

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**MODELO DE ADMINISTRACIÓN CORPORATIVA DE LÍNEAS DE
CARRERA PARA LA CAJA TRUJILLO – SEDE PRINCIPAL -
2015**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA:

Br. Giovanna Melissa Farromeque Correa

ASESORA:

Dra. Lucero Uceda Dávila

**TRUJILLO-PERÚ
2015**

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

De conformidad con lo dispuesto en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, tenemos a bien someter a vuestro ilustrado criterio y justa consideración, el presente trabajo titulado:

“MODELO DE ADMINISTRACIÓN CORPORATIVA DE LINEAS DE CARRERA PARA LA CAJA TRUJILLO - SEDE PRINCIPAL - 2015” con la finalidad de obtener el Título profesional de Licenciado en Administración.

El desarrollo de este trabajo es el resultado de la aplicación de los conocimientos adquiridos durante nuestra formación profesional, de la consulta de fuentes bibliográficas y del análisis teórico – práctico del tema propuesto.

Atentamente,

Br. Giovanna Melissa Farromeque Correa

DEDICATORIA

A Dios, Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr uno de mis objetivos.

A mi Madre, por ser el motor y motivo, que me impulsan a dar lo mejor de mí.

Gracias por su apoyo y paciencia incondicional.

A mi Hermana, por estar siempre aconsejandome, por todos aquellos momentos inolvidables que pasamos juntas y por el apoyo brindando todos estos años.

Giovanna.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Privada Antenor Orrego, por brindarme a través de sus docentes todos los conocimientos y valores que nos ayudan a desarrollarnos en la vida profesional.

A mi asesora, por el apoyo incondicional brindado en el desarrollo de mi investigación, siendo un gran participe de este resultado obtenido.

A nuestros profesores a quienes les debemos gran parte de nuestros conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza.

Br. Giovanna Melissa Farromeque Correa

RESUMEN

La presente tesis tiene como propósito diseñar un modelo de administración corporativa de líneas de carrera para la Caja Trujillo – Sede Principal – 2015, para el desarrollo del Recurso Humano, para el cual se utilizó como material de investigación al jefe de personal, funcionarios y trabajadores relacionados con el área de Recursos Humanos; así mismo también utilizamos estudios e información que se obtuvo del reglamento interno, MOF, cuadro de asignación de personal, memoria institucional, libros y organigramas actuales.

Como procedimiento se utilizó el diseño pre experimental de dos casillas, dando como resultado la viabilidad del modelo en estudio, encontrando como principales hallazgos que los trabajadores de la Institución en estudio no tienen conocimiento de algún modelo de línea carreras, desconociendo cuando y en qué momento utilizarlo, brindando como recomendación general que al momento de ingresar los nuevos trabajadores de la Caja Trujillo, conozcan el nuevo modelo de administración corporativa de línea de carrera, para que exista una motivación, proyección y puedan retener al personal mejor calificado.

ABSTRACT

This thesis is to design a model of corporate management career paths for Trujillo Box purpose - Headquarters - 2015, for the development of human resources, for which it was used as research material to the chief of staff, officers and employees related to the area of Human Resources; Likewise also we use studies and information obtained internal regulations, MOF, staffing table, institutional memory, books and current charts.

As the pre experimental design procedure two boxes are used, resulting in the feasibility study model, finding main findings that workers of the institution under study are not aware of any line model runs, knowing when and when use, providing general recommendation when entering new workers Trujillo Box, aware of the new model of corporate governance of racing line, so that there is a motivation, projection and can retain the best qualified.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT.....	vi

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	1
1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	2
1.3 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	6
A.- Justificación teórica.....	6
B.- Justificación Práctica	7
1.5 HIPÓTESIS.....	7
1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.6.1 objetivo general	7
1.6.2 objetivos específicos.....	8

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 MODELO ADMINISTRACIÓN DE LA PROPIA CARRERA	10
2.2 PLANEAMIENTO CORPORATIVO DEL MODELO DE LINEA DE CARRERA.	10
2.3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INDIVIDUAL DE CARRERA. 11	
2.4 VENTAJA COMPETITIVA DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN CORPORATIVA DE LINEA DE CARRERA. 11	
2.5 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE CARRERAS.....	12
2.6 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	13
2.7 DESARROLLO DE LA PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS	14
2.8 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	14

2.9 VENTAJAS DEL CAMBIO DE PUESTO	15
3. MARCO CONCEPTUAL	17

CAPÍTULO III MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

3.1 MATERIAL.....	19
3.1.1 Población y Muestra	19
3.1.2 Unidad de análisis	19
3.1.3 Fuentes de recolección de datos	19
3.1.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	20
3.2 PROCEDIMIENTOS.....	21
3.2.1 TIPO DE ESTUDIO	21
3.2.2 DISEÑO DE INVESTIGACION	21
3.2.3 VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	21

CAPITULO IV INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

CAJA TRUJILLO

4.1 HISTORIA.....	25
4.1.1 Quiénes somos	25
4.1.2 Misión.....	26
4.1.3 Visión	26
4.1.4 Nuestros valores	26
4.1.5 Nuestra Sede Principal	26
4.1.6 Cuadros estadísticos de la Caja Trujillo – Sede Principal - 2015	27
4.1.7 Organigrama Caja Trujillo – Sede Principal - 2015	27

CAPITULO V

PRESENTACIÓN DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN CORPORATIVA DE LINEAS DE CARRERA PARA LA CAJA TRUJILLO – SEDE PRINCIPAL – 2015

5.1 Presentación del modelo	33
-----------------------------------	----

5.1.1 Diseñar un modelo de administración corporativa de líneas de carrera para la Caja Trujillo – Sede Principal – 2015.	33
5.1.2 Establecer los criterios bases para el modelo de administración corporativa de líneas de carrera,	34
5.1.3 Establecer las principales áreas de las empresas con el cual vamos a elegir dónde hacer línea de carrera.	36
5.1.4 Diseñar y graficar las estructuras posibles del modelo de administración corporativa de líneas de carrera.	36
5.1.5 Establecer las etapas claves del modelo de administración corporativa de líneas de carrera.	39
5.1.6 Indicadores de control de líneas de carrera	44

CAPÍTULO VI VALIDACIÓN DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN CORPORATIVA DE LINEAS DE CARRERA PARA LA CAJA TRUJILLO – SEDE PRINCIPAL – 2015

6.1 Validación del modelo de administración corporativa de líneas de carrera utilizando como ejemplo la estructura organizacional de la Caja Trujillo – Sede Principal -2015	46
6.1.1 Identificar el organigrama de la empresa y dentro de ellos identificamos las principales áreas.....	46
6.1.2 Dentro de cada una de las áreas vamos a identificar, describir y evaluar los puestos que podrían constituir una futura línea de carrera, para evaluar estos puestos vamos a considerar el documento 1	47
6.1.3 Diseñar y graficar las estructuras de líneas de carrera utilizando el documento 2	56
6.1.3.1 Estructura en línea.....	56
6.1.3.2 Estructuras paralelas	56
6.1.3.3 Estructura en red	57
6.1.3.4 Estructura en forma de y	58

6.1.4. Establecer las etapas claves de líneas de carrera, utilizando el documento 3	59
6.1.4.1 Etapa de Entrada o de Inicio	59
6.1.4.2 Etapa de Crecimiento	60
6.1.4.3 Etapa de Madurez	61
6.1.4.4 Etapa de Retiro	62
6.1.5 Establecer los indicadores de control de líneas de carrera	65
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
ANEXOS.....	72
Anexo 1 Entrevista	73
Anexo 2 Encuesta	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1	Variables y Operacionalización de Variables	22
Tabla N° 2	Balance General Caja Trujillo – al 31 de Julio 2015 ...	27
Tabla N° 3	Estado de Ganancias y Pérdidas de la Caja Trujillo al 31 de Julio 2015.....	29
Tabla N° 4	Estructura de escalas en red.....	58
Tabla N° 5	Estructura de escalas en Y.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1	Organigrama Caja Trujillo.....	31
Figura N° 2	Administración Corporativa de Carreras	33
Figura N° 3	Áreas de la empresa.....	36
Figura N° 4	Organigrama Caja Trujillo – Sede Principal -2015.....	46
Figura N° 5	Organigrama del Departamento de Gestión del Desarrollo Humano	48
Figura N° 6	Organigrama del Departamento de Operaciones	50
Figura N° 7	Organigrama del Departamento Comercial	52
Figura N° 8	Organigrama del Departamento de finanzas	53
Figura N° 9	Organigrama del Departamento de Tecnología de la Información	55
Figura N° 10	Escalas.....	63

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA.

Hoy en día cada trabajador o colaborador de una Empresa inicia sus labores con la intención de seguir creciendo profesionalmente, incluso antes de postular analiza si en dicha Institución podrá cumplir con sus expectativas de logro y expansión profesional. Dicha realidad hace que los profesionales de ahora se encuentren en un mundo más competitivo y con la obligación de estar más capacitado ya que cuando uno más exige es porque más preparado uno se encuentra.

Muchos colaboradores al encontrarse ya laborando cierto tiempo en una empresa esperan el tan esperado ascenso o planes de incentivo o motivación que les permita un cambio ante tan rutinaria jornada laboral, para esto ellos tendrían que estar demostrando sus capacidades obtenidas o desarrolladas a lo largo de su vida laboral o capacidades que son innatas pero desarrolladas profesionalmente en su ambiente laboral. Muchos de ellos no tienen conocimiento de que es un Modelo de Administración de Línea de Carrera, el cual simplemente es el proceso que acompaña y asiste el desarrollo de los trabajadores desde que ingresan a la empresa hasta el momento que dejan de pertenecer a ella.

Ante esta realidad el nivel jerárquico de una Institución tiene que estar preparada y tener la capacidad de poder programar un modelo de desarrollo de línea de carrera, ya que ellos están en la obligación de incentivar y promover el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

Por tal motivo es que para este trabajo nos planteamos esta investigación en una Institución de prestigio y experiencia financiera de la zona norte del Perú como es la Caja Trujillo – Sede Principal, la cual cuenta con un recurso humano integro, al realizar esta investigación se pudo encontrar como resultado que se maneja un alto índice de rotación de personal, el cual no encuentra un beneficio económico satisfactorio ni oportunidades de ascenso, el personal se encuentra desmotivado en cuanto a conocimiento y posibilidades de cambio de puesto, ya que no cuentan con un programa de capacitaciones programadas y a la vez no tienen información de un modelo de administración corporativa de líneas de carrera donde sus trabajadores se sientan motivados y puedan crecer profesionalmente y puedan tomar conciencia de sus potencialidades y posibilidades de desarrollo o línea de carrera.

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Sera viable la implementación de un diseño de modelo de Administración corporativa de líneas de carrera para la Caja Trujillo – Sede Principal -2015?

1.3 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Para el presente estudio encontramos como antecedentes del problema las siguientes tesis y libros anunciados a continuación:

Enrique Louffat (2012) - ADMINISTRACIÓN DE CARRERAS

Muchas empresas afrontan dificultades en el momento de determinar quiénes tomarán la posta de sus líderes y al decidir

quiénes asumirán las responsabilidades de los puestos clave en sus organizaciones. Esto debido a que en nuestro medio es incipiente la cultura de la planificación de procesos de líneas de carrera.

La administración de las líneas de carrera apoya el sostenimiento de los negocios a través del tiempo y representan un enfoque formal para atraer, retener y desarrollar a los profesionales de alto potencial. Es un instrumento que nos ayuda a definir los requerimientos de nuestra organización y a conocer las brechas que tenemos en relación con el liderazgo.

El hecho de determinar líneas de carrera y analizar quiénes, dentro de la organización, cuentan con potencial para desarrollarlas, nos permite esquematizar planes de formación y capacitación adecuados para ayudar a dichos profesionales a alcanzar paulatinamente los niveles requeridos. Por su parte, las líneas de carrera indican al trabajador cuál puede ser su camino dentro de la organización.

Su importancia radica en que nos permite contar con esquemas formales para cubrir vacantes futuras, determinar las líneas organizativas que brinda la empresa, analizar el desempeño y evaluar el potencial de nuestros profesionales, para tomar las medidas necesarias en nuestros planes de formación.

Karla Briceño Vásquez (2011) Universidad de las Américas de México, Escuela de Negocios departamento de Administración de Empresas.

“Factibilidad para la implementación de un sistema de planeación de carrera”

Una herramienta importante en el departamento de recursos humanos para poder obtener lo mejor de la gente es la planeación de carrera y vida del personal, esto implica saber cuáles son sus necesidades a futuro, para poder planificar una carrera profesional, poder hacer frente a las necesidades de los empleados y para que ellos se fijen metas profesionales realistas y trabajen activamente para alcanzarlas. En otras palabras, la planeación de carrera y vida permite optimizar y perfeccionar el factor del capital humano en las organizaciones para contribuir al éxito, por eso es importante que las empresas cuenten con un sistema de planeación de carrera y vida en la que los empleados necesiten sentirse parte de ellas.

Fragmento de entrevista extraída de Tesis, José Luis García Saavedra (2011) - Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Recursos Humanos.

¿Para qué sirve un plan de desarrollo y línea de carrera en una organización y cuáles son las nuevas tendencias al respecto?

El plan de desarrollo y línea de carrera de una organización sirve para planear las necesidades futuras que una empresa puede tener a nivel de talento. Es la anticipación de los movimientos naturales de una organización y cómo deberían ir calzando las piezas para que la empresa conserve su competitividad y las personas que la componen también se desarrollen dentro de la misma. Al establecer líneas de carrera para ciertas posiciones estratégicas de la empresa, los

colaboradores tienen más clara la dirección de su potencial crecimiento, si adicionalmente a estas líneas de carrera se añade un perfil definido y competencias necesarias para cada rol el proceso es aún más transparente para aquellos que aspiran un crecimiento.

Las nuevas tendencias involucran una mayor participación del colaborador, las empresas modernas comunican abiertamente las líneas de carrera disponibles y buscan generar el movimiento interno mediante convocatorias también internas para así generar nuevas oportunidades de aprendizaje para las personas. Asimismo, le permiten a cada individuo administrar su propia carrera y promueven movimiento lateral como parte del proceso de crecimiento.

¿Cuál es la metodología más recomendable para implementar un plan de desarrollo y línea de carrera en la organización?

Antes de implementar un plan de desarrollo y línea de carrera en la organización, la empresa debe tener primero un proceso serio de evaluación de desempeño, basado en objetivos específicos, medibles, alcanzables y retadores; planteados al inicio de año para cada posición. Esta definición de objetivos a su vez tiene que desprenderse de los objetivos generales que la empresa se haya planteado para ese año y según el plan estratégico de la empresa para los próximos años.

Por otro lado, es muy importante determinar al menos las competencias generales para los diferentes puestos de la empresa y así poder reclutar, evaluar, crear planes de desarrollo y promover en base a ellas.

Posteriormente las reuniones de seguimiento y las sesiones de feedback periódicas de parte de los gerentes son claves para que exista un real impacto y no sea sólo un ejercicio que se hace por cumplir.

1.4 JUSTIFICACIÓN

A.- Justificación teórica

Este proyecto de investigación se basa en la gestión humana, en el desarrollo competitivo de cada colaborador frente a las oportunidades ofrecidas en su empresa.

Cada colaborador busca en un ambiente laboral desempeñarse de la mejor forma en su puesto actual para lograr el ascenso o cambio de puesto, esto viene acompañado de una buena preparación profesional y aspiraciones personales, son dos aspectos que están ligados para poder desarrollar la línea de carrera.

Las empresas basadas en su jerárquica y modelo organizativo deberían de considerar en su plan estratégico de desarrollo un modelo de administración de línea de carrera a toda dimensión de forma equitativa, justa, técnica, sistemática y objetiva para que el colaborador pueda guiarse y mentalizarse por donde desarrollarse profesionalmente o que facultades le faltarían completar para seguir creciendo profesionalmente, es decir ayudaría como una guía y ubicación porque camino le gustaría continuar desempeñándose y completar aquellos conocimientos que aún necesita para el ascenso.

Ante la importancia de esta percepción basamos nuestra investigación para el desarrollo del presente modelo.

B.- Justificación Práctica.

Al poner en práctica un modelo de administración de línea de carrera tanto la empresa como el colaborador generaran rentabilidad y un crecimiento profesional, la organización mejorara su desempeño teniendo trabajadores mejor calificados obtendrá ventajas frente a la competencia, lo que significa un mejor posicionamiento en el mercado y el colaborador lograra a parte de su crecimiento profesional una mejor remuneración económica lo cual le permitirá una mejor calidad de vida tanto para él y para su familia.

La idea es que la empresa implemente y la haga sostenible en el tiempo como parte de su cultura empresarial.

1.5 HIPÓTESIS

Sí, es viable la implementación de un modelo de administración corporativa de líneas de carrera para la Caja Trujillo – Sede Principal - 2015.

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un modelo de administración corporativa de líneas de carrera para la Caja Trujillo – Sede Principal – 2015.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Establecer las principales áreas de las empresas con el cual vamos a elegir dónde hacer línea de carrera.
- ✓ Elaborar el modelo de administración corporativa de líneas de carrera.
- ✓ Diseñar y graficar las posibles líneas de carrera; así mismo establecer las estructuras, etapas, indicadores y herramientas que permitirán desarrollar modelo de administración corporativa de líneas de carreras

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

Los aspectos teóricos que sirven de base para la presente investigación se sustentan en los planteamientos desarrollados por Loufatt (2011) los cuales desarrollamos a continuación:

2.1 MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE LINEA DE CARRERA

La administración de carrera es el proceso que acompaña y asiste el desarrollo de los trabajadores desde que ingresan a la empresa hasta el momento que dejan de pertenecer a ella, esto significa que hay una relación intrínseca entre la administración de carrera y el colaborador basándose en el área de administración del potencial humano, como consecuencia directa de ello se busca que los trabajadores tanto quienes administran como son administrados, se desarrollen integralmente en sus dimensiones espiritual, inicial y fisiológica.

La administración de carreras puede impulsar el desarrollo sustentable del potencial humano, ya que participa y esta interrelacionada con los diversos elementos necesarios para una administración eficiente: disciplinas, indicadores, procesos y dimensiones de la persona.

2.2 PLANEAMIENTO CORPORATIVO DEL MODELO DE LINEA DE CARRERA.

El planeamiento estratégico resulta esencial en todo sistema corporativo de carreras, si partimos de la premisa que toda empresa establece y desarrolla sus core – competencias o competencias organizacionales centrales (actividades generadoras de valor en la empresa que por ser diferenciadoras en el mercado, se convierten en fuentes de ventajas competitivas), se puede deducir que también todos

sus funcionarios deban desarrollar competencias personales que les den sustento a dichas core – competencias, independientemente de que funciones desarrolle el trabajador y de qué nivel jerárquico ocupe, es necesario armonizar su contribución con el todo corporativo.

La empresa debe considerar el desarrollo de la carrera profesional de sus funciones como una estrategia clave si pretende sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo y global.

2.3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INDIVIDUAL DE CARRERA

Es un proceso analítico que puede ser empleado por toda persona interesada en delinear de forma coherente, sistemática e integrada su posible carrera. Este proceso, como todo planeamiento estratégico, consta de las conocidas fases de formulación de misión, visión, establecimiento de objetivos, análisis de amenazas y oportunidades de mercado de fortalezas y debilidades y finalmente elaboración de estrategias.

2.4 VENTAJA COMPETITIVA DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN CORPORATIVA DE LÍNEA DE CARRERA

Hoy en día este mundo globalizado y competitivo contar con un modelo de administración de línea de carrera sería beneficioso tanto para el colaborador como para la institución.

Antes de determinar y tomar la decisión de implementar este modelo en la organización es necesario saber y reconocer quienes somos y hacia donde pretendemos llegar y como el

colaborador se percibe dentro de ella y si ve una proyección laboral corto o largo plazo.

La empresa al aplicar este modelo lograra un mayor posicionamiento y rentabilidad generado por un recurso humano altamente calificado y competitivo, lo cual lograra la retención de sus colaboradores evitando la rotación y generar mayor estabilidad laboral.

2.5 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE CARRERAS

Esta postura se traduce en un proceso lógico e integrado de desarrollo de carrera. La persona sabe lo que quiere ser y obtener y establece los pasos necesarios que la conduzcan a su objetivo, aquí predomina la idea de defender las convicciones y aspiraciones de carrera, obviamente, subyace el compromiso con un continuo mejoramiento de las competencias personales.

¿Hacia dónde se dirigen las Carreras? Carreras Sin Fronteras ni Límites.

En los últimos años venimos asistiendo a un loable espíritu empresarial que busca modernizarse y desarrollarse rumbo a la sustentabilidad de los negocios en este caso Simonsen (2010) destaca algunos cambios en la naturaleza del trabajo: mercados competitivos globales, organizaciones en continuo aprendizaje, burocracia en proceso de extinción, sistemas flexibles de producción.

En la visión tradicional, la estabilidad laboral y las estructuras organizacionales piramidales – verticales ofrecían por lo menos en teoría, posibles caminos para que el trabajador ascendiera hacia la cúspide de su carrea.

2.6 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Esta permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Por ello se convierte en una actividad altamente prioritaria.

Propósitos:

- Utilizar todos estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, al fin de alcanzar las metas de la organización.
- Anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra.
- Proporcionar mayores oportunidades de empleo a las mujeres, a las minorías y a los discapacitados.
- Organizar los programas de capacitación de empleados.

Ventajas:

- Mejorar la utilización de recursos humanos
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización
- Economizar en las contrataciones
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos
- Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

Podemos considerar la planificación de personal como el conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo

determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su costo

2.7 DESARROLLO DE LA PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS

La planeación estratégica antecede a la planeación de recursos humanos, y es el proceso por el cual la alta dirección determina los propósitos y objetivos globales y la forma en que deben alcanzarse. La planeación de recursos humanos tiene una importancia vital porque los principales desafíos para implantar estrategias se relacionan con los aspectos de recursos humanos, y de manera más precisa con la estabilización de la fuerza de trabajo para facilitar la implantación de las estrategias corporativas. La planeación de recursos humanos significa acoplar la oferta interna y externa de gente con las vacantes que se anticipan en la organización en un período específico de tiempo.

Esto supone, por una parte, atender a las necesidades de mano de obra que tiene la empresa y que se manifiestan en los puestos de trabajo que exigen unas ciertas cualidades en las personas que los han de ocupar y, por otra parte, se toma también en consideración la capacidad de las personas porque, cuanto más se acierte en encontrar la persona que más se adapte a las exigencias del puesto de trabajo, más satisfacción encontrará en el trabajo y mejor se realizará en su actividad.

2.8 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planificación de personal desde un punto de vista general tratará de asegurar cuantitativamente y cualitativamente (personal obrero directo e indirecto, administrativo, cuadros

medios y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la empresa.

Es conveniente que, al elaborar las visiones, no solamente se estudien bajo un enfoque optimista de desarrollo, sino que también se analice la posibilidad de una contracción económica que obligue a tomar medidas restrictivas. Las previsiones deben abarcar todas las posibilidades que pueden producirse. Su conveniente flexibilidad permitirá ir tomando las medidas necesarias en cada momento para cada circunstancia. Amplitud y flexibilidad son, pues dos de sus características esenciales.

Desde el punto de vista individual, la planificación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación en orden a dicha posición.

La sistemática a utilizar para planificar el desarrollo del personal, individualmente considerado, a fin de insertarlo formado y promocionado en los planes generales de la empresa comprende el estudio de la estructura de la misma como punto de partida, el estudio y trazado del organigrama a medio y largo plazo, la valoración o estimación de los hombres que forman la plantilla, es decir, lo que se llama un inventario del potencial humano, política de sustitutos o reemplazos, planificación salarial, planificación de la formación y selección y el estudio de los puestos de trabajo

2.9 VENTAJAS DEL CAMBIO DE PUESTO

Muchas empresas establecen ciertas rotaciones de personal para que cada uno pueda experimentar cómo se trabaja en el resto de departamentos de la misma. No se trata exactamente

de hacer el trabajo que hace otra persona, ya que en muchas ocasiones nos faltarán conocimientos, destrezas, etc. Más bien se trata de acompañar a esta persona en su **día a día** para comprobar las dificultades a las que se enfrenta en su puesto de trabajo, tanto a nivel externo, con los clientes, como en su relación con otros departamentos de la empresa.

Hay determinadas cuestiones que es difícil mejorar si no nos hemos puesto antes en situación. Podemos ver cómo la información que pasa de un departamento a otro condiciona el trabajo que genera si va en un formato u otro, si no se pasa en los tiempos adecuados, etc. Tal vez para nosotros entregar una baja laboral que hemos sufrido un día u otro sea igual, pero quizás para el departamento de recursos humanos les condiciona mucho su trabajo.

De esta forma, si hemos pasado una semana trabajando codo con codo con recursos humanos, somos capaces de comprender el sentido que tiene las peticiones de entregar en tiempo y forma los documentos que nos solicitan y cómo un pequeño retraso o un documento que no tiene el formato adecuado puede suponer una serie de gestiones extras que de otra manera no sería necesario realizar.

A la vez tenemos un mejor conocimiento de las distintas áreas de nuestra empresa y podemos ver qué podemos hacer desde nuestro puesto de trabajo para hacer más sencillo el de los demás, no sólo a nivel laboral, sino también de organización o en los pequeños detalles que marcan el día a día y que van a condicionar nuestra productividad global.

3. MARCO CONCEPTUAL

Conceptos básicos:

- **Estructura organizacional:** A lo largo de la historia del diseño organizacional han surgido distintas formas de departamentalización. según la dinámica de las organizaciones, esto permite establecer los niveles jerárquicos, así como sus niveles de autoridad, responsabilidad, y coordinación como los roles para cada departamento o unidad orgánica.
- **Modelo:** Ofrece la posibilidad de crecimiento vertical u horizontal en el desarrollo organizacional de la empresa.
- **Estructura de carreras:** Se refiere a las posibles rutas que un trabajador puede recorrer en una organización. Para la organización, la importancia de diseñar una estructura de carrera es que ofrece al trabajador la oportunidad de elegir las opciones en las cuales desarrollar sus competencias y potencialidades, al mismo tiempo que logra la convergencia de las expectativas de sus recursos humanos con los objetivos institucionales.
- **Motivación:** Está ligado aquellas variables que contribuyen a que el trabajador se sienta cómodo y valorizado lo que fomentara su compromiso firme con la empresa.
- **Liderazgo:** Es la capacidad de los funcionarios de influir positivamente en el enriquecimiento profesional de los trabajadores de la empresa. El liderazgo formal es el que se sustenta en el nombramiento oficial otorgado por elección interna: propietarios de la empresa privada o autoridades pertinentes.

CAPÍTULO III:

MATERIAL Y

PROCEDIMIENTOS

3.1 MATERIAL

3.1.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

Está conformada por todas las áreas, unidades que forman parte de la estructura organizacional de la Caja Trujillo – Sede Principal – 2015 (incluida RRHH sede el Recreo).

Dada la naturaleza de la presente investigación la muestra de estudio es la misma población a la que hemos hecho referencia.

Población – Caja Trujillo – Sede Principal y RRHH (EL Recreo)	
Recurso Humano	
RRHH	19
Finanzas	14
Comercial	16
Operaciones	16
Tecnología de la Información	10
TOTAL	75

Fuente: Caja Trujillo Julio 2015

3.1.2. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis lo constituye el área de recursos humanos ya que forma parte de la estructura organizacional de la Caja Trujillo – Sede Principal – 2015.

3.1.3. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para extraer información se usaron:

- **Fuentes Primarias:** Estuvo constituido por el jefe de personal, funcionarios y trabajadores relacionados

con el área de la caja Trujillo – Sede Principal-2015 de quienes se obtuvo información a través de la entrevista que se les aplicó.

- **Fuentes Secundarias:** se utilizó estudios e información que se obtuvo del reglamento interno, MOF, ROF, cuadro de asignación de personal y memoria institucional de la Caja Trujillo – Sede Principal - 2015, así mismo los libros, organigramas actuales, revista especializadas, antecedentes de tesis enfocadas en el tema.

3.1.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- **Técnica de investigación: Entrevista**

Instrumento de investigación: GUÍA DE ENTREVISTA, nos permitió ordenar, secuenciar la entrevista que se le hizo al jefe, funcionarios y trabajadores de la Caja Trujillo – Sede Principal - 2015

- **Técnica de investigación: Análisis Documental**

Instrumento de investigación: FICHA RESUMEN, nos permitió ordenar los resultados obtenidos de las fuentes secundarias.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	
TECNICA	INSTRUMENTO
Entrevista	Guía de entrevista
Análisis Documental	Ficha resumen

3.2. PROCEDIMIENTOS

3.2.1. TIPO DE ESTUDIO:

- De acuerdo al fin, nuestra investigación es Aplicada
- De acuerdo a la técnica, es descriptiva.

3.2.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó el diseño pre experimental, cuyo esquema es el siguiente:



Dónde:

M: Muestra

O1: Observación 1 de la muestra (pre experimental)

O2 : Observación 2 de la muestra (post experimental)

3.2.3. VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

- **La Variable considerada para la presente investigación es:**

Viabilidad de un Modelo de administración corporativa de Líneas de carrera para la Caja Trujillo – Sede principal – 2015, por lo tanto, hemos considerado una sola variable ya que el estudio está orientado a hacer el diagnóstico de la variable señalada.

Tabla N°1 Variables y Operacionalización de Variables

PROBLEMA	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	RECOLECCIÓN DE DATOS
<p>¿Será viable la implementación de un modelo de Administración corporativa de líneas de carrera para la Caja Trujillo – Sede Principal - 2015?</p>	<p>Sí, es viable la implementación de un modelo de administración corporativa de líneas de carrera para la Caja Trujillo – Sede Principal - 2015.</p>	<p>Modelo de Administración Corporativa de líneas de carrera para la Caja Trujillo – sede principal – 2015</p>	<p>-Planeamiento corporativo de carreras.</p> <p>- Organización corporativa de carreras</p>	<p>- Frecuencia - Planes (cada año)</p> <p>- Estructura de carrera - Capacitaciones a trabajadores sobre estructura en red, paralela, lineal y en Y</p>	<p>Guía de Entrevista Análisis Documental</p>
			<p>-Dirección corporativa de carreras.</p> <p>- Control corporativo de carreras.</p>	<p>- Etapa de carrera Evaluación de desempeño a trabajadores.</p>	<p>Guía de entrevista Análisis Documental</p>

PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS

Los datos fueron procesados utilizando los programas Excel, Word y se presentan en cuadros, gráficos, esquemas, organigrama con frecuencia simple y porcentual. Para el análisis de los datos se hizo uso de la estadística descriptiva.

CAPÍTULO IV:
ASPECTOS PRINCIPALES DE
LA EMPRESA

CAJA TRUJILLO

4.1 HISTORIA

Han pasado más de 30 años desde que iniciamos nuestras operaciones con el claro objetivo de atender a los pequeños y medianos empresarios facilitándoles el acceso a créditos, y sirviéndoles de apoyo para poder hacer empresa en nuestro país. Como entidad micro financiera, Caja Trujillo fue fundada el 19 de octubre de 1982, pero el 12 de noviembre de 1984 iniciamos formalmente nuestras operaciones.

Desde entonces, un largo trecho hemos recorrido. El camino no ha sido nada fácil, pero tenemos la satisfacción de decir con orgullo que estamos creciendo con el paso del tiempo. Ese crecimiento ha ido de la mano de nuestros clientes, nuestra razón de ser. Es reconfortante mirar hacia atrás y ver con orgullo cómo nuestros clientes han ganado la batalla a la adversidad y ahora son empresarios exitosos.

Durante estos 30 años, Caja Trujillo ha colaborado con el crecimiento micro empresarial de miles de sus clientes, logrando consolidarse como una institución orientada al apoyo crediticio a las PYME. En estos años, no sólo hemos sido testigo del crecimiento de nuestros clientes, sino que también hemos sabido extendernos en diversas provincias del país, con el único objetivo de estar cerca de nuestros clientes, brindándoles el mejor servicio y ofreciéndoles productos de acuerdo a sus necesidades.

4.1.1 Quiénes somos

Caja Trujillo ha sabido ganarse la confianza de sus miles de clientes, esforzándose siempre por brindarles las mejores oportunidades para que puedan desarrollarse y alcanzar el éxito y convertirse en prósperos empresarios.

En este sentido el compromiso asumido por Caja Trujillo con los emprendedores del país es respaldado por la Junta General de Accionistas, que vela siempre por esta entidad dedicada a las micro finanzas cumpla su misión de apoyar a la micro empresa, al informal, a las familias de escasos recursos y a los que no tienen acceso a un sistema financiero exigente.

Caja Trujillo cuenta con un equipo humano integró y con una tecnología crediticia acorde al mercado en el que se desarrolla. En el 2013 ha logrado superar obstáculos y romper barreras.

4.1.2 Misión

Brindamos soluciones financieras integrales en forma rápida y oportuna, mejorando la calidad de vida de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo económico y social del país.

4.1.3 Visión

Ser la mejor institución micro financiera ágil y confiable en la generación de valor para nuestros clientes, colaboradores y accionistas.

4.1.4 Nuestros valores

- Satisfacción de nuestros clientes.
- Compromiso con el desarrollo de nuestros colaboradores.
- Orientación a resultados, con liderazgo y trabajo en equipo.
- Respeto, integridad y honradez.
- Innovación y calidad continúa.

4.1.5 Nuestra Sede Principal:

Jr. Pizarro # 460 Trujillo.

4.1.6 Cuadros estadísticos de la Caja Trujillo – Sede Principal - 2015

**Tabla N° 2 Balance General Caja Trujillo – al 31 de Julio
2015**

Activo	CMAC Trujillo		
	MN	ME	TOTAL
DISPONIBLE	225 474	76 402	301 876
Caja	39 737	7 636	47 372
Bancos y Corresponsales	184 124	45 215	229 339
Canje	1 071	17	1 088
Otros	542	23 535	24 077
FONDOS INTERBANCARIOS	-	-	-
INVERSIONES NETAS DE PROVISIONES	139 887	43 043	182 930
Inversiones a Valor Razonable con Cambios en Resultados	-	-	-
Inversiones Disponibles para la Venta	136 975	43 043	180 017
Inversiones a Vencimiento	-	-	-
Inversiones en Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	2 913	-	2 913
Provisiones	-	-	-
CRÉDITOS NETOS DE PROVISIONES Y DE INGRESOS NO DEVENGADOS	1 184 368	24 537	1 208 905
Vigentes*	1 200 012	24 847	1 224 860
Descuentos	-	-	-
Factoring	-	-	-
Préstamos	1 038 787	6 899	1 045 686
Arrendamiento Financiero	5 990	1 337	7 327
Hipotecarios para Vivienda	144 235	16 612	160 847
Créditos por Liquidar	-	-	-
Otros	11 000	-	11 000
Refinanciados y Reestructurados*	25 300	629	25 929
Atrasados*	97 778	3 388	101 165
Vencidos	42 432	625	43 057
En Cobranza Judicial	55 346	2 762	58 108
Provisiones	(138 025)	(4 321)	(142 346)
Intereses y Comisiones no Devengados	(696)	(7)	(703)
CUENTAS POR COBRAR NETAS DE PROVISIONES	21 607	10 773	32 380
RENDIMIENTOS POR COBRAR	22 879	1 185	24 064
Disponibles	1 762	909	2 671
Fondos Interbancarios	-	-	-
Inversiones	-	-	-
Créditos	20 992	187	21 179
Cuentas por Cobrar	125	89	214
BIENES REALIZABLES, RECIBIDOS EN PAGO Y ADJUDICADOS NETOS	4 910	-	4 910
INMUEBLE, MOBILIARIO Y EQUIPO NETO	21 632	-	21 632
OTROS ACTIVOS	31 799	10	31 809
TOTAL ACTIVO	1 652 557	155 950	1 808 507

Pasivo	CMAC Trujillo		
	MN	ME	TOTAL
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	1 156 862	109 117	1 265 979
Depósitos a la Vista	-	-	-
Depósitos de Ahorro	226 358	31 222	257 580
Depósitos a Plazo	902 426	76 158	978 584
Certificados Bancarios y de Depósitos	-	-	-
Cuentas a Plazo	709 051	58 195	767 246
C.T.S.	193 374	17 964	211 338
Otros	-	-	-
Depósitos Restringidos	25 852	1 706	27 558
Otras Obligaciones	2 227	31	2 257
A la Vista	2 227	31	2 257
Relacionadas con Inversiones	-	-	-
DEPÓSITOS DEL SISTEMA FINANCIERO Y ORGANISMOS INTERNACIONALES	77 115	14 368	91 483
Depósitos de Ahorro	3 704	11	3 716
Depósitos a Plazo	73 411	14 356	87 767
FONDOS INTERBANCARIOS	-	-	-
ADEUDOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS	27 904	30 318	58 222
Instituciones del País	27 904	5 447	33 351
Instituciones del Exterior y Organismos Internacionales	-	24 871	24 871
OBLIGACIONES EN CIRCULACIÓN NO SUBORDINADAS	-	-	-
Bonos de Arrendamiento Financiero	-	-	-
Instrumentos Hipotecarios	-	-	-
Otros Instrumentos de Deuda	-	-	-
CUENTAS POR PAGAR	6 520	1 431	7 952
INTERESES Y OTROS GASTOS POR PAGAR	20 327	199	20 526
Obligaciones con el Público	19 915	147	20 063
Depósitos del Sistema Financiero y Organismos Internacionales	411	52	463
Fondos Interbancarios	-	-	-
Adeudos y Obligaciones Financieras	-	-	-
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	-	-	-
Cuentas por Pagar	-	-	-
OTROS PASIVOS	8 744	928	9 672
PROVISIONES	7 613	2	7 615
Créditos Indirectos	41	1	42
Otras Provisiones	7 572	1	7 574
OBLIGACIONES EN CIRCULACIÓN SUBORDINADAS ^{1/}	-	-	-
TOTAL PASIVO	1 305 085	156 363	1 461 448
PATRIMONIO	347 059	-	347 059

Fuente SBS Julio 2015

**Tabla N° 3 Estado de Ganancias y Pérdidas de la Caja Trujillo
al 31 de Julio 2015**

	CMAC Trujillo		
	MN	ME	TOTAL
INGRESOS FINANCIEROS	177 013	5 216	182 229
Disponible	4 873	443	5 315
Fondos Interbancarios	-	-	-
Inversiones	3 020	505	3 525
Créditos Directos	169 110	2 636	171 746
Ganancias por Valorización de Inversiones	10	1 632	1 642
Ganancias por Inversiones en Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	-	-	-
Diferencia de Cambio	-	-	-
Ganancias en Productos Financieros Derivados	-	-	-
Otros	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS	35 996	2 577	38 573
Obligaciones con el Público	29 835	346	30 181
Depósitos del Sistema Financiero y Organismos Financieros Internacionales	1 891	63	1 953
Fondos Interbancarios	-	-	-
Adeudos y Obligaciones Financieras	944	1 073	2 017
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	-	-	-
Obligaciones en Circulación Subordinadas	-	-	-
Pérdida por Valorización de Inversiones	-	-	-
Pérdida por Inversiones en Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	-	-	-
Primas al Fondo de Seguro de Depósitos	3 326	-	3 326
Diferencia de Cambio	-	1 095	1 095
Pérdidas en Productos Financieros Derivados	-	-	-
Otros	-	-	-
MARGEN FINANCIERO BRUTO	141 018	2 638	143 656
PROVISIONES PARA CRÉDITOS DIRECTOS	34 331	268	34 599
MARGEN FINANCIERO NETO	106 687	2 371	109 057
INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	8 749	660	9 409
Cuentas por Cobrar	412	317	730
Créditos Indirectos	296	14	309
Fideicomisos y Comisiones de Confianza	-	-	-
Ingresos Diversos	8 041	329	8 370
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	688	52	740
Cuentas por Pagar	-	-	-
Créditos Indirectos	4	0	4
Fideicomisos y Comisiones de Confianza	-	-	-
Gastos Diversos	684	52	736

MARGEN OPERACIONAL	114 748	2 979	117 727
GASTOS ADMINISTRATIVOS	86 143	0	86 143
Personal	50 663	-	50 663
Directorio	213	-	213
Servicios Recibidos de Terceros	34 017	-	34 017
Impuestos y Contribuciones	1 249	0	1 249
MARGEN OPERACIONAL NETO	28 605	2 979	31 584
PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	6 003	()	6 003
Provisiones para Créditos Indirectos	(38)	()	(38)
Provisiones por Pérdida por Deterioro de Inversiones	-	-	-
Provisiones para Incobrabilidad de Cuentas por Cobrar	(5)	-	(5)
Provisiones para Bienes Realizados, Recidos en Pago y Adjudicados	732	-	732
Otras Provisiones	869	-	869
Depreciación	2 745	-	2 745
Amortización	1 700	-	1 700
OTROS INGRESOS Y GASTOS	267	(15)	253
RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	22 870	2 964	25 834
IMPUESTO A LA RENTA	7 407	-	7 407
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	15 462	2 964	18 427

Tipo de Cambio Contable: S/. 3.189

Fuente SBS Julio 2015

4.1.7 Organigrama Caja Trujillo – Sede Principal -2015

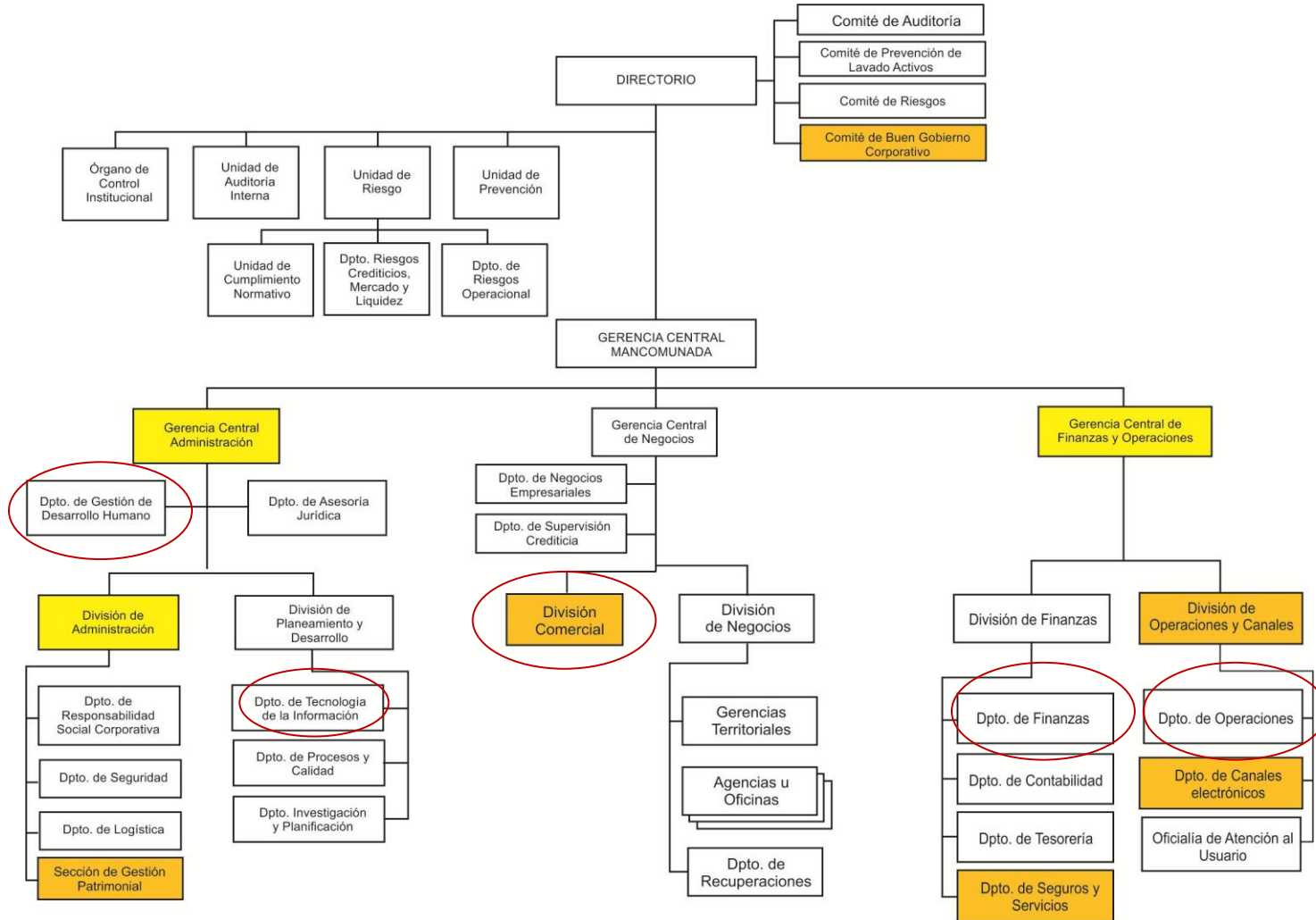


Figura Nº 01

Fuente: Caja Trujillo
Elaboración: pro pia

CAPÍTULO V:

**PRESENTACIÓN DEL MODELO DE
ADMINISTRACIÓN CORPORATIVA DE LINEAS
DE CARRERA PARA LA CAJA TRUJILLO –
SEDE PRINCIPAL – 2015**

5.1 PRESENTACIÓN DEL MODELO

A continuación, presentamos los resultados de la presente investigación, los cuales han sido ordenados en función a los objetivos establecidos:

5.1.1 Diseñar un modelo de administración corporativa de líneas de carrera para la Caja Trujillo – Sede Principal – 2015.

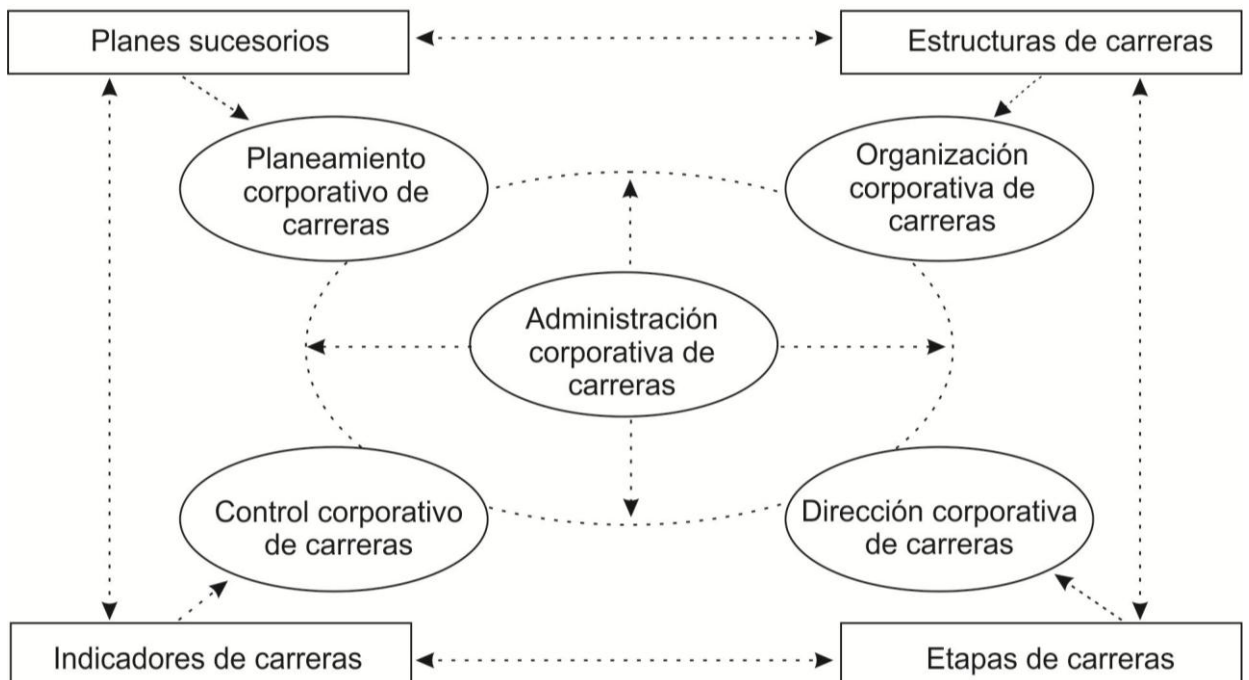


Figura Nº 2 Administración Corporativa de Carreras

Para empezar el modelo de Administración de línea de carrera es necesario entender que nos basaremos en el punto de vista de la empresa para demostrar su viabilidad

En la primera etapa está el de Planeamiento Corporativo de Carreras el cual su esencia radica en

conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización partiendo como premisa entender la misión, visión y objetivos planteados para el cumplimiento de la meta planteada.

La empresa debe considerar el desarrollo de la carrera profesional de sus trabajadores como una estrategia clave si pretende sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo y global.

Al conocer cuáles son sus competencias organizacionales podrá plantearse implementar un plan Corporativo de carreras.

5.1.2 Establecer los criterios bases para el planeamiento corporativo de carreras

el planeamiento de carrera es una técnica que coordina y explícita el desarrollo y los movimientos de personal para el futuro. La gestión de planes de carrera debe ser elaborada del modo más objetivo posible, evitando favoritismos. Existen criterios:

Criterio de promoción, con padrones sucesorios de promoción basados en:

- a) **Tiempo de servicio**, referido a la antigüedad en el desempeño de funciones dentro de la empresa.
- b) **Mérito de desempeño**, referido al nivel de eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus funciones.

Criterios de abertura, como padrones sucesorios de promoción basados en:

- a) **Carrera cerrada**, cuando la previsión futura de vacantes o posiciones se da en número limitado, pre-establecido. Surge, así, el concepto de vacantes o claros a ser ocupados, solamente si el titular se jubila o retira;
- b) **Carrera abierta**, en las cuales no existen límites predefinidos para el número de ascensos en cada cargo, basta con haber obtenido los requisitos necesarios.

Criterio de entradas, que se refiere al tipo de reclutamiento/selección a ser ejecutado:

- a) **Entrada única**, representada por reclutamiento externo para ocupar un cargo inicial, en nivel jerárquico inferior. Ejemplo: en la carrera militar para ser general se debe comenzar por ser teniente:
- b) **Entrada múltiple**, representada por reclutamiento externo para ocupar vacantes de posiciones en cualquier nivel. Ejemplo: para contratarse a un gerente general (cargo de confianza) no es necesario que este haya trabajado en la empresa toda su vida.

Criterio de tiempo, relacionado a los posibles intervalos de tiempo de permanencia y/o promoción que sucederían:

- a) **Tiempo periódico**, relacionado a las fechas previstas con la debida antecedencia de programación. Ejemplo: cada tres años se puede concursar para ser promovido a la categoría superior;

5.1.3 Establecer las principales áreas de las empresas con el cual vamos a elegir dónde hacer línea de carrera.

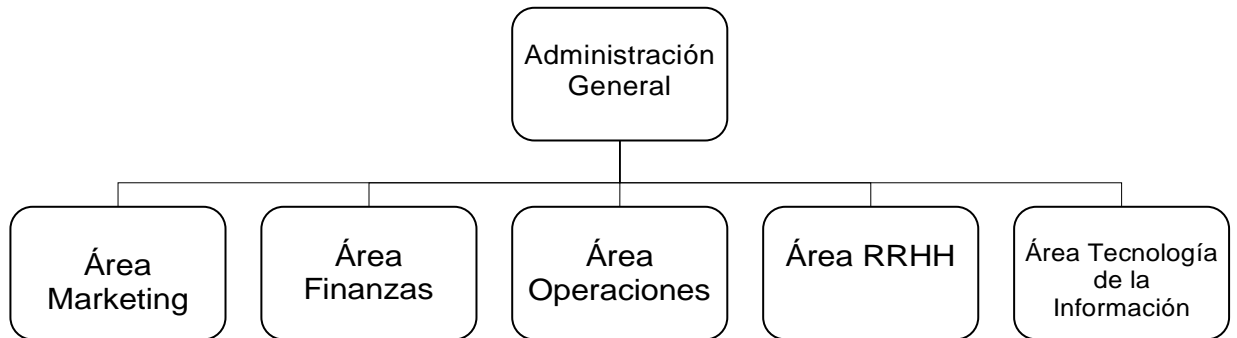


Figura N° 3 Áreas de la empresa

5.1.4 Diseñar y graficar las estructuras posibles del modelo de administración corporativa de líneas de carrera.

El Diseño de la Estructura de Carrera, se refiere a las posibles “rutas” que un trabajador puede caminar en una organización, para desarrollar su carrera dentro de ella, o como dice BETHELL- FOX in MITRANI, DALZIEL & SUÁREZ (s/f: 47) “el mapa de carreteras que conecta los distintos puestos de trabajo que se pueden encadenar durante el ciclo de vida profesional de las personas en determinada empresa”. En el análisis realizado por DUTRA (1996: 81-98) existen algunos tipos básicos de estructuras de carreras:

- **Estructura en línea**, cuando la institución ofrece una única dirección que puede ser seguida en una secuencia, no existiendo otras alternativas o caminos. El trabajador debe pasar por una serie de

niveles o grados. Ejemplo típico podría ser el de una empresa consultora en informática

Gerente de Sistemas
Subgerente de Sistemas
Analista Master de Sistemas
Analista Senior de Sistemas
Analista Junior de Sistemas

- **Estructuras paralelas**, cuando el trabajador puede escalar una secuencia de posiciones siguiendo diferentes caminos o direcciones, sean de naturaleza gerencial, profesional o técnica pero donde en ningún momento puede haber cruces de especialidades.

En este modelo prima el criterio de especialización. Ejemplo de este modelo podría ser una empresa típicamente funcional donde se proponen estructuras de carreras en la especialidad de marketing, en la especialidad de finanzas, en la especialidad de RH.

Gerente de Finanzas	Gerente de Marketing	Gerente de RR.HH.	Gerente de Operaciones
Subgerente de Finanzas	Subgerente de Marketing	Subgerente de RR.HH.	Subgerente de Operaciones
Analista Master de Finanzas	Analista Master de Marketing	Analista Master de RR.HH.	Analista Master de Operaciones
Analista Sénior de Finanzas	Analista Senior de Marketing	Analista Senior de RR.HH.	Analista Sénior de Operaciones
Analista Júnior de Finanzas	Analista Junior de Marketing	Analista Junior de RR.HH.	Analista Júnior de Operaciones

- **Estructura en red**, cuando el trabajador puede escalar una secuencia de posiciones siguiendo diferentes caminos o direcciones, sean de naturaleza gerencial, profesional o técnica, permitiéndose el cruce de especialidades. En este modelo prima el criterio de polifuncionalidad. Ejemplo de este modelo podría ser una empresa típicamente funcional donde se proponen estructuras de carreras en la especialidad de marketing, en la especialidad de finanzas, en la especialidad de RR.HH., etc., y en donde en cada categoría o nivel de carrera se puede emigrar de un área de especialización a otra.

		Gerente de RR.HH.	
			Subgerente de Operaciones
	Analista Master de Marketing		
Analista Senior de Finanzas			
Analista Junior de Finanzas			

- **Estructura en forma de Y**, cuando la estructura indica que en los primeros niveles de categorías todos siguen la misma ruta (base), pero a partir del tercer nivel, deben optar por el área profesional-técnica (brazo técnico) o por la gerencial (brazo gerencial). Tanto el brazo relativo al área técnica como el de gestión tienen las mismas políticas de remuneración y beneficios, pero no necesariamente conteniendo el mismo número de grados jerárquicos. Ejemplo de este modelo es una institución dedicada a investigaciones.

Gerente Administrativo			Gerente de Investigaciones
Subgerente Administrativo			Subgerente de Investigaciones
	Analista Master Administrativo	Analista Master de Investigaciones	
Analista Senior			
Analista Junior			

5.1.5 Establecer las etapas claves del modelo de administración corporativa de líneas de carrera.

Un aspecto clave a ser considerado, se refiere a que el proceso de desarrollo debe ser realizado en diversas etapas o períodos, en las cuales la carrera del trabajador y la organización como un todo sufren presiones externas e internas que muchas veces influyen las relaciones de trabajo. Tomando como referencia a algunos autores, entre ellos HALL (1976), SCHEIN (1978) y DERR (1986) y adaptando sus propuestas respectivas, intentamos establecer las características de las diversas etapas de

desarrollo de carreras, es decir, entrada-inicio, crecimiento, madurez y retiro o abandono.

- **Etapas de Entrada o Inicio:** Caracterizada por el ingreso del nuevo trabajador en una organización, cuando surgen muchas expectativas sobre lo que él y la organización desean mutuamente. En ese sentido, se cita el término “contrato psicológico”, propuesto por SCLIEIN (1978: 120).

Significando el equilibrio entre aquello que el trabajador puede ofrecer a la organización y lo que espera recibir de ella, como contrapartida.

Tal contrato no es formalizado en documento alguno, sino que tienen un compromiso de valor implícito, con base en la mutua confianza y la buena voluntad. Entre las principales expectativas consideradas de importancia por HALL (1976: 65-66) para los trabajadores y la organización, en la oportunidad de una nueva contratación, se encuentran:

Para los trabajadores en relación al primer empleo:

Oportunidades para promociones, status social y prestigio, responsabilidades, cambios y emprendimientos desafiantes, oportunidades para ser creativo, salario elevado, estabilidad y seguridad futura, oportunidades de liderazgo, dirección y soporte psicológico de la organización.

Para la organización en relación al nuevo funcionario:

Competencia, para detectar problemas en el trabajo y su posible solución, capacidad para aceptar la realidad

organizacional, lealtad y compromiso con las metas y valores organizacionales, capacidad para crecer (alto potencial), capacidad de integración.

- **Etapas de crecimiento:** Etapa en la cual el nuevo trabajador se va convirtiendo en un “miembro nato” aceptado y adoptado por los colegas, al haber sido aprobado en los exámenes y pruebas -formales e informales- a los que fue sometido, y ya se considera entonces que merece formar parte de la organización (socialización). SCHEIN (1978: 113-119) presenta algunos aspectos que simbolizan tal aceptación organizacional cuando el trabajador:

- Recibe evaluación positiva de su desempeño, de modo formal e informal.
- Recibe aumento salarial.
- Es designado para nuevos trabajos.
- Tiene méritos para conocer y compartir **secretos** organizacionales.
- Toma conocimiento de los principales eventos históricos de la organización.
- Participa de los ritos de la organización.
- Recibe promociones.

Así, el crecimiento del trabajador es básicamente percibido en dos aspectos. El técnico, referido al conocimiento profesional; y el cultural, referente a la asimilación de valores organizacionales. Tales factores permiten a la organización identificar y valorar a sus trabajadores de alto potencial, conduciéndolos para los entrenamientos y proporcionándole privilegios especiales, siendo que

sus carreras tienen evidente inclinación para el suceso.

- **Etapa de madurez:** constituye un período de tranquilidad, de alta productividad y de grande satisfacción personal. No obstante tal patrón, pueden surgir problemas con la “crisis de la media-edad” como fue denominada por JAQUE, citado por HALL (1976: 80): fuertes cambios de orden biológico o psicológico pueden aparecer, afectando el sentido original de la carrera. Se pueden formular cuestionamientos sobre cómo enfrentar el futuro y los cambios en el mundo. Se analiza el grado de efectividad de lo que fue propuesto al inicio de la carrera. Ante esa situación es necesario combatir tal stress emocional por la adopción de algunas medidas como las que propuso HALL (1976: 85-86):
 - Esclarecimiento sobre nuevas ideas y habilidades y como son empleadas en el trabajo diario.
 - Aprendizaje sobre aspectos psicológicos y cambios que ocurren en esa etapa de madurez de carrera, en el sentido de reducir ansiedades e inseguridades, reexaminar valores y metas de vida y si fuese necesario, reformular el planeamiento de vida y de carrera.
 - Reciclaje, para entrenar empleados nuevos o jóvenes y antiguos.
 - Nueva capacitación en tecnología de punta y tendencias modernas en las organizaciones, rompiendo paradigmas tradicionales y conocimientos obsoletos.

- **Etapa de Retiro:** período caracterizado por la salida del trabajador de su centro de trabajo, lo que puede ser analizado sobre dos puntos de vista: por un lado, abandono por iniciativa propia, en búsqueda de nuevas opciones de carrera o de otro lado, ser removido por la organización. En otras palabras, el retiro de la organización se puede dar por la actitud de auto-renuncia del propio trabajador, tipo “ya cumplí mi ciclo”; o de otro lado, por política de despido de la organización, debido a reestructuración organizacional, renovación de cuadros, etc.

5.1.6 Indicadores de control del modelo corporativo de líneas de carrera

Algunos indicadores de los procesos de recursos humanos pueden servir de referencia para ser aplicados en la administración de líneas de carrera.

El empleo de indicadores ayudaría a lograr una mejor conceptualización de la generación de valor que el potencial humano puede aportar a la sustentabilidad de la empresa, en cumplimiento de sus lineamientos estratégico de base.

Para lograr el control y aceptación del modelo a aplicar es conveniente implementar y desarrollar un indicador que nos de cómo resultado la viabilidad del modelo de línea de carrera.

Por lo estudiado se implementarán herramientas que ayudarán a la mejora y expansión del modelo a aplicar. Las herramientas están definidas en base a la colaboración del recurso humano; junto con ellos desarrollaremos herramientas de gestión tales como capacitación, cursos, feedback, evaluaciones y encuestas las cuales nos ayudaran a la detección de las debilidades y que factores mejorar o darle más énfasis para que sea más entendible y aplicable por los colaboradores.

CAPÍTULO VI:

**VALIDACIÓN DEL MODELO DE
ADMINISTRACIÓN CORPORATIVA DE
LINEAS DE CARRERA PARA LA CAJA
TRUJILLO – SEDE PRINCIPAL – 2015**

6.1 Validación del modelo de administración corporativa de líneas de carrera utilizando como ejemplo la estructura organizacional de la Caja Trujillo – Sede Principal -2015.

Para validar el modelo vamos a seguir los criterios y pautas para la elaboración del modelo de administración corporativa de líneas de carrera desarrollado por el autor Giovanna Farromeque Correa.

Estableceremos los siguientes pasos:

6.1.1 Identificar el organigrama de la empresa y dentro de ellos identificamos las principales áreas.

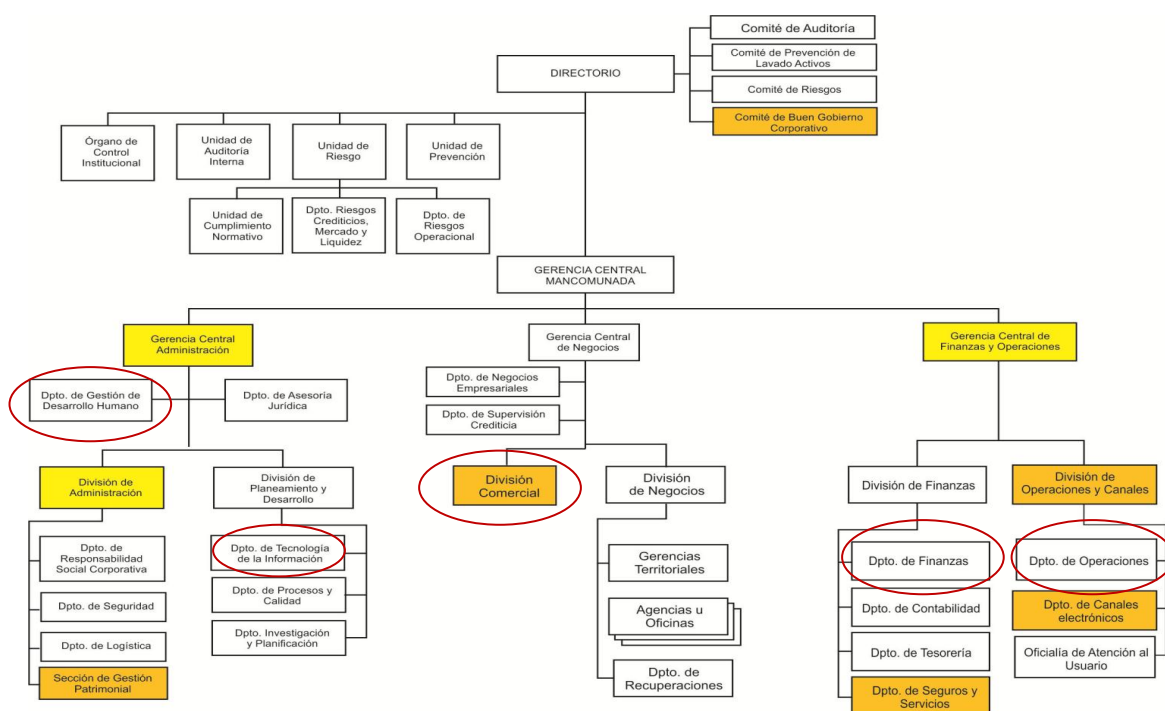


Figura N° 4 Organigrama Caja Trujillo – Sede Principal -2015

6.1.2 Dentro de cada una de las áreas vamos a identificar, describir y evaluar los puestos que podrían constituir una futura línea de carrera, para evaluar estos puestos vamos a considerar el documento

Analizando el organigrama de la institución en estudio he considerado las siguientes áreas para poder aplicar el modelo de líneas de carrera, la base para realizar este estudio es que el colaborador identifique y conozca las áreas por el cual podría construir líneas de carrera dentro de la empresa y así poder llegar hasta la cúspide de su crecimiento profesional. también tomando en cuenta los criterios que son de promoción, abiertos, de entradas y de tiempo.

• DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL DESARROLLO HUMANO

- Gerente del Desarrollo Humano.
- Jefe de Gestión del Desarrollo Humano.
- Coordinador de Compensaciones y Beneficios.
- Coordinador de Selección y Desarrollo.
- Coordinador Relaciones Laborales y Bienestar.
- Generalista Territorial de Gestión del Desarrollo Humano.
- Asistente de Compensaciones y Beneficios.
- Asistente de Selección y Desarrollo.
- Asistente de Relaciones Laborales Y bienestar.

FINALIDAD DEL AREA:

El área de gestión del desarrollo humano tiene como

objetivo saber administrar el capital humano y llevar a cabo sus distintos procesos como reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, compensación, bienestar, de una manera integral con el fin de obtener el cumplimiento de resultados para la Caja Trujillo.

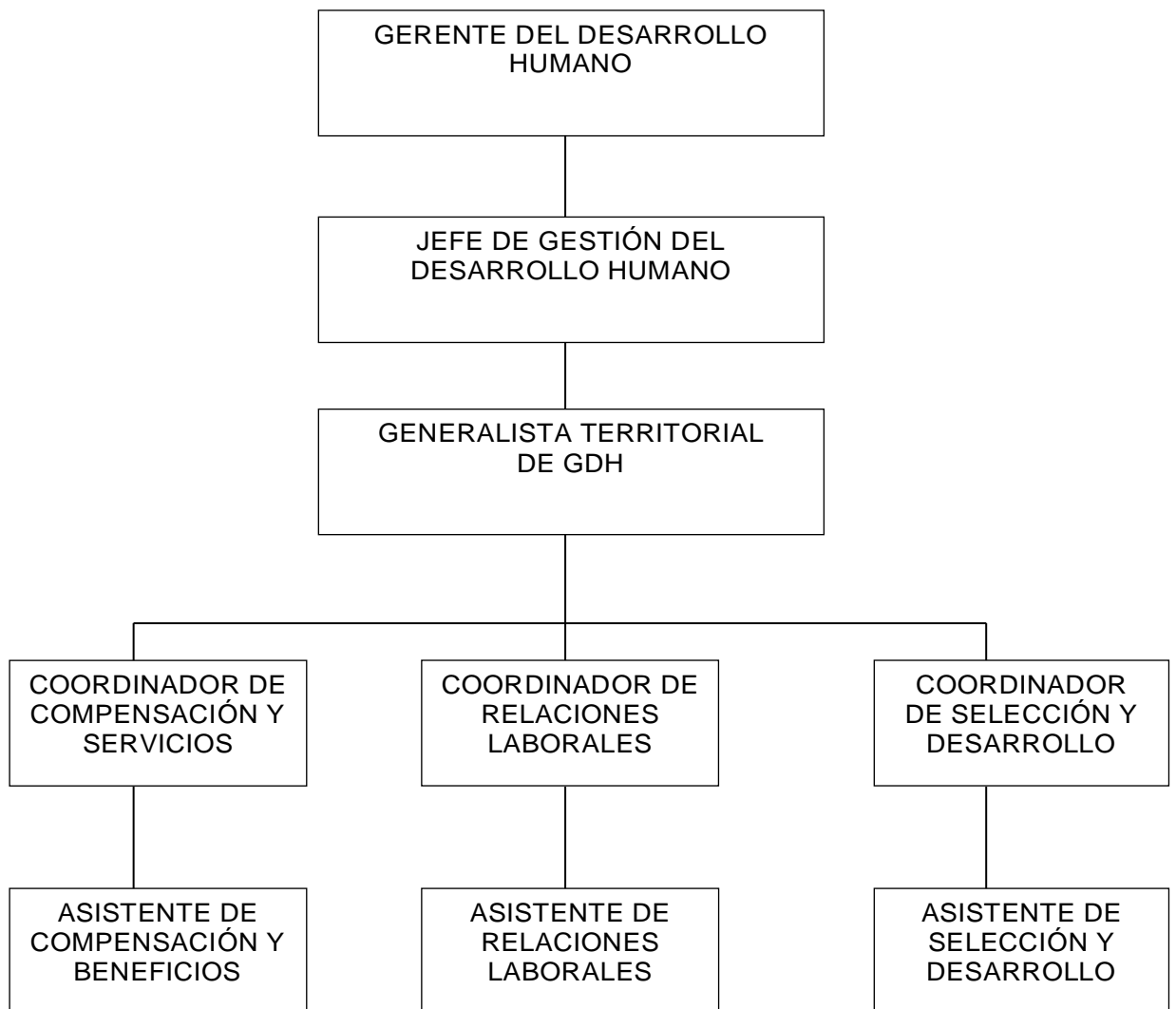


Figura N° 5 Organigrama del Departamento de Gestión del Desarrollo Humano

- **DEPARTAMENTO DE OPERACIONES**

- Gerente de Operaciones.
- Jefe de Operaciones.
- Asistente de Servicios y Operaciones.
- Administrador de Efectivo.
- Coordinador Back Office de Tesorería.
- Asistente de Canales Electrónicos.
- Asistente de Efectivo.
- Back Office de Tesorería.
- Auxiliar de Tarjeta Electrónica.
- Auxiliar de Canales Electrónicos.
- Auxiliar de Compensación y Canje Electrónico.
- Auxiliar de Cajero Corresponsal.

FINALIDAD DEL AREA:

Dirigir, controlar y supervisar las operaciones realizadas en los diversos canales de atención a nuestros clientes, controlando el adecuado desarrollo de las operaciones de los productos y servicios, administrando el riesgo operativo. Asimismo, es responsable de la gestión de efectivo y de la liquidación de las operaciones generadas por la tesorería de la Caja Trujillo.

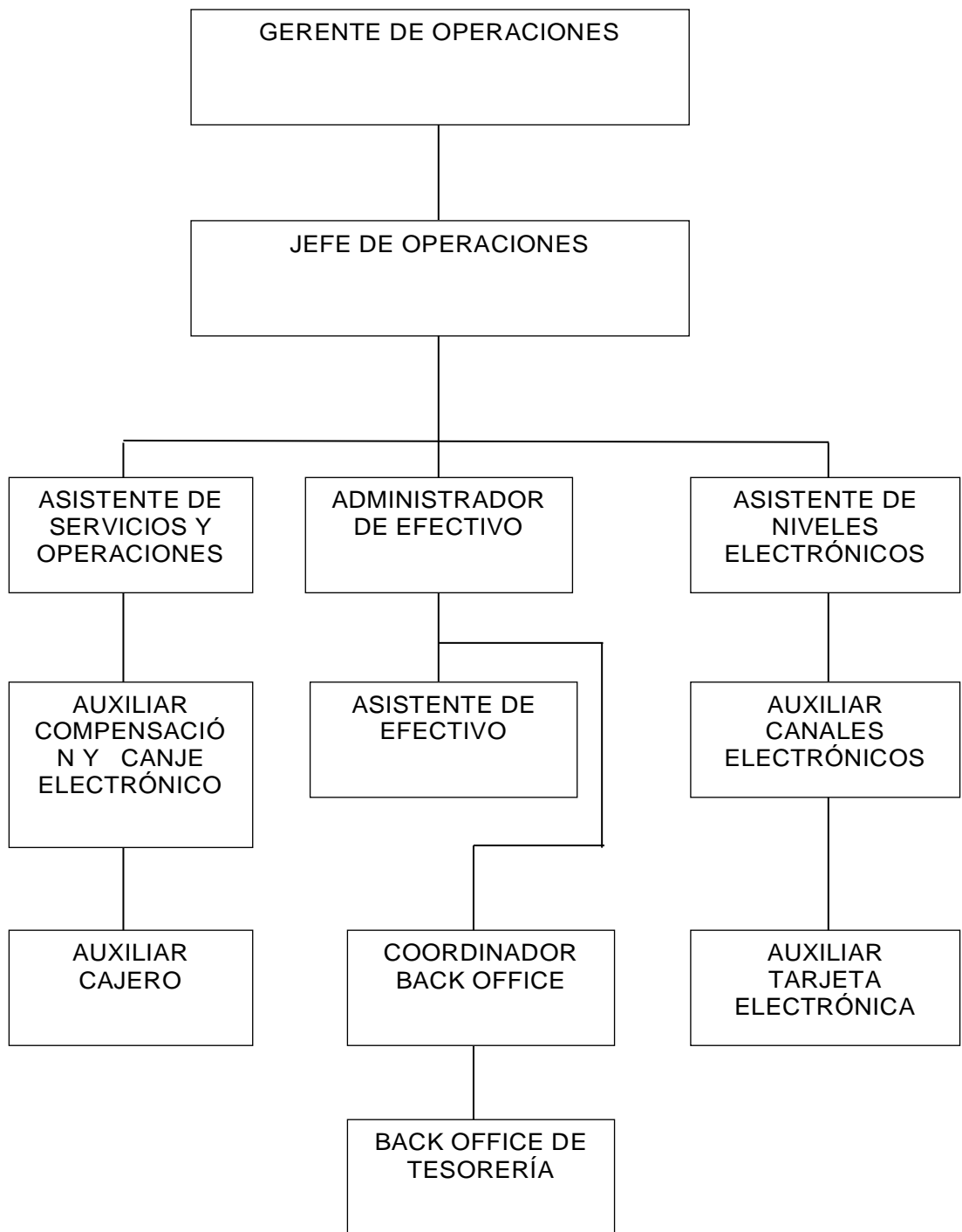


Figura Nº 6 Organigrama del Departamento de Operaciones

- **DEPARTAMENTO COMERCIAL**

- Gerente del Departamento Comercial.
- Jefe del Departamento Comercial.
- Especialista de Inteligencia Comercial.
- Especialista de Micro Empresa.
- Especialista de pequeña Empresa.
- Especialista de Negocios Personales.
- Asistente de Inteligencia Comercial.
- Asistente de Micro Empresa.
- Asistente de pequeña Empresa.
- Asistente de Negocios Personales.
- Asistente Inclusión Financiera.
- Asistente de Seguros.

FINALIDAD DEL AREA:

Gestionar el proceso continuo de búsqueda y análisis de información, utilizando y desarrollando para ello modelos, metodologías, herramientas y sistemas, a fin de conocer y comprender el mercado, la competencia y las fortalezas y debilidades propias de la organización, generando a partir de ello una base de conocimiento sistémico con la cual se pueda poner a disposición de los diferentes niveles de la organización la información necesaria y oportuna para la toma de decisiones, una eficiente gestión operativa, y la detección de oportunidades de mejora y de desarrollo de productos, mercados y segmentos.

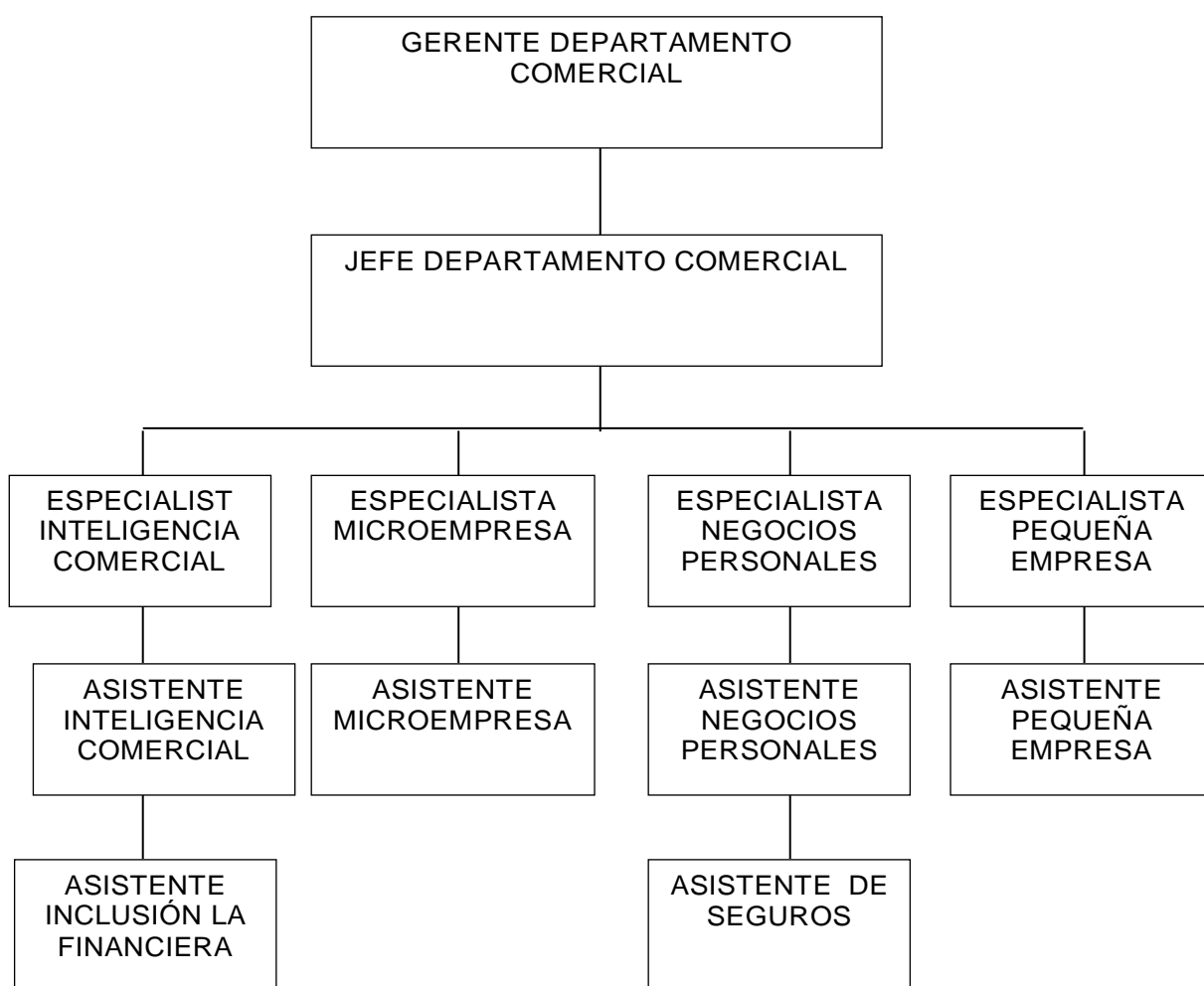


Figura N° 7 Organigrama del Departamento Comercial

- **DEPARTAMENTO DE FINANZAS**

- Gerente de Finanzas.
- Jefe de Finanzas.
- Asistente de Finanzas.
- Analista de Recursos Financieros.
- Auxiliar de Recursos Financieros.
- Analista de Proyectos de Gestión Financiera.
- Auxiliar de Proyectos de Gestión Financiera.

FINALIDAD DEL ÁREA:

Dirigir, controlar y supervisar las actividades de los recursos económico - financieros de la Caja Trujillo a corto, mediano y largo plazo; procurando la atención oportuna de las operaciones financieras - contable y el equilibrio de los fondos para el correcto funcionamiento y el logro de los objetivos institucionales.

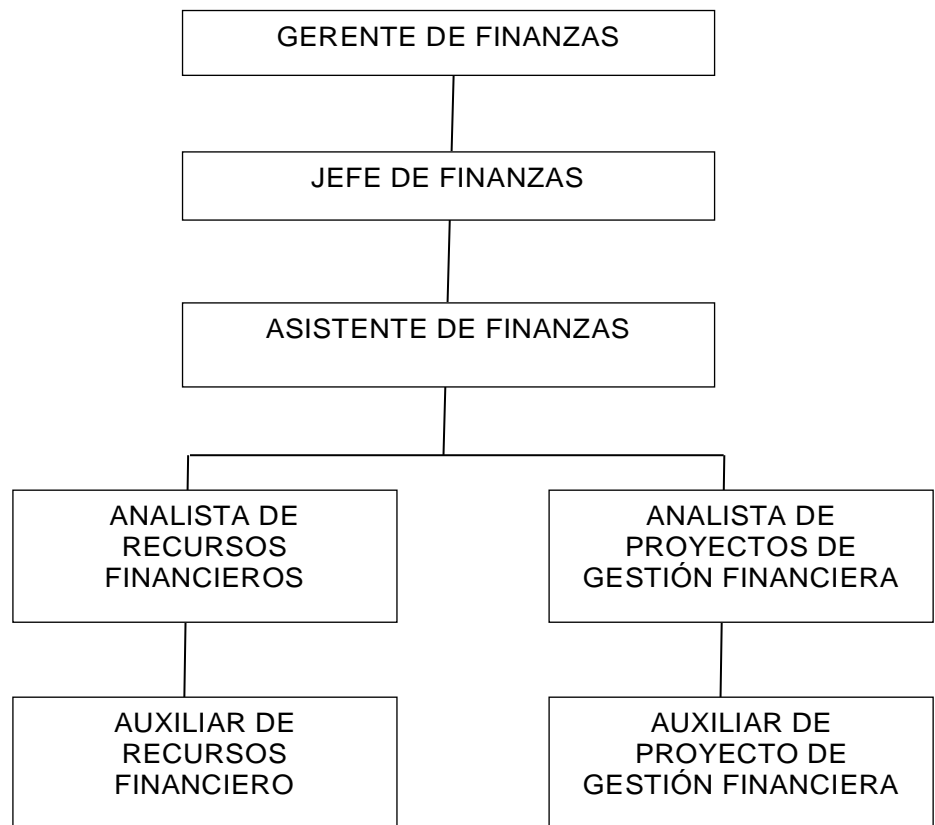


Figura N° 8 Organigrama del Departamento de finanzas

- **DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**

- Gerente de Tecnología de la Información.
- Jefe de Tecnología de la Información.
- Coordinador de Servicios Informáticos.
- Asistente de Mantenimiento Tecnológico.
- Asistente de Soporte Informático.
- Asistente de Despliegue Informático.
- Coordinador de Proyectos de Software.
- Asistente de Procesos y Diseño de Software.
- Asistente de Arquitectura de Software.
- Coordinador de Infraestructura Tecnológica.
- Asistente de Seguridad e infraestructura.
- Asistente de Bases de Datos
- Asistente de Redes y Comunicaciones

FINALIDAD DEL ÁREA:

Encargado de gestionar los Proyectos de Software, Infraestructura Tecnológica y Servicios Informáticos para satisfacer las necesidades institucionales en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, garantizando el uso adecuado de los recursos asignados, realizando para ello una adecuada planificación de la gestión de tecnología de la información de la Caja Trujillo.

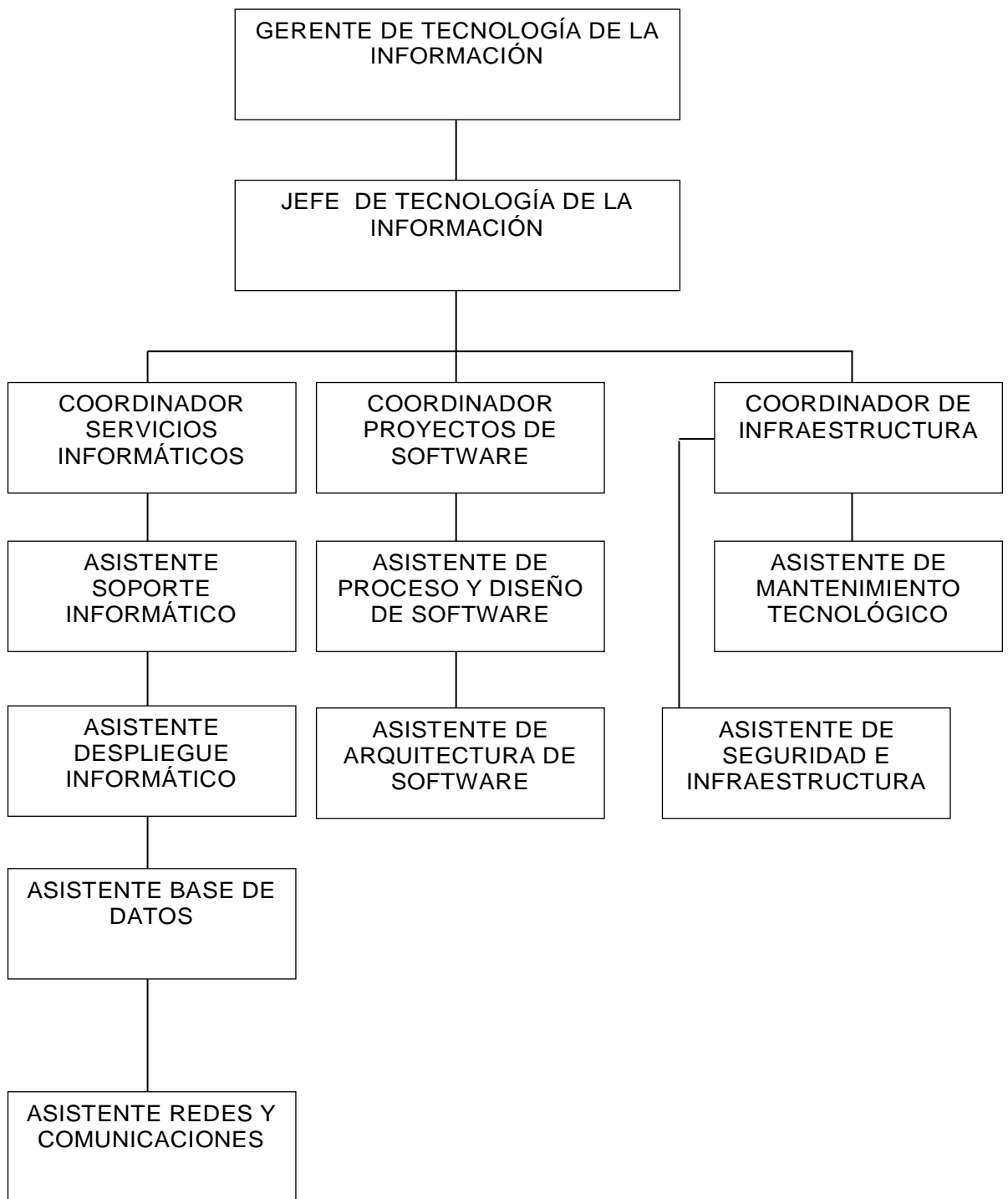


Figura N° 9 Organigrama del Departamento de Tecnología de la Información

6.1.3 Diseñar y graficar las estructuras de líneas de carrera utilizando el documento 2.

6.1.3.1 ESTRUCTURA EN LINEA:

En esta estructura la Caja Trujillo ofrece una única dirección que puede ser seguida en una secuencial, el cual el trabajador debe pasar por una serie de niveles o grados pondremos como ejemplo el área de tecnología e información:

GERENTE DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN
JEFE DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN
COORDINADOR DE SERVICIOS INFORMÁTICOS
ASISTENTE DE MANTENIMIENTO TECNOLÓGICO
ASISTENTE DE SOPORTE INFORMÁTICO
ASISTENTE DE DESPLIEGUE INFORMÁTICO
COORDINADOR DE PROYECTOS DE SOFTWARE
ASISTENTE DE PROCESOS Y DISEÑO DE SOFTWARE
ASISTENTE DE ARQUITECTURA DE SOFTWARE
COORDINADOR DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA
ASISTENTE DE SEGURIDAD E INFRAESTRUCTURA
ASISTENTE DE BASE DE DATOS
ASISTENTE DE REDES Y COMUNICACIONES

6.1.3.2 ESTRUCTURAS PARALELAS:

En esta estructura el trabajador de la caja Trujillo puede escalar una secuencia de posiciones siguiendo diferentes caminos o direcciones sean de naturaleza gerencial,

profesional o técnica puede haber cruces de especialidades en este caso prima el criterio de especialización.

Gerente Comercial	Gerente de GDH	Gerente de Operaciones	Gerente de Finanzas
Jefe Comercial	Jefe de GDH	Jefe de Operaciones	Jefe de Finanzas
Especialista de Inteligencia Comercial	Coordinado Compensaciones y Beneficios	Asistente de Servicios y Operaciones	Asistente de Finanzas
Asistente de Inteligencia Comercial	Coordinador de Selección y Desarrollo	Administrador de Efectivo	Analista de Recursos Financieros
Asistente de micro empresa	Generalista territorial de GDH	Coordinador Back Office de Tesorería	Analista de proyectos de Gestión Financiera
Asistente de Negocios Personales	Asistente de Relaciones Laborales	Auxiliar de Canales Electrónicos	Auxiliar de Proyectos de Gestión Financiera

6.1.3.3 ESTRUCTURA EN RED

En esta estructura el trabajador de la Caja Trujillo puede escalar una secuencia de posiciones siguiendo diferentes caminos o direcciones, sean de naturaleza gerencial, profesional o técnica, permitiéndose el cruce de especialidades, en esta estructura prima el criterio de polifuncionalidad, utilizaremos el área de finanzas, operaciones, gestión del desarrollo humano, y comercial, donde cada categoría o nivel de carrera se puede emigrar de un área de especialización a otra.

Tabla N°4 Estructura de escalas en red

		Gerente de Gestión del Desarrollo Humano	
			Jefe de Operaciones
	Analista de Inteligencia Comercial		
Asistente de Proyectos de Gestión Financiera			
Auxiliar de Proyectos de Gestión Financiera			

6.1.3.4 ESTRUCTURA EN FORMA DE Y:

En esta estructura la Caja Trujillo utiliza la forma de Y indicando que en los primeros niveles de categorías todos siguen la misma ruta (base), pero a partir del tercer nivel, deben optar por el área profesional – técnica (brazo técnico) o por la gerencial (brazo gerencial), tanto el brazo relativo al área técnica como el de gestión tienen las mismas políticas de remuneración y beneficios, pero no necesariamente conteniendo el mismo número de grados jerárquicos. seguimos utilizando las mismas especialidades de

operaciones, finanzas, comercial y gestión del desarrollo humano.

Tabla N° 5 Estructura de escalas en Y

gerente de gestión del desarrollo humano			gerente de operaciones
jefe gestión de desarrollo humano			jefe de operaciones
	coordinador de selección y desarrollo	coordinador back office de tesorería	
analista senior			
analista junior			

6.1.4. Establecer las etapas claves de líneas de carrera.

Un aspecto clave que deben considerar los trabajadores de la Caja Trujillo son las distintas etapas por las que atraviesa la carrera, ya que en cada una de ellas el trabajador y la organización pueden sufrir presiones externas o internas que influyan sobre el resultado

6.1.4.1 Etapa de Entrada o de Inicio.

En esta etapa el ingreso del trabajador a la Caja Trujillo se encuentra entre los 20 y 24 años, aquí despierta expectativas mutuas, donde mencionaremos el contrato psicológico, que en esencia se refiere al equilibrio entre aquello que el trabajador puede ofrecer a la

Caja Trujillo, y lo que espera recibir de ella, este contrato no es formalizado en documento alguno, sino implícitamente se basa en un compromiso basado en la confianza mutua y la buena voluntad, en esta etapa el trabajador muestra su compromiso con la empresa, aportando con sus cualidades, habilidades, competencias y valores obtenidos a los años de su formación, aquí el trabajador demostrara su responsabilidad, cambios y emprendimientos motivadores, oportunidades para desarrollar su creatividad, demostrara su gran capacidad de integración, su lealtad y compromiso con las metas y valores organizacionales, demostrará sus competencias para detectar problemas en el trabajo y su posible solución.

6.1.4.2 Etapa de Crecimiento.

En esta etapa el trabajador de la Caja Trujillo se encuentra entre los 25 y 35 años, se va convirtiendo en un “miembro nato“, aceptado y adoptado por sus compañeros de trabajo, empieza la etapa de la (socialización), la aceptación organizacional, en esta etapa la evaluación del desempeño es positivo, de modo formal e informal, veremos la designación para nuevos trabajos, promociones, en esta etapa compartirá secretos organizacionales, también se le aumentara el salario.

El crecimiento del trabajador es básicamente percibido a partir de dos factores: el técnico, aquí nos referimos al conocimiento profesional; y el cultural relacionado con la asimilación de valores organizacionales, tales factores permiten a la organización identificar y valorar a sus trabajadores de alto potencial, prepararlos para mayores desafíos y proporcionarles motivaciones adicionales, estar en constante capacitación.

6.1.4.3 Etapa de Madurez

En esta etapa de madurez el trabajador de la Caja Trujillo se encuentra los 36 y 45 años aquí constituye un periodo de tranquilidad, de alta productividad y de gran satisfacción personal cuando las anteriores etapas han sido exitosas, No obstante pueden surgir problemas cuando llega la crisis de la media edad, caracterizada por intenso cambios biológicos o psicológicos que afectan el sentido original de la carrera. En esta etapa el individuo suele cuestionarse sobre cómo enfrentar el futuro y los cambios; además, analiza cuánto de lo que se propuso al inicio de su carrera ha conseguido realmente. Ante esta situación es recomendable combatir la ansiedad y las inseguridades al mismo tiempo que incursionar en nuevas actividades: lo que debemos tener en cuenta es actualizarse en tecnologías de punta y tendencias modernas en las organizaciones, rompiendo paradigmas

tradicionales y desechando conocimientos obsoletos.

Reciclarse en otras actividades, como en el entrenamiento de empleados nuevos.

Reexaminar sus valores y metas de vida y si fuese necesario, reformular el planeamiento de su vida y de su carrera.

6.1.4.4 Etapa de Retiro

En esta etapa de retiro los trabajadores de la Caja Trujillo se encuentran entre los 46 y 55 años prácticamente corresponde su salida de la empresa y puede ser analizado de dos perspectivas, según la decisión de retiro sea tomada por voluntad propia o, por el contrario, la remoción sea decidida por la organización. En otras palabras, renuncia del propio trabajador de la Caja Trujillo, (ya cumplí mi ciclo) o política organizacional de despido.

Dependiendo de la forma en que se produce el retiro, esta etapa puede ser muy gratificante o muy deprimente cuando se ha realizado una carrera fructífera, llena de satisfacciones, la persona se retira para emprender nuevos proyectos personales con una actitud muy positiva. a la inversa si el trabajador de la Caja es despedido o se enfrenta a la jubilación sin haberla previsto, puede adoptar actitudes negativas y sumirse en una depresión en esta etapa el soporte de la familia será crucial para que el individuo redefina su papel ante la vida.

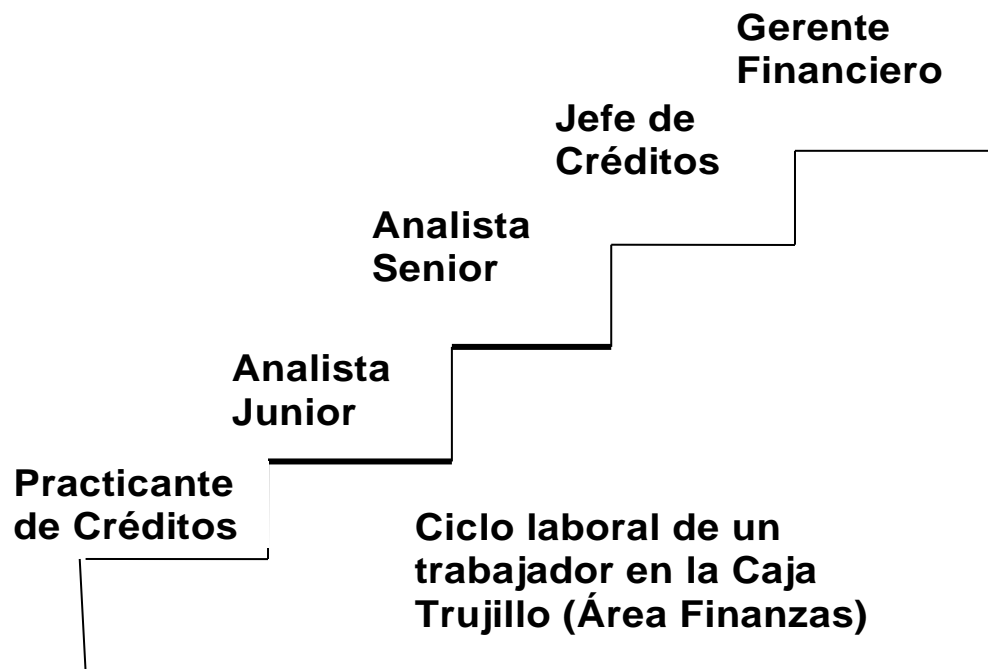


Figura N° 10 Escalas

Para la validación del modelo aplicando las estructuras y etapas mencionadas en este capítulo, tomaremos como ejemplo el caso de un trabajador del Área de Finanzas el cual se inicia desde Practicante de Créditos ingresando a la institución teniendo 20 años, cumple sus laborales como tal y después del años postula a Analista Junior el cual implica más funciones y responsabilidad sumadas a las que ya ha adquirido respaldándose con una Capacitación más específica para el puesto, después de un años y medio surge para él la posibilidad de seguir creciendo Analista Senior este ascenso es básicamente por los buenos resultados obtenidos como Junior (número

Uno en colocaciones de préstamos de negocio y baja morosidad) ya como Senior

adquiere una cartera de mayor magnitud y clientes más grandes que los que analizaba antes.

Ya contando con un respaldo de 4 años de experiencia surge la oportunidad de postular a Jefe de Créditos para este puesto el trabajador ya se encuentra en una etapa de madurez debido a sus años en la empresa y el puesto es totalmente para él ya que desde que se inició se mantuvo en una sola rama de la organización (Estructura lineal)

Al avanzar en Estructura lineal es más fácil para este trabajador llegar a la cúspide como Gerente Financiero el cual es un puesto netamente de confianza, experiencia y merecido por los años y paciencia que tuvo iniciándose desde lo más bajo y captando todo lo necesario para lograr la esperada Gerencia, estando ya en este nivel es más fácil que surja las posibilidades de seguir ascendiendo como llegar al Accionariado o Gerente General.

Como podemos analizar siempre que hay un ascenso o un cambio de posición tanto las estructuras como las etapas van de mano ya que basándose en los años con los que cuenta el trabajador será más fácil tomar la decisión de a q lado o rama de la institución desea seguir avanzando.

6.1.5 Establecer los indicadores de control de líneas de carrera.

Algunos indicadores de los procesos de recursos humanos pueden servir de referencia a los trabajadores de la Caja Trujillo para ser aplicados en la administración de carreras, aquí debemos establecer los indicadores de carrera, basados en el proceso administrativo lo cual los indicadores que podemos tomar en cuenta van a medir el esfuerzo de los trabajadores de la Caja y la eficiencia de las actividades realizadas, lo que se hace, lo que se logra y el efecto que se genera.

Para el control de nuestro indicador aplicado al modelo tenemos diferentes herramientas a utilizar tales como se expusieron en el capítulo anterior, pero nos basaremos en la Encuesta la cual será redactada y repartida por el Área de Recursos Humanos y desarrollada por los trabajadores.

Tal herramienta nos dará como resultado si el modelo es aceptado, entendido y que factores hay que reajustar o mejorar. Dicha encuesta contara con tres preguntas puntuales las cuales nos comunicaran que acciones tomar.

El área de Recursos humanos entregará los resultados al Director de la Caja Trujillo el cual en reunión con la Junta Directiva decidirá qué acciones tomar, si el modelo es aceptado y entendido por toda la organización.

CONCLUSIONES

- Se diseñó un modelo de administración de líneas de carrera orientado al trabajador con el fin de poder crecer dentro de la empresa proyectar su futuro desarrollen sus competencias y habilidades para poder escalar en tiempos proyectados ya sea en base a su desempeño o por tiempo de antigüedad.
- Se estableció el estudio en algunas áreas específicas de la Caja Trujillo como el Departamento de Gestión del Desarrollo Humano administrar el capital humano y llevar a cabo sus distintos procesos como reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, compensación, bienestar de una manera integral, el Departamento de Operaciones encargado de controlar y supervisar las operaciones realizadas en los diversos canales de atención de los clientes, el Departamento Comercial encargado de gestionar el proceso de búsqueda y análisis de información para la aplicación de modelos y metodologías a fin de conocer y expandir el mercado.
- A su vez también se tomó como área específica el Departamento de Finanzas encargado de dirigir, controlar y supervisar las actividades de los recursos económico – financieros y por último el Departamento de Tecnología de la Información encargado de gestionar los Proyectos de Software, Infraestructura Tecnológica y Servicios Informáticos. Tomamos estas áreas específicas como modelos más no con la determinación de que solo sean aplicables a las ya mencionadas.
- Se elaboró el modelo de Administración de Línea de Carrera basándonos en las áreas antes mencionadas, el cual deberá de ser entregado al colaborador nuevo para su conocimiento y

aplicación en el momento en el que él lo necesite ante la oportunidad de ascenso.

- En cuanto al diseño de las estructuras posibles de línea de carrera se basó en la organización o división de cada área específica, se determinó etapas tanto de inicio, crecimiento, madurez y retiro. Así mismo se escogió indicadores para ser aplicado en la administración de línea de carrera, así como las herramientas que permitirán desarrollar el modelo. Se realizó toda esta especificación para llevar un mejor control y seguimiento del modelo llegando a la conclusión general que es aplicable a toda la organización y no limitar ya que así permitirá que todo colaborador tenga la misma oportunidad.

RECOMENDACIONES

De acuerdo al modelo aplicado en la presente investigación se recomienda de manera general aplicarlo de manera expandida en toda la organización; pero para tomar dicha decisión se procedió a realizar el estudio en áreas específicas las cuales especificare de manera individual con su respectiva propuesta de aplicación y recomendación

- Área de RRHH, encarga de la gestión del recurso humano se recomienda para un colaborador con antigüedad de 3 años (etapa de madurez laboral) poder aplicar el ascenso en paralelo ya que puede seguir su posición en diferentes caminos o direcciones ya que contando con la experiencia puede acceder a puestos más altos sin necesidad de seguir una línea ya que el área lo permite puesto que es un tema general.
- Área de Finanzas, para esta área encarga de supervisar los recursos económicos se requiere contar con 3 años de antigüedad y con una capacidad y actualización de formación para poder desarrollarse por lo tanto se recomienda optar por la estructura lineal ya que para llegar al puesto de la cúspide se requiere haber desempeñado los puestos anteriores ya que el área es de continua actualización e información cuidadosa y detallada.
- Área de Comercial, encargada de comercialización y posicionamiento de los productos se recomienda para un colaborador que recién inicia optar por la estructura en Y, ya que contando desde el inicio como practicante luego asistente o analista al llegar a partir del tercer nivel, debe optar por el área profesional-técnica (brazo técnico) o por la gerencial (brazo gerencial) ya que este colaborador se inició en la organización y

adquirió los conocimientos necesarios para ya elegir donde mejor desarrollarse.

- Área de Operaciones, cumpliendo con la función de controlar y supervisar las operaciones realizadas en los diversos canales de atención a los clientes, es recomendable aplicar para el crecimiento profesional del colaborador la estructura en Red permitiéndose el cruce de especialidades, ya que prima el criterio de polifuncionalidad, es decir si un trabajador se encuentra en el Área de Operaciones (cajero o promotor) puede seguir su desarrollo en el Área de Servicios o atención al público como en Plataforma de Atención como un Funcionario de Negocios y Servicios brindando asesoría en préstamos personales, tarjetas de crédito o productos pasivos como cuenta de depósito o ahorro esto tomando como referencia a la Institución en estudio Caja Trujillo – Sede Principal.
- Área de Tecnología de la Información se recomienda el desarrollo de la estructura en Y, ya que el área indica un crecimiento en formación llegando a un tiempo adecuado de acuerdo a la experiencia la decisión de elegir porque rama seguir desempeñándose

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Libros:

Chiavenato, I. (2011), Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill, quinta Edición Bogotá.

Dessler, G. (2010), Administración de Personal. Prentice Hall, Octava Edición, México.

Louffat, E (2011), Administración de carreras propuesta individual y corporativa. Edición ESAN. Segunda Edición Perú.

Louffat, E. (2009) convergencia de los modelos de conocimiento y de competencias como soporte para la moderna administración de empresas.

Louffat, E. (2008) La administración de recursos humanos evaluando su valor agregado a través de indicadores.

Wayne, R. (2008), Administración de Recursos Humanos. y administración de carrea Prentice Hall, Sexta Edición.

Hoare. H. Leigh. A. (2014), Administración del Talento, Primera Edición.

Pascual. J. (2013), Gestión del Capital Humano de las Organizaciones,

Tesis:

Tesis “Factibilidad para la implementación de un sistema de planeación de carrera “Universidad Américas Puebla
`http://sisbib.unmsm.edu.pe

Entrevistada: Úrsula Gutiérrez, es Psicóloga, actual Directora de recursos humanos del JW Marriott Lima, Últimamente reconocida por el GREAT PLACE TO WORK como la mejor empresa para trabajar en Latinoamérica

Páginas web

www.slideshare.net

[http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio.](http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Expectativa>

ANEXOS

Anexo 1

ENTREVISTA

CAJA TRUJILLO, El señor: Omar Rojas Sípirán, quien manifestó que la empresa por su acelerado crecimiento, cuenta con una importante fuerza laboral, la cual también ha ido creciendo en los últimos años, por lo cual la empresa se ve en la necesidad de brindar crecimiento profesional a sus empleados mediante líneas de carrera para sus trabajadores.

GUÍA DE ENTREVISTA

1. MODELO DE ADMINISTRACIÓN CORPORATIVA DE LINEAS DE CARRERA.

1.1 LINEAMIENTOS PLANTEADOS POR LA ALTA DIRECCIÓN:

Señor (a) Gerente, la Caja Trujillo dentro de su modelo organizacional ha considerado el desarrollo de líneas de carrera para las diferentes áreas funcionales.

RESPUESTA:

CAJA TRUJILLO, es una empresa que por su acelerado crecimiento actualmente cuenta con una importante fuerza laboral , por lo tanto nos sentimos comprometidos con nuestro recurso humano ya que es el elemento esencial y primordial para lograr los objetivos trazados de la empresa,actualmente no contamos con un sistema o modelo implementado de líneas de carrera , aunque sabemos que cada colaborador de nuestra institución mantiene sus propios planes de crecimiento pero aun asi estamos trabajando para poder brindarles ese soporte de construir un modelo de líneas de carrera.

1.2 ENFOQUE DESDE LA PERSPECTIVA DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS:

Cuales son las principales areas de la empresa donde podamos desarrollar futuras lineas de carrera, los empleados tienen conocimiento de cómo crecer dentro de la empresa.

RESPUESTA:

Las principales areas futuras de desarrollo son el dpto de finanzas, operaciones recursos humanos, comercial y tecnología son áreas donde los empleados pueden crecer profesionalmente y escalar, los empleados si tienen conocimiento de cómo crecer, pero específicamente aun no contamos con un sistema formalizado en lineas de carrera.

1.3 ENFOQUE DESDE LA PERSPECTIVA DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS:

Implementaría la Caja Trujillo el modelo de administración corporativa de líneas de carrera.

RESPUESTA:

Si implementaríamos el modelo de administración corporativa de líneas de carrera porque el trabajador al sentirse motivado profesionalmente, puede tomar conciencia de sus potencialidades y posibilidades de desarrollo a fin de lograr sus aspiraciones, lo cual teniendo trabajadores mejor calificados obtendrá ventajas frente a la competencia, lo que significa un mejor posicionamiento en el mercado, así como mejor rentabilidad.

1.4 PERSPECTIVA DE LOS COLABORADORES A NIVEL DE ASISTENTES Y AUXILIARES:

RESPUESTA:

Los trabajadores subordinados creen que la empresa debe considerar sus necesidades de desarrollo personal y profesional brindándoles oportunidades de crecimiento profesional a través de líneas de carrera para poder optimizar nuestra calidad de vida en el trabajo, la empresa debe informarnos de cómo construir una línea de carrera para poder desarrollarnos, esforzarnos en ser más competitivos esto generara alcanzar beneficios individuales y organizacionales, ya que contribuirá a mejorar la calidad de vida de cada colaborador, y también mayor rentabilidad para la empresa

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Después de la investigación y utilizando la herramienta de investigación que fue la entrevista, el resultado obtenido es que actualmente y en la realidad laboral no se aplica un modelo administrativo de línea de carrera.

El colaborador se muestra desorientado de acuerdo a su futuro dentro de la organización, no teniendo una guía por donde enfocar su futuro ni en donde enfocar a desarrollar sus competencias, ni en enfocarse a mejorar sus debilidades.

Al implementar este modelo se creará un ambiente de competencia entre los trabajadores quienes querrán tener la oportunidad de crecer profesionalmente internamente en la empresa y no buscando nuevos horizontes en otras entidades donde tendrían que empezar nuevamente.

Para la jerarquía organizacional tendrán la oportunidad de contar con un recurso humano altamente valorado y capacitado para enfrentar nuevos objetivos y llevar a la empresa a mejorar la rentabilidad, imagen y prestigio.

Este resultado se encuentra ligado a nuestra variable en estudio, a la cual damos respuesta a nuestra hipótesis de la cual planteamos el desarrollo del modelo administrativo de línea de carrera ya que aún no se aplica en la entidad en estudio.

