiene por finalidad recolectar información relacionada con PLAN DE CARRERA de los trabajadores de TOYOTA DE VENEZUELA, planta Cumaná, la cual será utilizada para el desarrollo de mi Trabajo de Grado, requisito académico para optar al título de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General, de la Universidad de Oriente.

Se agradece altamente responder cada una de las preguntas del cuestionario, de acuerdo a las instrucciones indicadas, con la mayor objetividad posible, libertad y sinceridad, pues la información suministrada se manejará bajo estricta confidencialidad y sólo con fines académicos.

**Instrucciones:**

- Responda las preguntas del cuestionario de acuerdo a su opinión respecto a la formación y capacitación laboral que recibe en TDV.
- Lea detenidamente cada pregunta.
- Seleccione la alternativa que se corresponda de acuerdo con su percepción.
- Marque claramente con una "X" la respuesta seleccionada.
- De existir alguna duda sobre cualquier ítem, por favor comunicarse con el investigador.

**¡Gracias por su participación!**

 <b>INSTRUMENTO</b>		Definitivamente sí (5)	Probablemente sí (4)	Indeciso (3)	Probablemente no (2)	Definitivamente no (1)
<b>Variable: Plan de Carrera - Dimensión: Necesidades</b> <b>Indicadores: Formación, capacitación y adiestramiento</b>						
1	¿Usted está al tanto sobre los cursos, talleres o preparación teórica-práctica que necesita para optimizar el resultado en sus labores diarias?					
<b>Dimensión: Factores para el desarrollo de carrera</b> <b>Indicadores: Oportunidades, apoyo del jefe inmediato, conocimientos de oportunidades, intereses del empleado, satisfacción personal</b>						
2	¿Dentro de su área de trabajo tiene las mismas oportunidades de desarrollo que el resto de sus compañeros?					
3	¿Siente apoyo de su jefe directo para desarrollar las actividades encomendadas o desarrollar su carrera profesional?					
4	¿Usted tiene conocimiento de las oportunidades presentes para desarrollarse profesionalmente (o en su puesto de trabajo) dentro de la compañía?					
5	¿Usted está claro de sus propios intereses profesionales dentro de la empresa?					
6	¿Ha dejado registro de cuáles son sus intereses dentro de la compañía?					
7	¿Existe algún parámetro para medir la satisfacción personal y profesional dentro de la compañía?					
<b>Dimensión: Intereses personales y de la organización</b> <b>Indicadores: personales (valoración de habilidades, intereses, valores)</b>						
8	¿Usted ha llenado algún cuestionario donde refleje sus habilidades, debilidades y fortalezas de forma objetiva, ponderando aquellos aspectos que disfruta en mayor y menor proporción?					
9	¿Alguna vez ha hecho un listado de las tareas laborales que más disfruta o bien, con las que se siente más identificado?					
10	¿Las tareas que realiza van a favor de sus valores personales y profesionales?					
<b>Dimensión: Intereses personales y de la organización</b> <b>Indicadores: organizaciones (evaluación, desempeño, promociones y sucesiones)</b>						
11	Durante sus años de labor en la organización ¿le han hecho alguna entrevista o pruebas psicológicas con el fin de detectar mejor sus competencias?					
12	¿Existe alguna evaluación o test donde se midan sus conocimientos, capacidades o habilidades periódicamente?					
13	¿Usted conoce cuáles son los criterios de promoción dentro de la organización?					
14	¿Ha notado que en vista de quedar vacante un puesto superior o clave dentro de la organización, se considere a una persona o un grupo de ellas para prepararlos y así desempeñarse en dicha vacante de forma eficiente?					
<b>Dimensión: Asesoría personal individualizada</b> <b>Indicadores: Servicios de información</b>						
15	¿Existe un sistema de información que le permita conocer la disponibilidad de los puestos vacantes en la organización? (boletín informativo, correos electrónicos, etc.)					
16	¿Existen en la empresa registros de sus habilidades, cualidades, conocimientos y educación académica?					
17	En la organización ¿Existe una estructura de pasos a seguir para desarrollar tu carrera profesional y el tiempo a cumplir en cada etapa?					
18	¿Existe en la empresa un lugar de fácil acceso a los trabajadores donde se concentren materiales destinados al desarrollo profesional como libros, textos, documentos, etc.?					
<b>Dimensión: Fortalecimiento de habilidades</b> <b>Indicadores: Plan de carrera</b>						
19	¿Su supervisor realiza reuniones continuas con usted para discutir los temas referentes a su desarrollo profesional o laborar dentro de la compañía?					
20	¿En la compañía se le da a usted la oportunidad de poder elegir otros puestos de trabajo con el fin de adquirir una base más amplia de sus conocimientos y habilidades?					
21	¿Existe un programa educativo dentro de la compañía que respalde su desarrollo profesional dentro de la organización?					
<b>Sugerencias o comentarios</b>						

## HOJAS DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

<b>Título</b>	PLAN DE CARRERA DEPARTAMENTO DE PINTURA TOYOTA DE VENEZUELA, PLANTA CUMANÁ, AÑO 2018
<b>Subtítulo</b>	

Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
Yulia Rondón	<b>CVLAC</b>	18.903.599
	<b>e-mail</b>	yuliarondon@hotmail.com
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

Palabras o frases claves:

Plan de Carrera

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

<b>Área</b>	<b>Subárea</b>
<b>Ciencias Administrativa</b>	<b>Gerencia General</b>

Resumen (abstract):

La presente investigación tuvo como objetivo general diseñar un Plan de Carrera para el Departamento de Pintura de Toyota de Venezuela, C.A. planta Cumaná para el año 2018. Se sustentó en las teorías de Gómez, Balkin y Cardy (2007) vinculadas con el plan de carrera a través de tres etapas: fase de valoración, de dirección y de desarrollo. Además, metodológicamente se apoyó en las directrices de Arias (2012) y Fontaines (2012), con un nivel de investigación descriptivo y el diseño de campo. Se aplicó un cuestionario de 23 preguntas a una muestra seleccionada de 100 colaboradores, para validarlo le fue entregado el formato a tres expertos en el área, quienes aprobaron la consonancia y relación con los objetivos de este estudio. Para verificar la confiabilidad del instrumento se empleó el método de las mitades-partidas.; específicamente, el conjunto total de ítems es dividido en dos mitades y las puntuaciones o resultados de ambas son comparados. Los resultados obtenidos arrojaron mucho desconocimiento en cuanto al tema de formación y adiestramiento que los trabajadores necesitan, ausencia de criterios para las promociones, ignorancia respecto al tema de plan de carrera e inconformidad con el salario percibido. Dentro de las recomendaciones plasmadas en este trabajo se sugiere establecer los criterios de ascensos y consonancia con los salarios percibidos según la formación académica o cargo a ocupar de los trabajadores, establecer una estructura formativa individualizada según los requerimientos de cada colaborador y generar registros de los intereses individuales y corporativos, iniciar un seguimiento sobre las proyecciones formativas del empleado dentro de la organización.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
<b>Prof. María Elena Pinto</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

Fecha de discusión y aprobación:

**Año Mes Día**

--	--	--

Lenguaje: SPA

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
<b>PG_YR</b>	<b>Aplication/word</b>

Alcance:

Espacial: UNIVERSAL

Temporal: INTEMPORAL

**Título o Grado asociado con el trabajo:**

**PostGrado**

**Nivel Asociado con el Trabajo: Magister(a) Scientiarum**

**Área de Estudio:**

**Ciencias Administrativa**

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:**

**Universidad de Oriente**

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
SISTEMA DE BIBLIOTECA  
RECIBIDO POR *[Firma]*  
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

*[Firma]*  
**JUAN A. BOLAÑOS CUNDELE**  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Apartado Correos 094 / Tel: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009):** “Los trabajos de grados son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrá ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Concejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Concejo Universitario, para su autorización”.



---

**Irene Loaiza**  
**AUTOR**