

PLAN DE CARRERA EMPRESARIAL PARA LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA THE ELITE FLOWER S.A.S C.I.



TANIA MARCELA DURÁN RINCÓN
Autor

THE ELITE FLOWER S.A.S C.I.

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA

2021



TÍTULO DE INFORME:

**PLAN DE CARRERA EMPRESARIAL PARA LOS EMPLEADOS DE LA
COMPAÑÍA THE ELITE FLOWER S.A.S C.I.**

PRESENTADO POR:

TANIA MARCELA DURÁN RINCÓN
Ingeniería Industrial en Formación

Código:
2015116140

PRESENTADO A:

MANUEL CAMPUZANO HERNANDEZ
Tutor de prácticas profesionales

SANDRA PATRICIA LOPEZ BOHORQUEZ
Jefe inmediato empresa

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

Fecha de entrega: 07/07/2021





AGRADECIMIENTOS

Antes de iniciar esta propuesta quiero darle las gracias a mi Institución la Universidad del Magdalena por darme la aprobación para realizar las prácticas en esta grandiosa empresa, además de agradecerle a mi tutor de prácticas por estar pendiente de mis pasos en esta parte de mi vida universitaria.

Por otro lado estoy muy agradecida con la Compañía de The Elite Flower y el Departamento de selección por la oportunidad de realizar las practicas allí.

Y por último a mi Jefa Inmediata y Tutora Empresarial por cada enseñanza vivida con ella en el área, por la paciencia, dedicación y confianza que tuvo conmigo para que muchos proyectos que realizamos juntas se culminaran satisfactoriamente y así poder mostrar la mejora continua del departamento.

**“La mente que se abre a una nueva idea jamás volverá a su tamaño”
Albert Einstein**





Contenido

1. PRESENTACIÓN	6
2. OBJETIVOS Y/O FUNCIONES.....	7
2.1. Objetivo General:	7
2.2. Objetivos Específicos:.....	7
2.3. Funciones del practicante en la organización:.....	7
3. JUSTIFICACIÓN:.....	8
4. GENERALIDADES DE LA EMPRESA:.....	9
5. SITUACIÓN ACTUAL	17
6. BASES TEÓRICAS RELACIONADAS	18
7. DESARROLLO DE ACTIVIDADES:	24
8. CRONOGRAMA:	47
9. CONCLUSIONES.....	48
10. BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.



Ilustraciones

<i>Ilustración 1: Estructura Organizacional</i>	<i>13</i>
<i>Ilustración 2: Agnese</i>	<i>14</i>
<i>Ilustración 3: Amelia</i>	<i>14</i>
<i>Ilustración 4: Anastasia Green.....</i>	<i>15</i>
<i>Ilustración 5: Aragon</i>	<i>15</i>
<i>Ilustración 6: Soltice 15 Stems.....</i>	<i>16</i>
<i>Ilustración 7: Wishes 31 Stems Vase</i>	<i>16</i>
<i>Ilustración 8: Wishes Large 48 Stema.....</i>	<i>16</i>

TABLAS

<i>Tabla 1: Ventajas de los Planes de Carrera</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 2: Cargos del área de Alta Gerencia</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 3: Cargos del área de Compra de Flor.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 4: Cargos del área de Almacén</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 5: Cargos del área de Despacho</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 6: Cargos del área de Estadística</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 7: Cargos del área de Ornatos</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 8: Cargos del área de Comercio Exterior o Internacional</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 9: Cargos del área de Ventas</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 10: Cargos del área de Calidad</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 11: Cargos del área de DGA</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 12: Cargos del área de Compras</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 13: Cargos del área de SIG</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 14: Cargos del área de Administración General</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 15: Cargos del área de Contabilidad.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 16: Cargos del área de Seguridad.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 17: Cargos del área Financiero</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 18: Cargos del área de Procesos</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 19: Cargos del área de Tecnología.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 20: Cargos del área de Investigación y Desarrollo</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 21: Cargos del área de Postcosecha</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 22: Cargos del área de Gestión Humana</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 23: Cargos del área de Arándanos.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 24: Cargos del área de Ingeniería</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 25: Cargos del área de Producción</i>	<i>34</i>



ESTRUCTURAS

Estructura 1: Área de Alta Gerencia 35

Estructura 2: Área de Administración General 36

Estructura 3: Almacén 36

Estructura 4: Área de Calidad 36

Estructura 5: Área de Compra de Flor 37

Estructura 6: Área de Compras..... 37

Estructura 7: Área de Contabilidad..... 37

Estructura 8: Área de Despacho 38

Estructura 9: Área de Estadística..... 38

Estructura 10: Área de SIG..... 39

Estructura 11: Área de DGA..... 39

Estructura 12: Área Financiero 39

Estructura 13:Área de Comercio Exterior o Internacional 40

Estructura 14: Área de Seguridad..... 40

Estructura 15: Área de Postcosecha 41

Estructura 16: Área de Ventas..... 41

Estructura 17: Área de Investigación y Desarrollo..... 42

Estructura 18: Área de Ornatos..... 42

Estructura 19: Área de Gestión Humana 43

Estructura 20: Área de Ingeniería..... 44

Estructura 21: Área de Procesos..... 45

Estructura 22: Área de Tecnología 45

Estructura 23: Área de Arándanos 45

Estructura 24: Área de Producción 46



1. PRESENTACIÓN

En la actualidad y durante mucho tiempo el talento humano ha sido uno de los recursos más importante para todas las compañías y organizaciones alrededor del mundo, no solamente por su capacidad de aprendizaje en ellas, sino también por el conocimiento adquirido tanto empíricamente como en un centro de aprendizaje con el fin de implementarlos y darle un valor agregado a los procesos y productos que se dan dentro de estas; sin dejar a un lado la experiencia alcanzada en cada uno de diferentes sectores en que se maneja la industria.

Dentro de una organización hay una gran variedad del personal con distintos conocimientos, capacidades y habilidades que son un agregado para las actividades que se realizan, con el fin de llegar al objetivo general que tiene la compañía. Pero como en muchas empresas a veces no se tiene en cuenta ese personal interno que puede ocupar un cargo superior al que ya encuentran, debido a la rotación de empleados que hay en estas. Dando como resultado cargos vacantes para la búsqueda de personal exterior y no revisar ese personal interior que se ha preparado para poder ocupar esos puestos.

La finalidad del presente documento tiene como propuesta para la compañía The Elite Flower una estructura jerárquica de ascendencia para los empleados por Área de cada uno de sus cargos que se encuentren en ella con sus requisitos mínimos, para sí poder tener una base consolidada de donde consultar, con el objetivo de realizar convocatorias internas y de esta manera poder explotar esas capacidades y habilidades que tiene los empleados en otros cargos diferente al suyo.



2. OBJETIVOS Y/O FUNCIONES

2.1. Objetivo General:

Crear el Plan de Carrera Empresarial para los empleados de la compañía THE ELITE FLOWER S.A.S. C.I.

2.2. Objetivos Específicos:

- Hacer una revisión sobre los perfiles de cargos actuales de la compañía con el fin de identificar tales cargos, requisitos y oportunidades de ascenso y crecimiento dentro del mismo.
- Determinar las áreas de la compañía para así agrupar los cargos de manera jerárquica en cada una de estas, con el fin de estructurar los requisitos y oportunidades de ascenso y crecimiento dentro de la compañía.
- Documentar la estructura del Plan de Carrera teniendo en cuenta todos los hallazgos encontrados en la revisión inicial con el propósito de segmentarlo dentro del proceso de la compañía.

2.3. Funciones del practicante en la organización:

- ✓ Realizar modelos de gestión por medio de competencia (Planes de Carrera y Evaluaciones de desempeño).
- ✓ Realizar, modificar y revisar los Planes Tácticos o Manuales de Funciones del Departamento de Selección.
- ✓ Estandarizar y Optimizar los procesos del Departamento de Selección por medio de la plataforma de Novasoft.
- ✓ Realizar labores de apoyo en proyectos de Departamento y procedimientos de Gestión Humana.
- ✓ Realizar alimentación en base datos cuando sea necesario.



3. JUSTIFICACIÓN:

Cuando se habla de ascenso se alude al movimiento de un individuo de un cargo de menor responsabilidad a uno de mayor y que se traduce en un aumento de categoría. El ascenso es la respuesta a la necesidad presentada por la empresa de promover a alguien y para llevarlo a cabo tiene presentes algunos factores como: el seguimiento al progreso del o los posibles candidatos; la observación de cómo se ha llevado a cabo el plan de carrera en ellos, para determinar si son aptos o no para el nuevo puesto; las competencias y la evaluación de desempeño, pues para un empleado es muy motivador que se le tengan en cuenta a la hora de una promoción, en tanto la empresa está reconociendo su esfuerzo y entrega por ella. Reubicar a los trabajadores y ascenderlos genera un efecto incentivador en todos los colaboradores y esto se va a ver reflejado en la productividad (Rodríguez, 2007).

A causa de los cambios a los que se han tenido que enfrentar las gerencias desde la década de 1990, los cuales han consistido en la aplicación de nuevas teorías administrativas y el desarrollo de nuevas técnicas de administración a fin de que la organización sea competitiva en la era de la globalización, se comenzaron a desarrollar planes de sucesión que estaban pensados para establecer los perfiles, características y competencias que habrían de cumplir aquellos individuos que aspiraran a conducir de una manera efectiva la organización en el presente y en el futuro (Mondy y Noé, 1997).

En busca de contribuir al mejoramiento continuo de la empresa y sobre todo de sus empleados, se construye un Plan de Carrera en base a unos objetivos claros que identifican los requerimientos que se deben tener en cuenta para poder postularse a ese cargo, se enfoca en la realización de estructuras jerárquicas de los cargos por cada área en las que se encuentren estos, además van registrados requisitos mínimos necesarios como la educación, formación, experiencia tanto en el cargo como en el sector y por último los posibles cargos tanto del área en si como de otras que se puede postular. Para así permitir una manera más fácil de realizar convocatorias internas y aprovechar a ese personal con mayor potencial para esos cargos.



4. GENERALIDADES DE LA EMPRESA:

THE ELITE FLOWER S.A.S C.I. es fundada en 1991 por el pionero de la Industria Floricultora, el Señor Peter Hannaford; en la actualidad y 30 años después de su fundación se configura como una de las empresas Florícolas más grandes del sector. A pesar de este rápido crecimiento y escala, Elite sigue siendo una finca familiar de propiedad privada).

La Empresa se inició en la Finca **SANTA MARIA**, ubicada en la Vereda El Corzo, Km 31 vía Bogotá a Facatativá. Elite ha crecido de una pequeña plantación de rosas a una compañía cercana a las 1450 Hectáreas y alrededor de 32000 colaboradores en todo el mundo. Actualmente nos posicionamos como el productor Líder en la Industria de Rosas, Alstroemerias, Gerberas y productos Diversificados, ofreciendo gran cantidad de flores de excelente calidad.

VISIÓN

Ser la primera empresa exportadora de flores colombianas, con excelente calidad haciendo énfasis en la entrega oportuna.

MISIÓN

Somos productores y comercializadores de flores ornamentales, exportamos especialmente al mercado norteamericano (mayoristas y supermercados) garantizamos la mejor calidad y damos seguridad de abastecimiento. Proporcionamos calidad de vida a nuestros empleados dando un buen retorno a nuestros accionistas.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA:

- Ser la primera empresa exportadora de flores colombianas.
- Proporcionar calidad de vida a sus empleados.
- Garantizar la mejor calidad y dar seguridad de abastecimiento.
- Liderar en el mercado y estar siempre al frente de las últimas innovaciones.
- Proporcionar a sus colaboradores un ambiente de trabajo agradable como la gran familia que son.



POLÍTICAS:

Las siguientes políticas son las directrices generales de la Organización que tienen alcance en todas las áreas de la Compañía, en cabeza de los funcionarios responsables de las mismas, cualquiera que sea su cargo y las cuales deben cumplirse en todas sus partes. Igualmente, deberán ser de conocimiento de todas las partes interesadas.

- **INTEGRIDAD DEL NEGOCIO:** La Empresa mantendrá siempre actualizada y completa la documentación relacionada con la legalidad de la operación, ante las autoridades correspondientes. Asimismo, asegurará el cumplimiento de las políticas y procedimientos de Responsabilidad Laboral, Salud Ocupacional, Seguridad y manejo del Medio Ambiente, en cabeza de los jefes de cada una de estas áreas.
- **NO DISCRIMINACIÓN:** Ningún trabajador de la Empresa debe ser discriminado por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica o por su estado fisiológico; estableciendo por este último factor, la no solicitud de prueba de embarazo, ni de VIH como requisito de ingreso. La empresa podrá solicitar los exámenes y pruebas médicas necesarias siempre que estén justificadas por la protección y el cuidado de la salud del trabajador ante la exposición a riesgos reales o potenciales dentro del cargo que desempeña.
- **TRABAJO INFANTIL:** La Empresa no contratará en nómina directa ni por empresas temporales, personas menores de 18 años en ninguna de sus dependencias. Esta política se aplicará también para los pasantes y aprendices SENA, en etapa productiva.
- **MODELO LABORAL:** La Empresa, basada en el respeto y buen trato, mantendrá una relación directa con su personal, cualquiera sea su nivel. Es responsabilidad de los jefes directos en coordinación con Gestión Humana, la atención oportuna y efectiva de las necesidades del personal, así como la prevención de posibles conflictos personales y laborales.
- **RELACIONES Y RESPETO:** La Empresa propicia en forma permanente las mejores relaciones con la comunidad, las autoridades, entidades gubernamentales y con todo el personal interno, dentro de un ambiente de cordialidad y respeto.
- **DISPOSICIONES Y REGLAMENTACIONES LEGALES:** Es responsabilidad de todo el personal el cumplimiento estricto de las disposiciones y normas legales establecidas en la Legislación vigente y en los decretos reglamentarios de las entidades relacionadas con el desarrollo



de la operación. El personal directivo debe estar al tanto de su aplicación e igualmente debe mantenerse actualizado en materia de conocimiento de estas disposiciones y normas. Asimismo, vigilará el cumplimiento de las normas legales y contractuales con los proveedores y contratistas.

- **SEGURIDAD FÍSICA DE LAS INSTALACIONES Y DE LA INFORMACIÓN:** Es responsabilidad del Jefe de Seguridad la coordinación del servicio de Vigilancia y Portería, para lo cual deberá mantener actualizado y en funcionamiento el Protocolo de Procedimientos de Seguridad y Vigilancia. Todos los funcionarios de la Empresa deben ser responsables de la seguridad de las instalaciones y/o equipos a su cargo, al igual que de la información propia de su gestión, e informar oportunamente cualquier actividad sospechosa o novedad que atente contra la seguridad de las personas instalaciones y/o información.
- **ANTICORRUPCIÓN Y SOBORNO:** La Empresa no efectuará ni permitirá actos ilegales, ni comportamientos no éticos, ni transacciones que pongan en evidencia el buen nombre e imagen corporativa. Igualmente, tomará las medidas necesarias ante las autoridades correspondientes en los casos en que se vea afectada por situaciones de fraude, robo, soborno y corrupción.
- **CERTIFICACIONES Y SELLOS DE CALIDAD:** La Empresa se certificará en los Sistemas de Gestión Ambiental, Social, y de Seguridad, que garanticen ante los clientes, proveedores y el personal interno, la consistencia permanente de los programas de cuidado y preservación del medio ambiente, calidad y seguridad en la operación social y bienestar y responsabilidad Social.
- **PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA:** La Empresa mantiene canales abiertos de participación y comunicación activa, para que todo el personal contratado conozca cuales son los lineamientos básicos de la Organización, teniendo en cuenta el mejoramiento continuo de todos los procesos, buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes (internos y externos), las inquietudes, las sugerencias, las quejas, los reclamos e ideas de mejoramiento de todos nuestros trabajadores.
- **BIENESTAR DEL PERSONAL:** La Empresa, promueve, patrocina y realiza programas y actividades relacionados con la salud, la recreación, la cultura y beneficios dirigidos al personal, para mantener un ambiente de bienestar y de estabilidad laboral. El Departamento de Bienestar Social establecerá y desarrollará un Programa Anual de Bienestar para los trabajadores de la Empresa, soportado por un presupuesto, debidamente aprobado por la Gerencia General.



- **PRESENTACIÓN, ASEO Y AMBIENTE:** La Empresa se preocupa permanentemente por mantener un ambiente agradable en todas las zonas comunes, mediante el cuidado y aseo de los espacios verdes y jardines. Es responsabilidad de todo el personal colaborar con el mantenimiento del ornato y buena presentación de todas las instalaciones.
- **ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL:** La Empresa, siendo consecuente con la importancia que da al recurso humano, tiene definidas las directrices de manejo del personal, desde su consecución e ingreso, promoviendo su desarrollo y estabilidad, hasta su desvinculación, enmarcadas dentro de los valores y principios de la Compañía y el respeto permanente por el cumplimiento de la Legislación Laboral vigente.

RESEÑA HISTÓRICA:

Por más de 30 años Elite Flower ha estado suministrando a la industria Floricultora los productos de la más fina calidad. Lo que empezó con una pequeña finca de cultivo de rosas se ha convertido en una operación de la más alta calidad dirigida a los mercados de flores en las Américas, Europa, Asia y Australia. Una compañía integrada, vertical y confiable, nosotros somos dueños de cada parte del proceso, desde el cultivo hasta la distribución. Con más de 1450 hectáreas de terreno para el cultivo de plantas, produciendo más de ocho millones de tallos a la semana, Elite es la Compañía de Flores más grande de Colombia y da cuenta del 16% total de las exportaciones florales que se hacen en el país. Nuestro tamaño y estructura nos permiten muchas ventajas competitivas tales como: Derechos de Inicio en el mercado en nuevas variedades de rosas, trato preferencial de carga y la habilidad para responder a nuevos requerimientos o pedidos en menos de 24 horas. Liderado por un equipo visionario y agresivo, Elite es líder en el mercado y está siempre al frente de las últimas innovaciones. Elite también entiende que con un gran tamaño viene una gran responsabilidad. La responsabilidad social es un valor primordial y como tal es reflejado en cada decisión que nosotros tomamos. Ya sea en las inversiones sustanciales hechas en nuestros laboratorios R&D buscando alternativas y controles a las plagas biológicas, la reforestación de los habitats naturales en Colombia, en los miles de empleos creados en Sur-América y en los Estados Unidos o en el ofrecimiento de un mejor futuro a las familias que conforman nuestra Compañía; nuestro objetivo constante es mejorar la comunidad en el Mundo. En un esfuerzo por expandir nuestro alcance, Elite ha creado un programa de nuevas causas para impulsar el increíble trabajo que nuestros colaboradores ya han iniciado. Este programa es diseñado para dar el apoyo a los esfuerzos locales



de nuestros compañeros, para devolver a sus comunidades y ampliar el apoyo a las fundaciones locales.

El personal de la Compañía es el activo más importante en Elite Flower, de la finca al cliente y cada proceso que hay entre ellos, nuestro principal objetivo es ver que los negocios tengan éxito. La innovación, ejecución y calidad, capacidad y dedicación rodean nuestro compromiso para entregar a ustedes y nuestros clientes una verdadera experiencia Elite.

RAZON SOCIAL:

- ♥ The Elite Flower S.A.S. CI
- ♥ Wayuu Flowers S.A.S.
- ♥ Excellence Flower S.A.S
- ♥ CI Miramonte S.A.S
- ♥ Fantasy Flower S.A.S.
- ♥ Mercedes S.A.S.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COLOMBIA

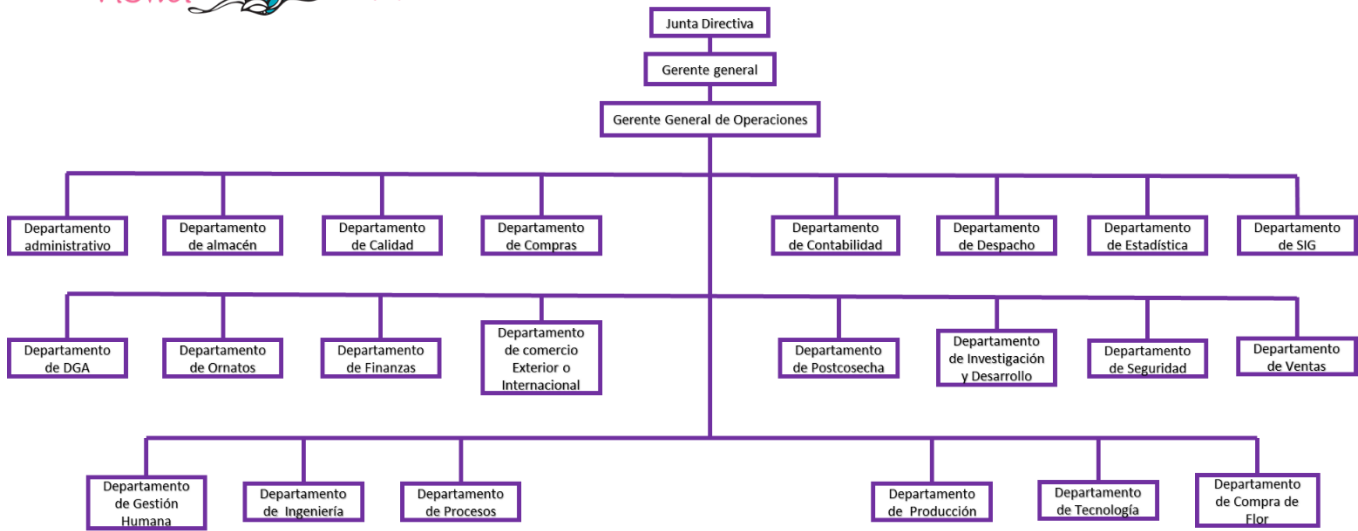


Ilustración 1: Estructura Organizacional

Fuente: Diseño Propio del Autor



ALGUNAS FINCAS

- | | | | |
|---------------|--------------|----------------|------------------|
| ♥ Santa Maria | ♥ San Mateo | ♥ Guacari | ♥ El Rosal |
| ♥ El Morado | ♥ Miramonte | ♥ Vista Farms | ♥ Las Delicias |
| ♥ Florex | ♥ El Respiro | ♥ Palmas | ♥ Las Margaritas |
| ♥ Tinzuque | ♥ Fantasy | ♥ La Valentina | ♥ Mercedes |

ALGUNAS FLORES DE ELITE



Ilustración 2: Agnese

Fuente: (Elite Flower, s.f)



Ilustración 3: Amelia

Fuente: (Elite Flower, s.f)



Ilustración 4: Anastasia Green

Fuente: (Elite Flower, s.f)



Ilustración 5: Aragon

Fuente: (Elite Flower, s.f)



Ilustración 6: Soltice 15 Stems

Fuente: (Elite Flower, s.f)



Ilustración 7: Wishes 31 Stems Vase

Fuente: (Elite Flower, s.f)



Ilustración 8: Wishes Large 48 Stema

Fuente: (Elite Flower, s.f)



5. SITUACIÓN ACTUAL

No es novedad que uno de los propósitos importantes de las organizaciones es obtener mayores índices de rentabilidad, lo que se logra con una alta inversión de tiempo y dinero en los diferentes procesos de las distintas áreas que se lleva a cabo dentro ellas y entre los cuales se encuentra la búsqueda de los mejores perfiles que se ajustan a las necesidades de la empresa.

Por lo anterior, las organizaciones invierten mucho dinero en el desarrollo de los procesos de contratación del candidato más indicado que cumpla con los requisitos establecidos para ocupar esos cargos vacantes, sin saber que ella existe personal que se ajusta a esas necesidades que buscan externamente. Sin darse cuenta de que durante mucho tiempo los empleados que pertenecen a la nómina, han adquirido conocimiento y experiencia que podrán ofrecer a la empresa ocupando estos lugares.

Ahora bien, partiendo de lo anterior The Elite Flower ha sido una empresa en la cual ha tenido una rotación de personal alta y día tras día están buscando nuevos candidatos externos que puedan ocupar esos cargos vacantes. Ocasionalmente el departamento de selección no ha tenido una estructura interna de ascenso para el personal que le permita ver que trabajadores internos pueden postularse para ese cargo, ya que es tan grande la presión de poder ocupar esa vacante que no se han detenido a analizar internamente.

Adicionalmente, el departamento tampoco cuenta con una estructura de valoración de desempeño vs potencial que les ayude a escoger a este personal, sabiendo bien que los planes de carrera o estructura de ascenso empresarial nos da como resultado los requisitos mínimos de cada cargo y la oportunidad de saber que cargos pueden postularse. De hecho, estas estructuras nos sirven para analizar al personal interno y realizar convocatorias internas de esos cargos vacantes.



6. BASES TEÓRICAS RELACIONADAS

PLAN DE CARRERA

Según Alles (2009) define la planeación de carrera como “el diseño del esquema teórico sobre el cual sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella usualmente desde la posición inicial. Para ello se define requisitos mínimos para ir pasando de un nivel a otras instalaciones que conformarían los pasos a seguir por todos los participantes del programa”.

La carrera profesional se conoce como una secuencia de actividades y puestos de trabajo que lleva a cabo una persona durante su vida laboral; además, en una carrera laboral hay diversas categorías a las que se puede acceder con base en (a) Conocimiento; (b) Habilidades; (c) Experiencia; (d) Desempeño y (e) Méritos a lo largo de la vida profesional de una persona (De León, 2014).

El plan de carrera se puede definir como una transmisión de empleos previamente planeada y diseñada por una organización para que los empleados alcancen un desarrollo (Figuerola, 2014). Para diseñarlo, se deben establecer metas y los medios para cumplirlas. Es preciso mencionar que el éxito del plan de carrera depende del apoyo de los directivos y la disposición y actitud de los colaboradores de la organización (Agreda & González, 2016).

Además, según Bohlander y Snell (2008) es importante mencionar que los planes de carrera pueden elaborarse de acuerdo con las necesidades de la empresa y del empleado, ambas clases de objetivos no son excluyentes sino por el contrario son mutuamente complementarios. Sin embargo los programas de desarrollo en las empresas llevan a cabo con el objetivo principal de formar personas dentro de sus filas para luego, si la situación lo requiere, ofrecerles otra posición. A continuación un detalle de acuerdo con las necesidades de la empresa y a las necesidades del empleado:

1. De acuerdo con las necesidades de la empresa

Para muchas organizaciones a corto plazo en sus programas de desarrollo es hacer concordar las necesidades y metas en los individuos con las oportunidades actuales y futuras dentro de la organización. En otro orden de cosas, las instituciones buscan preparar a su personal para que desarrollen su potencial, lo cual les permitirá avanzar dentro de la institución; adquirir nuevas tareas y responsabilidades de acuerdo con su capacidad para desarrollarse en el puesto de trabajo actual y futuro. De igual modo uno de los objetivos básicos que las empresas pretenden con la puesta en marcha de un plan de carrera, es el desarrollo del recurso dentro de la



organización, incrementar el nivel de efectividad, mejorando la realización de sus trabajos. Como resultado de este esfuerzo, se inicia el desarrollo y se crea la oportunidad de estimar el potencial de futuro trabajo del individuo.

2. De acuerdo con las necesidades del empleado

Los objetivos de los colaboradores dependerán en gran medida en la etapa que éstos se encuentren puesto que la etapa ideal es cuando la persona ha alcanzado una mejor perspectiva de vida y madurez, por lo tanto le permite tener una mejor visión en el trabajo y desea alcanzar un puesto determinado, no solo por devengar un mejor salario sino alcanzar un mejor estatus dentro de la empresa.

Lo trascendental es que la persona tenga objetivos claros hasta dónde quiere llegar. Cuando el empleado no tenga claro hasta dónde quiere llegar, es importante brindarle al colaborador ayuda o asesoría para que pueda definir sus objetivos, contrario a esto existen muchos empleados que ellos mismo redactan sus planes de autodesarrollo profesional. Los trabajadores analizan sus fortalezas y debilidades en otras palabras elaboran un plan de carrera más amplio, con establecimiento de estrategias alternativas, así como la identificación de necesidades de aprendizaje de corto, mediano; largo plazo y sobre todo que puesto desean alcanzar en la organización.

OBJETIVOS DEL PLAN DE CARRERA

De acuerdo con Mondy y Noe (2005) se espera que los programas de planeación de carrera logren uno o más de los siguientes objetivos:

- a. Desarrollo eficaz del talento disponible, los colaboradores se comprometen más con su desarrollo que forma parte del plan de carrera y así entender mejor el propósito del desarrollo.
- b. Evitar la marcha de empleados de gran valía, sin sustitutos adecuadamente preparados.
- c. Reducir las contrataciones de personal experto, externo a la empresa, con grandes costes y compleja adaptación a la organización.
- d. Satisfacción de las necesidades específicas del desarrollo de los empleados, los empleados llegan a sentir la satisfacción al cubrir la necesidad de desarrollo personal por lo que genera una actitud positiva en el empleado además de sentirse contento y comprometido con la organización.
- e. Mejoramiento del desempeño, el empleo mismo es la influencia en el desarrollo de la carrera.
- f. Aumento de la lealtad y motivación de los empleados, lo que produce una disminución de la rotación.
- g. Un método para determinar las necesidades de capacitación de desarrollo.



CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE CARRERA

Según Matta (2014), Toda empresa que tenga contemplado diseñar un plan de carrera que ofrezca numerosas oportunidades a sus colaboradores para desarrollarse dentro de la organización deberá tomar en cuenta las siguientes características del plan:

- El plan de carrera debe contar con el respaldo y compromiso de la alta dirección.
- El plan debe ser ordenado, sistemático y lógico.
- Debe contar con un seguimiento constante.
- Debe basarse en la política de Recursos Humanos (formación, retribución, sistemas de desempeño).
- El plan debe basarse en la planeación estratégica de la organización, deben establecerse metas y objetivos del empleado, estrategia utilizada, la legislación laboral, es decir, el entorno económico social.

RUTAS DE CARRERA

Según Mondy y Noe (1997), “las rutas de carrera se constituyen en una línea por la cual el empleado avanza durante su vida laboral de manera ascendente, ya sea en el desarrollo de una labor determinada o en el traslado hacia otra actividad que genere de igual manera valor para la organización”. Para los autores, existen cuatro tipos de rutas de carrera: Tradicional, de red, de carrera lateral y dual; cualquiera de ellas puede posibilitar la movilización de los colaboradores en la organización.

- **Ruta Tradicional de carrera:** En esta ruta el empleado avanza verticalmente de forma ascendente en la organización hacia un puesto determinado; cada puesto requiere una preparación para alcanzar el puesto del siguiente nivel, de esta forma el empleado va escalando de un puesto al próximo para adquirir la suficiente preparación y experiencia. Una de las principales ventajas de esta ruta estriba en que es directa; la ruta es clara y el individuo ya conoce los puestos por los que tiene que pasar.
- **Ruta de carrera en Red:** La ruta en red consiste en una combinación de una secuencia vertical con oportunidades horizontales. En esta ruta de carrera se identifica la experiencia en alguno de los niveles y la necesidad de fortalecer experiencias antes de pasar al siguiente nivel, de esta manera se puede ser más realista en cuanto a las oportunidades para el desarrollo de un individuo en la empresa. Tiene como desventaja que es más complejo explicar a las personas sobre qué ruta debe seguir en alguna línea específica de trabajo.
- **Ruta lateral:** Si bien las rutas de carrera anteriores se visualizan en los niveles de abajo hacia arriba, los movimientos laterales en la organización pueden lograr que un individuo encuentre nuevos retos. Esta ruta de carrera lateral no genera aumento de sueldo o ascensos, pero los empleados pueden adquirir más valor dentro de la empresa.



- Ruta dual de carrera:** Esta ruta de carrera es diseñada para los cargos técnicos a los que no les interesan los puestos gerenciales por medio del proceso normal de ascensos en las empresas. Esta ruta les da la posibilidad de hacer aportes significativos a una empresa sin tener que convertirse necesariamente en gerentes. Esta ruta de carrera permite tener gerentes calificados que no tienen que ser expertos en conocimientos técnicos y de igual forma se conservan los técnicos competentes en los puestos (Mondy y Noe, 1997).

VENTAJAS DE LOS PLANES DE CARRERA

VENTAJAS INDIVIDUALES	VENTAJAS ORGANIZACIONALES
Posibilidades de ascenso, mejor salario y status	Garantiza la retención del capital intelectual
El empleado está obligado a ponerse metas realistas acordes con sus competencias y con las oportunidades que hay en la organización	Empleados capacitados y formados que ayudan a alcanzar las metas organizacionales
Cuando el empleado ve progreso en el plan de carrera experimenta sentimientos de logros y motivación	Personal motivado y comprometido con la organización
Las posibilidades de que los empleados sean tenidos en cuenta cuando haya una vacante son mayores	Disponibilidad de empleados con habilidades y competencias necesarias en el momento de un puesto vacante
El individuo se forma y se capacita para desarrollar un buen papel con el apoyo de la organización	Reducción de costos en procesos de selección
Aunque no siempre hay posibilidades de ascenso se puede seguir una ruta lateral en la que el individuo afronte nuevos retos	Cuando el empleado pase a un nuevo cargo ya tiene un proceso de adaptación en la empresa
El empleado tiene la posibilidad de hacer aportes valiosos y que la organización los tenga en cuenta para la toma de decisiones	Aumento en la productividad, porque al empleado estar satisfecho en su puesto es más eficiente
Hay más posibilidades de que el empleado conserve su puesto, ya que está generando valor agregado a la organización	Se estrechan vínculos entre el empleado y la organización
Los planes de carrera ayudan al empleado a identificar metas y buscar los medios para alcanzarlas	Menor rotación de personal
Permite que el empleado tenga varias alternativas de puestos en la organización dependiendo de la ruta de carrera que desee seguir	Se tiene claridad del personal clave con los conocimientos necesarios para asumir responsabilidades, sin crear un impacto negativo en el momento de ocupar el puesto

Fuente: Lopez (2014) con base en los datos de: Mondy, W y Noe, R. (1997), Rodríguez, J. (2007), Byars y Rue (1987)

Tabla 1: Ventajas de los Planes de Carrera



BENEFICIOS DEL PLAN DE CARRERA

Cuando una empresa entiende la importancia de elaborar e implementar un plan de carrera puede traer muchos beneficios para ambas partes a la organización en concreto y sus colaboradores. Según Ventura (2012) detalla los siguientes beneficios:

- Permite a la empresa desarrollar una fuerza laboral con grandes posibilidades de ascenso.
- Reduce la tasa de rotación de personal.
- Brinda a los colaboradores oportunidades de ascenso, preparación o especialización para desarrollar en puestos futuros, aumentará la satisfacción y motivación de estos.
- Contribuye en el progreso de los empleados en la organización además de elevar su auto concepto, favoreciendo con ello a mejorar la productividad y la calidad del trabajo.

DESARROLLO PROFESIONAL

Según Cummings y Worley (2007) “consiste en ayudar a los empleados a alcanzar sus objetivos profesionales”.

Si no existe desarrollo profesional en los colaboradores que sea promovido por la empresa materializado en los planes de carrera y sucesión, que definan cuál es la evolución adecuada de las capacidades, puede ocurrir las siguientes situaciones:

- Los colaboradores no conocerán cuáles son las competencias que necesita desarrollar o reforzar.
- Los puestos de trabajo serán cubiertos por personas que no tienen la capacidad necesaria.
- La empresa hará un gasto en formación y no una inversión que la beneficie.

ASCENSOS

Cuando se habla de ascenso se alude al movimiento de un individuo de un cargo de menor responsabilidad a uno de mayor y que se traduce en un aumento de categoría. El ascenso es la respuesta a la necesidad presentada por la empresa de promover a alguien y para llevarlo a cabo tiene presentes algunos factores como: el seguimiento al progreso del o los posibles candidatos; la observación de cómo se ha llevado a cabo el plan de carrera en ellos, para determinar si son aptos o no para el nuevo puesto; las competencias y la evaluación de desempeño, pues para un empleado es muy motivador que se le tengan en cuenta a la hora de una promoción, en tanto la empresa está reconociendo su esfuerzo y entrega por ella.



Reubicar a los trabajadores y ascenderlos genera un efecto incentivador en todos los colaboradores y esto se va a ver reflejado en la productividad (Rodríguez, 2007).

Es importante tener claro que el proceso de ascenso al interior de la organización se debe caracterizar por su objetividad y transparencia, por lo cual Rodríguez propone que, para lograrlo, se tengan en cuenta seis reglas que serán garantes de la imparcialidad que debe revestir el proceso:

1. Desde la selección, investigar por sus aptitudes quien de estos es el candidato para ascender, independiente del puesto que vaya a ocupar.
2. Realizar una calificación de méritos no solo sobre las cualidades que necesita para su trabajo actual, sino sobre las que se pueden aprovechar en los puestos que pueden ascender.
3. Estandarizar, lo más técnicamente que sea posible, las pruebas a que se sujetaran los candidatos a ascender, de tal forma que se pueda demostrar de manera indiscutible quienes son incompetentes.
4. En caso de que haya empleados igual de competentes se dará preferencia siempre al más antiguo.
5. Seleccionar para la prueba a los que tengan mejores calificaciones, pero dentro del grupo formados debido a la antigüedad, por ejemplo de uno a cinco años, de uno a treinta días, etc.
6. Ampliar los periodos de prueba para puestos muy técnicos a fin de poder contar con tiempo suficiente para la observación, y a la vez, poder rechazar de inmediato a un trabajador a prueba que resulte incompetente" (Rodríguez, 2007).



7. DESARROLLO DE ACTIVIDADES:

De acuerdo con los objetivos de la propuesta, se desarrollan las siguientes actividades que se encuentran agrupadas por fases para darle cumplimiento a estos como se muestra a continuación:

FASE I: Examinar los cargos existentes en la compañía y enlistar por cada cargo los requisitos mínimos que se necesitan para esté.

En esta primera etapa se realizó una investigación en la base de datos de la empresa, en la cual se encuentran 260 cargo actualmente vigentes, ya que esta se actualiza diariamente por el área de Gestión Humana.

Al ya tener identificado los cargo se prosigue a realizar una base en Excel con estos para luego añadir los requisitos mínimos correspondientes como:

- Educación
- Formación
- Experiencia en el Cargo
- Experiencia en el Sector
- Objetivo del cargo.

La definición de estos requerimientos se realizó por medio de la larga experiencia obtenida del departamento de Selección en sus procesos de reclutamiento y selección para dichos cargos.

FASE II: Identificar las diferentes áreas que se encuentran encuentren la compañía y agrupar los cargos que pertenecen a cada una de ellas.

Con base a como se encuentra organizada la Compañía a nivel Colombia se encontraron 24 áreas las cuales son:

- | | | |
|--------------------------|-------------------------------------|------------------|
| ★ Alta Gerencia | ★ Estadística | ★ Seguridad |
| ★ Administración Central | ★ SIG | ★ Ventas |
| ★ Almacén | ★ DGA | ★ Gestión Humana |
| ★ Calidad | ★ Ornatos | ★ Ingeniería |
| ★ Compras | ★ Financiera | ★ Procesos |
| ★ Compra de Flor | ★ Comercio Exterior o internacional | ★ Producción |
| ★ Contabilidad | ★ Postcosecha | ★ Tecnología |
| ★ Despacho | ★ Investigación y Desarrollo | ★ Arándanos |



Para cada una de estas áreas los cargos quedaron ubicados como se muestra a continuación.

ALTA GERENCIA	TOTAL PER
GERENTE GENERAL	1
GERENTE GENERAL DE OPERACION	1

Tabla 2: Cargos del área de Alta Gerencia
Fuente: Diseño Propio del Autor

COMPRA DE FLOR	TOTAL PER
DIRECTOR (A) COMPRA DE FLOR	1
ASISTENTE COMPRA DE FLOR	5

Tabla 3: Cargos del área de Compra de Flor
Fuente: Diseño Propio del Autor

ALMACEN	TOTAL PER
JEFE DE ALMACEN	1
ALMACENISTA	34
AUXILIAR DE ALMACEN	14
PASANTE SENA	107

Tabla 4: Cargos del área de Almacén
Fuente: Diseño Propio del Autor

DESPACHOS	TOTAL PER
JEFE DE DESPACHOS	1
COORDINADOR DE DESPACHOS	3
EJECUTIVO (A) DE DESPACHOS	1
ASISTENTE DE DESPACHOS	1

Tabla 5: Cargos del área de Despacho
Fuente: Diseño Propio del Autor

ESTADÍSTICA	TOTAL PER
JEFE DE ESTADISTICA	1
SUPERVISOR DE ESTADISTICA	2
ASISTENTE DE ESTADISTICA	3

Tabla 6: Cargos del área de Estadística
Fuente: Diseño Propio del Autor

ORNATOS	TOTAL PER
SUPERVISOR DE ORNATOS	3
ASISTENTE DE ORNATOS	1
OPERARIO DE ORNATOS	41

Tabla 7: Cargos del área de Ornatos
Fuente: Diseño Propio del Autor

COMERCIO EXTERIOR O INTERNACIONAL	TOTAL PER
JEFE DE COMERCIO INTERNACIONAL	1
COORDINADOR DE COMERCIO EXTERIOR	1
ASISTENTE DE COMERCIO INTERNACIONAL	5
PASANTE SENA	107

Tabla 8: Cargos del área de Comercio Exterior o Internacional
Fuente: Diseño Propio del Autor

VENTAS	TOTAL PER
GERENTE DE VENTAS	1
DIRECTOR DE VENTAS	1
REPRESENTANTE DE VENTAS	1
ASISTENTE DE MERCADEO MAYORISTAS	1

Tabla 9: Cargos del área de Ventas
Fuente: Diseño Propio del Autor

CALIDAD	TOTAL PER
DIRECTOR (A) DE CALIDAD	1
JEFE DE CALIDAD	4
SUPERVISOR DE CALIDAD	1
ASISTENTE DE CALIDAD	4
OPERARIO DE CALIDAD	74

Tabla 10: Cargos del área de Calidad
Fuente: Diseño Propio del Autor

DGA	TOTAL PER
JEFE DE GESTION AMBIENTAL	1
EJECUTIVO (A) DE SANEAMIENTO BASICO	4
PASANTE UNIVERSITARIO	28
ASISTENTE DE SANEAMIENTO BASICO	2
PASANTE SENA	107

Tabla 11: Cargos del área de DGA
Fuente: Diseño Propio del Autor



COMPRAS	TOTAL PER
DIRECTOR (A) DE ADQUISICIONES INT	1
JEFE COMPRAS Y SUMINISTROS	1
NEGOCIADOR ESTRATEGICO	3
ANALISTA DE PROVEEDORES	1
EJECUTIVO DE COMPRAS	6
PASANTE UNIVERSITARIO	107

Tabla 12: Cargos del área de Compras
Fuente: Diseño Propio del Autor

SIG	TOTAL PER
JEFE DE SISTEMAS INTEGRALES DE GESTION Y PROCESOS	1
COORDINADOR DE SISTEMAS DE GESTION	1
EJECUTIVO (A) DE SIG	6
PASANTE UNIVERSITARIO	28
ASISTENTE DE ORGANIZACION Y METODOS	1
PASANTE SENA	107

Tabla 13: Cargos del área de SIG
Fuente: Diseño Propio del Autor

ADMINISTRACIÓN GENERAL	TOTAL PER
GERENTE ADMINISTRATIVO INT	1
SUBGERENTE OPERATIVO	1
DIRECTOR (A) ADMINISTRATIVO	1
JEFE ADMINISTRATIVO	3
ASISTENTE GERENCIA GENERAL	1
ASISTENTE DE DIRECCION ADMINISTRATIVA	2
RECEPCIONISTA	1
PASANTE SENA	107

Tabla 14: Cargos del área de Administración General
Fuente: Diseño Propio del Autor



CONTABILIDAD	TOTAL PER
DIRECTOR (A) DE CONTABILIDAD	1
CONTADOR ASISTENTE	3
EJECUTIVO (A) DE CONTABILIDAD	1
ASISTENTE DE AUDITORIA	3
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	13
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	5
AUXILIAR DE ARCHIVO	2
PASANTE SENA	107

Tabla 15: Cargos del área de Contabilidad
Fuente: Diseño Propio del Autor

SEGURIDAD	TOTAL PER
DIRECTOR (A) DE SEGURIDAD	1
JEFE DE OPERACIONES	1
COORDINADOR DE SEGURIDAD	2
SUPERVISOR DE SEGURIDAD	11
ESCOLTA	6
PORTERO	7
OPERARIO DE SEGURIDAD	204

Tabla 16: Cargos del área de Seguridad
Fuente: Diseño Propio del Autor

FINANCIERO	TOTAL PER
GERENTE FINANCIERO	1
JEFE DE PRESUPUESTO Y CONTROL	1
JEFE DE TESORERIA	1
JEFE DE NOMINA	1
ANALISTA DE CONTRALORIA	1
ANALISTA DE PLANEACION FINANCERA	1
ANALISTA DE COSTOS Y PRESUPUESTO	1
ASISTENTE DE TESORERIA	2
ASISTENTE DE NOMINA	8
ASISTENTE DE PRESUPUESTO	8

Tabla 17: Cargos del área Financiero
Fuente: Diseño Propio del Autor



PROCESOS	TOTAL PER
DIRECTOR (A) DE PROCESOS INT	1
INGENIERO DE PROCESOS	4
FACILITADOR	18
JEFE DE PROCESOS POSCOSECHA	1
EJECUTIVO (A) DE PROCESOS	12
EJECUTIVO (A) DE PROCESOS DE POSCOSECHA	5
PASANTE UNIVERSITARIO	28
ASISTENTE PROCESOS TECNICOS	7
PASANTE SENA	107
SUPERVISOR DE MAQUINA PLANA	1
AUXILIAR DE PROCESOS	2
OPERARIO MAQUINA PLANA	20

Tabla 18: Cargos del área de Procesos

Fuente: Diseño Propio del Autor

TECNOLOGIA	TOTAL PER
GERENTE IT	1
SUBDIRECTOR SOPORTE DE APLICACIONES	1
SUBDIRECTOR DE PROYECTOS IT	1
SUBDIRECTOR DE INFRAESTRUCTURA	1
JEFE DE PROCESOS TECNOLOGIA	1
COORDINADOR MESA DE SERVICIO	1
INGENIERO ANALISTA PROGRAMADOR	1
INGENIERO DE OPERACIONES TECNOLOGICAS	1
INGENIERO SOPORTE TECNOLÓGICO	2
ANALISTA DE CALIDAD DE SOFTWARE	2
ASISTENTE DE GERENCIA DE TECNOLOGIA E INFORMACIÓN	1
ASISTENTE DE TECNOLOGIA	9
PASANTE SENA	107

Tabla 19: Cargos del área de Tecnología

Fuente: Diseño Propio del Autor



INVESTIGACIÓN Y DLLO	TOTAL PER
DIRECTOR (A) INVESTIGACION Y DESARROLLO	1
JEFE DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	1
JEFE DE MICROBIOLOGIA	1
JEFE LABORATORIO PRUEBAS EFICACIA	2
EJECUTIVO PCR	1
EJECUTIVO (A) PROYECTOS ESPECIALES LABORATORIO	6
EJECUTIVO (A) DE ENTOMOLOGIA	1
PASANTE UNIVERSITARIO	28
SUPERVISOR DE MICROBIOLOGIA	1
SUPERVISOR PRUEBAS DE EFICACIA	1
ASISTENTE DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	1
ASISTENTE LABORATORIO PRUEBAS EFICACIA	2
PASANTE SENA	107
OPERARIO DE LABORATORIO	29

Tabla 20: Cargos del área de Investigación y Desarrollo

Fuente: Diseño Propio del Autor

POSTCOSECHA	TOTAL PER
GERENTE DE LOGISTICA	1
DIRECTOR (A) DE POSTCOSECHA	2
DIRECTOR (A) DE LOGISTICA	2
DIRECTOR (A) DE EMPAQUES Y EMBALAJES	1
DIRECTOR (A) PROCESOS POSCOSECHA INT	1
JEFE DE ZONA POSCOSECHA	3
JEFE DE LOGISTICA MATERIAL	1
JEFE DE INVENTARIOS POSCOSECHA	1
JEFE DE POSCOSECHA	24
JEFE DE INDICADORES INTEGRALES DE POSCOSECHA	1
COORDINADOR (A) DE MATERIAL SECO	1
EJECUTIVO (A) POSCOSECHA	13
PASANTE UNIVERSITARIO	28
SUPERVISOR DE POSCOSECHA	81
ALMACENISTA DE FLOR	9
ASISTENTE DE MERCADEO	21
ASISTENTE DE LOGISTICA	21
ASISTENTE DE POSTCOSECHA	16
AUXILIAR DE POSTCOSECHA	15
OPERARIO DE POSCOSECHA Y/O OFICIOS VARIOS	6541
OPERARIO LOGISTICA	138
MONTACARGUISTA	8

Tabla 21: Cargos del área de Postcosecha

Fuente: Diseño Propio del Autor



GESTION HUMANA	
GERENTE DE GESTION HUMANA	1
DIRECTOR (A) DE SELECCION Y FORMACION	1
COORDINADOR DE SELECCION	1
PSICOLOGO (A) DE SELECCION	2
PASANTE UNIVERSITARIO	28
DIRECTOR (A) DE GESTION HUMANA	2
JEFE DE GESTION HUMANA	22
COORDINADOR DE GESTION HUMANA	1
EJECUTIVO (A) DE GESTION HUMANA	16
ASISTENTE DE GESTION HUMANA	50
AUXILIAR DE GESTION HUMANA	22
PASANTE SENA	107
JEFE DE FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO	1
EJECUTIVO (A) FORMACION	1
INSTRUCTOR DE FORMACION	12
PASANTE SENA	107
DIRECTOR (A) DE BIENESTAR Y DESARROLLO	1
EJECUTIVO (A) DE BIENESTAR Y DESARROLLO	1
ASISTENTE DE BIENESTAR Y DESARROLLO	2
PASANTE SENA	107
JEFE DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	1
FISIOTERAPEUTA	1
INGENIERO (A) QUIMICO	1
COORDINADOR DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	1
EJECUTIVO (A) DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	20
PASANTE UNIVERSITARIO	28
ASISTENTE DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	14
ENFERMERO (A)	2
PASANTE SENA	107

Tabla 22: Cargos del área de Gestión Humana

Fuente: Diseño Propio del Autor



ARANDANOS	TOTAL PER
GERENTE DIVISION DE ALIMENTOS	1
GERENTE DE OPERACIONES	2
REPRESNETANTE DE VENTAS	1
JEFE ADMINISTRATIVO	1
JEFE DE ÁREA	2
JEFE MIPE	1
JEFE DE POSTCOSECHA	1
EJECUTIVO SST	1
EJECUTIVO DE PROCESOS	2
EJECUTIVO DE MANTENIMIENTO	1
SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	3
SUPERVISOR DE POSTCOSECHA	2
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	2
ASISTENTE DE GESTIÓN HUMANA	2
ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	1
ASISTENTE DE SST	2
ASISTENTE DE CALIDAD	1
ASISITENTE DE PROCESOS TÉCNICOS	1
AUXILIAR DE ALMACEN	2
ORNAMENTADOR	1
MAESTRO DE CONSTRUCCIÓN	1
MANTENIMIENTO- MECANICO	1
OPERARIO DE CULTIVOS Y / OFICIOS VARIOS	407
OPERARIO DE MANTENIMIENTO	41
OPERARIO DE POSTCOSECHA Y / OFICIOS VARIOS	46

Tabla 23: Cargos del área de Arándanos
Fuente: Diseño Propio del Autor



INGENIERIA	TOTAL PER
GERENTE DE INGENIERIA	1
SUBDIRECTOR DE INGENIERIA	2
JEFE DE SUSTRATOS COMPOST Y SUELOS	2
JEFE DE RECURSOS HIDRICOS E HIDRAULICOS	1
JEFE DE PLANTAS Y TRATAMIENTOS DE AGUA	1
INGENIERO DE SOPORTE DE INFRAESTRUCTURA	2
INGENIERO SOPORTE INGENIERIA	5
INGENIERO DE SOPORTE ELECTROMECHANICO	1
COORDINADOR ADMINISTRATIVO DE INGENIERIA	1
COORDINADOR DE MANTENIMIENTO (OBRAS CIVILES)	1
COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	4
COORDINADOR (A) DE OPERACIONES SUSTRATOS Y COMPOST	1
EJECUTIVO (A) DE MANTENIMIENTO	2
EJECUTIVO (A) INGENIERIA DE PRODUCCIÓN	1
EJECUTIVO (A) DE INGENIERA	4
PASANTE UNIVERSITARIO	28
TÉCNICO INGENIERÍA	3
ANALISTA DE INGENIERIA	1
ASISTENTE DE LOGISTICA Y TRANSPORTE	1
ASISTENTE DE INGENIERIA	3
ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	3
PASANTE SENA	107
SUPERVISOR DE LOGISTICA Y TRANSPORTE	3
SUPERVISOR MANTENIMIENTO	21
MAESTRO DE CONSTRUCCION	6
ELECTRICISTA	18
MANTENIMIENTO - MECANICO	16
CONDUCTOR	55
AYUDANTE AEROPUERTO	30
AYUDANTE DE CONSTRUCCION	3
OPERARIO DE ORNAMENTACION	30
OPERARIO DE TRABAJO EN ALTURAS	19
OPERARIO ELECTRICISTA WA	2
OPERARIO MANTENIMIENTO	225
OPERARIO RESERVORIO-POZO RECIRCULANTE	1
OPERARIO OBRAS CIVILES WA	2

Tabla 24: Cargos del área de Ingeniería

Fuente: Diseño Propio del Autor



PRODUCCIÓN	TOTAL PER
GERENTE DE COSTOS DE PRODUCCION	1
GERENTE DE PRODUCCION	1
GERENTE TECNICO	1
GERENTE TECNICO DE DIVERSIFICADOS	1
GERENTE DE FINCA	8
DIRECTOR (A) DE PLANEACIÓN DE PRODUCCIÓN	1
DIRECTOR (A) DE PRODUCCION	1
DIRECTOR (A) SANIDAD VEGETAL	1
DIRECTOR (A) MIRFE	1
JEFE DE PLANEACIÓN Y ESTADISTICA	1
JEFE DE MIPE	29
JEFE DE MIRFE	7
JEFE DE AREA	18
JEFE DE FINCA	31
JEFE SANIDAD VEGETAL	3
JEFE PIV Y PINC	1
JEFE DE PROPAGACION DE PLANTA	1
COORDINADOR DE PROPAGACION	1
EJECUTIVO (A) DE MIRFE	5
EJECUTIVO (A) DE PRODUCCION	1
EJECUTIVO (A) DE PLANEACIÓN Y ESTADISTICA	3
EJECUTIVO (A) PRODUCCION DE BIOCONTROLADORES	1
PASANTE UNIVERSITARIO	28
SUPERVISOR DE PRODUCCION	215
SUPERVISOR DE PROPAGACION	6
SUPERVISOR MIPE	12
SUPERVISOR MIRFE	16
SUPERVISOR PRODUCCIÓN BIOCONTROLADORES	1
PROGRAMADOR DE LABORES	1
PROGRAMADOR PROPAGACION POMPON	1
ASISTENTE GERENCIA TECNICA	1
ASISTENTE DE PRODUCCIÓN BIOCONTROLADORES	1
ASISTENTE DE PLANEACION Y ESTADISTICA	6
ASISTENTE DE MIPE	3
ASISTENTE DE MIRFE	2
ASISTENTE DE PRODUCCION	47
PASANTE SENA	107
DOSIFICADORES QUIMICOS	1
AUXILIAR PRODUCCION	7
AUXILIAR DE PLANEACIÓN Y ESTADISTICA	1
OPERARIO DE CULTIVO Y/ OFICIOS VARIOS	6658
OPERARIO TRABAJO EN SUELOS	48
OPERARIO DE PROPAGACION Y/ OFICIOS VARIOS	95
OPERARIO FUMIGACION	439
OPERARIO PRODUCCIÓN BIOCONTROLADORES	16

Tabla 25: Cargos del área de Producción

Fuente: Diseño Propio del Autor



FASE III: Realizar la estructura de forma ascendente de cada área y ubicar los requisitos anteriormente enlistados en cada cargo.

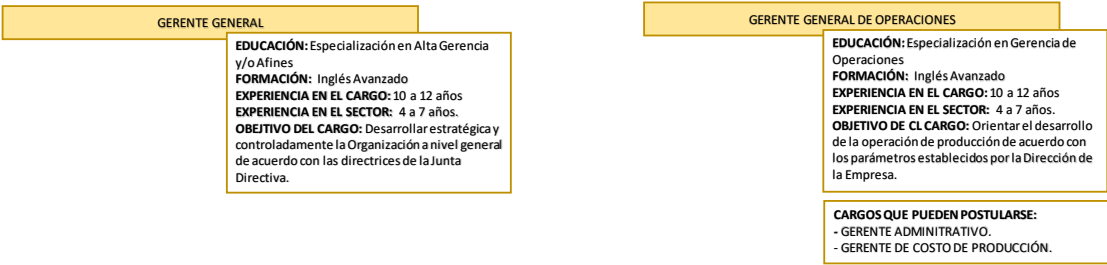
Ya teniendo toda la información organizada y clasificada, realizamos las estructuras de cada área con los distintos cargos y los requisitos mínimos para ellos.

Esta estructura se realiza en tipo escalera y de manera ascendente colocando en el primer escalón de abajo hacia arriba el cargo de menos rango y así sucesivamente hasta llegar al cargo más alto.

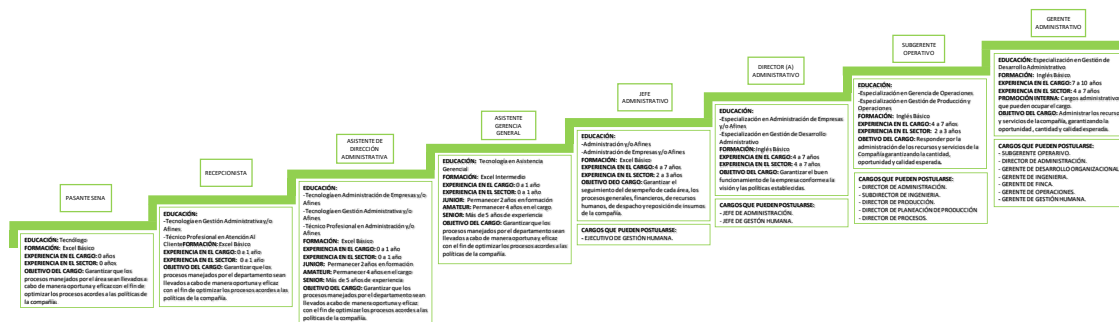
Para realizar este esquema se tuvo en cuenta el nivel organizacional de la empresa:

- ♣ Gerencial
- ♣ Directivo
- ♣ Jefatura
- ♣ Administrativa
- ♣ Asistencial
- ♣ Operativo

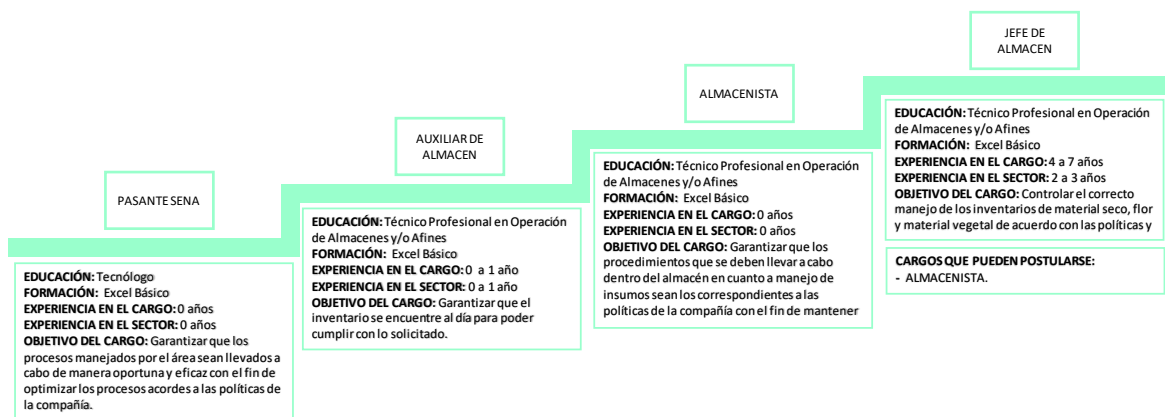
Y así poder ubicar cada cargo en el escalón correspondiente como se muestra a continuación con las estructuras de las áreas.



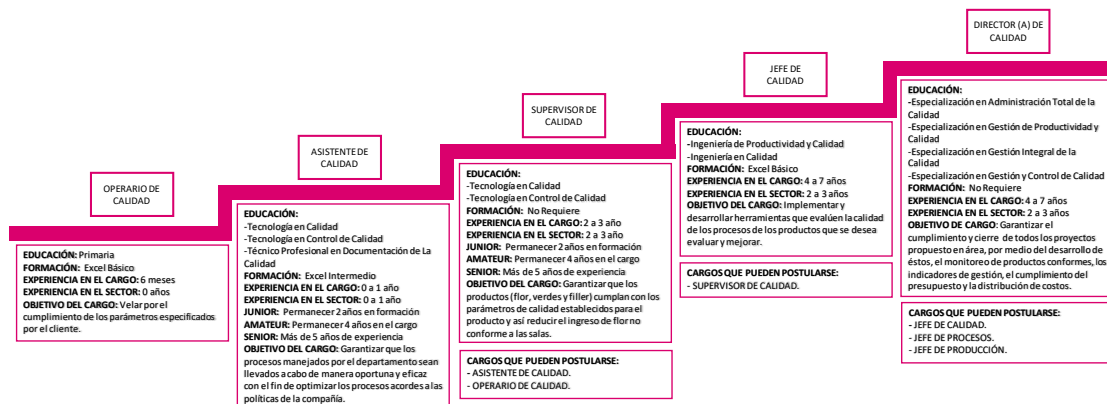
Estructura 1: Área de Alta Gerencia
 Fuente: Diseño Propio del Autor



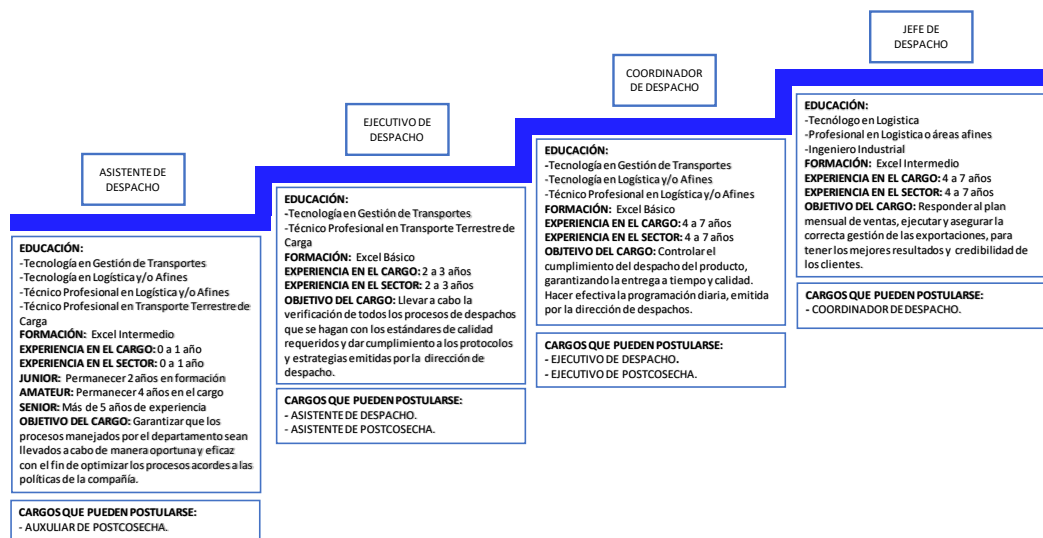
Estructura 2: Área de Administración General
 Fuente: Diseño Propio del Autor



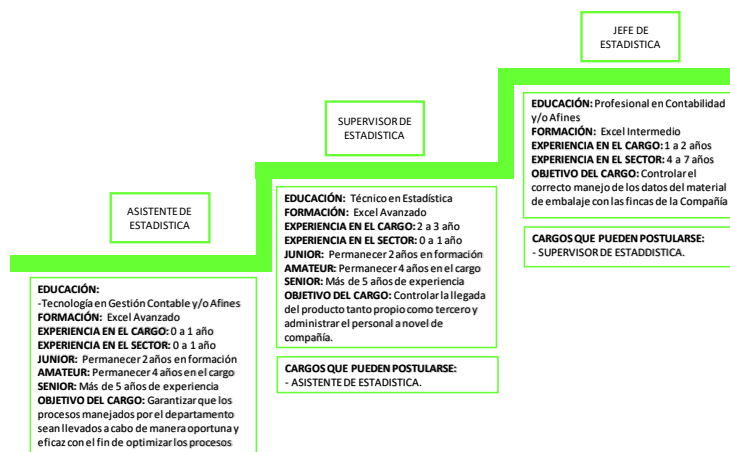
Estructura 3: Almacén
 Fuente: Diseño Propio del Autor



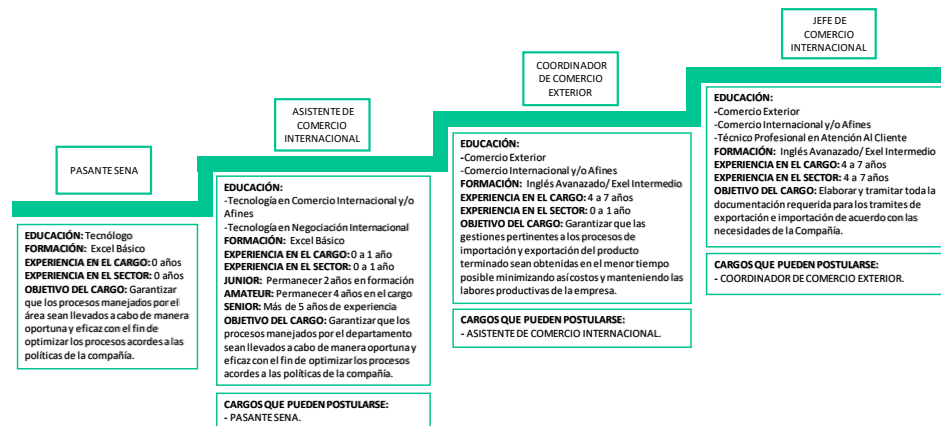
Estructura 4: Área de Calidad
 Fuente: Diseño Propio del Autor



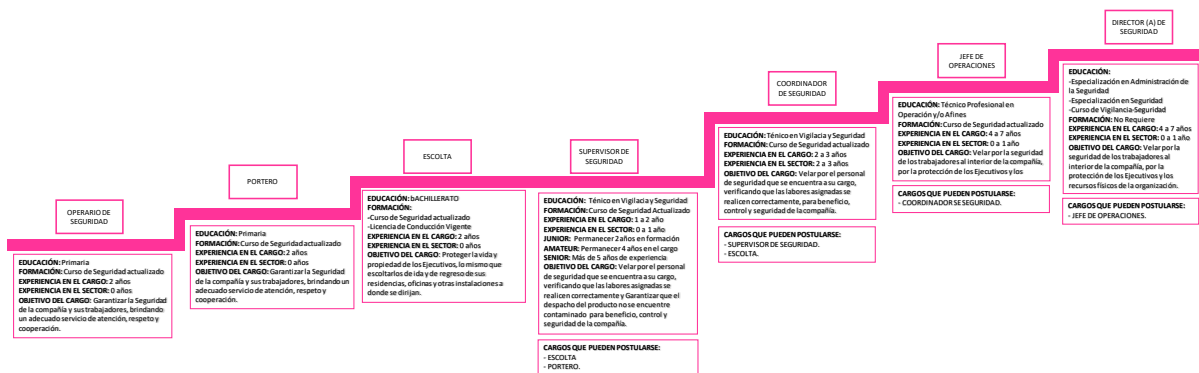
Estructura 8: Área de Despacho
Fuente: Diseño Propio del Autor



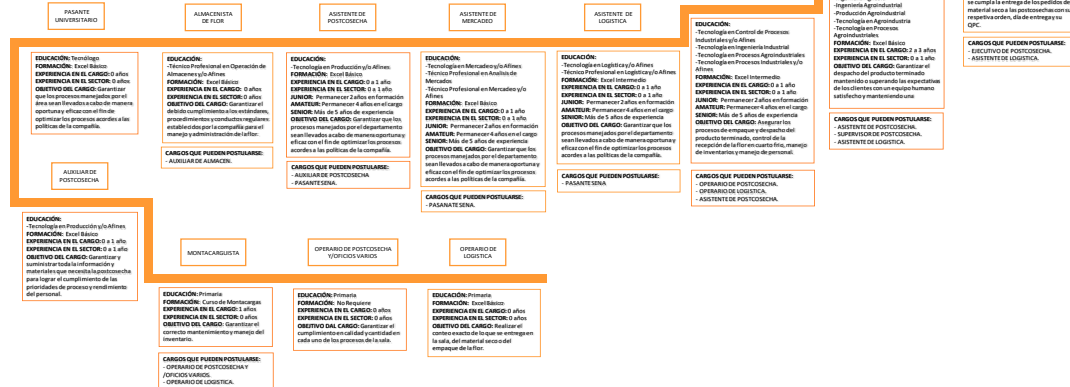
Estructura 9: Área de Estadística
Fuente: Diseño Propio del Autor



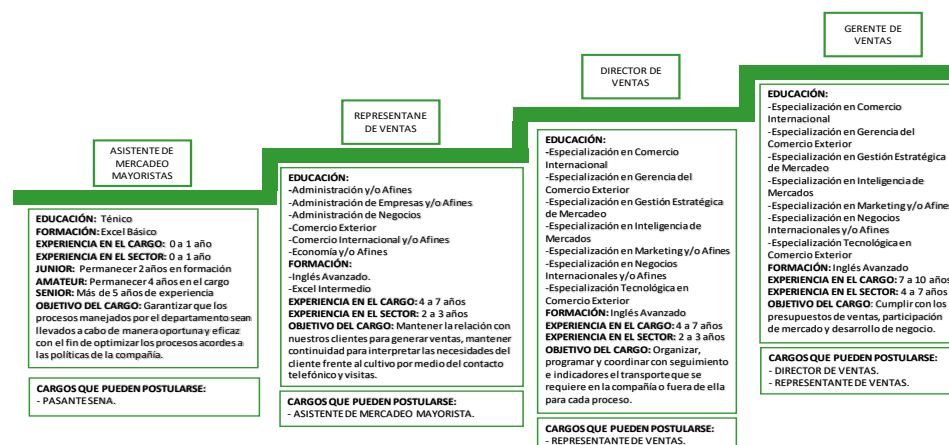
Estructura 13: Área de Comercio Exterior o Internacional
Fuente: Diseño Propio del Autor



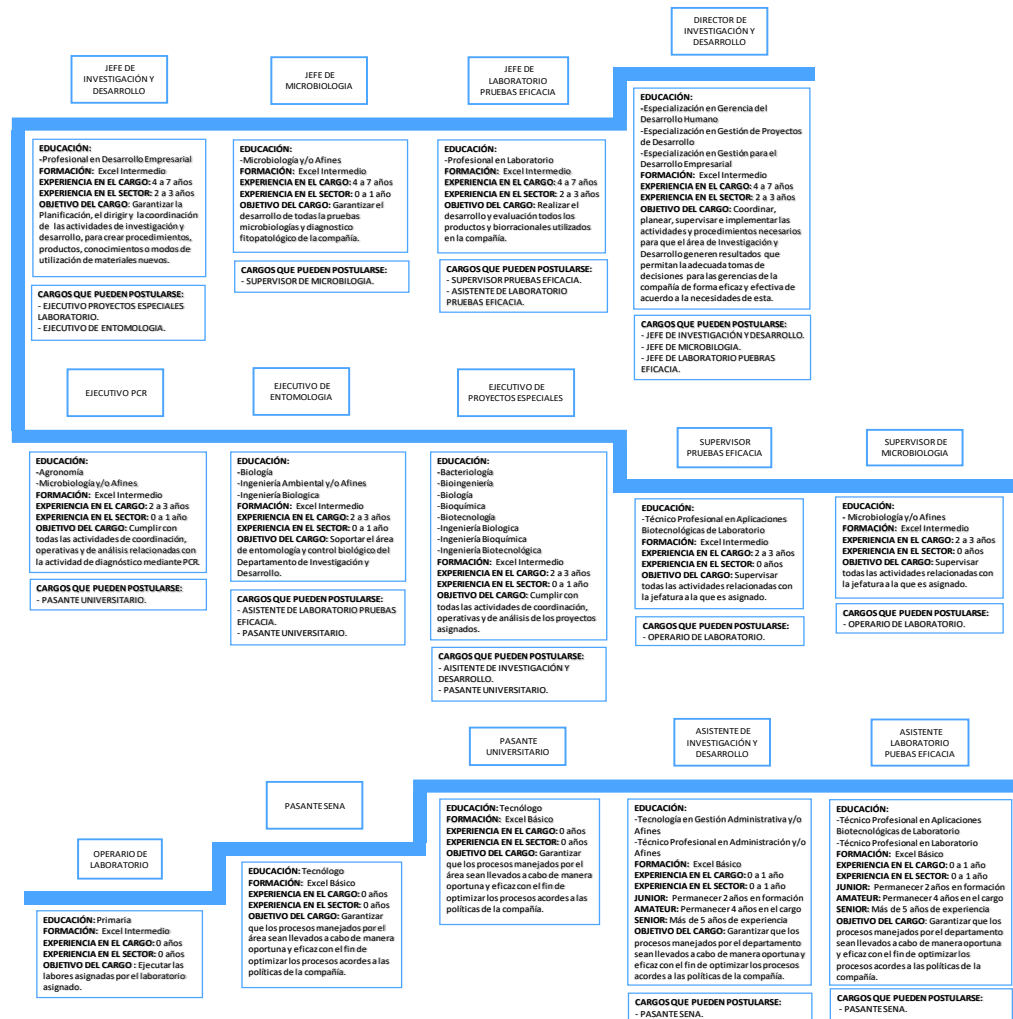
Estructura 14: Área de Seguridad
Fuente: Diseño Propio del Autor



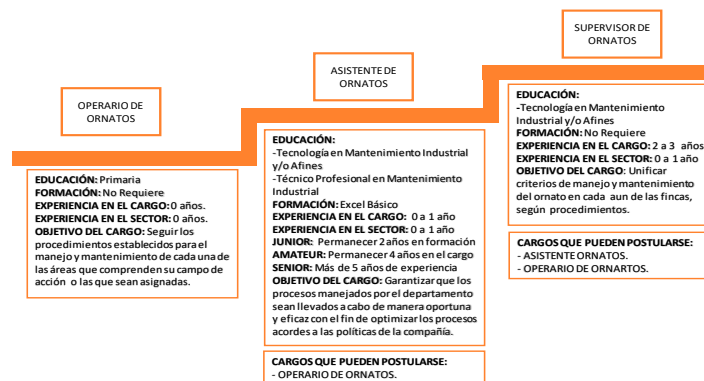
Estructura 15: Área de Postcosecha
Fuente: Diseño Propio del Autor



Estructura 16: Área de Ventas
Fuente: Diseño Propio del Autor



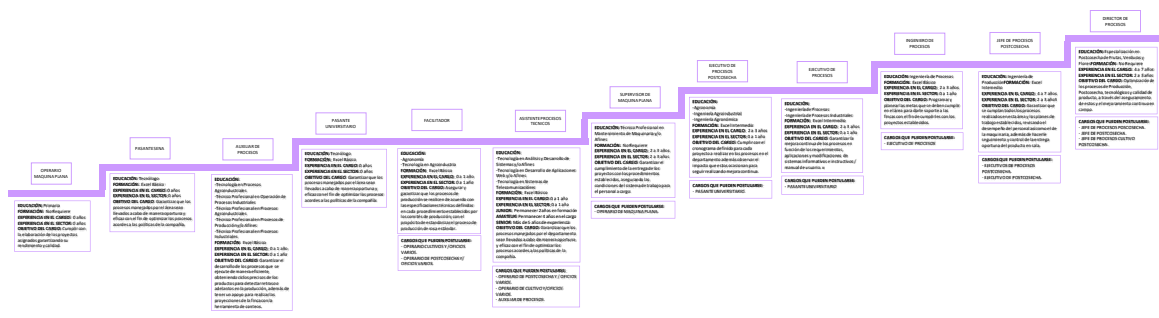
Estructura 17: Área de Investigación y Desarrollo
Fuente: Diseño Propio del Autor



Estructura 18: Área de Ornatos
Fuente: Diseño Propio del Autor



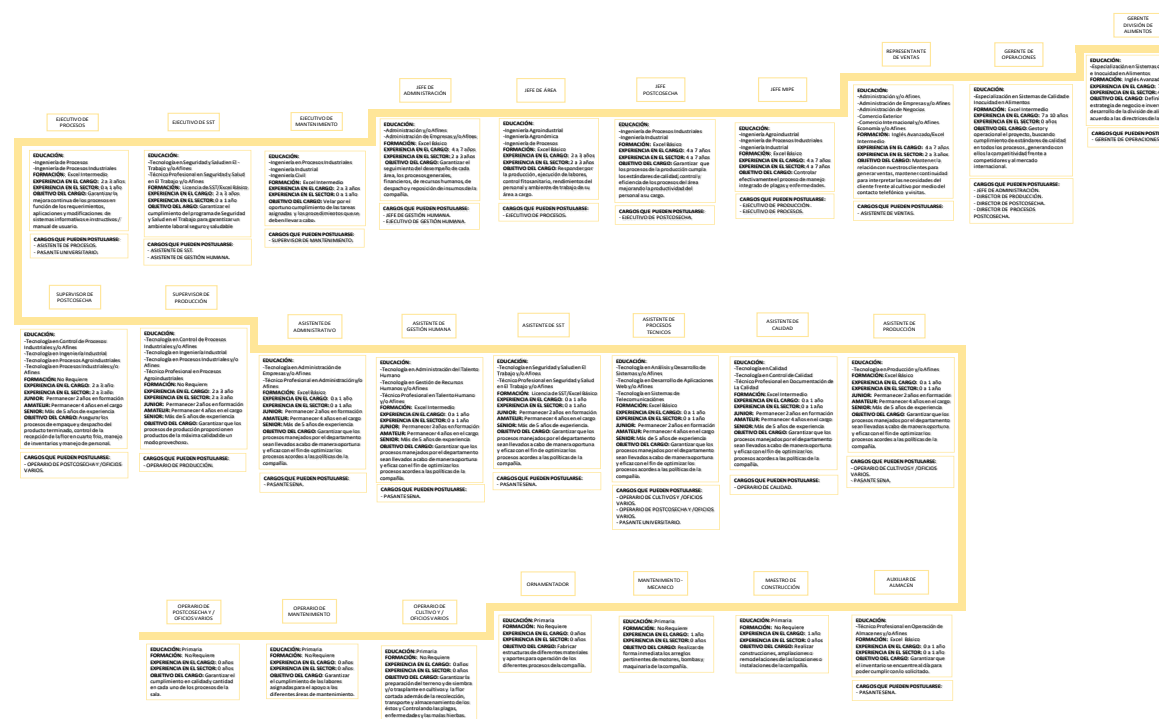




Estructura 21: Área de Procesos
Fuente: Diseño Propio del Autor

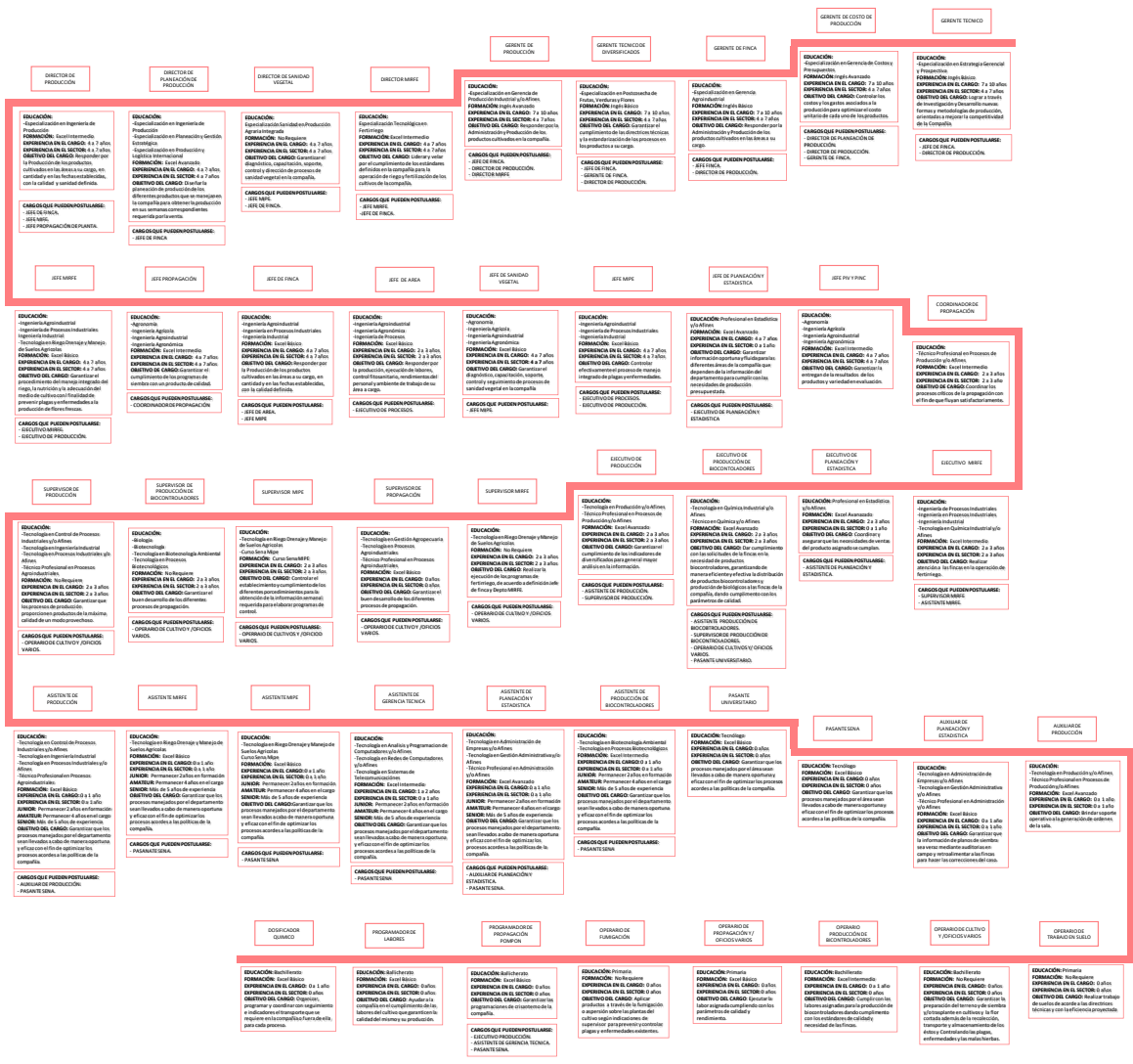


Estructura 22: Área de Tecnología
Fuente: Diseño Propio del Autor



Estructura 23: Área de Arándanos
Fuente: Diseño Propio del Autor





Estructura 24: Área de Producción
Fuente: Diseño Propio del Autor

FASE IV: Identificar y ubicar los posibles cargos a postularse de otras áreas.

Para realizar esta última fase de la propuesta, se recolectó información en una hoja del Excel en el mismo documento donde se encuentran las estructuras de las áreas, esto se realizó por medio de la larga experiencia obtenida del departamento de Selección en sus procesos de reclutamiento y selección para dichos cargos.

Para posteriormente colocarlo debajo de los requerimientos mínimos como se muestra en las estructuras de la fase III.



8. CRONOGRAMA:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		
EMPRESA	THE ELITE FLOWER S.A.S CI	
ÁREA DE PRÁCTICAS	DEPARTAMENTO DE SELECCIÓN	
OBJETIVO GENERAL	Crear el Plan de Carrera Empresarial para los empleados de la compañía THE ELITE FLOWER S.A.S. C.I.	

OBJETIVO ESPECIFICO # 1	FASES	ACTIVIDADES
Hacer una revisión sobre los perfiles de cargos actuales de la compañía con el fin de identificar tales cargos, requisitos y oportunidades de ascenso y crecimiento dentro del mismo.	FASE I	Examinar los cargos existentes en la compañía y enlistar por cada cargo los requisitos mínimos que se necesitan para esté.
OBJETIVO ESPECIFICO # 2	ACTIVIDADES	
Determinar las áreas de la compañía para así agrupar los cargos de manera jerárquica en cada una de estas, con el fin de estructurar los requisitos y oportunidades de ascenso y crecimiento dentro de la compañía.	FASE II	Identificar las diferentes áreas que se encuentra en la compañía y agrupar los cargos que pertenecen cada una de esas áreas.
OBJETIVO ESPECIFICO # 3	ACTIVIDADES	
Documentar la estructura del Plan de Carrera teniendo en cuenta todos los hallazgos encontrados en la redivisión inicial con el propósito de segmentarlo dentro del proceso de la compañía.	FASE III	Realizar la estructura de forma ascendente de cada área y ubicar los requesitos anteriormente enlistados en cada cargo.
	FASE IV	Identeificar y ubicar los posibles cargos a postularse de otras áreas.

SEMANAS															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
											</				

Tabla 26: Cronograma



9. CONCLUSIONES.

Del presente trabajo podemos concluir que para el departamento de Selección y Desarrollo y demás áreas es muy importante abarcar el tema de planes de carrera ya que permite fomentar y orientar al empleado a identificar sus competencias y habilidades con el fin de motivarlos a emprender sus rutas de carrera en las que puedan lograr un desarrollo tanto laboral como personal.

De esta manera el trabajador tendrá más claridad sobre su crecimiento dentro de la empresa y se evitará la deserción del personal muy valioso que a futuro podrá ser muy clave para la organización.

La puesta en marcha de estos esquemas genera un impacto positivo tanto para la organización como para el empleado, ya que además de ser una grandiosa fuente de motivación, garantiza que la compañía cuente con personal capacitado y eficiente en el cargo indicado o cuando haya una vacante.



10. BIBLIOGRAFÍA

- Agreda, M., & González, J. (2016). Universidad José Matías Delgado. Obtenido de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAD0000661/PP.pdf>
- Alles, M. (2009). Codesarrollo una nueva forma de aprendizaje. Buenos Aires Argentina: Granica. (p. 206)
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). Administración de recursos humanos (14ª edición) México: Cengage learning.
- Cummings, T. y Worley, C. (2007). Desarrollo organizacional y cambio. (8ª edición). México: Thomson. (p.397)
- De León, L. (2014). Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/De-Leon-Luz.pdf>
- De Matta, I. M. D. L. (2014) " propuesta para la elaboración de un plan de carrera para el área operativa en un ingenio azucarero de la costa sur.
- Elite Flower. (s.f). *La Flor de Élite*. Elite flower. <http://www.eliteflower.com/>
- Figueroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana1. *Económicas CUG*, 35(1), 61-77.
- López, M. A. R. (2014). Los planes de Carrera Como Estrategias para lograr "Inplacement" en la organización. *Lupa Empresarial*.
- Mondy, W y Noé, R (1997). Administración de recursos Humanos. México: Prentice–Hall Hispanoamérica (p. 130).
- Mondy, R. y Noe, M. (2005). Administración de recursos humanos. (9ª edición). México: Pearson prentice hall. (p. 242)
- Rodríguez, J. (2007) Administración Moderna de Personal. México: Thomson (p. 397).
- Ventura, B. (2012). Operaciones administrativas de recursos humanos. España: Paraninfo.