



**Facultad de  
Ciencias Sociales y Humanísticas**

**PROYECTO DE TITULACIÓN**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA LA DIVISIÓN  
DE PRODUCCIÓN DE CAMARÓN S.A.”**

**Previa la obtención del Título de:  
MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**Presentado por:  
GEORGE WASHINGTON ADRIÁN ECHERRI  
PAOLA PIEDAD LEÓN ESPINOZA**

**Guayaquil – Ecuador**

**2022**

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi familia quienes me guiaron por los caminos de la disciplina y responsabilidad, a mis amigos, compañeros de estudio y compañeros de trabajo, quienes estuvieron siempre dándome ánimos y consejos para estudiar esta maestría.

*George Adrián Echerri*

Le dedico este proyecto a mi hija por ser mi fuente de inspiración y a todas las personas especiales que motivaron y apoyaron para seguir creciendo profesional y académicamente.

*Paola León Espinoza*

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y la Virgen que siempre están con nosotros y sus planes de vida para cada uno, a mi familia con todo su apoyo incondicional, a mis amigos más cercanos quienes me han acompañado en este trayecto de mi vida y a la tutora por habernos brindado sus conocimientos y experiencias las cuales están plasmadas en este proyecto.

*George Adrián Echerri*

Le agradezco a Dios por permitirme culminar esta maestría, a mis familiares, amigos, esposo e hija, quienes me acompañaron en esta etapa y a cada uno de los docentes por impartir sus conocimientos y experiencia para desarrollarme profesionalmente.

*Paola León Espinoza*

## **COMITÉ DE EVALUACIÓN**

---

**Prof. Zadia Murillo Crespo**  
**Tutor del Proyecto**

---

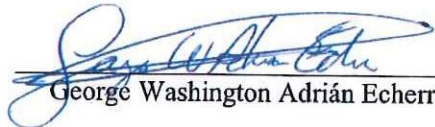
**Prof. Milton Paredes Aguirre**  
**Evaluador 1**


---

**Prof. María Claudia Márquez**  
**Evaluador 2**

## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”

  
George Washington Adrián Echerri

  
Paola Piedad León Espinoza

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
COMITÉ DE EVALUACIÓN .....	iv
DECLARACIÓN EXPRESA .....	v
ÍNDICE GENERAL .....	vi
RESUMEN .....	ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xii
ABREVIATURAS Y SIGLAS.....	xiv
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1    Reseña Histórica .....	1
1.2 Planteamiento del Problema .....	2
1.3 Justificación .....	3
1.4 Objetivo General.....	5
1.5 Objetivos Específicos .....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Teorías de las necesidades personales en el trabajo .....	6
2.2 Plan de Carrera .....	8
2.3 Definición de la carrera profesional .....	8

2.4 Características del plan de carrera .....	9
2.5 Objetivos del plan de carrera .....	9
2.6 Beneficios del plan de carrera.....	10
2.7 Tipos de planes de carreras.....	11
2.8 Elementos a considerar en el diseño de un plan de carrera .....	12
2.9 Rutas de carrera .....	13
2.10 Consecuencias de un plan de carrera .....	14
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>15</b>
3.1 Enfoque de la investigación.....	15
3.2 Diseño de la investigación .....	15
3.3 Instrumentos de la investigación .....	15
3.4 Análisis, interpretación y discusión de los resultados .....	16
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA .....</b>	<b>21</b>
5.1 Tema .....	21
5.2 Objetivo de la propuesta .....	21
5.3 Diseño del Plan de carrera .....	21
5.3.1 Análisis ocupacional de las descripciones de los cargos. ....	21
5.3.2 Análisis de los puestos claves.....	22
5.3.3 Delimitación de rutas de carrera. ....	24
5.3.4 Plan de Comunicación .....	39
5.3.5 Implementación del Plan de carrera .....	42

CONCLUSIONES .....	45
RECOMENDACIONES.....	46
REFERENCIAS .....	47
ANEXOS .....	51



## RESUMEN

Camarón S.A. es una de las productoras de camarón más reconocidas del país debido al crecimiento significativo en su nivel de exportación en los últimos tiempos. Sin embargo, la carencia de un plan de carrera puede ocasionar un alto nivel de rotación, desmotivación y falta de compromiso por parte del personal, trayendo consigo baja productividad e incumplimiento de objetivos a corto y largo plazo. Por ello, el objetivo general del presente proyecto consistió en diseñar un plan de carrera para la división de producción por medio del análisis ocupacional de las descripciones de los cargos, puestos claves y delimitación de las rutas de carrera a fin de establecer oportunidades de crecimiento dentro de la organización, de modo que, se motive y fidelice al personal y a su vez disminuya la tasa de rotación y evite la fuga de talento. La metodología residió de un enfoque cualitativo, debido a que se recopiló e interpretó la información obtenida de las encuestas de salida laboral comprendidas del año 2019-2021 y, entrevistas realizadas a un grupo de expertos en temas estructurales del negocio, además, de la información proveniente de revistas, artículos y proyectos de grado. En cuanto el método fue inductivo como estrategia de análisis del fenómeno observado. Para sintetizar, la implementación de un plan de carrera optimizará la gestión de la organización y cumplirá con los objetivos estratégicos de la empresa, así como también, las distintas áreas de trabajo contarán con talentos acordes al cargo.

**Palabras claves:** Análisis ocupacional, puestos claves, rutas de carrera, análisis comparativo, plan de comunicación.

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1 – Desarrollo laboral en Latinoamérica (2018-2019) .....	4
Figura 2 - Teorías de las necesidades personales en el trabajo .....	7
Figura 3 – Ruta de carrera para Gerencia General .....	24
Figura 4 – Ruta de carrera para Gerente de Administración y Finanzas .....	26
Figura 5 – Ruta de carrera para Gerente de Talento Humano .....	27
Figura 6 – Ruta de carrera para Gerente de Producción .....	28
Figura 7 – Ruta de Carrera para Subgerente de Aireadores .....	29
Figura 8 – Ruta de carrera para Subgerente de Alimentadores Automáticos .....	30
Figura 9 – Ruta de carrera para Subgerente de Gestión Productiva .....	31
Figura 10 – Ruta de carrera para Subgerente de Laboratorios .....	32
Figura 11 – Ruta de carrera para Coordinador de Biología .....	33
Figura 12 – Ruta de Carrera para Gerente de Mantenimiento .....	34
Figura 13 – Ruta de carrera para Gerente de Operaciones .....	35
Figura 14 – Ruta de carrera para Gerente de Medio Ambiente y Seguridad Industrial .....	36
Figura 15 – Ruta de carrera para Gerente de Seguridad y Vigilancia .....	37
Figura 16 – Ruta de carrera para Gerente de Sistemas Tecnológicos de Información .....	38
Figura 17 – Ruta de carrera para Gerente de Auditoría y Gestión .....	39
Figura 18 – Informe de resultados para ascenso al nuevo cargo .....	43
Figura 19 – Informe Final del Plan de carrera .....	44

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Entrevista a expertos 1.....	16
Tabla 2 – Entrevista a expertos 2.....	18
Tabla 3 – Puestos claves para la división de producción de Camarón S.A. ....	23
Tabla 4 – Plan de Comunicación .....	41

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Perfil del cargo del Gerente General.....	51
Anexo 2 Perfil del cargo del Gerente de Administración y Finanzas.....	52
Anexo 3 Perfil del cargo del Gerente de Talento Humano.....	53
Anexo 4 Perfil del cargo del Gerente de Producción .....	54
Anexo 5 Perfil del cargo del Subgerente de Aireadores.....	55
Anexo 6 Perfil del cargo del Subgerente de Alimentadores Automáticos .....	56
Anexo 7 Perfil del cargo del Subgerente de Gestión Productiva.....	57
Anexo 8 Perfil del cargo del Subgerente de Laboratorios.....	58
Anexo 9 Perfil del cargo del Coordinador de Biología .....	59
Anexo 10 Perfil del cargo del Gerente de Mantenimiento .....	60
Anexo 11 Perfil del cargo del Gerente de Operaciones.....	61
Anexo 12 Perfil del cargo del Gerente de Medio Ambiente y Seguridad Industrial .	62
Anexo 13 Perfil del cargo del Gerente de Seguridad y Vigilancia.....	63
Anexo 14 Perfil del cargo del Gerente de Sistemas Tecnológicos de Información ..	64
Anexo 15 Perfil del cargo del Gerente de Auditoría y Gestión.....	65
Anexo 16 Entrevista al Gerente de Producción.....	66
Anexo 17 Entrevista al Gerente de Operaciones .....	67
Anexo 18 Entrevista al Gerente Administrativo y Financiero.....	68
Anexo 19 Entrevista al Gerente de Talento Humano .....	69

Anexo 20 Entrevista al Coordinador de Desarrollo y Entrenamiento ..... 70

## **ABREVIATURAS Y SIGLAS**

ISO	Normas Internacional de Organización (en español)
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
TI	Tecnología Informática

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1 Reseña Histórica

Camarón S.A. es una de las productoras de camarón con mayor reconocimiento en el país debido al nivel de exportación que ha sido creciente en los últimos años (por debajo del banano y el petróleo), en el año 2021 tuvo una participación del 18% de libras exportadas, en lo que respecta al año 2020 se exportó un 11% de libras y en el 2019 fue del 8%. Actualmente la empresa está distribuida en divisiones como: planta de procesamientos, empacadora, exportaciones, laboratorios y producción.

La división de producción es la encargada de la cría y explotación del camarón, sus campamentos (camaroneras) están ubicadas en zonas estratégicas como: Durán, Playas y Chongón, lugares con el ambiente adecuado para el desarrollo del producto estrella de la industria, en las camaroneras antes mencionadas, trabajan alrededor de 4,000 empleados dedicados a cuidar de la calidad del camarón antes y después de la pesca para su traslado a las plantas de procesamiento. El equipo de colaboradores está conformado por trabajadores de campo, personal de mantenimiento, áreas administrativas y biólogos generales.

El departamento de talento humano de producción ha logrado asegurar el bienestar del personal de todas las camaroneras, establecer las escalas salariales, recompensas remunerativas, alimentación, transporte, entre otros. Sin embargo, en la actualidad, los trabajadores no sienten haber cumplido con todas sus necesidades, en particular, la necesidad del desarrollo profesional, lo cual se evidenció mediante documentos de control de salida en donde se indica el motivo por el cual están renunciando a la empresa (las renunciaciones voluntarias representan un 50% de la rotación de personal). Becerra Rodríguez & Álvarez Giraldo (2011) definieron una figura jerárquica (pirámide) en donde explicaba sobre las necesidades del ser humano y cómo a medida que van satisfaciendo las necesidades más básicas (alimentación, empleo, salud), surgen nuevas necesidades cada vez más complejas (desarrollo social, autoestima, educación, crecimiento potencial).

Saldarriaga Ríos (2008) indica que:

“Los planes de carrera son diseños esquemáticos y estructurados sobre el trayecto del puesto inicial de un individuo dentro de un área de la organización hacia otros

puestos de niveles superiores”. Esta estrategia organizacional, está enfocada en el crecimiento del trabajador dentro de la empresa, desarrollando competencias y permitiéndoles adquirir nuevas habilidades para la ejecución de nuevas funciones y asignación de nuevas responsabilidades que brindarán satisfacción tanto para el trabajador como para la organización. (p. 137-159)

La ausencia de un programa formal de desarrollo de carrera puede ocasionar un ambiente laboral en donde la motivación para ejercer las actividades asignadas irá disminuyendo y la rotación de personal se incrementará, perjudicando los niveles de producción de camarón, los objetivos estratégicos de la empresa, y su imagen corporativa (García Lillo, Úbesa García, & Marco Lajara, 2015).

Se propone diseñar planes de carrera para los trabajadores de los diferentes campamentos de la división de producción, para lo cual se determinará los puestos relevantes en el proceso de la producción del camarón, rutas de talento, y medios de comunicación para difundir el proceso de desarrollo del trabajador desde su ingreso a la organización, logrando así, promover la satisfacción de los empleados, reducción de la rotación de personal y, un clima donde la motivación sea el pilar fundamental para cumplir con los objetivos de la organización.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

En los últimos tres años, los gestores de talento humano de la empresa Camarón S.A. han realizado aproximadamente dos mil encuestas de salida laboral para conocer las razones por las que los trabajadores dejan la empresa, mismas que, generan una excesiva rotación y fuga de talento, por esta razón, se evidenció que el 50% de los resultados obtenidos comprende a renuncias voluntarias, las cuales están distribuidas de la siguiente manera:

- El 35% de los encuestados determinaron que existe involución profesional, en otras palabras, los colaboradores sienten que no tienen oportunidad de crecimiento dentro de la organización,
- El 9% de los encuestados señalaron que no se sienten cómodos realizando la misma tarea todo el tiempo, de modo que, se establece una pérdida de ilusión al puesto de trabajo y,



- El 6% de los encuestados plantearon que la empresa no realiza una contraoferta laboral por lo que ellos terminan aceptando la oferta inesperada de la competencia.

En vista de los resultados obtenidos, se puede aseverar que la empresa objeto de estudio no cuenta con un plan u hoja de ruta que contemple hacia dónde se dirige la empresa y cuáles son las posibilidades de crecimiento a corto y largo plazo que tienen dentro de la organización. En consecuencia, el trabajador presenta desmotivación, involución profesional, falta de interés en el labor y mínima producción.

Se enfatiza que los directivos de la compañía estudiada pidieron que no se demuestre la razón social de la compañía por temas de confidencialidad y protección de la marca empleadora, por tal razón en este trabajo se utilizará el seudónimo de Camarón S.A. para el cumplimiento del mismo.

### **1.3 Justificación**

González Gil et al. (2021) afirmaron que “la fuga de talento es realmente un problema para las instituciones, por tal razón, actualmente se están implementando planes de carrera para la incentivación, vinculación y motivación del talento humano”. Así mismo, se busca la planificación del área del talento humano que ayude a visualizar el crecimiento de la organización conjuntamente a las oportunidades que se le deriva al colaborador para su excelente en el funcionamiento (p.77-88).

Por medio del crecimiento profesional del talento humano, en conjunto a sus prioridades y metas, se origina o crea un colaborador eficaz y eficiente, capacitado y con probabilidades de perfeccionar sus habilidades en las labores encomendadas. Esta práctica serviría para la mejora de talentos y reduciría la rotación del personal, por ello, esta técnica deber ser practicada en las empresas.

No obstante, la división de producción de Camarón S.A. presenta desmotivación por parte de sus trabajadores ya que desconocen hacia dónde se dirige la compañía y cuáles son sus oportunidades de crecimiento debido a la carencia de un plan de carrera. Informes estadísticos señalan que el 15% de los colaboradores trabajan solamente por la paga. Mientras que, el 85% detalla que los empleados se mantendrían en su puesto de trabajo si la empresa

invertiera en sus carreras y necesidades profesionales. Por tanto, la organización pierde competitividad, desmejora su clima organizacional y aumenta la tasa de rotación.

Es por eso que, Esteves Fajardo, Chenet Zuta, Pibaque Ponce, & Chávez Rocha (2020) aluden que los planes de carrera son propósitos donde se genera la evolución y progreso personal, a su vez, demuestran que “el 70% del desarrollo laboral debe ser por medio de experiencia y que el 20% sería por relaciones y por último el 10% sería por capacitaciones, cursos y entrenamiento” (p. 225-235).

### Figura 1

*Desarrollo laboral en Latinoamérica (2018-2019)*



*Nota:* La figura representa el desarrollo laboral en américa latina en los periodos (2018 -2019), tomado por Esteves et. al. 2020.

Por consiguiente, Rivero & Dabos (2017) aseveran:

“Las ventajas de poseer un plan de carrera serían: disponer de perfiles ideales para los puestos de trabajo, direccionar los planes de la empresa con el empleado en cuanto las funciones que realizaría, incentivar a los colaboradores por medio de un sistema de ascensos y promoción interna considerando los logros alcanzados y, finalmente, disminuir la alta tasa de rotación de los colaboradores” (p. 29-51).

En ese sentido, se demuestra que poseer un plan de carrera contribuye a planificar un futuro de desarrollo y crecimiento profesional para los colaboradores con el propósito de aumentar el compromiso laboral y productividad.

## **1.4 Objetivo General**

Diseñar de un plan de carrera para la división de producción de una industria camaronera, a través de un estudio técnico y organizacional, para fidelizar al personal, disminuir la tasa de rotación y evitar la fuga de talento.

## **1.5 Objetivos Específicos**

1. Identificar los puestos claves en las camaroneras para determinar su relevancia e impacto en la empresa.
2. Construir el proceso para el levantamiento de una ruta de carrera con la finalidad de detectar las posibles promociones que se presentarán en el plan de carrera.
3. Elaborar un plan de comunicación con el propósito de dar a conocer las rutas de carrera en las camaroneras.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Teorías de las necesidades personales en el trabajo

En los últimos años, las empresas han tenido que evaluar e identificar las necesidades de formación y desarrollo de un trabajador para determinar el valor que le ofrece a la organización y, posteriormente tomar decisiones objetivas sobre el capital humano. Por ello, los trabajadores se preocupaban por competir entre sí para mantener la plaza que por la calidad de relación con el empleador. No obstante, varios estudios han demostrado que el crecimiento y sostenibilidad de una empresa se debe principalmente por el vínculo que crea para con sus empleados, invertir en el bienestar del personal se traduce en mayor productividad.

Para que este vínculo exista, el gestor de talento humano debe detectar cuáles son las necesidades personales que tienen sus empleados. Entre las teorías de contenido en el ámbito laboral están:

Teoría de las necesidades de Maslow (2013) comienza cuando “el individuo consigue ingresar a una empresa que le proporciona estabilidad, condiciones y un lugar de trabajo para cumplir con sus actividades (fisiológicas, seguridad y social)”. Cuando estas necesidades estén cubiertas, el empleado se ocupará en formarse profesionalmente y ser reconocidos por su trabajo por parte de los jefes (p.45-61).

Teoría de los factores de Herzberg (2019):

“La teoría de higiene-motivación establece que los factores motivación o intrínsecos son parte del trabajo por lo que no causan gran insatisfacción si no están presentes y tienen que ver con el reconocimiento, logros, crecimiento profesional, promoción o la autonomía de realizar el trabajo. Al contrario, los factores de higiene o extrínsecos sí causan insatisfacción si no están presentes y emplea elementos como el sueldo, seguridad laboral, políticas y procedimientos de la empresa y, la calidad de relaciones interpersonales, provocando un nivel de satisfacción a corto plazo” (p.1-18).

Como intento de integrar varias teorías, Porter y Lawler (2004) “elaboraron un Modelo de Motivación que combina factores internos con factores externos. El proceso que

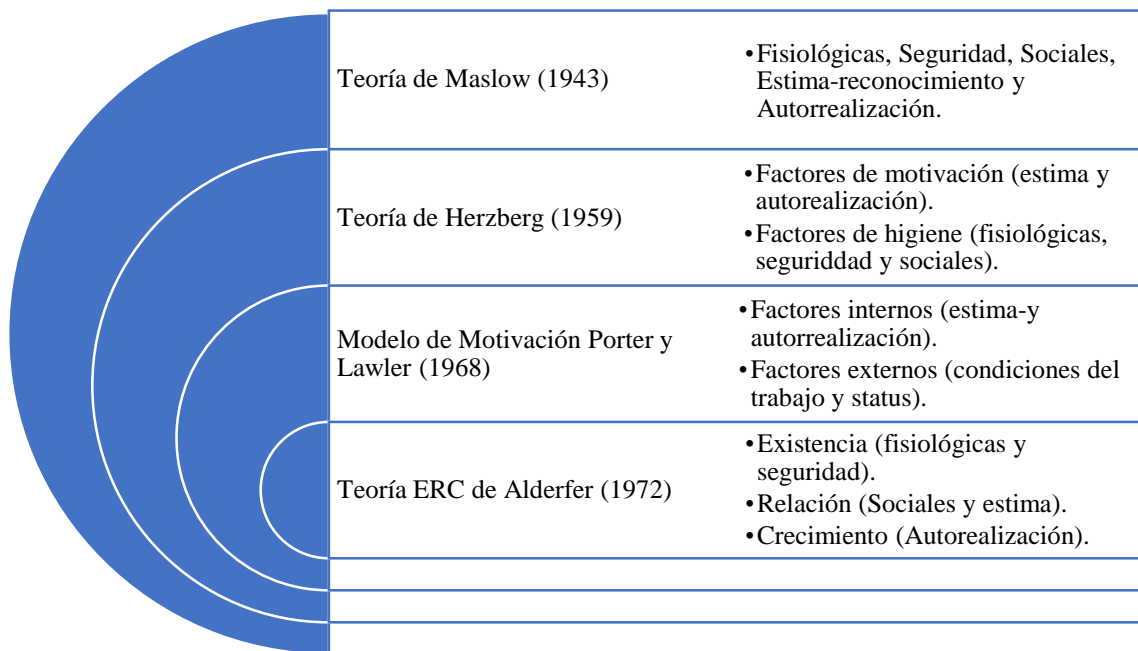
sigue este modelo comienza por las expectativas que tienen los empleados sobre el resultado de un esfuerzo determinado en el cargo”. Las expectativas son el causal de motivación y gracias al esfuerzo realizado se obtiene un rendimiento, mismo que, será recompensado. Si hay equidad en la asignación de recompensas, habrá satisfacción y esta puede ser intrínseca (de autorrealización) o extrínsecas (monetaria) (p.47-61).

Teoría ERC de Alderfer (2019) plantea que

“Se puede satisfacer las tres necesidades de manera simultánea (existencia, afiliación y crecimiento) y muy diferente unas determinadas necesidades. Por ejemplo, puede que unos empleados opten por satisfacer su necesidad de crecimiento profesional y en cambio, otros prioricen sus relaciones interpersonales.”

**Figura 2**

*Teorías de las necesidades personales en el trabajo*



*Nota:* El gráfico representa las teorías de las necesidades personales en el trabajo. Tomado por Fernández de Tejada Muñoz (2010).

## **2.2 Plan de Carrera**

En la actualidad, en nuestra sociedad es fundamental la organización y preparación del talento humano en la compañía, ya que, este es un factor indispensable para que los trabajadores puedan estar conscientes que la “jerarquización y la superación dentro de una organización es dependiendo a la medida de las capacidades y esfuerzos que realizan para la adquisición de experiencia y conocimientos, con el fin de cubrir de forma idónea los puestos asignados”. (Avila Morales, Olmos Saldívar , Quispe Gonzales, & Díaz Tito, 2022)

Así mismo, en vista de que el mundo de las organizaciones se encuentra globalizado, estas deben poseer conocimiento sobre las competencias que posee el mercado laboral. De tal forma, que se vea necesario la posesión de programas que ayuden a planificar el profesionalismo a futuro de los colaboradores, incentivando la proyección de los colaboradores dentro de la compañía. “El colaborador debe poseer una idea clara referente al puesto que desee llegar y así mismo, la entidad debe poseer responsabilidad social para el cumplimiento de los planes y su aplicación dentro del mismo” (Reyes Pérez, Gómez Fuertes, & Ramos Farroñán, 2021).

De acuerdo con Bortnikas (2017) menciona que:

La planeación de carrera es como “el diseño de un proyecto a futuro sobre la proyección de una carrera en un área determinada que pueda llegar a poseer un colaborador en la compañía, conociendo cuál es el punto de partida y el puesto máximo a llegar”. Para el logro de este, se definen varios requisitos para subir los niveles de jerarquización (p. 335-346).

De otro modo la planeación de carrera es más bien un desarrollo frecuente de hallazgo, en el que el personal crea paulatinamente un concepto propio de ocupación acorde a sus actitudes, conocimientos, habilidades, talentos y sus necesidades.

## **2.3 Definición de la carrera profesional**

Según Colonnelli, Prem, & Teso (2020) definen a la carrera profesional como:

“El ciclo de actividades, labores y puestos ejecutado por el colaborador a lo largo de su jornada, en conjunto a las evoluciones y cualidades asociadas que perciben.

Ambas ideas fundamentales de esta definición es el tiempo y trabajo, por medio de los cuales la carrera crea una representación en movimiento de la interacción de la compañía y del colaborador” (p. 3071-3099).

En relación con lo anteriormente expuesto, se puede recalcar que la carrera profesional es una forma de desarrollo puesto a que es como una sucesión de puestos integrados por varias condiciones a las mismas que se accede frecuentemente en relación con los conocimientos, méritos, experiencias, habilidades, tareas, actividades y finalmente el desempeño perfeccionadas en la vida profesional.

## **2.4 Características del plan de carrera**

Conforme con Comas Rodríguez, Cuarán Guerrero, & Rivera Segura (2021):

Cualquier tipo de compañía que prospecte o tenga contemplado diseñar un plan de carrera que brinde diversas oportunidades al personal de diversas áreas, deberán tener en cuenta las características que se detalla a continuación:

- ✓ El plan debe ser lógico, ordenado y sistemático.
- ✓ El plan debe basarse a los objetivos de la compañía y a las metas del colaborador
- ✓ El plan debe basarse en la planificación estratégica de la entidad
- ✓ El plan debe basarse en las políticas y procedimiento de la organización.
- ✓ El plan debe poseer seguimiento frecuente para su cumplimiento.
- ✓ El plan debe poseer el compromiso y el respaldo de la gerencia de la empresa (p. 400-407).

## **2.5 Objetivos del plan de carrera**

Acorde a Garcés y Valencia (2021) los objetivos del plan de carrera son:

- Evolución eficiente del talento humano disponible.
- Evitar la salida de talento humano valioso.
- Disminuir los costos del personal externo, ya sea estos expertos en varios campos.
- Satisfacer las necesidades de crecimiento de los empleados, con el fin de desarrollar sus competencias y habilidades.

- Mejorar los incentivos para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Aumentar la motivación del talento humano para incrementar su lealtad con la compañía.
- Generar constantemente capacitaciones para el personal (p. 462-465).

Por otro lado, Vera y Blanco (2019) indicaron que:

Es fundamental indicar “que los planes de carrera pueden crearse conforme a las necesidades de la compañía y del colaborador, es decir, sus objetivos tienen que ir de la mano, por tanto, no son excluyentes más bien se complementan. Además, los programas de desarrollo en las compañías proceden con la meta única de establecer talento dentro de sus instalaciones para posteriormente, si el tiempo lo amerite, presentarles otro puesto de labor” (p. 25-44).

## **2.6 Beneficios del plan de carrera**

Los beneficios que ofrece tener el plan de carrera para las compañías según Sparrow (2011) son:

- Armoniza las estrategias de la compañía con las metas del colaborador: El plan de carrera es una herramienta eficiente para desarrollar el crecimiento de la empresa por medio de la capacitación y formación del personal, apoyando el avance de la vida profesional. Es una táctica donde todos se benefician, ya que la preparación repercute de forma positiva los resultados de la entidad.
- Incrementa la motivación y el grado de compromiso del personal con la entidad: El plan de carrera suministra a los colaboradores responsabilidades y actividades nuevas que les ayude incrementar su experiencia y su profesionalismo, cuyo efecto es el aumento de la motivación y lealtad hacia la entidad.
- Mantiene al personal y decremента la tasa de rotación: El plan de carrera provee un enfoque claro sobre el crecimiento laboral y esta a su vez ofrece seguridad dentro de la entidad. Si los trabajadores entienden que poseen oportunidades dentro de la empresa, no verán ofertas ni buscarán empleo en otra institución. De esta forma, disminuiría la tasa de rotación de los



colaboradores y esta como beneficio ahorraría los gastos y costos de contratación de trabajadores.

- Posiciona como mejor marca empleadora: Una compañía que posee como prioridad la evolución del personal incentivado por medio del desarrollo profesional mejora las condiciones de trabajo y esta empieza a ser vista como una zona de labor atractiva. Una cultura empresarial que retribuye la dedicación y esfuerzo mejora la marca empleadora e incrementa el reconocimiento a nivel general de la entidad, la misma que tendrá como resultado la atracción de talentos.
- Incrementa la productividad: Un plan de carrera provee a los empleados motivación y dedicación, la misma que tiene como resultado la satisfacción y la conformidad de los mismos. Por tal razón, realizarán mejor sus actividades, maximizando sus capacidades e incrementando la productividad, donde dejan de ver sus labores como obligación y se visualizan a percibir como detalles para crecer en el ámbito profesional (p.85-109).

## **2.7 Tipos de planes de carreras**

Acorde a Moreira y Souza (2012) existen diversos tipos de planes, las cuales no sólo corresponden a los ideales de los colaboradores sino más bien se sectoriza de acuerdo con las habilidades y tareas, de esta forma se detallan a continuación:

### **a. Orientados al Autoconocimiento**

“Consiste en reforzar las habilidades de comunicación y competencias genéricas como la inteligencia emocional de los colaboradores para afianzar la toma de decisiones” (Aldrich, 2015, págs. 168-180).

### **b. De Entrenamiento y Crecimiento**

“Se basa en que el colaborador domine por completo el desempeño de sus funciones en el área de trabajo por medio de la práctica, aprendizaje y experiencia”. Por lo general, una maestría relacionada al cargo permite especializarse más en el área (Traag, 2019, pág. 5233).

### **c. En Productividad**

“Se enfoca en manejar el tiempo, equilibrar el uso de inversión de fondos y concentrar los objetivos a fin de mejorar la productividad” (Trein & Farenzena, 2022, pág. 52).

## **2.8 Elementos a considerar en el diseño de un plan de carrera**

Bohlander y Snell (2008) “mencionan que los planes de carrera se pueden elaborar desde el punto de vista de los intereses de los trabajadores y de las necesidades de la empresa”. Para que, ambas clases de objetivos sean complementarias se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

### **a. Conocer, conciliar e integrar las metas personales y profesionales de los empleados con las expectativas de la empresa.**

Para las empresas es importante conocer y comprender los intereses particulares de los empleados para crear estrategias que fomente la competitividad empresarial. Ciertamente, en este proceso, las compañías deben contar con un sistema de recompensas transparente y justo para que el empleado se sienta motivado y desee ascender a otro puesto de trabajo.

En consecuencia, las instituciones trazarán metas a corto y mediano plazo para desarrollar el potencial del empleado. Estas pueden consistir en asignarles nuevas tareas, permitirles poner en práctica los conocimientos académicos adquiridos y/o delegar responsabilidades de acuerdo con sus capacidades. Como resultado de este esfuerzo, habrá optimización en el desempeño laboral, incremento en el nivel de efectividad y grado de motivación personal.

### **b. Distinguir los puestos que pueden hacer carrera dentro de la organización.**

Es de suma importancia identificar cuáles son los puestos de trabajo que cuentan con mayor facilidad de estructuración para una promoción interna. De esta forma, reduciría la rotación de los trabajadores en la empresa y ahorraría costes por el mismo.

### **c. Diseñar rutas de carrera.**

De León (2014) asegura que:

“Dejando claro los puestos claves de la organización, prosigue determinar rutas alternativas de carrera para el desarrollo del personal, las cuales pueden ser ascendentes, de expansión, desplazamiento lateral y por competencias. A más de la realidad empresarial, los gestores de talento humano están obligados a emprender proyectos de reingeniería de procesos organizativos, es decir, las acciones formativas que emitan estarán planificadas, sistematizadas y ordenadas con el propósito de potenciar el perfil de factores de desempeño del colaborador”.

### **d. Orientar el plan de carrera a los objetivos y metas reales.**

“La empresa deberá establecer objetivos claros y sostenibles con el tiempo de acuerdo con su realidad y población a la cual quieran dirigirse como también relacionarlo con su cultura organizacional”. Puesto que, si se redacta de una forma muy subjetiva el plan de carrera no tendrá el impacto esperado y el empleado sentirá que no tendrá oportunidad de crecimiento ni desarrollo (Barbery & Candell, 2019).

### **e. Comunicar el plan de carrera diseñado.**

El departamento o área de talento humano tiene como tarea difundir el diseño y existencia del plan de carrera, con la ayuda de los jefes de cada área, en el cual se muestren las descripciones de los puestos, las rutas de carrera y la manera de llegar a ahí.

## **2.9 Rutas de carrera**

Alles (2005) determina cuatro rutas para diseñar un plan de carrera y su aplicación irá acorde al tamaño de la organización y naturaleza de los puestos de trabajo.

### **a. Ruta ascendente**

Es conocida como la ruta tradicional, el cual consiste en que el empleado avance ascendentemente una línea de cargos o sea promovido a un puesto superior y de mejor salario.

### **b. Ruta de expansión**

Se considera un tipo de ruta moderna y más exitosa, donde el empleado hace carrera en su mismo puesto, ya que, a través de los conocimientos adquiridos crea nuevas técnicas o metodologías de trabajo que optimicen la calidad de trabajo.

### **c. Ruta de desplazamiento lateral**

Este tipo de ruta ayuda a que el colaborador pueda trasladarse de forma lateral u horizontal, esto es, ser asignado a otro cargo de menor nivel jerárquico y poco remunerativo al que trabajaba, a fin de que el empleado se sienta valorado y además considere que puede dar algún valor agregado para la compañía.

### **d. Ruta por competencias**

Este tipo de ruta tiene como objetivo incentivar a que los colaboradores ansíen por describir nuevos conocimientos y habilidades que mejoren su desempeño dentro de la organización.

## **2.10 Consecuencias de un plan de carrera**

Gan y Berbel (2007) señalan que

“Los planes de carrera son una herramienta idónea aplicable para el crecimiento y desarrollo de los empleados. Dichos planes deberán estar cuidadosamente estudiados para que los resultados sean efectivos. Por eso, es conveniente que los objetivos del personal se integren con los de la empresa y así proporcionarles la oportunidad de potenciar sus habilidades, competencias y aptitudes requeridas para puestos de mayor exigencia”. Los resultados pueden ser:

- **Resultados esperados:** ocurre cuando se logra llevar a cabo el plan de carrera eficazmente y conlleva la promoción interna por haber alcanzado la meta.
- **Resultados inesperados:** acontece cuando no se ha orientado ni comunicado el plan de carrera diseñado por lo que el empleado no pudo sacar provecho de este.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Enfoque de la investigación**

El enfoque de este proyecto fue el cualitativo mismo que se dio gracias a la recopilación de información por medio de texto, artículos científicos sobre el plan de carrera que se estudia en el presente trabajo a fin de comprender con profundidad la naturaleza del problema. Por tanto, se aplicó el método inductivo a fin de explicar los hechos significativos de la división de producción de Camarón S.A., permitiendo obtener conclusiones que fueron efectuados a través de hechos válidos de estudios anteriores.

### **3.2 Diseño de la investigación**

La metodología que se realizó en el presente proyecto fue diseño no experimental de corte transversal porque no se manipuló deliberadamente los datos o las variables sino más bien se radicó en la observación del fenómeno en un momento determinado para después analizarlos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Asimismo, dentro de este diseño de investigación se llevó a cabo el alcance descriptivo dado a que se empleó un estudio sistemático de los acontecimientos suscitados en la división de producción de Camarón S.A. con el objetivo de generar información confiable y acertada para el caso de estudio.

### **3.3 Instrumentos de la investigación**

Los instrumentos de la investigación utilizados fueron la observación y la entrevista y como referencia las encuestas de salida laboral realizadas desde el año 2019 al 2021. La observación se centró durante la revisión de las entrevistas de salida para buscar minimizar la rotación del personal y evitar la fuga de talento en la división de producción de Camarón S.A., con la finalidad de saber si el diseño del plan de carrera mejoró la alineación estratégica de la organización para con el personal.

Mientras que, la entrevista fue de tipo semiestructurada conformada por cinco preguntas abiertas, realizadas a cinco expertos de la división de producción lo que permitió establecer la apreciación de los individuos respecto a un tema en particular sobre el cual se está

investigando. Los datos de los instrumentos aplicados serán procesados mediante técnicas adecuadas para ofrecer una mejor visualización de los hallazgos encontrados.

### 3.4 Análisis, interpretación y discusión de los resultados

La entrevista fue realizada a cinco expertos en temas estructurales de la organización, esto significa, aquellos que tienen una mayor trayectoria en la empresa Camarón S.A.:

**Tabla 1**

*Entrevista a expertos 1*

Objetivo de la entrevista: Conocer y analizar la situación real de la empresa Camarón S.A. y determinar los beneficios que se obtendrían al incorporar un Plan de Carrera.

Preguntas	Gerente de Producción	Gerente de Operaciones
1.- ¿Qué entiende usted por plan de carrera?	Un plan de formación interno que plantea el curso de la carrera profesional de un colaborador.	Un plan de formación que tiene el colaborador para hacer su trayectoria profesional dentro de la empresa.
2.- ¿Considera usted beneficioso contar con un Plan de Carrera en la empresa?	Ciertamente, aumentaría la productividad y contarían con carreras significativas con metas a cumplir.	Sí porque aumentaría la motivación y el compromiso de los trabajadores para con la empresa y habría igualdad de oportunidades.
3.- ¿Por cuál medio de evaluación detectan las necesidades de formación en los colaboradores?	Por medio de la evaluación de desempeño ya que permite el aprendizaje continuo.	Sería mediante la evaluación de desempeño porque permite detectar cuáles son las necesidades de capacitación que necesita el trabajador.
4.- ¿Qué elemento considera importante y que debería formar parte del plan de carrera?	Contar con un mapa de carrera para que el colaborador conozca las demandas del puesto para poder ascender. Curso de especialización técnica sobre la cría de camarones para así garantizar la calidad del producto y administración correcta de los recursos.	Establecer rutas de carrera donde contemple cuáles son las competencias necesarias para cada puesto de trabajo. Curso de especialización técnica permite perfeccionar los conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo y mejorar los procesos.
5.- ¿Qué tipos de cursos de formación o capacitación suelen impartir y en dónde?	Las capacitaciones se las realizan en los respectivos campamentos y/o laboratorios durante la jornada laboral.	Se realizan en el área de trabajo correspondiente y durante el horario de trabajo.

*Nota:* Entrevista a la parte gerencial de la compañía Camarón S.A.

Elaborado por: Los autores

El gerente de producción y el gerente de operaciones entienden por plan de carrera al programa de formación profesional que ofrece la empresa a los trabajadores para hacer carrera dentro de la organización, potenciando sus habilidades y competencias. Por tanto, consideran que contar con este tipo de plan la empresa obtendrá fidelización por parte del personal y crecimiento productivo. Asimismo, alegan que es importante incluir rutas de carrera en las que el trabajador puede desarrollarse profesionalmente en la empresa y, a su vez, realizar evaluaciones de desempeño para poder detectar las necesidades de capacitación que demanda el perfil del cargo. Finalmente, ambos concuerdan que los cursos de especialización técnica crean una cultura de aprendizaje continuo, generando calidad de trabajo.

**Tabla 2***Entrevista a expertos 2*

Objetivo de la entrevista: Conocer y analizar la situación real de la empresa Camarón S.A. y determinar los beneficios que se obtendrían al incorporar un Plan de Carrera.

Preguntas	Gerente Administrativo y Financiero	Gerente de Talento Humano	Coordinador de Desarrollo y Entrenamiento
1.- ¿Qué entiende usted por plan de carrera?	Un programa de formación que establece las metas profesionales las cuales están relacionadas con las necesidades y objetivos de la empresa.	Es un proyecto integral de formación que la empresa pacta con el trabajador desde el momento que es contratado.	Es un programa de capacitación y desarrollo individual que establece la empresa para formar a los trabajadores en el área que más les interese.
2.- ¿Considera usted beneficioso contar con un Plan de Carrera en la empresa?	Claro, brindaría retroalimentación tanto en habilidades como en actitudes.	Claro, permitiría retener al trabajador ya que tendría oportunidad de hacer carrera dentro de la empresa, por ende, reduciría la tasa de rotación.	Sí porque mejoraría las condiciones laborales del trabajador y la marca empleadora, lo cual atraerá nuevos talentos dado a que la cultura corporativa premia el esfuerzo y dedicación.
3.- ¿Por cuál medio de evaluación detectan las necesidades de formación en los colaboradores?	Se aplica la evaluación de desempeño ya que permite medir su desempeño laboral en relación con sus responsabilidades en el trabajo.	La evaluación de desempeño porque permite valorar de forma objetiva el rendimiento de cada colaborador en base a un sistema planificado y estandarizado.	La evaluación de desempeño ayuda a identificar las brechas de entrenamiento y las necesidades de capacitaciones reales.
4.- ¿Qué elemento considera importante y que debería formar parte del plan de carrera?	Establecer un tiempo prudencial para cumplir con los objetivos ya sea a corto o largo plazo.	Establecer una matriz de análisis FODA personal para que los trabajadores puedan determinar las deficiencias que pueden tener en la empresa y cómo convertirlas en fortaleza.	Unificar los programas de capacitación con la experiencia de otros trabajadores para que tengan una imagen más global de su funcionamiento.



<p>5.- ¿Qué tipos de cursos de formación o capacitación suelen impartir y en dónde?</p>	<p>De especialización técnica para modernizar los procesos operativos de la división de producción y resolver problemas rápidamente y de modo asertivo, se imparten dentro del área de trabajo y durante la jornada laboral.</p>	<p>Se realizan cursos de especialización técnica acordes al perfil del cargo con el propósito de que el personal actualice sus conocimientos y empleen estrategias de soluciones de problemas. Mismas que, se realizan en los respectivos puestos de trabajo en jornada laboral.</p>	<p>La formación que se brinda es de especialización técnica a fin de actualizar los conocimientos y optimizar recursos, procesos y tiempo. Estas se realizan en jornada laboral en sus áreas de trabajo respectivas.</p>
---	--	--	--

---

*Nota:* Entrevista a la parte gerencial de la compañía Camarón S.A.  
 Elaborado por: Los autores

Los entrevistados sostienen que el plan de carrera es un programa de capacitación y desarrollo profesional del empleado que se ejecuta de manera conjunta a las necesidades y expectativas de la empresa, en el que se define las competencias requeridas para cada puesto de trabajo. En consecuencia, el trabajador recibiría retroalimentación en base a los resultados obtenidos por medio de la evaluación de desempeño, mientras que, la empresa a más de reducir la tasa de rotación y conciliar las metas personales y profesionales de los trabajadores y de la compañía, atraería nuevos talentos por poseer una cultura empresarial moderna. No obstante, cada uno de ellos dan su opinión respecto al elemento que consideran importante y que debería incluirse en el plan de carrera (Ver Tabla 2). Por último, ellos alegan que el curso de especialización técnica que imparte la empresa a las distintas áreas de trabajo favorece la actualización de conocimientos y la resolución eficaz de problemas.

Cada uno de los entrevistados dieron su criterio acerca de los beneficios que se obtendrían al contar con un plan de carrera, siendo fundamental sus aportes para el desarrollo del presente proyecto.

Entre los puntos más destacados de la entrevista está que el plan de carrera debe ser considerado como una estrategia organizacional a incorporarse puesto a los múltiples beneficios que ofrece, tales como: fidelización del personal, disminución de la tasa de rotación, retención de talento, entre otros, los cuales conllevaría a convertirse en una empresa modelo.

Otro punto relevante son los elementos que cada uno de los entrevistados consideran importante incluir en el plan de carrera, ya que cada uno de estos elementos ayuda a construir un liderazgo sólido y los alinea a los objetivos y metas de la empresa además de brindarles competitividad y productividad.

En cuanto a la evaluación de desempeño es una herramienta que el área de talento humano propone realizar en las distintas áreas debido a que favorece el análisis específico del rendimiento del trabajador durante un periodo determinado y, a su vez, identifica las áreas que requieren una formación continua.

Finalmente, todos los entrevistados demostraron que poseen ciertos conocimientos sobre lo que consiste y puede contener un plan de carrera sin embargo no le dan la debida importancia por lo que saturan al trabajador con un plan de desarrollo que no cumple con sus expectativas ni satisface las necesidades de crecimiento profesional.

## CAPÍTULO IV: PROPUESTA

### 5.1 Tema

Diseñar un plan de carrera para la división de producción de la empresa Camarón S.A. que permita seleccionar al talento más idóneo para el cargo a través del análisis ocupacional y otros métodos técnicos que sirvan para desarrollar, fortalecer las capacidades y potencialidades del colaborador.

### 5.2 Objetivo de la propuesta

Analizar, describir y valorar los puestos de trabajo de la organización mediante la recopilación de información sobre las características de cada uno de los cargos para así poder determinar qué tipo de formación necesitan los colaboradores y qué pasos deben seguir para lograr una promoción ascendente que les permita alcanzar sus metas profesionales en conjunto con los objetivos organizacionales.

### 5.3 Diseño del Plan de carrera

#### 5.3.1 Análisis ocupacional de las descripciones de los cargos.

Como parte del desarrollo de este proyecto se procedió a realizar un levantamiento de las actividades de todos los cargos de la empresa Camarón S.A, estableciendo un formato (Anexo 1) que permita resumir las actividades y otros aspectos relevantes del cargo que ocupará un trabajador, con la finalidad de comprender la complejidad de los puestos y, a su vez, conocer los requerimientos necesarios para ejecutar las actividades en términos de habilidades, destrezas y conocimiento lo que conllevará a promover el crecimiento profesional dentro de la organización.

A continuación, se detallará la estructura del perfil de cargo:

- **Cargo:** Se describe el nombre del puesto de trabajo.
- **Departamento:** Subactividad específica de un área funcional.
- **Área funcional:** se entiende por departamentos o unidades administrativas de la organización donde se ejecuta funciones específicas en torno al giro del negocio.

- **Nivel Académico:** se define al estudio o especialización mínima requerida para ocupar un puesto de trabajo.
- **Experiencia:** es el tiempo mínimo requerido para ocupar en el cargo.
- **Conocimientos:** se delimita al conjunto de información almacenada ya sea por la experiencia o aprendizaje, requeridos para desempeñar las funciones del cargo.
- **Actividades:** comprende las funciones o tareas específicas que ejecutará el trabajador en el cargo asignado.

### **5.3.2 Análisis de los puestos claves.**

Previo al desarrollo del plan de carrera del presente proyecto, se definieron los puestos claves de Camarón S.A basado en tres parámetros:

- La estructura orgánica de la empresa.
- Las responsabilidades del cargo.
- Los conocimientos claves para realizar funciones orientados al giro del negocio.

Luego de haber analizado los tres parámetros descritos y mediante el apoyo de talento humano, se obtuvieron 15 puestos claves para el desarrollo del plan de carrera, los cuales son:

**Tabla 3**

*Puestos claves para la división de producción de Camarón S.A.*

<b>Cargo</b>	<b>Gerente General</b>	<b>Gerente Administrativo Y Financiero</b>	<b>Gerente Auditoria y Gestión</b>	<b>Gerente de Infraestructura y Mantenimiento</b>	<b>Gerente de Medio Ambiente Y Seguridad Industrial</b>
<b>Función principal</b>	Direcciona de forma general la empresa de acuerdo con la planificación estratégica establecida.	Planifica y coordina las actividades administrativas y control de situaciones económicas de la empresa.	Gestiona los procesos de auditorías y levantamiento de procesos.	Controla el cumplimiento de los planes de mantenimiento y los estados de obras.	Asegura la gestión ambiental y seguridad industrial de la organización.
<b>Cargo</b>	<b>Gerente de Operaciones</b>	<b>Sub Gerente de Aireadores</b>	<b>Sub Gerente de Alimentadores Automáticos</b>	<b>Biólogo General</b>	<b>Sub Gerente de Gestión Productiva</b>
<b>Función principal</b>	Implementa planes estratégicos para asegurar las operaciones de logística, inventario y compras.	Dirige las actividades administrativas y operativas relacionadas a los equipos aireadores.	Dirige las actividades administrativas y operativas relacionadas a los equipos alimentadores automáticos.	Administra todas las actividades productivas de campo.	Gestiona las actividades administrativas para establecer demandas de producción.
<b>Cargo</b>	<b>Sub Gerente de Laboratorios</b>	<b>Gerente de Producción</b>	<b>Gerente de Seguridad</b>	<b>Gerente de Sistemas Tecnológicos de Información</b>	<b>Gerente de Talento Humano</b>
<b>Función principal</b>	Coordina los estudios y análisis de laboratorio para garantizar la salud animal del producto.	Organiza todas las operaciones productivas de la organización.	Coordina las actividades y controles de seguridad física de la organización.	Dirige las operaciones tecnológicas de la organización.	Gestiona las actividades relacionadas al capital humano.

*Nota:* Análisis de los puestos claves para la respectiva división de producción de la compañía Camarón S.A.

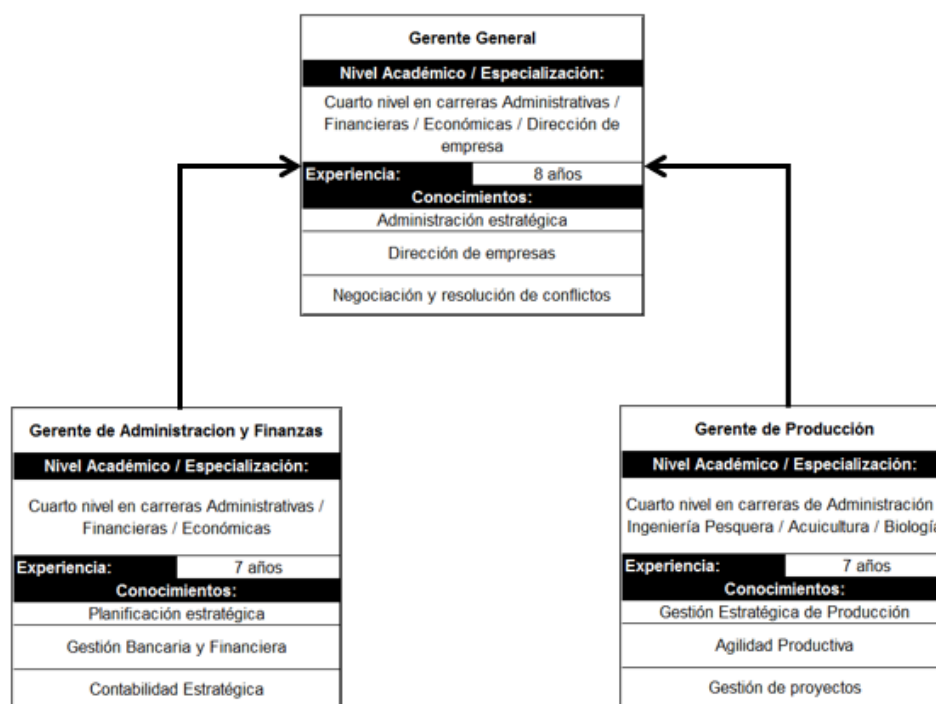
Elaborado por: Los autores

### 5.3.3 Delimitación de rutas de carrera.

Luego de haber realizado el levantamiento de actividades en la descripción de perfiles de cargo, identificado los puestos claves y un análisis de estructura orgánica, se procedió a definir las rutas de carrera de forma ascendente en donde se podrá visualizar los requisitos del cargo para poder desarrollarse profesionalmente en la organización y estas son:

**Gerencia General.** – El colaborador que decida elegir la carrera Administrativa para ejercer este tipo de cargo deberá haberse desempeñado como gerente en el área administrativo-financiero o en el área de producción y además poseer conocimientos en gestión estratégica (Anexo 1).

**Figura 3**  
*Ruta de carrera para Gerencia General*

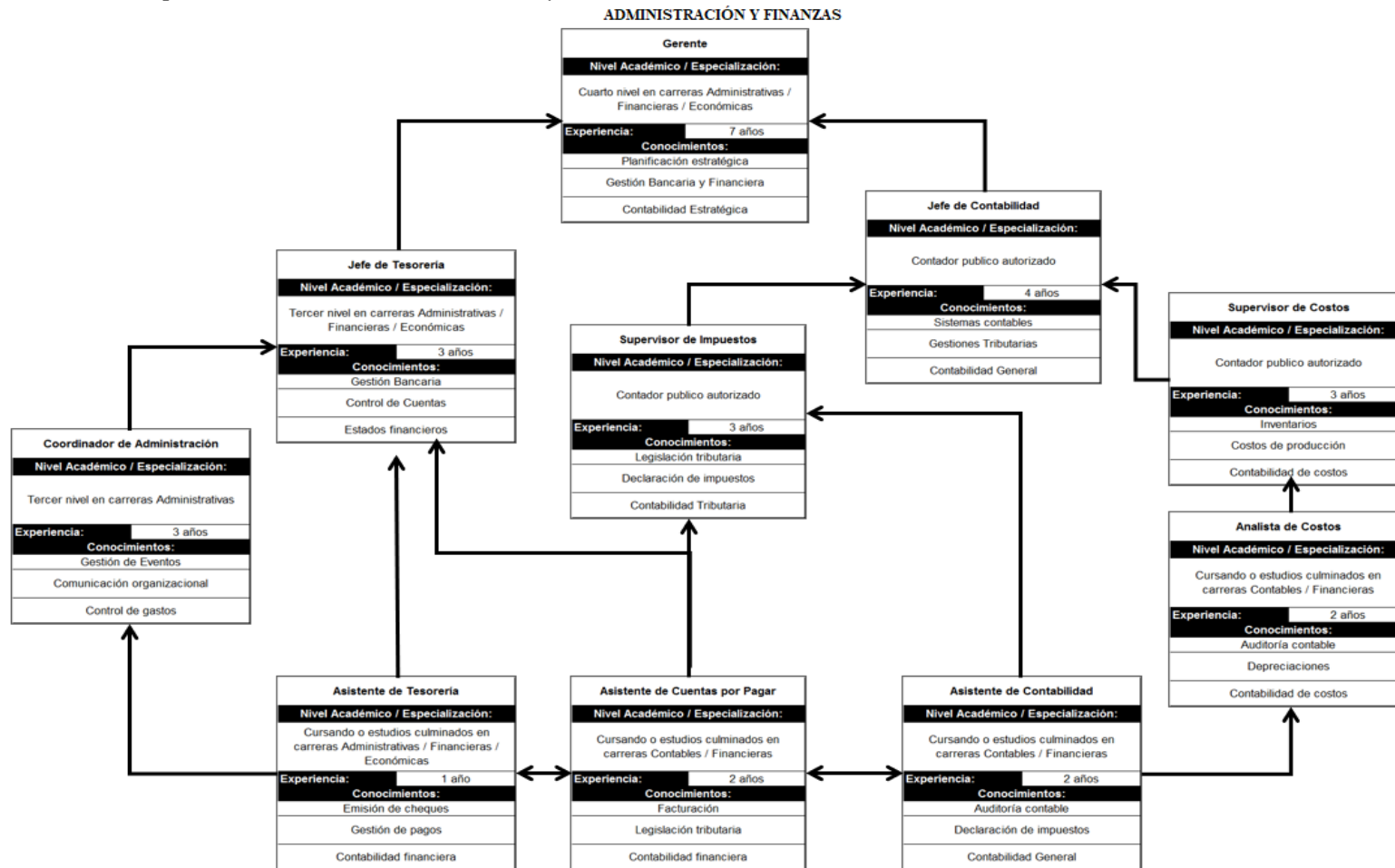


*Nota:* Delimitación de las rutas de carreras  
Elaborado por: Los autores

**Administración y Finanzas.** – El gerente debe poseer conocimientos en gestión administrativa, operativa contable, tributaria y financiera, de indicadores, reforma de procesos, funciones y políticas, planificación y elaboración de proyectos, a fin de garantizar el buen funcionamiento de los recursos y de cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa (Anexo 2). Pueden adquirir este tipo de conocimientos luego de haberse formado como jefe de tesorería o jefe de contabilidad.

**Figura 4**

*Ruta de carrera para Gerente de Administración y Finanzas*



*Nota:* Ruta de carrera para la gerencia de administración y finanzas.

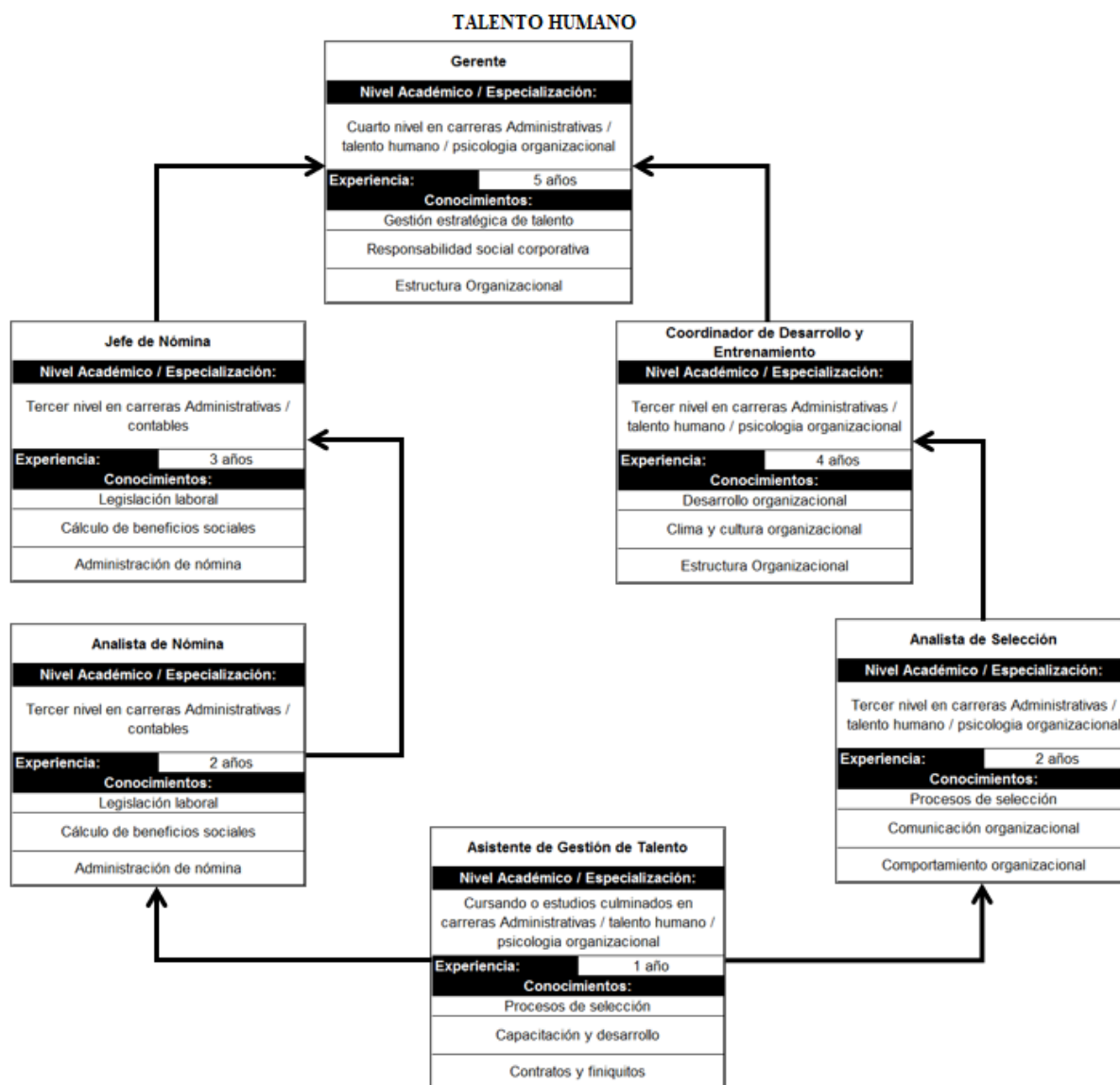
Elaborado por: Los autores



**Talento Humano.** – El aspirante debe tener conocimiento de manera integral los sistemas de gestión del talento como es el reclutamiento, selección de personal, capacitación, evaluación y conocimientos de sistema remunerativo, así como de desarrollo organizacional y plan estratégico (Anexo 3). De igual modo, sobre la legislación laboral e industrial.

**Figura 5**

*Ruta de carrera para Gerente de Talento Humano*

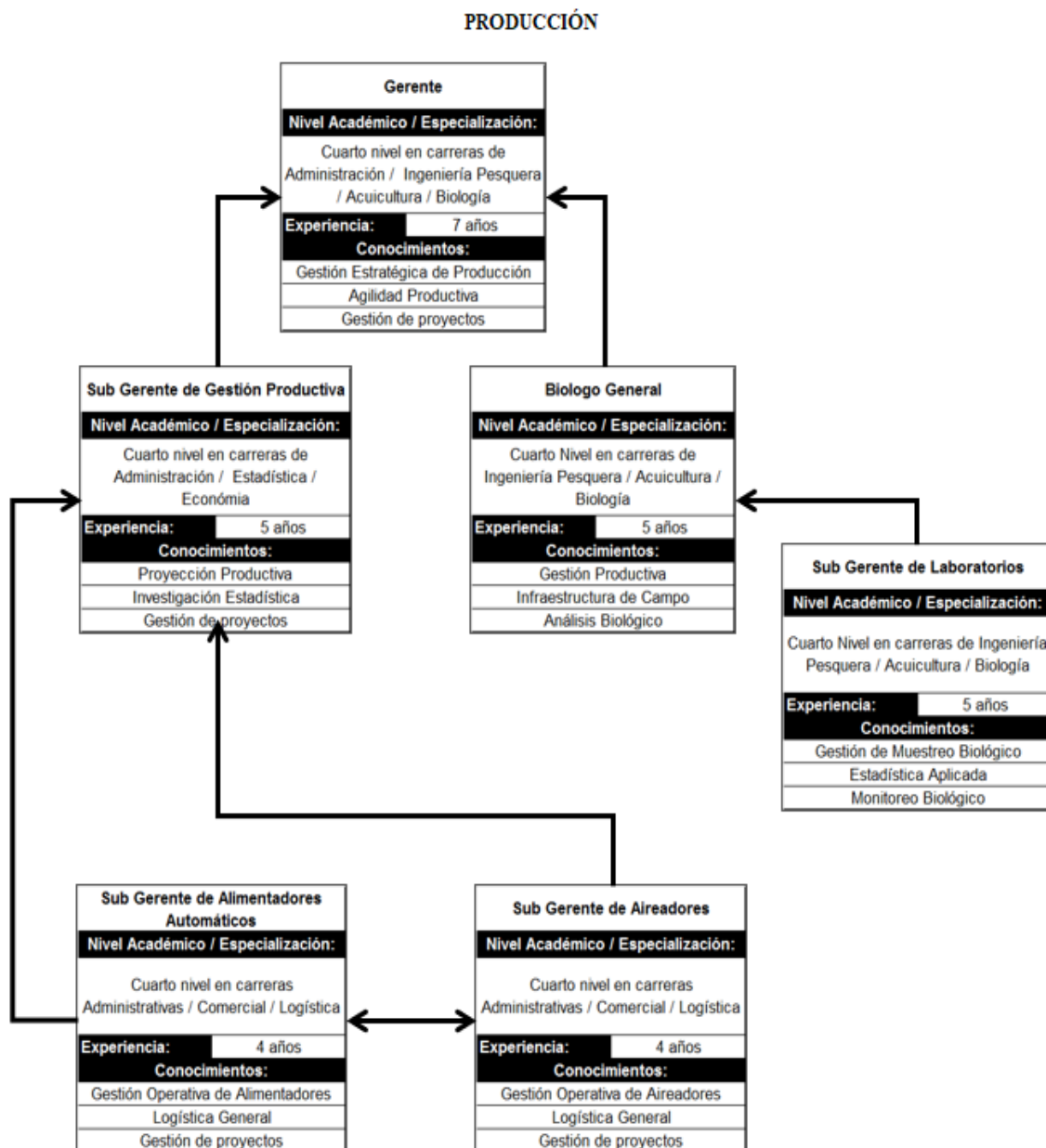


*Nota:* Ruta de carrera para la gerencia de talento humano  
 Elaborado por: Los autores

**Producción.** – El gerente de producción debe tener experiencia en operaciones de producción tanto administrativas como de campo, conocer sobre procesos de gestión estratégica, indicadores de desempeño y diferentes metodologías para la producción de camarón (Anexo 4). Las subgerencias de gestión productiva y biólogo general son cargos óptimos para esta línea de carrera.

**Figura 6**

*Ruta de carrera para Gerente de Producción*

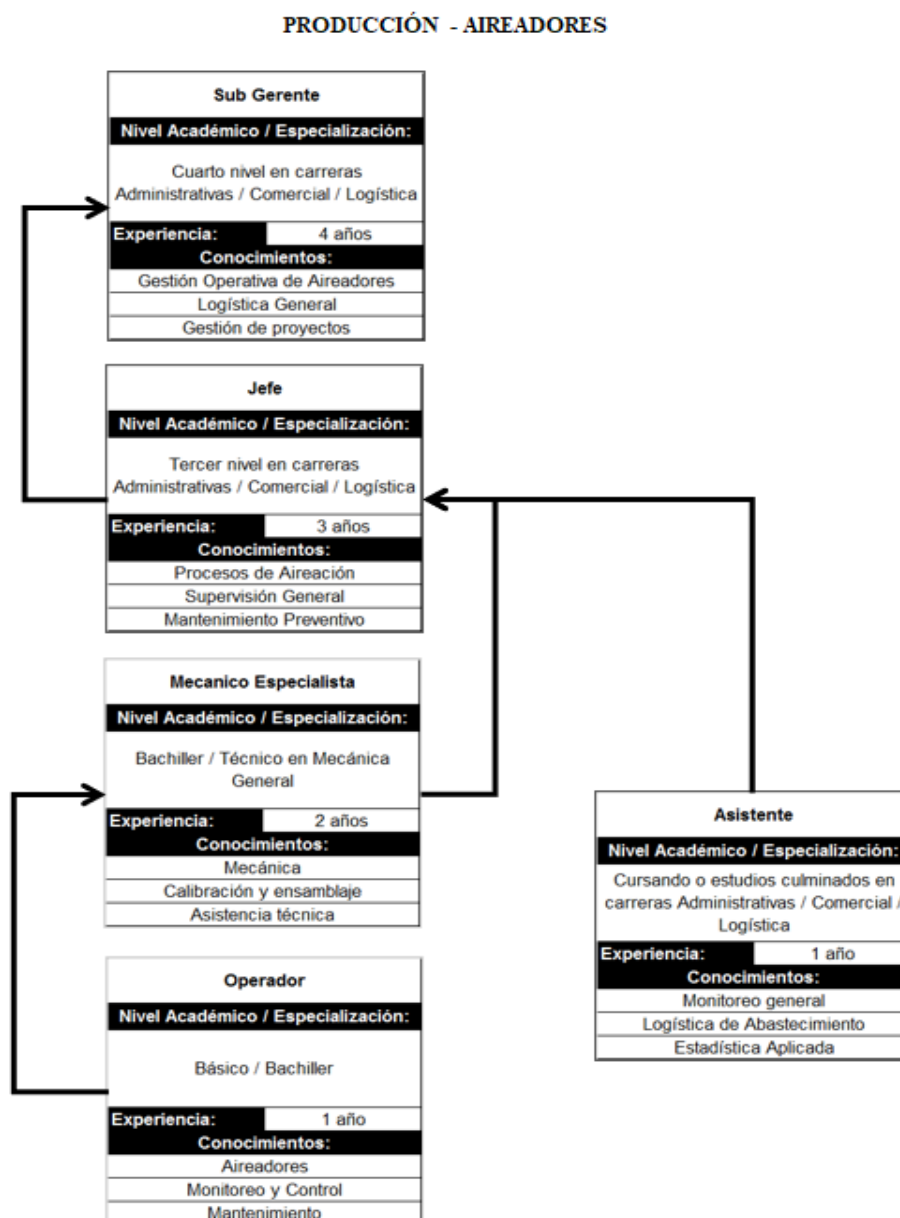


*Nota:* Ruta de carrera para la gerencia de producción.  
Elaborado por: Los autores

**Producción Aireadores.** – El personal que opte por desarrollarse en la carrera del ámbito de producción - aireadores deberá tener conocimientos sobre el manejo y estructura de estos equipos, así como también de la logística general, estadísticas para el análisis de datos y elaboración de proyectos relacionados (Anexo 5).

**Figura 7**

*Ruta de Carrera para Subgerente de Aireadores*

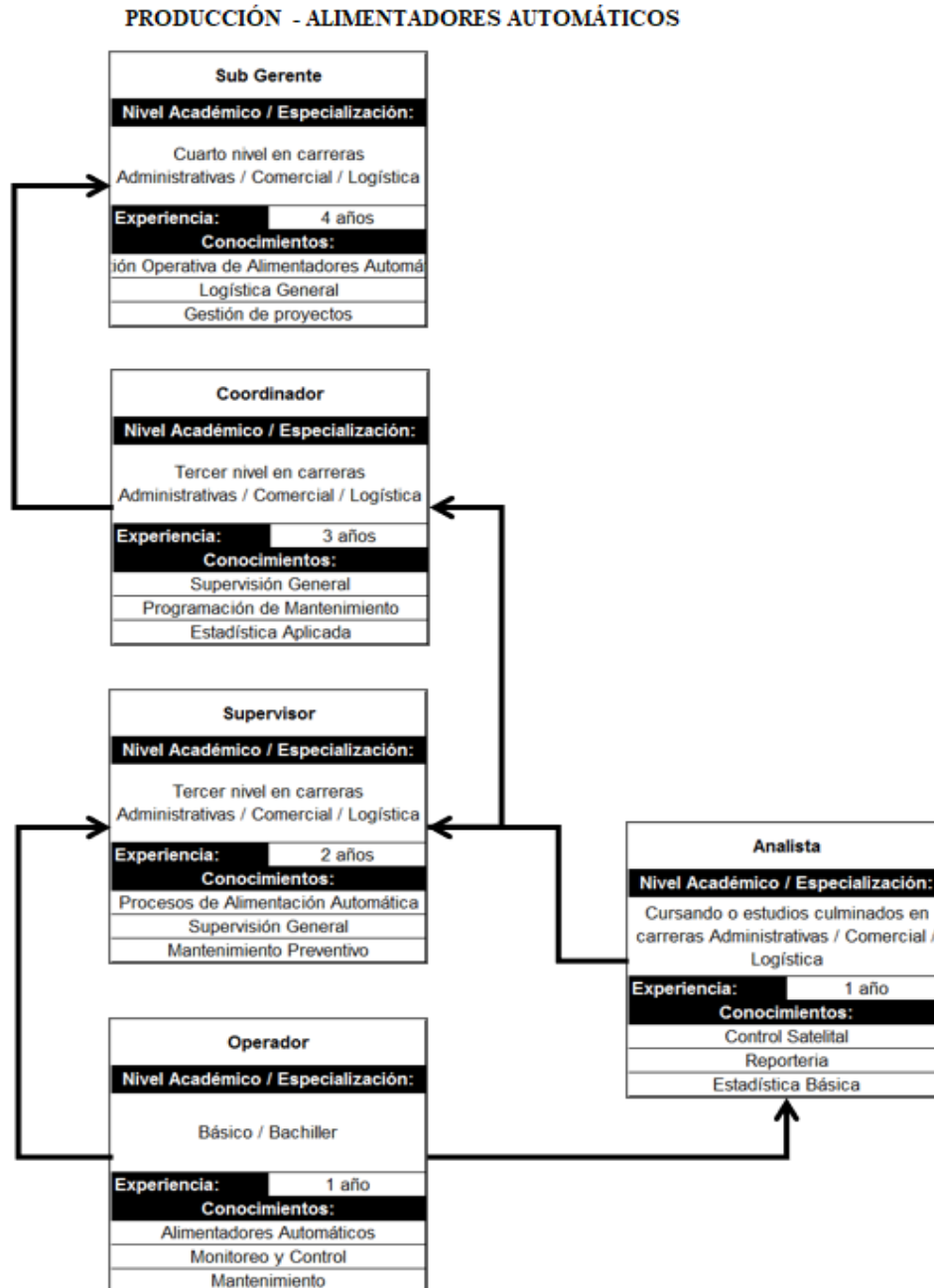


*Nota:* Ruta de carrera para subgerente de aireadores  
Elaborado por: Los autores

**Producción Alimentadores Automáticos.** – En el área de alimentadores automáticos, al igual que en el área de aireadores, el personal que participe en esta línea de carrera deberá conocer de manera total el manejo de los equipos asignados, así como los procesos productivos y datos estadísticos (Anexo 6).

**Figura 8**

*Ruta de carrera para Subgerente de Alimentadores Automáticos*

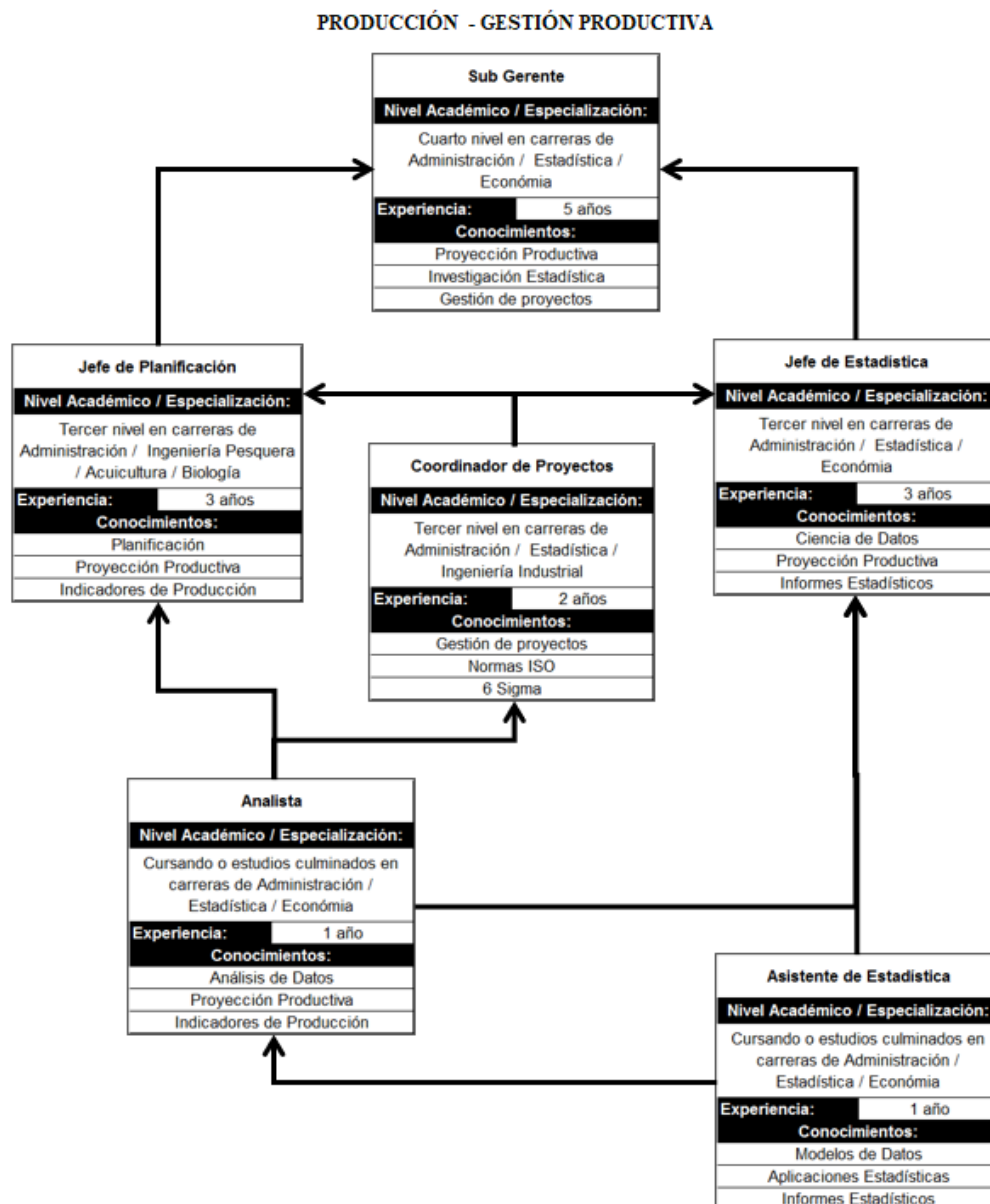


*Nota:* Ruta de carrera para subgerente de Alimentadores Automáticos  
Elaborado por: Los autores

**Gestión productiva.** – Dentro de esta área se analizan todos los parámetros necesarios para la planificación de la producción de campo. Por consiguiente, la persona que opte por esta línea de carrera deberá dominar procesos estadísticos, gestión de proyectos y planificación de demanda, asimismo, poseer conocimientos industriales de procesos productivos y de normas de calidad e inocuidad (Anexo 7).

**Figura 9**

*Ruta de carrera para Subgerente de Gestión Productiva*

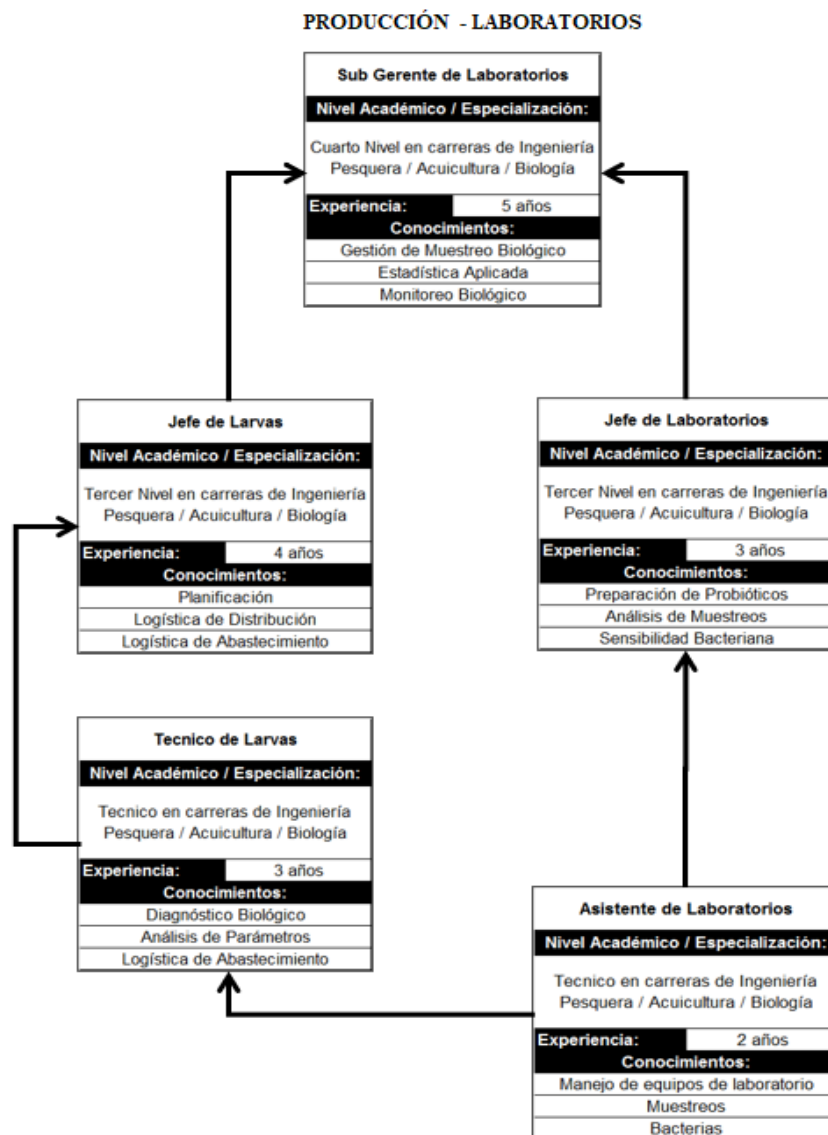


*Nota:* Ruta de carrera para subgerente de Gestión Productiva  
 Elaborado por: Los autores

**Laboratorios.** – En esta línea de carrera se centran los conocimientos técnicos y biológicos. El primero comprende conocimientos en sistemas de acreditación nacional e internacional y el segundo abarca conocimientos en bacteriología, análisis de muestras, patógenos y comportamientos biológicos (Anexo 8). Por ejemplo: un jefe de larvas o de laboratorios puede aplicar a la Subgerencia de Laboratorios.

**Figura 10**

Ruta de carrera para Subgerente de Laboratorios

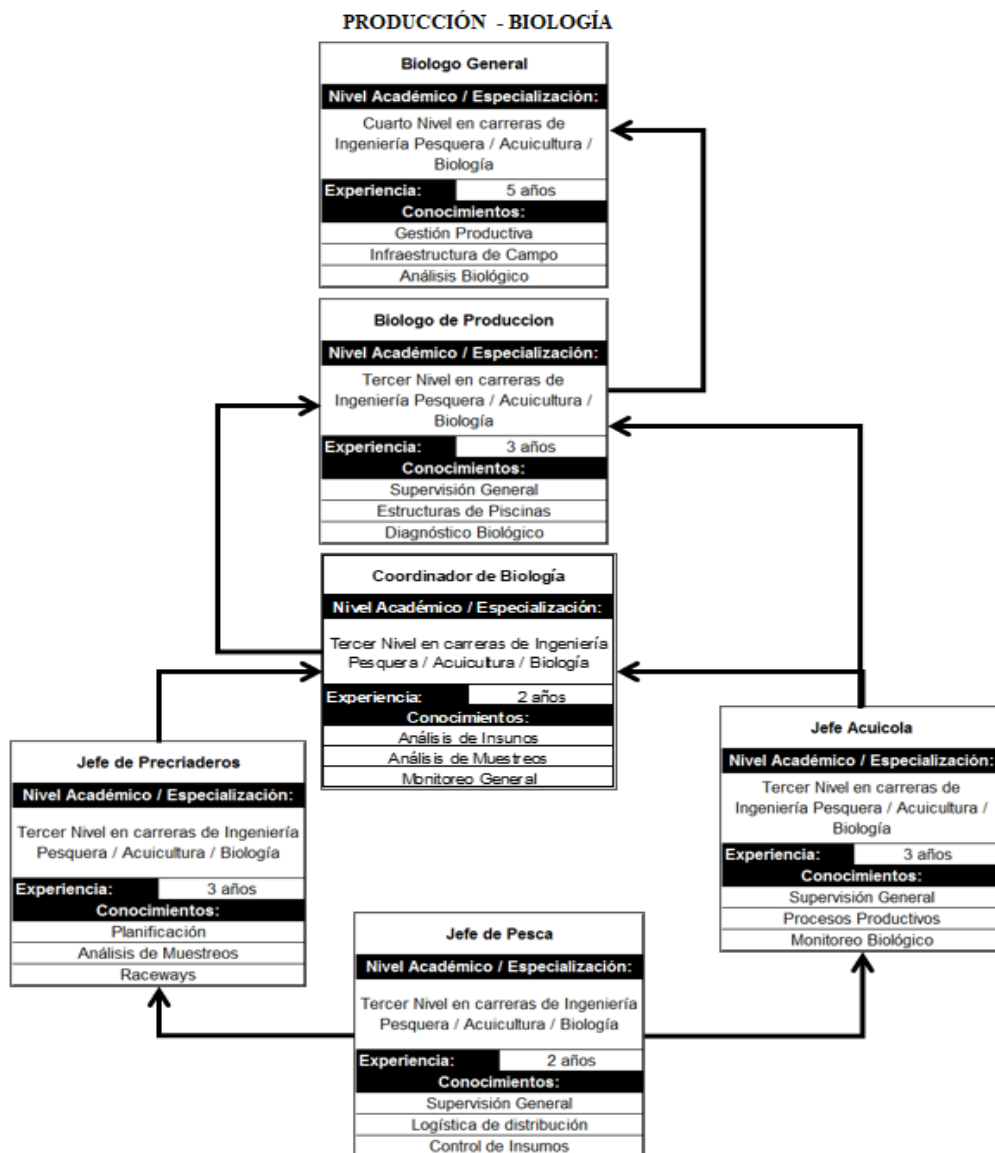


*Nota:* Ruta de carrera para subgerente de Laboratorios.  
 Elaborado por: Los autores

**Biología.** – El colaborador que siga esta carrera deberá conocer todas las operaciones productivas de campo, desde la siembra hasta la cosecha de camarón. Como también, establecer indicadores ambientales que permitan analizar parámetros medibles, en calidad ambiental y biológicos, métodos de alimentación y posee habilidades informáticas. La experiencia adquirida relativamente proviene de cargos como biólogos de producción, coordinadores o jefes acuícolas (Anexo 9).

**Figura 11**

*Ruta de carrera para Coordinador de Biología*

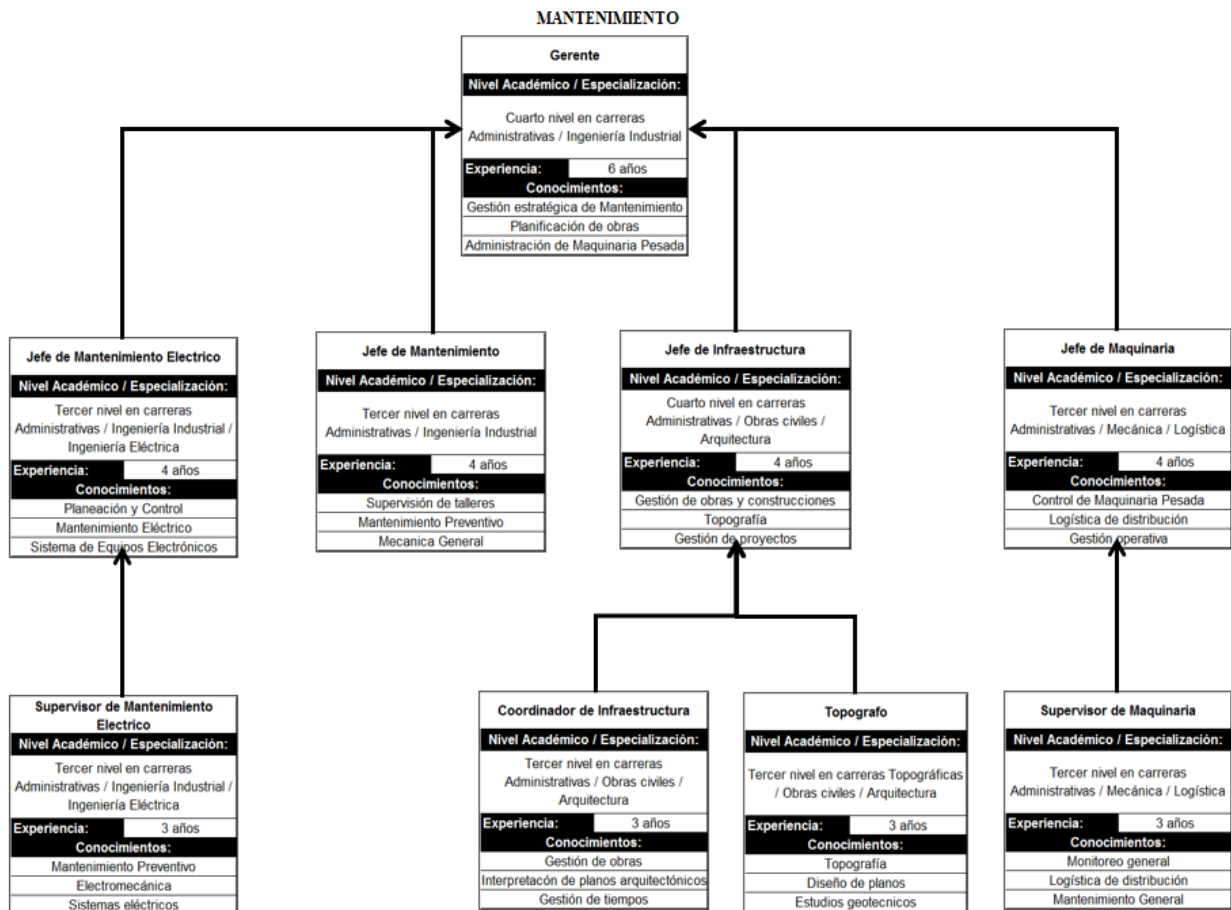


*Nota:* Ruta de carrera para Coordinador de Biología.  
 Elaborado por: Los autores

**Infraestructura y Mantenimiento.** – El gerente debe tener experiencia en supervisión de obras, gestión de maquinarias, mantenimiento eléctrico y general y mecánica automotriz, dicha experiencia la puede adquirir en las diferentes jefaturas que existen en el área (Anexo 10).

**Figura 12**

*Ruta de Carrera para Gerente de Mantenimiento*



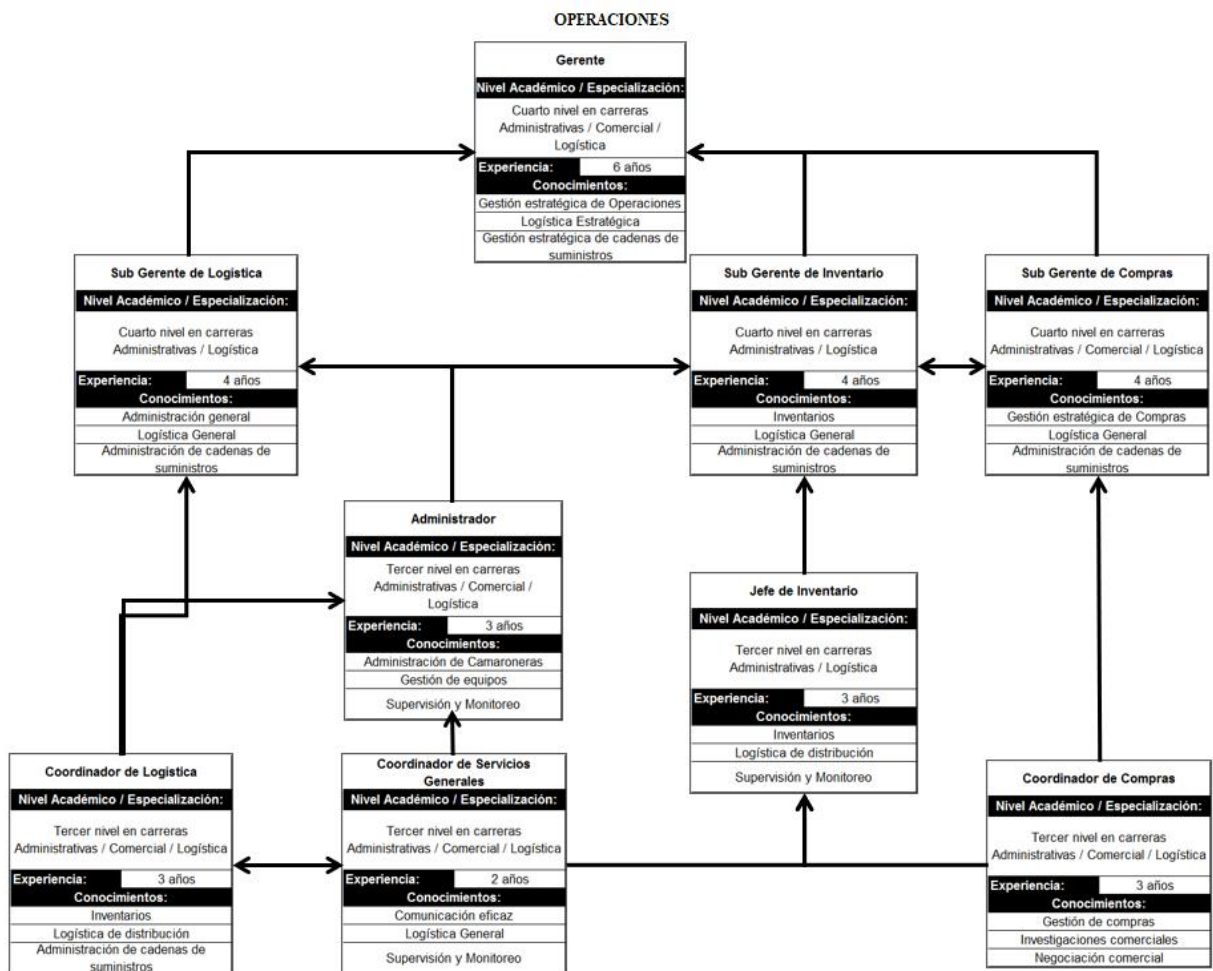
*Nota:* Ruta de carrera para Coordinador de Biología.  
Elaborado por: Los autores

**Operaciones.** – En esta línea de carrera, los conocimientos son muy variados. Debe tener experiencia en procesos logísticos, administración de la cadena de suministros, gestión de compras e inventarios de camaronera. Las subgerencias del área son cargos en donde se desarrollan estas habilidades y/o conocimientos, con el tiempo y formación adecuada el trabajador puede llegar a ascender a gerente de operaciones (Anexo 11).



**Figura 13**

*Ruta de carrera para Gerente de Operaciones*

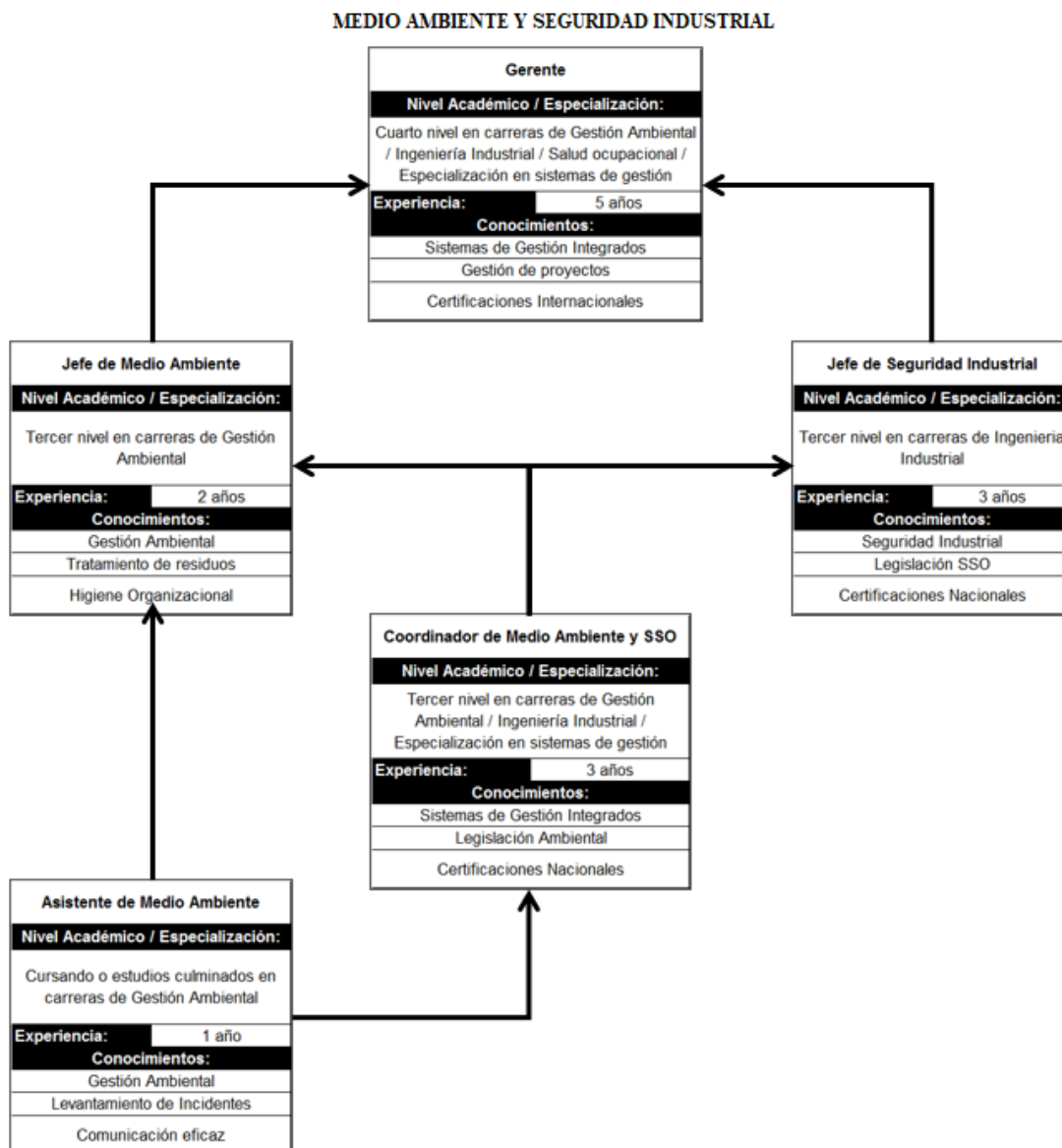


*Nota:* Ruta de carrera para gerente de operaciones.  
 Elaborado por: Los autores

**Medio Ambiente y Seguridad Industrial.** – Los aspirantes a esta línea de carrera deben conocer y promover en sus prácticas el manejo de gestión ambiental, subsistemas de auditorías de riesgo de trabajo y gestión por procesos, basándose conforme dicte la Ley de Gestión Ambiental del país, Normas ISO y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) (Anexo 12).

**Figura 14**

*Ruta de carrera para Gerente de Medio Ambiente y Seguridad Industrial*

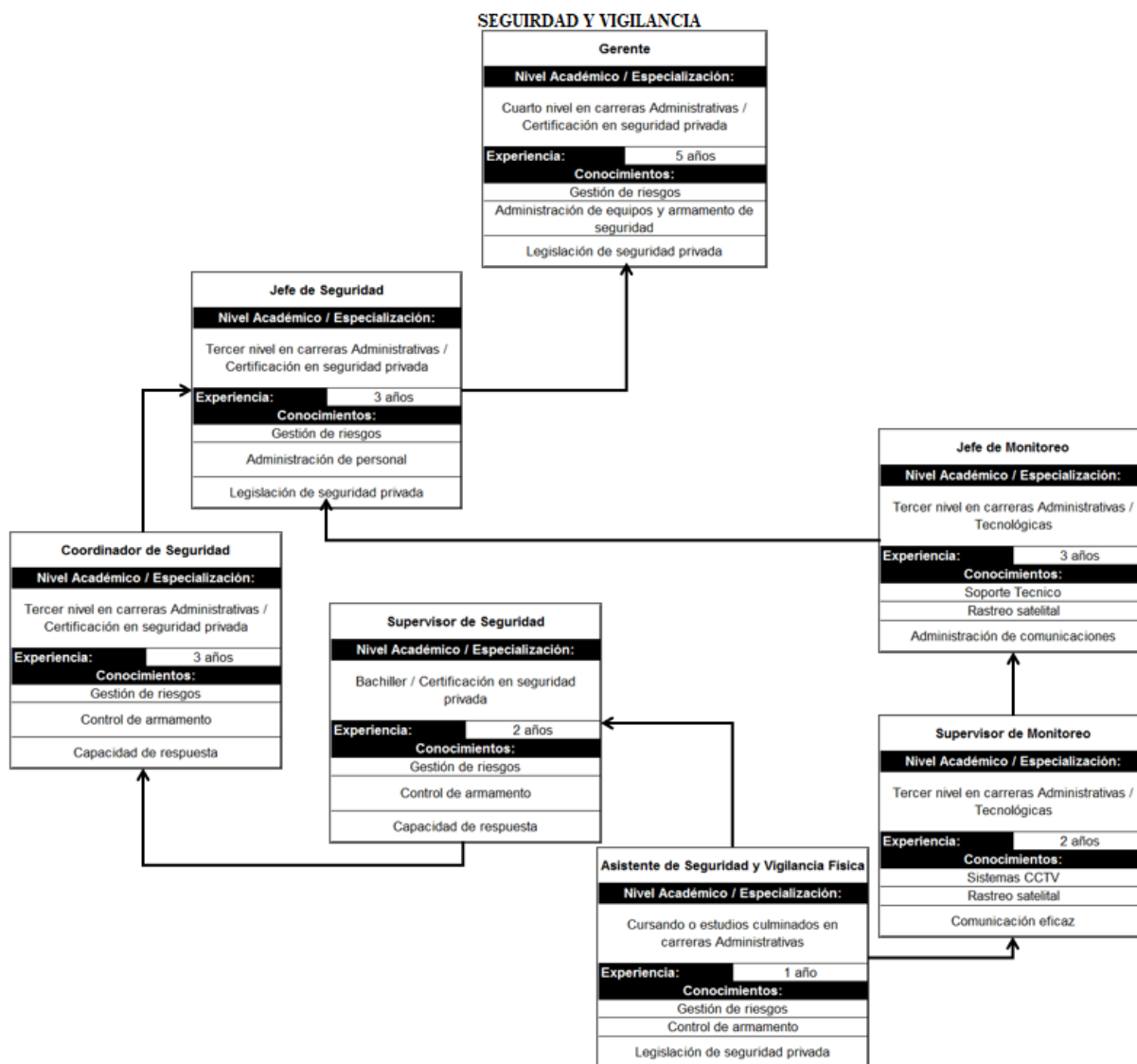


*Nota:* Ruta de carrera para gerente de Medio Ambiente y Seguridad Industrial.  
Elaborado por: Los autores

**Seguridad y Vigilancia.** – El personal que participe en esta línea de carrera deberá tener experiencia en sistemas de cámaras y rastreo satelitales, gestión de armamento y gestión de equipos de trabajo (Anexo 13).

**Figura 15**

*Ruta de carrera para Gerente de Seguridad y Vigilancia*

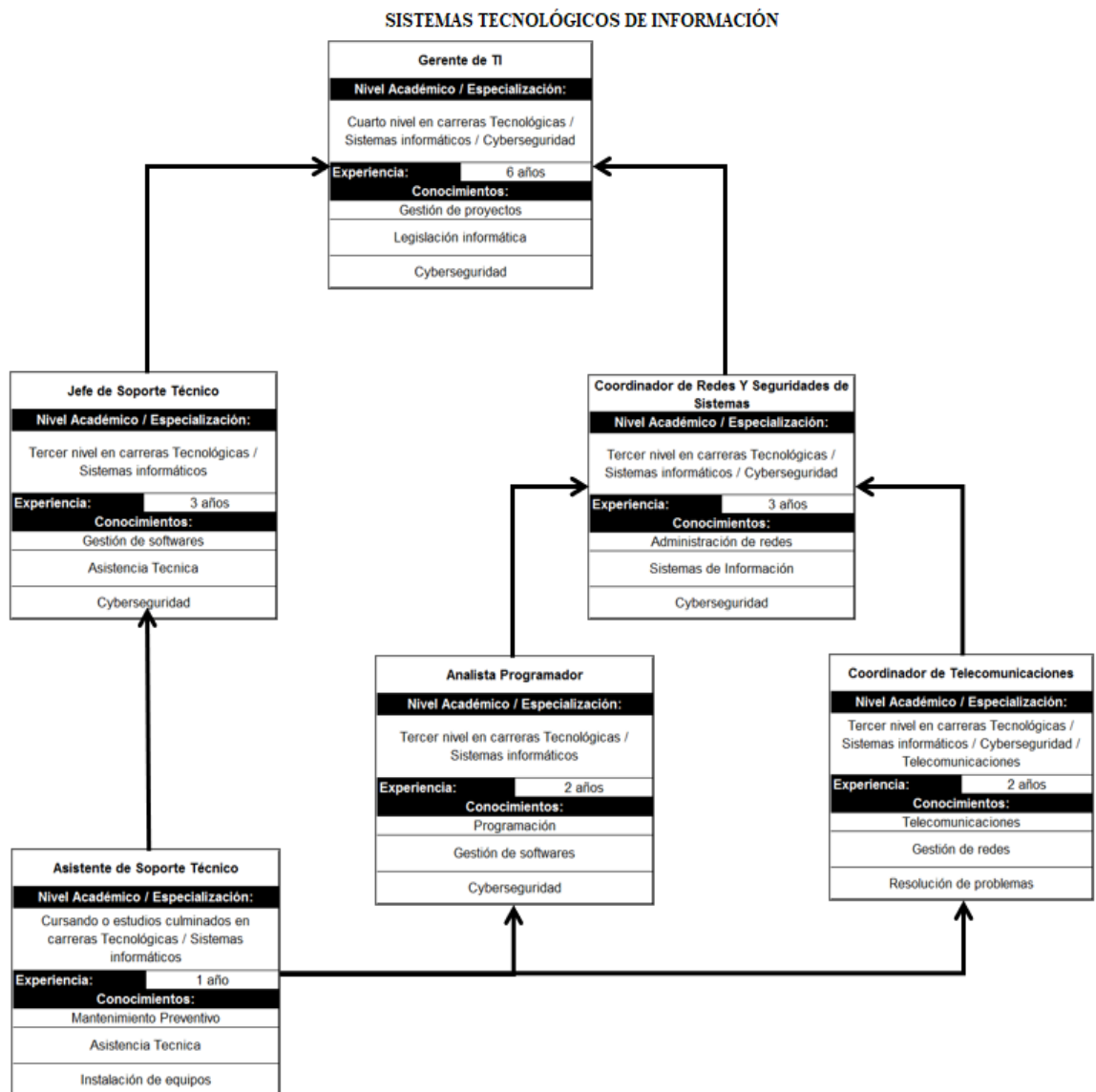


*Nota:* Ruta de carrera para gerente de Gerente de Seguridad y Vigilancia.  
Elaborado por: Los autores

**Sistemas Tecnológicos de Información.** – En la línea de carrera de tecnología, para poder ser gerente del área, deberá tener conocimientos en sistemas computacionales, administración de redes y bases de datos, telecomunicaciones, programación y soporte técnico, experiencia que se puede obtener de los mandos medios del área (Anexo 14).

**Figura 16**

*Ruta de carrera para Gerente de Sistemas Tecnológicos de Información*

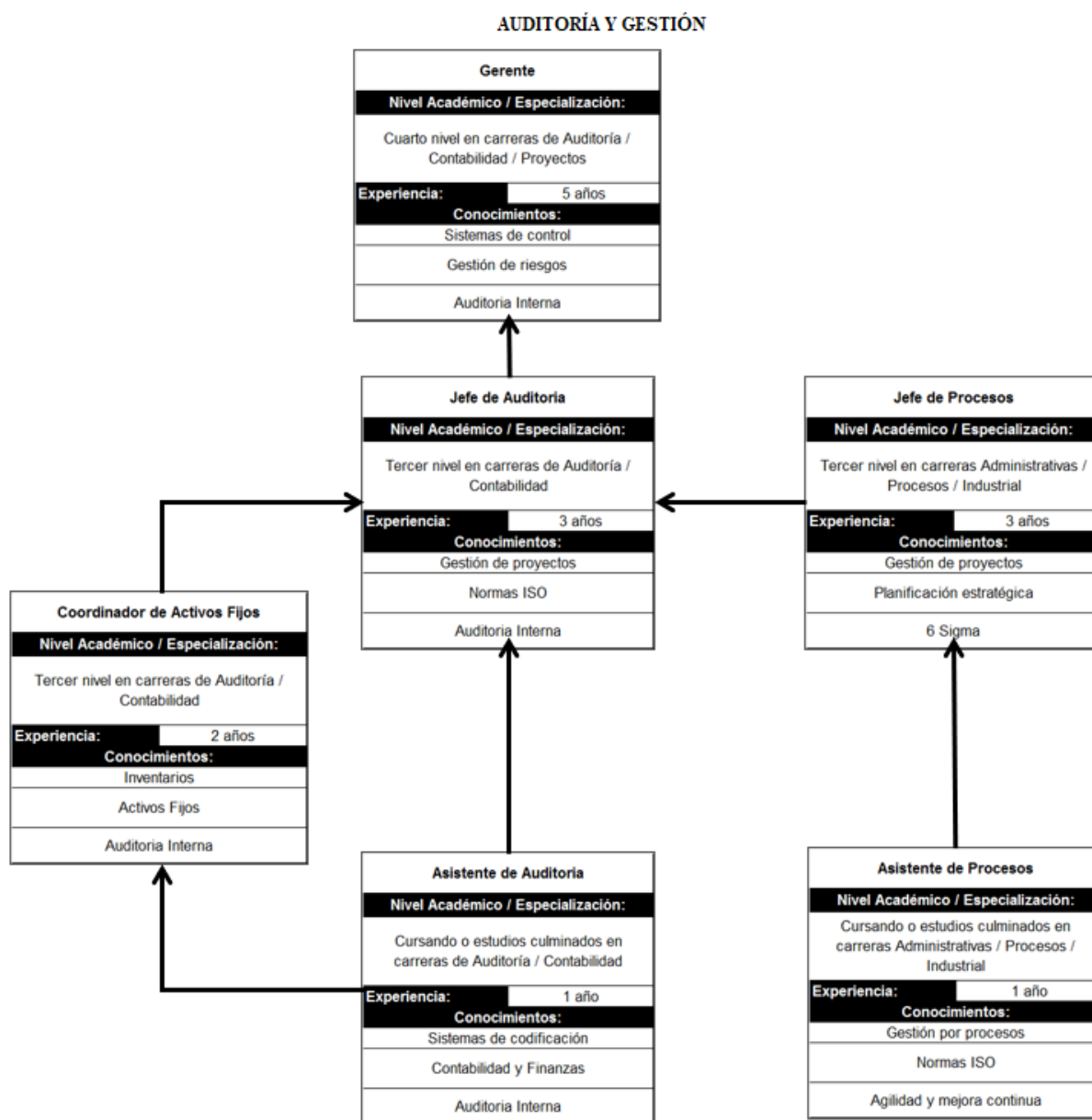


*Nota:* Ruta de carrera para gerente de Gerente Sistemas Tecnológicos de Información.  
 Elaborado por: Los autores

**Auditoría y Gestión.** – En las áreas de auditoría y gestión, los conceptos de gestión por procesos y auditoría integrales son los conocimientos generales del área, pero para llegar al cargo de Gerente, se debe poseer además de los conocimientos mencionados, experiencia en gestión de riesgos, sistemas de control, planificación de auditorías bajo diferentes metodologías (Anexo 15).

**Figura 17**

*Ruta de carrera para Gerente de Auditoría y Gestión*



*Nota:* Ruta de carrera para gerente de auditoría y gestión.  
Elaborado por: Los autores

### 5.3.4 Plan de Comunicación

Con la finalidad de dar a conocer el Plan de Carrera propuesto de la empresa Camarón S.A., con el propósito de promover su implementación se desarrolló un plan de comunicación en donde se informará a todo el personal los objetivos de esta propuesta, así como los beneficios y ventajas para la empresa y los trabajadores que la conforman.

Mediante correos, carteleras físicas, intranet y charlas de inducción se dará a conocer lo siguiente:

### **Objetivos**

- Promover y fortalecer el talento de la organización con la finalidad de incrementar la productividad y fomentar la competitividad de los trabajadores.
- Dar a conocer las posibles promociones internas en las diferentes áreas funcionales de la organización con el propósito de desarrollar carreras profesionales.
- Generar oportunidades de desarrollo y formación para que los trabajadores puedan conocer su potencial, conocimientos y habilidades esenciales para su crecimiento laboral.

### **Beneficios y Ventajas**

#### Para los trabajadores:

- Brindar estabilidad laboral y oportunidades de ascenso.
- Incrementar la motivación y la eficiencia de cada trabajador.
- Fomentar el autodesarrollo y autoconocimiento.

#### Para la organización:

- Generar mayor compromiso y productividad.
- Desarrollar continuamente el talento de la organización.
- Lograr un ambiente de trabajo adecuado para cumplir los objetivos estratégicos.

A continuación, se van a detallar las actividades para el plan de comunicación, el cual tendrá como duración aproximada de un mes previo a la ejecución del plan de carrera:

**Tabla 4***Plan de Comunicación*

<b>Medios de Comunicación</b>	<b>Actividades</b>	<b>Duración</b>
<b>Correo corporativo</b>	Se comparte el contenido previamente aprobado por la Gerencia General, detallando requisitos, e información de interés con respecto al plan de carrera; se adjuntará link para acceso a intranet donde se proporcionará mayor información.	1 Semana
<b>Cartelera</b>	Mediante el trabajo en equipo del área de talento humano y Servicios generales de las camaroneras, se difunde la información necesaria de los planes de carrera, adjuntando gráficos y palabras claves para mejor comprensión.	
<b>Intranet</b>	Se detallarán los requisitos, objetivos y ventajas del plan de carrera, así como imágenes y videos para facilitar la comprensión de los trabajadores; se adjuntarán links para registros virtuales.	
<b>Inducción</b>	El equipo de talento humano realizará charlas de inducción en compañía de expertos de cada área de trabajo y administradores de camaronera, con la finalidad de dar a conocer el plan de carrera en las diferentes áreas de la empresa mediante metodologías lúdicas, interacción y experiencias compartidas; se proporcionará formularios para registro y participación.	3 Semanas

Elaborado por: Los autores

### 5.3.5 Implementación del Plan de carrera


Como filtros para la ejecución del plan de carrera se establecieron algunas actividades que serán realizadas por el personal perteneciente al área de Talento Humano y personal involucrado en la ruta de carrera, en conjunto a estas actividades y para que el personal opte dentro del plan de carrera se determinaron los siguientes parámetros:

- **Evaluación Integral:** se aplicará una evaluación online que medirá aspectos como: valores, comportamientos, rasgos cognitivos e inteligencia emocional.
- **Pruebas de Conocimiento:** se realizará una prueba de conocimientos teórico-técnico del puesto actual y del puesto que desea aplicar.
- **Indicadores de Desempeño:** se evaluará el histórico de rendimiento del trabajador en la organización y en otras empresas que haya trabajado en el caso de ser necesario.
- **Assessment Center:** se desarrollarán actividades como juegos de roles, discusiones, simulacros, análisis de informes, entre otros para validar los resultados de los otros parámetros del plan de carrera
- **Informes de resultados:** se realizarán informes en donde se mostrarán de manera resumida los resultados por parámetros y requisitos del plan de carrera, este documento deberá ser elaborado por el personal responsable de talento humano con el propósito de dar a conocer al jefe/gerente del área quién es el candidato idóneo o aproximado para desarrollar internamente una carrera profesional dentro de la organización.



**Figura 18**

*Informe de resultados para ascenso al nuevo cargo*

Cargo objetivo:	Biólogo de producción		
Parámetros	Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3
	Foto	Foto	Foto
<b>Evaluación Integral</b>			
Comportamiento	5	8	7
Valores	7	8	9
Rasgos Cognitivos	7	7	8
Inteligencia Emocional	6	8	8
	<b>6,3</b>	<b>7,8</b>	<b>8,0</b>
<b>Pruebas de Conocimiento</b>			
Conocimiento requerido 1	7	8	7
Conocimiento requerido 2	7	7	8
Conocimiento requerido 3	8	8	7
	<b>7,3</b>	<b>7,7</b>	<b>7,3</b>
<b>Desempeño en la empresa</b>			
Compañeros	8	8	7
Jefe actual	7	8	8
Subordinado actual	7	7	8
Otros (especificar)	7	7	7
	<b>7,3</b>	<b>7,5</b>	<b>7,5</b>
<b>Assessment Center</b>			
Role Play	8	9	9
Toma de decisiones	7	9	8
Otros (especificar)	7	7	7
	<b>7,3</b>	<b>8,3</b>	<b>8,0</b>
Promedio final	<b>7,0</b>	<b>7,8</b>	<b>7,7</b>

Elaborado por: Los autores

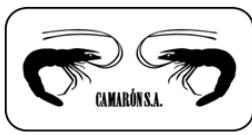
- **Entrevista Personal:** se aplicarán entrevistas tanto iniciales por parte del personal responsable de talento humano, como decisivas por parte del jefe o gerente de área del cargo que desea aplicar el trabajador, con la finalidad de conocer de forma presencial los datos obtenidos de las evaluaciones aplicadas, los intereses individuales del candidato y así poder tomar una decisión final en el desarrollo del plan de carrera.
- **Informe final:** se elaborará un informe del candidato idóneo con los resultados de todas las actividades requeridas para participar en el plan de carrera y los comentarios obtenidos por el jefe/gerente de área del proceso, con el fin de conocer un resumen del

candidato. A su vez se plantean los aspectos por mejorar o desarrollar en conjunto con actividades e indicadores para gestionar estos aspectos; dentro de las actividades pueden resaltar los planes de capacitación, planes de desarrollo, coaching, programas de liderazgo o habilidades blandas, entre otros.

Cabe recalcar que sólo se aplicarán estos filtros o parámetros siempre y cuando el nivel del cargo lo requiera.

**Figura 19**

*Informe Final del Plan de carrera*

	<b>PLAN DE CARRERA INFORME FINAL</b>										
<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin: 0 auto;">FOTO</div>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;"><b>Jefe/Gerencia del área</b></td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center; padding: 5px;">Biólogo general</td> </tr> <tr> <td><b>Cargo objetivo</b></td> <td style="border: 1px solid black; background-color: #333; color: white; text-align: center; padding: 5px;">Biólogo de producción</td> </tr> <tr> <td><b>Cargo actual</b></td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center; padding: 5px;">Coordinador de Biología</td> </tr> </table>	<b>Jefe/Gerencia del área</b>	Biólogo general	<b>Cargo objetivo</b>	Biólogo de producción	<b>Cargo actual</b>	Coordinador de Biología				
<b>Jefe/Gerencia del área</b>	Biólogo general										
<b>Cargo objetivo</b>	Biólogo de producción										
<b>Cargo actual</b>	Coordinador de Biología										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%;"><b>Nombre:</b></td><td></td></tr> <tr><td><b>Edad:</b></td><td></td></tr> <tr><td><b>Profesión:</b></td><td></td></tr> <tr><td><b>Antigüedad:</b></td><td></td></tr> </table>	<b>Nombre:</b>		<b>Edad:</b>		<b>Profesión:</b>		<b>Antigüedad:</b>				
<b>Nombre:</b>											
<b>Edad:</b>											
<b>Profesión:</b>											
<b>Antigüedad:</b>											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #333; color: white;"> <th style="width: 50%;">Parámetros</th> <th style="width: 50%;">Observaciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="text-align: center;">Evaluación Integral</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Pruebas de Conocimiento</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Desempeño en la empresa</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Assessment Center</td><td></td></tr> </tbody> </table>		Parámetros	Observaciones	Evaluación Integral		Pruebas de Conocimiento		Desempeño en la empresa		Assessment Center	
Parámetros	Observaciones										
Evaluación Integral											
Pruebas de Conocimiento											
Desempeño en la empresa											
Assessment Center											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #333; color: white;"> <th style="width: 33%;">Aspectos a mejorar</th> <th style="width: 33%;">Acciones</th> <th style="width: 33%;">Indicadores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="height: 40px;"></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		Aspectos a mejorar	Acciones	Indicadores							
Aspectos a mejorar	Acciones	Indicadores									

\_\_\_\_\_  
Talento Humano

\_\_\_\_\_  
Gerencia del área

\_\_\_\_\_  
Candidato

Elaborado por: Los autores

## CONCLUSIONES

Se ejecutó un proceso de levantamiento y análisis de todos los 142 perfiles de cargo de la empresa Camarón S.A., dando como resultado 710 actividades necesarias para el buen funcionamiento de la organización que permitirá optimizar la gestión de la organización.

Se identificaron 15 cargos claves para cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, así como las rutas de carrera y requisitos que son necesarios para llegar a estos cargos, los mismos que pertenecen a la cadena de valor y áreas estrechamente relacionadas.

Los parámetros para el cumplimiento del plan de carrera se establecieron con el fin de seleccionar al talento más idóneo siendo similar a un proceso de reclutamiento y selección lo cual en común tienen el fin de evitar incorporar talentos no acordes al cargo, cabe recalcar que los parámetros no aplican para todos los cargos, pues dependerán de las exigencias del área funcional o el nivel de cargo a aplicar.

Por medio de diferentes canales de comunicación, se darán a conocer los objetivos y beneficios que tendrán los planes de carrera para los trabajadores y para la organización en general, lo cual deberá estar acompañado de los objetivos funcionales del área en la que se encuentra el plan de carrera.

## **RECOMENDACIONES**

Podemos observar que en el levantamiento de funciones hay ciertos cargos y/o áreas que pueden combinarse y funcionar de una manera más integral, un ejemplo clave está en los equipos de aireadores y alimentadores automáticos, que como sugerencia pueden combinarse en un área funcional llamada “Equipos de producción” o “Equipos de campo”; En cargos, se pueden observar algunas subgerencias posibles de combinar, como la subgerencia de logística e inventario puede ser combinada en una sola subgerencia. Estos cambios se recomiendan con el fin de generar una reducción en costos de operación y de mano de obra.

Se recomienda que en todo el proceso del plan de carrera exista una retroalimentación continua y un sistema de control y monitoreo por parte de los participantes de este proceso, con el propósito de saber cuáles pueden ser las oportunidades de mejora del plan de carrera, así como cuáles son las actividades que más destacan dentro del proceso y el estado de cada proceso de carrera.

Una vez implementado este proyecto se recomienda levantar un mapa de talento para conocer el estado actual de los trabajadores en cuestión de los requisitos de los diferentes cargos funcionales de la organización; posterior a esta actividad también se recomienda gestionar de forma estratégica y planificada los diferentes planes de desarrollo para acompañar a los planes de carrera, los cuales pueden ser: planes de capacitación, tutorías, programas asincrónicos, coaching entre otros que logren desarrollar conocimientos y habilidades requeridas para los movimientos de puestos.

## REFERENCIAS

- Aldrich, P. R. (2015). The curriculum prerequisite network: Modeling the curriculum as a complex system. *Biochemistry and Molecular Biology Education*, 168-180. doi:doi.org/10.1002/bmb.20861
- Alles, M. (2005). *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Araya, L., & Pedreros, M. (2013). ANÁLISIS DE LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN DE CONTENIDO: UNA. *Revista de Ciencias Sociales*, 45-61.
- Avila Morales, H., Olmos Saldívar, D., Quispe Gonzales, G. C., & Díaz Tito, L. P. (2022). Human talent in the 4th industrial revolution. *Revista Venezolana de Gerencia*, 161-169. doi:http://dx.doi.org/10.52080/RVGLUZ.27.97.11
- Barbery, D., & Candell, D. (2019). Acciones del marketing para la promoción y creación de marca de artistas ecuatorianos. *Academo (Asunción)*, 43-58. doi:10.30545/ACADEMO.2019.ENE-JUN.6
- Becerra Rodríguez, F., & Álvarez Giraldo, C. (2011). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir encaldas. *Estudios Gerenciales*, 209-232. doi:https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70164-4
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage learning.
- Bortnikas, A. (2017). Human resources management modernization of contemporary organization. *Public Policy and Administration*, 335-346. doi:http://dx.doi.org/10.13165/VPA-17-16-2-12
- Colonnelli, E., Prem, M., & Teso, E. (2020). Patronage and selection in public sector organizations. *American Economic Review*, 3071-3099. doi:http://dx.doi.org/10.1257/AER.20181491

- Comas Rodríguez, R., Cuarán Guerrero, M. S., & Rivera Segura, G. N. (2021). Levels of human talent turnover in savings and credit cooperatives in segment 4 of the canton ambato. *Universidad y Sociedad*, 400-407.
- De León, L. (enero de 2014). *Propuesta para la elaboración de un Plan de Carrera para el área operativa en un ingenio azucarero de la Costa Sur*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Rafael Landívar: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/De-Leon-Luz.pdf>
- Esteves Fajardo, Z., Chenet Zuta, E. M., Pibaque Ponce, M. S., & Chávez Rocha, M. L. (2020). Learning styles for the gifted human talent of university students. *Revista de Ciencias Sociales*, 225-235.
- Fernández de Tejada Muñoz, V. (2010). *Derechos humanos y relaciones laborales*. (V. Fernández de Tejada Muñoz, M. González, & M. J. Muñoz Torres, Edits.) España: Netbiblo. Recuperado el Marzo de 2022
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. España: Voc.
- Garcés Giraldo, L. F., & Valencia Arias, A. (2021). Talento humano en las organizaciones: Competencias y proyecciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 462-465. doi:<http://dx.doi.org/10.52080/RVGLUZV26N94.1>
- García Lillo, F., Úbesa García, M., & Marco Lajara, B. (2015). Estructura intelectual de la investigación sobre dirección de recursos humanos: Un análisis bibliométrico aplicado a la revista the international journal of human resource management 2000-2012. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 149-161. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.redee.2015.07.001>
- García, M. (2004). DESCRIPCIÓN DE DIFERENCIAS. *Acta Colombiana de Psicología*, 47-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79801105>
- González Gil, M., Oter Quintana, C., Matínez Marcos, M., Alcolea Cósin, M., Navarta Sánchez, M., Robledo Martín, J., . . . Otero García, L. (2021). El valor del recurso humano: experiencia de profesionales enfermeros de cuidados críticos durante la pandemia por

COVID-19. *Enfermería Intensiva*, 77-88.  
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/J.ENFI.2021.09.005>

- Guadalupe, M., & Contreras, Y. (2019). Factores motivacionales para la investigación y los objetos virtuales de aprendizaje en estudiantes de maestría en Ciencias de la Educación. Motivational factors to research and Virtual Learning Objects in Masters students in Education Sciences Fatores mo. *Revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 18. doi:10.23913/ride.v9i18.413
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed ed.). México: McGraw-Hill.
- Madero , S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*, 1-18. doi:10.15174/AU.2019.2153
- Moreira Hipólito, J., & Souza Dutra, J. (2012). *Compensación y recompensas* (Vol. I). Brasil: Elsevier Editora.
- Reyes Pérez, M. D., Gómez Fuertes, A., & Ramos Farroñán, E. V. (2021). Challenges of human talent management in times of the covid 19 pandemic. *Universidad y Sociedad*, 232-236.
- Rivero , A., & Dabos, G. E. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 29-51. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.003>
- Saldarriaga Ríos, J. G. (2008). Tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 137-159. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/S0123->
- Sparrow, P. (2011). Strategies to manage talent. *HUMAN CAPITAL MANAGEMENT CHALLENGES IN INDIA*, 85-109.
- Traag, V. A. (2019). From Louvain to Leiden: Guaranteeing well-connected communities. *Scientific Reports*, 5233. doi:[doi:doi.org/10.1038/s41598-019-41695-z](https://doi.org/10.1038/s41598-019-41695-z)


Trein, L., & Farenzena, N. (2022). CARREIRA E REMUNERAÇÃO DO MAGISTÉRIO ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL. *Cadernos de Pesquisa*, 52. doi:10.1590/198053148148

Vera Barbosa, A., & Blanco Ariza, A. B. (2019). Model for human talent management in service-sector smes in Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 25-44. doi:http://dx.doi.org/10.15446/INNOVAR.V29N74.82059



## ANEXOS


### Anexo 1 Perfil del cargo del Gerente General

	<b>PERFIL DE CARGO</b>	<b>CÓDIGO:</b> TTHH - 01
<b>VERSIÓN:</b> 01	<b>Gerente General</b>	<b>FECHA:</b> 01/05/2022

<b>Área:</b>	Gerencia General										
<b>Departamento:</b>	Gerencia										
<b>Nivel Académico / Especialización:</b>	Cuarto nivel en carreras Administrativas / Financieras / Económicas / Dirección de empresa										
<b>Experiencia:</b>	8 años										
<b>Conocimientos:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">1</td> <td>Administración estratégica</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Dirección de empresas</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Negociación y resolución de conflictos</td> </tr> </table>	1	Administración estratégica	2	Dirección de empresas	3	Negociación y resolución de conflictos				
1	Administración estratégica										
2	Dirección de empresas										
3	Negociación y resolución de conflictos										
<b>Funciones:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">1</td> <td>Planificar los objetivos organizacionales</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Dirigir los procesos productivos y administrativos</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Organizar la estructura funcional de la organización</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Administrar los recursos necesarios para asegurar la producción planificada</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Gerenciar las administraciones de las zonas camaronera y los líderes de las áreas funcionales</td> </tr> </table>	1	Planificar los objetivos organizacionales	2	Dirigir los procesos productivos y administrativos	3	Organizar la estructura funcional de la organización	4	Administrar los recursos necesarios para asegurar la producción planificada	5	Gerenciar las administraciones de las zonas camaronera y los líderes de las áreas funcionales
1	Planificar los objetivos organizacionales										
2	Dirigir los procesos productivos y administrativos										
3	Organizar la estructura funcional de la organización										
4	Administrar los recursos necesarios para asegurar la producción planificada										
5	Gerenciar las administraciones de las zonas camaronera y los líderes de las áreas funcionales										

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
_____	_____	_____
<b>Coordinador de Desarrollo y Entrenamiento</b>	<b>Gerente de Talento Humano</b>	<b>Gerente General</b>


## Anexo 2 Perfil del cargo del Gerente de Administración y Finanzas

	<b>PERFIL DE CARGO</b>	<b>CÓDIGO:</b> TTHH - 01
VERSIÓN:01	<b>Gerente</b>	<b>FECHA:</b> 01/05/2022

<b>Área:</b>	Administración y Finanzas										
<b>Departamento:</b>	Administración General										
<b>Nivel Académico / Especialización:</b>	Cuarto nivel en carreras Administrativas / Financieras / Económicas										
<b>Experiencia:</b>	7 años										
<b>Conocimientos:</b>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>Planificación estratégica</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Gestión Bancaria y Financiera</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Contabilidad Estratégica</td> </tr> </table>	1	Planificación estratégica	2	Gestión Bancaria y Financiera	3	Contabilidad Estratégica				
1	Planificación estratégica										
2	Gestión Bancaria y Financiera										
3	Contabilidad Estratégica										
<b>Funciones:</b>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>Elaborar planes financieros y de contingencia económica</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Diseñar proyecciones de liquidez</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Supervisar el cumplimiento de las necesidades de producción con las áreas administrativas</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Generar informes gerenciales acorde a los procesos administrativos de la organización</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Distribuir el presupuesto general a las áreas funcionales</td> </tr> </table>	1	Elaborar planes financieros y de contingencia económica	2	Diseñar proyecciones de liquidez	3	Supervisar el cumplimiento de las necesidades de producción con las áreas administrativas	4	Generar informes gerenciales acorde a los procesos administrativos de la organización	5	Distribuir el presupuesto general a las áreas funcionales
1	Elaborar planes financieros y de contingencia económica										
2	Diseñar proyecciones de liquidez										
3	Supervisar el cumplimiento de las necesidades de producción con las áreas administrativas										
4	Generar informes gerenciales acorde a los procesos administrativos de la organización										
5	Distribuir el presupuesto general a las áreas funcionales										

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
_____	_____	_____
Coordinador de Desarrollo y Entrenamiento	Gerente de Talento Humano	Gerente General


### Anexo 3 Perfil del cargo del Gerente de Talento Humano

	<b>PERFIL DE CARGO</b>	<b>CÓDIGO:</b> TTHH - 01
<b>VERSIÓN:</b> 01	<b>Gerente</b>	<b>FECHA:</b> 01/05/2022

<b>Área:</b>	Talento Humano										
<b>Departamento:</b>	Gestión de Talento										
<b>Nivel Académico / Especialización:</b>	Cuarto nivel en carreras Administrativas / talento humano / psicología organizacional										
<b>Experiencia:</b>	5 años										
<b>Conocimientos:</b>	<table border="1"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td>Gestión estratégica de talento</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Responsabilidad social corporativa</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Estructura Organizacional</td> </tr> </table>	1	Gestión estratégica de talento	2	Responsabilidad social corporativa	3	Estructura Organizacional				
1	Gestión estratégica de talento										
2	Responsabilidad social corporativa										
3	Estructura Organizacional										
<b>Funciones:</b>	<table border="1"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td>Diseñar sistemas de compensación y escalas salariales</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Desarrollar estrategias para la gestión de talento</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Crear políticas y normativas de trabajo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Gestionar las necesidades de talento de la áreas funcionales</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Dirigir los sistemas de desarrollo organizacional</td> </tr> </table>	1	Diseñar sistemas de compensación y escalas salariales	2	Desarrollar estrategias para la gestión de talento	3	Crear políticas y normativas de trabajo	4	Gestionar las necesidades de talento de la áreas funcionales	5	Dirigir los sistemas de desarrollo organizacional
1	Diseñar sistemas de compensación y escalas salariales										
2	Desarrollar estrategias para la gestión de talento										
3	Crear políticas y normativas de trabajo										
4	Gestionar las necesidades de talento de la áreas funcionales										
5	Dirigir los sistemas de desarrollo organizacional										

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
_____	_____	_____
<b>Coordinador de Desarrollo y Entrenamiento</b>	<b>Gerente de Talento Humano</b>	<b>Gerente General</b>


## Anexo 4 Perfil del cargo del Gerente de Producción

	<b>PERFIL DE CARGO</b>	<b>CÓDIGO:</b> TTHH - 01
<b>VERSIÓN:</b> 01	<b>Gerente</b>	<b>FECHA:</b> 01/05/2022

<b>Área:</b>	Producción										
<b>Departamento:</b>	Producción General										
<b>Nivel Académico / Especialización:</b>	Cuarto nivel en carreras de Administración / Ingeniería Pesquera / Acuicultura / Biología										
<b>Experiencia:</b>	7 años										
<b>Conocimientos:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">1</td> <td>Gestión Estratégica de Producción</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Agilidad Productiva</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Gestión de proyectos</td> </tr> </table>	1	Gestión Estratégica de Producción	2	Agilidad Productiva	3	Gestión de proyectos				
1	Gestión Estratégica de Producción										
2	Agilidad Productiva										
3	Gestión de proyectos										
<b>Funciones:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">1</td> <td>Asegurar los niveles de producción adecuados para la sostenibilidad de la empresa</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Realizar evaluación de datos de producción para las tomas de decisiones gerenciales</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Gestionar las actividades relacionadas con áreas administrativas, logísticas y de campo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Aprobar los proyectos, innovaciones y mejoras para el área</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Coordinar las necesidades de producción con las demás áreas funcionales</td> </tr> </table>	1	Asegurar los niveles de producción adecuados para la sostenibilidad de la empresa	2	Realizar evaluación de datos de producción para las tomas de decisiones gerenciales	3	Gestionar las actividades relacionadas con áreas administrativas, logísticas y de campo	4	Aprobar los proyectos, innovaciones y mejoras para el área	5	Coordinar las necesidades de producción con las demás áreas funcionales
1	Asegurar los niveles de producción adecuados para la sostenibilidad de la empresa										
2	Realizar evaluación de datos de producción para las tomas de decisiones gerenciales										
3	Gestionar las actividades relacionadas con áreas administrativas, logísticas y de campo										
4	Aprobar los proyectos, innovaciones y mejoras para el área										
5	Coordinar las necesidades de producción con las demás áreas funcionales										

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
_____	_____	_____
<b>Coordinador de Desarrollo y Entrenamiento</b>	<b>Gerente de Talento Humano</b>	<b>Gerente General</b>


## Anexo 5 Perfil del cargo del Subgerente de Aireadores

	<b>PERFIL DE CARGO</b>	<b>CÓDIGO:</b> TTHH - 01
<b>VERSIÓN:</b> 01	<b>Sub Gerente</b>	<b>FECHA:</b> 01/05/2022

<b>Área:</b>	Producción										
<b>Departamento:</b>	Aireadores										
<b>Nivel Académico / Especialización:</b>	Cuarto nivel en carreras Administrativas / Comercial / Logística										
<b>Experiencia:</b>	4 años										
<b>Conocimientos:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">1</td> <td>Gestión Operativa de Aireadores</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Logística General</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Gestión de proyectos</td> </tr> </table>	1	Gestión Operativa de Aireadores	2	Logística General	3	Gestión de proyectos				
1	Gestión Operativa de Aireadores										
2	Logística General										
3	Gestión de proyectos										
<b>Funciones:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">1</td> <td>Elaborar el cronograma preventivo y correctivo que se aplica a los equipos aireadores</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Supervisar al equipo de aireadores de todas las zonas</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Crear los indicadores respectivos al funcionamiento de los aireadores</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Coordinar los programas de aireación con las necesidades del área de producción</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Verificar el presupuesto asignado para la compra y funcionamiento de los equipos de aireación</td> </tr> </table>	1	Elaborar el cronograma preventivo y correctivo que se aplica a los equipos aireadores	2	Supervisar al equipo de aireadores de todas las zonas	3	Crear los indicadores respectivos al funcionamiento de los aireadores	4	Coordinar los programas de aireación con las necesidades del área de producción	5	Verificar el presupuesto asignado para la compra y funcionamiento de los equipos de aireación
1	Elaborar el cronograma preventivo y correctivo que se aplica a los equipos aireadores										
2	Supervisar al equipo de aireadores de todas las zonas										
3	Crear los indicadores respectivos al funcionamiento de los aireadores										
4	Coordinar los programas de aireación con las necesidades del área de producción										
5	Verificar el presupuesto asignado para la compra y funcionamiento de los equipos de aireación										

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
_____	_____	_____
<b>Coordinador de Desarrollo y Entrenamiento</b>	<b>Gerente de Talento Humano</b>	<b>Gerente General</b>


## Anexo 6 Perfil del cargo del Subgerente de Alimentadores Automáticos

	<b>PERFIL DE CARGO</b>	<b>CÓDIGO:</b> TTHH - 01
VERSIÓN:01	<b>Sub Gerente</b>	<b>FECHA:</b> 01/05/2022

<b>Área:</b>	Producción										
<b>Departamento:</b>	Alimentadores Automáticos										
<b>Nivel Académico / Especialización:</b>	Cuarto nivel en carreras Administrativas / Comercial / Logística										
<b>Experiencia:</b>	4 años										
<b>Conocimientos:</b>	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Gestión Operativa de Alimentadores Automáticos</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Logística General</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Gestión de proyectos</td> </tr> </table>	1	Gestión Operativa de Alimentadores Automáticos	2	Logística General	3	Gestión de proyectos				
1	Gestión Operativa de Alimentadores Automáticos										
2	Logística General										
3	Gestión de proyectos										
<b>Funciones:</b>	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Coordinar con el área de tecnología en el desarrollo de soluciones tecnológicas para el funcionamiento de los equipos</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Crear los indicadores respectivos al funcionamiento de los equipos</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Elaborar el cronograma preventivo y correctivo que se aplica a los equipos automatizados</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Cotizar con proveedores de equipos en base a calidad y precio</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Verificar el presupuesto asignado para la compra y funcionamiento de los equipos automatizados</td> </tr> </table>	1	Coordinar con el área de tecnología en el desarrollo de soluciones tecnológicas para el funcionamiento de los equipos	2	Crear los indicadores respectivos al funcionamiento de los equipos	3	Elaborar el cronograma preventivo y correctivo que se aplica a los equipos automatizados	4	Cotizar con proveedores de equipos en base a calidad y precio	5	Verificar el presupuesto asignado para la compra y funcionamiento de los equipos automatizados
1	Coordinar con el área de tecnología en el desarrollo de soluciones tecnológicas para el funcionamiento de los equipos										
2	Crear los indicadores respectivos al funcionamiento de los equipos										
3	Elaborar el cronograma preventivo y correctivo que se aplica a los equipos automatizados										
4	Cotizar con proveedores de equipos en base a calidad y precio										
5	Verificar el presupuesto asignado para la compra y funcionamiento de los equipos automatizados										

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
_____	_____	_____
<b>Coordinador de Desarrollo y Entrenamiento</b>	<b>Gerente de Talento Humano</b>	<b>Gerente General</b>


## Anexo 7 Perfil del cargo del Subgerente de Gestión Productiva

	<b>PERFIL DE CARGO</b>	<b>CÓDIGO:</b> TTHH - 01
<b>VERSIÓN:</b> 01	<b>Sub Gerente</b>	<b>FECHA:</b> 01/05/2022

<b>Área:</b>	Producción										
<b>Departamento:</b>	Gestión Productiva										
<b>Nivel Académico / Especialización:</b>	Cuarto nivel en carreras de Administración / Estadística / Economía										
<b>Experiencia:</b>	5 años										
<b>Conocimientos:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">1</td> <td>Proyección Productiva</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Investigación Estadística</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Gestión de proyectos</td> </tr> </table>	1	Proyección Productiva	2	Investigación Estadística	3	Gestión de proyectos				
1	Proyección Productiva										
2	Investigación Estadística										
3	Gestión de proyectos										
<b>Funciones:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">1</td> <td>Organizar y verificar la elaboración del informe de resultados de indicadores de producción</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Ejecutar investigaciones estadísticas para proyecciones de demanda y producción</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Supervisar al equipo de planificación, estadísticas y proyectos</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Diseñar y dirigir los planes de producción de acuerdo a las demandas proyectadas</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Evaluar la coordinación y seguimiento de normativas, metodologías, y estrategias de Gestión Productiva</td> </tr> </table>	1	Organizar y verificar la elaboración del informe de resultados de indicadores de producción	2	Ejecutar investigaciones estadísticas para proyecciones de demanda y producción	3	Supervisar al equipo de planificación, estadísticas y proyectos	4	Diseñar y dirigir los planes de producción de acuerdo a las demandas proyectadas	5	Evaluar la coordinación y seguimiento de normativas, metodologías, y estrategias de Gestión Productiva
1	Organizar y verificar la elaboración del informe de resultados de indicadores de producción										
2	Ejecutar investigaciones estadísticas para proyecciones de demanda y producción										
3	Supervisar al equipo de planificación, estadísticas y proyectos										
4	Diseñar y dirigir los planes de producción de acuerdo a las demandas proyectadas										
5	Evaluar la coordinación y seguimiento de normativas, metodologías, y estrategias de Gestión Productiva										

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
_____	_____	_____
<b>Coordinador de Desarrollo y Entrenamiento</b>	<b>Gerente de Talento Humano</b>	<b>Gerente General</b>

## Anexo 8 Perfil del cargo del Subgerente de Laboratorios


	<b>PERFIL DE CARGO</b>	<b>CÓDIGO:</b> TTHH - 01
<b>VERSIÓN:</b> 01	<b>Sub Gerente</b>	<b>FECHA:</b> 01/05/2022

<b>Área:</b>	Producción										
<b>Departamento:</b>	Laboratorios										
<b>Nivel Académico / Especialización:</b>	Cuarto Nivel en carreras de Ingeniería Pesquera / Acuicultura / Biología										
<b>Experiencia:</b>	5 años										
<b>Conocimientos:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">1</td> <td>Gestión de Muestreo Biológico</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Estadística Aplicada</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Monitoreo Biológico</td> </tr> </table>	1	Gestión de Muestreo Biológico	2	Estadística Aplicada	3	Monitoreo Biológico				
1	Gestión de Muestreo Biológico										
2	Estadística Aplicada										
3	Monitoreo Biológico										
<b>Funciones:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">1</td> <td>Planificar los controles rutinarios en todas las etapas del camarón</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Supervisar al equipo de laboratorio de todas las zonas</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Realizar análisis estadístico de las muestras de laboratorio</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Coordinar los programas de muestras para asegurar las necesidades del área de producción</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Verificar el presupuesto asignado para la compra y funcionamiento de los equipos e insumos de laboratorio</td> </tr> </table>	1	Planificar los controles rutinarios en todas las etapas del camarón	2	Supervisar al equipo de laboratorio de todas las zonas	3	Realizar análisis estadístico de las muestras de laboratorio	4	Coordinar los programas de muestras para asegurar las necesidades del área de producción	5	Verificar el presupuesto asignado para la compra y funcionamiento de los equipos e insumos de laboratorio
1	Planificar los controles rutinarios en todas las etapas del camarón										
2	Supervisar al equipo de laboratorio de todas las zonas										
3	Realizar análisis estadístico de las muestras de laboratorio										
4	Coordinar los programas de muestras para asegurar las necesidades del área de producción										
5	Verificar el presupuesto asignado para la compra y funcionamiento de los equipos e insumos de laboratorio										

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
_____	_____	_____
<b>Coordinador de Desarrollo y Entrenamiento</b>	<b>Gerente de Talento Humano</b>	<b>Gerente General</b>




## Anexo 9 Perfil del cargo del Coordinador de Biología

	<b>PERFIL DE CARGO</b>	<b>CÓDIGO:</b> TTHH - 01
<b>VERSIÓN:</b> 01	<b>Coordinador</b>	<b>FECHA:</b> 01/05/2022

<b>Área:</b>	Producción										
<b>Departamento:</b>	Biología										
<b>Nivel Académico / Especialización:</b>	Tercer Nivel en carreras de Ingeniería Pesquera / Acuicultura / Biología										
<b>Experiencia:</b>	2 años										
<b>Conocimientos:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; text-align: center;">1</td><td>Análisis de Insumos</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>Análisis de Muestreos</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td>Monitoreo General</td></tr> </table>	1	Análisis de Insumos	2	Análisis de Muestreos	3	Monitoreo General				
1	Análisis de Insumos										
2	Análisis de Muestreos										
3	Monitoreo General										
<b>Funciones:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; text-align: center;">1</td><td>Controlar la calidad de los insumos a utilizar en la zona mediante diferentes análisis</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>Elaborar los diferentes reportes que solicite el biólogo de producción</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td>Brindar soporte para el cumplimiento del proceso de producción y coordinación de las diferentes metas asignadas</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td>Gestionar los pedidos de larvas</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td>Realizar muestreos de producción de la zona asignada</td></tr> </table>	1	Controlar la calidad de los insumos a utilizar en la zona mediante diferentes análisis	2	Elaborar los diferentes reportes que solicite el biólogo de producción	3	Brindar soporte para el cumplimiento del proceso de producción y coordinación de las diferentes metas asignadas	4	Gestionar los pedidos de larvas	5	Realizar muestreos de producción de la zona asignada
1	Controlar la calidad de los insumos a utilizar en la zona mediante diferentes análisis										
2	Elaborar los diferentes reportes que solicite el biólogo de producción										
3	Brindar soporte para el cumplimiento del proceso de producción y coordinación de las diferentes metas asignadas										
4	Gestionar los pedidos de larvas										
5	Realizar muestreos de producción de la zona asignada										

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
_____	_____	_____
<b>Coordinador de Desarrollo y Entrenamiento</b>	<b>Gerente de Talento Humano</b>	<b>Gerente General</b>


## Anexo 10 Perfil del cargo del Gerente de Mantenimiento

	<b>PERFIL DE CARGO</b>	<b>CÓDIGO:</b> TTHH - 01
<b>VERSIÓN:</b> 01	<b>Gerente</b>	<b>FECHA:</b> 01/05/2022

<b>Área:</b>	Infraestructura y Mantenimiento										
<b>Departamento:</b>	Infraestructura y Mantenimiento General										
<b>Nivel Académico / Especialización:</b>	Cuarto nivel en carreras Administrativas / Ingeniería Industrial										
<b>Experiencia:</b>	6 años										
<b>Conocimientos:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">1</td> <td>Gestión estratégica de Mantenimiento</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Planificación de obras</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Administración de Maquinaria Pesada</td> </tr> </table>	1	Gestión estratégica de Mantenimiento	2	Planificación de obras	3	Administración de Maquinaria Pesada				
1	Gestión estratégica de Mantenimiento										
2	Planificación de obras										
3	Administración de Maquinaria Pesada										
<b>Funciones:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">1</td> <td>Definir y planificar las políticas de infraestructura y mantenimiento</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Verificar el presupuesto para la compra y abastecimiento de equipos de infraestructura y mantenimiento general</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Interactuar con los Biólogos y Administradores de zona para satisfacer las necesidades de producción</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Crear y medir los indicadores de desempeño del área</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Realizar los diferentes planes y programas de mantenimiento preventivo y correctivo</td> </tr> </table>	1	Definir y planificar las políticas de infraestructura y mantenimiento	2	Verificar el presupuesto para la compra y abastecimiento de equipos de infraestructura y mantenimiento general	3	Interactuar con los Biólogos y Administradores de zona para satisfacer las necesidades de producción	4	Crear y medir los indicadores de desempeño del área	5	Realizar los diferentes planes y programas de mantenimiento preventivo y correctivo
1	Definir y planificar las políticas de infraestructura y mantenimiento										
2	Verificar el presupuesto para la compra y abastecimiento de equipos de infraestructura y mantenimiento general										
3	Interactuar con los Biólogos y Administradores de zona para satisfacer las necesidades de producción										
4	Crear y medir los indicadores de desempeño del área										
5	Realizar los diferentes planes y programas de mantenimiento preventivo y correctivo										

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
_____	_____	_____
<b>Coordinador de Desarrollo y Entrenamiento</b>	<b>Gerente de Talento Humano</b>	<b>Gerente General</b>


## Anexo 11 Perfil del cargo del Gerente de Operaciones

	<b>PERFIL DE CARGO</b>	<b>CÓDIGO:</b> TTHH - 01
<b>VERSIÓN:</b> 01	<b>Gerente</b>	<b>FECHA:</b> 01/05/2022

<b>Área:</b>	Operaciones										
<b>Departamento:</b>	Operaciones Generales										
<b>Nivel Académico / Especialización:</b>	Cuarto nivel en carreras Administrativas / Comercial / Logística										
<b>Experiencia:</b>	6 años										
<b>Conocimientos:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">1</td> <td>Gestión estratégica de Operaciones Empresariales</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Logística Estratégica</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Gestión estratégica de cadenas de suministros</td> </tr> </table>	1	Gestión estratégica de Operaciones Empresariales	2	Logística Estratégica	3	Gestión estratégica de cadenas de suministros				
1	Gestión estratégica de Operaciones Empresariales										
2	Logística Estratégica										
3	Gestión estratégica de cadenas de suministros										
<b>Funciones:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">1</td> <td>Planificar la gestión estratégica para las operaciones de la cadena de suministro</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Analizar los costos de calidad operativa</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Evaluar los indicadores operativos de la organización</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Desarrollar planes de mejora continua para procesos operativos</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Administrar los procesos operativos de la organización</td> </tr> </table>	1	Planificar la gestión estratégica para las operaciones de la cadena de suministro	2	Analizar los costos de calidad operativa	3	Evaluar los indicadores operativos de la organización	4	Desarrollar planes de mejora continua para procesos operativos	5	Administrar los procesos operativos de la organización
1	Planificar la gestión estratégica para las operaciones de la cadena de suministro										
2	Analizar los costos de calidad operativa										
3	Evaluar los indicadores operativos de la organización										
4	Desarrollar planes de mejora continua para procesos operativos										
5	Administrar los procesos operativos de la organización										

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
_____	_____	_____
<b>Coordinador de Desarrollo y Entrenamiento</b>	<b>Gerente de Talento Humano</b>	<b>Gerente General</b>


## Anexo 12 Perfil del cargo del Gerente de Medio Ambiente y Seguridad Industrial

	<b>PERFIL DE CARGO</b>	<b>CÓDIGO:</b> TTHH - 01
<b>VERSIÓN:</b> 01	<b>Gerente</b>	<b>FECHA:</b> 01/05/2022

<b>Área:</b>	Medio Ambiente y Seguridad Industrial										
<b>Departamento:</b>	Medio Ambiente y SSO										
<b>Nivel Académico / Especialización:</b>	Cuarto nivel en carreras de Gestión Ambiental / Ingeniería Industrial / Salud ocupacional / Especialización en sistemas de gestión										
<b>Experiencia:</b>	5 años										
<b>Conocimientos:</b>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>Sistemas de Gestión Integrados</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Gestión de proyectos</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Certificaciones Internacionales</td> </tr> </table>	1	Sistemas de Gestión Integrados	2	Gestión de proyectos	3	Certificaciones Internacionales				
1	Sistemas de Gestión Integrados										
2	Gestión de proyectos										
3	Certificaciones Internacionales										
<b>Funciones:</b>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>Dirigir las auditorias de gestión ambiental</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Cumplir con los requerimientos ambientales de entidades nacionales e internacionales</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Implementar sistemas de gestión ambiental</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Programar el plan anual de prevención y gestión medio ambiente y seguridad industrial</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Crear las políticas medio ambientales y seguridad industrial</td> </tr> </table>	1	Dirigir las auditorias de gestión ambiental	2	Cumplir con los requerimientos ambientales de entidades nacionales e internacionales	3	Implementar sistemas de gestión ambiental	4	Programar el plan anual de prevención y gestión medio ambiente y seguridad industrial	5	Crear las políticas medio ambientales y seguridad industrial
1	Dirigir las auditorias de gestión ambiental										
2	Cumplir con los requerimientos ambientales de entidades nacionales e internacionales										
3	Implementar sistemas de gestión ambiental										
4	Programar el plan anual de prevención y gestión medio ambiente y seguridad industrial										
5	Crear las políticas medio ambientales y seguridad industrial										

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
_____	_____	_____
<b>Coordinador de Desarrollo y Entrenamiento</b>	<b>Gerente de Talento Humano</b>	<b>Gerente General</b>


## Anexo 13 Perfil del cargo del Gerente de Seguridad y Vigilancia

	<b>PERFIL DE CARGO</b>	<b>CÓDIGO:</b> TTHH - 01
<b>VERSIÓN:</b> 01	<b>Gerente</b>	<b>FECHA:</b> 01/05/2022

<b>Área:</b>	Seguridad y Vigilancia										
<b>Departamento:</b>	Seguridad y Vigilancia Física										
<b>Nivel Académico / Especialización:</b>	Cuarto nivel en carreras Administrativas / Certificación en seguridad privada										
<b>Experiencia:</b>	5 años										
<b>Conocimientos:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td>Gestión de riesgos</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Administración de equipos y armamento de seguridad</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Legislación de seguridad privada</td> </tr> </table>	1	Gestión de riesgos	2	Administración de equipos y armamento de seguridad	3	Legislación de seguridad privada				
1	Gestión de riesgos										
2	Administración de equipos y armamento de seguridad										
3	Legislación de seguridad privada										
<b>Funciones:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td>Generar los indicadores de desempeño del área</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Realizar las políticas de seguridad física</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Planificar los equipos de seguridad para todas las zonas</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Analizar las necesidades de seguridad acorde a los requerimientos de producción</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Dirigir las auditorias de seguridad</td> </tr> </table>	1	Generar los indicadores de desempeño del área	2	Realizar las políticas de seguridad física	3	Planificar los equipos de seguridad para todas las zonas	4	Analizar las necesidades de seguridad acorde a los requerimientos de producción	5	Dirigir las auditorias de seguridad
1	Generar los indicadores de desempeño del área										
2	Realizar las políticas de seguridad física										
3	Planificar los equipos de seguridad para todas las zonas										
4	Analizar las necesidades de seguridad acorde a los requerimientos de producción										
5	Dirigir las auditorias de seguridad										

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
_____	_____	_____
<b>Coordinador de Desarrollo y Entrenamiento</b>	<b>Gerente de Talento Humano</b>	<b>Gerente General</b>


## Anexo 14 Perfil del cargo del Gerente de Sistemas Tecnológicos de Información

	<b>PERFIL DE CARGO</b>	<b>CÓDIGO:</b> TTHH - 01
VERSIÓN:01	<b>Gerente</b>	<b>FECHA:</b> 01/05/2022

<b>Área:</b>	Sistemas Tecnológicos de Información	
<b>Departamento:</b>	TI	
<b>Nivel Académico / Especialización:</b>	Cuarto nivel en carreras Tecnológicas / Sistemas informáticos / Cyberseguridad	
<b>Experiencia:</b>	6 años	
<b>Conocimientos:</b>	1	Gestión de proyectos
	2	Legislación informática
	3	Cyberseguridad
<b>Funciones:</b>	1	Elaborar programas para prevención y buen funcionamiento tecnológico de la organización
	2	Asegurar el cumplimiento legal en la aplicación de licencias informáticas
	3	Administrar presupuestos para equipos y soluciones tecnológicas
	4	Establecer políticas para equipos y soluciones tecnológicas
	5	Administrar los sistemas de información de la organización

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
_____	_____	_____
<b>Coordinador de Desarrollo y Entrenamiento</b>	<b>Gerente de Talento Humano</b>	<b>Gerente General</b>

## Anexo 15 Perfil del cargo del Gerente de Auditoría y Gestión

	<b>PERFIL DE CARGO</b>	<b>CÓDIGO:</b> TTHH - 01
<b>VERSIÓN:</b> 01	<b>Gerente</b>	<b>FECHA:</b> 01/05/2022

<b>Área:</b>	Auditoría Interna y Gestión										
<b>Departamento:</b>	Gestión										
<b>Nivel Académico / Especialización:</b>	Cuarto nivel en carreras de Auditoría / Contabilidad / Proyectos										
<b>Experiencia:</b>	5 años										
<b>Conocimientos:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; text-align: center;">1</td><td>Sistemas de control</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>Gestión de riesgos</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td>Auditoría Interna</td></tr> </table>	1	Sistemas de control	2	Gestión de riesgos	3	Auditoría Interna				
1	Sistemas de control										
2	Gestión de riesgos										
3	Auditoría Interna										
<b>Funciones:</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; text-align: center;">1</td><td>Crear las políticas de auditoría interna</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>Diseñar programas y planes de auditoría para las áreas funcionales</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td>Implementar sistemas de evaluación de riesgos</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td>Formular estrategias de control interno</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td>Generar indicadores de auditoría interna</td></tr> </table>	1	Crear las políticas de auditoría interna	2	Diseñar programas y planes de auditoría para las áreas funcionales	3	Implementar sistemas de evaluación de riesgos	4	Formular estrategias de control interno	5	Generar indicadores de auditoría interna
1	Crear las políticas de auditoría interna										
2	Diseñar programas y planes de auditoría para las áreas funcionales										
3	Implementar sistemas de evaluación de riesgos										
4	Formular estrategias de control interno										
5	Generar indicadores de auditoría interna										

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
_____	_____	_____
<b>Coordinador de Desarrollo y Entrenamiento</b>	<b>Gerente de Talento Humano</b>	<b>Gerente General</b>

## Anexo 16 Entrevista al Gerente de Producción

---

### Entrevistado 1

---

Cargo	Gerente de Producción
Tiempo	8 años
Nivel de Estudio	Cuarto Nivel

---

#### **1.-¿Qué entiende usted por plan de carrera?**

Lo entiendo como un plan de formación que plantea la empresa para que los trabajadores hagan carrera profesional dentro de la misma.

#### **2.- ¿Considera usted beneficioso contar con un Plan de Carrera en la empresa?**

Ciertamente, a la empresa le permitiría aumentar la productividad y los trabajadores contarían con carreras significativas con metas a cumplir.

#### **3.-¿Por cuál medio de evaluación detectan las necesidades de formación en los colaboradores?**

A través de la evaluación de desempeño ya que, por medio de los resultados obtenidos, podemos actualizar conocimientos, adquirir nuevas habilidades para posteriormente emplearlo en el trabajo.

#### **4.-¿Qué elemento considera importante y que debería formar parte del plan de carrera?**

Podría ser un mapa de carrera de esta manera el trabajador conocería las demandas del puesto para poder ascender.

#### **5.-¿Qué tipos de cursos de formación o capacitación suelen impartir y en dónde?**

Cursos de especialización técnica acorde al puesto de trabajo, es decir, los trabajadores que laboran en los distintos campamentos se los capacita sobre la cría de camarones, en cambio, quienes trabajen en laboratorios se los prepara para la toma y análisis de la muestra. Trabajando en conjunto garantizamos la calidad del producto y administración correcta de los recursos. Por ende, los cursos se los realiza en sus respectivas áreas de trabajo y durante la jornada laboral.



## Anexo 17 Entrevista al Gerente de Operaciones

<b>Entrevistado 2</b>	
Cargo	Gerente de Operaciones
Tiempo	12 años
Nivel de Estudio	Cuarto Nivel

### **1.-¿Qué entiende usted por plan de carrera?**

Es un plan de formación que tiene el colaborador para hacer su trayectoria profesional dentro de la industria camaronera.

### **2.- ¿Considera usted beneficioso contar con un Plan de Carrera en la empresa?**

Claro que sí, aumentaría la motivación y el compromiso de los trabajadores al momento de realizar sus actividades y además los trabajadores sentirían que habría igualdad de oportunidades para crecer profesionalmente.

### **3.-¿Por cuál medio de evaluación detectan las necesidades de formación en los colaboradores?**

Mediante la evaluación de desempeño, es una herramienta muy útil porque permite detectar cuáles son las necesidades de capacitación que necesita el trabajador a fin de mejorar su desempeño.

### **4.-¿Qué elemento considera importante y que debería formar parte del plan de carrera?**

Que la empresa establezca rutas de carrera en donde se contemple cuáles son las competencias que requieren los trabajadores para poder cumplir con las exigencias del puesto de trabajo.

### **5.-¿Qué tipos de cursos de formación o capacitación suelen impartir y en dónde?**

Se imparten cursos de especialización técnica por su efectividad en los resultados además porque permite perfeccionar los conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo actual y mejorar los procesos y, las capacitaciones se las realizan en las respectivas áreas de trabajo y dentro del horario laboral.

## Anexo 18 Entrevista al Gerente Administrativo y Financiero

---

### Entrevistado 3

---

Cargo	Gerente Administrativo y Financiero
Tiempo	12 años
Nivel de Estudio	Cuarto Nivel

---

#### **1.-¿Qué entiende usted por plan de carrera?**

Como un programa de formación en el que se establece las metas profesionales las cuales están relacionadas con las necesidades de la empresa y objetivos de la misma.

#### **2.- ¿Considera usted beneficioso contar con un Plan de Carrera en la empresa?**

Claro, podríamos brindar retroalimentación tanto en habilidades como en actitudes, con el propósito de optimizar las actividades que se realicen en el trabajo.

#### **3.-¿Por cuál medio de evaluación detectan las necesidades de formación en los colaboradores?**

Se aplica la evaluación de desempeño ya que permite medir su desempeño laboral en relación con sus responsabilidades en el trabajo, trayendo consigo, mejorar el rendimiento del trabajador.

#### **4.-¿Qué elemento considera importante y que debería formar parte del plan de carrera?**

Sería bueno que la empresa establezca un tiempo prudencial para cumplir con los objetivos a corto y largo plazo, de esta manera, se puede observar, analizar y evaluar el desenvolvimiento de los trabajadores en su puesto de trabajo.

#### **5.-¿Qué tipos de cursos de formación o capacitación suelen impartir y en dónde?**

Cursos de especialización técnica porque permite modernizar los procesos operativos de la división de producción de la compañía, volviéndose capaces para resolver problemas inmediatamente y de modo asertivo. Las capacitaciones se las realizan en los puestos de trabajo y dentro del horario de trabajo.

---

**Entrevistado 4**

---

Cargo	Gerente de Talento Humano
Tiempo	12 años
Nivel de Estudio	Cuarto Nivel

---

**1.-¿Qué entiende usted por plan de carrera?**

Es un proyecto integral de formación que la empresa pacta con el trabajador desde el momento que es contratado, en el que se da a conocer los objetivos e intereses de la empresa y las competencias que pueden desarrollar en el trabajo.

**2.- ¿Considera usted beneficioso contar con un Plan de Carrera en la empresa?**

Claro, el plan de carrera ayuda a la retención del talento humano porque se les deja clara las oportunidades de crecimiento profesional que tendrían dentro de la organización y como resultado, la empresa disminuiría la tasa de rotación.

**3.-¿Por cuál medio de evaluación detectan las necesidades de formación en los colaboradores?**

Se aplica la evaluación de desempeño porque permite valorar de forma objetiva el rendimiento de cada trabajador en base a un sistema planificado y estandarizado debido a su efectividad es que se lo emplea en los distintos departamentos de la organización.

**4.-¿Qué elemento considera importante y que debería formar parte del plan de carrera?**

Sería muy importante establecer uno o dos modelos de matriz de análisis FODA personal para que los trabajadores se autoevalúen y determinen las deficiencias que pueden tener en la empresa y saber cómo esas debilidades pueden convertirlas en fortalezas.

**5.-¿Qué tipos de cursos de formación o capacitación suelen impartir y en dónde?**

Se realizan cursos de especialización técnicas acordes al perfil del cargo con el propósito de que el personal actualice sus conocimientos y empleen estrategias para solucionar problemas que se susciten en sus áreas. Estos cursos se realizan en sus respectivos puestos de trabajo y en jornada laboral.

---

**Entrevistado 5**

---

Cargo	Coordinador de Desarrollo y Entrenamiento
Tiempo	6 años
Nivel de Estudio	Cuarto Nivel

---

**1.-¿Qué entiende usted por plan de carrera?**

Como un programa de capacitación y desarrollo individual que establece la empresa para formar a los trabajadores en el área de trabajo que más les interese.

**2.- ¿Considera usted beneficioso contar con un Plan de Carrera en la empresa?**

Sí porque ayudaría a mejorar las condiciones laborales de los trabajadores y la marca empleadora. Si mejora o se refuerza la imagen corporativa se atraería nuevos talentos dado a que la empresa premia el esfuerzo y dedicación de sus trabajadores. Cabe mencionar que los trabajadores se sienten bien si se les reconoce su desempeño laboral.

**3.-¿Por cuál medio de evaluación detectan las necesidades de formación en los colaboradores?**

Sólo aplicamos la evaluación de desempeño porque ayuda a identificar las brechas de entrenamiento y desarrollo y, las necesidades de capacitaciones que realmente requieren para ejercer sus labores.

**4.-¿Qué elemento considera importante y que debería formar parte del plan de carrera?**

Unificar los programas de capacitación con la experiencia de los trabajadores para que tengan una imagen más global sobre el funcionamiento y dirección de la empresa.

**5.-¿Qué tipos de cursos de formación o capacitación suelen impartir y en dónde?**

Se brindan cursos de especialización técnica con el propósito de actualizar los conocimientos, optimizar recursos, procesos y tiempo. Todos estos cursos se los realiza en las áreas de trabajo correspondiente y dentro de la jornada de trabajo.