

Análisis del Plan Carrera para potencializar el crecimiento de los colaboradores en las Organizaciones.

Artículo de Reflexión presentado como requisito parcial para optar por el título de Administrador de Empresas

Autoras:

**Delgado Salazar Luz Elena
Rodríguez Pinzón Jimena Alexandra
Fernández Zapata Shirley**

Director: Carlos H. Castrillón V.

**Universidad Cooperativa de Colombia
Facultad Ciencias administrativas y contables
Noveno semestre
2018**

RESUMEN

En el presente artículo de reflexión se examina la importancia que tiene el plan carrera para potencializar el crecimiento de los empleados en una organización, de esta forma podemos decir que el plan carrera permite a toda la organización y cada uno de los integrantes de su capital humano obtener beneficios mutuos, satisfaciendo necesidades por medio de un continuo crecimiento, enfocado en las metas y objetivos propios, logrando posicionar la empresa en el mercado, a través del trabajo realizado y de las habilidades de sus colaboradores. Cuando la función de todo empleado es valorada, esto se ve reflejado en un mejor desempeño, eficiencia y calidad, al convertirse en base fundamental de la empresa.

Un sistema ideal de desarrollo y planeación del área de recursos humanos busca acoplar necesidades y motivaciones del empleado hacia la compañía para alcanzar el desarrollo de su carrera, siempre y cuando su finalidad como empleado sea crear experiencia laboral en ella, no solo en lo económico, sino en varios aspectos de su vida, como lo es el ámbito familiar, personal y cuando es reconocida la labor realizada el empleado ejecuta sus labores con motivación, adquiriendo conocimientos e ideas nuevas para aportar a la organización.

El tener un programa que permita capacitar a los empleados va a generar en ellos una cultura de emprendimiento lo cual contando con un apoyo del tema político y económico puede ayudar para la generación de nuevas empresas y por ende de puestos de trabajo, esto ayuda a bajar los índices de empleos informales e incrementar las opciones de beneficios laborales para la clase baja-media, al mismo tiempo que los concientiza sobre la cultura del ahorro para un futuro mejor. Las personas hoy en día son conscientes de la importancia del emprendimiento laboral y personal los cuales generan un gran aporte para el país.

Palabras Claves: Capital humano, Talento humano, identificación de capacidades, desarrollo de competencias, analisis de puestos, estructuras de las empresas dinámicas, motivación

ABSTRACT

The career plan allows every organization and each one of the members from their human capital obtain mutual benefits, satisfying every need by means of a continuous growth, focusing on its own goals and objective, managing to position the company in the market through the work done and the skills from their co-workers. When the role of every employee it's appreciated , people can see consequently a better performance. Efficiency and quality become the essential basis of the company.

An ideal system of development and planning from the human resources area, searches to connect the needs and motivations of the employee with the company to achieve a better development of one's career, only if the intentions are to create work experience with it, not just in the economic field but also for several aspects in life like family, personal and acknowledgment of the work done.

A motivated and prepared employee with the right training succeeds at creating experiences, knowledge and new ideas for the organization.

Having a program that allows the training of employees will create a culture of venture (with the right political and economical support), which can lead to the creation of new companies therefore the creation of new work spots. This will help to reduce the informal employment rates and increase the options available for obtaining work benefits for the middle-low class people and at the same time will help to raise awareness about how important it's the habit of saving money for a better future.

People nowadays are conscious about the importance of laboral and personal entrepreneurship which generate a big contribution for the country.

Key words: Human capital, Human talent, Abilities identification, Competences development, Positions analysis, Structure of dynamic companies, Motivation.

INTRODUCCIÓN

La gestión humana hoy en día tiene gran relevancia para las empresas debido a la gran competencia que existe en el mercado, el punto diferenciador es su capital humano el cual con sus conocimientos y experiencias llevan a la empresa a lograr los objetivos propuestos.

La importancia del capital humano consiste en el reconocimiento por parte de la compañía con referencia a la condición de formación que tengan sus colaboradores y a su experiencia y conocimiento que a lo largo de los años ha ganado en la ejecución de su trabajo. En este sentido se establece en que se reconozca el papel esencial que juegan los trabajadores en la realización de las tareas necesarias para el éxito de la organización. Después de todo, mientras más capaz sea el equipo humano, las labores que se llevan a cabo dentro de una organización serán realizadas con mayor eficiencia y productividad, y los objetivos que se tengan podrán concluirse (Conexionesan, 2015). La mayoría de las empresas tiene un elemento en común, y es que están integradas por personas que realizan los logros, los avances y los errores en las organizaciones (Paz, 2018) la diferencia está en la disposición que tiene cada uno de los empleados en apropiarse de los retos y los cambios que se presenten en las ideas y aportes que puedan generar con base a un mayor compromiso, satisfacción en las actividades diarias, trabajo en equipo, condiciones laborales y retención del capital humano por parte de la compañía.

En la etapa de la administración científica, Frederick Taylor incluía métodos de observación y medición para lograr eficiencia considerando las habilidades de cada individuo, entrenarlos para perfeccionar sus aptitudes (Hernández, 2015) hoy en día en las empresas capacitan al personal para desarrollar las habilidades y actitudes, mejorando el desempeño en sus actividades, optimizando los procesos y adaptándose a los cambios del entorno.

Las empresas actualmente enfrentan cambios, en la cultura, en su estrategia, sus procesos, su competencia y en sus clientes que evolucionan constantemente, por eso las organizaciones y sus empleados deben trabajar en conjunto para alinear sus estrategias, generar una gana y gana para ambas partes.

Muchos trabajadores no logran adaptarse a la empresa porque sólo la ven como un medio de subsistencia, muchos pueden ver que sus posibilidades de ascender son escasas o incluso que no se le valora la experiencia que ha aportado, otros ni siquiera creen en sus posibilidades. Las empresas se ven restringidas por la estructura organizativa, las normas empresariales que limitan el número de ascensos (Insight, 2016) generando desmotivación en los empleados que se reflejan en el desempeño de sus laborales, por eso es importante incentivar al empleado y prepararlo para el futuro.

El desarrollo profesional y personal constituye una motivación para la mayoría de las personas, en la teoría de Abraham Maslow Sobre la motivación humana se encuentra que la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su complacencia que se encuentra un argumento o un sentido valido a la vida mediante el desarrollo potencial de su actividad. Se puede comprender cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados, desarrollados y completados (Oviedo, 2012) por eso es importante incentivar espacios de entrenamiento técnico, capacitaciones para el crecimiento personal en los empleados y de esta forma dinamizar y favorecer a la indagación del recurso humano idóneo para aquellos cargos a suplir, proyectando el posicionamiento con el personal interno, quienes además de

cumplir con los requisitos y tareas establecidas, suman valor al conocer y comprender ya la organización y su dinámica. Un empleado motivado es mucho más productivo y desarrolla mejor sus actividades.

La mayoría de las empresas invierten mucho dinero en llevar a cabo el proceso de contratación de la persona más conveniente y que cumpla con el perfil establecido para ocupar alguna vacante, sin percibir que dentro de ella puede estar esa persona que se ajusta a las exigencias que están buscando. En Colombia la tasa de desempleo subió, en abril de 2018 fue de 9,5% mientras que hace un año fue de 8,9%, Colombia no ha seguido generando empleo como debería, ya que en los últimos 6 u 8 meses la tasa de crecimiento de empleo está aproximadamente en el 0,5% y la población está creciendo alrededor de 1,3% o 1,4%, se está generando poco empleo para el número de habitantes que terminan sus estudios y están ingresando al mercado laboral, lo que representa para muchas personas que están perdiendo sus empleos y no logran conseguir uno nuevo o está en una etapa de inactividad (Dinero, 2018)

Algunas organizaciones no tienen en cuenta el periodo en que los empleados han hecho parte de la nómina, lo cual han desarrollado experiencias, y aportes que podrían llevarlos a laborar en otras organizaciones donde les ofrezcan un mejor cargo o un incremento en su salario. Aunque este cambio puede generar inestabilidad laboral en las personas, entre el 65% y el 70% de los profesionales logran conseguir empleo en la profesión que tienen. (Snell y Bohlander, 2013) Este porcentaje nos refleja que entre el 35% y 30% de la población desempeñan labores en cargos que no se sienten a gusto, por diferentes factores económicos, sociales, el cual les impide retirarse para encontrar trabajo en lo que realmente estudiaron. En Colombia 29.6% de los hogares se considera pobre, cifra que era de 48,3 % en el 2008, El 55,5% de los colombianos no les alcanza los ingresos para cubrir sus gastos mínimos , y solo un 9,8 por ciento dice tener ingresos más que suficientes para cubrir lo que necesita y lo que no (Fonnegra, 2018).

Partiendo de la idea de Edvinsson (1997) “del capital intelectual como parte fundamental en el desarrollo y la competitividad organizacional” dejar ir al empleado sería un factor negativo en la organización, por los costos que se asumieron durante el tiempo que permaneció laborando; a la vez que la ejecución de un nuevo proceso de selección, podría ser largo y desgastante, concluyendo con el resultado de no hallar a la persona con capacidades idóneas para ocupar la vacante. En el proceso de contratar un nuevo empleado se tendría que tomar el tiempo para capacitar desde el inicio del proceso, la adaptación al equipo de trabajo y a sus clientes, manteniendo como prioridad que los cambios no afecten la relación con el consumidor y los tiempos de respuesta.

Teniendo en cuenta lo anterior las empresas deberían revisar y aplicar un plan de carrera como el potencializador para la proyección del crecimiento profesional y el desarrollo de competencias y habilidades a los trabajadores para los perfiles de cargos existentes dentro de la organización; a través de la cual se abran posibilidades y oportunidades de ascensos o promociones para aquellos empleados que alcanzan el aprendizaje, el desarrollo de competencias, habilidades y mejoramiento requerido para aplicar al proceso de selección y poder de este modo ocupar las vacantes que se requieran suplir.

Las pequeñas y medianas empresas son fundamentales en los aportes de riqueza para cualquier país, en la contribución a la apertura de puestos de trabajo, así lo afirma la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (El economista, 2018), Las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia se echan al hombro el 35 % del PIB que representa el 80 % del empleo del país y el 90 % del sector productivo nacional, según el DANE (Padilla, El espectador, 2018)

La probabilidad de implantar el plan carrera dentro de la organización tiene relación con la estructura de esta y las posibilidades reales que le puedan brindar al personal, así mismo con la voluntad y compromiso desde la alta dirección o el punto más alto de la jerarquía poder invertir en el ofrecimiento de las herramientas necesarias y estrategias de desarrollo del personal y profesional.

El consultor Diego Ghidini, afirma que esta “técnica del plan carrera se ha expandido en Estados Unidos, pero en Colombia aún es poco conocida para muchas compañías, sin embargo, como ya se había establecido, el éxito de las organizaciones se fundamenta en las personas que las integran. Por lo tanto, comprender el potencial de esta técnica puede ser de gran utilidad para las organizaciones en Colombia”.

En el pasado, las empresas no entendían que su principal activo eran las personas y tal vez por ello no se percataban de invertir y medir su retorno. Esta visión dio inicio al punto crucial en la estructura de cualquier plan de carrera. Una relación de mutuo beneficio en términos de valor. Las empresas y los individuos deben estar juntos hasta el punto en que mantengan una situación de mutuo beneficio. El libro Good to great, de Jim Collins, quien se hizo famoso por su publicación previa Built to last, ilustra muy bien esta relación. Las empresas tienen que trabajar con la gente adecuada y las que no mantengan su ritmo deben salir para no atrasar el desarrollo de las actividades. José Vicente Pombo, presidente de la consultora Korn Ferry, hace especial énfasis en este punto y explica que el término empleabilidad es el que mejor lo ilustra: "El concepto de empleabilidad es el corazón de las relaciones laborales hoy, significa ser útil. Los empleados, al igual que las empresas, tienen un retorno. Esto es lo realmente nuevo en la ejecución de planes de carrera" (Revista Dinero, 2004).

En los últimos años la gerencia del talento humano ha evolucionado, las empresas comprendieron que deben concentrarse en promover y capacitar al personal clave dentro de la organización, permitiendo y dándoles la oportunidad de que aquellos con talento permanezcan en las compañías. Ahora el empleado es tan responsable de su futuro profesional como la empresa. Esta relación es sostenible siempre y cuando ambos, empresa y empleado, generen valor mutuo y obteniendo resultados significativos para ambos. ¿Estarán preparadas las empresas del país para implementar esta técnica de plan carrera?

OBJETIVO GENERAL

Identificar las características del Plan Carrera dentro de las organizaciones como promotor del crecimiento profesional del capital humano.

MARCO CONTEXTUAL

Según Snell y Bohlander (2013) el plan carrera consiste en la integración directa y plena del empleado con la organización a partir de la identificación de sus capacidades y destrezas, que le permita tener crecimiento al interior de la organización, lo que se convierte en una fuente motivacional y en un impulsor de mejora y rentabilidad organizacional de los recursos, esto se puede traducir en la disminución del porcentaje de rotación del personal y en un referente para posicionar la organización como una fuente deseosa de vinculación por la valoración de las capacidades, conocimientos y competencias de los empleados (Snell y Bohlander, 2013, pág. 6).

Si en las organizaciones se reflexionara sobre el personal que influye directamente en la empresa, en sus objetivos y en sus clientes, se llegaría a la conclusión que los puestos de trabajo no son estáticos e infinitos en el tiempo. Al igual que cambia la configuración de un puesto de trabajo, también deben pensar que un factor de motivación muy importante para las personas es poder comprobar sus posibilidades de desarrollo dentro de la empresa y en otros cargos que les implique enfrentar ambientes complejos y aporte algo importante en sus vidas, generando un incentivo de superación personal lo que conlleva a realizar de manera eficiente y exitosa sus tareas dentro del cargo que desempeña con el objetivo de un ascenso laboral y personal (GARCÍA, 2013).

Cada organización tiene cargos que permiten desarrollar las competencias de aquellos empleados con mayor proyección, cada día es más evidente que la mejor forma de ser competitivo es tener mejor gente capacitada que le aporta conocimientos, experiencias e ideas nuevas a la empresa. La tecnología es fácilmente imitable y fácilmente de reemplazar porque cada día se inventan cosas nuevas, pero poder contar con personas capaces en momentos de cambio de la estructura dentro de la organización es la clave del éxito para poder cumplir los objetivos.

Según Rodrigo Montealegre, gerente de capital humano de la consultora Mercer Colombia, para muchas compañías en Colombia los Retos y oportunidades como las firmas de tratados de libre comercio, el auge de inversión extranjera y la expansión, las han obligado a revisar su estructura organizacional, pues demanda nuevos cargos o habilidades y conocimientos de parte de las personas, ya sea en el momento o hacia el futuro.

Esto les permite contar con gente preparada y no tener que salir a buscar al mercado nuevos empleados, lo cual implica gastos, tiempo de búsqueda, capacitación y adaptación. Así mismo, un plan carrera genera expectativas de oportunidades entre los empleados y, según varias investigaciones asociadas al capital humano, este es un elemento que refuerza el compromiso con la empresa, el poder visualizarse en la organización a un largo tiempo teniendo las oportunidades de ascender y generar mayores ingresos (Rodrigo Montealegre, 2011, págs. 1-2)

Teniendo en cuenta lo anterior se dice que las estructuras de las empresas son dinámicas, se mueven y se adaptan a las condiciones de cambio de los mercados y de los negocios, por ende obliga a revisar los perfiles de los cargos, y a su vez definir y desarrollar nuevas competencias y habilidades en su grupo de trabajo de manera tal que respondan efectivamente a las nuevas exigencias y dándoles la oportunidad de aprender y realizarse laboralmente, adquiriendo de esta forma mayores ingresos que se traduce en que los empleados puedan desempeñar sus labores satisfactoriamente con mejores resultados positivos, con más índices de productividad, dando

como resultado un desarrollo empresarial clave y cumplir los objetivos establecidos por la organización.

MARCO TEORICO

La teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow se basa en que cada persona se esfuerza por satisfacer sus necesidades escalonadas, que satisfacen de los niveles inferiores a los superiores, entre los niveles se encuentran las necesidades de autorrealización, las denominadas necesidades de crecimiento, que incluye la realización, aprovechar el potencial propio, hacer lo que a uno le guste y le apasione, y que sea capaz de lograrlo (Clemente., 2016), dichas necesidades es un buen enfoque que el empleado tiene para realizar sus deberes eficientemente, aportando a la compañía conocimientos que le generen reconocimiento o incentivo para escalar en los cargos, por eso es importante generar el plan carrera en la compañía, las personas tienen diferentes motivaciones personales y laborales, para muchos un nuevo cargo significa aumento en su economía, pero para otros significa autorrealización.

Frederick Herzberg define la motivación en dos factores, el factor de motivación que representan los logros, reconocimiento, incentivos que ayudan a generar satisfacción del trabajador, y el factor diferenciador como sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo, si estas fallan o son inadecuados causan insatisfacción laboral (Mendez, 2013) Las empresas deben garantizar que el empleado siente satisfacción laboral, teniendo un buen ambiente de trabajo, condiciones dignas para laboral y generarle incentivos para generar sentido de pertenencia.

Martha Alles define el perfil por competencias, una vez que se ha implementado el modelo y se han elaborado las descripciones de puestos, se deberá asignar las competencias y sus grados a los diferentes puestos de trabajo. En primer lugar, se deberá tener en cuenta que las competencias cardinales aplican a todos los puestos de la organización. Luego, se deberá considerar a qué área pertenece el puesto (familia de puestos), de este modo se asignarán las competencias específicas. Por último, se deberá analizar, en función de las tareas del puesto y la importancia de éstas, el grado requerido de las competencias. Para ello se deberá leer con suma atención la descripción de cada competencia en cada grado o nivel. Existe una tendencia generalizada a asignar grados más altos que los necesarios a los diferentes puestos de trabajo. Una forma de hacerlo correctamente es analizar en profundidad la apertura en grados de la competencia y asignar sólo el grado o nivel necesario de ésta para lograr un desempeño superior o exitoso en el puesto (Alles M. , 2005)

Pierina del refugio niño de León nos habla del capital humano y las empresas las cuales están involucradas en un continuo proceso de atracción mutua, de la misma forma como el capital humano atrae y selecciona a las empresas donde les gustaría trabajar, informándose y formando sus opiniones acerca de ellas; el reclutamiento de las pequeñas empresas se considera parte esencial de su funcionamiento por que representa los costos de producción, los nuevos retos y aumento de la productividad, el reclutamiento puede ser interno, teniendo como ventaja que conocemos al candidato, normalmente se usa para desarrollar y promover al candidato a un puesto superior vacante. El reclutamiento externo es cuando se tiene una vacante y no tenemos capital humano interno que pudiera ocupar el puesto, entonces se recurre a fuentes como bolsas de trabajo, universidades, asociaciones u otros. Otras problemáticas son: mantener índices de

productividad en la fase de reclutamiento porque en este caso el empleado nuevo está en un periodo de conocer y asimilarse a el nuevo puesto de trabajo (Leon, 2012)

Idalberto Chiavenato propone que los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos y ecológicos actúan de manera conjunta y sistémica para producir resultados exitosos. El área de recursos humanos es una de las áreas que más cambios experimenta, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones dependen directa y necesariamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos de la empresa. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad (Chiavenato, 2012)

Simón L Dolan, nos habla de la gestión de las personas y los recursos humanos la cual busca la flexibilidad e intenta emplear prácticas de recursos humanos para recompensar el diferente rendimiento de formas distintas. Además, la comunicación de los objetivos y aspiraciones de los directivos es decir, la visión adquiere una nueva importancia (Dolan, 2010).

Para Ricardo López Gumucio en la estrategia empresarial y descripción de puestos de trabajo nos menciona que hay que analizar los puestos y describirlos, comprender una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas y qué tipo de personas deben contratarse en esa posición teniendo una correcta política de recursos humanos, la cual incluye necesariamente en el planeamiento de todos sus aspectos. La incorporación o desvinculación de personas, el desarrollo de competencias y la adquisición de nuevos conocimientos, deben ser aspectos a considerar en el plan. A partir de la estrategia general de la empresa, el área de recursos humanos diagnostica las necesidades que se plantean y mejora a partir de ello su función, para aportar servicios a la empresa (Gumucio, 2010).

Según Lewin, toda necesidad crea un estado de tensión en el individuo, una predisposición a la acción sin ninguna dirección específica. Cuando se encuentra un objeto accesible, éste adquiere una valencia positiva, y se activa un vector que dirige el movimiento hacia el objetivo, Lewin fue un profundo inspirador de los autores de la escuela de las relaciones humanas y de las otras teorías desarrolladas a partir de ésta (Rivas, 2006).

Los estudios de Elton Mayo, el objetivo principal es resaltar la importancia que tienen los recursos Humanos para la organización y reconocer que el trabajador no solo trabaja por la obtención de dinero, también lo hace para satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales sentir que puede aportar ideas que sirvan para el desarrollo y adquisición de objetivos dentro de la organización donde labora(Jauregui, 2016).

Podemos decir que la gestión humana centrada en el ámbito operativo y en aspectos claves como; que tipo de personas se requiere a largo plazo en la organización, que hacer para desarrollar un sistema de recursos humanos que apunten al logro de metas estratégicas y como lograr que la gente trabaje en función de la misión organizacional. Esta perspectiva asume que el comportamiento del empleado es determinante para obtener resultados en el desempeño de la empresa, es por esto que deben enfocarse en capacitar al empleado para que adquiera nuevos

conocimientos y ayude a ejecutar con más eficiencia y eficacia sus tareas y por ende los objetivos de la organización.

La Gestión Humana y sus aportes en las organizaciones según Gregorio Calderón Hernández tiene tres elementos que se conjugan para dar una nueva perspectiva de lo humano en la organización: primero, el reconocimiento del saber cómo fuente importante en la generación de riqueza; segundo, la valoración de los activos intangibles que se encuentran en las personas como elemento básico en la formulación de estrategias empresariales que lleven a las organizaciones a ser más competitivas y tercero, el surgimiento de una nueva teoría de la estrategia, que reconoce el papel de los recursos y las capacidades internas de las empresas en su competitividad (Hernández, Acerca de nosotros: Pontificia Universidad Javeriana, 2006).

Martha Alles dentro del estudio del talento humano dice que se resaltan tres pilares fundamentales para poner en práctica un modelo de *Gestión por competencias*, los cuales son: selección, evaluación de desempeño y desarrollo. Una vez se han aclarado las competencias claves y específicas del modelo, se logran relacionar con los diversos puestos de trabajo los cuales se analizan en dichos pilares.

Por lo anterior, encontramos que los pilares de selección, evaluación de desempeño y desarrollo, de manera equitativa, deben realizar la evaluación de desempeño por competencias en el momento en el cual el capital humano comienza su proceso de selección dentro de la empresa, con el fin de disminuir la brecha que se va encontrando entre su perfil personal, y el perfil requerido por la misma, así, de esta forma, el desarrollo de las competencias del trabajador sea resuelto.

Referente al talento humano de cualquier compañía, se hace énfasis a la importancia del rol motivacional, ya que en una empresa no solo el puesto de trabajo o el pago económico puede ser suficiente para conservar o retener personal, la parte motivacional juega un papel fundamental (Alles M. , Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias, 2005)

Como lo menciona Gary Dessler (2001), el tema principal del libro es el capital humano, el cual abarca lo relacionado a su direccionamiento y manejo, pero otros de los temas importantes de este libro son, la organización de alto rendimiento. Todo esto centrado en el hecho de que en los últimos años hemos visto como las ciencias aplicadas se convierten en un factor primordial para que las compañías puedan permanecer en el mercado, obligándolas a estar en constante capacitación e innovación para la competitividad.

De la misma forma, se habla también de un proceso de administración, el cual cuenta con cinco actividades básicas como son; planificar, organizar, proveer de personal, dirigir y controlar, estas son las características básicas de todo gerente y considero que de todo empleado dentro de una empresa que busca crecer cada vez más. (Dessler, 2001)

Según el autor, la educación es la base fundamental para todo proceso de desarrollo y capacitación, este libro hace un recorrido por las diferentes etapas que tiene la capacitación del talento humano con el fin de resaltar en ellos todas sus capacidades y cualidades. Para toda capacitación se debe tener un proceso lógico, es por esto que el autor menciona que se debe tener un plan de capacitación, unos objetivos, una metodología y también utilizar los diferentes medios de capacitación. (Aguilar, 1995)

El autor Weyner tiene un campo bastante amplio en cuanto a todo el tema de talento humano ya que abarca diferentes partes como, reclutamiento de personal, análisis de puestos, remuneración financiera, seguridad y salud del empleado, entre muchos otros temas los cuales actualmente son de gran importancia.

Se menciona el "ambiente dinámico de la administración del recurso humano" lo cual menciona varios temas a tener en cuenta; *consideraciones reales; mercado laboral, sindicato, accionistas, competencia, clientes, tecnología, entre otros.* (Wayne, 2010)

Pedro Bejarano con su trabajo, busca explicar la importancia del potencial que tiene el talento humano, para retener su activo estratégico en toda la organización, lo anterior, con el objetivo de influir de forma positiva sobre su conjunto de capacidades, contribuyendo así, al crecimiento y competitividad de la organización.

De esta forma, en su trabajo dice que, por parte de la gestión humana, dentro de la dirección estratégica, se enumeran una serie de etapas o procedimientos, los cuales están pensados para determinar los comportamientos y las actitudes del personal, con el fin de dosificar los resultados obtenidos por los mismos, dentro de los cuales estarían: rotación, productividad y satisfacción laboral, obteniendo un resultado positivo en general hacia la organización (Bejarano, 2018).

Por otra parte, en el momento de realizar observación y estudios dentro de los cargos del capital humano, como un proceso metódico para obtener datos y estadísticas, enfocadas en las obligaciones, habilidades y conocimientos que deben acaparar los empleados en las empresas, se logra obtener la información necesaria para desempeñar cada rol dentro de la misma. Lo anterior es un método imperioso de capital humano, y base para la realización de otras actividades. (Wayne M. R., 2010).

Para la autora Valeria Martínez, la cual plantea en su tesis como objetivo, evidenciar la importancia y la descripción de funciones, para cualquier labor que haga el área de talento humano, aquí se analiza la empresa BDO Ecuador Cia Ltda, la cual está enfocada a ofrecer sus servicios en el área de servicios de auditorías y asesorías contables a diferentes empresas.

Se realizó la ejecución de un piloto de capacidades para los diferentes cargos, hasta finalizar en un plan carrera de los colaboradores, haciendo énfasis en la importancia de las funciones, desarrollo de competencias, importancia de la adecuación puesto-persona, plan carrera y como retener personal (Valeria, 2012).

La evidencia generada a través del libro administración estratégica y política de negocios por Hunger, J., (2007), indican que, la implementación de estrategias para la contratación de personal, daría como resultado un crecimiento enfocado en la capacitación del personal, ya que, de esta manera, el plan carrera dentro de la organización estaría activo de manera permanente y permitiría de esta manera, enfocar los esfuerzos a una nueva estrategia.

Por ende, al momento en el que es contratado el personal, el desarrollo del mismo es fundamental para garantizar no solo desde el comienzo su desarrollo, sino también, complementarlo con la experiencia adquirida dentro del cargo acompañado de sus destrezas, para que de esta forma su escalabilidad a puestos superiores sea altamente alcanzable (Hunger, J., 2007).

Como lo menciona José, C, Aponte (2006), en su libro administración de personal, dentro de las funciones de todas las organizaciones, esta la creación de una estructura de cargos relacionados con el fin de que las personas trabajen eficientemente en la búsqueda de los objetivos de la compañía; por tal razón, todas las actividades de reclutamiento y selección, se orientan por las necesidades creadas por la compañía teniendo claro que es importante el perfil que el personal debe tener en dicha vacante.

Dentro del libro también se menciona la importancia de tener objetivos claros y precisos pactados previamente, al igual que debe existir un concepto claro de los deberes y actividades a realizar de manera que cada persona tenga claro sus funciones y los resultados que quiere obtener (Aponte, 2006)

Rodrigo, V, Villegas (2008), en el libro innovación empresarial, nos habla de la importancia de la gestión humana, la cual esta principalmente enfocada hacia temas referentes al empresario, donde incluye aspectos importantes como lo son: las leyes de estabilidad, la política salarial, los programas de vivienda, capacitaciones, entre otros; lo anterior, por ende, debe buscar un enfoque más específico, para lograr una generación de ideas e iniciativas que influyan en el deleite y las ambiciones del implicado.

La autora de la tesis “*Incentivos laborales y nivel de desempeño de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A*”, pretende dar a entender que la relación existente entre el nivel de desempeño y los incentivos laborales están en una guerra paralela.

Dichos incentivos pueden ser cuantitativos o cualitativos como son; recreación, educación, económicos entre otros los cuales varían de acuerdo al desempeño de la persona, cada uno de estos incentivos tiene gran valor ya que motiva a los empleados a realizar sus funciones cada día de la mejor manera, a ser más proactivos y todo esto, así como trae beneficios a ellos, se los trae a la compañía construyendo un equipo de trabajo sólido y fortaleciendo el crecimiento de la misma (Vega, 2018)

El autor Gaspar Berbel en su libro *Manual de Recursos Humanos*, hace alusión al “plan de carrera” en donde lo menciona como un programa de gestión y desarrollo del talento humano. Dentro de este plan hay varios factores importantes como es la planificación de puestos y personas, potenciales, logros, las necesidades de acuerdo a la persona-equipo y área de trabajo, todos estos puntos son las que hacen del plan carrera una herramienta de gran importancia hoy en día en toda compañía para su fortalecimiento (Gan, 2007)

La autora Irma Nieves busca analizar los planes de carrera en Venezuela con base al enfoque en las teorías institucionalistas y regulacionistas en cuanto a los mercados laborales y comisión del capital humano.

También es mencionado el plan carrera como un estímulo para instaurar una correlación profesional a través del tiempo, debido al hecho de poder planificar un crecimiento dentro de la compañía, recorrer un camino desde el puesto actual, trascendiendo continuamente en la compañía hacia otros con un cargo mayor obteniendo nuevas responsabilidades, lo cual permite una gran motivación hacia el personal, con la intención de la permanencia del mismo en la empresa (Zubillaga, 2010).

Según el autor el cual toma como base la teoría de Frederick Herzberg, las empresas hoy en día están en una constante búsqueda por ser cada vez más competitivas razón por la cual los administradores y/o gerentes deben diseñar o implementar prácticas y estilos de liderazgo administrativo.

Dichas prácticas deben de tener temas fundamentales como es la motivación y la teoría de la jerarquía de las necesidades, satisfacción o insatisfacción (Lopez, 2005)

La responsabilidad del plan carrera y su implementación no solo recae en el individuo o empleado como tal, sino también en toda la organización ya que es ella quien conoce las necesidades de su personal y su importancia para cumplir los objetivos pactados. Por esta razón, es importante que las empresas diseñen estrategias para potencializar el crecimiento profesional de su capital humano, desarrollando sus capacidades para el mejoramiento en cada uno de los procesos realizados.

El plan carrera diseñado por una organización debe tener rutas claras para ofrecer a sus empleados y facilitar el desempeño de sus funciones, al mismo tiempo que se debe velar por una constante actualización de la información sobre nuevas vacantes y aquellas que ya están obsoletos (Rue, 2010)

El autor Vola Luhrs, al momento de implementar el plan carrera se debe tener en cuenta aspectos importantes como son: el pasado del individuo, con el fin de conocer las competencias que son fundamentales de cada persona y que hoy son aprovechadas por la empresa. También las necesidades que tiene definida la empresa para la vacante y por último, el mercado, ya que abarca lo referente a la competencia y los requisitos que hoy por hoy son fundamentales para que dicha vacante ser competitiva (Vola, 2009).

Por su parte Mondy y Noe (1997) establecen que es posible organizar la planeación y el desarrollo del plan carrera desde el punto de vista individual y organizacional, todo esto podrá ayudar a determinar las debilidades y capacidades de un empleado y reforzar su potencial.

Dicha información obtenida puede ser de gran ayuda para la parte gerencial y así poder crear estrategias que refuercen la implementación del plan carrera. Dentro de esas estrategias o herramientas utilizadas durante el proceso de implementación esta la, evaluación de desempeño, que aunque es ideal al momento de medir realización de actividades, es importante acudir a otras que permitan identificar el grado de responsabilidad, medir las competencias por cada puesto de trabajo, todo con el fin de analizar todos esos datos antes de transferir o ascender a un empleado a un cargo mayor.

La gerencia debe estar en capacidad de poder identificar fácilmente aquellos empleados, los cuales por su desempeño en la compañía y sus capacidades, son aptos para ocupar posibles vacantes. Existen herramientas que pueden ser de gran ayuda para lograr identificar a posibles nuevo empleados, como son las bases de datos, en ellas es posible analizar la escala de crecimiento que ha tenido la persona a lo largo de su experiencia laboral y así mismo poder determinar si su perfil aplica para la vacante interna en la compañía (Noe, 1997, pág. 129)

El análisis del desempeño de personal es un instrumento para dirigir y supervisar. Uno de sus principales objetivos es el de señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, al

igual que la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos

Por otra parte, es una forma de comunicación entre el líder y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a los resultados que se espera de cada uno, la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para obtener mejores resultados.

Los empresarios y los empleados son prevenidos con respecto a las evaluaciones de desempeño. Se tiene el pensamiento de que estas tienen el fin únicamente de definir el aumento de salario, o la permanencia de un empleado dentro de la compañía, y la realidad es que también sirven de base para fortalecer la relación empresa-empleado, logrando que se cree un vínculo de confianza el cual permita, lograr una relación laboral perdurable (Alles, 2004)

El reclutamiento interno es un proceso realizado con el capital humano de la compañía, el cual presenta las siguientes ventajas:

- Economiza gastos a la compañía, como es la publicación de la vacante en bolsas de empleo, costos en la elaboración de exámenes médicos de ingreso y demás gastos necesarios para la nueva vinculación. etc.
- Agilidad en el tiempo, ya que evita la demora normal de un reclutamiento externo, la espera de los procesos de selección que maneje la empresa intermediaria, se evita que la persona seleccionada trabaje bajo previo aviso de su actual empresa.
- Es una gran fuente de motivación para los empleados, pues estos aprecian la posibilidad de progreso dentro de una organización, gracias a las oportunidades ofrecidas para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla una política afín de selección interna, estimula en su personal el deseo de auto perfeccionamiento y autoevaluación constantes.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo en cuenta de que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran día a día sus capacidades y habilidades (Chiavenato, 2012, pág. 221)

El plan carrera tiene como principal objetivo, desarrollar en todas las personas habilidades y competencias, basándose en la ubicación de ellas en puestos de trabajo diseñados y acordes a sus capacidades, con el fin de ofrecerles la oportunidad de desarrollar destrezas y postularse a cargos superiores dentro de la compañía (Rodríguez, s/f, 2012)

La proyección del plan carrera por competencias, permitirá analizar las diferencias entre las competencias requeridas para ascender a un cargo específico y la competencia actual, por lo que los movimientos entre cargos estarán basados en criterios iguales y aceptados por todos. Lo importante en esto es revelar la planificación de recursos humanos, permitiendo determinar las posibilidades de avance y las necesidades de personal, así como la creación de planes de capacitación y desarrollo para preparar a los candidatos para un rol determinado (L, 2018)

Un plan carrera, es un método aplicado al desarrollo de futuras aptitudes, el cual tiene como base la ocupación del empleado en puestos de trabajo analizados cuidadosamente, de tal manera que estos le brinden la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias y así poder aspirar a nuevos cargos. Actualmente son muy pocas las empresas que hayan implementado dicho plan,

pero así mismo se existen empresas que están en un proceso constante de crecimiento las cuales están incorporando a su recurso humano personas capacitadas en todo lo referente a personal, lo cual puede servir de puente para que poco a poco este plan carrera sea implementado en las compañías y para esto es fundamental contar con el apoyo de la alta dirección (Chiavenato, 2012)

Para el autor Conrado, C, Serna (2009) es de vital importancia que el departamento de recursos humanos al igual que el resto de la organización, es importante estar consciente que al momento de que uno de estos grandes profesionales abandona la compañía, consigo se lleva un gran cantidad de conocimiento la cual es difícil de cuantificar y almacenar para un empresa.

Es por esto que, sobre todo en empresas de servicios, debe aplicarse la cultura de la importancia del empleo y tratar de incentivar la permanencia del personal con planes de inversión que incluyan beneficios sociales, revisiones salariales, reducciones de jornada o planes de carrera entre otras muchas acciones de retención, para garantizar, o al menos asegurar, la permanencia en el medio y largo plazo.

Desarrollo del capital humano siendo reconocido como un componente del capital intelectual al cual lo conforman los siguientes talentos; saber, saber hacer y querer hacer, que tienen las personas de una organización. Esto es algo propio de cada ser humano y su aplicación en la empresa independiente de todos los elementos de control que se puedan implementar y todo esto en conjunto permite hacer las cosas de una mejor manera y hace de la organización una entidad más competente (Hernandez, Gestion humana en la empresa colombiana, 2009)

Con el paso del tiempo se ha probado que la gestión humana a trascendido de una visión netamente operativa, la cual se encarga de todo lo referente con la administración del personal y aunque en la actualidad sigue funcionando de la misma manera ya que es algo fundamental, esto no es del todo su objetivo central. Ahora lo que se visualiza es una dinámica de desarrollo la cual tiene una relación muy estrecha entre los procesos internos y los aspectos estratégicos de la compañía, el área empieza a ejercer un trabajo más arduo y enfocado en formar un conocimiento entre sus empleados para sostener la estrategia y competitividad de las organizaciones.

Dichos procesos o trabajo focalizado que realiza el área de gestión humana deben ser difundidos por todas las demás áreas de la empresa con el fin de orientar al personal hacia lo requerido por la organización, en términos de resultados esperados como es la productividad, competitividad y mayores índices de calidad.

Dentro de esa dinámica que maneja el área se resalta el alto valor que tiene la práctica de la formación para la productividad y competitividad de las organizaciones. Con el paso del tiempo las empresas han logrado entender la importancia del entrenamiento previo para ocupar un lugar de trabajo y ya se empieza a emplear un mecanismo que pretende potencializar al individuo para un futuro, esto también sirve como medio de retención de personal o talentos y va muy de la mano con las evaluaciones de desempeño y plan carrera.

En algunas empresas este proceso de evaluación, es realizado más que todo por una formalidad, lo ideal es que este haga parte de un sistema de formación por competencias, para facilitar el desarrollo y la posibilidad de carrera al interior de la empresa.

Ya con respecto a lo referente a carrera, este se tenía pensado más que todo en organización con una estructura de pirámide que es aquella que promociona cargos superiores, pero en algunas empresas este tipo de estructura no está implementada, por tal motivo se pretende adoptar el nombre de carrera personal, de manera que a todo el personal se le facilite la formación y desarrollo de nuevas competencias ya sea en su mismo ámbito o diferentes, para poder ejecutar cargos más llamativos o que incrementen su conocimiento personal y profesional.

Todo lo anterior debe venir acompañado de compensación, palabra fundamental dentro de todo lo relacionado con motivación al empleado. Son muchas las empresas que son completamente indiferentes a este tema y no lo consideran para nada importante y esto puede deberse a que no se tiene la facilidad de medir la productividad la cual servirá de base para hacer un plan de compensación lo cual no genere desequilibrios y desmotivación para todos los empleados.

El *bienestar* es un medio fundamental para generar compromiso el cual no solamente se basa en realizar actividades con los empleados o suministrar unas condiciones adecuadas de trabajo, más que todo se centra en la relación de jefe y empleado, para garantizar en ellos el bienestar y comprometerlos aún más con la empresa, crear sentido de pertenencia por medio de la retroalimentación y capacitación, disminuyendo los factores negativos que se pueden generar en el ambiente laboral (Hernandez, Gestion humana en las empresas colombianas, 2010)

REFLEXIÓN

Las organizaciones tienen un gran factor importante que es el recurso humano, el cual se encuentra presente en cada actividad que realiza la empresa, ayudando en el crecimiento de la organización y a su vez generando al empleado crecimiento personal.

El recurso humano para que sea eficiente y realice las labores de manera efectiva y de calidad se deben mantener motivado, la motivación tiene varios factores en la vida de cada persona, la cual, para muchas de ellas, el mayor incentivo es el dinero, para otras el reconocimiento, la familia o la sociedad.

Conocer cuál es la principal motivación de los empleados, las prioridades, objetivos y metas que tienen es fundamental para la organización, permite ir puliendo y explotando las habilidades de cada uno, encaminando al personal hacia los objetivos de la empresa, muchas personas tienen grandes ideas y conocimientos que aportar, pero se encuentran limitados por la falta de atención de la entidad. Muchas empresas ven a sus empleados como simples operarios que tienen que rendir, pero no se detienen a conocer los aportes que pueden brindar, tengamos en cuenta que ellos son los que conocen los procedimientos de la empresa, conocen sus debilidades, sus fallas y lo más importante están de cara al cliente.

El plan carrera es una motivación para los empleados, por que realizan sus labores y dan el 100% de su trabajo, porque saben que serán recompensados de acuerdo a sus habilidades y aportes.

Las empresas tienen un valioso recurso humano lleno de expectativas, personas que están estudiando y otras que son profesionales y por la falta de oportunidades están en cargos que no los satisfacen y disminuye su motivación generando factores como errores en las actividades que desempeña, ausentismo, alta rotación de personal, inestabilidad y pérdida de confianza del equipo de trabajo.

Son muchos los factores positivos de generar un desarrollo profesional en la empresa, aparte de la satisfacción laboral, el ambiente de trabajo entre grupos sociales y la motivación que conlleva a la empresa aumentar la eficiencia y la rentabilidad, estos dos factores son principales para que la empresa logre mantenerse posicionada en la industria enfrentando los constantes cambios y superando los obstáculos que surgen en el entorno.

La organización busca competencias y habilidades en los diferentes cargos de la compañía, para tener un personal eficiente en el desempeño de sus labores.

En el proceso de contratación del nuevo personal se destinan un alto porcentaje de recursos para suplir las necesidades requeridas, que puede exigir, que el cargo deba ser ocupado por una persona profesional con estudios adicionales, generando desmotivación en los empleados internos, que aun así tienen los conocimientos adquiridos por la experiencia y el tiempo que llevan desempeñando el cargo y no cuentan con los requisitos exigidos que podrían llevarlos a ocupar dichas vacantes, estos empleados conocen la organización, su funcionamiento, sus procesos y clientes, lo que permite a la entidad tener la seguridad que se está realizando las actividades de manera eficiente sin afectar al consumidor final ni el funcionamiento de la organización.

Para las compañías es muy importante el tema de la rentabilidad, el cual genera utilidad en base a al manejo eficiente de sus recursos aumentando la sostenibilidad y generando ganancias económicas con el pasar de los años (MytripleA, 2016) por esta razón se puede manifestar que la finalidad principal de las empresas es alcanzar el crecimiento y crear valor corporativo. Es importante la medición del cargo, las actividades que realiza el empleado, la capacidad que

tienen de resolver los problemas, la producción que genera por horas ya sea del área operativa o administrativa para desarrollar las competencias. La empresa debe proveer el mejor ambiente laboral en todas sus áreas para que los empleados desarrollen sus tareas, generar y promover la motivación. Las empresas con mayor rentabilidad y las que motivan al personal, generando desarrollo según sus capacidades, promueven incentivos económicos, facilidades en el horario de trabajo, auxilios laborales como educación, salud, entretenimiento, entre otros (DirigentesDigital.com, 2015). Para el empleado hay muchas maneras de generar motivación en el lugar de trabajo ya sea económico, de reconocimiento por las buenas labores desempeñadas, horarios flexibles que les permite tener más tiempo en familia y desarrollar actividades personales, incentivar al empleado a formarse para crecer laboralmente.

El Banco Mundial conforme al documento La riqueza cambiante de las naciones 2018, expresa que en Colombia el capital corresponde al 6,17 billón de dólares y representa el 0,53 % de la que existe a nivel general, generando un total de 1.143 billones de dólares. Posicionándose en el quinto puesto en la región con más riqueza per capital, lo que significa que distribuyendo dicha riqueza correspondería un valor de 129.289 dólares (367,6 millones de pesos) (Portafolio, 2018) es por esto que las entidades buscan aumentar las competencias de sus empleados para que adapten al mismo objetivo estratégico de la entidad y aporte a su crecimiento continuo entre la entidad y sus empleados.

Para las empresas la rotación del personal implica asumir un alto costo, afectando el ambiente laboral y la económica, generando un alto costo para la entidad, hasta 12 veces el salario (Peña, 2016) provocando consecuencias negativas en la economía, al cancelar los acuerdos y finalizando la relación comercial, el proceso de aprendizaje del nuevo trabajador que puede demorar semanas o meses asumiendo las fallas del nuevo empleado que pueden ser financieras, afecta la fidelidad del cliente, cuando ocurren los cambios el nuevo empleado se debe tomar el tiempo para conocer a los clientes, que puede provocar que algunos de ellos no se sientan identificados y no crean un vínculo con la empresa (Altonivel, 2011)

Según un informe de la empresa Performia Colombia, el cual toma como referente el salario mínimo, indica que las entidades pierden un promedio 1'155.687 pesos mensuales por vincular de manera equivocada a una persona (Peña, Portafolio, 2018)

Dichas pérdidas se generan en el momento de capacitar al empleado, en la pérdida de tiempo del personal de entrenamiento y el periodo de adaptación y aprendizaje del nuevo funcionario que se apropia de la vacante y logra la ejecución efectiva de sus labores (Peña, 2016). Hay muchas causas las cuales provocan la rotación del personal, ya sea por parte del empleado, que no se siente cómodo en su nuevo puesto y que no cumplan con las expectativas o el empleado no pueda lograr cumplir con los requisitos de la organización y la empresa de por terminado el contrato generando desempleo, que se considera uno de los mayores inconvenientes en la vida de las personas y en la comunidad generando disminución en los ingresos del hogar que a su vez genera pobreza, desigualdad para algunos casos y para otros aumenta el estrés y la interacción con otras personas generando preocupación para alguno sectores de la comunidad (Vittini, 2016) Estas consecuencias generan que las personas acepten cualquier trabajo por la necesidad que tienen en el momento, sin considerar si el perfil es el más apropiado y el salario sea el más conveniente de acuerdo a su experiencia.

Durante el primer mes del 2018 en el país se presentó un incremento en la tasa de desempleo con un 11.8% lo cual significa un aumento del 0,03% frente al mismo mes del año 2017. Las ciudades con índice más alto de ocupación son las principales como Bogotá, Medellín y Cali en donde los campos más representativos fueron las actividades inmobiliarias, empresariales, alquiler, transporte, almacenamiento y comunicaciones. Estas ciudades por ser las capitales más importantes del país presentan un número muy elevado de demandas laborales lo cual hace más cerrado o competitivo el campo de aplicación para todos sus habitantes (Dinero.com, 2018)

Más allá de lo económico, es necesario considerar a los colaboradores como la principal causa para lograr la victoria, el reconocimiento en una compañía, y este es precisamente el capital humano el que tiene las habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar actividades y aportarle a la empresa un mejoramiento y crecimiento continuo.

Teniendo en cuenta lo anterior las empresas que invierten en la educación profesional constante de sus empleados tienden a aumentar de uno a dos años la retención y fidelidad de sus colaboradores, en contraste con el mito de que al entrenar tus empleados los optimizas para que se vayan. Es todo lo contrario, la cultura de la empresa y la productividad mejora y este es un efecto fácil de ver y comprobar a través de Platzi”, asegura Freddy Vega, cofundador y CEO de Platzi. “La mayoría de las empresas experimentan problemas para conseguir personal capacitado para desempeñar las funciones y guiarlos a los objetivos de la organización (Di-Ann Eisnor, 2017) es por esto que es de vital importancia que las compañías incentiven a los funcionarios por medio de capacitaciones y talleres que logren generar mayor experiencia e inteligencia en sus labores y generar integraciones dinámicas para mejorar el clima laboral (Portafolio, Portafolio.com, 2018)

El conocimiento intelectual de los empleados es elemental en el crecimiento y en el éxito de la entidad (Edvinsson,1997) dejar ir al empleado sería un factor negativo en la organización, por los costos asumidos durante el tiempo que permaneció laborando; y así iniciar nuevamente con el desarrollo de calificar a un nuevo personal, puede ser largo y desgastante, finalizando con el resultado de no hallar quizás a la persona idónea para ocupar la vacante.

Para que las empresas establezcan el plan carrera, debe contar con el orden de puestos en la constitución de la empresa y las probabilidades de asignar al individuo las vacantes que generen retos y conocimientos a los nuevos empleados, la voluntad y la responsabilidad de la gerencia para ofrecer mecanismos y alternativas de generar un crecimiento dentro de la compañía.

En el aspecto político teniendo en cuenta al nuevo Presidente del país, Iván Duque el cual está próximo a posicionarse, dentro de su plan de gobierno se encuentran algunos temas puntuales y alusivos del tema investigado, uno de ellos es generación de empleos formales, creando una economía dinámica teniendo como base la innovación, emprendimiento, tecnología y la Economía Naranja, todo esto con el fin de generar una estabilidad económica para aquellas personas que trabajan en la informalidad, la idea es brindarles una posibilidad de contar con seguridad social y demás pagos a los cuales se tiene derecho por medio de un empleo formal.

El nuevo gobierno busca crear agencias nacionales con el fin de capacitar, en una formación técnica, tecnología y universitaria de vocación productiva para fomentar el proyecto de primer empleo y de esta forma las organizaciones puedan ayudar a sus empleados a crear carrera dentro

de ellas, con esta generación de nuevos empleos se pretende tener unos ingresos justos, para poder generar una cultura de ahorro y que la clase media se expanda (Duque, 2018)

Es necesario que las empresas se preocupen por incentivar a sus empleados y desarrollen un plan carrera que genere competitividad y un factor diferenciador en su recurso humano, teniendo una gana y gana en ambas partes, la empresa se enriquece con los aportes, experiencias e ideas que generen sus empleados, los cuales están 8 horas diarias o más en la empresa y conocen su funcionamiento, detallando los beneficios y consecuencias que generan los procesos.

Es fundamental que la empresa reconozca al empleado, la trayectoria que tiene e incentivarlo para que tenga sentido de pertinencia con la entidad que tendrá retribución con un trabajo eficiente y de calidad.

El plan carrera busca desarrollar el potencial del empleado conociendo sus habilidades y competencias por medio de las capacitaciones, acompañamiento que determine cuáles son sus oportunidades, fortalezas que puede aportar y sus debilidades y amenazas que se pueden trabajar y retro alimentar a los empleados para mejorar continuamente, tanto los empleados como la empresa deben estar alineados en los mismos objetivos

Por tal motivo se dice que el plan carrera es un instrumento valioso en potencializar desarrollo del individuo, reconociendo el capital humano de la compañía, partiendo de la constante motivación y el apoyo, capacitando y fortaleciendo su crecimiento profesional al igual que representa ventajas organizacionales al reducir el gasto de selección del personal y evitando tener rotación constante en los puestos de trabajo, los empleados ejecutaran sus labores motivados y satisfechos, generando así mayor productividad y catalogando a la empresa como una organización que valora las capacidades de sus colaboradores.

Teniendo en cuenta lo anterior para que las empresas puedan desarrollar los planes carrera dentro de ellas, deben establecer políticas para el crecimiento y desarrollo de los colaboradores y para los que desean escalar posiciones jerárquicas deben destacarse en sus actividades diarias, manteniendo el deber, lealtad, afinando sus labores y aumentado la productividad, de esta forma la compañía debe propiciar espacios de capacitación y desarrollo de competencias al personal para incrementar sus conocimientos. Los horarios flexibles de trabajo también permitirán que puedan terminar sus estudios para ser postulados en un futuro en el proceso de panificación de nuevas vacantes en le empresa, y mientras suceden los cambios, poder aportar a la entidad todos sus conocimientos y crecer en la parte personal y profesional, manteniendo una superación y pro actividad en las estrategias de la compañía.

CONCLUSIONES.

A partir del análisis de los diferentes mecanismos de motivación del capital humano se identificó que el tema motivacional en toda compañía cumple un papel fundamental en la producción y rentabilidad, para el empleado un buen salario no lo es todo, las personas se están preocupando más por su crecimiento personal e intelectual, es importante que la empresa motive mediante reconocimientos y demás actividades que puedan crear en el trabajador un amor y sentido de pertenencia por su trabajo y la entidad. Tener empleados altamente comprometidos puede suponer desde un 14% más de margen de negocio hasta un 100% (Merlin, 2016), es importante que las compañías implementen un plan de motivación que pase la barrera de lo económico, haciendo énfasis en reconocer logros, competencias y habilidades, todo esto logra una eficiencia en las labores realizadas y así mismo da resultados positivos a las empresas.

La correcta aplicación del plan carrera podrá hacer de la compañía una entidad cada día más competitiva dentro del mercado que cada día exige más cambios y con más ofertas de productos y servicios, lo cual obliga a estar siempre innovando, capacitando al personal para mejorar en sus procesos y ser más eficientes, creando nuevas estrategias de mercado para lograr así una rentabilidad efectiva.

Con base al artículo se terminó la importancia de desarrollar el plan carrera generando una estrategia para retener al empleado mejorando sus fortalezas y debilidades, Motivando el desarrollo personal y profesional del individuo permitiendo el acompañamiento del empleado en sus labores ayudándolo a desarrollar y a potencializar sus habilidades, las capacidades para resolver problemas y los aportes que puede generar a la empresa

Las empresas deben crear o definir los objetivos organizacionales que hace parte fundamental para poder identificar competencias y crear un plan carrera, que se constituya los diferentes modelos de administración de personal, integrando competencias propias de la compañía todo con el fin de generar un aporte positivo y permita alcanzar los objetivos de la empresa.

Fusionando todos estos aspectos las personas podrán ser seleccionadas, desarrolladas y evaluadas de acuerdo a las competencias que van a estar relacionadas con el cargo a desempeñar para poder tener un desempeño exitoso en su trabajo y poder ayudar con el crecimiento de la empresa.

Se identificó las características del plan carrera para generar la motivación al empleado e incentivar los logros personales y laborales encaminados hacia las estrategias de la empresa, el área administración humana debe estar centradas en la parte operativa y en aspectos claves como lo es el tipo de personal que requiere las empresas a largo plazo, desarrollar un sistema de gestión humana que logre metas estratégicas y que el personal trabaje en función de la misión organizacional, dicho plan que se elabore en el área debe tener claro tres puntos importantes para lograr el objetivo empezando por, reconocer el conocimiento de sus empleados como un valor muypreciado y el cual bien utilizado significa dinero, valorar los activos intangibles de sus empleados el know-how como elemento básico en la planeación de estrategias y por último una nueva teoría que reconoce competencias al interior de la compañía para ser exitosas y rentables.

En cuanto al tema de análisis de funciones y puestos de trabajo, se debe analizar cada uno de los cargos dentro de una compañía y más aún cuando se crea la necesidad de abrir una vacante, se debe revisar las competencias del perfil necesario para dicho cargo y así mismo poder abrir convocatorias internas para poder generar oportunidades a los empleados ya vinculados en la compañía y poder implementar este plan carrera.

Las organizaciones deben informar al empleado el perfil que maneja en su puesto y las nuevas vacantes disponibles, que permitir a cada uno de acuerdo a su experiencia poder aplicar y empezar el proceso de selección, siempre procurando que la persona que ocupe la vacante lo haga con el mayor conocimiento personal y el aportado en el tiempo que lleva laborando, en este último el directo responsable es la empresa que debe procurar mantener a sus empleados capacitados por medio de reuniones, lecturas, cursos virtuales y circulares.

Realizar documentos donde se describan las funciones que se deben cumplir para realizar las actividades de manera efectiva en cada puesto de la empresa para así poder definir el perfil adecuado para cada cargo y poder distribuir actividades de una manera equitativa con el fin de no sobrecargar a los empleados y lograr que estos trabajen de forma armoniosa.

La promoción Interna dentro de una empresa siempre indicara una inversión económica ya que se deben incurrir en gastos como desarrollo de pruebas psicotécnicas al igual que el análisis de las mismas, exámenes médicos y demás factores necesarios al momento de buscar el individuo apto para desempeñar las funciones asignadas.

En la clasificación interna el factor motivacional es clave para que la rotación laboral disminuya, las empresas multinacionales en Colombia que representan 8% de la inversión (Dinero, 2018) Cuentan con gran movimiento de empleados a nivel territorial e internacional convirtiéndolos es las empresas de mayor preferencia para las personas, lo que afecta a las organizaciones medianas y pequeñas que tienen un alto porcentaje de rotación perjudicando las ganancias de la empresa, remplazar a un empleado en el puesto equivale entre el 30 % y el 50 % del salario anual de un funcionario (Actualicese, 2017)

Merco Colombia 2017 manifiesta que las entidades logran cautivar a los individuos al implementar el plan carrera, proyectando la necesidad de requerir un capital humano capacitado, que se adapte a los constantes cambios y a su vez garantizar condiciones laborales, un equipo humano comprometido con la organización ayudando a alcanzar las sus metas y objetivos propuestos. Es importante generar programas de capacitación que propende en crear individuos potencialmente integrales desarrollando competencias del saber, ser y hacer (Alles, Gestión del Talento Humano, 2008) para el beneficio de la organización.

Lo que se pretende con este artículo es crear una conciencia en los empleadores para reconocer la ventaja que tiene el reclutamiento interno en la obtención de resultados, en cuanto a que ya se tiene un conocimiento previo del empleado y su forma de trabajar, dado el caso que no se cuente con personal idóneo para el cargo se daría inicio a la convocatoria externa.

RECOMENDACIONES.

Se recomienda a las organizaciones implementar el plan carrera lo cual permite tener una estrategia para incentivar a los empleados que se preocupan por el crecimiento personal y la promoción interna, reconocimientos sobre las remuneraciones económicas y la permanencia (Durango, 2016) generando motivación en sus áreas de trabajo para cumplir efectivamente con los objetivos de la entidad y retener el recurso humano teniendo un ambiente laboral, permanente capacitación, horarios flexibles y beneficios extralegales (Macías, Dinero, 2017)

La creación de empresa en el país aumento 7.3% en 2017, en Enero del 2018 se crearon 31.069 unidades productivas, 5.6% más que en enero 2017 (29.398 unidades creadas), en total 6.627 sociedades y 24.442 personas naturales (González, 2018), En el 2017 cerró con una dinámica positiva respecto a la creación de nuevas empresas (Jiménez, 2018), las pymes simbolizan el 80% del empleo del país y el 90% del sector productivo nacional (Padilla, 2018) Las pymes tienen un factor positivo en el recurso humano, mantienen una relación muy de cerca con los empleados conociendo sus fortalezas, debilidades y Metas que pueden encaminar hacia el mismo objetivo, para este caso se recomienda que las empresas que están surgiendo en el sector desde el inicio conozcan su recurso humano y les den la importancia que se requiera, dándole prioridad al organigrama, las empresas que son competitivas, lo son gracias a su recurso humano, a la estrategia implementada y al trabajo en equipo.

Es fundamental que se genere motivación, invirtiendo en el conocimiento, en muchas ocasiones el dinero no es lo primordial, las personas se están preocupando más y más por la capacitación constante, por eso es importante conocer los planes de crecimiento que tienen la organización para ellos, manteniendo una equidad y justicia son factores claves para la retención del personal (Macías, Dinero, 2017)

Las entidades se proyectan alcanzar sus objetivos siendo las primeras en el sector para esto deben contar un buen capital humano, satisfecho al realizar sus funciones, esto se logra con la motivación y el sentido de pertenencia que la empresa le inculque al empleado, si tenemos un buen personal capacitado lograremos la confianza, la destreza y las competencias que se necesitan para poder crecer dentro de la organización, generando en el empleado nuevas ideas y nuevos aportes valiosos con la ayuda de los recursos de la empresa.

Un colaborador que este satisfecho en su área de trabajo cumplirá de manera eficiente con las tareas asignadas, aportando calidad, cariño y dedicación a lo que realice, aumentando la productividad de la compañía y generando resultados satisfactorios (Grosso, 2016)

BENEFICIO SOCIAL.

Este artículo de reflexión y más puntualmente el análisis del *Plan Carrera*, pretende traer un beneficio que no solo abarque el nivel empresarial si no también un beneficio a nivel social, económico y político para el país y por qué no, para el mundo.

Dicho beneficio se puede centrar en las personas y en las políticas o metodología utilizada por los altos mandos para tratar temas fundamentales para la economía de un país como es la educación y el empleo, ¿Por qué nos referimos a estos dos factores? Básicamente porque de una buena educación parte todo, tomando como referencia la construcción de procesos que requieren emprendimiento, dedicación y muchas cosas más lo cual logramos a través de la educación, de una constante capacitación de todos aquellos temas que día a día son tendencia y que afectan a toda una economía.

Esta educación adquirida con el tiempo y con las destrezas que se aprenden es lo que crea en el ser humano la necesidad de generar una fuente de ingreso, algo que en un futuro pueda ayudarnos a tener un capital para nuestras familias y es ahí donde se emprende, creando empresas que poco a poco irán creciendo y expandiéndose por todo el mercado, aquí se menciona el segundo factor importante y es *el empleo*, ya que después de tener una seria de vivencias se logra entender la necesidad de generar más fuentes de empleo ya que la carencia de este afecta a toda la economía de un país creando un déficit y un hueco económico el cual afecta a todos los puntos clave de una economía.

Las empresas deben ser conscientes de la importancia que tiene todo su capital humano al igual de buscar siempre lo mejor para ellos y que mejor que impulsándolos a ser cada día mejores profesionales, ayudándolos con sus proyectos personales, creando en ellos la cultura del emprendimiento e innovación para así crear cada día más fuentes de nuevos ingresos. Pero para que todo esto sea posible se necesita trabajar muy de la mano con el ámbito político y lograr que se creen políticas que beneficios como es la reducción de impuestos, beneficios en pagos salariales y muchos temas más los cuales pueden promover aún más la creación de empresa y por ende de nuevos empleos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Aguilar, A. S. (1995). *Capacitacion y Desarrollo de Personal*. Mexico: Limusa Noriega Editores.
- Alles, M. (2004). *Desempeño por competencias, evaluacion 360°*. Buenos Aires.
- Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. En M. Alles, *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias* (págs. 28-40). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. En M. Alles, *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias* (págs. 16-23). Buenos Aires: Ed.Granica S.A.
- Aponte, J. C. (2006). *Administracion de Personal, un enfoque hacia la calidad*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato. (2012). *Gestion del Talento Humano*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Conrado Castillo Serna. (2009). *Nuevas tendencias en la retencion y mejora del talento profesional y directivo*. Fundacion EOI.
- Dessler, G. (2001). *Administracion de Personal*. Mexico: Pearson Education .
- Dolan, S. L. (2010). La gestion de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigma, roles emergentes, amenazas y oportunidades. *Revista de Contabilidad y Direccion*, 35-52.
- Hernandez, G. C. (2009). *Gestion humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximacion a un sistema integral*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Hernandez, G. C. (2010). *Gestion humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximacion a un sistema integral*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Hunger, J. (2007). *Administracion Estrategica y Policitica de Negocios*. Mexico: Pearson Education. Obtenido de Aula Virtual Iberoamericana.
- Leslie, L. y. (2010).
- Noe, R. M. (1997). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Education.
- Noe, R. M. (1997). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Education.
- Revista Dinero. (2004). Gerencia de planes de carrera. *Dinero*, 1-6.
- Rodrigo Montealegre. (17 de 06 de 2011). Planes de carrera, un semillero de capital humano. *El portafolio*, págs. 1-2.
- Rodriguez, s/f. (s.f.).

Rue, L. W. (2010). *Supervision : key link to productivity*. Nueva York: McGraw-Hill Irwin.

Vola, L. R. (2009). *Recursos Humanos: lo que sobra es el talento*. Buenos Aires: Universidad Libros.

Wayne, M. R. (2010). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Education.

Wayne, M. R. (2010). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Education.

WEBGRAFIA.

- Actualicese. (23 de Octubre de 2017). *Actualicese*. Obtenido de Rotación de personal, un síntoma nefasto del fracaso empresarial en Colombia:
<https://actualicese.com/actualidad/2017/10/23/rotacion-de-personal-un-sintoma-nefasto-del-fracaso-empresarial-en-colombia/>
- Altonivel. (22 de Noviembre de 2011). *AltoNivel*. Obtenido de Rotación de personal y su impacto en la empresa: <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/17280-rotacion-de-personal-y-su-impacto-en-la-empresa/>
- Bejarano, P. G. (2 de Mayo de 2018). *Universidad de Medellin*. Obtenido de Universidad de Medellin:
<http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Clemente., V. H. (07 de Octubre de 2016). *Gestiopolis*. Obtenido de Motivación, concepto y teorías principales.: <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/#teoria-de-la-piramide-de-necesidades>
- Conexionesan. (22 de Mayo de 2015). *Conexionesan*. Obtenido de La importancia del capital humano para el éxito en los negocios: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/importancia-capital-humano-para-exito-negocios/>
- Di-Ann Eisnor. (25 de Noviembre de 2017). *Pulso Social*. Obtenido de El mejor Talento en la empresas: <https://pulsosocial.com/2017/10/25/vozy-apuesta-colombiana-south-summit-alianza-del-pacifico-2017/>
- Dinero. (28 de Marzo de 2018). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-empresa/caratula/articulo/multinacionales-que-invierten-en-colombia-en-2018/256734>
- Dinero.com. (29 de 05 de 2018). *Dinero.com*. Obtenido de Dinero.com:
<https://www.dinero.com/economia/articulo/desempleo-en-colombia-abril-de-2018/258898>
- Dinero.com. (28 de Febrero de 2018). *Dinero.com*. Obtenido de
<https://www.dinero.com/economia/articulo/desempleo-en-colombia-enero-de-2018/255835>
- DirigentesDigital.com. (10 de Junio de 2015). *Invertir en recursos humanos, clave para ser rentable*. Obtenido de https://dirigentesdigital.com/hemeroteca/invertir_en_recursos_humanos_-_clave_para_ser_rentable-BVDD21517
- Insight, K. (29 de Diciembre de 2016). *Americaeconomia.com*. Obtenido de Recursos Humanos:
<https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/sepa-como-incentivar-sus-trabajadores-cuando-no-hay-posibilidades-de-ascenso>

- Jauregui, M. (8 de Junio de 2016). *Aprendiendo Administracion* . Obtenido de Aprendiendo Administracion: <https://aprendiendoadministracion.com/la-teoria-las-relaciones-humanas/>
- Jiménez, F. A. (17 de Enero de 2018). *El Colombiano*. Obtenido de En 2017 aumentó número de empresas creadas en Colombia: <http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/en-2017-se-crearon-323-265-empresas-en-colombia-LA8020805>
- L, R. (25 de 06 de 2018). *La gestion de los recursos humanos por competencias*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCamposs.pdf?sequence=1>
- Leon, P. d. (2012). *Red Tercer Milenio*. Obtenido de Red Tercer Milenio: http://aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_pequenas_empresas.pdf
- Macías, J. E. (31 de Agosto de 2017). *Dinero*. Obtenido de Claves para retener el talento humano: <https://www.dinero.com/edicion-impresat/ tiempo-extra/articulo/talento-humano-formas-para-retener-el-recurso-humano/249268>
- Macías, J. E. (31 de Agosto de 2017). *Dinero*. Obtenido de Claves para retener el talento humano: <https://www.dinero.com/edicion-impresat/ tiempo-extra/articulo/talento-humano-formas-para-retener-el-recurso-humano/249268>
- Manchego, M. M. (25 de 03 de 2018). *El Tiempo*. Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/ analisis-del-cambio-en-la-calidad-de-vida-en-colombia-entre-2008-y-2017-197764>
- Mendez, A. (2013). *Euroresidentes* . Obtenido de Motivación según autores: <https://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/motivacion-segun-autores>
- MytripleA. (2016). *Rentabilidad empresarial*. Obtenido de MytripleA: <https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/rentabilidad-empresarial/>
- Oviedo, K. C. (24 de Mayo de 2012). *EOIS*. Obtenido de La Pirámide de Maslow: <http://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/05/24/la-piramide-de-maslow/>
- Padilla, S. (21 de Febrero de 2018). *El Espectador* . Obtenido de ¿Cuál es la mayor preocupación de las pymes? La competitividad: <https://www.elespectador.com/economia/cual-es-la-mayor-preocupacion-de-las-pymes-la-competitividad-articulo-740471>
- Peña, A. R. (18 de Diciembre de 2016). *El Tiempo*. Obtenido de Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/ impacto-de-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-46479>

- Portafolio. (31 de Enero de 2018). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio:
<http://www.portafolio.co/economia/riqueza-en-colombia-2018-segun-el-banco-mundial-513779>
- Portafolio, R. (22 de 06 de 2018). Obtenido de portafolio.com:
<http://www.portafolio.co/economia/empleo/costos-de-la-alta-rotacion-de-personal-en-las-empresas-502333>
- Portafolio, R. (22 de 06 de 2018). Obtenido de Portafolio.com: <http://www.portafolio.co/innovacion/el-talento-humano-de-las-empresas-ahora-se-capacita-a-traves-de-plataformas-de-educacion-en-linea-511148>
- Rivas, M. J. (2006). *Universidad Nacional Experimental Maritima del Caribe*. Obtenido de Universidad Nacional Experimental Maritima del Caribe:
<http://www.umc.edu.ve/mjaramillo/Unidades/Unidad%20III/Guia/Guia.pdf>
- Rodriguez, s/f. (2012). *La Gestion de Recursos Humanos por Competencias*. Obtenido de Universidad de Chile:
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>
- Semana. (27 de 01 de 2018). *Semana*. Obtenido de Semana:
<https://www.semana.com/educacion/articulo/colombianos-que-no-ejercen-la-carrera-que-estudiaron/555117>
- Valeria, M. H. (22 de Junio de 2012). *Universidad Andina Simon Bolivar*. Obtenido de Universidad Andina Simon Bolivar: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3071/1/T1126-MDTH-Martinez-El%20descriptivo.pdf>
- Vittini, F. N. (14 de Marzo de 2016). *La Tercera*. Obtenido de El efecto del desempleo en la economía :
<http://www2.latercera.com/noticia/el-efecto-del-desempleo-en-la-economia-brcurso-entorno-economico-de-la-empresa/>