

**Factores que Favorecen la Construcción del Plan Carrera y Potencializan las
Competencias Blandas y Técnicas de los Trabajadores del Área Administrativa de una
Empresa de Transporte**

Erika Katerin Segura, Libardo Enrique Pérez, María Virginia García, Nayibe Morales Castro,
Sandra Liliana Oviedo, Yuliet Lorena Vinasco y Zayra Michel Moreno

Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones, Universidad Piloto de Colombia

Investigación Intervención III

Álvaro Giovanni González Herrera

23 de marzo 2022

**Factores que Favorecen la Construcción del Plan Carrera y Potencializan las
Competencias Blandas y Técnicas de los Trabajadores del Área Administrativa de una
Empresa de Transporte**

Trabajo de Grado para optar al Título de Especialistas en Gestión Humana de las Organizaciones

Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones, Universidad Piloto de Colombia

Investigación Intervención III

Álvaro Giovanni González Herrera

23 de marzo 2022

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto de investigación, principalmente a Dios por concedernos la vida y permitirnos compartir este espacio de estudio y conocimiento tan importante para nuestra formación profesional, a nuestros padres y familiares por su apoyo constante, su cariño y su amor incondicional.

Agradecimientos

Deseamos expresar nuestro más sincero agradecimiento, al director de la especialización y a todos los docentes, que nos animaron, acompañaron y guiaron durante el trayecto de nuestra formación académica e instruyeron con sus conocimientos y experiencias, así mismo a nuestros compañeros con los cuales compartimos diferentes vivencias profesionales.

Gracias a nuestros familiares por ser incondicionales y siempre estar presentes cuando los necesitamos, por su paciencia, apoyo y por ser parte fundamental de nuestra formación personal y educativa. Gracias a todas aquellas personas que nos motivaron a seguir adelante a pesar de los obstáculos que se presentaron en el camino, por siempre ser voz de aliento y fuerza para el cumplimiento de nuestros propósitos, al equipo de trabajo por ser tan paciente y por la sinergia con la que logramos la realización de actividades que contribuyeron al logro del objetivo. Finalmente, gracias al profesor Álvaro González por su acompañamiento, paciencia y dedicación a lo largo del proceso con sus conocimientos y calidad humana.

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Rectora

ÁNGELA GABRIELA BERNAL MEDINA

Vicerrector Académico

ÓSCAR MAURICIO CIFUENTES

Decana Facultad de Ciencias Humanas

ALBA LUCÍA MORENO VELA

Director del Programa

JUAN ALEJANDRO BARRETO TEJADA

Asesor de Investigación

ÁLVARO GIOVANNI GONZÁLEZ HERRERA

Asesor Metodológico

ÁLVARO GIOVANNI GONZÁLEZ HERRERA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTAS EN GESTIÓN
HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

NOTA DE ACEPTACIÓN

FIRMA PRIMER JURADO

FIRMA SEGUNDO JURADO

FIRMA DIRECTOR DEL PROGRAMA

Tabla de Contenido

Resumen	12
Abstract	13
Introducción	14
Planteamiento del Problema	16
Pregunta Problema.....	19
Justificación.....	20
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	23
Marco Teórico	24
Marco Metodológico	38
Tipo de estudio	38
Población	39
Datos y dimensionamiento para la propuesta del Plan Carrera.....	39
Muestra.....	43
Variables Del Estudio.....	44
Plan Carrera.....	44
Formación y capacitación.....	44
Crecimiento y Desarrollo	45
Técnicas de Recolección de Información y Análisis	46
Consideraciones Éticas de la Investigación	47
Presentación de Resultados	48
Datos Demográficos	48
Variable Plan Carrera	50
Variable Formación y Capacitación	54
Variable Crecimiento y Desarrollo	57
Procedimiento.....	61
Discusiones.....	62
Conclusiones	66
Recomendaciones.....	68
Propuesta de Intervención	70

Presentación de la propuesta y alcance para la empresa	70
Antecedentes	70
Justificación.....	70
Objetivo General	71
Objetivos Específicos	71
Procedimiento para la Implementación de un Plan Carrera	71
Cronograma, Recursos y Presupuesto	72
Indicadores	72
Indicador No. 1: Efectividad De Sensibilización	73
Indicador No. 2: Promoción Interna	73
Referencias	74
Anexos.....	78

Índice de Tablas

Tabla 1. Cantidad de Colaboradores por ciudad	40
Tabla 2. Equipos de Trabajo en la Ciudad de Bogotá.....	41
Tabla 3. Cargos del Equipo de Administración	42

Índice de Figuras

Figura 1. Genero de los Participantes	48
Figura 2. Edad Generacional	49
Figura 3. Nivel Educativo.....	49
Figura 4. Estado Civil	50
Figura 5. ¿Considera usted que, por medio del plan de carrera, la compañía puede conocer sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora?	51
Figura 6. ¿Cree usted que su cargo actual está orientado a cumplir con sus metas profesionales a largo plazo?	51
Figura 7. ¿Considera que el plan de carrera fomenta en los empleados motivación, compromiso y fidelización con la organización?.....	52
Figura 8. ¿Cree usted que el plan de carrera brinda las herramientas necesarias para afrontar cualquier contingencia dentro de un equipo de trabajo?.....	52
Figura 9. ¿Considera que el plan de carrera acorta los tiempos de adaptación, cuando los trabajadores son promovidos a un nuevo cargo?	53
Figura 10. ¿Cree usted que el proceso de formación y capacitación fortalece el crecimiento profesional y personal gracias a las nuevas habilidades y conocimientos adquiridos?	54
Figura 11. ¿Considera usted que al hablar de formación nos referimos a una evolución en cuanto	

a innovación y productividad que permite un posicionamiento diferencial en el mercado laboral?
..... 55

Figura 12. ¿Piensa usted que con un plan de formación fortalecería sus aptitudes e incrementa su nivel de satisfacción laboral? 55

Figura 13. ¿Considera usted que la retroalimentación y el acompañamiento que recibe de sus superiores potencializan sus competencias y habilidades? 56

Figura 14. ¿Cree usted que el plan de formación debe centrarse en la diferencia entre los conocimientos actuales y las destrezas necesarias para promover el ascenso a otro cargo? 57

Figura 15. ¿Cree usted que para la empresa es importante su desarrollo profesional? 58

Figura 16. ¿Cree usted que actualmente la empresa genera oportunidades de crecimiento y desarrollo? 58

Figura 17. ¿Considera usted que la empresa debería promover el crecimiento y desarrollo con el fin de ser más innovadora y anticiparse a los cambios organizacionales? 59

Figura 18. ¿Ha considerado participar en proyectos con otras áreas para ampliar sus conocimientos? 59

Figura 19. ¿Usted cree que sus expectativas de desarrollo se pueden cumplir con la construcción de un plan carrera? 60

Índice de Anexos

Anexo A. Instrumento de Investigación	78
Anexo B. Carta Jurado Experto	81
Anexo C. Formato Jurado Experto	82
Anexo D. Jurado Omar Zapata Avellaneda	86
Anexo E. Jurado Martha Ochoa.....	87
Anexo F. Jurado Blanca Pérez	88
Anexo G. Formato de Consentimiento Informado Institucional	89
Anexo H. Consentimiento Informado Personal	91
Anexo I. Propuesta de Procedimiento Plan Carrera.....	92
Anexo J. Formato de Inscripción Plan Carrera	97
Anexo K. Formato Validación de Desempeño Plan Carrera	98
Anexo L. Formato de Concepto Final Plan Carrera	99
Anexo M. Cronograma, Recursos y Presupuesto	100

Resumen

La presente investigación es realizada con el fin de reconocer los factores que favorecen la construcción de un plan carrera, a partir de las experiencias vividas dentro de una empresa de transporte logístico, tomando como base variables de estudio, como lo son, crecimiento, desarrollo, formación y capacitación que contribuyen al fortalecimiento de competencias blandas y técnicas a través de la motivación y el aprendizaje continuo que favorecen la gestión del conocimiento y mejora la productividad de los colaboradores en pro de los objetivos estratégicos de la organización.

Palabras claves: Plan Carrera, Competencias, Desarrollo, Formación, Crecimiento y Capacitación.

Abstract

The present investigation is realized to recognize the factors that benefit the development of a career plan. Following experiences realized at a transportation & logistics organization and utilizing as base variables such as growth and development that contribute the strengthening of skills-set and productivity. Contributors benefit the organization strategic objectives. Key terms: career path, competition, development, formation, growth, and capability.

Keywords: Career Plan, Skills, Development, Training, Growth and Training.

Introducción

Un plan carrera dentro de una organización, nos permite incentivar el crecimiento de los colaboradores, toda vez que este proceso genera motivación como aspecto importante de desarrollo profesional y personal, es así, que este proceso de investigación se plantea en la creación de un plan carrera para fortalecer los factores externos e internos de la compañía en pro de fomentar una continuidad y crecimiento del personal.

Con la revolución industrial que avanza a pasos agigantados, las empresas deben trabajar en la formación y consolidación del recurso humano como referente para la ejecución de los logros y objetivos corporativos que tiene como visión la compañía, igualmente este proceso nos ayuda a identificar y mejorar los perfiles de los cargos como iniciativa de desarrollo, es así que esta investigación se basa en el método descriptivo de tipo cuantitativo.

Este proceso de plan carrera en el mundo moderno ejerce un papel importante dentro de las organizaciones, toda vez que esto contribuye al cumplimiento de las metas tanto del individuo a nivel personal o laboral y de la posición de la compañía en el marco de la industria, es así que la mayoría de las organizaciones implementan este proceso como parte motivacional para atraer el mejor talento humano y formar el capital interno.

Existen algunas empresas que creen fomentar un estado de satisfacción al interior de la organización y que implementan procesos que no están basados en técnicas o diagnósticos que permitan identificar las falencias internas de la organización y así crean planes erróneos en los cuales se invierten recursos que no tienen un resultado óptimo, por esa razón se deben implementar estudios de investigación que garanticen que la intervención dará los resultados esperados.

En la realización de este proyecto, se tendrán en cuenta los aspectos positivos y de mejora

que se lograrán al implementar un proceso de plan carrera dentro de la organización donde se aplicara la investigación, teniendo en cuenta las teorías relacionadas al tema propuesto.

La aplicación de esta investigación permitirá reconocer lo factores que favorecen la construcción de un plan carrera en la empresa Coltanques, debido a que la empresa no cuenta con un plan de desarrollo interno, este proyecto se propone, con el fin de fomentar una cultura de satisfacción y mejora continua del talento humano a nivel organizacional, buscando generar reconocimiento interno y externo como una compañía que se prepara con su talento humano para afrontar los cambios del mercado laboral.

Planteamiento del Problema

A través de la historia se ha podido determinar que las empresas en el mundo entero atraviesan por diferentes etapas que permiten adaptarse a las situaciones que día tras día se presentan, es por esta razón que actualmente se buscan trabajadores cada vez más competitivos, analizando el desarrollo profesional, los conocimientos, habilidades y el talento humano de cada una de las personas dentro de las organizaciones con el fin de dar cubrimiento a una vacante realizando la mejor selección de personal.

Es por esta razón que al tener en cuenta los cambios tecnológicos que han surgido desde la revolución 4.0., la cual también es conocida como industria inteligente, tiene el propósito de transformar a las empresas, promoviendo el ingenio para lograr los resultados esperados y la que se está desarrollando en estos tiempos con la 5.0, es importante formar y desarrollar a los trabajadores con el fin de prepararlos para los nuevos retos del mercado, por lo anterior y con base a los cambios constantes de la economía y actividades laborales es preciso trabajar en el proceso de plan carrera de una empresa de transportes, la cual genera aportes a sectores de la economía, garantizando soluciones integrales para la satisfacción de los usuarios; promoviendo el desarrollo y crecimiento del país, clientes, empleados, accionistas y proveedores (Informático, 2021).

Se puede mencionar que uno de los factores que determinan la satisfacción laboral en las organizaciones hoy en día se encuentra el crecimiento y/o movilidad dentro de una organización, motivo por el cual, aunque el plan carrera requiere del continuo aprendizaje en diferentes áreas del conocimiento y la mejora de las competencias, son importantes para la compañía debido a que le brindan las posibilidades de expansión, permanencia y sostenibilidad a través del tiempo. (Villegas, 2015).

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que la organización es la encargada de atraer el talento humano, generar y ejecutar planes de retención y desarrollo desde que la persona es vinculada y durante su permanencia en ella (Matta, 2014).

Debido a lo anterior, la presente investigación tiene como propósito establecer el conocimiento que tienen los trabajadores del equipo administrativo de una empresa de transportes, haciéndolos partícipes del desarrollo organizacional, contribuyendo a la efectividad, productividad y fortalecimiento propio de una compañía competitiva; igualmente es importante implementar este proceso para fomentar el bienestar y la motivación de los trabajadores, manteniendo índices y estándares de calidad en productos y servicios.

Razón por la cual, el tema de interés está enfocado al desarrollo, específicamente en el diseño de la propuesta de un plan carrera dentro de una empresa de transportes, puesto que, la compañía no cuenta con una estructura de este proceso, el cual representa una estrategia para atraer y retener el talento humano; por lo anterior, se busca brindar a los colaboradores la opción de participar en la propuesta de creación, que brinde un equilibrio entre las necesidades del empleado y de la organización, y que a su vez promueva y fomente el crecimiento de ambas partes, generando la adherencia del ADN organizacional.

Adicionalmente, la construcción del proceso de carrera, deja de ser identificado desde una lógica lineal en donde existe un orden y una predicción para encaminarse a una dinámica constante, en la que el empleado y la empresa establecen objetivos y metas para el desarrollo del mismo, al igual que el establecimiento de los recursos o medios para lograrlos; es así que al tiempo se generan espacios de formación, entrenamiento y capacitación que permiten a los empleados potencializar y crecer cuando se requiera sin coartar su propio desarrollo.

Finalmente, Según Maldonado y Perucca (2008) los programas de plan carrera

constituyen un mecanismo que permite desarrollar y retener personal, puesto que de esta manera se le brinda la oportunidad a los trabajadores de formarse y a futuro pueden ocupar cargos o roles estratégicos dentro de la organización y sin duda alguna esto beneficia a las dos partes, motivo por el cual se considera importante brindarle los factores que favorecen la construcción del plan carrera y potencializan las competencias blandas y técnicas de trabajadores de una compañía de transporte (Villegas, 2015).

Pregunta Problema

¿Cuáles son los factores que favorecen la construcción del plan carrera y potencializan las competencias blandas y técnicas de un grupo de trabajadores del área administrativa de una empresa de transporte?

Justificación

Actualmente el área de talento humano ha ido evolucionando y se está convirtiendo en un área importante y estrategia dentro de la organización, puesto que, de ella depende el cumplimiento de indicadores, la productividad y la rentabilidad. Se deben tener presente las sub-áreas como un todo, donde no se creen silos, los cuales no permiten cumplir el propósito de la compañía, y esto a su vez contribuye a generar la motivación y el engagement por parte de los colaboradores creando así un valor agregado en cada uno de ellos; pero sin duda alguna la base de todo, es que el área de selección de personal, debe ser estratégica al momento de seleccionar a un candidato, logrando identificar competencias que estén alineadas al plan estratégico de la compañía, de tal manera que no solo se seleccione una persona para dar cubrimiento a un puesto sino que en un futuro dicha persona pueda posicionarse en diferentes niveles de la compañía.

Al estar vinculado en una organización en muchas oportunidades, el desarrollo de las personas es un tema fundamental y que está en auge, porque les permite a los trabajadores un crecimiento o rotación ya sea horizontal o vertical, de tal modo que pueda cumplir con sus expectativas laborales; pero, algunas organizaciones no están sensibilizadas acerca de la importancia de implementar y desarrollar un plan carrera, que favorecen la disminución de la rotación para contribuir con el sentido de pertenencia y estabilidad laboral de los colaboradores. Es por esta razón que actualmente las empresas que manejan un plan carrera le dan al personal la oportunidad de ejercer otros cargos donde cuenten con mayores responsabilidades de tal forma que permanezcan siempre activos, interesados en conocer y aportar más a la organización y que estén constantemente capacitándose para lograr cumplir el propósito de la compañía.

Teniendo en cuenta lo anterior una estrategia bastante funcional para retener el talento es optar porque las vacantes y opciones de ascenso se cubran con personal interno en la medida de

lo posible. Sin duda alguna la capacitación constante hará que las personas estén más interesadas en aprender y adquirir cada vez más conocimientos, para poder contribuir de manera positiva, independientemente los temas a tratar, puesto que así estarán más preparadas para asumir nuevas responsabilidades, formando mejores talentos; en consecuencia, la formación es la base para el crecimiento profesional y esto se puede visualizar en los diferentes niveles de la organización, lo cual genera un bienestar en el ambiente de trabajo y un beneficio para ambas partes.

Por lo tanto, se considera importante reconocer los factores que favorecen la construcción de un plan carrera y potencializar las habilidades blandas y técnicas de los trabajadores con el fin de generar una mejora profesional y el desarrollo de aptitudes de los colaboradores, identificando personas y cargos claves dentro de la organización. Adicionalmente, el plan carrera genera como resultado retención del personal, permanencia y favorece el clima organizacional (Bejarano, 2013).

Objetivo General

Reconocer los factores que favorecen la construcción del plan carrera y potencializan las competencias blandas y técnicas de un grupo de trabajadores del área administrativa de una empresa de transporte.

Objetivos Específicos

- Determinar la información requerida para crear un proceso de plan carrera, articulado con la estrategia de gestión humana en una empresa de transporte.
- Identificar las expectativas y los factores motivacionales que se generan con la implementación de un plan carrera en los trabajadores del área de administrativa de una empresa de transportes.
- Generar una propuesta de plan carrera para los trabajadores del área administrativa en una empresa de transporte.

Marco Teórico

El proceso de Plan carrera pretende el crecimiento, desarrollo y autodesarrollo del potencial de colaboradores dentro de una organización, entendiendo las necesidades de ambas partes y siendo a su vez la organización el medio en el cual se gestionan procesos de capacitación, rutas de carrera, desarrollo de puestos de trabajo y del talento; contribuyendo a la fidelización, retención y compromiso que favorece la estrategia de esta (Río, 2018).

Es importante entender las necesidades, motivaciones e intereses tanto de los trabajadores como de la compañía ya que, a raíz del fenómeno de la globalización las industrias se encuentran en constantes cambios, transformaciones y adaptaciones, lo cual genera una gran necesidad de formar y desarrollar las capacidades de los trabajadores y de esta manera contribuir en el desarrollo de las habilidades, a través de un plan carrera para mantener los estándares de productividad, motivación y desarrollo en tiempos de contingencias reiterativas que se forman en el mercado laboral, propiciando de tal modo la ejecución de una planeación estratégica de la gestión humana de las organizaciones como precursor de programas inherentes a las necesidades, políticas, cultura y desarrollo de sus trabajadores (Siachoque, 2012).

El plan carrera no solo es una tendencia moderna, es una herramienta de desarrollo humano que se implementa dentro de las organizaciones, con el fin de mejorar el potencial interno que hay dentro de las empresas y motivar a los profesionales que la componen a que trabajen con entusiasmo y agrado dentro de la compañía, generando comentarios voz a voz de la excelente experiencia que viven dentro de su entorno laboral y de esta forma aportar al crecimiento constante de la organización (Hernández, 2015).

A continuación, se encuentran algunas de las implicaciones relacionadas al crecimiento organizacional y son:

- La motivación, la cual contiene los conceptos más relevantes, que contribuyen a las tendencias actuales y el grado de confianza que obtiene un trabajador con su empresa por la gestión de desarrollo y compromiso, como lo relaciona Maslow (1991), Vroom (1964), Herzberg (1959) y McClelland (1989).
- Con base al conocimiento de las organizaciones las cuales están en una búsqueda constante del crecimiento no solo productivo sino intelectual y de desarrollo, para ser más competitivas en el mercado de la industria; según Carballo (2006), Nonaka & Takeuchi (1995) y Senge (2006).
- El plan carrera de las organizaciones, donde se desarrolla la persona como individuo para que aporten todo el potencial, conocimiento y experiencia al crecimiento de la organización (Caseres & Siliceo, 1995), (Alles, 2009) y (Chiavenato, 2002) (Villamizar, 2001).

La construcción de un plan carrera para los colaboradores debe generar beneficios para las dos partes (colaboradores y organización); en este sentido Rodríguez- Serrano (2004) postula que este tipo de planes contribuye al crecimiento profesional de los empleados, quienes favorecen con su potencial el desarrollo de la estrategia organizacional; a su vez y de acuerdo con García, Hierro y Jiménez (2001) estos permiten optimizar los recursos invertidos en formación, el cubrimiento de puestos claves con movimientos internos, la racionalización de recursos humanos y el incremento de la productividad por factores motivacionales.

Rodríguez Serrano (2004) señala la importancia de reflejar rutas alternativas en el mapa de puestos que los colaboradores puedan seguir para crecer profesionalmente, resaltando que este debe ser un proceso dinámico y adaptable a las novedades que se generan en el ambiente.

De igual manera una de las motivaciones del contexto organizacional para las personas,

es el crecimiento y movilidad dentro de la misma, por lo cual se considera que una táctica relevante en el área de gestión humana es retener sus talentos incentivando la participación en las vacantes, opciones de ascenso, gestionando el plan carrera para que sean cubiertas con los mismos trabajadores.

Las competencias se refieren al grupo de conocimientos, actitudes y habilidades de los colaboradores de tal forma que es necesario distinguir que aun con habilidades de experticia se requiere el saber y la actitud para considerar la competencia en el nivel exigido para el perfil del cargo a ocupar (García, 2015).

Así mismo hay que tener en cuenta que un trabajador motivado produce mucho más de lo que puede llegar a producir un trabajador inconforme y cansado de los días largos y productivos, (McClelland, 1989) “la motivación es concebida como una disposición para un motivo, suscitada en un determinado momento en el tiempo” (p. 105) y el tiempo es el ahora en el cual se encuentra la parte humana dentro de una maquina llamada organización y que como empresa debemos adoptar e influir en su desarrollo.

Basándonos en esta teoría hay que tener en cuenta que el talento humano es el precursor en toda la empresa y el implementar un plan carrera le da la importancia y el valor para que su personal se sienta motivado y con ganas no solo de desarrollarse profesionalmente sino aportar al desarrollo continuo y del grupo que es lo que requiere toda compañía para romper los paradigmas marcados hoy en día con la rotación de personal.

Esta tendencia permite que tanto la organización como su equipo de trabajo obtengan beneficios mutuos, como el crecimiento continuo, ser productivos, el desarrollo evolutivo organizacional, el descubrimiento de nuevas técnicas de desarrollo, el sentido de pertenecía y sobre todo el crecimiento constante de la organización como industria.

Por este motivo, el área encargada de atraer o vincular a los candidatos debe ser estratégica al otorgar el valor agregado, identificando competencias y habilidades afines a un desempeño acorde a los lineamientos y propósitos planteados (Tepezano, 2009).

Es relevante que los procesos liderados y gestionados por el área de talento humano estén acordes con la planeación estratégica de la organización en relación con la misión, visión, valores, principios, filosofía, el modelo de gestión por competencias, la cultura y clima organizacional, los cuales deben ser de total conocimiento del equipo humano.

Igualmente (Mondy & Noe, 2005) define la capacitación y el desarrollo como un aspecto fundamental de un desarrollo constante, propuesto para fortalecer las habilidades de los trabajadores y la rentabilidad de la compañía (pág. 200).

La formación y capacitación es importante para propiciar el conocimiento y mejorar las competencias adquiridas, de tal manera que facilite el aprendizaje de los trabajadores en un proceso de cambio, desarrollo o plan carrera.

Tal como lo mencionan (Ikujiro & Yu, 1999) el conocimiento hace parte de los seres humanos, por tanto, una empresa no puede estar desligada de este. Por lo que se identifica a los trabajadores potenciales, que a su vez construyen mayor conocimiento, de tal manera que la creación de este se debería comprender como el método que robustece a la organización (pág. 65).

Según (Dychtwald, Erikson, & Morrison, 2007), las compañías que cuentan con un programa de retención, permiten la fidelización de los trabajadores y a su vez que se posicione como una marca empleadora que está en constante evolución en pro del cumplimiento de los objetivos corporativos. (Moreno, 2019).

Como parte de las iniciativas de retención del personal que genera el área de talento

humano es relevante mencionar la motivación como herramienta facilitadora que ocasiona las mejoras en el desempeño, el rendimiento y comportamientos favorables en los trabajadores. A continuación, se encuentra los conceptos de teorías motivacionales de diferentes autores.

Con base a la afirmación de Maslow, 1991, el individuo es integral, ya que el proceso de motivación está relacionado con varios factores pág. 3. En la jerarquía de las necesidades básicas con base a la teoría de la motivación se establecen las siguientes: de seguridad, fisiológicas, de estima, sociales y autorrealización; lo que la humanidad puede ser con lo que respecta al propio potencial. (Maslow, trad. 1991) (Alarcón, 2014). En este orden de ideas las necesidades son condiciones de las personas que son importantes para su existencia, el desarrollo y su bienestar tanto físico, social, psicológico y en el aspecto laboral; por ello la motivación impulsa a satisfacer las necesidades y crear una estabilidad del ser.

Por esta razón para las organizaciones es relevante contar con personal motivado, generando además un ambiente de equilibrio y punto de encuentro entre las expectativas, las necesidades de los empleados, sus motivadores y lo que espera la empresa de su talento humano; que permitan hacer una conexión que genere el cumplimiento de las estrategias, los índices de productividad y que a su vez contengan un plan de trabajo y un ciclo de mejora continua con los aspectos de planear, ejecutar, evaluar y controlar a través del tiempo (Ruiz, 2015) (Vroom, 1988).

Otros antecedentes acerca del concepto de las necesidades amplían la perspectiva y comprensión del conocimiento que en los últimos tiempos las organizaciones tienen contemplado para el desarrollo y bienestar de los trabajadores.

Se encuentra a continuación la teoría de McClelland (1970, citado por Perilla, 1998), el cual determinó tres necesidades: poder, logro y afiliación. En la que menciona

que necesidad que no es satisfecha provoca una tensión y cambios en la persona. Necesidad de poder: es una manera de influir y persuadir a los otros y modificar situaciones. Necesidad de logro: es un impulso por desarrollar su potencial. Necesidad de afiliación: tendencia a desarrollar relaciones interpersonales (Toro, 1998).

Desde el punto de vista de la Teoría de la Expectativa de VroomVroom (1979, citado por Chiavenato, 2000c), refiere que hay tres factores que definen la motivación del individuo para alcanzar sus propias metas, la habilidad de influenciar en su desempeño y finalmente la coherencia entre el logro y la productividad. (Villamizar, 2001).

Teniendo en cuenta que la motivación genera esa capacidad de competitividad, de estar orientado a alcanzar objetivos y resultados esperados por la organización, genera como tal ese impacto en la productividad de la organización, tener clientes satisfechos por el servicio ofrecido y además la sostenibilidad y rentabilidad de la compañía.

Además, en el trabajo de grado realizado por Montenegro F.J. (2016) (Solarte, 2016), y de acuerdo con los Modelos E-R-C de Alderfer. Clayton Alderfer manifestó tres niveles de necesidades: existencia, relación y crecimiento (Modelo ERC). Las de existencia son las mencionadas por Maslow en cuanto a las necesidades básicas. Las de Relación se refieren a construir vínculos significativos y están relacionadas con las necesidades sociales y de estima mencionadas por Maslow. Para finalizar, las de crecimiento se refieren a las de autorrealización.

A diferencia de la teoría planteada por Maslow, Alderfer propone que es probable que se estimulen dos o más necesidades al mismo tiempo. Por tal razón, se plantea que "la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad inferior" (Robbins, 2009).

Además los elementos de la satisfacción y motivación de las necesidades también están

relacionados a factores que provienen del entorno o ecosistema en el cual se encuentran inmersos los trabajadores, como lo plantea la Teoría de la Motivación-Higiene de (Herzberg, 1966;) (Vroom, 1988), se define en el contexto externo y en el lugar de trabajo de la persona, en los que hay dos aspectos tanto insatisfactorios como satisfactorios; éstos últimos se refieren a factores del desarrollo individual, logro y cumplimiento de las funciones del cargo. Por otra parte, los insatisfactorios, están relacionados con el salario, los beneficios sociales, condiciones físicas, clima organizacional, entre otros que afectan al trabajador. Es así como se puede mencionar que las necesidades generan estados motivacionales en cada persona, y movilizan y los involucra en acciones o comportamientos que permitan su desarrollo y el logro de sus objetivos, por ello la organización debe identificar cuáles son fortalezas, debilidades, necesidades y motivaciones de cada colaborador y desde allí trabajar, alinear estrategias con intereses personales (Gómez, 2020).

Los programas de beneficios, compensaciones, incentivos son relevantes en el momento de incrementar la motivación del personal, las cuales deben estar alienadas a las expectativas individuales y de los equipos que integran una compañía; teniendo en cuenta la Teoría de las Expectativas (Vroom, 1988) Plantea que la motivación está determinada por el significado que le da el individuo a las actividades que permiten el cumplimiento de sus logros. De esta forma se identifica como los colaboradores realizan acciones que contribuyen alcanzar aquello que tiene un alto significado, en términos que un resultado se alcanzará o será deseable y evitando los efectos indeseables (Sachis, 2020).

Con relación a la motivación, diferentes autores tienen sus posturas acerca del impacto y resultados que pueden producir al tener trabajadores satisfechos con los incentivos que les brinda la compañía y las diferencias en los perfiles que prefieren ciertos motivadores, como lo

menciona MacGregor en la Teoría X y Y, la primera hace referencia a que si las personas no les gustan las labores que desarrollan, deben ser vigiladas, observadas y controladas para el cumplimiento de la estrategia organizacional; mientras que la teoría Y, propone el interés interno que la persona le otorga a las funciones asignadas así como la capacidad e iniciativa de ser más productivo (Vadillo, 2013).

La ejecución y seguimiento de los Planes de Desarrollo individual, establecidos en la validación de competencias son responsabilidad de ambas partes; planes de acción para potencializar las competencias y habilidades que se requieran e identificar sus necesidades se convierte en eje central para cumplir con los objetivos organizacionales.

De tal manera que uno de los factores relevantes dentro del plan de desarrollo es la teoría de la Gestión del Conocimiento, ésta hace referencia a los procesos en los cuales las personas analizan e interpretan los contextos en los que se encuentran inmersos comprendiendo y haciéndolos útiles para su propio beneficio (Buitrago, 2006). Por tal razón este aspecto cobra gran valor ya que, en la medida que tanto la organización como el colaborador transmiten información y conocimiento adicional al que se construye pueden lograr el desarrollo de la empresa; logrando crear nuevos conocimientos que son útiles para el alcance de la estrategia organizacional.

Los aspectos mencionados anteriormente cooperan para la ejecución de un Plan Carrera que según Alles (2009), define la planeación de carrera como “el diseño de un 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 definen requisitos para ir pasando de un nivel a otras instancias que conformarían los pasos a seguir por todos los participantes del programa” (p. 206) (Matta, 2014). También (Chiavenato, 2009), establece que la carrera hace mención a los

diferentes cargos que puede ocupar o actividades que puede asumir un colaborador en su trayectoria en la compañía.

En el proceso de plan carrera se ven involucrados varios factores como todas las esferas de los colaboradores, los procesos internos desde la selección por competencias hasta la evaluación de desempeño, hasta la estrategia y las políticas corporativas, por lo tanto, es indispensable desarrollar y cuidar el capital intelectual y el gestionar el potencial.

De acuerdo con (Dolan, 2007) la carrera profesional está determinada por cuatro aspectos:

- El logro o el fracaso de la carrera depende de la persona más que de su entorno organizacional.
- No hay factores específicos para sesgar una trayectoria laboral, por su origen particular y la diversidad de factores que influyen en las condiciones de la persona.
- El análisis general de la carrera de una persona en una compañía debe contener aspectos objetivos y subjetivos que se puedan presentar.
- Dentro de una organización se debe tener en cuenta el crecimiento horizontal como vertical, el colaborador tiene múltiples oportunidades para desarrollarse siempre y cuando tanto el, cómo la organización lo permitan y este alineado con la estrategia de la corporación, adicional, tener en cuenta los niveles jerárquicos de la compañía que comprende el estratégico, táctico y operativo, identificando además cual es el nivel que se quiere iniciar con el plan de desarrollo y capacitación que impacte en la estrategia organizacional.

Inherente a las metas planteadas a lo largo del ciclo vital y en el proyecto de vida de las personas, se encuentra la necesidad de involucrar a nivel organizacional, secuencias centradas en

planear el futuro de los empleados, buscando desarrollar su potencial a través del fortalecimiento y descubrimiento de sus competencias, esto con el fin de ocupar cargos más elevados que impliquen crecimiento (Blanco, 2014), mayor responsabilidad y retos inmersos dentro de la misma cultura organizacional en la cual estuvo desarrollándose.

Además, teniendo en cuenta la singularidad de cada trabajador resulta necesario diseñar el plan de carrera según las necesidades de la compañía, por lo cual los modelos son particulares para cada organización y según Martínez (Peña, 2006), se considera estratégico, pues facilita la incorporación de procesos de capacitación del talento humano.

Es por esto por lo que, a partir de la singularidad, mencionada previamente de cada colaborador, se hace necesario que la planeación de carrera se realice de forma individual a pesar de que el grupo de colaboradores implicado desempeñe el mismo cargo, pues este depende del nivel de competencias en que se encuentre la persona, sus habilidades, conocimientos, experticia e incluso de los objetivos que tenga en su proyecto de vida general, tal como lo propone Segovia (2012). Entendiendo la singularidad como los rasgos de personalidad, sus características, formación, experiencia, niveles de desempeño y expectativas, debido a que no en todos los casos aplica las mismas variables (Flores, 2007).

De igual forma para Rodríguez-Serrano (2004) “en un plan de carrera se deben reflejar las rutas alternativas que los colaboradores de una empresa pueden seguir en el mapa de puestos para crecer profesionalmente, resaltando que este debe ser igual de dinámico al entorno en el que se desarrollan las empresas y contar con el apoyo total de los directivos, quienes deben dedicar tiempo para la revisión y actualización permanente de dichos planes”. Dando a entender que en los planes de carrera se requiere de la participación e involucramiento de los niveles estratégico, táctico y operativo de la organización, sus líderes y del área de talento humano como

desarrollador de este proceso.

Por lo pronto el autor (Chiavenato, 2009), contempla cinco distinciones en la carrera en el contexto organizacional:

- La construcción de la carrera profesional dentro de la compañía permite evidenciar las necesidades que surjan a través del tiempo y determinar los procesos que logren desarrollarla.
- Los recursos y los medios que se disponen para el desarrollo de las personas abarcan un proceso de planificación y administración para lograr los objetivos esperados.
- El desarrollo y seguimiento de la carrera contiene aspectos como seleccionar, atribuir y gestionar a los trabajadores potenciales para alcanzar las necesidades presentes y futuras.
- Dando a conocer que las empresas deben generar un ambiente de confianza y un clima laboral favorable alineados al plan estratégico del área de gestión humana que faciliten la gestión del conocimiento, un clima y cultura laboral favorable que propicien la participación de sus trabajadores en convocatorias internas y planes de sucesión, para su desarrollo personal, laboral, forjando una mayor competitividad en sus resultados y desempeño.
- La persona es responsable de adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y capacitarse, para reinventarse de acuerdo con las necesidades que surjan en las organizaciones donde se encuentre vinculada.

Las cinco distinciones que realiza el autor son fundamentales para que la gestión humana de las organizaciones tenga en cuenta diferentes puntos de vista, como las rutas de proyección y consecuencia que se podrían generar, esperando que en todos los casos sea de una forma favorable tanto para la organización como para los trabajadores (Chiavenato, 2009).

Con respecto a los puntos de vista de las organizaciones y al desarrollo de su personal, en el área de talento humano se cuenta con los planes de Carrera Profesional, que de acuerdo con Oltra, Curós, Díaz, Rodríguez, Teba y Tejero (2005) la definen “como la sucesión de actividades y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de la vida, junto con las actitudes y reacciones asociadas que experimentan.” (p.226). Los dos aspectos principales de la anterior definición son el tiempo y el trabajo, en las cuales la carrera brinda una visión dinámica de la relación entre el trabajador y la empresa donde trabaja. (Matta, 2014).

Las empresas para estar en la vanguardia necesitan diseñar planes de carreras como un instrumento de gestión estratégica implementada por talento humano, para lograr los objetivos determinados y el desarrollo profesional. Estos planes de carrera tienen como propósito identificar los candidatos potenciales teniendo como base tres elementos: conocimiento, competencias y experiencia.

De tal manera que en el proceso de capacitación, se debe realizar un diagnóstico de necesidades como parte de las rutas de formación y proyección de los colaboradores para su plan carrera, a continuación se encontrará unos conceptos acerca de competencias que los autores exponen, entre ellos están, Leby-Leboyer (Alles, 2003), afirma que “las competencias individuales y las competencias claves de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de savoir-faire, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su reserva de competencias individuales, tanto actuales como potenciales”, por esta razón se debe tener en cuenta en el diagnóstico, las competencias de los trabajadores y las requeridas por la

organización, tanto las habilidades blandas, duras, transversales y las específicas al cargo (González, 2015).

La evaluación por competencias según Grados, Beutelspacher y Castro (Flores, 2007), tiene como propósito identificar en los trabajadores la productividad, el desempeño, habilidades, conductas, oportunidades de mejora, entre otros con el fin de aportar a su progreso y adaptabilidad dentro de la empresa, que adicionalmente aporten a la ruta del plan carrera y de desarrollo del trabajador (Flores, 2007), relacionados con las curvas de aprendizaje y el nivel de desarrollo tanto de competencias blandas y duras.

De allí la importancia del desarrollo de personas, de acuerdo con Prieto Bejarano. (2013). “El desarrollo de las personas en una organización se trata de que el individuo crezca y se perfeccione de acuerdo con sus expectativas laborales, brindándole al empleado la oportunidad de ejercer un cargo de mayor categoría que el actual, con mayores responsabilidades y mejor remunerado basado en su preparación, interés y capacidades, se busca que el empleado se mantenga activo, interesado, satisfecho y en constantes capacitaciones o mejoramiento de procedimientos o procesos que incurran en el alcance de esa meta fijada”. Los aportes que las organizaciones puedan realizar al desarrollo de las personas que trabajan en la compañía favorece al reconocimiento, motivación y productividad, generándose además las oportunidades y espacios en los cuales se puede contar inicialmente con reclutamiento interno del personal, valorando además su trayectoria y conocimientos y pasar a un segundo paso a las convocatorias externas (Bejarano, 2013).

El proceso de formación y capacitación es fundamental para el fortalecimiento de competencias que requiere la compañía e igualmente aporta al desarrollo que tendrá los trabajadores en la organización, promoviendo la motivación, el sentido de pertenencia y

fidelización del personal (Bejarano, 2013).

De tal manera que las investigaciones más recientes como lo es el trabajo de grado de Molano J.M., Riaño A. & Gelvis G. (2015) manifiestan “La organización debe incentivar a las personas a compartir sus conocimientos de forma atractiva para el colaborador, se debe brindar un ambiente laboral sano y confiable, además de estable para lograr esa motivación de brindar su conocimiento de forma voluntaria, es por eso que en las organizaciones debe existir una estricta relación de confianza entre el trabajador y la empresa, así la comunicación y la transferencia de ideas va a fluir de la mejor manera facilitando el cumplimiento de los objetivos tanto de la organización como de los empleados (Hernández, 2015).”

Por lo tanto, es relevante la actitud y voluntad de los trabajadores en hacer parte del plan carrera diseñado por la empresa para su desarrollo, trayectoria y permanencia durante su vínculo laboral; que, además, aporte al fortalecimiento de habilidades y competencias requeridas en el rol que ejercen y en el cual desean proyectarse profesionalmente (Hernández, 2015).

En conclusión, en el proceso de investigación se seleccionan autores que se enfocan al objetivo del trabajo, reconociendo los factores que favorecen la construcción de un plan carrera, es por esta razón que el estudio se basó en teorías que hacen referencia a que un plan carrera fomenta y desarrolla el conocimiento y esto beneficia el crecimiento constante de la organización y del empleado, afirmando que la implementación de un plan carrera no es una cuestión de tendencias y por el contrario es una oportunidad de generar crecimiento y reconocimiento de una compañía que está en búsqueda constante del desarrollo de su personal y proyección organizacional.

Marco Metodológico

Tipo de estudio

El diseño de investigación está determinado por la metodología cuantitativa con un alcance descriptivo, que hace referencia a buscar, reunir, analizar y medir la información respecto a las características propias de la población de estudio (Roberto Hernandez, 2014).

Según Tamayo (2007), La metodología cuantitativa está determinada por la diferencia entre teorías ya establecidas, con base a hipótesis que surgen de éstas, partiendo de una muestra significativa de la población que se va a estudiar (Lopez, 2011); de acuerdo al tipo de estudio el investigador desarrolla las siguientes etapas:

- Descripción del problema
- Definición y formulación de hipótesis
- Supuestos en los que se basan las hipótesis
- Marco teórico y conceptual
- Selección de técnicas de recolección de datos (muestreo)
- Categorías de datos a fin de facilitar relaciones
- Verificación de validez de instrumentos
- Recolección de datos
- Descripción, análisis e interpretación
- Conclusiones

Teniendo en cuenta que se quieren identificar las expectativas y los factores motivacionales que se generan con la implementación de un plan carrera en los trabajadores del área administrativa de una empresa de transportes, se realiza un tipo de investigación descriptiva, dado que esta busca conocer las situaciones que se presentan dentro de la organización (Moguel,

2005).

Por lo anterior se pretende identificar los factores y expectativas que intervienen en la construcción de un plan carrera; se realiza la recolección de datos por medio de una encuesta a través de preguntas que permitan analizar los porcentajes y resultados, con el fin de reconocer sus percepciones y conocimientos acerca del proceso de un plan carrera de un grupo de personas del área administrativa de una empresa de transporte.

Población

La compañía objeto de investigación, es una empresa de transporte terrestre, su sede principal está ubicada en la ciudad de Bogotá, su actividad principal es el transporte de diferentes frentes de carga entre ellos, carga líquida (hidrocarburos, gases, negro y blanco), carga seca (paqueteo y masiva), y proyectos especiales (carga extra dimensional). Su estructura organizacional está conformada por varios equipos de trabajo (Ver tabla página 34), por lo que en esta investigación se definió intervenir el siguiente equipo de trabajo: Administración.

Para determinar la información requerida en la propuesta de un proceso de plan de carrera, la población objeto está ubicada en el equipo de trabajo de Administración, la cual cuenta con seis (6) áreas.

Datos y dimensionamiento para la propuesta del Plan Carrera

Actualmente Coltanques cuenta con 1.772 colaboradores a nivel nacional, de los cuales el 65.7% son conductores de ruta, cargue y descargue y tractomula, y el 34.3% restante corresponde a los demás cargos de la organización; teniendo en cuenta que Coltanques está presente en diferentes ciudades del país.

A continuación, se relaciona la información cuantitativa correspondiente al personal por ciudad:

Tabla 1. *Cantidad de Colaboradores por ciudad*

CIUDAD	PERSONAL
Barrancabermeja	5
Barranquilla	66
Bogotá	944
Boyacá	1
Bucaramanga	37
Buenaventura	38
Buga	1
Cali	228
Cartagena	59
Cúcuta	6
Duitama	34
Ibagué	8
Ipiales	1
Manizales	11
Medellín	130
Neiva	2
Palmira	1
Pasto	1
Pereira	11
Rubiales	103
Santa Marta	4
Tauramena	1
Tocancipa	1
Tunja	1
Tuta	2
Villanueva	1
Villavicencio	37
Yopal	37
Total General	1772

El presente proyecto se enfoca en la población de Bogotá puesto que corresponde al 53.3% (944 empleados) de la totalidad de colaboradores, adicional, es donde se encuentra la sede administrativa, la cual, está compuesta por diferentes equipos de trabajo quienes son los responsables de establecer todos los procesos a nivel nacional como se detalla a continuación:

Tabla 2. *Equipos de Trabajo en la Ciudad de Bogotá*

Equipos de Trabajo	Cantidad Personal
Administración	30
Almacenamiento Y Distribución	12
Compras Y Almacén	13
Finanzas Y Contraloría	17
Gestión Comercial	8
HSEQ	13
Mantenimiento	88
Operación Terceros	16
Operaciones Flota Propia	633
Presidencia	11
Servicio Al Cliente	15
Talento Humano	30
Tecnología	10
Trafico Y Seguridad	48
Total general	944

De los 944 empleados reportados que pertenecen a la ciudad de Bogotá el 3.2% (30 empleados) corresponden al área de administración.

Tabla 3. *Cargos del Equipo de Administración*

CARGO	CANTIDAD PERSONAL
Analista Administrativo	1
Analista De Cartera	2
Analista De Costos Operativos	5
Analista De Facturación	8
Auxiliar Administrativo	1
Auxiliar Facturación	1
Auxiliar Tesorería	1
Coordinador Administrativo	1
Coordinador De Costos	1
Coordinador De Facturación	1
Coordinador De Pagos Y Liquidación	1
Coordinador Documental De Facturación	1
Director Administrativo	1
Jefe De Cartera	1
Jefe De Tesorería	1
Mensajero Cobrador	1
Recepcionista	1
Técnico De Archivo	1
Total general	30

Al implementar un plan carrera que facilite el entrenamiento, formación y promueva la movilidad dentro del área, se podrán establecer nuevas funciones y responsabilidades que incrementen el conocimiento de los trabajadores y a su vez impacte de manera positiva en la cultura organizacional y sentido de pertenencia.

Muestra

Se determina que el muestreo que se utilizará será no probabilístico por conveniencia, el cual, permite seleccionar la población de estudio por su facilidad de acceso; por esta razón, se eligió el departamento de administración que cuenta con una serie de condiciones tales como, variedad de cargos, antigüedad en la organización, funciones y responsabilidades, permanencia en el cargo y jerarquía organizacional, y de esta manera facilitar la identificación de variables para la implementación de un plan carrera (Martínez, 2004) (Tamayo, 2001).

Se toma la decisión de aplicar el instrumento de investigación a un total de 30 personas, pertenecientes al equipo de administración, que corresponde al 3.2% de los colaboradores en Bogotá, puesto que son ellos, quienes llevan más de un año dentro de la organización, además, se evidencia que existen diferentes cargos que permiten generar movilidad o crecimiento tanto horizontal como vertical dentro del área.

Variables Del Estudio

En el marco de desarrollo del proceso de plan carrera se pretende evaluar el conocimiento que tienen los colaboradores del área administrativa de la empresa de transporte logístico, por tal razón se establecieron tres variables que permiten identificar los conceptos correspondientes, éstas son:

Plan Carrera

Está conformado por el vínculo que se establece entre el trabajador y la compañía, por medio del cual se determinan las habilidades, capacidades, virtudes y competencias que le permiten al empleado desarrollarse y crecer en la empresa, aumentando la motivación que favorece a su vez el desempeño y en parte el sostenimiento económico de la organización disminuyendo la rotación de personal y aumentando el sentido de pertenencia (Salazar, 2018) (Bohlander, 2018).

Es un proceso de desarrollo y formación continua, comprendido en la Gestión Estratégica del Talento Humano, el cual se desarrolla a partir de la identificación del Potencial humano, así como las posiciones claves o cargos críticos que permiten la continuidad del negocio y que a su vez impactan directamente con los resultados de la compañía.

Siendo este un proceso relevante que influye de manera significativa tanto en la compañía como en los trabajadores en cuanto a la productividad, la motivación, el compromiso, la fidelización, la retención de personal y el sentido de pertenencia.

Formación y capacitación

Es uno de los procesos fundamentales de la gestión humana puesto que permite potencializar y fortalecer las habilidades y competencias de los trabajadores para mejorar su rendimiento, lo cual también favorece a la organización (Carrillo, 2015).

Proceso mediante el cual se gestiona el aprendizaje para los colaboradores de la compañía; adquiriendo nuevos conocimientos, capaces de modificar los comportamientos propios de las personas, esto con el fin de aportar en el cumplimiento de los objetivos de la compañía, apropiando y fortaleciendo competencias (aptitudes, capacidades, habilidades, comprensión y condiciones naturales de una persona).

Esta categoría permite desarrollar y afianzar características propias del cargo, todo el marco conceptual y la ejecución que se requiere para efectuar la labor.

Crecimiento y Desarrollo

Es un programa que se realiza en conjunto entre la alta gerencia y los trabajadores, para fortalecer habilidades y resolución de problemas que propicien la innovación de las empresas por medio de un diagnóstico eficiente que coadyuvé a la cultura y clima organizacional (Hernandez, 2011).

Es un proceso de cambio, crecimiento y transformación mediante el cual, una persona adopta ideas, nuevas estructuras de pensamiento, potencializa sus habilidades y adquiere nuevos conocimientos, que, dan lugar a comportamientos, actitudes y acciones de mejor calidad que benefician a la compañía.

Por lo tanto, la organización permite avanzar y desarrollar a los trabajadores en el ámbito laboral, fortaleciendo y potencializando las competencias y habilidades requeridas para incrementar el desempeño; de tal manera que la productividad este acorde con los objetivos organizacionales y las expectativas de los trabajadores.

Técnicas de Recolección de Información y Análisis

Según lo mencionado por García Ferrando (1993), una encuesta se define como un instrumento de investigación que se desarrolla a una muestra significativa de sujetos en diferentes contextos, por medio de preguntas que permitirán recolectar mediciones cuantitativas de diferentes características ya sean subjetivas u objetivas de la población de estudio (Chiner, 2011).

Se realiza una encuesta con el objetivo de identificar el conocimiento que se tiene acerca del proceso de plan carrera, la cual está compuesta por tres (3) variables que son: plan carrera, formación y capacitación, crecimiento y desarrollo, cada dimensión cuenta con cinco (5) preguntas con opción de respuesta escala Likert, definidas como: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), neutral (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) **(Ver Anexo A)**.

Dicho instrumento será validado por tres (3) jurados expertos que evaluarán la relevancia, pertinencia, redacción, claridad, objetividad y brindarán sus observaciones y sugerencias para su posterior ejecución. **(Ver Anexo B, C, D, E y F)**.

Consideraciones Éticas de la Investigación

Los criterios éticos del estudio realizado inicialmente se rigen por el Código Deontológico del psicólogo con base al artículo 50 en el que se establece que el desarrollo de las investigaciones científicas se debe determinar por la dignidad, el respeto y los derechos de las personas que están participando, velando por su integridad y bienestar (Trujillo, 2018).

En cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 (Reservados, 2021), y demás normas concordantes que las modifiquen o sustituyan, informa a toda persona natural que participe en el proceso de investigación con fines educativos que:

- Realiza la recolección, uso, estudio, almacenamiento, clasificación y transferencia a terceras personas, de información sensible relacionada con personas naturales que en este caso sean trabajadores.
- Los datos personales y sensibles comprenden: edad, género, escolaridad, estado civil y cargo.

Considerando lo anterior, los investigadores requieren la autorización para manejar la información personal y sensible de los participantes, así como para la aplicación de la encuesta que hace parte del proceso de investigación con fines educativos.

Con este estudio se busca identificar el conocimiento de manera subjetiva de cada uno de los participantes respecto al foco de investigación, salvaguardando la información recopilada para realizar un análisis y una síntesis teórica y conceptual del tema mencionado.

En consecuencia, los colaboradores manifiestan que han leído y entendido el propósito de la investigación y su contenido; de forma consciente y voluntaria autorizan a los investigadores utilizar la información suministrada. **(Ver Anexos G y H).**

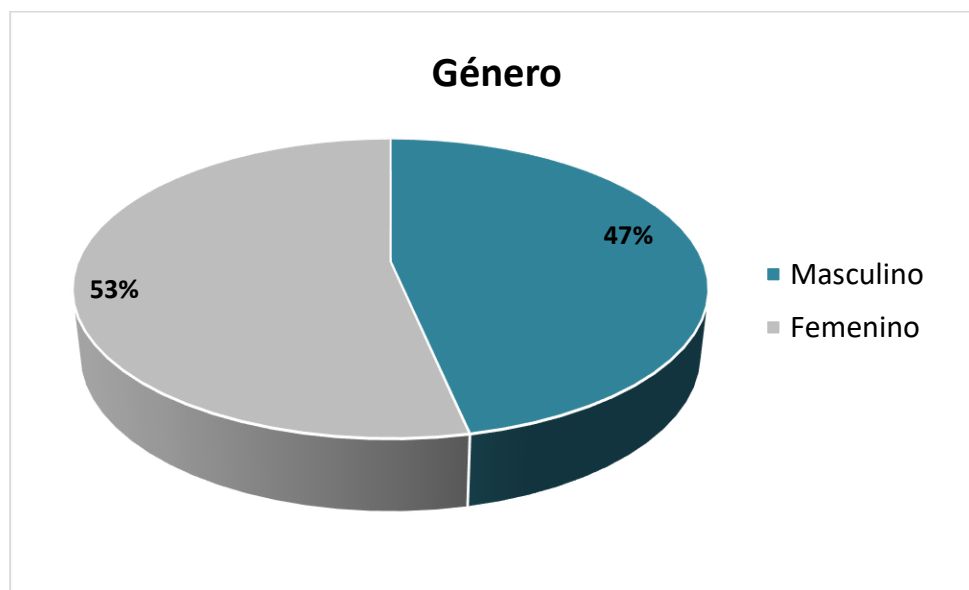
Presentación de Resultados

Coltanques es una empresa de logística y transporte terrestre. Para esta investigación fue importante contar con varias áreas de la organización; entre ellas (talento humano, operaciones, administración, terceros, finanzas, comercial, entre otras). Esta empresa tiene un total de 1.772 empleados a nivel nacional, la muestra fue de 30 personas y se focalizó el área administrativa en razón de que cuenta con diferentes denominaciones de cargo y niveles organizacionales, lo que permite indagar desde diferentes roles el conocimiento y percepción sobre el concepto de plan carrera, a continuación, se representa gráfica y cuantitativamente los datos demográficos y los resultados de la recolección y sistematización de información.

Datos Demográficos

Género: El género es una construcción social que permite que un individuo se reconozca y se identifique en un contexto.

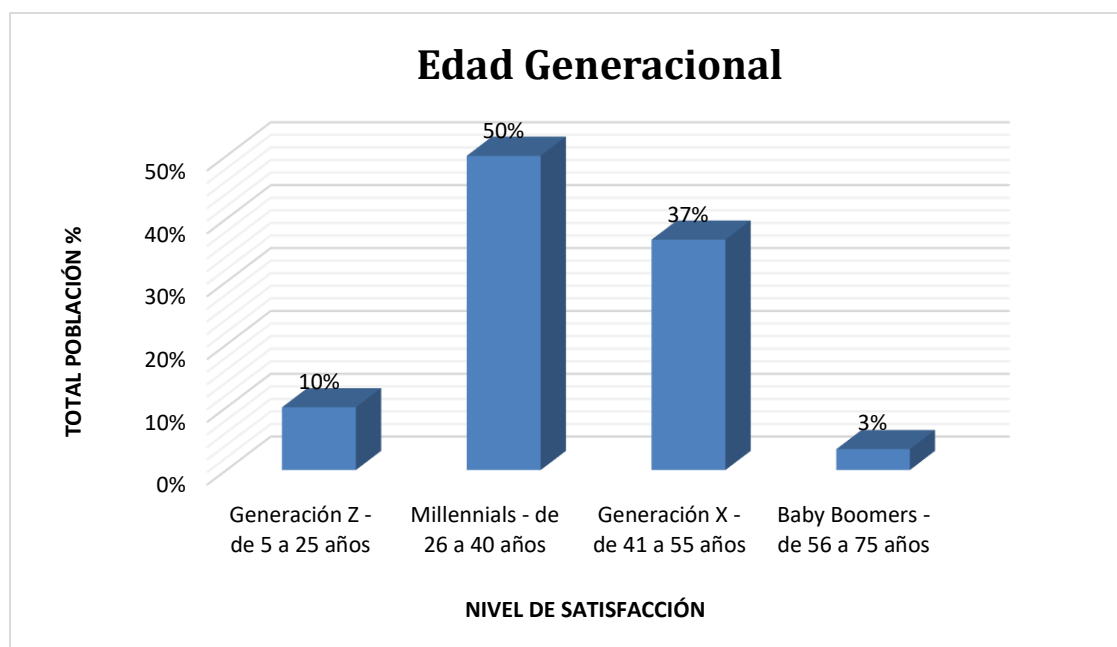
Figura 1. *Genero de los Participantes*



El instrumento fue aplicado a 30 empleados, ubicados en los diferentes niveles organizacionales del área administrativa de Coltanques, 47% hombres y 53% mujeres fueron

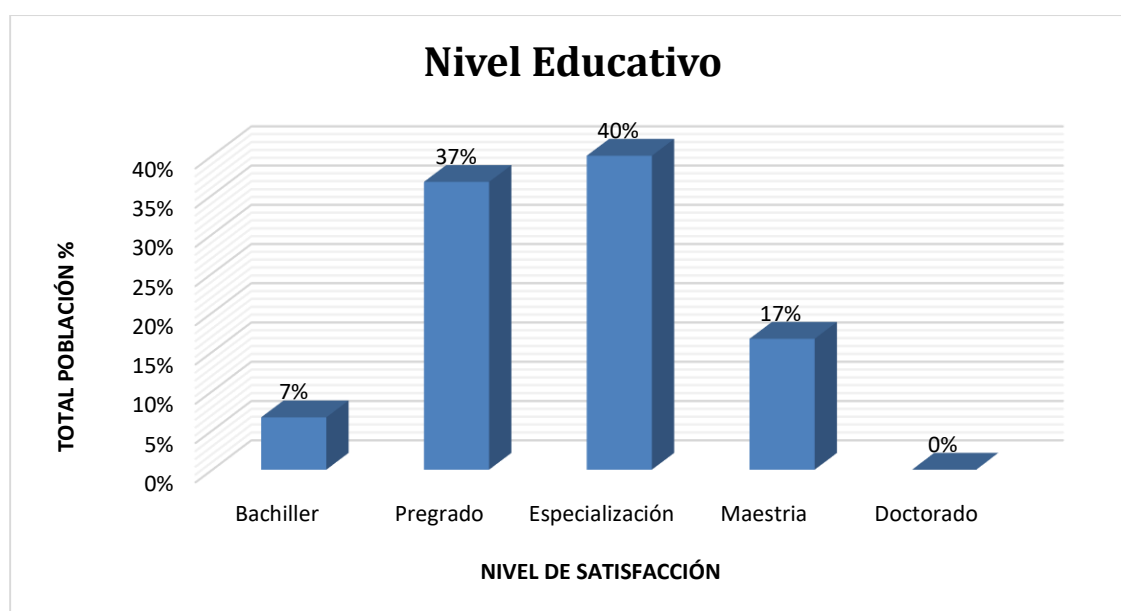
quienes hicieron parte de la población encuestada.

Figura 2. Edad Generacional



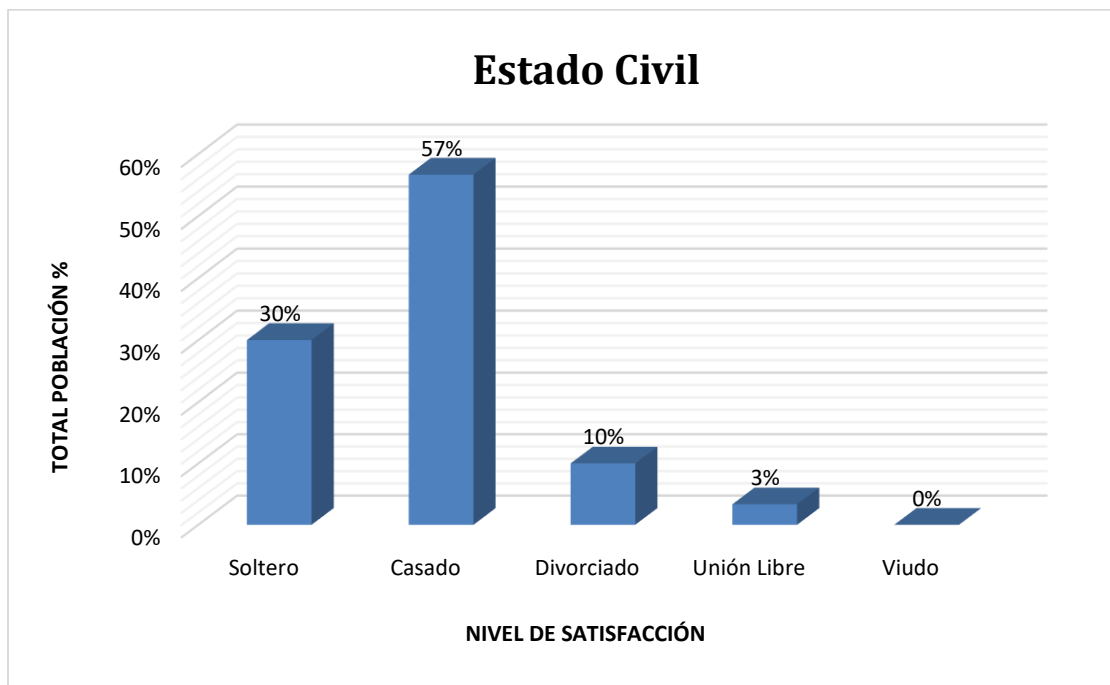
Se evidencia que el 50% de la población encuestada está en una edad generacional llamada Millennials, seguido de la generación X con el 37%, mientras que, el 13% restante se encuentran entre la generación Z y los Baby Boomers.

Figura 3. Nivel Educativo



En el área administrativa, el 93% de los encuestados tienen estudios de educación superior, en donde el 37% cuenta con título de pregrado mientras que, el 47% de las personas cuentan con posgrado, 40% en modalidad de especialización y 17% en modalidad de maestría, y solo el 7% de los participantes son bachilleres.

Figura 4. *Estado Civil*



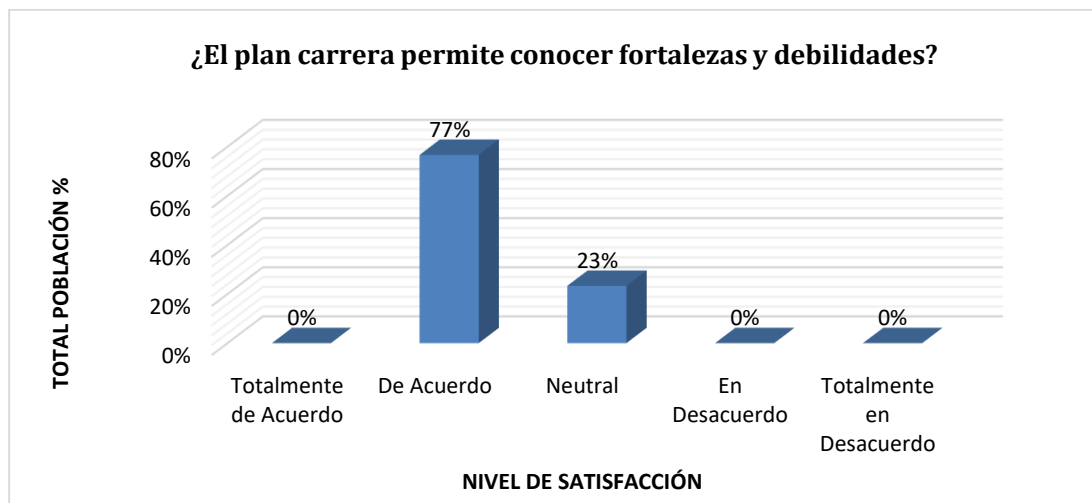
En relación con el estado civil de la población encuestada, se refleja que el 57% de los empleados del área administrativa es casado, seguido por el 30% soltero, el 10% indicó que se encuentra divorciado mientras que, el otro 3% de la muestra representativa vive en unión libre.

Variable Plan Carrera

El plan de carrera es un proceso que permite el desarrollo, dinamismo y crecimiento de los empleados dentro de la organización, ya que se puede identificar el potencial humano, a partir de la evaluación de competencias y habilidades, aportando así a procesos de retención, productividad, desempeño y fidelización de los colaboradores, de esta manera a partir de los siguientes cinco (5) ítems se evalúa el conocimiento de los empleados del área administrativa de

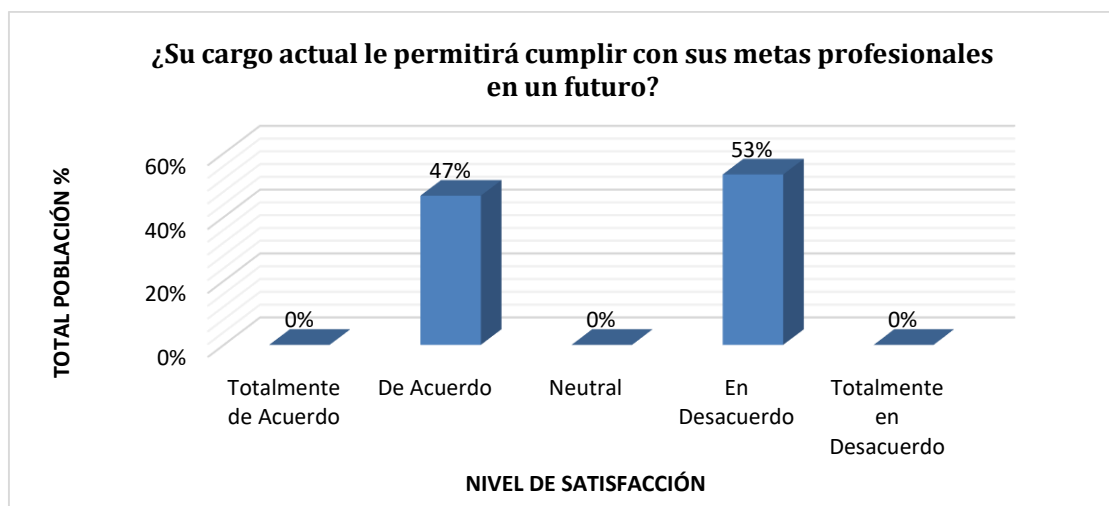
la empresa de transporte.

Figura 5. *¿Considera usted que, por medio del plan de carrera, la compañía puede conocer sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora?*



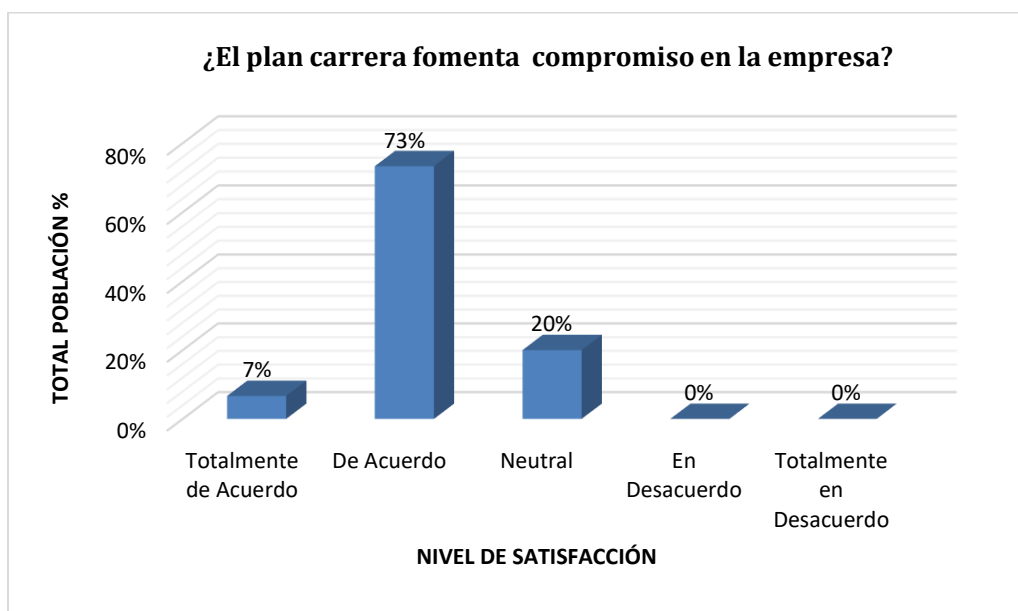
De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada en la empresa Coltanques, se identifica que, del 100% de los encuestados, el 77% está de acuerdo con que el Plan Carrera puede propiciar el reconocimiento de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora de los empleados, y potencializar sus competencias blandas y técnicas; así mismo, se puede evidenciar que, el 23% de la población se encuentra en posición neutral frente a esta apreciación.

Figura 6. *¿Cree usted que su cargo actual está orientado a cumplir con sus metas profesionales a largo plazo?*



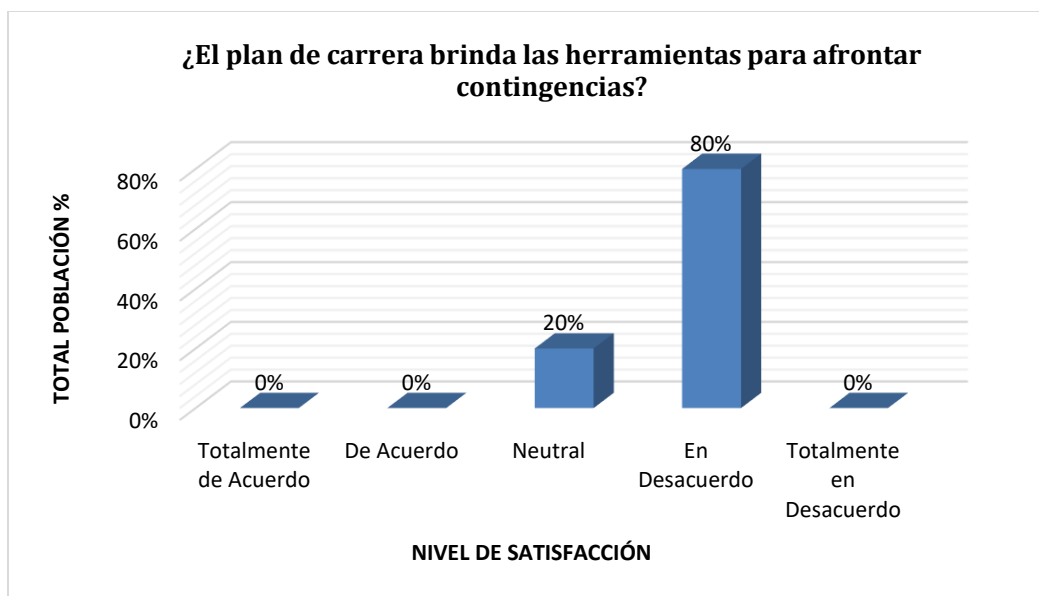
Frente a las puntuaciones obtenidas en la presente variable de plan carrera, se evidencia que el 53% de los colaboradores están en desacuerdo con que su cargo actual está orientado a cumplir con sus metas profesionales a largo plazo, mientras que el 47% restante está de acuerdo en este aspecto.

Figura 7. *¿Considera que el plan de carrera fomenta en los empleados motivación, compromiso y fidelización con la organización?*



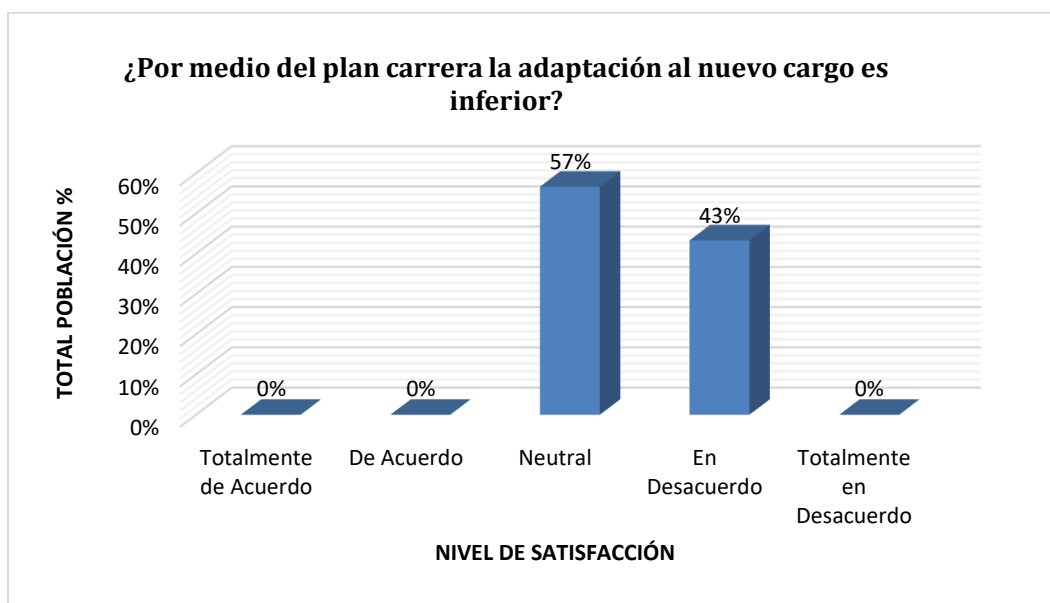
En referencia a los resultados arrojados en el presente ítem, se establece que el 73% de los empleados encuestados están de acuerdo en que el plan de carrera fomenta la motivación, compromiso y fidelización con la organización; por otra parte, el 20% son neutrales ante el tema y solo el 7% están totalmente de acuerdo.

Figura 8. *¿Cree usted que el plan de carrera brinda las herramientas necesarias para afrontar cualquier contingencia dentro de un equipo de trabajo?*



Se evidencia como el 80% de los colaboradores están en posición de desacuerdo con que el plan de carrera brinda las herramientas necesarias para afrontar cualquier contingencia dentro de un equipo de trabajo, mientras que el 20% son neutrales frente a esta posición.

Figura 9. *¿Considera que el plan de carrera acorta los tiempos de adaptación, cuando los trabajadores son promovidos a un nuevo cargo?*



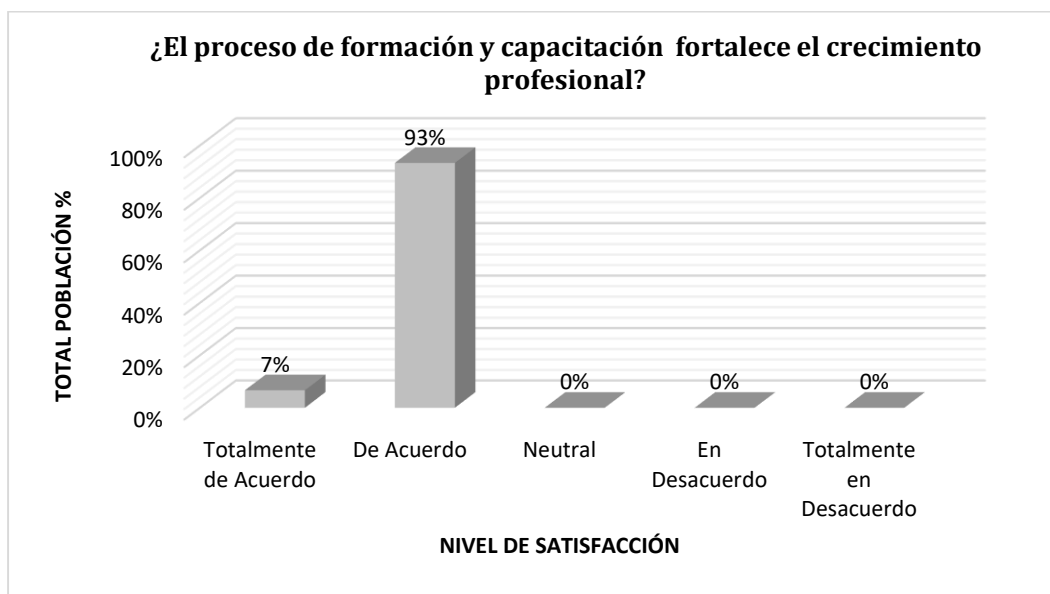
Con relación a que el plan de carrera acorta los tiempos de adaptación cuando los trabajadores son promovidos a un nuevo cargo, el 57% tienen una posición neutral y el 43%

están en desacuerdo con lo referido.

Variable Formación y Capacitación

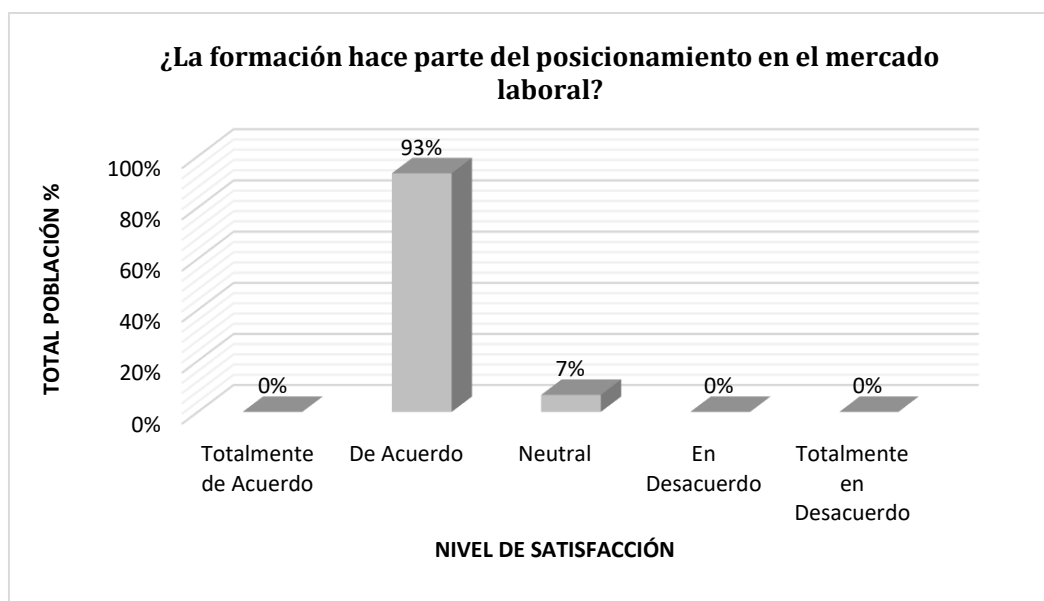
La formación y capacitación promueve la adquisición y el fortalecimiento de habilidades, conocimientos y competencias de los colaboradores, fomentando el desarrollo integral y la preparación del personal en temas específicos de su área de desempeño, contribuyendo con esto, a la preparación (formación) de personal calificado y productivo para la ejecución de actividades que posteriormente lleven al cumplimiento de objetivos organizacionales, por ello, se plantean cinco (5) ítems para evaluar la percepción de los empleados frente a la influencia e importancia de desarrollar programas de formación y capacitación dentro de la organización.

Figura 10. *¿Cree usted que el proceso de formación y capacitación fortalece el crecimiento profesional y personal gracias a las nuevas habilidades y conocimientos adquiridos?*



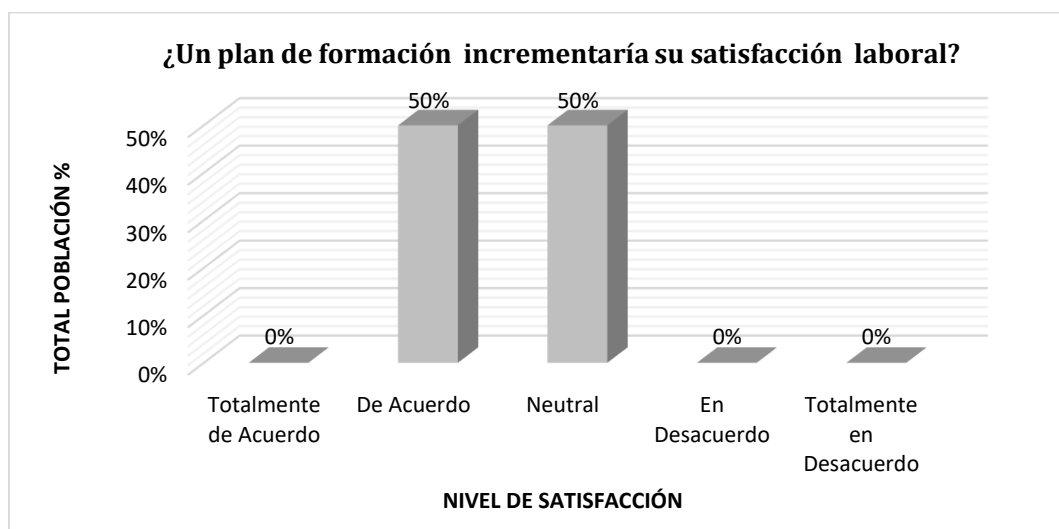
Con relación a las respuestas brindadas por los participantes, se percibe que el 93% está de acuerdo con que el proceso de formación y capacitación fortalece el crecimiento profesional, así mismo el 7% ratifica estar totalmente de acuerdo en relación al mismo enunciado.

Figura 11. *¿Considera usted que al hablar de formación nos referimos a una evolución en cuanto a innovación y productividad que permite un posicionamiento diferencial en el mercado laboral?*



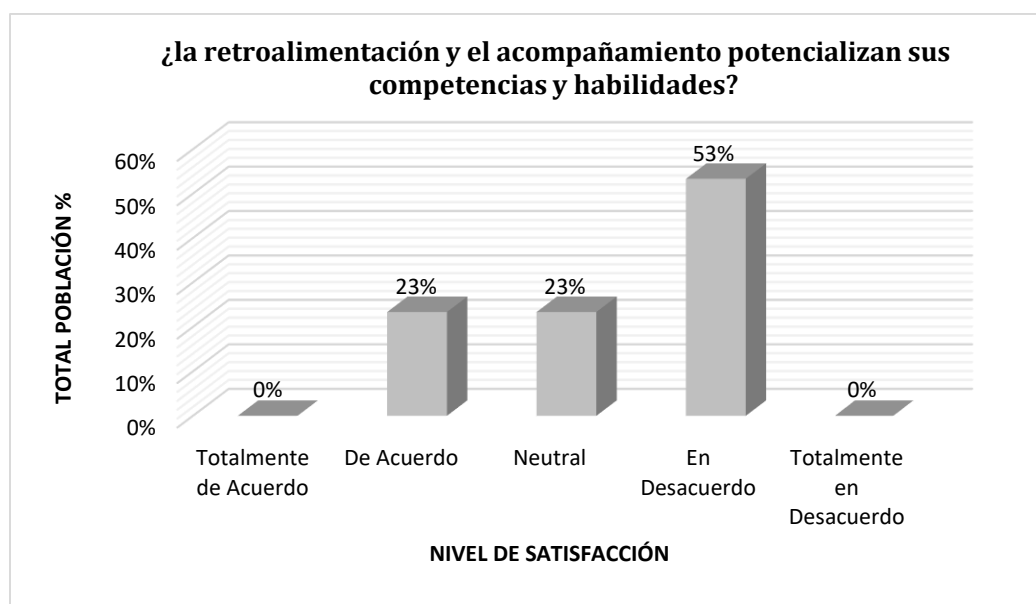
Se evidencia que el 93% de la totalidad de encuestados está de acuerdo con que hablar sobre la formación hace una referencia a la evolución, innovación, productividad y promueve el posicionamiento diferencial en el mercado laboral, sin embargo, aunque es bajo el 7% se encuentra en una posición Neutral en relación con la misma afirmación.

Figura 12. *¿Piensa usted que con un plan de formación fortalecería sus aptitudes e incrementa su nivel de satisfacción laboral?*



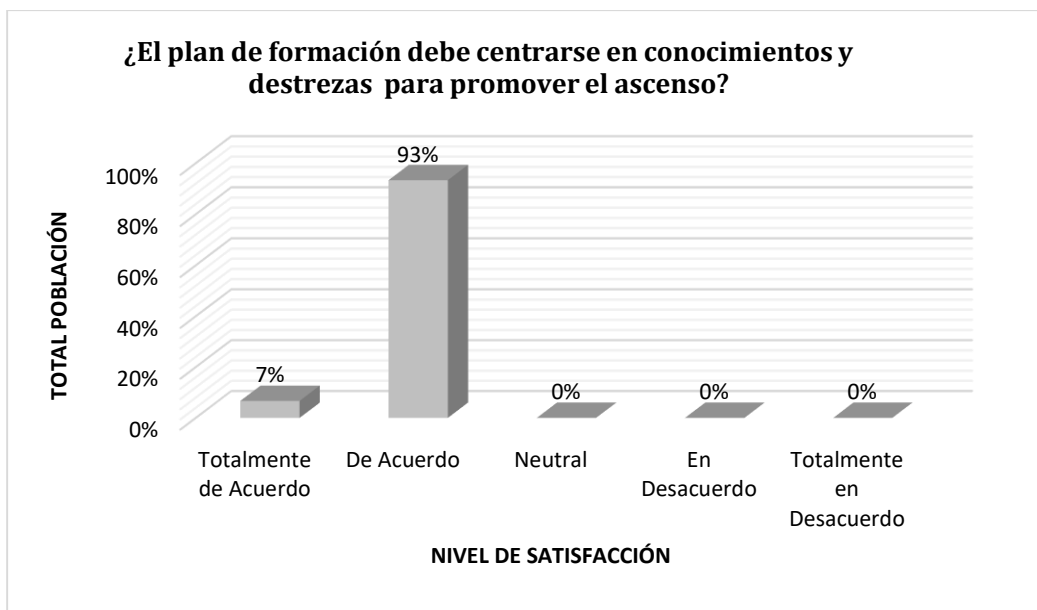
Se logra identificar que el 50% de la población encuestada considera que un plan de formación fortalecería sus aptitudes e incrementaría su nivel de satisfacción laboral, mientras que, el 50% restante se encuentra en una posición neutral frente a la misma afirmación.

Figura 13. *¿Considera usted que la retroalimentación y el acompañamiento que recibe de sus superiores potencializan sus competencias y habilidades?*



Con las respuestas obtenidas del grupo de personas encuestadas, se demuestra que, el 53% se encuentran en desacuerdo con que el acompañamiento y retroalimentación brindada por los superiores potencializa sus competencias y habilidades, el 23% está de acuerdo con que esta acción puede influir positivamente en su desarrollo y el 23% restante responde de manera neutral.

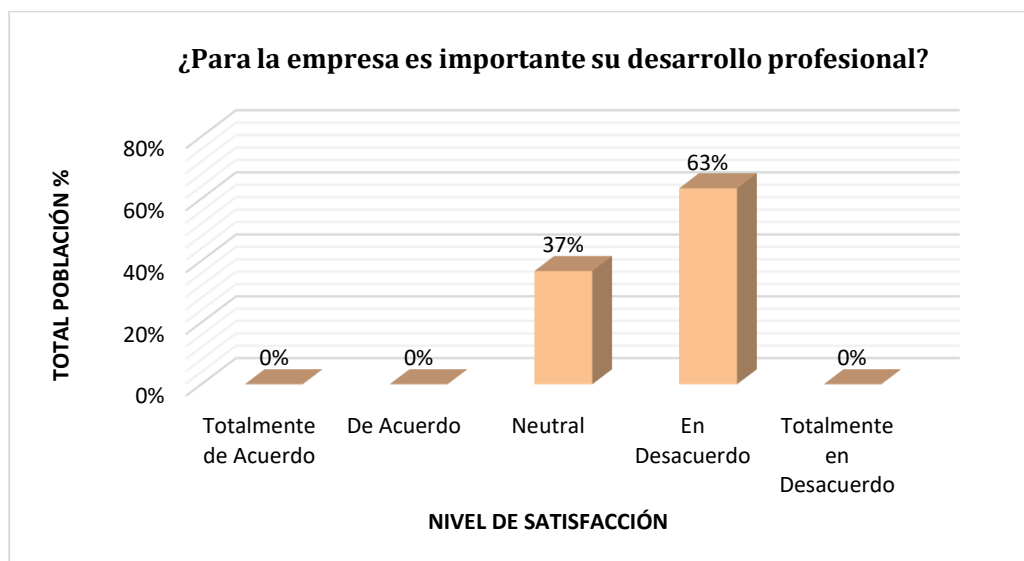
Figura 14. *¿Cree usted que el plan de formación debe centrarse en la diferencia entre los conocimientos actuales y las destrezas necesarias para promover el ascenso a otro cargo?*



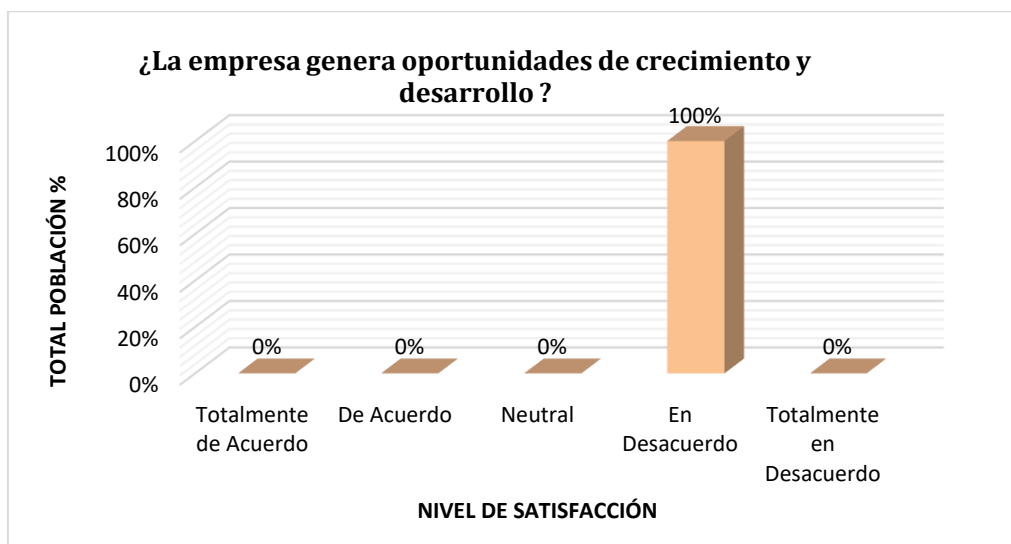
Con respecto a la gráfica se puede identificar que, el 93% de las respuestas están de acuerdo con que el plan de formación debe centrarse en la diferencia entre los conocimientos actuales y las destrezas necesarias para promover el ascenso a otro cargo, así mismo, el 7% restante está totalmente de acuerdo con el mismo planteamiento, generando el 100% de respuestas positivas.

Variable Crecimiento y Desarrollo

Teniendo en cuenta que, el proceso de formación y capacitación hace parte del plan carrera, permite que los empleados sean partícipes de un proceso de desarrollo de habilidades blandas y técnicas, que contribuyen con su crecimiento profesional dentro del área de administración y otras afines a su experiencia, expectativas y de su proyección laboral; motivo por el cual, se plantean cinco (5) ítems en pro de conocer la percepción de los empleados en relación a la importancia que la organización le brinda a su crecimiento profesional y su interés en indagar en nuevos campos de acción.

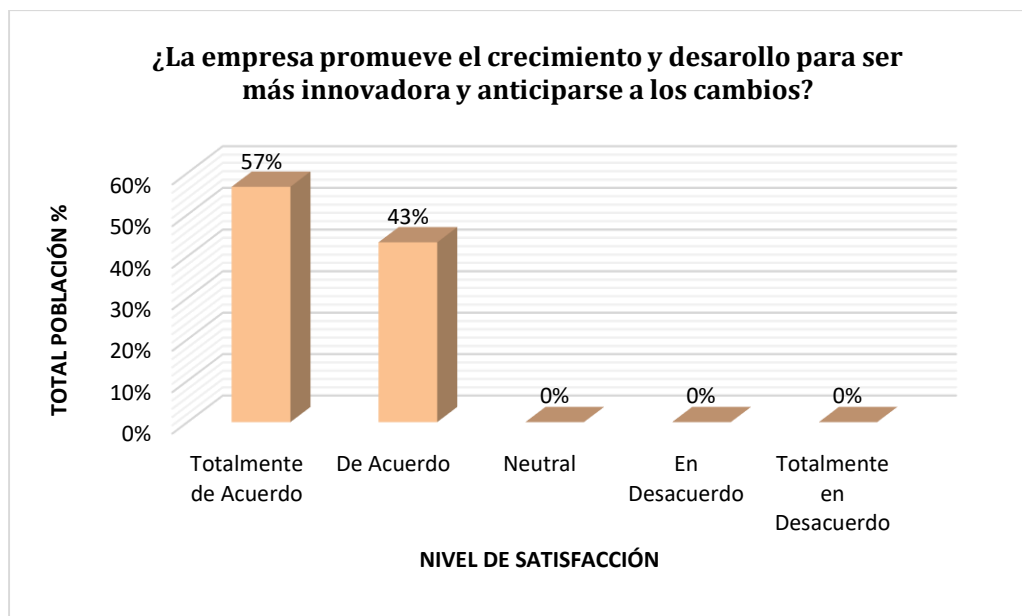
Figura 15. *¿Cree usted que para la empresa es importante su desarrollo profesional?*

Teniendo en cuenta la encuesta aplicada a los 30 trabajadores de la empresa Coltanques, se evidencia que el 63% de los empleados manifiestan estar en desacuerdo y el 37% considera que la empresa es neutral frente al crecimiento profesional.

Figura 16. *¿Cree usted que actualmente la empresa genera oportunidades de crecimiento y desarrollo?*

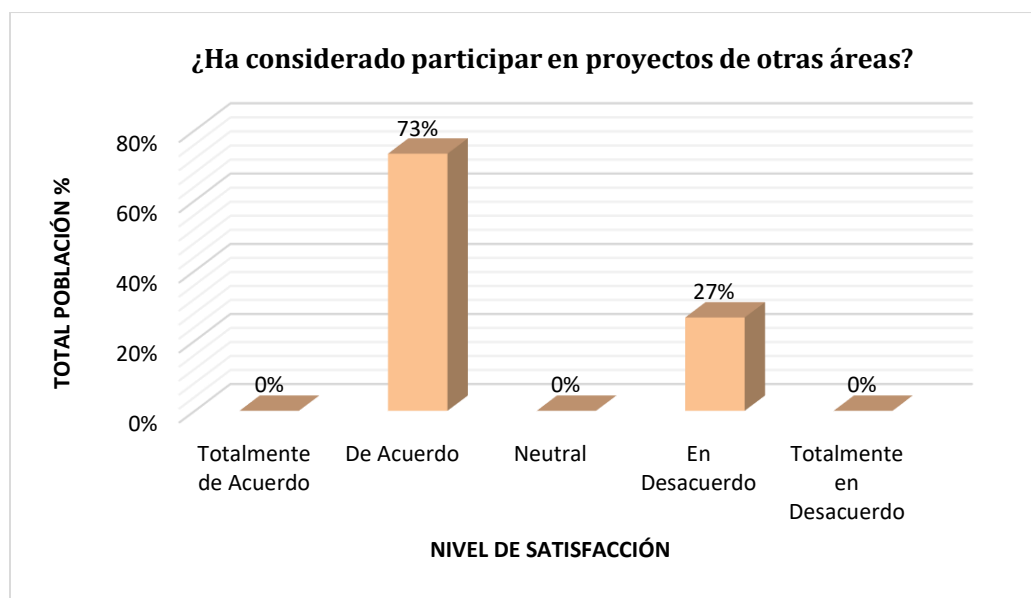
En esta oportunidad se observa a simple vista que el 100% de los encuestados de la empresa Coltanques se encuentra en desacuerdo con la pregunta realizada.

Figura 17. *¿Considera usted que la empresa debería promover el crecimiento y desarrollo con el fin de ser más innovadora y anticiparse a los cambios organizacionales?*



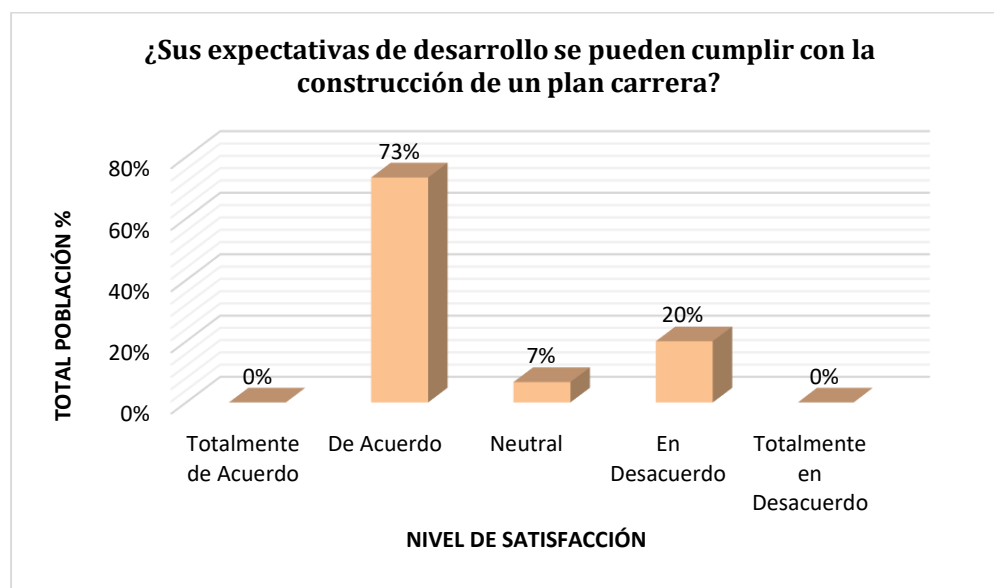
El 57 % de los encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo con la implementación de planes de crecimiento y desarrollo, así mismo, el 43% se encuentra de acuerdo con esta práctica, logrando un 100% de respuestas positivas.

Figura 18. *¿Ha considerado participar en proyectos con otras áreas para ampliar sus conocimientos?*



Frente a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa de Coltanques, se evidencia que el 73% de las personas se encuentran de acuerdo en participar en proyectos que los vincule a trabajar en otras áreas, por el contrario, el 27% manifiesta estar en desacuerdo.

Figura 19. *¿Usted cree que sus expectativas de desarrollo se pueden cumplir con la construcción de un plan carrera?*



En referencia a las respuestas obtenidas en las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa de Coltanques se puede observar que el 73% de las personas manifiestan estar de acuerdo, el 7% manifiesta ser neutral y el 20% restante indica estar en desacuerdo.

Procedimiento

En el desarrollo de la investigación se establecen las siguientes fases:

- Identificar una de las necesidades de la gestión del talento humano en la empresa de transporte logístico.
- Establecer el proceso de plan carrera como objeto de estudio.
- Documentar y sistematizar la información a través de la búsqueda bibliográfica.
- Determinar la pregunta problema con el propósito de enfocar la investigación.
- Estructurar el marco teórico con el cual se fundamentará el estudio.
- Definir el planteamiento del problema.
- Precisar los objetivos tanto general como específicos.
- Construcción de la justificación del proyecto de investigación.
- Concretar el marco metodológico en el que se basará el estudio.
- Aplicar la encuesta que medirá el nivel de conocimiento que tiene la muestra representativa de trabajadores acerca del proceso de plan carrera.
- Recolectar los datos arrojados por el instrumento utilizado.
- Analizar e interpretar los resultados obtenidos.
- Concluir si los objetivos propuestos inicialmente se cumplieron.
- Plantear y elaborar una propuesta de intervención para la empresa de transporte logístico.

Discusiones

Con base a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a 30 trabajadores del área administrativa de la empresa Coltanques; se determina lo siguiente:

El instrumento de recolección de información fue aplicado a 30 personas, de las cuales, se encontraban presentes 14 hombres y 16 mujeres, la mitad de la población encuestada, está en una edad generacional llamada Millennials, esta clasificación tiene características muy acentuadas como la preparación académica y exigencias laborales enfocados por el desarrollo personal y profesional, lo que quiere decir que; si un trabajo y/o circunstancia no cumple con sus expectativas, están en la capacidad de transformar situaciones no confortables, debido a que, no perciben como obligación permanecer en un lugar específico sin importar su tiempo de permanencia, siempre y cuando esto les permita sentir cómodos y satisfechos, por ultimo pero no menos importante, se determina que para esta generación es de mayor importancia la formación y crecimiento integral dentro de la organización.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente y con base a la población de estudio, es fundamental la construcción e implementación de un plan carrera dentro de la organización, toda vez que un alto porcentaje de las personas encuestadas están a favor de este proceso, puesto que, tienen altas expectativas de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la compañía, lo cual, genera satisfacción y sentido de pertenencia dentro de la misma, lo anterior ajustado a la teoría de (Río, 2018), la cual hace referencia a que el plan de carrera tiene como finalidad el crecimiento y desarrollo del potencial de los trabajadores en una empresa, favoreciendo aspectos propios dentro de ésta.

De la misma manera y con base a las respuestas obtenidas, se identifica que el plan carrera fomenta el compromiso hacia la organización, sin embargo, hay factores con los que los

colaboradores se sienten en desacuerdo, lo que demuestra que, es importante realizar en la empresa de transporte, campañas de sensibilización y comunicación en los trabajadores para que conozcan los aspectos relacionados con la implementación de un plan carrera, ya que según (Hernández, 2015), este proceso se realiza con el objetivo de fortalecer el potencial de los trabajadores siendo un movilizador que motiva, genera bienestar, pasión y sentido de pertenencia.

Por otra parte, se identifica que para los encuestados, el plan carrera no necesariamente es un proceso que fomente estrategias, sin embargo, es importante fortalecer habilidades y competencias necesarias para afrontar diferentes situaciones que se puedan presentar dentro de los grupos de trabajo; tal como lo menciona (Siachoque, 2012), el cual refiere que es importante fortalecer habilidades en los trabajadores manteniendo altos estándares de desempeño, interés y desarrollo, generando la necesidad de estrategias corporativas basadas en las necesidades, cultura y políticas, con el fin de estar a la vanguardia en el actual mercado cada vez más versátil y cambiante.

En cuanto a la formación y capacitación, los trabajadores encuestados en su mayoría concuerdan con las preguntas relacionadas, respecto al factor que fortalece el crecimiento profesional y personal, gracias a las nuevas habilidades y conocimientos adquiridos y que debe centrarse en la diferencia entre los conocimientos actuales y las destrezas necesarias para promover el ascenso a otro cargo, lo cual, refleja la voluntad y disposición de los empleados para permanecer en un constante aprendizaje que los lleve apropiarse de nuevas competencias y propicien la posibilidad de ser seleccionados para cargos con mayor responsabilidad, como lo menciona Victor Vroom con la teoría de las expectativas (Vroom, 1964), en la cual, indica que, el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido puede promover el cumplimiento de metas

personales y donde la expectativa es impulsada por la motivación y posibilidad de que un acto conlleve al resultado deseado, además de demostrar la importancia a las necesidades y expectativas de los trabajadores dentro de la organización (Sanchis, 2020).

Así mismo, como lo expresa McClelland con la teoría de las necesidades adquiridas (Gonzalez, 2022), de manera inconsciente se establecen 3 necesidades básicas mediante el aprendizaje que son, la realización al logro, el poder y la afiliación, en donde, se genera la necesidad de compromiso y nuevos retos, la necesidad de influir y el deseo de relacionarse con los demás, es así que los factores antes mencionados, generan motivadores para que los empleados establezcan metas que cumplirán posteriormente, además de promover la participación en actividades que propicien su formación, crecimiento y desarrollo.

Por otra parte se logra evidenciar que, aplicar programas que promuevan el crecimiento y desarrollo de los trabajadores son herramientas de motivación, que permiten involucrar sus procesos de gestión humana en la implementación estratégica de la organización, de tal manera que favorece su sostenimiento económico y financiero, lo anterior ya que, al tener un programa que permita la retención y desarrollo de su talento humano, fomenta un sentido de pertenencia y fidelización, así como lo menciona Dychtwald, Erikson, & Morrison (Ken Dychtwald, 2007), es favorable que las compañías cuenten con programas que contribuyan a la fidelización y de esta manera retención de su mejor talento humano, con el fin de desarrollar la empresa como marca empleadora y de esta manera cumplir sus objetivos corporativos (Moreno, 2019). Se podría determinar que la implementación de este tipo de acciones genera ganancia tanto al empleado por su crecimiento profesional como a la empresa por la retención y fidelización de sus trabajadores dentro de la compañía.

Por lo tanto es importante que la empresa prepare a sus empleados hacia el futuro

generando la capacidad de reinventarse y proyectarse, de tal manera que haga parte del crecimiento profesional de cada colaborador, teniendo un gana/gana, que además le permita a la organización ser más rentable y lograr adaptarse a los cambios que se presentan en el contexto en el cual está inmersa, así como lo menciona (Blanco, 2014) es necesario que las organizaciones hoy en día centren esfuerzos en planear el futuro de sus trabajadores para que ellos aporten en pro del desarrollo organizacional con la implementación de sus fortalezas y competencias, para que sean estos mismos trabajadores los que ocupen y aporten al movimiento interno de cargos en los diferentes niveles jerárquicos, con su experiencia y desarrollo profesional ofrecido por la organización.

Conclusiones

Con la información obtenida en la presente investigación, se logró reconocer factores que favorecen la construcción de un plan carrera, como lo son la motivación, crecimiento y desarrollo, diagnóstico de necesidades de capacitación y proceso de formación dentro de la organización; lo que potencializa las habilidades blandas y técnicas, el sentido de pertenencia, el compromiso y la satisfacción laboral de los trabajadores; la implementación de un plan de carrera es de suma importancia ya que permite tener personal calificado y con la experiencia necesaria para realizar la ruta de carrera establecida por la compañía, además, de brindar herramientas que conlleven al cumplimiento de los objetivos personales y empresariales.

De igual manera se logra identificar que la implementación de un plan carrera al interior de una empresa de transporte logístico, genera crecimiento personal y organizacional, motivando a sus trabajadores a cumplir con sus expectativas de desarrollo profesional y propicia espacios de motivación en pro del cumplimiento de objetivos organizacionales, así mismo, mitiga la rotación de personal y fomenta la fidelización de cada uno de ellos.

A partir de la recolección de información teórica, se determina que, factores como formación, capacitación, crecimiento y desarrollo, son parte fundamental para la creación de un procedimiento de plan carrera, así mismo, los aspectos antes mencionados fomentan la adaptación de los trabajadores a la evolución corporativa e influyen en el posicionamiento y logro de la estrategia organizacional.

Con base a los resultados obtenidos a través del instrumento de investigación aplicado a un grupo de trabajadores del área administrativa de la empresa Coltanques; se logró identificar los factores motivacionales que influyen en su perspectiva y el conocimiento que tienen en relación con un proceso de plan carrera, lo cual, permite analizar e interpretar que la

implementación de este, fomenta sentido de pertenencia y satisfacción de parte del empleado al sentir el apoyo e interés de la organización en su formación personal y profesional, así mismo, el grupo de investigadores identificó que el dueño de la compañía es un inmovilizador al cambio puesto que, ve la implementación de un plan carrera como un gasto y no como una inversión además, de estar arraigado a su cultura y estructura de negocio familiar.

Finalmente, y teniendo en cuenta la necesidad de brindar a los trabajadores una ruta de crecimiento y desarrollo dentro de la organización, se propone un procedimiento de plan carrera, que contiene el paso a paso para el desarrollo e implementación de este. Este se llevará a cabo como plan piloto e iniciará por el área administrativa de la empresa de transporte logístico, con el fin de incentivar el desarrollo del talento humano y de la organización como industria.

Recomendaciones

Como recomendación para la empresa de transporte logístico Coltanques, se plantea evaluar la posibilidad de aplicar la estrategia de mejora indicada en el presente proyecto, la cual se enfoca en el desarrollo de un procedimiento de un plan carrera con el fin de generar oportunidades de crecimiento a los trabajadores, mitigar la rotación de personal y evidenciar resultados favorables en pro del desempeño de la organización, adicional, se plantea que la implementación de un plan carrera, sea vista como una inversión que promueve el buen ambiente laboral, y la motivación en los empleados, lo cual, obtendrá resultados benéficos no solo para el área de estudio si no para la entidad en general puesto que, un plan carrera puede brindar beneficios y reconocimientos a quienes participen de él, logrando trabajadores más felices, productivos y con menos niveles de estrés laboral que apuntan al alcance de los objetivos y la estrategia organizacional.

Se sugiere que la empresa genere convocatorias internas con el fin de posibilitar al trabajador a asumir nuevos retos que influyan en su autorrealización y brindar oportunidades de crecimiento que permitan el desarrollo profesional y personal, esto debido a que se evidencia que los empleados tienen pocas expectativas de desarrollo dentro de la organización; además, se propone que, la empresa plantee e implemente estrategias para la socialización y beneficios de un plan carrera con el fin de fomentar la participación del mismo e involucrar a su recurso humano en su modelo de negocio.

Así mismo, se recomienda que, los líderes reconozcan el esfuerzo y la labor de los trabajadores con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos, promoviendo el diseño de planes y programas que potencialicen las habilidades y competencias de acuerdo con su perfil; y con ello, generar bienestar y calidad de vida al interior de la

organización.

Se plantea generar nuevos estudios que faciliten el reconocimiento de los cambios motivacionales obtenidos a partir de la implementación de un plan carrera; por otra parte, se propone establecer investigaciones relacionadas a planes de bienestar o ruta de la felicidad que aporten al proyecto de vida, crecimiento y desarrollo, de tal manera, que sea visto como parte de la autorrealización y no como obligación laboral, lo anterior en aras de implementar como estrategia de intervención para posteriormente evaluar a través de un diagnóstico, el impacto generado en la compañía con el fin de establecer un plan de trabajo para la mejora continua, que además, permita la ejecución de programas y procedimientos en pro del desarrollo del talento humano con una permanencia prolongada en el tiempo.

Por ultimo se sugiere que los expertos que lideren investigaciones a fines a temas relacionados con desarrollo humano en las organizaciones, tengan la capacidad de adaptarse y tolerar las diferentes perspectivas de los enfoques disciplinarios, dando paso a la multifuncionalidad, con el fin de fortalecer competencias como, comunicación asertiva, trabajo en equipo, adaptación al cambio, tolerancia a la frustración y foco en los resultados, por otra parte a quienes deseen continuar con esta investigación se recomienda ampliar la muestra de estudio y profundizar la matriz de competencias.

Propuesta de Intervención

Presentación de la propuesta y alcance para la empresa

Se presenta a consideración de Coltanques una propuesta de intervención que consta de un procedimiento para la implementación de un plan carrera al interior de la organización, iniciando con la aplicación de un plan piloto para el área administrativa, con la intención de que los colaboradores asuman nuevos retos para su desarrollo profesional, aprovechando sus habilidades blandas y técnicas y que son afines a su experiencia previa y proyección laboral.

Antecedentes

Teniendo en cuenta que Coltanques hace parte de un sistema en el cual interactúa con seres humanos que se integran con la labor de transporte logístico en un contexto histórico, social, económico y familiar, que están enmarcados en la globalización, leyes nacionales, internacionales, la ética, la moral y la cultura; permitiendo de tal manera que el modelo de desarrollo productivo sea terciario, lo cual lo caracteriza por prestar servicios de soluciones integrales para satisfacer necesidades de transporte de carga en diferentes sectores garantizando soluciones integrales.

Justificación

Un plan carrera debe diseñarse de acuerdo a las necesidades de desarrollo y crecimiento de los colaboradores de manera individual y voluntaria, que cuentan con potencial para conseguir los objetivos de la organización, para que este proceso tenga éxito, ambas partes deben realizar un trabajo colaborativo, donde la organización se compromete a generar oportunidades de ascenso, cambio de cargos, ampliación de experiencia, y los colaboradores de manera consiente e interna generan el cierre de brechas técnicas y/o de comportamiento que le impidan avanzar con su plan carrera.

Por esta razón, la siguiente propuesta se basa en la implementación de un procedimiento para plan carrera con anexos documentales, que permitirán la postulación y evaluación de candidatos internos, para que puedan avanzar con su carrera dentro de la organización.

Objetivo General

Plantear la primera fase de un programa de plan carrera en la empresa Coltanques que permita la identificación del potencial de sus colaboradores, para que continúen con su desarrollo profesional e incrementar su motivación.

Objetivos Específicos

- Proponer una conceptualización de plan carrera dentro de la organización, con el fin de promover el desarrollo de sus colaboradores.
- Generar espacios de sensibilización con los grupos de interés para identificar los beneficios de la implementación de un plan carrera.
- Definir un procedimiento de plan carrera con el fin de implementarlo como un proceso de gestión humana.

Procedimiento para la Implementación de un Plan Carrera

Como propuesta de intervención para la empresa Coltanques, se establece un procedimiento de plan carrera, en el cual, se determina toda la información y paso a paso requeridos para la implementación del mismo, en donde, se especifican el objetivo, alcance, conceptos, términos y normas generales en pro de brindar a la organización herramientas que aporten a la obtención de resultados esperados por medio de procesos de formación **(Ver Anexo I)**.

Es importante que al momento de desarrollar el procedimiento de plan carrera, las personas interesadas y que cumplen con los requisitos establecidos, tengan en cuenta los

formularios y el esquema de postulación que se encuentra compuesto por el formato de inscripción (**Ver Anexo J**) en el cual el trabajador diligencia información personal y realiza una carta de postulación, el formato de validación de desempeño (**Ver Anexo K**) en donde se coloca el concepto del superior inmediato y formato de concepto final (**Ver Anexo L**) en el que se especifican conceptos generales sobre conocimientos, habilidades y competencias del empleado; los anexos antes mencionados son parte fundamental para la verificación del cumplimiento y ejecución del procedimiento.

Cronograma, Recursos y Presupuesto

Es necesario que el talento humano reconozca la importancia de la implementación de un plan carrera al interior de la compañía como herramienta de autorrealización, por lo cual, se plantea un cronograma con las actividades a desempeñar a favor de la sensibilización, transformación cultural, capacitaciones y comunicaciones, adicional, se establecen los recursos y presupuesto requeridos para el desempeño de cada una de ellas con el fin de dar a conocer los elementos y valores de la propuesta de intervención (**Ver Anexo M**).

Indicadores

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación, los indicadores son expresión de conocimiento, que nos permite definir la efectividad y sensibilización que tiene un plan carrera al interior de una organización, revelando donde se encuentran las oportunidades de mejora e intervención a la hora de aplicar un procedimiento que implica crecimiento y desarrollo, así mismo se pueden determinar las herramientas necesarias que contribuyan a la cultura y fomente la promoción interna del talento humano dentro de la compañía, de esta manera se pueden fijar metas y objetivos claros para la evaluación y/o comparación.

Indicador No. 1: Efectividad De Sensibilización

- **Descripción:** Correlaciona los indicadores de eficiencia más eficacia y mide la satisfacción de los resultados del cumplimiento de los objetivos.
- **Índice:** $(\text{Puntaje De Eficiencia} + \text{Puntaje De Eficacia}) / 2$
- **Meta:** $\geq 95\%$
- **Frecuencia:** Única Vez
- **Unidad:** Porcentaje (%)

Indicador No. 2: Promoción Interna

- **Descripción:** Ascender y/o promover los trabajadores en convocatorias internas minimiza el riesgo de seleccionar y contratar personas no idóneas para el cargo y aumentar la permanencia en los puestos.
- **Índice:** $= \text{Total De Empleados Promovidos} / \text{Total De Empleados} * 100$
- **Meta:** $\geq 10\%$
- **Frecuencia:** Anual
- **Unidad:** Porcentaje (%)

Referencias

- Alles, M. A. (2003). *Diccionario de preguntas gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Bejarano, P. G. (2013). *Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Retención del Personal*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Blanco, E. M. (04 de Mayo de 2014). *Desarrollo de carrera como parte esencial en el plan de vida del ser humano y estrategia empresarial*. Obtenido de Intellectum.unisabana: http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/4544/1/13_1002.pdf
- Bohlander, G. (2018). Administración de Recursos Humanos. En G. Bohlander, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 6). México: UIDE.
- Buitrago, D. Y. (2006). *La Gestión del Conocimiento*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Carrillo, L. A. (2015). Capacitación: Una Herramienta de Fortalecimiento de las PYMES. *Revista Electrónica de las Sedes Regionales de la Universidad de Costa Rica*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: MacGraw Hil.
- Chiner, E. (2011). *Investigación Descriptiva Mediante Encuestas*. España: Universidad de Alicante.
- Dolan, S. L. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos, cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. España: McGraw-Hill.
- Flores, J. G. (27 de Marzo de 2007). *La Evaluación de Competencias Laborales*. Obtenido de Revistas.uned: <http://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/view/298/254>
- García, L. M. (2015). *Diseño de Plan de Carrera del Personal Clave de una Empresa del Sector de Telecomunicaciones*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
- Gómez, S. M. (11 de Septiembre de 2020). *Factores de la Teoría de Herzberg y el Impacto de los Incentivos en la Satisfacción de los Trabajadores*. Obtenido de Scielo:

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-

62662019000100194

González, F. M. (2015). *Los Beneficios de Capacitación y el Desarrollo del Personal de las Pequeñas Empresas*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Gonzalez, S. d. (01 de Febrero de 2022). *La teoría de las necesidades de McClelland*. Obtenido de La Mente Es Maravillosa: <https://lamenteesmaravillosa.com/la-teoria-de-las-necesidades-de-mcclelland/>

Hernández, G. G. (2015). *Plan Carrera en las Organizaciones*. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Hernandez, J. A. (2011). *Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson.

Informático, B. C. (07 de Junio de 2021). *Industria 4.0, la cuarta revolución industrial y la inteligencia operacional*. Obtenido de CIC Consulting Informático: <https://www.cic.es/industria-40-revolucion-industrial/>

Ken Dychtwald, T. J. (2007). *Retención del Talento*. España: LID Editorial Empresarial.

Lopez, E. A. (11 de Julio de 2011). *Eumed.net*. Obtenido de Metodología Cuantitativa: https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/metodologia_cuantitativa.html

Martínez, A. M. (2004). *Métodos de Muestreo*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.

Matta, L. M. (2014). *Propuesta para la Elaboración de un Plan Carrera para el Área Operativa en un Ingenio Azucarero de la Costa Sur*. Escuintla: Universidad Rafael Landívar.

Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Moreno, B. E. (2019). *Plan Carrera como Estrategia Organizacional para la Retención del*

- Capital Humano en Entidades Financieras de Santiago de Cali*. Cali: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Peña, R. d. (02 de Agosto de 2006). *Planeación de Carrera: Estrategia para la Capacitación del Talento Humano*. Obtenido de PhilPapers: <https://philpapers.org/rec/DELPDC-2>
- Psicólogos, C. C. (2009). *Deontología y Bioética del Ejercicio de la Psicología en Colombia*. Bogotá: Colegio Colombiano de Psicólogos.
- Reservados, D. d. (20 de Octubre de 2021). *Función Pública*. Obtenido de Ley Estatutaria 1581 de 2012: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>
- Río, A. J. (13 de Noviembre de 2018). *Plan de Desarrollo Profesional y su Importancia para las Empresas*. Obtenido de Revista Digital INESEM: <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/plan-de-desarrollo-profesional-y-su-importancia-para-las-empresas/>
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional Decimotercera Edición*. México: Pearson Educación.
- Roberto Hernandez, C. F. (2014). *Metodología de la Investigación Sexta Edición*. México: McGraw-Hill.
- Ruiz, J. A. (2015). *La Importancia de la Motivación en las Empresas*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Sachis, S. (14 de Julio de 2020). *Teoría de las Expectativas de Vroom: Fórmula y Ejemplos*. Obtenido de Psicología-Online: <https://www.psicologia-online.com/teoria-de-las-expectativas-de-vroom-formula-y-ejemplos-5118.html>
- Salazar, L. E. (2018). *Análisis del Plan Carrera para potencializar el crecimiento de los colaboradores en las*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Sanchis, S. (14 de Julio de 2020). *Psicología - Online*. Obtenido de Teoría de las expectativas de

Vroom: fórmula y ejemplos: <https://www.psicologia-online.com/teoria-de-las-expectativas-de-vroom-formula-y-ejemplos-5118.html>

Siachoque, J. A. (2012). *El Plan Carrera como Proceso Fundamental en el Desarrollo de la Organización*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Solarte, F. J. (2016). *Factores Motivacionales en Empleados del Sector de la Construcción en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Tamayo, G. (2001). *Diseños Muestrales en la Investigación*. Medellín: Universidad de Medellín.

Tepezano, J. L. (2009). *Gestión del Talento Humano Tercera Edición*. México: McGrawHill.

Toro, L. E. (1998). David C. McClelland (1917 -1998). *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 30, núm. 3, 529-532.

Trujillo, S. (2018). *Ética: Código Deontológico en Psicología*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.

Vadillo, T. P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo Octava Edición*. Madrid: Esic Editorial.

Villamizar, G. A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: Nomos S.A.

Villegas, L. (2015). *Diseño de Plan Carrera del Personal Clave de una Empresa del Sector de Telecomunicaciones*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.

Vroom, V. (1964). *Trabajo y Motivación*. Inglaterra: Oxford.

Vroom, V. H.-D. (1988). *Motivación y Alta Dirección*. México: Trillas.

Anexos

Anexo A. Instrumento de Investigación

ENCUESTA PARA DETERMINAR EL CONOCIMIENTO ACERCA DEL PLAN CARRERA					
Nombre					
Género	☐ M	☐ F	Cargo		
Edad			Fecha de Ingreso		
Estado Civil			Ha tenido ascensos dentro		
Nivel de Estudio			Personal a Cargo	☐ SI / ☐ NO	

Instrucciones: El siguiente instrumento consta de 15 preguntas con varias opciones de respuesta por favor elija marcando con una (X) solo una con la cual se sienta más identificado.

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones de respuesta tipo Likert, donde:

1. Totalmente en Desacuerdo
2. En Desacuerdo
3. Neutral
4. De Acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo

PLAN CARRERA						
No.	Afirmaciones	1	2	3	4	5
		Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	Considera usted que por medio del plan de carrera puede potencializar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.					
2	Cree usted que su cargo actual está orientado a cumplir con sus metas profesionales a largo plazo					
3	Considera que el plan carrera fomenta en los empleados motivación, compromiso y fidelización con la organización.					

4	Cree usted que el plan de carrera podría brindar las herramientas necesarias para afrontar cualquier contingencia dentro de un equipo de trabajo.					
5	Considera que el plan carrera favorece la adaptación de las personas, cuando son promovidos a un nuevo cargo					
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN						
No.	Afirmaciones	1 Totalmente en Desacuerdo	2 En Desacuerdo	3 Neutral	4 De Acuerdo	5 Totalmente de Acuerdo
6	Cree usted que el proceso de formación y capacitación fortalece el crecimiento profesional y personal gracias a las nuevas habilidades y conocimientos adquiridos.					
7	Considera usted que la formación contribuye al fortalecimiento de la innovación y la productividad generando un posicionamiento diferencial en el mercado laboral.					
8	Piensa usted que con un plan de formación fortalecería sus aptitudes e incrementaría su nivel de satisfacción laboral.					
9	Considera usted que la retroalimentación y el acompañamiento que recibe de sus superiores potencializan sus competencias y habilidades.					
10	Cree usted que el plan de formación debe centrarse en la diferencia entre los conocimientos actuales y las destrezas necesarias para promover el ascenso a otro cargo					
CRECIMIENTO Y DESARROLLO						

No.	Afirmaciones	1	2	3	4	5
		Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
11	Cree usted que para la empresa es importante su desarrollo profesional.					
12	Creería usted que actualmente la empresa genera oportunidades de crecimiento y desarrollo.					
13	Considera usted que la empresa debería promover el crecimiento y desarrollo con el fin de ser más innovadora y anticiparse a los cambios organizacionales.					
14	Ha considerado usted participar en proyectos con otras áreas para ampliar sus conocimientos.					
15	Usted cree que sus expectativas de desarrollo se pueden cumplir con la participación en un plan carrera					

Anexo B. Carta Jurado Experto

Bogotá, diciembre 23 de 2021

Doctor (a)

Apreciado (a) Doctor (a), reciba un cordial saludo.

Conocedores de su trayectoria profesional y experiencia en el campo de la psicología organizacional y del trabajo, para nosotros sería un honor contar con sus aportes como juez evaluador en la validación de un cuestionario, orientado a evaluar el proceso del Plan de Carrera en el marco de la investigación titulada: Factores que favorecen la construcción del plan carrera y potencializar las competencias blandas y técnicas de los trabajadores del área administrativa de una empresa de transporte, desarrollada por los investigadores Erika Katerin Segura Urdaneta, María Virginia García Ávila, Nayibe Morales Castro, Sandra Liliana Oviedo Trujillo, Yuliet Lorena Vinasco Rendón, Zayra Michel Moreno Campos, Libardo Enrique Pérez Pinzón del programa de Especialización en Gestión del Talento Humano de la Universidad Piloto de Colombia.

Para efecto de la validación de constructo del Protocolo, anexo encontrará la siguiente información:

Documento con definiciones de las categorías a evaluar en el protocolo.

Formato de validación de jueces expertos.

Protocolo de la encuesta.

Agradecemos inmensamente su disposición para esta labor y esperamos, si es posible por favor, nos comparta su retroalimentación antes del 23 de diciembre 2021 de ser posible.

De antemano agradecemos su participación y apoyo para este proceso.

Cordialmente,

Erika Katerin Segura Urdaneta.

María Virginia García Ávila.

Nayibe Morales Castro.

Sandra Liliana Oviedo Trujillo.

Yuliet Lorena Vinasco Rendón.

Zayra Michel Moreno Campos.

Libardo Enrique Pérez Pinzón.

Anexo C. Formato Jurado Experto

Formato de Validación de jurados expertos

El presente instrumento se orienta a reconocer los factores que favorecen la construcción del plan carrera y potencializan las competencias blandas y técnicas de un grupo de trabajadores del área administrativa de una empresa de transporte.

El instrumento evalúa el cumplimiento de una serie de afirmaciones agrupadas en cinco dimensiones ya mencionadas y definidas en el protocolo. La escala de evaluación para cada afirmación es: **1 = Totalmente de desacuerdo** **2 = En desacuerdo** **3 = Neutral** **4 = De acuerdo** **5 = Totalmente de acuerdo.**

Al final del instrumento se propone la consignación abierta de OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS.

Si usted considera que alguno(s) ítems(s) debe(n) ser eliminado(s) por favor indíquelo en la columna OBSERVACIONES, explicando brevemente la razón que justifica su propuesta.

Los criterios que le solicitamos tener en cuenta para el análisis de cada uno de los ítems son los siguientes:

CLASIFICACIÓN: se refiere a la adecuada asignación del ítem en la categoría propuesta.	ESCALA: Se refiere a la coherencia de la escala para evaluar el ítem propuesto.
RELEVANCIA DEL ÍTEM: Se refiere a la necesidad de evaluar este aspecto.	
PERTINENCIA DEL ÍTEM: Hace referencia a que el ítem en verdad evalúe características del tema que se pretende evaluar con la prueba	OBSERVACIONES PARA EL ÍTEM: Por favor registre las observaciones respecto a cada ítem cuando lo considere necesario.
REDACCIÓN: Implica que la estructura de la oración sea concordante gramaticalmente	OBSERVACIONES GENERALES: Si tiene observaciones y sugerencias con respecto a ítems no contemplados en el instrumento o a la estructura general por favor regístrelas
CLARIDAD DEL ÍTEM: Tiene que ver con que el ítem no sea ambiguo y que los términos usados sean entendibles para quien contesta la prueba	

A continuación, usted encontrará un cuadro en el que se encuentran cada uno de los ítems que conforman el instrumento. Por favor señale con una X en el espacio de SI, si usted considera que el ítem cumple con lo estipulado y marque el NO en caso contrario.

Agradecemos de antemano su colaboración y el tiempo dedicado al análisis de este instrumento.

Objetivo del instrumento: Identificar el conocimiento que se tiene a cerca del proceso de plan carrera a través de la siguiente encuesta:

[illegible]

OBSERVACIONES GENERALES

NOMBRE DE EVALUADOR

FIRMA

Anexo D. Jurado Omar Zapata Avellaneda

Bogotá, diciembre 19 de 2021

Señor
Omar Zapata Avellaneda

Apreciado Director, reciba un cordial saludo.

Conocedores de su trayectoria profesional y experiencia en formación y capacitación, para nosotros sería un honor contar con sus aportes como juez evaluador en la validación de un cuestionario, orientado a evaluar el proceso del Plan de Carrera en el marco de la investigación titulada: Factores que favorecen la construcción del plan carrera y potencializar las competencias blandas y técnicas de los trabajadores del área administrativa de una empresa de transporte, desarrollada por los investigadores Erika Katerin Segura Urdaneta, María Virginia García Ávila, Nayibe Morales Castro, Sandra Liliana Oviedo Trujillo, Yuliet Lorena Vinasco Rendón, Zayra Michel Moreno Campos, Libardo Enrique Pérez Pinzón del programa de Especialización en Gestión del Talento Humano de la Universidad Piloto de Colombia.

Para efecto de la validación de constructo del Protocolo, anexo encontrará la siguiente información:

1. Documento con definiciones de las categorías a evaluar en el protocolo.
2. Formato de validación de jueces expertos.
3. Protocolo de la encuesta.

Agradecemos inmensamente su disposición para esta labor y esperamos, si es posible por favor, nos comparta su retroalimentación antes del 23 de diciembre 2021 de ser posible.

De antemano agradecemos su participación y apoyo para este proceso.

Cordialmente,

Erika Katerin Segura Urdaneta.
María Virginia García Ávila.
Nayibe Morales Castro.
Sandra Liliana Oviedo Trujillo.
Yuliet Lorena Vinasco Rendón.
Zayra Michel Moreno Campos.
Libardo Enrique Pérez Pinzón.



Omar Zapata
23/12/2021.

Anexo E. Jurado Martha Ochoa

Bogotá, Diciembre 29 de 2021

Doctora
MARTHA OCHOA

Apreciada Doctora, reciba un cordial saludo.

Conocedores de su trayectoria profesional y experiencia en el campo de la psicología organizacional y del trabajo, para nosotros sería un honor contar con sus aportes como juez evaluador en la validación de un cuestionario, orientado a evaluar el proceso del Plan de Carrera en el marco de la investigación titulada: Factores que favorecen la construcción del plan carrera y potencializar las competencias blandas y técnicas de los trabajadores del área administrativa de una empresa de transporte, desarrollada por los investigadores Erika Katerin Segura Urdaneta, María Virginia García Ávila, Nayibe Morales Castro, Sandra Liliana Oviedo Trujillo, Yuliet Lorena Vinasco Rendón, Zayra Michel Moreno Campos, Libardo Enrique Pérez Pinzón del programa de Especialización en Gestión del Talento Humano de la Universidad Piloto de Colombia.

Para efecto de la validación de constructo del Protocolo, anexo encontrará la siguiente información:

1. Documento con definiciones de las categorías a evaluar en el protocolo.
2. Formato de validación de jueces expertos.
3. Protocolo de la encuesta.

Agradecemos inmensamente su disposición para esta labor y esperamos, si es posible por favor, nos comparta su retroalimentación antes del 19 de noviembre 2021 de ser posible.

De antemano agradecemos su participación y apoyo para este proceso.

Cordialmente,

Erika Katerin Segura Urdaneta.
María Virginia García Ávila.
Nayibe Morales Castro.
Sandra Liliana Oviedo Trujillo.
Yuliet Lorena Vinasco Rendón.
Zayra Michel Moreno Campos.
Libardo Enrique Pérez Pinzón.

Recibido:



Martha A. Ochoa J.

Anexo F. Jurado Blanca Pérez

Bogotá, Enero 04 de 2022

Doctora
Blanca Pérez

Apreciada Doctora, reciba un cordial saludo.

Conocedores de su trayectoria profesional y experiencia en el campo de la psicología organizacional y del trabajo, para nosotros sería un honor contar con sus aportes como juez evaluador en la validación de un cuestionario, orientado a evaluar el proceso del Plan de Carrera en el marco de la investigación titulada: Factores que favorecen la construcción del plan carrera y potencializar las competencias blandas y técnicas de los trabajadores del área administrativa de una empresa de transporte, desarrollada por los investigadores Erika Katerin Segura Urdaneta, María Virginia García Ávila, Nayibe Morales Castro, Sandra Liliana Oviedo Trujillo, Yuliet Lorena Vinasco Rendón, Zayra Michel Moreno Campos, Libardo Enrique Pérez Pinzón del programa de Especialización en Gestión del Talento Humano de la Universidad Piloto de Colombia.

Para efecto de la validación de constructo del Protocolo, anexo encontrará la siguiente información:

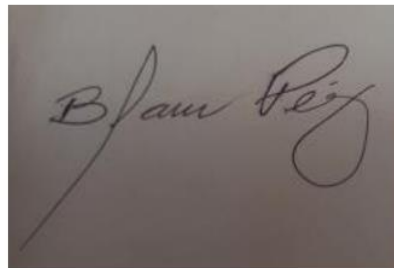
Documento con definiciones de las categorías a evaluar en el protocolo.
Formato de validación de jueces expertos.
Protocolo de la encuesta.

Agradecemos inmensamente su disposición para esta labor y esperamos, si es posible por favor, nos comparta su retroalimentación antes del 23 de diciembre 2021 de ser posible.

De antemano agradecemos su participación y apoyo para este proceso.

Cordialmente,

Erika Katerin Segura Urdaneta.
María Virginia García Ávila.
Nayibe Morales Castro.
Sandra Liliana Oviedo Trujillo.
Yuliet Lorena Vinasco Rendón.
Zayra Michel Moreno Campos.
Libardo Enrique Pérez Pinzón.

A square image showing a handwritten signature in dark ink. The signature is cursive and appears to read 'Blanca Pérez'.

Anexo G. Formato de Consentimiento Informado Institucional

CONSENTIMIENTO INFORMADO

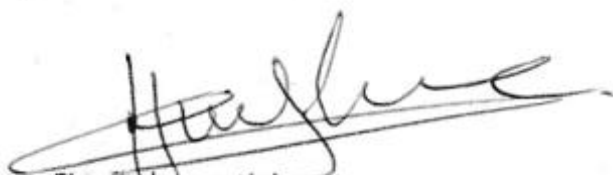
Yo Henry Céspedes G identificado(a) con cédula de ciudadanía número 7554909 de Dta en calidad de Representante de la empresa Coltanques identificado con NIT: 860040576-1 reconozco que se me ha brindado la información necesaria, clara, precisa y suficiente sobre la participación en el ejercicio de tipo académico bajo la modalidad de Trabajo de grado en donde participan los estudiantes Erika Katerin Segura Urdaneta, María Virginia García Ávila, Nayibe Morales Castro, Sandra Liliana Oviedo Trujillo, Yuliet Lorena Vinasco Rendón, Zayra Michel Moreno Campos, Libardo Enrique Pérez Pinzón, los cuales cursan el programa de Especialización en Gestión humana de las organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia.

Conozco que el trabajo tiene como objetivo reconocer los factores que favorecen la construcción del plan carrera y potencializan las competencias blandas y técnicas de un grupo de trabajadores del área administrativa de una empresa de transporte y en el cual se llevará a cabo por medio de la aplicación de unas encuestas a la muestra seleccionada.

Es de mi conocimiento que esta investigación no genera ningún costo económico para la organización, y no representará ningún daño físico ni psicológico para los participantes en la misma.

La información suministrada por usted es confidencial y reservada conforme a lo previsto en la Constitución y la normatividad vigente (Ley 1090 de 2006) y tiene fines académicos exclusivamente; los resultados del estudio preservarán la confidencialidad de los participantes. También es importante que sepa que de acuerdo con Ley Estatutaria General de Protección de Datos Personales (1581 de 2012), ninguno de sus datos será compartidos parcial o totalmente a ninguna persona u organización privada o pública. La información que entregue es completamente confidencial y será utilizada sólo para fines de esta investigación; así mismo, los datos serán analizados de manera agregada y no individualmente. Finalmente es importante mencionar que el nombre de la organización ni el de los participantes no aparecerán en ningún informe de resultados de esta investigación

Yo, Henry Céspedes G acepto participar en la investigación según las condiciones descritas anteriormente. Entiendo y acepto la participación en el ejercicio académico, así mismo, tengo claridad que puedo retirarme de la investigación en el momento que lo desee por cuanto la participación en el mismo es voluntaria. Dados a los 14 días del mes de Oct del año 2022



Firma del participante

C.C. No. 79554909

Firma de los estudiantes y/o profesionales
que realizan el estudio

C.C. No. Libardo Pérez 1090391151

C.C. No. Zaira Moreno 1033.780830

C.C. No. Lorena Vinacop 1059784098

C.C. No. Danylo D. Jarama 1136879322

C.C. No. Sandra Culeto 1032.358090

C.C. No. Katerin Segura U 1016040908

C.C. No. M^a. Virginia García A. 1020740701

Anexo H. Consentimiento Informado Personal

Noviembre 16 de 2021, Bogotá D.C.

Formato De Consentimiento Informado Personal

Para identificar el conocimiento que se tiene a cerca del proceso de plan carrera a través de una encuesta.

Los estudiantes Erika Katerin Segura Urdaneta, María Virginia García Ávila, Nayibe Morales Castro, Sandra Liliana Oviedo Trujillo, Yuliet Lorena Vinasco Rendón, Zayra Michel Moreno Campos, Libardo Enrique Pérez Pinzón del programa de Especialización en Gestión humana de las organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia, están realizando una serie de encuestas como ejercicio académico de la asignatura de Investigación e Intervención II en el segundo período de 2021, con el objetivo de reconocer los factores que favorecen la construcción del plan carrera y potencializan las competencias blandas y técnicas de un grupo de trabajadores del área administrativa de una empresa de transporte.

Por tal motivo se requiere de la colaboración del participante y su sinceridad para responder a las preguntas que se realizarán en dicha encuesta. La información que usted nos proporcione será tratada de manera confidencial y será manejada solamente por el equipo de estudiantes. En ningún momento su nombre será mencionado cuando se reporten los resultados de la encuesta.

Su participación en la encuesta es voluntaria. Por lo tanto, como muestra de comprensión del objetivo de la encuesta y el ejercicio académico, acepto participar voluntariamente en esta encuesta y cooperaré respondiendo las preguntas.

Nombre Encuestado

Anexo I. Propuesta de Procedimiento Plan Carrera

	PROCEDIMIENTO PLAN CARRERA	CÓDIGO: RH-P01
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 20-03-2022

1. OBJETIVO	Establecer los criterios para el proceso de Plan carrera, atendiendo a las necesidades de la organización, con el fin de dar continuidad al negocio e impactar directamente los resultados de la compañía; a partir de la evaluación de competencias y adquisición de conocimientos a través de procesos de formación.
-------------	--

2. ALCANCE	Este procedimiento da cubrimiento a todo el personal vinculado a COLTANQUES determinado desde el proceso de inscripción a Plan Carrea, hasta el entrenamiento en puesto, seguimiento y titulación.
------------	--

3. DEFINICIONES	3.1 PLAN CARRERA: Se refiere al proceso de desarrollo y formación continua, comprendido en la Gestión Estratégica del Talento Humano, el cual se desarrolla a partir de la identificación del Potencial humano, así como las posiciones claves o cargos críticos que permiten la continuidad del negocio y que a su vez impactan directamente con los resultados de la compañía. 3.2 DESARROLLO: Es el proceso de cambio, transformación y crecimiento mediante el cual, una persona adopta ideas, nuevas estructuras de pensamiento, potencializa sus habilidades y adquiere nuevos conocimientos, que, dan lugar a comportamientos, actitudes y acciones de mejor calidad que benefician a la compañía. 3.3 APRENDIZAJE: Es el cambio permanente en el comportamiento que refleja un aumento de los conocimientos, la inteligencia o las habilidades conseguidas a través de la experiencia, que incluye el estudio, la instrucción, la observación y la puesta en práctica de lo aprendido. 3.4 HABILIDADES: Es la capacidad las aptitudes y destrezas de una persona para llevar a cabo un objetivo propuesto. 3.5 COMPETENCIAS: Es el conjunto de habilidades, conocimientos característicos y actitudes necesarias para el desarrollo de actividades o tareas. 3.6 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Es un proceso que permite apreciar de manera sistemática y objetiva, la actuación de una persona en un tiempo determinado respecto al desarrollo de sus funciones, atributos y características personales, así como su contribución al cumplimiento de los objetivos corporativos. 3.7 REQUISITOS: Es una circunstancia y cosas que requiere presentar el colaborador para dar continuidad con el proceso de plan carrera, estas condiciones estarán sujetas al cargo al que aspire. 3.8 PRUEBAS PSICOTECNICAS: Son herramientas estandarizadas y funcionales que miden capacidades y aptitudes intelectuales y profesionales de diversa índole, como memoria verbal y visual, aptitudes numéricas, de lingüística, de conocimiento profesional al igual que rasgos de personalidad, intereses y/o valores personales. 3.9 PRUEBAS DE CONOCIMIENTO: Son instrumentos de evaluación que tienen como fin medir el dominio de los candidatos sobre un área de conocimiento teórico o práctico que resulta imprescindible para el puesto de trabajo al que el candidato desea ser promovido y que se incluye en el perfil técnico de selección. 3.10 PRUEBA DE HERRAMIENTAS OFIMATICAS: Proceso de evaluación respecto a las habilidades que una persona tiene en el uso de herramientas informáticas (software) y en la destreza del uso de los dispositivos físicos (Hardware). 3.11 MATRIZ DE COMPETENCIAS: Documento gráfico en el cual se definen las
-----------------	--

	PROCEDIMIENTO PLAN CARRERA	CÓDIGO: RH-P01
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 20-03-2022

	competencias, tanto organizacionales como específicas (Según nivel) que aplican para los cargos establecidos. 3.12 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECIFICAS: Son las Competencias Organizacionales las que aplican a todos los cargos de la compañía, mientras que las Competencias Específicas son evaluadas de acuerdo con los niveles definidos para el cargo (Soporte, Táctico ó Estratégico), bajo una escala de medición tipo likert. 3.13 ENTREVISTA POR COMPETENCIAS: Interacción entre el reclutador y el candidato, que tiene como fin identificar si el aspirante está preparado para desempeñar las funciones que se esperan de él, se profundiza en los logros, fortalezas y debilidades, para identificar con que habilidades y competencias cuenta realmente el trabajador. 3.14 ÁREA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO: Área de la compañía encargada de desarrollar conocimientos a los colaboradores, alinear comportamientos y potencializar el talento humano, a partir de la gestión del aprendizaje. 3.15 CAPACITACIÓN: Apropiación y desarrollo de competencias (conocimientos, aptitudes, capacidades, habilidades, comprensión y condiciones naturales de una persona) a través de acciones de formación. 3.16 FORMACION: Proceso mediante el cual se gestiona el aprendizaje para los colaboradores de la compañía, adquiriendo nuevos conocimientos, capaces de modificar los comportamientos propios de las personas, esto con el fin de aportar en el cumplimiento de los objetivos de la compañía. 3.17 ENTRENAMIENTO: Proceso de afianzamiento que puede involucrar cuatro tipos de cambio de comportamiento transmisión de informaciones: productos y servicios, política y cultura, la empresa, etc. desarrollo de habilidades: dirigida a las tareas y operaciones. Cambio de actitudes: cambiar actitudes negativas o potenciar las positivas desarrollo de conceptos: elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas. 3.18 MODALIDADES: Los procesos de formación se pueden llevar a cabo bajo tres modalidades: Presencial, Virtual o Blended learning (Combinación de presencial y virtual) 3.19 PERIODO DE PRUEBA: Es el tiempo legal donde el empleador debe calificar las aptitudes del trabajador y la capacidad del mismo para cumplir y desarrollar de la mejor manera las funciones del cargo para el cual ha sido promovido, en este lapso de tiempo también se analizan la personalidad y la actitud del empleado hacia los demás trabajadores, de esta forma se podrá determinar si el empleado satisface las necesidades de la empresa y poder tomar una decisión respecto a la continuidad de la labor. 3.20 RESPONSABILIDADES DEL CARGO: Tareas funciones o atribuciones que conforman un cargo y que la diferencia de los demás cargos que existen en la empresa. 3.21 OTROS: Documento anexo al contrato original, en el cual se modifican los acuerdos iniciales, esto lo deben suscribir las mismas partes que intervinieron en el contrato inicial. 3.22 ANEXO: Documento en el cual se registran los datos del colaborador, conocimientos y descripción de la postulación (Ver formato -Formulario de inscripción), validación de desempeño líder de procesos- plan carrera (Ver formato), evaluación (Según Nivel) sobre las Competencias Organizacionales, Específicas y técnicas (Herramientas ofimáticas) a la vez que se detalla un espacio concepto general (Formato de Concepto Final de Plan Carrera)
--	---

	PROCEDIMIENTO PLAN CARRERA	CÓDIGO: RH-P01
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 20-03-2022

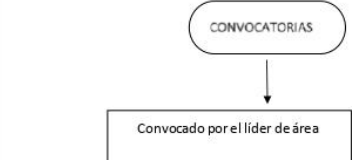
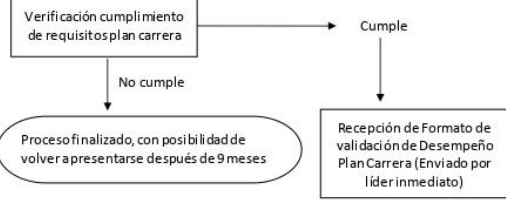
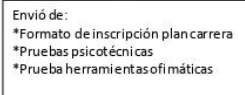
4. NORMAS GENERALES

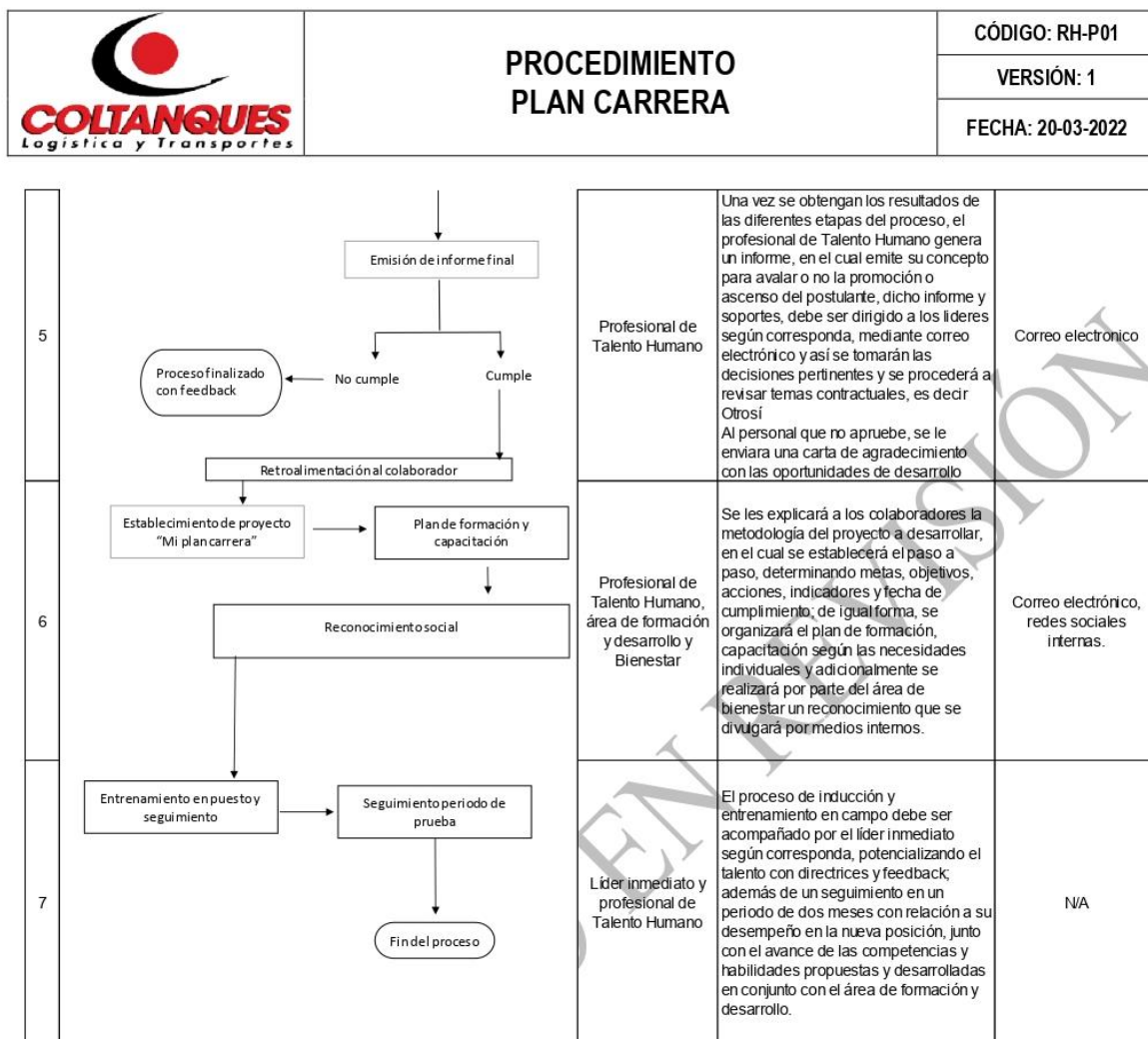
- 4.1** Es responsabilidad de la Coordinador de Formación, directores nacionales y Dirección de Talento Humano, desarrollo ejecutar, velar y garantizar que el Plan Carrera se desarrolle cumpliendo con todos los parámetros determinados para este proceso.
- 4.2** Para todo el personal que aplique a Plan carrera de la organización debe ser obligatorio cumplir con las competencias del nuevo cargo y cada uno de los lineamientos establecidos en este proceso.
- 4.3** Es Plan Carrera:
- Aquello que modifique el alcance de sus responsabilidades y genere el desarrollo de nuevas competencias
 - Aquello que implique Otrosí al contrato o aumento salarial.
- 4.4** No es Plan Carrera:
- Permanencia en el mismo cargo con más funciones.
 - No modificación en el objetivo y alcance de su cargo.
- 4.5** El plan carrera se realiza solo a personal que cuente con más de un (1) año de antigüedad en la organización.
- 4.6** Los colaboradores que apliquen al plan carrera deben contar con la evaluación de desempeño del año anterior.
- 4.7** El colaborador no debe reportar llamados de atención ni proceso disciplinarios en el último año.
- 4.8** El aspirante no debe haberse postulado a una convocatoria de plan carrera en los 9 meses anteriores.
- 4.9** Todo plan Carrera debe contar con el visto bueno de su superior inmediato.
- 4.10** Coltanques S.A establece tres niveles organizacionales a partir de los cuales estructura su evaluación de competencias, estos son:
- SOPORTE: Se consignan cargos a nivel operativo, Conductores, auxiliar, asistencial y de mantenimiento.
 - TACTICO: Se consignan cargos a nivel de analistas, y coordinadores.
 - ESTRATEGICOS: Se consignan cargos a nivel Directivo y Gerencial.
 - Coltanques S.A. evalúa las competencias tanto Organizacionales como Específicas, las cuales se definen como: el conjunto de habilidades, conocimientos, destrezas, aptitudes y actitudes necesarias para la ejecución de las tareas de un cargo específico. (Perfil de Cargo)
- 4.11** En caso en que el colaborador cuente con registro de formación complementaria, diplomados, seminarios o cursos relacionados al cargo que se está postulando, debe presentar los soportes en el momento de la entrevista.
- 4.12** Se construirá un plan de cierre de brechas entre el profesional de talento humano y el trabajador.
- 4.13** Como acción de soporte al plan de carrera, el área de formación y desarrollo cuenta con programas académicos y sus respectivos planes de formación, así como a la capacitación en aspectos corporativos que a su vez responden a las necesidades identificadas en la evaluación de desempeño y valoración de competencias; de igual forma, aportando mediante el contenido temático de los cursos disponibles para el desarrollo o potencialización de habilidades y competencias blandas.
- 4.14** El área de formación y desarrollo evaluará el avance de las competencias técnicas y blandas.
- 4.15** El proceso de inducción y entrenamiento en campo debe ser acompañado por el Líder inmediato, según corresponda.

	PROCEDIMIENTO PLAN CARRERA	CÓDIGO: RH-P01
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 20-03-2022

	4.16 El colaborador tendrá un periodo de prueba de 2 meses con un seguimiento, acompañamiento y feedback de su líder inmediato y del área de Talento Humano, en caso de no superarlo no se realizará el Otrosí al contrato. 4.17 El presente documento se revisa anualmente de acuerdo con las necesidades de la organización o demás requerimientos implícitos en el proceso.
--	--

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: DIAGRAMA DE FLUJO

NO.	DIAGRAMA DE FLUJO	RESPONSABLES	DESCRIPCIÓN DE LA ETAPA	DOCUMENTOS/ REGISTROS UTILIZADOS
1		Área de talento Humano/ Comunicaciones	Solicitud por parte del Líder inmediato. Quien realiza la postulación del candidato de forma directa para el inicio de plan carrera mediante correo electrónico remitido al área de Talento Humano.	Correo electrónico - Medios internos
2		Área de Talento Humano/ Líder Inmediato	• Contar con más de un año de antigüedad en la organización • No reportar llamados de atención ni proceso disciplinarios en el último año • No haberse postulado a una convocatoria de plan carrera en los anteriores 9 meses • Contar con el visto bueno de su superior inmediato.	Formato validación de desempeño Plan Carrera y base general de Empleados
3		Profesional de Talento Humano	Una vez se cuente con los soportes y verificaciones mencionados en el numeral 1 y 2, el profesional de Talento Humano encargado del proceso enviará un correo electrónico del colaborador para iniciar la inscripción, diligenciamiento y envío de los siguientes formatos: • Formato de inscripción de Plan Carrera	Correo electrónico
4		Profesional de Talento Humano	Se procederá a realizar la citación correspondiente, para validar por medio de una entrevista las competencias tanto blandas como técnicas de cada colaborador, utilizando como herramientas las pruebas psicotécnicas.	Correo electrónico



6. REGISTROS

IDENTIFICACIÓN		MEDIO DE ALMACENAMIENTO	MEDIO DE PROTECCIÓN	CLASIFICACIÓN	RECUPERACIÓN	RETENCIÓN		DISPOSICIÓN FINAL
CÓDIGO	NOMBRE					ACTIVO	INACTIVO	

Elaboró	Revisó:	Aprobó:
Directora de Selección y Desarrollo	Director HSEQ	Gerente General

Anexo J. Formato de Inscripción Plan Carrera

FORMATO DE INSCRIPCIÓN PLAN CARRERA



Fecha: _____

Nombres y Apellidos:	
Edad:	Cedula N°:
Fecha de Ingreso:	Cargo Actual :
Procesos:	Cargo al que se Postula:
No. de Teléfono:	E-mail:

Carta de Postulación

Firma Aspirante

Nota: Redacte una carta en la cual describa sus intereses, motivaciones y demás aspectos que considere importantes para justificar su solicitud.

Formación Académica

Formación académica	Otros cursos complementarios	Observaciones

Trayectoria en la compañía

Puestos en los se ha desempeñado	Tiempo de permanencia en cada puesto	Logros y/o Reconocimientos

Firma del candidato

Anexo K. Formato Validación de Desempeño Plan Carrera

**VALIDACIÓN DE DESEMPEÑO LIDER DE PROCESOS- PLAN CARRERA****Nombre del Evaluado**

Procesos _____

Concepto Superior Inmediato:

Registro de Procesos DisciplinariosSI ☐ NO ☐**Observaciones:**

En caso de ser afirmativo, Relacione:

Fecha: _____

Motivo: _____

Visto Bueno para Continuar proceso: SI () – NO ()

Firma de Líder de procesos

Anexo L. Formato de Concepto Final Plan Carrera



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
Resultados Evaluación de Desempeño- Porcentaje: ()
Insatisfactorio ☐ Mínimo necesario para el Cargo ☐ Bueno ☐
Alto o Desempeño Superior ☐ No Registra ☐

CONCEPTO GENERAL
Conocimientos y Habilidades:
Motivación al cargo y Proyección en la Organización:
Competencias asignadas al Nivel de Cargo:
Concepto de manejo de herramientas Ofimáticas.
<i>Concepto Final Plan Carrera</i>

Firma Profesional encargado

Anexo M. Cronograma, Recursos y Presupuesto

Cronograma							Recursos		Presupuesto	
Actividades	Mes						Recursos	Cantidad Horas	Costo Hora	Costo Total
	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep				
Estrategia de Conceptualización										
Concepto de Plan Carrera y sus requisitos	1						1. Equipo consultor 2. Equipos de audiovisuales: proyector, computador 3. Material de apoyo: Presentaciones power point, business case	4	180.000	\$ 720.000
Factores motivacionales	8							6	120.000	\$ 720.000
Estilos de liderazgo	15							8	120.000	\$ 960.000
Capacitación en direccionamiento (Feedback)	22							4	120.000	\$ 480.000
Equipos de alto desempeño y los resultados		6						8	200.000	\$ 1.600.000
Identificación de cargos claves, criticos e indispensables		13						8	300.000	\$ 2.400.000
Mapeo de líneas de carrera		19-20						16	300.000	\$ 4.800.000
Identificación y construcción de planes de acción para cierre de brechas para líderes y trabajadores		27						8	300.000	\$ 2.400.000
Estrategia de Gestión de Cambio y Transformación Cultural										
¿Qué es Gestión de Cambio?			3				1. Equipo consultor 2. Líderes de área 3. Equipos de audiovisuales: proyector, computador 4. Material de apoyo: Presentaciones power point, business case 5. Esquema KANBAN	10	200.000	\$ 2.000.000
Identificación de líderes para el cambio			10					8	300.000	\$ 2.400.000
Gestión individual del cambio			17					8	300.000	\$ 2.400.000
Comunicación asertiva			24					6	200.000	\$ 1.200.000
Elaborar el Plan Estratégico de Gestión del Cambio				1-8				16	300.000	\$ 4.800.000
Impacto y alcance del proceso de plan carrera frente al SGI (Presentación procedimiento de plan carrera)				22				6	180.000	\$ 1.080.000
Estrategia de capacitación										
Estrategia organizacional					5		1. Equipo consultor 2. Líderes de área 3. Equipos de audiovisuales: proyector, computador 4. Material de apoyo: Presentaciones	3	120.000	\$ 360.000
Competencias organizacionales					5			5	120.000	\$ 600.000
Diagnostico de necesidades de capacitación					12			8	280.000	\$ 2.240.000
Definición del programa de capacitación anual					19			8	300.000	\$ 2.400.000
Diseño de planes de onboarding para promoción					26-29			16	300.000	\$ 4.800.000
Estrategia de Comunicación										
Obsequios - Branding Interno						2	1. Equipo consultor 2. Líderes de comunicación y SGI 3. Equipos de audiovisuales: carteleras	2000	10.000	\$ 20.000.000
Carteleras informativas - convocatorias						9		5	150.000	\$ 750.000
Intranet con información sobre planes de carrera - convocatoria						16		7	150.000	\$ 1.050.000
Sharepoint para el SGI - Procedimiento de plan carrera						23		7	150.000	\$ 1.050.000
Tablero de talentos - promociones						30		8	300.000	\$ 2.400.000
Gran Total								2183	5.000.000	\$ 63.610.000