



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**TRABAJO PRACTICO DE EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE CARRERA DE  
CARÁCTER COMPLEXIVO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EN CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA**

**TÍTULO**

**DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA DEL PERSONAL PARA INIAP-  
EELS CANTÓN YAGUACHI**

**Autor:** Barona Rodríguez Marcos Ronald

**Tutor:** Eco. Gaibor Vera Franklin Max, MAE.

**Milagro, Diciembre 2016**

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que me comprometo asesorar durante la etapa del desarrollo hasta su presentación, evaluación y sustentación del trabajo de, cuyo tema es titulación Diseño De Un Plan De Carrera Del Personal Para INIAP-EELS Cantón Yaguachi. Presentado por el estudiante Barona Rodríguez Marcos Ronald, para optar al título de INGENIERIA EN CONTADURIA PUBLICA Y AUDITORIA.

Milagro, a los 12 días del mes de Noviembre del 2016



Ec. Gaibor Vera Franklin Max, MAE.

C.I. 1203234545

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 15 días del mes de Diciembre de 2016



Barona Rodríguez Marcos Ronald  
CI: 0917713166

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres, a mi esposa, las cuales han sido personas que han estado a mi lado como pilares fundamentales para este logro.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios primeramente por permitirme terminar una etapa más de mi vida, a mis padres, hermanos y a mi esposa que con su apoyo incondicional he podido culminar mis estudios.

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabricio Guevara Viejó, MAE.

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo Práctico de Examen de Grado o de Fin de Carrera de Carácter Complexivo, realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue “Diseño De Un Plan De Carrera Del Personal Para INIAP-EELS Cantón Yaguachi” y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 15 de Diciembre del 2016



---

Barona Rodríguez Marcos Ronald  
CI: 0917713166

## **ABREVIATURAS**

INIAP: Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

EELS: Estación Experimental Litoral Sur

Dr: Doctor

## INDICE GENERAL

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>2</b>
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 Planteamiento del Problema .....	3
1.1.1 Formulación del problema .....	5
1.2 Objetivos .....	5
1.2.1 Objetivo General .....	5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>6</b>
<b>MARCO TEORICO Y METODOLÓGICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 Marco Teórico y Referencial .....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	8
2.1.2 Antecedentes Referenciales.....	9
2.2 Marco Metodológico.....	10
2.3 Población y Muestra.....	10
2.4 Métodos y Técnicas.....	10
2.5 Resultados .....	11
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>17</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>17</b>
3.1 Descripción de la Propuesta.....	17
3.1.1 Desarrollo De La Propuesta.....	17
3.1.2 Elaboración de plan de Carrera.....	19
3.2 Conclusiones.....	23
3.3 Recomendaciones .....	24
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>25</b>
<b>APÉNDICES .....</b>	<b>28</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla Nº 1</b> Resultados Numericos de la entrevista .....	<b>11</b>
<b>Tabla Nº 2</b> Diseño del Plan de Carrera.....	<b>21</b>

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura Nº 1</b> Conocimiento de que es un Plan de Carrera.....	13
<b>Figura Nº 2</b> El Plan de carrera para motivo y desarrollo de los empleados.....	14
<b>Figura Nº 3</b> Procedimiento para aplicar un Plan de carrera.....	14
<b>Figura Nº 4</b> Metodología para la rotación de personal.....	15
<b>Figura Nº 5</b> Beneficio con la Implementación de un Plan de carrera.....	15
<b>Figura Nº 6</b> Competencias de los empleados.....	16
<b>Figura Nº 7</b> Persona responsable de dirigir un Plan de carrera.....	16
<b>Figura Nº 8</b> Ficha Informativa para planes de capacitación.....	20

## INDICE DE IMAGENES

<b>Imagen Nº 1</b> Organigrama de INIAP.....	18
<b>Imagen Nº 2</b> Rotación de áreas a las que se pueden capacitar entre sí. ....	19
<b>Imagen Nº 3</b> Proceso de capacitación en áreas experimentales.....	19

# **DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA DEL PERSONAL PARA EL INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS (INIAP-EELS) CANTÓN YAGUACHI.**

## **RESUMEN**

Ciertas empresas han visto un gran potencial en sus colaboradores o también llamado talento, tanto así que cierto porcentaje lo asignan para la capacitación y preparación continúa en diversos temas tales como; liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, y temas relacionados a sus funciones con el objetivo de retener estos buenos trabajadores y especializarlos ya que aportan mucho al desarrollo de la empresa. Lamentablemente esta cultura empresarial no está muy distribuida en nuestro país y por ende el trabajo se ha hecho un martirio y muchos ven a su empresa como medio de subsistencia mas no como una oportunidad para superarse. Este problema lo sufren tanto empresas privadas como públicas, y este es el caso del INIAP Yaguachi que por no tener un plan de incentivos y capacitación están desperdiciando el gran potencial que tienen sus trabajadores, he aquí surge este proyecto ante la necesidad de esta institución de implementar un plan de carrera que se adapte a las necesidades de sus departamentos y así optimizar sus recursos.

### **Palabras clave:**

Talento Humano

Plan de Carrera

Capacitaciones

## **ABSTRACT**

The career plan inside a company is very important since he contributes to a planning and development of the human talent to his growth so much to the personnel in his professional life as to the company, since it helps to exploit to the maximum the profile of every employee.

Inside the company INIAP-EELS in the canton Yaguachi there was carried out a strategic plan which consists of "Designing a career plan of the personnel for INIAP-EELS canton Yaguachi " with the aim to stimulate the employees with courses of training agreement to his profile, with challenges to be fulfilling and to be compensated by that one, to contribute to his development and learning, to satisfy the needs of the employees as for his goals and chord to his profile.

This plan contributes to the mutual confidence between in the chief and the employee of every area, since with this both are held to develop and fulfill by a plan already established in that they themselves will be able to choose in that labor area they want to be qualified and to know his own skills and to increase them.

**Keywords:** Human talent, Career Plan, Training

## INTRODUCCION

INIAP-EELS es una empresa que pertenece al sector público y se dedica a realizar investigaciones agropecuarias dentro del país, al estudio del suelo, a cuidar los cultivos entre otras cosas; se encuentra ubicado en el cantón Yaguachi, la cual tiene 34 departamentos y un total de 117 funcionarios.

El plan de carrera es una estrategia de incentivar a los trabajadores de una empresa a crecer y desarrollar sus habilidades para mejorar sus fortalezas y conocimientos. Todo trabajador cuando ingresa a una institución a laborar tiene sueños y metas que desea cumplir y en muchas ocasiones se ha visto que existen empresas que no permiten que los empleados crezcan o se desarrollen según sus perfiles profesionales, es por esto que dentro de cualquier empresa sin importar el tamaño o la cantidad de empleados deberían de tener en consideración un plan de carrera que fomente las capacitaciones a cada empleado.

El plan de carrera es una estrategia que todo departamento de recursos humanos debería de desarrollar, el presente trabajo se llevara a cabo en la empresa pública INIAP-EELS el cual se realizara un plan de carrera para todos los empleados de la Estación Experimental INIAP-EELS que consiste en considerar los conocimientos, habilidades, competencias y mejoras de cada empleado con el fin de cuidar de ellos evitando inconformidades como pueden ser las rotaciones sin considerar sus perfiles profesionales o las áreas a las que ellos estén aptos.

Como parte del plan a desarrollarse utilizare el método de la entrevista y encuesta a cada empleado con un formato que contendrá sus datos, cargos, aspiraciones, perfiles profesionales en los que desean estar ubicados, entre otros, esto con el fin de evaluar a cada empleados sus necesidades dentro de la empresa.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

INIAP-EELS es una institución que se dedica a la investigación, transferencia y a la producción de país, está conformada por 34 departamentos y 117 funcionarios los cuales aportan para el desarrollo y crecimiento de la institución con sus habilidades, dentro del INIAP-EELS existen en ocasiones inconformidades laborales o molestias entre los funcionarios por capacitaciones que son dictadas por el Departamento de Talento Humano a veces no tienes nada que ver a las áreas que laboran o a su perfil profesional donde puedan desarrollarse mejor. En toda empresa se debe haber un buen ambiente entre el jefe y el empleado y brindarse confianza entre ambos donde puedan expresarse sus falencias mutuas y divergencias que existen, sus aspiraciones en el ámbito laboral para que así puedan ascender a un futuro en otro puesto según como se hayan ido capacitando a lo largo de su experiencia laboral.

El plan de carrera brinda una ayuda mutua tanto para la empresa como para sus funcionarios con esto el equipo de trabajo se verá organizado y planificado para desarrollar estrategias que permitan que los funcionarios exploten sus mejores potenciales y así la institución obtendrá los beneficios que cada empleado dará demostrando sus habilidades en el área en que ellos deseen capacitarse, con esto también evitamos la rotación no adecuada entre los funcionarios.

Estratégicamente el plan de carrera será de gran ayuda para toda la empresa siempre y cuando sea ejecutado por el área de recursos humanos el cual es el responsable de organizar al personal en todo lo que concierne a la implementación del presente proyecto y dar a conocer los beneficios que se obtendrán.

En algunos casos el inapropiado perfil para desempeñar los cargos ya sea por falta de personal o solo por llenar una vacante, conlleva a un bajo rendimiento laboral, lo cual se explica porque la especialización del personal contratado no tiene nada que ver, en algunos casos, con las actividades que éstos realizan.

En el INIAP-EELS existe una importante rotación interna de funcionarios en los diferentes puestos, los cuales son cambiados de departamentos, lo cual para muchos crea inconformidad para el nuevo cargo a desempeñar, esto conlleva a un deficiente clima laboral para los empleados públicos.

Dentro del INIAP-EELS hay constantes capacitaciones, las cuales en ocasiones no aportan a mejorar las actividades del puesto, porque las generalizan y no las diferencian en función de los cargos y actividades que realizan, conllevando esto a que no logren una especialización cognitiva de labores cotidianas.

En el INIAP-EELS en estos últimos años se ha dado el cierre de departamentos lo cual ha ocasionado incertidumbre laboral en los colaboradores de la institución.

## **Delimitación**

**País:** Ecuador

**Región:** Costa

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Yaguachi

**Sector:** Agrícola

**Área:** Administrativa

**Universo:** INIAP-EELS

**Tiempo:** 1 año

En la estación experimental INIAP-EELS se desarrollara un plan de carrera para que los funcionarios que laboran ahí se sientan satisfechos con capacitaciones acorde a su perfil profesional tanto el área administrativa como especial recursos humanos quien es el encargado de organizar y llevar a cabo este plan.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿De qué manera ayuda al INIAP-EELS el diseño de un plan de carrera?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Conocer cuál es el sistema de contratación de personal administrativo y operativo en el INIAP-EELS.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- ❖ Analizar el nivel de rotación interdepartamental de los funcionarios y su efecto en el clima laboral.
- ❖ Conocer cuál es el criterio de asignación de capacitación a los empleados según su actividad laboral cotidiana.
- ❖ Analizar cuál es el efecto causado por el cierre de departamentos y las incertidumbres y sus efectos en sus funcionarios.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO Y METODOLÓGICO

#### 2.1 Marco Teórico y Referencial

##### **El capital o talento humano.**

El capital humano es un concepto utilizado por la economía para referirse “a la productividad de los trabajadores en función de su formación y experiencia de trabajo.” (Martha Alicia Alles, 2013)

El crecimiento económico experimentado en el siglo XX a causa del aumento de la producción de bienes y servicios ligado al avance científico y tecnológico permitiendo a las empresas producir más y mejor esto quiere decir a menos costos, también trajo consigo mejoramiento de calidad de vida, reflejados en las estadísticas del Banco Mundial donde sostiene que la pobreza extrema mundial en 1981 comprendía el 42.15% de la población mientras que para el 2013 esta cifra llegaba al 10.68% reduciéndose 30 puntos porcentuales con tendencia a reducirse aún más en los años venideros. (Banco Mundial, 2013).

Este auge permite que las empresas presten mayor atención a sus colaboradores y sus estrategias e inversiones vayan dirigidas a mejorar las condiciones de estos, viéndolas ya no como un recurso más de producción sino como parte importante del desarrollo de la empresa, incluyendo un cambio de concepto para referirse al personal pasando de capital a humano a talento humano el cual gestiona de mejor forma las capacidades del personal se vean vinculadas a las actividades productivas de la empresa u organización. Según Roberto Ibacache el talento humano está

definido "la capacidad de la persona que entiende " comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud." (Salinas, 2016)

### **Gestión del Talento Humano**

Idalberto Chiavenato sostiene que la gestión del talento humano es: "el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño" (Chiavenato, 2011)

Es por esto que las empresas deben desarrollar políticas que atraigan y mantengan motivados a estos nuevos talentos, impulsando el compromiso y fidelidad hacia los valores y metas que persigue la organización. Formulando oportunidades para crecer de manera personal y profesionalmente.

### **Los planes de carrera**

Dentro de estas políticas que permiten atraer y mantener al talento humano, tenemos una herramienta llamada planes de carrera los cuales implican fijar objetivos reales y alcanzables de crecimiento profesional para cada colaborador a través de capacitaciones y así crear trabajadores eficientes y con posibilidades de crecer al mismo ritmo que la empresa.

También se debe ofrecer un ambiente ideal que favorezca el correcto desarrollo, este debe brindar estabilidad y satisfacción en el trabajo, igualdad de oportunidades, apoyo de los superiores, interés del colaborador y altos mandos y divulgación de las oportunidades. Además, se debe realizar una evaluación constante y correcta para saber si se están logrando los objetivos planteados.

### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

INIAP-EELS es una Institución que pertenece al sector público, fue creada en 1959, el Gobierno del Ecuador creó el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), con el propósito de encontrar solución a los crecientes problemas que afectaban a la producción agropecuaria y al modelo de desarrollo adoptado. Sin embargo, por falta de recursos, recién en 1961 el Instituto comenzó sus actividades de investigación en una hacienda de la Asistencia Pública, que luego se convirtió en la Estación Experimental Santa Catalina, esta es la central.

Durante sus primeros quince años de vida, el INIAP tuvo un acelerado crecimiento, especialmente, en la infraestructura de investigación. Así, entre 1962 y 1963, inició sus actividades en las Estaciones Experimentales “Portoviejo”, “Tropical Pichilingue”, “Santo Domingo”; más adelante, en 1971, inauguró la Estación Experimental Boliche, actualmente “Litoral Sur, Dr. Enrique Ampuero Pareja” de la cual he realizado un proyecto para un diseño de plan de carrera. Estas cuatro estaciones están ubicadas en la Región Litoral.

Posteriormente, en 1974, estableció al norte de Cuenca, la Estación Experimental Chuquipata, denominada actualmente como Estación Experimental del Austro, (con dos campus en Chuquipata y Bullcay) con un radio de acción en las provincias de Azuay, Cañar y Loja. Finalmente, en 1978, fue creada la Estación Experimental Napo – Payamino, en la Región Amazónica Ecuatoriana, conocida ahora como Estación Experimental Central Amazónica, que dispondrá de un nuevo campus en el Cantón Joya de los Sachas.

En la década de los 80, el INIAP administró varias Granjas Experimentales cedidas en comodato por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, las mismas que incrementaron la infraestructura física pero, al mismo tiempo, aumentaron sus responsabilidades y, consecuentemente, los costos de operación y mantenimiento.

Actualmente, INIAP posee las Granjas Experimentales: “Tumbaco” en la provincia de Pichincha, “Dr. Hugo Vivar Ochoa” en la provincia de Loja, y “Palora” y “Domono” en la provincia de Morona Santiago.

Desde su creación, el INIAP ha venido desarrollando una importante labor en el ámbito de la investigación científica, lo que ha permitido generar, validar y transferir conocimientos y tecnologías que han contribuido, inobjetablemente, al incremento de la producción y productividad de los principales rubros agropecuarios del país; a través de la entrega de 217 variedades e híbridos en 33 cultivos diferentes. (<http://www.iniap.gob.ec/web/la-institucion/>, s.f.)

El presente proyecto tiene a desarrollarse en la Estación Experimental Boliche ubicado en el cantón Yaguachi, Provincia del Guayas que está compuesto por 34 departamentos según su organigrama estructural donde fomentare el plan de carrera para el mejor beneficio de la empresa con la ayuda del departamento de Recursos Humanos.

### **2.1.2 Antecedentes Referenciales**

Tesis para una “Análisis Y Diseño de un Plan de Carrera para El Área de Ventas” en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, elaborada por los autores Torres Salvador, Evelyn Mariana en el año 2015, Facultad de Psicología Unidad de Posgrados, Universidad Andina Simón Bolívar la cual establece un plan de carrera sólido es un paso importante para realizar muchos cambios en la vida profesional. No importa cuál sea la posición actual, es muy probable que se desee hacer algunos cambios y avanzar en la carrera, o explorar una completamente nueva. El diseño de cada objetivo, así como el modo específico para que esto ocurra, hará que sea mucho más probable en los años posteriores, y que posterior a ello se encuentre exactamente donde anhela llegar. Un plan de carrera profesional también demuestra a los empresarios actuales y potenciales que la persona es seria sobre su futuro y está motivada para llevar a cabo las cosas con sus propias manos. Lo importante es evaluar la situación actual laboral. La planificación de carrera se basa en precisar la situación futura a la que podrá llegar un empleado si completa adecuadamente un proceso descrito por la empresa. Para confeccionar esta ruta de forma eficiente, se necesita asentarla sobre acciones de formación y control que afiancen los avances que se produzcan. Es necesario desarrollar las competencias necesarias para que la personas pueda ir creciendo y sobre todo explotar su potencial. Un plan de carrera

obliga a mirar hacia el futuro y por tanto debe llevar a reflexionar sobre las necesidades formativas que tendrán los directivos de la empresa en el futuro y las necesidades de personal y sobre todo poder mantener a su personal disminuyendo la rotación laboral. (Torres & Marina, 2015).

## **2.2 Marco Metodológico**

La siguiente investigación tiene a ser cualitativa, analítica pues analizaremos el problema identificado y de esta manera reflejar los beneficios que obtiene la empresa al ofrecer a sus colaboradores un plan de carrera, tales como mejorar la reputación de esta en el mercado laboral, permitiendo así atraer los mejores talentos. Con el fin de que el presente proyecto sea aplicado en la organización mencionada.

## **2.3 Población y Muestra**

La población estudiada en este proyecto es finita pues es dirigida a los colaboradores que conforman las direcciones del INIAP ubicado en Yaguachi para conocer cuáles son sus opiniones acerca de la existencia de un plan de carrera en cada una de sus áreas.

## **2.4 Métodos y Técnicas**

En el presente trabajo se aplicaron los siguientes métodos:

El método inductivo sirvió en la obtención de la información general los planes de carrera o capacitación en los diferentes departamentos, quien los efectúa y bajo qué criterio se los realiza y si logran motivar al personal a seguir capacitándose.

Con el método analítico – sintético se puede analizar y comprender el nivel de impacto que han tenido las capacitaciones dadas actualmente y si están dirigidas alcanzar un objetivo específico planteado por los jefes de área.

Con la observación nos sirve para relacionar si en los departamentos con mayores capacitación y capacitados existe mayor orden y profesionalismo

En la entrevista procederemos dirigirla tanto a jefes de área como a colaboradores a su cargo, con el fin de conocer directamente las falencias que se presentan por la falta de un plan de carrera.

## 2.5 Resultados

En el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias INIAP –EELS se realizó una entrevista al departamento de talento humano con la finalidad de encontrar información suficiente para poder realizar el presente proyecto que tiene como su objetivo primordial conocer que opina el departamento de recursos humanos sobre lo que significa y es un plan de desarrollo o de carrera para la eficacia de sus funcionarios y cuáles serían los resultados que ellos esperan en cuanto a los planes de capacitación, cursos, tiempo que deseen recibir en dichas capacitaciones. En la entrevista realizamos una serie de 5 preguntas relacionadas especialmente en el término de capacitaciones, las cuales están adjuntadas en el apéndice nº 1 en la que se obtuvo los siguientes resultados que se muestra la tabla N°1.

**Tabla N° 1** Resultados Numericos de la encuesta

Pregunta	Poca	Mucha	Ninguna	Total
No. 1	2	5	1	8
Porcentaje	25%	63%	13%	100%

Pregunta	Experiencia	Conocimiento	Competencia	Edad	Título	Servicio en la Institución	Total
No. 2	3	1	2	0	1	1	8
Porcentaje	38%	13%	25%	0%	13%	13%	100%

Pregunta	Semanal	Mensual	Trimestral	Anual	Total
No. 3	1	4	2	1	8
Porcentaje	13%	50%	25%	13%	100%

Pregunta	Prof.	Interdi.	Motivante	Total
----------	-------	----------	-----------	-------

<b>No. 4</b>	3	2	3	8
<b>Porcentaje</b>	38%	25%	38%	100%

<b>Pregunta</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
<b>No. 5</b>	5	3	8
<b>Porcentaje</b>	63%	38%	100%

<b>Pregunta</b>	<b>Poca</b>	<b>Mucha</b>	<b>Total</b>
<b>No. 6</b>	6	2	8
<b>Porcentaje</b>	75%	25%	100%

<b>Pregunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>O más</b>	<b>Total</b>
<b>No. 7</b>	8	0	0	0	8
<b>Porcentaje</b>	100%	0%	0%	0%	100%

<b>Pregunta</b>	<b>Reubicacion</b>	<b>Despidos</b>	<b>Total</b>
<b>No. 8</b>	4	4	8
<b>Porcentaje</b>	50%	50%	100%

Elaborado por: Marcos Barona

Fuente: INIAP

De los ochos que conforman el departamento de talento humano un 63% dijo que era muy importante tener un plan de carrera, mientras un 13% le de ninguna importancia.

En la segunda pregunta sobre los factores a considerar para sustituir en un puesto o vacante consideraron que la experiencia es la más relevante con un 38% frente a un 0% que considero que la edad no tiene importancia en este caso.

Cuando se preguntó acerca de la regularidad que deben tener las capacitaciones, un 50% respondieron que estas deben ser mensuales frente al 13% que considero que sean semanales o anuales.

En la cuarta pregunta relacionada sobre que cursos se deben impartir un 38% opino que deberían ser profesionalizantes y motivantes.

En la quinta pregunta sobre si las personas capacitadas deberían obtener un ascenso, respondieron que si en un 63% frente al 38% del no.

En la pregunta sexta sobre el nivel de rotación de los funcionarios, respondieron en un 75% que el nivel de rotación es poca, frente al 25% que respondieron que si hay mucha rotación del personal en los departamentos.

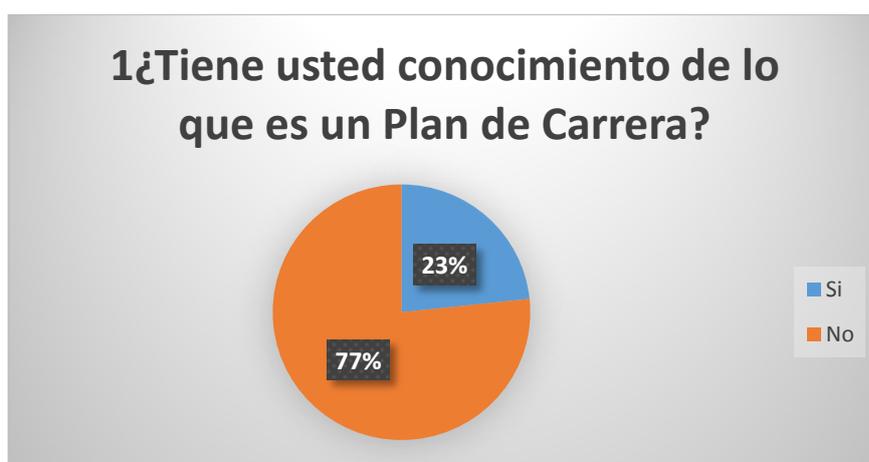
En la séptima pregunta relacionada con los cierre de departamentos en los últimos 2 años, todo el personal del departamento de talento humano manifestaron que solo se han cerrado un departamento.

Y en la última pregunta enfocada sobre el efecto causado en el departamento cerrado, en un 50% fueron reubicados en otros departamentos y el otro 50% de los funcionarios fueron despedidos.

Podemos ver a través de la entrevista realizada, el Departamento de Talento Humano considera muy importante un plan de carrera ya que permite capacitarte y así ser más competente al momento de ostentar un ascenso o un nuevo cargo y que estas deben ser Profesionalizantes con periodicidad de un mes.

La encuesta realizada a los 117 colaboradores que conforman el centro INIAP Yaguachi, constaba de siete preguntas formuladas cuyo objetivo es ver el interés que puede producir un plan de carrera. Ver Apéndice N° 2.

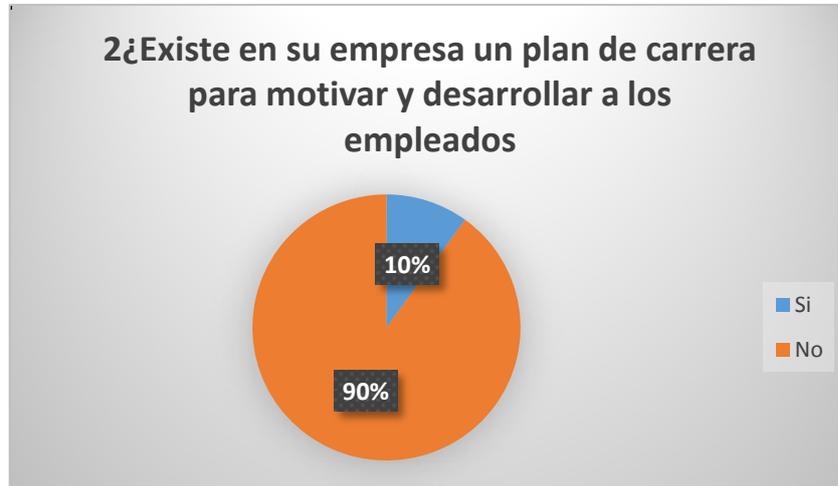
En la pregunta uno como lo muestra la figura n° 1 el 77% no tiene conocimiento sobre lo que es un plan de carrera y la importancia de este en sus perfiles profesionales.



**Figura N° 1** Conocimiento de que es un Plan de Carrera

Elaborado por: Marcos Barona

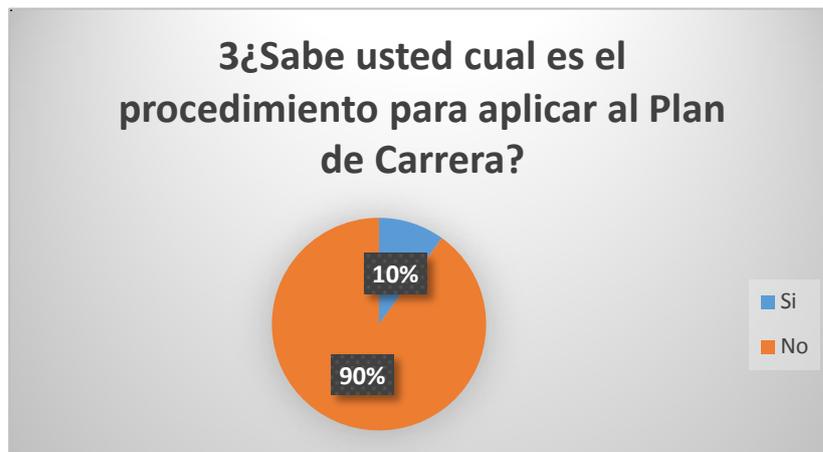
La segunda pregunta nos muestra que la empresa no tiene un plan de carrera que logre motivar a sus funcionarios ya que el 90% respondieron que no y con esta respuesta negativa estamos perdiendo eficiencia en las funciones de cada funcionario.



**Figura Nº 2** El Plan de carrera para motivo y desarrollo de los empleados

Elaborado por: Marcos Barona

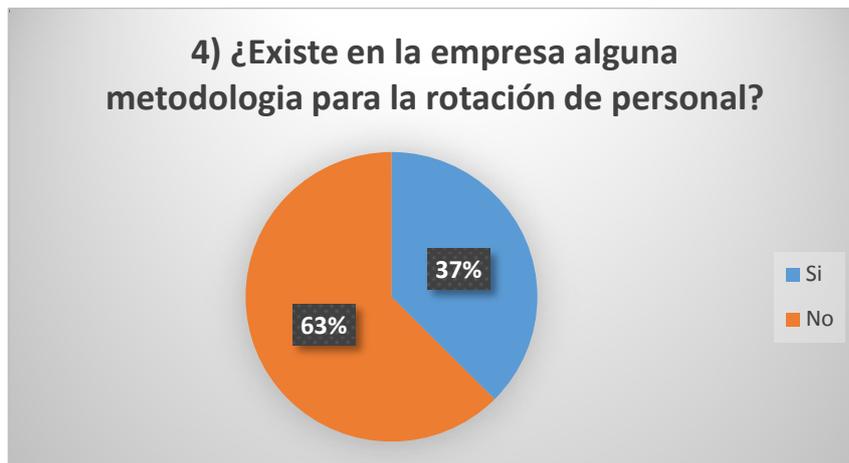
En la tercera pregunta el personal no sabe cuál es el procedimiento a seguir para poder acceder a las capacitaciones que se imparten dentro de una institución por que un 90% respondió que no, lo que significa que dentro de INIAP existen funcionarios con una formación profesional aun baja por desconocimiento de planes.



**Figura Nº 3** Procedimiento para aplicar un Plan de carrera

Elaborado por: Marcos Barona

En la pregunta cuatro sobre la metodología a tomar cuando hay rotación del personal, el 63% no sabe sobre este tema, lo que nos indica que cuando son rotados no tienen previas capacitaciones para el conocimiento del nuevo puesto a ocupar y esto genera molestia en los funcionarios hasta el desconocimiento de las funciones a ejercer.



**Figura Nº 4** Metodología para la rotación de personal

Elaborado por: Marcos Barona

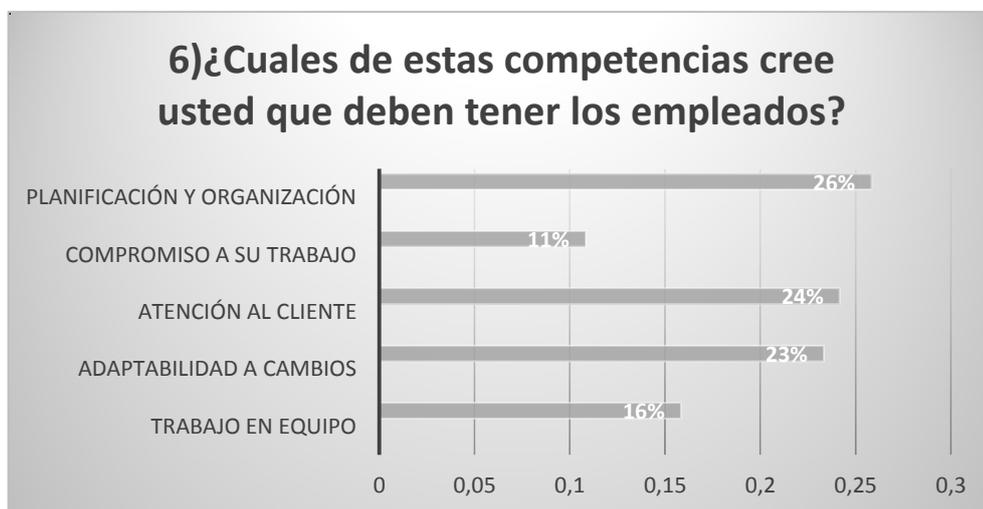
En la pregunta nº 5 los colaboradores sostienen que un plan de carrera beneficia más a la productividad de la empresa 25% y que permite tener mayor eficacia por parte de ellos en un 19%.



**Figura Nº 5** Beneficio con la Implementación de un Plan de carrera

Elaborado por: Marcos Barona

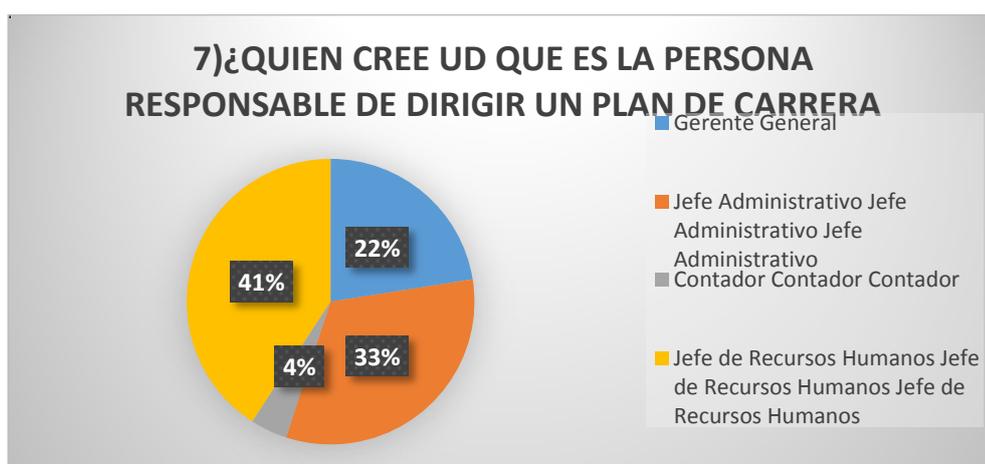
En relación a la pregunta nº 6 sobre las competencias que deben tener los colaboradores del Instituto de Investigaciones Agropecuarias INIAP el 26% del personal considera que es más importante la planificación y organización seguida después con un 24% de atención al cliente.



**Figura Nº 6** Competencias de los empleados

Elaborado por: Marcos Barona

Los trabajadores consideran quien debe proponer y organizar los planes de carrera debe ser el departamento de recursos humanos con un 41% se del jefe administrativo con un 33%.



**Figura Nº 7** Persona responsable de dirigir un Plan de carrera

Elaborado por: Marcos Barona

## **CAPITULO III**

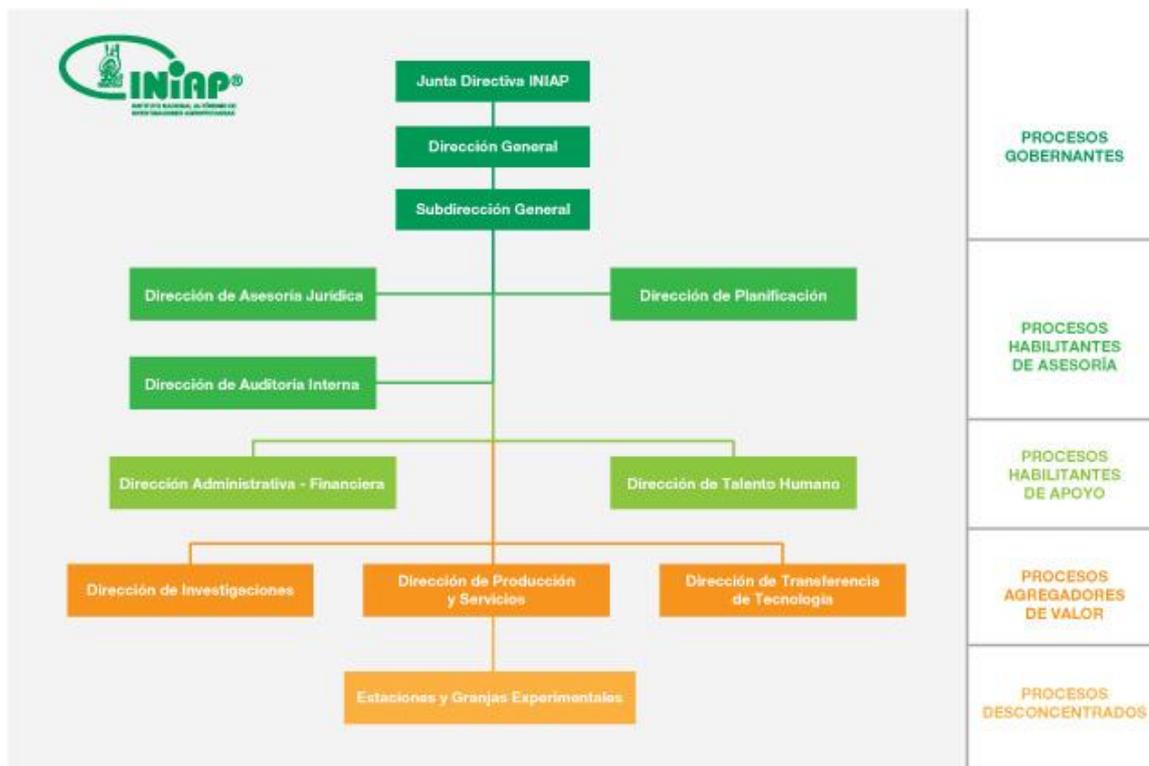
### **PROPUESTA**

#### **3.1 Descripción de la Propuesta**

La implementación de un plan de carrera en cada uno de los departamentos que conforman el INIAP, permitirá que los colaboradores formen parte vital de la organización y crezcan al ritmo que esta lo haga, además de tener un personal más competitivo y capacitado, la institución ganará un mayor prestigio de la en el mercado laboral, atrayendo así a sus filas a los mejores talentos.

##### **3.1.1 Desarrollo De La Propuesta**

Para poder desarrollar un plan de carrera es relevante conocer el organigrama de la institución y las diferentes direcciones que la conforman. Ver imagen N°1.

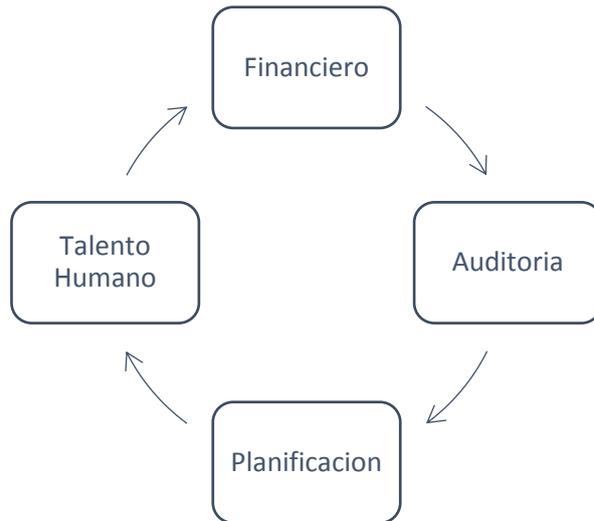


**Imagen Nº 1** Organigrama de INIAP

Fuente: EELS-INIAP

El plan de carrera centrara en las direcciones medias e inferiores, tales como; asesoría, planificación, auditoría interna, administrativa financiera, talento humano, investigaciones, producción y servicios, transferencia de tecnologías y las estaciones y granjas experimentales.

Para poder desarrollar el plan se tendrá como objetivo clave que el colaborador primero ,se especialice en su área permitiéndole ser un experto y luego tendrá la oportunidad de profesionalizarse en áreas diferentes siempre y cuando estas conserven similitud, ejemplo en los financiero podrán recibir capacitaciones sobre talento humano, auditoría o planificación. Ver imagen N°2.



**Imagen Nº 2** Rotación de áreas a las que se pueden capacitar entre sí.

Lo mismo ocurre en las direcciones que tienen que ver en el proceso de agregado de valor. Imagen Nº3



**Imagen Nº 3** Proceso de capacitación en áreas experimentales

Los que colaboren en las granjas experimentales con la debida preparación y capacitación pueden colaborar en los procesos superiores.

### 3.1.2 Elaboración de plan de Carrera

Para poder ser parte de estos los colaboradores deben proporcionar cierta información útil para la selección de los candidatos a capacitarse, esta información

reposará en el departamento de talento humano siguiendo el siguiente formato. Ver figura N° 8.

<b>INIAP: INSTITUTO ECUATORIANO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS</b>			
<b>Ficha Informativa para acceder a planes de capacitación</b>			
Fecha:			
<b>COLABORADOR</b>			
Apellidos:		Nombres:	
Cedula de Identidad:			
Fecha de Nacimiento:		Edad:	
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>			
Basica:		Superior:	
Bachiller:		Posgrado	
<b>DATOS RELACIONADOS CON SU CARGO</b>			
Direccion a la que pertenece y puesto que desempeña en la empresa			
Puesto que podría o le gustaría desempeñar en el futuro			
Antigüedad en la empresa			
<b>OTROS</b>			
Puntos fuertes o débiles, a mejorar y a reforzar dentro de su cargo.			
Necesidades de capacitación			
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>			
Se Mantuvo			
Mejóro			
No Mejoró			
Observaciones:			
Firma colaborador			Talento Humano

**Figura N° 8** Ficha Informativa para planes de capacitación  
Elaborado Por: Marcos Barona

Una vez lleno el registro, el departamento de talento humano ubicará al colaborador dentro del plan carrera que más se adapte a su necesidad y capacidad. Siguiendo los siguientes niveles. Tabla N°2

**Tabla N° 2** Diseño del Plan de Carrera

Plan de Carrera INIAP						
Departamento de Talento Humano						
	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3		Capacitaciones Universales
Tema	Introduccion	Adaptacion y Competencias Laborales	Especializacion	Ascenso	Variación	
Detalle	Conocimiento sobre la historia, valores institucionales, organigrama, superiores, compañeros de area y normas de seguridad, ademas de un recoorido que le permita conocer las intalaciones que proporciona la empresa.	Capacitaciones introductorias sobre el cargo a desempeñar y cada una de sus responsabilidades y funciones, periodo de adaptacion y entrega de herramientaas para el desarrollo adecuado de sus funciones.	Actualizaciones en el marco legal, tendencia o nuevas tecnologías que afecten directamente a sus funciones.	Si existiere la vacante y a criterio del departamento de talento humano, reúne los requisitos para pasar a un cargo de mayor responsabilidad, se lo capacitará para que desempeñe el nuevo cargo, enfocados a temas de liderazgo y obtencion de resultados.	Si existiere la vacante en otro departamento y a criterio de talento humano, su capacitacion ira dirigida a reforzar saberes sobre el area a la que quisiera cambiar siempre y cuando este dentro de su rama de especializacion.	Tienenel objetivo de informar intereses generales que afectan a toda la empresa, asi mismo las capacitaciones dirigidas a mejorar el ambiente de trabajo mediante integraciones o de motivacion personal.
Beneficiarios:	Colaboradores recién contratados en periodo de prueba	Colaboradores recién contratados en periodo de prueba	Colaboradores sin periodo de prueba	Colaboradores fijos.	Colaboradores fijos.	Cualquiera
Requisitos:	Ninguno	haber aprobado nivel 0	Tener mas de 4 meses en labores	Tener mas de 2 años en labores y haber recibido por lo minimo dos capacitaciones del nivel 2	Tener mas de 2 años en labores	Ninguna
Tiempo	2 horas	10 días	2 hora	2 horas	2 horas	2 horas
Periodicidad	Unica	Única, exacto cuando es ubicado en otro cargos con otras funciones	trimestralmente	Mensualmente	Mensualmente	semestralmente

Elaborado por: Marcos Barona

Fuente: INIAP

Estos niveles tendrán temas generales que pueden ser ampliados conforme a la necesidad de la empresa, también quienes serán los beneficiarios los cuales tendrán que cumplir con ciertos requisitos, cumplir con el tiempo estipulado para la

capacitación y en la fecha que se le asigne ya que cada uno de estos tiene cierta periodicidad lo que hace que el colaborador se mantenga actualizado y se pueda especializar en su área o aprender nuevas destrezas que le permitan ascender o cambiar de departamento con sus respectivos incentivos si fuere el caso.

El nivel cero y uno estipula capacitaciones introductorias únicas, esto quiere decir que se hacen una sola vez y las reciben los colaboradores nuevos con el objetivo que conozcan sobre la empresa, las funciones y responsabilidades a cumplir.

El Nivel 2 se trata de capacitaciones que le permitirán al colaborador especializarse y actualizarse en su área y así obtener mejores resultados incluyendo incentivos y las reciben aquellos que hayan terminado su periodo de prueba de tres meses.

En el nivel tres están los colaboradores que tengan más de dos años en la institución, y le abre un campo para poder mejorar su posición dentro de ésta, lo que quiere decir, obtener un ascenso y estas van dirigidas a mejorar las capacidades de liderazgo o alcanzar saberes adicionales que le permitan desenvolverse en otros departamentos de manera efectiva.

Las capacitaciones universales son aquellas en la que todos participan y tienen como objetivo informar sobre decisiones que afectan a toda la empresa o a su vez mejorar el clima laboral o la superación personal, esta no tiene restricciones.

### 3.2 Conclusiones

- ✓ La falta de incentivos y de capacitación hace que el personal vuelva una rutina su jornada laboral lo que afecta a su productividad, pero si un trabajador es motivado se sentirá valorado por su empresa y sus superiores, lo que permitirá que alcance superarse personalmente y generará fidelidad hacia su actividad y podrá dar todo su talento en beneficio de la empresa, es por eso que el INIAP debería tener un plan de carrera.
  
- ✓ Lamentablemente el INIAP YAGUACHI se ha visto afectado por la falta de un plan de carrera ya que sus trabajadores no se sienten motivados y su productividad ha decaído reflejando incluso en el ambiente laboral que se observa en sus departamentos.
  
- ✓ Un plan de carrera permite descubrir talentos y mantenerlos dentro de la empresa motivado, valorado y produciendo.

### **3.3 Recomendaciones**

- ✓ Se recomienda poner de inmediato en marcha el plan de carrera propuesto en este proyecto para desarrollar actividades y capacitaciones que incentiven a su personal.
  
- ✓ Los formatos propuestos le permiten al departamento de talento humano medir la efectividad de las capacitaciones y hacer las correcciones si los resultados no son los esperados.
  
- ✓ Recordar a los superiores que las personas son eso personas y no un bien más de la empresa y es por eso que ellos deben ser los primeros en tener capacitaciones sobre liderazgo y relaciones humanas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco Mundial. (13 de Abril de 2013). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2013/04/17/remarkable-declines-in-global-poverty-but-major-challenges-remain>
- Banco Mundial. (Abril de 2013). *Datos del Banco Mundial*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/tema/pobreza>
- BBVA. (03 de OCTUBRE de 2012). *BBVA*. Obtenido de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/cuatro-pasos-para-crear-plan-carrera-profesional>
- BRITO, C. (2013). *DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA EN LA DIVISION FURREAL PETROLEOS VENEZUELA*. MATURIN: UNIVERSIDAD DEL ORIENTE.
- Campos, P. A. (2008). *LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN ORGANIZACIONES CON PLANES DE DESARROLLO DE CARRERA*. SANTIAGO: UNIVERSIDAD DE CHILE.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- EL EMPLEO. (13 de FEBRERO de 2015). *EL EMPLEO*. Obtenido de [http://www.eempleo.com/colombia/mundo\\_empresarial/un-plan-de-carrera-estructurado-optimiza-el-valor-del-negocio---/15289435](http://www.eempleo.com/colombia/mundo_empresarial/un-plan-de-carrera-estructurado-optimiza-el-valor-del-negocio---/15289435)
- Gálvez, G. V. (2014). *“Selección de personal por competencias y su influencia en la rotación de personal”*. 2014: UNIVDRSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.
- GARCÍA, M. I. (2011). *PROPUESTA DE UN PLAN DE CARRERA PARA LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL HACIA LA EMPRESA*. MEXICO: INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL.
- Grilli, M. A. (2002). *Diseño e implantación de plan de carrera basado en la metodología de 360 grados*. QUITO: UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR.

Herrera, M. B. (2004). *DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL NACIONAL DE NIÑOS BENJAMIN BLOOM*. CUSCATLAM: Universidad Dr. José Matías Delgado.

<http://www.iniap.gob.ec/web/la-institucion/>. (s.f.).

Martha Alicia Alles. (2013). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A .

MATTA, L. M. (2014). *PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA PARA EL ÁREA*. ESCUINTLA: UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR.

Salinas, R. I. (15 de Mayo de 2016). *Scrib*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/312664647/Definicion-de-Talento-Humano>

SOTO, B. (DICIEMBRE de 2012). *GESTION*. Obtenido de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/30690/desarrollar-plan-carrera/>

Torres, S., & Marina, E. (2015). *Repositorio Digital Universidad Andina Simòn Bolívar*.

# ***APÉNDICES***

# APÉNDICES

## Apéndice Nº 1

LA PRESENTE ENTREVISTA TIENE COMO OBJETIVO CONOCER QUE OPINA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO SOBRE LO QUE SIGNIFICA Y QUE ES UN PLAN DE CARRERA.

1.- ¿Cuál es el nivel de importancia que le da Ud. como departamento de Talento Humano el Diseño de un Plan de Carrera dentro del INIAP-EELS?

Poca  Mucha  Ninguna

2.- ¿Qué factores cree Ud. que se deban considerar para elegir a una persona para una vacante?

Experiencia  Conocimiento  Competencia  Edad   
Titulo  Tiempo de Servicio

3.- ¿Cada que tiempo Ud. recomienda brindar capacitaciones a los funcionarios?

Semanales  Mensuales  Trimestrales  Anuales

4.- ¿Qué recursos cree Ud. que se deban impartir al personal?

Profesionalizantes  Motivantes  Interdisciplinarios

5.- ¿Ud. cree que estas capacitaciones le permitirán al colaborador obtener un ascenso o desarrollar actividades de mayor responsabilidad?

Si  No

6.- ¿Cuál es el nivel de rotación?

Poca  Mucha

7.- ¿Cuántos departamentos se han cerrado en los últimos 2 años en el INIAP-EELS?

1  2  3  O más

8.- ¿Cuál es el efecto causado por el cierre de departamento en el INIAP-EELS?

Reubicación de los funcionarios  Despidos de los funcionarios

## Apéndice Nº 2

### ENCUESTA

El objetivo de la siguiente encuesta es conocer su opinión acerca de lo que

Es un plan de carrera.

Fecha: Noviembre 2016

Lugar: Estación Experimental INIAP-EELS.

Departamento al que pertenece:

1) ¿Tiene usted conocimiento de lo que es un Plan de Carrera?

SI  NO

2) ¿Existe en su empresa un plan de carrera para motivar y desarrollar

A los empleados?

SI  NO

3) ¿Sabe usted cual es el procedimiento para aplicar al Plan de Carrera?

SI  NO

4) ¿Existe en la empresa alguna metodología para la rotación de personal?

SI  NO

5) Cuales de los siguientes beneficio cree Ud. que se obtendría con la

Implementación de un plan de carrera?

Ayudar a la productividad de la empresa	<input type="checkbox"/>
Motivar al personal	<input type="checkbox"/>
Recibir capacitaciones acorde a sus perfiles profesionales	<input type="checkbox"/>
Disminuir la rotación innecesaria de personal	<input type="checkbox"/>
Buena comunicación y confianza entere jefe y empleado	<input type="checkbox"/>
Mayor eficacia en los empleados	<input type="checkbox"/>

6) Cuales de estas competencias cree Ud. que deben tener los empleados?

Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
Adaptabilidad a cambios	<input type="checkbox"/>
Atención al cliente	<input type="checkbox"/>
Compromiso a su trabajo	<input type="checkbox"/>
Planificación y Organización	<input type="checkbox"/>

7) ¿Quién cree usted que es la persona responsable de dirigir un plan de carrera?

Gerente General	<input type="checkbox"/>
Jefe Administrativo	<input type="checkbox"/>
Contador	<input type="checkbox"/>
Jefe de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>

## Apéndice Nº 3

**URKUND**

---

### Urkund Analysis Result

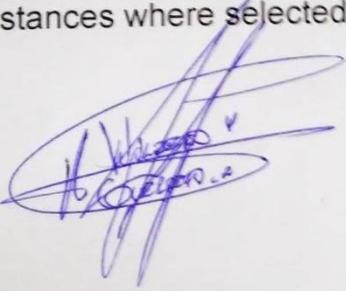
**Analysed Document:** CASO PRACTICO.docx (D24193553)  
**Submitted:** 2016-12-09 06:32:00  
**Submitted By:** marcosbr1991@hotmail.com  
**Significance:** 6 %

Sources included in the report:

FORMATO PARA EL REGISTRO, CUSTODIA Y UBICACION DE LOS ACTIVOS FIJOS DEL  
COMERCIAL AGRO-FARM.docx (D24128124)  
8AIMK.UTEQ.GRUPO4.N2.docx (D17776071)  
<http://www.bbvacontuempresa.es/a/cuatro-pasos-para-crear-plan-carrera-profesional>  
<http://www.iniap.gob.ec/web/la-institucion/>  
<http://www.gestion.org/recursos-humanos/30690/desarrollar-plan-carrera/>

Instances where selected sources appear:

6



## Apéndice N° 4

### SOLICITUD DE AUTORIZACION AL INIAP-EELS

Milagro, 8 Noviembre 2016

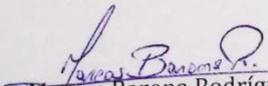
Mgs.  
Saúl Aníbal Mestanza Velasco  
**DIRECTOR DE E.E. LITORAL SUR (E)**  
En su despacho.-

De mis consideraciones:

Yo, **BARONA RODRIGUEZ MARCOS RONALD**, con C.I. N# **091771316-6**, solicito a usted y por su digno intermedio me permita realizar mi proyecto previo a la obtención del título Ing. Contaduría Pública y Auditoría - Ing. C.P.A., con el Tema; **DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA DEL PERSONAL PARA EL INIAP-EELS CANTÓN YAGUACHI**.

Esperando contar con la respuesta favorable, le anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

  
Marcos Barona Rodríguez  
C.I. 0917713166

**INIAP**  
Estación Experimental - Litoral Sur  
**DIRECCIÓN**  
Fecha: **- 8 NOV 2016**  
Hora: **10:00**  
  
**SECRETARIA**

## Apéndice Nº 5

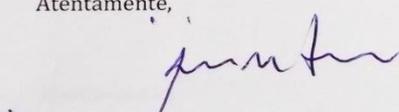


Milagro, 10 Noviembre 2016

### CARTA DE AUTORIZACION

En atención a la solicitud presentada por el estudiante **BARONA RODRIGUEZ MARCOS RONALD**, con **C.I. No. 0917713166**, relacionado al Caso de Estudio con carácter de Examen Complexivo, solicitado por la Universidad Estatal De Milagro, autorizo la realización de un **DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA DEL PERSONAL PARA INIAP-EELS CANTON YAGUACHI**, previo a la obtención del título de Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría – C.P.A.

Atentamente,

  
Mgs. Saúl Aníbal Mestanza Velasco  
**DIRECTOR DE E.E. LITORAL SUR (E)**

