

## **Plan de formación para los empleados de la empresa Koba Colombia S.A.S**

Yuli Paulina Sáez Montaña

Luis Miguel Castillo Peña

María Fernanda Cárdenas Rocha

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios - ECACEN

Programa de Administración de Empresas

2022

**Plan de formación para los empleados de la empresa Koba Colombia S.A.S**

Yuli Paulina Sáez Montaña

Luis Miguel Castillo Peña

María Fernanda Cárdenas Rocha

Proyecto de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Tutora

Lida Rodríguez González

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios - ECACEN

Programa de Administración de Empresas

2022

## **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios por la oportunidad que nos ha brindado por llegar a esta etapa final de nuestra carrera, a nuestras familias por su apoyo incondicional en todo tiempo, a nuestros amigos quienes nos animaron a seguir adelante con este objetivo que nos propusimos en la vida y, a nuestros compañeros y compañeras que, durante estos años de trayecto en la universidad aprendimos el valor de la solidaridad.

## **Agradecimientos**

Agradecemos en primer lugar a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, a los Tutores y el personal administrativo que nos brindó su compañía, conocimientos y dedicación para que nosotros pudiéramos formarnos como profesionales, también agradecemos a nuestros compañeros y compañeras que durante estos años de recorrido en la universidad entendimos la importancia de trabajar en equipo.

## Resumen

El propósito de esta investigación tiene como fin proveer a las diferentes empresas de orden nacional la guía metodológica para crear e implementar un modelo de plan carrera que aporte al crecimiento profesional y personal de sus empleados y de la misma manera, al clima organizacional de su entidad y el fortalecimiento exponencial de sus indicadores y resultados.

Esta investigación tiene como punto de partida el enfoque de las teorías de gestión, de recursos y de capacidades para la aproximación de un modelo orientador, como lo dice Gregorio Calderón en su trabajo de investigación. (Calderón Hernández, 2008). Las referencias teóricas planteadas se soportan en trabajos investigativos tales como: el modelo de gestión humana de Gregorio Hernández; desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, artículo de reflexión de la Fundación Konrad Lorenz (Enciso & Villamizar, 2014) y el compromiso y gestión humana de las empresas un artículo de investigación científica y tecnológica realizado por Armando Cuesta Santos (Santos, 2016).

El plan de carrera en una empresa es una oportunidad de crecimiento colectivo donde no priman los intereses particulares sino los comunes, es decir, una oportunidad de crecimiento personal y profesional, y una efectividad en oportunidad al cumplimiento de las metas por parte de la empresa.

Esta investigación nos permite identificar la relevancia que tienen las políticas de gestión humana y el planteamiento del plan carrera con el fin de poder fortalecer competencias de los empleados y así contribuir a la mejora oportuna de su calidad de vida.

**Palabras claves:** Plan carrera, desarrollo organizacional, crecimiento profesional, calidad de vida y políticas de talento humano.

## Abstract

The purpose of this research is to provide the different national companies with the methodological guide to create and implement a career plan model that contributes to the professional and personal growth of their employees and, in the same way, to the organizational climate of their entity. And the exponential strengthening of its indicators and results.

This research has as its starting point the approach of the theories of management, resources and capabilities for the approximation of a guiding model, as Gregorio Calderón says in his research work. (Calderón Hernández, 2008). The proposed theoretical references are supported by investigative works such as: the human management model of Gregorio Hernández; development of human talent as a key factor for organizational development, a reflection article by the Konrad Lorenz Foundation (Enciso & Villamizar, 2014) and the commitment and human management of companies, a scientific and technological research article by Armando Cuesta Santos (Santos, 2016).

The career plan in a company is an opportunity for collective growth where private interests do not prevail but common interests, that is, an opportunity for personal and professional growth, and an effectiveness in meeting the company's goals.

This research allows us to identify the relevance of human management policies and the approach of the career plan in order to strengthen the skills of employees and thus contribute to the timely improvement of their quality of life.

**Keywords:** Career plan, organizational development, professional growth, quality of life and human talent policies

## Contenido

Resumen.....	5
Abstract.....	6
Lista de anexos.....	9
Introducción.....	10
Planteamiento del problema.....	11
Antecedentes del problema.....	11
Justificación.....	13
Delimitaciones.....	15
Limitaciones.....	15
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos.....	17
Antecedentes.....	18
Estado del arte.....	20
Nacional.....	20
Internacional.....	26
Marco Teórico.....	29
Marco Legal.....	34
Marco metodológico.....	36
Tipo de investigación.....	36
Paradigma.....	36
Método.....	36
Instrumentos.....	37
Fuentes de información.....	37
Resultados.....	39
Resultados de la encuesta.....	40
Estrategias de evaluación y seguimiento.....	47
Propuesta de plan de formación.....	52
Conclusiones.....	55

Recomendaciones .....	57
Bibliografía .....	58
Anexos .....	62

**Lista de anexos**

Anexo A. Formato de encuesta.....	62
-----------------------------------	----

## **Introducción**

Con el desarrollo de esta actividad se busca conocer y analizar las estrategias y criterios que se plantean en la empresa KOBÁ COLOMBIA S.A.S. TIENDAS D1, que contribuyan al crecimiento personal y profesional de sus colaboradores.

Es importante que el proceso de selección busque la escogencia de talento humano competente, que llene las necesidades y expectativas de la empresa y que además contribuya al crecimiento del área y en general de la empresa. No obstante, este proceso de crecimiento se puede ver apalancado con el aporte de personal capacitado al interior de la empresa, lo que permitiría tener un proceso de capacitación más corto con una curva de aprendizaje favorable. Además, un alto nivel de compromiso por parte de los empleados, lo que llevaría a disminuir la tasa de rotación de personal.

En el marco de la contratación de personal, es importante garantizar el apoyo a la población, contribuyendo a su formación y crecimiento, tanto personal como profesional.

## **Planteamiento del problema**

### **Antecedentes del problema**

En la actualidad, el plan de formación para empleados contribuye al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales y, a su vez, permite que el colaborador logre una adaptación al cambio lo cual aporta al desarrollo de habilidades y destrezas que pueden ser aplicables en diferentes áreas y cargos de la empresa.

Un plan de formación empresarial se desarrollará de manera correcta si, como resultado, los empleados experimentan un plan carrera al interior de la empresa. Este debe contribuir a la mejora de la calidad de vida de los colaboradores, tanto de los que se quedan como de los que están en constante búsqueda de mejores oportunidades de empleo.

Buscando resultados satisfactorios en el proceso de formación, es clave detectar las necesidades, tanto de la empresa como de sus funcionarios, que estén enfocados el crecimiento profesional de cada colaborador y de la empresa propiamente. Con esta información será más fácil estructurar actividades que desarrollen conocimientos y destrezas que luego puedan ser empleados para el desarrollo de procesos en la empresa.

Por otra parte, las empresas logran incentivar a sus colaboradores a través estrategias de formación y crecimiento personal que contribuyen a la mejora en calidad de vida de ellos y sus familias. De cara a la organización, se obtiene lealtad y fidelidad por parte de los empleados lo que se traduce en la mejora de procesos, incremento en la productividad lo que al final del ejercicio se traduce en una tasa baja en rotación de personal.

Es por esto que, para adelantar un proceso de formación que, de óptimos resultados, es importante que los empleadores identifiquen, además de las necesidades, las habilidades y

competencias de su talento humano, puesto que de esto dependerá el tipo de programa de formación a aplicar y sus enfoques.

Como resultado se espera que las empresas puedan aprovechar los talentos con los que actualmente cuenta haciendo de ellos empleados capacitados que contribuyan a la mejora de procesos y resultados de la empresa, haciéndola altamente competitiva en el mercado.

Ahora, bien, considerando los resultados del plan de formación en las organizaciones, estas plantean un programa de capacitación ligero el cual limita el desarrollo de habilidades, destrezas y competencias que, al final, obstruyen el crecimiento profesional de los empleados pues no son formados para desarrollar cualquier tipo de labor, por el contrario, son capacitados para desempeñar una labor en específico. Entonces, la figura de “formación” se desdibuja puesto que se pierde el objetivo de contribuir a crecimiento para aportar a la operatividad. Este resultado se considera esperado debido a que muchas de las culturas organizacionales están basadas en la consecución de resultados por encima del clima laboral. Como consecuencia, las empresas reciben ataques por parte de sus colaboradores que se traducen en faltas reiteradas como robos, estafas, deserción de personal lo que afecta de manera directa la productividad y, en muchos casos, puede representar el fracaso del negocio.

Entonces, surge la importancia de construir y diseñar un plan de formación y crecimiento que permita a los empleados hacer un plan carrera dentro de la empresa. Esto, al final, se ve representado en los resultados del negocio.

### **Justificación**

Esta investigación se enfoca en el análisis de los resultados organizacionales en aquellas empresas que implementan un plan de formación para sus empleados, beneficios, desventajas y oportunidades. El objetivo es diseñar un plan acorde a las condiciones y características propias que contemple la capacitación de la planta de empleados de la empresa KOBACOLOMBIA S.A.S TIENDAS D1, que permita que cada funcionario pueda desarrollar habilidades diferentes que para él represente crecimiento personal y profesional y, a su vez, que aporte de manera positiva al cumplimiento de los objetivos de la empresa apalancados de un talento humano altamente calificado.

Esta investigación se desarrolla pensando en una de las problemáticas más representativas en Colombia, la falta de oportunidades que enmarca a una población con acceso limitado a la educación, lo que tristemente conlleva a un desenlace mayor y es la tasa de desempleo en Colombia. Con esta motivación, el equipo de trabajo contempla la construcción de un plan de formación para la planta de empleados de la empresa KOBACOLOMBIA S.A.S TIENDAS D1. Para ello, se realiza un proceso de investigación que implica el identificar las necesidades de los empleados, de la empresa, el recurso humano, las características que deberá poseer el beneficiario y la determinación de un periodo de tiempo en el cual se desarrollará la fase de prueba con el fin de determinar la apropiación de conceptos, la pertinencia de los temas, para determinar un plan que sea sostenible y acorde.

En el proceso de “pensar el proyecto” se encuentran diferentes limitantes sobre los cuales se debe también desarrollar estrategias que mitiguen los mismos. Algunas de las limitaciones son: Empleados con bajos niveles de escolaridad que, si bien harán parte del proceso de entrenamiento, representarían una fase de proyecto con resultados obtenidos a largo y no

mediano plazo. La falta de confianza sobre la iniciativa también puede resultar siendo una limitante, así como también el desinterés por conocer cosas nuevas y explorar campos de acción diferentes. En resumen, el miedo a salir de la zona de confort.

Esta temática cobija a todas las empresas que limitan su contratación de acuerdo con la formación profesional del aspirante, su estrato socioeconómico, etnia, raza, inclinación sexual e incluso, su capacidad física e intelectual.

Si bien la situación actual de desempleo reinante en el país a significado para muchas personas dejar de percibir un salario y bajar sus expectativas laborales, no significa que no busquen en el mediano plazo ofertas que le permitan crecer a nivel profesional, es por ello que ante la oportunidad de aprender sobre distintos temas concernientes al desarrollo de habilidades, se espera que la participación, sirva como motivación propia para avanzar y también para crear un ambiente de trabajo propicio que permita el cumplimiento de las metas organizacionales.

Teniendo en cuenta que el plan carrera se convierte en la mayor motivación de un colaborador, se engrana con los objetivos organizacionales y se gestiona a través del conocimiento propio y de la organización, como una forma de promoción del desarrollo personal y profesional dentro de un marco de crecimiento constante y sostenible convirtiéndose en un enlace de la relación ganar – ganar.

## **Delimitaciones**

**Espacial:** Koba Colombia S.A.S., área administrativa regional sabana ubicado en parque industrial Canavita y tiendas de 3 localidades de Bogotá.

**Tiempo:** Se establece como periodo el comprendido entre febrero a julio de 2022.

**Legal:** Código sustantivo del trabajo en lo referente a la contratación los requisitos y características de un contrato de trabajo; teniendo en cuenta que cada organización enfocara el desarrollo profesional de sus colaboradores según las necesidades propias de la organización, el sector y su influencia en el entorno.

## **Limitaciones**

**Acceso a la información:** la recolección de la información está enfocada en conocimientos propios y la información disponible a través de las diferentes plataformas de internet, por lo que esta se centrara en la generación de un plan carrera que cumpla los estándares establecidos para ser aplicados a la empresa objetivo.

**Tiempo:** al ser una empresa cuya permanencia en el mercado se ha visto limitada por factores como la situación social, la economía del país y la normatividad vigente en cuanto a contratación, el tiempo estimado será de 4 meses, con el fin de encontrar en diferentes fuentes la información que sirva de soporte a la investigación.

**Legal:** (uso de la información): En el aspecto legal, se debe tener en cuenta que el fundamento de la investigación es un proceso netamente de carácter académico que no pretende influir en las decisiones que tome la empresa, razón por la que la información obtenida NO es válida para ser usado en la toma de decisiones al interior de la empresa, sino que por el contrario

busca ampliar el panorama de conocimiento de la situación actual por la que atraviesan los colaboradores de la misma, sin perjuicio de las relaciones personales y laborales.

### **Objetivo general**

Presentar el plan de formación para los empleados de la empresa KOBA COLOMBIA S.A.S TIENDAS D1 en la ciudad de Bogotá contribuyendo así al crecimiento del talento humano al interior de la empresa.

### **Objetivos específicos**

Analizar las condiciones del plan de formación que tiene establecido la empresa KOBA COLOMBIA S.A.S TIENDAS D1, para los colaboradores.

Identificar los planes de mejora en el plan de formación existente para la planta de empleados con el fin de determinar las condiciones y características de un plan carrera.

Diseñar el plan de mejora que facilite, la incorporación del personal en el plan de formación enfocado en el cargo al que puede ser promovido, o las competencias que deben ser trabajadas.

### Antecedentes

U bits, la plataforma creada para desarrollo de empleados puede ocasionar que el plan de formación para empleados no tenga los resultados esperados si es que se capacita al personal en temas que no aporten a su plan de crecimiento dentro de la empresa, que no fortalezca sus habilidades y competencias, o que no generen valor en su proceso de crecimiento.

Según la 23ª Encuesta Global de directores ejecutivos (Global CEO Survey), elaborada por la consultoría PwC (PwC, 2022), sólo el 18% de los directivos de las empresas tiene un plan estructurado para capacitar a sus empleados en las habilidades que necesita la organización y el mercado laboral.

En la actualidad, el plan de formación para empleados contribuye al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales y, a su vez, permite que el colaborador logre una adaptación al cambio lo cual aporta al desarrollo de habilidades y destrezas que pueden ser aplicables en diferentes áreas y cargos de la empresa. En el plan de formación propuesto por la Universidad EAN para la empresa FEBOR, **“Diseño de un plan de formación y desarrollo de talento humano para la empresa FEBOR, entidad Cooperativa”** (Gómez & Flórez, 2021) se plantean diferentes beneficios que el diseño del plan de formación trae para las organizaciones. Estos pueden ser el cumplimiento de metas y resultados, la identificación de competencias del personal, disminuir la rotación de personal con habilidades altamente potenciales, incremento en la productividad y la obtención de resultados, optimización de costos y tiempos, entre otros.

De cara al empleado, se encuentran beneficios que contribuyen a mejorar su ambiente laboral y su calidad de vida. Algunos de ellos son: motivación del personal, eficiencia en los procesos, mejora salarial y crecimiento tanto personal como profesional.

Un plan de formación empresarial se desarrollará de manera correcta si, como resultado, los empleados experimentan un plan carrera al interior de la empresa. Este debe contribuir a la mejora de la calidad de vida de los colaboradores, tanto de los que se quedan como de los que están en constante búsqueda de mejores oportunidades de empleo.

Buscando resultados satisfactorios en el proceso de formación, es clave detectar las necesidades, tanto de la empresa como de sus funcionarios, que estén enfocados el crecimiento profesional de cada colaborador y de la empresa propiamente. Con esta información será más fácil estructurar actividades que desarrollen conocimientos y destrezas que luego puedan ser empleados para el desarrollo de procesos en la empresa.

Por otra parte, las empresas logran incentivar a sus colaboradores a través estrategias de formación y crecimiento personal que contribuyen a la mejora en calidad de vida de ellos y sus familias. De cara a la organización, se obtiene lealtad y fidelidad por parte de los empleados lo que se traduce en la mejora de procesos, incremento en la productividad lo que al final del ejercicio se traduce en una tasa baja en rotación de personal.

Es por esto por lo que, para adelantar un proceso de formación que, de óptimos resultados, es importante que los empleadores identifiquen, además de las necesidades, las habilidades y competencias de su talento humano, puesto que de esto dependerá el tipo de programa de formación a aplicar y sus enfoques.

Como resultado se espera que las empresas puedan aprovechar los talentos con los que actualmente cuenta haciendo de ellos empleados capacitados que contribuyan a la mejora de procesos y resultados de la empresa, haciéndola altamente competitiva en el mercado.

Ahora, bien, considerando los resultados del plan de formación en las organizaciones, estas plantean un programa de capacitación ligero el cual limita el desarrollo de habilidades, destrezas y competencias que, al final, obstruyen el crecimiento profesional de los empleados pues no son formados para desarrollar cualquier tipo de labor, por el contrario, son capacitados para desempeñar una labor en específico. Entonces, la figura de “formación” se desdibuja puesto que se pierde el objetivo de contribuir a crecimiento para aportar a la operatividad. Este resultado se considera esperado debido a que muchas de las culturas organizacionales están basadas en la consecución de resultados por encima del clima laboral. Como consecuencia, las empresas reciben ataques por parte de sus colaboradores que se traducen en faltas reiteradas como robos, estafas, deserción de personal lo que afecta de manera directa la productividad y, en muchos casos, puede representar el fracaso del negocio.

Entonces, surge la importancia de construir y diseñar un plan de formación y crecimiento que permita a los empleados hacer un plan carrera dentro de la empresa. Esto, al final, se ve representado en los resultados del negocio.

## **Estado del arte**

### **Nacional.**

Título: Propuesta para la implementación de un plan carrera para el desarrollo del talento humano en una empresa del sector farmacéutico.

Autor (es): Mayra Alcira Laverde Rodríguez; Vanesa Salamanca Ruiz y Leonardo Atehortua.

Objetivo: generar un prototipo de plan carrera donde se evidencie las rutas de desarrollo profesional, habilidades, experiencia, requisitos o actividades que deben fortalecer o adquirir los colaboradores desde su ingreso a la compañía para lograr alcanzar cargos de mayor responsabilidad o afinidad.

Resumen: es una compañía amplia con 1380 colaboradores, y para que un colaborador pueda ser promovido este, depende de la afinidad con su jefe, el tiempo que lleva en el cargo, la empresa, o por decisión unilateral del jefe, razones que han generado un mal clima organizacional, causando en los trabajadores falta de motivación, bajo rendimiento, reprocesos en distintas actividades, que repercute en una enorme rotación de personal y productos de baja calidad, sumado al agotamiento laboral, y la falta de estrategias de desarrollo de personal clave, en su mayoría consideran que el trabajo es solo una actividad por dinero, en donde no hay oportunidad de crecimiento.

Consideran que la definición de rutas claras para los trabajadores permite proyectar su crecimiento profesional dentro de la compañía, y le permitirá a la organización estar alineada con las expectativas de sus colaboradores en temas de desarrollo profesional, haciendo uso de metodologías que permitan estructurar planes de desarrollo que se adecuen a las necesidades reales y genere en una mayor integración de los procesos y la gestión de desempeño que incluyan personal mejor calificado que aporte con sus habilidades al cargo. (Rodriguez, Ruiz, & Atehortua, 2018).

Título: Elaboración de un plan carrera basado en las funciones ejecutivas superiores de los cargos operativos de la organización Color Liquido.

Autor: Diana Patricia Cano Vera; Greysy Isberly Holguín Bustamante; Tatiana Velásquez Rivera.

Objetivo: Elaborar un plan carrera para cargos operativos basados en las funciones ejecutivas superiores con el fin de dinamizar el proceso de toma de decisiones de promoción del personal en la organización Color Liquido, teniendo en cuenta los perfiles existentes.

Resumen: En la definición de un plan carrera se requiere de la implicación y compromiso de las partes, tanto el empleado y su deseo de superación y aprendizaje como de la organización para permitirle los espacios y conocimientos disponibles con los cuales se pueda asumir un proceso ganar – ganar de forma que el resultado sea bidireccional, a través de un proceso estructurado que permita la movilidad en el área operativa y administrativa permitiendo la movilidad interna de personal, para los cargos de responsabilidad, aumentando la productividad y proyección de los colaboradores.

Como resultado se demuestra la necesidad de preparar ciertos cargos operativos, para que puedan ir enriqueciendo sus conocimientos con el fin de dar movilidad a algunas funciones ejecutivas, evidenciando también la mejor ruta para la promoción, crecimiento y desarrollo de las personas, teniendo en cuenta que el proyecto se desarrolla basándose en los perfiles, las adecuaciones puesto-persona le permiten a la persona y la empresa el crecimiento en habilidades de responsabilidad, que en un futuro tengan efectos motivacionales y de satisfacción. (Vera, Bustamante, & Rivera, 2019).

Título: Desarrollo de carrera como parte esencial en el plan de vida del ser humano y estrategia empresarial.

Autor: Erika María García Blanco.

Objetivo: Brindar a la dirección de recursos humanos una base teórica amplia y dinámica del desarrollo de plan carrera en el ser humano como plan de vida y automotivación.

Resumen: el plan carrera se genera desde las necesidades humanas y el deseo de realización, teniendo en cuenta que todas las personas buscan desarrollarse profesionalmente, y para lograrlo dependen de fuentes externas en este caso su trabajo que es donde se provee bien el dinero para acceder de forma externa a estudios o bien desde la misma capacitación específica que ofrece la empresa para posibilitar el crecimiento y fortalecimiento de habilidades de los colaboradores; en principio se trata de promover el logro de objetivos personales de autorrealización y de uso adecuado del tiempo para lograrlo, más adelante como parte de un proceso de construcción continua de crecimiento u desarrollo integral potenciando las capacidades.

Al hablar de plan carrera se hace referencia a la definición de la orientación que se le dará a la ocupación dentro de la actividad laboral que desarrolla actualmente, por lo que es necesario hacer una evaluación de su vida, sus ideales, propósitos y metas a lograr, es decir primero conocerse a sí mismo, segundo conocer su entorno, posibilidades, expectativas y oportunidades, luego la toma de decisiones, cómo, cuándo, cuánto, y después armar un plan de acción, tiempo, lugar, e incluso un plan de seguimiento de forma que sea posible valorar los avances respecto de los objetivos que hayan propuesto.

En cuanto a la organización el desarrollo del plan carrera se inicia en el área de recursos humanos en donde se identifican las necesidades de la empresa y las de los colaboradores, a través de las diferentes herramientas dispuestas para ello, se implica todos en el plan para que se asuman responsabilidades frente al propio desarrollo, este programa debe reflejar las metas y cultura organizacional, intercalando la filosofía del área de talento humano, promoviendo el

mantenimiento y maduración de las relaciones, comunicación y sentido de pertenencia con la empresa. (Blanco, 2022).

Título: propuesta de gestión de desarrollo humano en la empresa “Nacional de Confecciones” de la ciudad de Pereira.

Autor (es): Catalina López Burgos; Luz Delia Torres Jiménez.

Objetivo: Definir cuáles son las técnicas de administración de talento humano más apropiadas para la empresa Nacional de Confecciones de la ciudad de Pereira.

Resumen: para afrontar los rápidos cambios que surgen en temas de globalización la tendencia más fuerte impone retos en cuanto a la productividad e innovación, obligando a las empresas a hacerse más competitivas programando a los recursos humanos para afrontar lineamientos tácticos y estratégicos a través de una adecuada formación y la administración de los recursos humanos disponibles de modo que sea posible corregir las debilidades y consolidar las fortalezas para implementar soluciones de comercio colaborativo.

Dentro de las recomendaciones se encuentra el tema de realizar alianzas estratégicas entre la empresa privada y las instituciones educativas para fortalecer la interrelación entre la teoría y la práctica de forma que se trabaje en la implementación de nuevas técnicas que garanticen una cultura de mejoramiento continuo, pero además tomar acciones correctivas que permitan disminuir la rotación de personal, de modo que la filosofía de trabajo en equipo se pueda incorporar como parte de la cultura organizacional, logrando que toda la organización sea consciente y responsable de darle la importancia necesaria al talento humano. (Burgos & Jimenez, 2008).

Título: Diseño de plan de carrera del personal clave de una empresa del sector de telecomunicaciones.

Autor: Liliana Villegas; Luisa Fernanda Torres; Sandra Carolina Gallego; Sandy Marcela Juyo; diana Gineth Ávila.

Objetivo: Diseñar un plan carrera basado en un modelo de evaluación por competencias para la retención del personal clave de una empresa del sector de telecomunicaciones.

Resumen: el enfoque de la investigación se centra en cargos de liderazgo, a través de una ruta de carrera que favorezca la retención de personal clave, aumentando la productividad, el compromiso y por tanto la competitividad de la compañía en el mercado, contemplando las expectativas de los colaboradores frente a su crecimiento dentro de la compañía, como fuente de motivación, por lo que el uso de la modalidad assesment center le permitirá al empleado evaluar riesgos, valorar competencias, y preparar respuestas frente a situaciones complejas.

Para lograr una verdadera ventaja competitiva no solo se debe buscar la obtención de logros aislados, por lo tanto, es necesario alinear el resultado global, con el trabajo individual, en donde no solo se de valor al trabajo realizado y la experiencia adquirida sino también al logro de conocimiento y desarrollo personal como líderes en equipos integrales, la propuesta sugiere que la organización fortalezca sus procesos de compensación y beneficios, de modo que integre la evaluación y desarrollo de competencias, el seguimiento por parte del área administrativa, y el perfeccionamiento de roles estratégicos en espacios que permitan mejorar los conocimientos y habilidades propias en ambientes controlados que permitan una adecuada preparación para atender a situaciones de riesgo en la vida real. (Villegas & al., 2015).

**Internacional.**

Título: Propuesta de un plan carrera en el área de finanzas de una empresa.

Autor: María Fernanda Pereyra Leyria.

Objetivo: Proponer un plan carrera del área de finanzas para lograr una mayor motivación y compromiso de los empleados en su trabajo.

Resumen: Desde la gestión de la empresa se busca mejorar la productividad y competitividad que les permita expandirse en el mercado a través de personal calificado conservando y aprovechando al personal vinculado actualmente a la empresa, por lo que es importante atender a la motivación y satisfacción del personal en el nivel individual pero alineado al logro de los objetivos organizacionales.

La propuesta busca atender a las necesidades de líderes en cargos de responsabilidad, estableciendo escalas de ascenso y determinando las acciones e instrumentos que lo hacen posible, se establece que la empresa no cuenta con los convenios que hagan posible una formación certificada por lo que se establece que se pueden proponer convenios con instituciones técnicas y se determinen unos horarios que resulten convenientes a los interesados en capacitarse con el fin de mejorar su perfil profesional. (Leyria, 2018)

Título: Propuesta para la elaboración de un plan carrera para el área operativa en un ingenio azucarero de la costa sur.

Autor: Luz María de León de Matta.

Objetivo: Determinar el tipo de información necesaria para la elaboración de un manual de plan carrera profesional para el área operativa en una industria azucarera.

Resumen: se trata de una investigación enfocada en determinar qué tipo de información es necesaria para la elaboración de un manual que sirva para estandarizar un plan carrera para el área operativa de la empresa, en donde se recolecta información sobre las características del documento, las herramientas, la determinación de puestos involucrados, las competencias que se buscan desarrollar, determinar un paso a paso sobre las condiciones para abordar un plan carrera, un cuadro de sucesión, y adjunto un plan de desarrollo individual en el que se establecen los compromisos tanto con la empresa como con las instituciones convenio.

Se determinó que deberá existir además un plan de comunicaciones en el que se instruya del uso adecuado del manual de plan carrera dado que no existe en la empresa y para aplicarlo se hace necesario conocerlo y definir correctamente los pasos a seguir, adicional se establece la necesidad de la participación clara del área de recursos humanos en el mantenimiento de la información actualizada con el fin de involucrar tanto al personal fijo como el rotativo en los planes de capacitación para que a futuro estos colaboradores también puedan suplir cargos fijos. (Matta, 2014)

Título: Impacto en la satisfacción laboral del género femenino; frente a la política actual de clasificación de puestos de personal administrativo del gobierno autónomo descentralizado municipal del canto de Latacunga.

Autor: Verónica Cecilia del Toro Salazar.

Objetivo: Analizar el nivel de satisfacción laboral del género femenino del gobierno autónomo descentralizado municipal del canto Latacunga para determinar el empoderamiento que poseen las mujeres en su área de trabajo.

Resumen: la investigación centra su objetivo en medir el nivel de satisfacción de las empleadas mujeres y de su cargo con respecto al plan carrera que se deberá implementar para los empleados del sector público municipal buscando incrementar el rendimiento del personal y de la misma institución frente a la prestación de los servicios de esta en la comunidad que representa.

Para este caso se realiza un análisis puesto por puesto determinando las características propias del cargo y valorando el perfil que debería tener el empleado para ocupar el puesto, se determinó que las mujeres vinculadas en su mayoría cumplen con los requisitos, pero sienten que son relegadas a trabajos asistenciales, aun cuando cuentan con la experiencia requerida para ocupar cargos de dirección, por lo que consideran que el establecimiento de pautas claras de contratación basados en las necesidades propias del cargo les permite contar con personal idóneo a través del cual definir un plan carrera que siga una ruta de gestión desde los niveles inferiores hasta los as altos cargos mejorando el flujo de información desde cada tarea, subproceso y proceso hasta llevarlo al logro de las metas establecidas por las instituciones del estado. (Salazar, 2017).

## Marco Teórico

El marco teórico se realiza a partir de algunas investigaciones realizadas en Colombia, particularmente en Bogotá sobre el valor agregado que deben tener las empresas del sector privado en sus áreas de gestión humana, con el enfoque de las teorías de gestión, de recursos y de capacidades para la aproximación de un modelo orientador, como lo dice Gregorio Calderón en su trabajo de investigación. (Calderón Hernández, 2008)

Las referencias teóricas aquí planteadas se soportan en trabajos investigativos tales como: el modelo de gestión humana de Gregorio Hernández; desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, artículo de reflexión de la Fundación Konrad Lorenz (Lorenz, Fundacion Universitaria Konrad, 2014) y el compromiso y gestión humana de las empresas un artículo de investigación científica y tecnológica realizado por Armando Cuesta Santos (Santos, 2016).

Esta investigación busca generar unas líneas orientadoras que aportarán al desarrollo de los planes de carrera como parte de la gestión humana del sector privado en Bogotá con el propósito de mejorar el rendimiento de la empresa y la calidad de vida de sus empleados/as, especialmente en la empresa KOBACOLOMBIA S.A.S TIENDAS D1.

El compromiso de las y los empleados con la empresa es hoy un motivo de preocupación en relación con su nivel de desempeño, según Armando Cuesta Santos de la Universidad Tecnológica de La Habana, Cuba, es por esto, que cobra un valor este trabajo investigativo en tener la mirada a fortalecer el plan de carrera que existe en KOBACOLOMBIA S.A.S TIENDAS D1 y a la vez busca ser un documento guía en la implementación de estos modelos en el sector privado.

El desarrollo de esta investigación tiene un enfoque metodológico más exploratoria con análisis preliminar de la implementación de sus políticas internas, procesos de selección y la formación que permitió tener claridad del planteamiento del problema con la empresa KOBACOLOMBIA S.A.S, seguido a esto se busca trabajar de manera más descriptiva lo que nos permitirá realizar un análisis de la información recolectada para nuestros objetivos planteados en el desarrollo de este trabajo.

La información que se identifique saldrá de la gerencia y/o líderes del área de gestión humana, además de identificar cómo su modelo actual es transversal en los procesos de cambio organizacional en KOBACOLOMBIA S.A.S TIENDAS D1 de Bogotá.

En el trabajo de recolección de la información se realizará por medio de una entrevista semiestructurada dirigida principalmente a quienes realizan la gerencia del área de gestión humana y sus implementadores a nivel interno de la empresa que decidan libremente responder, con el fin de analizar su percepción respecto a los procesos de formación de sus empleados y el impacto de esto en su desempeño. Adicional trabajaremos con los indicadores organizacionales suministrados por la empresa desde su área de gestión humana.

De igual manera, realizaremos instrumentos para extraer información tales como: la encuesta sistematizada virtual que obtenga tres categorías de análisis, la primera desde las políticas internas y su ejecución en la empresa, la segunda abordará todo lo relacionado a los procesos de selección y por última será la formación de sus empleados, todo lo anterior con el objetivo de identificar las necesidades de mejora y procesos de capacitación y desarrollo de competencias que tiene el área de gestión humana.

El resultado que esperamos obtener de esto es la estructura de un documento guía que de pautas para la construcción de un plan de carrera conforme a las necesidades de la empresa KOBIA COLOMBIA S.A.S TIENDAS D1 de Bogotá, junto a su propuesta de implementación.

En este marco teórico también haremos la conceptualización de las palabras más significativas a lo largo del documento y que permiten que se pueda realizar una lectura amena en la que se entienda cada concepto con una definición conjunta, entonces lo primero a entender es que los planes de carrera constituyen la base que le permite al colaborador su desarrollo como profesional en un ambiente de trabajo estable, integrando las necesidades individuales y los objetivos de la organización.

La base constitutiva de expectativas humanas se refleja en la teoría de Maslow, en donde se indica que las personas tienen 5 tipos de necesidades, en el primer nivel las fisiológicas que son la base de la pirámide (alimento, abrigo, descanso), en el segundo nivel las de seguridad (orden, protección, estabilidad), en el tercer lugar las sociales (familia, relaciones, amistad) el cuarto se compone las necesidades de autoestima (logro, estatus, reputación), y finalmente el quinto nivel de autorrealización (crecimiento personal) en este último y una vez que la persona cumple cada escalón de la pirámide llega al punto de exigirse a sí mismo o de buscar reconocimiento profesional, es decir pasar de un estado bueno a un estado óptimo.

Es decir que la carrera personal supone un desarrollo sucesivo a nivel profesional y la consecución de conocimientos para ocupar puestos cada vez con más responsabilidad y complejidad, por lo que el plan carrera implica seguir una secuencia que se enfoque en la planeación de la carrera futura y el crecimiento secuencial y potencial de los componentes académicos y la práctica que armoniza de forma eficiente el interés particular del colaborador con el proyecto global de la organización.

**Gestión del conocimiento:** La gestión del conocimiento sitúa a los recursos humanos como activo importante en la organización, se debe crear un nexo que permita retener y atraer los colaboradores con talento a compartir la información y su conocimiento con el resto de la empresa ya que se convierte en clave fundamental para un futuro exitoso. Para crear conocimiento y aplicarlos para mejorar los bienes y servicios, es importante tomar en cuenta las personas (capital humano) como la fuente de conocimiento. (Carballo, Báez, & Tudela, 2006).

La gestión del conocimiento implica buscar herramientas dinámicas para que los conocimientos y practicas sean mejor capitalizadas, transmitidas y permeados en toda la organización, teniendo en cuenta que el conocimiento no es estático y se renueva frecuentemente para encontrar soluciones acordes a cada circunstancia que se presenta, entonces lograr el apalancamiento adquiere un valor importante, por lo que el trabajo en equipo, la apertura a nuevas ideas y la comunicación interna deberán permitirle a la organización crear los canales adecuados de participación, hasta lograr el balance perfecto de interacción entre las personas, el conocimiento y la practica e implementación de cambios que se renueve frecuentemente llevando a la empresa a mantenerse a la vanguardia. (Neira, 2022).

**Satisfacción laboral:** esta puede ser definida como una oportunidad para demostrar habilidades a través de cierto grado de complejidad, que sea recompensado por encima de los estándares establecidos generando interés en las partes de forma que se logre un mejor desempeño y un clima laboral con mejores relaciones laborales entre pares, jefes y subordinados; por el contrario la insatisfacción laboral se ve reflejada en una altísima rotación desencadenando la salida de personal clave que puede llegar a generar retrasos, vacíos de poder y falta de planeación u organización para lograr el cumplimiento de metas.

**Plan carrera:** se inicia desde el autoconocimiento, el establecimiento de metas claras alcanzables y realistas en el que se responden a los interrogantes sobre ¿Cuáles son los objetivos profesionales a alcanzar? ¿Cuáles son los pasos a seguir para lograrlo? ¿Hasta dónde se desea llegar a nivel personal, profesional, social?

Autores como Mondy y Noé (1997), Snell y Bohlander (2013), Ariza, Gutiérrez y Morales (2004) entre otros, han pretendido definir el concepto de plan de carrera; sus definiciones tienen en común la concepción de éste como un proceso continuo en el cual el empleado identifica una meta y busca los medios para alcanzarla, esta meta de carrera debe ser realista y coherente con las oportunidades que hay en la organización y con las competencias que el individuo posee. Los planes de carrera no deben confundirse con los planes de sucesión, pues estos últimos se refieren específicamente a “ese proceso de identificar, desarrollar y rastrear individuos clave para los puestos ejecutivos. (López & Marín, 2014).

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

## **Marco Legal**

### **Ley de Pasantías 2043 del 2020**

El objeto de esta ley es claro, incentivar la contratación de los jóvenes que han terminado recientemente su carrera profesional, técnica o tecnológica. Teniendo en cuenta las dificultades de esta población para obtener un empleo se estipuló que las pasantías, judicaturas (para los abogados) o prácticas académicas formativas deben ser obligatoriamente reconocidas como experiencia laboral.

### **Código General Disciplinario Ley 1952 de 2019.**

Nació como un mecanismo de intervención de manera, digna y respetuosa en procesos disciplinarios, regulando y vigilando especialmente a los servidores públicos para que no se alejen de su función de servir a la sociedad. Además, se introdujo en este código de manera expresa a las víctimas de acoso laboral como sujetos procesales.

### **Ley 2040 del 2020 Trabajo a adultos mayores sin pensión**

A través de la contratación de adultos mayores que no reciban pensión por vejez, familiar o de sobrevivencia, puedes como empleador obtener unos beneficios tributarios. Debes contemplar que para obtener la deducción en el impuesto sobre la renta del 120% del valor de los salarios y prestaciones sociales, debes vincular por al menos durante un año a este adulto mayor.

### **Modificación del Sistema de Riesgos Laborales en Colombia – Ley 1562 del 2012**

Aquí se establecen los parámetros que regulan el conjunto de entidades públicas y privadas y los procedimientos enfocados en la prevención, protección y atención de tus empleados.

Específicamente cuando tienen dificultades haciendo su ocupación que les pueda causar alguna enfermedad o accidente.

### **Sistema de Seguridad Social Integral – Ley 100 de 1993**

Tiene por objeto garantizar los derechos de la comunidad y la persona para tener una calidad de vida acorde con la dignidad humana, dentro de ella se incluye el sistema general de pensiones, el sistema general de salud, el sistema general de riesgos profesionales y los servicios sociales complementarios.

### **El Código Sustantivo de Trabajo**

Por supuesto, no puede, bajo ninguna condición, quedar excluido el Código Sustantivo del Trabajo adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 como compendio de normas que ordena las disposiciones entre las relaciones laborales y leyes que se aplican al proceso de gestión del talento humano.

Debido a la complejidad de la gestión de talento humano, es importante tener en cuenta estos documentos esenciales para realizar de manera legal y transparente la labor. Cabe aclarar que el orden en que han sido presentados no responde a alguna jerarquía de importancia.

## Marco metodológico

### Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo **descriptivo**, teniendo en cuenta que se realizan revisiones documentales sobre la problemática presente, su influencia en los ambientes laborales y los cambios que han significado para la población en general.

Teniendo en cuenta que se busca identificar hechos, situaciones, rasgos y características sin tratar de explicar las razones de dichas situaciones, como dice Cerda (1998), “una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad de seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto.” (Torres, 2016), por ello conocer las características propias de la población objetivo, permitirá también describir el comportamiento del sujeto sin influir sobre él.

### Paradigma

La investigación se enmarca en un enfoque **cualitativo** a través de la recopilación objetiva de información característica, en busca de comprender la naturaleza de las diferentes realidades sociales y la estructura dinámica de su comportamiento, por lo que resulta una herramienta de valor en el que existe un acercamiento interpretativo que busca entender o interpretar los fenómenos en base a los significados otorgados por las personas involucradas.

### Método

De carácter **deductivo**, entendiendo que es un proceso de pensamiento que va de lo general a lo particular, y permite determinar las características de una realidad específica, del que se derivan las consecuencias particulares o individuales para ayudar a progresar en el conocimiento de las realidades estudiadas.

**Metodología:** Mixta que consiste en recopilar, analizar e integrar los datos cuantitativos que incluyen información cerrada usada para medir actitudes, a través del cual se analizan datos de encuestas para responder a las preguntas de investigación, realizada a 30 personas integrantes del personal de tienda de 3 localidades de Bogotá.

### **Instrumentos**

Como parte del proceso de investigación, el instrumento utilizado para obtener la información a través de encuestas, realizadas a través de formulario en línea (<https://forms.gle/FLLfM7QfCyuzDzjs9>.) que consta de 11 ítems elaborados por el equipo de investigación con preguntas cerradas a través de la cual se obtiene retroalimentación de datos, sin perjuicio de tiempo, dado que al ser un enlace se puede responder sin requerir un sitio fijo o el uso de equipos sofisticados, que de forma adicional le permite a los trabajadores mayor libertad de responder, traducido en respuestas honestas.

**Población objetivo:** Se aplica la encuesta en 3 localidades de la ciudad de Bogotá, Kennedy, Chapinero y Suba., en donde hay presencia de 30 tiendas que acogen a 4 empleados por día, teniendo como referencia alrededor de 120 empleados.

**Muestra:** Se aplica la encuesta a 30 personas empleados activos de la empresa, quienes atendieron la encuesta de manera anónima tienen diferentes funciones, cargos y salarios, buscando así diversidad en los resultados.

### **Fuentes de información**

La información de estudio se obtiene directamente de la participación de los colaboradores activos en las tiendas quienes a través del formato establecido nos permiten

verificar las condiciones actuales en las que se encuentran los planes de formación existentes en la empresa.

## **Resultados**

Se establecen opciones modelo de formación, a través de este se busca garantizar que existan los medios para el desarrollo educativo de los colaboradores vinculados en el plan carrera a través de: la generación de vínculos entre entidades que permitan el mantenimiento del programa “plan carrera” y la definición de las estrategias de retención y aplicación del conocimiento adquirido durante el plan carrera.

Se establece un esquema de formación que responda a las necesidades y expectativas en común del empleado y la organización para dar una ruta lógica a la cual cada colaborador pueda acceder, desarrollar y retribuir al proceso especializado complementario de formación definido por la organización para cerrar brechas, lograr promociones exitosas y cumplir las metas de desarrollo organizacional.

Se tendrán en cuenta los contenidos, la antigüedad, y los beneficios derivados del plan de formación, adicional a las competencias que cada uno deberá poseer y desarrollar en el rol de SHA (saber, hacer, y actuar), como liderazgo, adaptación al cambio, comunicación efectiva, orientación al logro, toma de decisiones, gestión estratégica, manejo y resolución de conflictos y autovaloración efectiva de la tarea.

Se realiza la definición de los mentores internos quienes contarán con la mayor experiencia, tendrán experticia técnica y liderazgo con la cual guiar y apoyar al compañero trabajador en el logro de la aplicación del plan de entrenamiento que será apalancado a través de “cursos cortos” en el que se transfiere parte del conocimiento dentro del horario compartido con el colaborador, como parte de la motivación en la creación de lazos la empresa certificara estas horas y buscara la mejor forma de compensar este proceso, para las partes.

## Resultados de la encuesta

Con el objetivo de obtener información detallada se estableció un cuestionario en línea correspondiente a 11 preguntas en las que se buscaba establecer las condiciones en las que el personal se siente identificado en un proceso de crecimiento constante dentro de la empresa, y como esta les permite contar con las herramientas para alcanzar los objetivos personales de cada empleado.

A continuación, se hace un análisis de los resultados obtenidos.

En la pregunta 1, la cual es el sexo de los empleados se encontró que el 63% de los empleados son mujeres y el 36% hombres, esto permite determinar que la presencia de las mujeres es representativa por lo que se puede enfocar el trabajo de capacitación en temas de administración y servicio al cliente, haciendo que esta labor que en ocasiones resulta compleja sea mejor entendida por las colaboradoras y se refleje hacia los clientes.

En este caso se empieza a tener una tendencia sobre algunas de las opciones sobre las cuales se puede trabajar en otros temas relacionados con el apoyo a las mujeres dentro de la empresa, su crecimiento y capacidad para desenvolverse en distintas áreas, pero además del trabajo dentro de la tienda es posible pensar en enfocar esfuerzos para beneficiar a esta población a través de oportunidades o apoyos en otras áreas.

En la pregunta 2 donde el tiempo que llevan vinculados a la empresa el 40%, de los colaboradores llevan entre 1 y 2 años, el 30% entre 6 meses y 1 año, con ellos ya se tiene un 70%, y permite establecer que al plantear un plan carrera este sería aplicado a este personal con el fin de mantener relaciones laborales con opciones de crecimiento personal y profesional; el 13% indica llevar entre 2 y 3 años, un 10% entre 1 a 6 meses, y el restante más de 3 años.

Teniendo en cuenta el tiempo de vinculación se determina que el tiempo mínimo de permanencia en la empresa para acceder a un proceso será de 1 año, con el fin de permitirle a los empleados que demuestren que este empleo es parte de un proyecto en el que se pueden comprometer en un proyecto a largo plazo, de forma que su permanencia también se pueda valorar para determinar la pertinencia en las acciones y estrategias.

En la pregunta 3, se determina el nivel académico actual de la población objetivo, en donde se pudo determinar que el 46%, tienen nivel de técnico o tecnólogo, el 33% son bachilleres y el 20% son profesionales, esto se discrimina en los perfiles de la siguiente manera los bachilleres suelen ser vinculados a través de un proceso llamado parte time en el cual su horario queda dividido en 4 horas en la mañana y 4 horas en la tarde, esto en algunos casos resulta favorable para los que hacen cursos adicionales, los técnicos o tecnólogos dada su disponibilidad tienen un contrato fijo en el cual también se asignan más responsabilidades, y en el caso de los profesionales estos por lo general son los líderes de tienda.

En el planteamiento se busca crear un plan que permita ofrecer oportunidades acordes a las necesidades de la empresa, pero también del receptor de forma que se ajuste al proyecto personal del colaborador, por lo que es necesario determinar diferentes niveles de apoyo y guiar este esfuerzo en acercar lo más posible al colaborador al nivel más alto que pueda alcanzar.

En la pregunta 4, se evidencia la necesidad de ofrecer un plan carrera que apoye y beneficie al trabajador en la medida de sus posibilidades, de forma que el aporte de este se refleje en mejores condiciones laborales pero también en mejores oportunidades de crecimiento, lo anterior teniendo en cuenta que el 76% de los colaboradores indican no tener oportunidades de crecimiento que hayan sido ofrecidos por la empresa, y solo un 23% han tenido la oportunidad de contar con algún tipo de apoyo por parte de esta.

Basado en lo anterior, se realiza la propuesta de implementar un plan carrera que pueda beneficiar a los colaboradores y a la misma empresa al contar con personal mejor capacitado que le brinde al cliente una mejor experiencia de compra, al competir en un sector en el que las personas lo que necesitan es encontrar opciones o alternativas de bajo costo que puedan suplir las necesidades del hogar, contar con personal amable y dispuesto hará la diferencia.

En la pregunta 5, se pretendía establecer la relación entre las actividades laborales y el clima laboral, dadas las diferencias entre la labor y las oportunidades, sin embargo no se encuentran razones para considerar que se afecten las relaciones laborales ante la falta de oportunidades, el 66% considera que se lleva bien con sus compañeros de trabajo, el 20% que es mala y el 13% considera que es excelente, esto se puede explicar porque cada cargo trae consigo responsabilidades y obligaciones, pero se debe sumar que no todo el personal llega a la organización con amplios conocimientos en manejo de situaciones de crisis o estrés e incluso no se puede determinar que se aplique un liderazgo a través de la motivación por lo que existen roces y malos entendidos.

Lo anterior hace considerar que el plan carrera debe contener un primer acercamiento en temas de manejos de situaciones de crisis, el manejo de personal y liderazgo asertivo, así como el servicio al cliente interno, no se trata de desarrollar una competencia feroz en el que solo algunos puedan lograr las metas sino de un trabajo en conjunto que les permita a los colaboradores hacerse partícipes de las oportunidades para desarrollar un plan de vida.

En la pregunta 6, se pretende determinar cómo considera que se retribuye su labor hacia el cliente, determinando que el 76% de los colaboradores procura ofrecer un buen servicio al cliente externo, el 13% dice no brindar lo mejor de sí hacia otros y el 10% dice que lo hace por “cumplir” o de forma regular, se debe entender que en este caso cada colaborador debe cumplir

varias funciones, como la atención de cajas, el manejo de inventarios, surtir la tienda y determinar las necesidades de productos de la misma, por lo que puede resultar agobiante para algunos sonreír mientras atiende al cliente externo.

Aunque se trata de una pregunta subjetiva permite evaluar el compromiso que cada uno tiene frente al cargo, así como en su mayoría aseguran esforzarse por brindar una buena atención, otros son conscientes de no tener la mejor actitud frente a otros, lo que se refleja en la forma en que los clientes ven a la empresa, aunque no hay quejas formales sobre malos tratos, si se hace necesario entender la necesidad que tiene el cliente interno y externo en la cadena de relación y como esta afecta la imagen corporativa.

En la pregunta 7, al indagar por la forma en que la empresa retribuye a los colaboradores se encuentra que el 66% indica no haber recibido nunca un incentivo relacionado con su desempeño, el 16% indica que se hace a través de bonos de mercado, u otras opciones, por lo que para la mayoría de los empleados lograr metas al interior de la tienda no representa un objetivo que deseen alcanzar, porque no ven que estos sean tenidos en cuenta.

En este caso la planeación de un plan que pueda incentivar al personal a alcanzar metas en conjunto puede significar que se sientan apoyados o respaldados por sus jefes o superiores y el esfuerzo signifique mejoras en diferentes áreas que termine por beneficiar a la empresa posicionando esta como un lugar en el que los empleados no son solo maquinitas de hacer dinero, sino que su labor es significativa y a través de esta puede obtener beneficios.

En la pregunta 8, a la pregunta sobre el deseo del colaborador sobre la implementación de un plan carrera el 80% asegura estar de acuerdo, ya que consideran que al tener una mejor formación sus habilidades y oportunidades le pueden abrir oportunidades de crecer dentro de un

ambiente favorable, el restante 20% dice que tal vez le gustaría en el entendido que la palabra formación para muchos significa disponer de su tiempo personal para estar en la empresa en “actividades que no representan dinero a fin de mes”, por lo que les resulta una posibilidad lejana.

En este punto se estima que para muchos de los colaboradores el tema de capacitaciones puede significar despidos si no alcanzan los objetivos trazados, o representan perder tiempo que pueden dedicar a otras actividades personales y se entiende que no todas las personas tienen como objetivo adquirir conocimientos por ello se estima que es necesario que sea el mismo trabajador quien muestre interés por superarse y se vincule a las actividades del plan carrera, cumpliendo ciertos requisitos.

Al indagar en la pregunta 9, sobre si entiende la relación que existe entre personal cualificado y crecimiento organizacional se establece que el 56% considera que la empresa es la más beneficiada, porque el público la va a ver como una empresa de alto rendimiento, que cuenta con personal preparado, el 40% restante dice que tal vez haya alguna relación pero no les resulta claro el proceso, si bien se trata de un proceso de inversión en el cliente interno, la forma que el compromiso se ve retribuido, está ligado a la concepción general de una buena atención representada en un aumento de ventas.

Pero el proceso se completa cuando tanto los colaboradores como la empresa son beneficiados y se establecen compromisos serios y claros sobre las necesidades de escuchar al cliente externo y suministrar los productos acordes a esas falencias, contando con un empleo estable, y las oportunidades de crecimiento personal y profesional de cada uno de los implicados en la cadena, en una relación de colaboración, apoyo y coordinación.

En la pregunta 10, a la pregunta 10 del cuestionario, se indaga sobre como la rotación del personal sin seguir ningún protocolo puede afectar la productividad de la tienda, calificando si consideraban que disminuyo o aumento en la optimización de varios aspectos, la respuesta se centra en considerar que aumento con un 40% de opiniones, esto teniendo en cuenta que los colaboradores deben realizar labores diferentes y ser multifacéticos según las necesidades de la tienda o tiendas del sector, el 26% de las opiniones considera que disminuyo debido a la baja cantidad de clientes que tiene la tienda, situación que se explica por la cercanía con otras tiendas de la misma modalidad.

Para los líderes de tienda la disminución no se debe a la rotación de los empleados sino a una disminución de la presencia de clientes que se debe en ocasiones al desconocimiento de los productos sustitutos que la empresa ofrece para garantizar bajos costos, y a que las estrategias de marketing de las grandes marcas han logrado que las busquen, razón por la que al no tener presencia de estas marcas los clientes no compran un producto similar, sino que segmentan las compras en varios lugares.

En la pregunta 11, cuando se preguntó por las condiciones en que se permite el acceso a los ascensos dentro de la empresa y si lo consideraban adecuado se obtuvo que el 40% tiene una posición neutral, el 26% está en desacuerdo, el 16% totalmente de acuerdo y el 13% de acuerdo, según esto consideran que en efecto la empresa debe tener algunas condiciones para que los empleados puedan ascender, y se debe a que cuando existen límites, también se establece un objetivo por lo que existe cierta exigencia, convirtiendo este en una meta a largo plazo por la cual trabajar.

Si bien es exigente que se cumplan ciertas condiciones estas deberán tenerse en cuenta y evaluarse, cuando se trata de implementar un plan carrera, teniendo en cuenta que el nivel de

desarrollo de destrezas o habilidades que cada uno tenga no dependen propiamente de un cargo, sino de la agilidad que se da con la practica constante, por lo que asegurar que la practica corresponda con una buena técnica también puede asegurar que personal clave se pueda establecer en cargos en los cuales jalonen el trabajo en equipo y el logro de metas a corte y mediano plazo.

En general se puede indicar que existe la necesidad de establecer un plan carrera que contenga un protocolo de técnicas adecuadas en la realización de las labores dentro de la tienda y que sean conocidas y aceptadas por el personal con el objetivo de mejorar los flujos de información, las cadenas de apoyo, y el servicio al cliente externo, de igual forma la posibilidad de tener ascensos internos y generar una cultura propia al interior de la empresa con el cual los empleados se sientan motivados para lograr metas significativas a nivel personal y profesional.

El desarrollo de un plan de capacitación que les permita a los colaboradores mejorar las relaciones al interior de su puesto de trabajo y con sus compañeros, también significa ajustar el pensamiento común para que funcione como un “reloj” en el que las personas se engranen para trabajar en conjunto aportando desde su posición a una meta global organizacional, entendiendo que si la empresa mejora, el trabajador se ve beneficiado con mejores oportunidades, incentivos y reconocimientos, por lo que desde el área administrativa se requiere compromiso y seguimiento a cada caso, hasta lograr un proceso transparente y claro en el que puedan participar todos los niveles.

## **Estrategias de evaluación y seguimiento**

Una vez finalizado el proceso de capacitación (piloto plan carrera) se le asignará al nuevo integrante un rol a través del cual pueda demostrar la adquisición de conocimientos, y la aplicación de nuevas técnicas, cuidando de informar a su líder de área o jefe inmediato de los resultados entregados en su gestión, una vez se valore la aptitud en este, se hará la formalización del nuevo salario, funciones y responsabilidades con el área de desarrollo de talento humano.

Durante el proceso de selección y capacitación se debe mantener un estricto control del proceso de formación, teniendo en cuenta que debe existir un crecimiento por lo que se medirá con frecuencia la eficacia de su entrenamiento, como de su desempeño, el candidato se ajusta a las evaluaciones periódicas tanto de desempeño como de carácter técnico para avalar las capacitaciones y coaching recibido, para determinar que hayan sido efectivos dentro del proceso de formación, este debe ser dirigido por el jefe inmediato responsable del desarrollo de sus colaboradores.

Después de verificar perfiles y asignar responsabilidades se debe determinar de qué forma se reglamentará el proceso y cuáles serán las oportunidades que se ofrecen, se determina el modelo y comité evaluador que involucre a varios niveles de la organización, se identifican y determinan los cargos probables de “asignación” y se detallaran las competencias requeridas con el fin de encaminar los intereses del colaborador con los requeridos por la empresa de forma que se complementen e integren.

A partir de la información obtenida y la especificación de las necesidades se establece una prueba piloto del plan carrera de forma que se pueda involucrar una muestra con los cargos y nombres de los aspirantes, tutores y evaluadores de forma que se pueda analizar la viabilidad de

la propuesta completa, desarrollando y evaluando una serie de fases que permitan recabar información acerca de plan.

Fase 1: sensibilización, en esta se analizará la información, el proceso y se buscará la aprobación en conjunto de los implicados, de forma que desde la planeación se involucren las áreas de expansión, financiera, legal, talento humano y dirección, tengan claridad sobre la finalidad e importancia de la relación entre el desarrollo del plan y los objetivos organizacionales e individuales para alcanzar una meta global de desarrollo.

Fase 2: aplicación del protocolo establecido, se determinarán los tiempos establecidos entre 3 y 6 meses, se realizará la valoración previa, se establecerán los conocimientos que debe adquirir y los periodos de evaluación, se realiza la presentación de los mentores y se coordinan los espacios dentro de los cuales se realizaran las “inducciones” y del mismo modo el tiempo de las “prácticas” con el fin de aplicar los conocimientos y se calificara en una escala definida los avances.

Fase 3: autoevaluación y valoración en conjunto en este momento se establece el porcentaje de aplicación de “inducciones y avances obtenidos, es de aclarar que los avances no serán motivo de calificación o descalificación del personal, sino que servirán de base para valorar los métodos de inducción y la afinidad del conocimiento versus su utilidad y necesidad, del mismo modo el compromiso adquirido entre las partes.

Fase 4: análisis de resultados prueba piloto, en esta se focalizaron esfuerzos en dos o tres candidatos de forma que fuera posible hacer seguimiento y valoración de los pasos aplicados en el protocolo establecido, con el fin de determinar el nivel de conocimientos en el que se encontraba cada uno y cuáles son los avances que se logran, en ningún momento se pretende

forzar la adquisición de conocimientos que requieran técnicas especializadas que solo una institución de carácter académico pueda impartir por el contrario se establece que los conocimientos sean más de tipo práctico y que le permitan al colaborador convertirse en pilar de cambio, es decir que muestre interés en ampliar los conocimientos prácticos y los fundamentos con educación formal.

En este análisis se tiene en cuenta que en lo referente al plan carrera la participación es limitada de parte de los colaboradores de la organización, en cuanto a la toma de decisiones, dado que desde el principio se estableció sobre el tema, y condiciones, por lo que ahora solo se evalúa sobre el programa y sus resultados teniendo en cuenta la programación y el nivel de intervención.

El resultado de la etapa uno de diseño y aplicación de instrumento de diagnóstico para identificar la necesidad a intervenir, permite realizar un cuadro inicial con el que se definan los cargos o conocimientos que se deben adquirir para dar respuesta a las necesidades organizacionales y las necesidades particulares, en este se determina que el servicio al cliente y el manejo de caja son los primeros asuntos a responder, teniendo en cuenta que son los encargados de tienda, quienes mejor manejo tienen de estas herramientas.

El servicio al cliente más allá de tratar temas de vocabulario implica reconocer que se debe brindar un “acompañamiento” en el proceso de compra dado que los clientes indican que no le es posible asimilar algunos productos que pueden ser de primera necesidad, o sustitutos de algunos elementos de aseo, por lo que estos elementos se deberán trabajar hasta lograr un equilibrio entre las actividades de la tienda, y el servicio ofrecido.

En la etapa dos de definición del cronograma y los temas o necesidades a intervenir junto con el líder de desarrollo organizacional, para identificar las líneas de crecimiento de acuerdo a los perfiles en la estructura organizacional y el equipo de gestión humana, se realizan los acuerdos entre las partes, se organizan y modelan los formatos a utilizar de forma que se puedan organizar las políticas, el alcance, y los convenios establecidos.

El cronograma cumple un periodo de “prueba de tres meses” de forma que se consigue hacer una línea del tiempo, evaluar y valorar cada una de las inducciones, si bien los mentores están siendo “gentiles” al no sobre exigir que los colaboradores entiendan el manejo de caja en situaciones complejas, o el tema de rotaciones de inventarios usando las metodologías establecidas y lo hacen solo a través de las fechas de vencimiento, aunque una vez se repite el tema en varias oportunidades se desarrolla la habilidad y metodología que haga más eficiente la actividad.

Frente a la valoración y avances se consigue determinar que el proceso escalonado en el que se imparte teoría y luego se expone a la práctica frecuente inserta el conocimiento y logra hacerse efectivo en un mes, haciendo que se manejen temas claves como inventarios, manejo de cajas y servicio al cliente con mejores valoraciones, cada uno de los temas en los que se trabaja le ofrece al part-time responder de forma más eficiente a las necesidades de la tienda mejorando considerablemente las cifras de la misma.

El programa permite ofrecer a los colaboradores temas específicos que pueden ser integrados en la práctica diaria, de la misma forma se encuentra que hay perfiles que trabajan temas más avanzados y podrían hacer la tarea administrativa menos compleja, algunos líderes de tienda, tienen algunos conocimientos en manejo de turnos y prestaciones por lo que al final de mes adjuntan un cuadro de “novedades” del personal de tienda, que apoya el trabajo de talento

humano en la construcción de nómina, por lo que se identifica una posible línea para otros cargos jerárquicos y se puede “aplicar” a otras tiendas.

Gracias al manejo y seguimiento oportuno y colaborativo entre “compañeros”, la información impartida, se convierte en un referente para otras tiendas en un modelo de “cultura interna” de cada tienda, la “prueba” en dos tiendas implementando estos conocimientos permite determinar que se estrechan lazos, se da oportunidad a los empleados de ser más colaborativos y sienten que pertenecen a una “familia” que los ayuda a crecer a nivel personal y de ocupación, por lo que al final se hace visible que las tiendas tienen mejores cifras, cuando son evaluados en gestión, presentan bodegas de almacenamiento al día, menos cifras de pérdidas o daños y mejores relaciones entre sus colaboradores.

### **Discusión de resultados**

El plan de formación de la empresa no presenta un esquema claro en el que se integre al colaborador en un plan carrera que le permita acceder a ascensos al interior de la empresa por lo que se hace evidente la necesidad de implementar procesos de formación que le aporten al crecimiento organizacional y la cultura al interior de la misma.

En razón a los resultados obtenidos a través de las encuestas se logra determinar que existe la necesidad de elaborar un plan de formación enfocado en desarrollar habilidades aplicadas a las labores que se desarrollan al interior de las tiendas de forma que el colaborador este en capacidad de dar respuesta a las necesidades propias y de la empresa.

En la caracterización realizada a la población abordada considera la implementación de un proceso de formación que dé respuesta a temas de servicio al cliente, resolución de crisis y situaciones de estrés, creación de canales de información, y plan de vida.

**Propuesta de plan de formación.**

En cuanto a los resultados se logra identificar diferentes aspectos y elementos destacados que contribuirán a la mejora en el plan de capacitación que actualmente tiene la empresa KOBACOLOMBIA TIENDAS D1, tales como:

Horarios de capacitación: Se recomienda disponer los cursos y programas de capacitación de manera **virtual**, esto con el fin de no limitar a los empleados considerando la seguridad de la localidad donde vive, condiciones familiares, entre otras.

Herramienta: La propuesta es que sea virtual. Esto evitará los desplazamientos que pueden poner en riesgo la seguridad del empleado y evita además gastos adicionales en traslados.

Programas propuestos:

- a. Concepto y habilidades de liderazgo
- b. Capital comunicacional
- c. Trabajo en equipo
- d. Excel
- e. Office 365

**Plan de incentivos:**

El plan de capacitación tendrá 2 tipos de reconocimiento, ambos enfocados en incentivar a los empleados a hacer parte activa del programa, diseñado para mejorar la calidad de vida del colaborador y su familia.

El primero consiste en la publicación de resultados en la intranet de la empresa. Esto tiene como objetivo el reconocimiento de aquellos empleados que han aprovechado los

beneficios otorgados por la empresa, para potencializar sus habilidades y competencias, en busca de un beneficio mutuo.

Adicionalmente, teniendo en cuenta que la publicación de los cursos tiene una fecha de expiración, se premiará con regalos de bienestar a aquellos empleados que hagan sus cursos programados de manera oportuna. Estos regalos pueden ser:

- a. Bonos Sodexo
- b. Tarjetas de regalo
- c. Mercado
- d. Actividades de diversión para el empleado y sus familias

**Presupuesto:**

El uso de la plataforma U bits tiene un costo que recae en el PyG de la compañía. Para cubrir este valor, se espera que, con la mejora en la producción, ventas y en general los resultados de la empresa, el mismo EBITDA permita el pago por el uso de la plataforma; es decir, los ingresos adicionales que perciba la empresa, producto de la mejora de resultados la cual se espera luego de potencializar el equipo de trabajo y en general, de la plata de empleados de la empresa, serían suficientes para cubrir el gasto por el uso de una plataforma de formación para empleados.

Para la determinación de los valores actuales de cada curso o línea de formación se deberá tener en cuenta que este depende de las relaciones o convenios que logre la empresa con otras instituciones del sector, pero además del compromiso del colaborador, al tratarse de un proceso formativo se estima que la empresa podrá aportar hasta un 70% del valor del curso,

moviendo el 30% restante al colaborador que deberá aportar de sus ingresos para mejorar su capacidad intelectual y de aprendizaje.

Mediante la formación se espera que el colaborador se identifique con la línea de formación y a su vez este aporte a las necesidades de la empresa, a través de oportunidades interactivas que le permitan identificarse con las nuevas tecnologías y el manejo de herramientas digitales, y flexibilizando la inversión de tiempo, pero impulsando al trabajador y la empresa misma a ser más competitivo en el mercado global.

## Conclusiones

La condición del plan de formación de la empresa se dirige en corregir errores frente a situaciones específicas en el manejo de caja o inventarios, de forma que sea posible que la labor que desarrollen cada uno de los colaboradores mejore, sin embargo, no tiene una amplia oferta que incluya conocimientos en otras áreas o les permita evidenciar un crecimiento al interior de la empresa.

Un proceso de formación, organizado y transparente, facilita la vinculación objetiva de los trabajadores en la vida laboral; esta estrategia optimiza el flujo de contratación y brinda el soporte necesario para que los programas implementados le permitan a la empresa contar con el personal preparado necesario para el desarrollo de las actividades contribuyendo al mantenimiento de la planta de empleados.

De un buen proceso de formación se espera una alta fidelización de los colaboradores, mejor imagen pública, una baja deserción de empleados, que mejora a su vez el indicador por rotación de personal, influyendo directamente en la motivación y sentido de pertenencia hacia la cultura empresarial.

Al realizar la implementación de un plan carrera organizado y acorde a las necesidades de los colaboradores en conjunto con la empresa, se logra una mejor imagen para el cliente interno, evidenciando el interés de la empresa de crecer no solamente en cifras y ganancias sino en la calidad del servicio ofertado, a la vez que motiva a los empleados a mantener y conservar sus empleos y crecer dentro de la organización.

Para la empresa resulta más eficiente la capacitación interna que le permite al colaborador aplicar los conocimientos de inmediato en la atención de situaciones excepcionales,

que esperar a que el trabajador aprenda por fuera en otras instituciones o empresas diferentes técnicas y en ocasiones estas no se ajusten a los programas o métodos usados al interior de la misma.

El desarrollo laboral va de la mano con el desarrollo personal por lo que la motivación del empleado para aplicar a oportunidades que mejoren su calidad de vida, desarrolla también un “apego” a las normas, procesos y protocolos a través de los cuales puede desarrollar habilidades para el trabajo y la vida dentro o fuera de la empresa, motivando su deseo de conocimiento y la mejora de sus cualificaciones.

La aplicación de un plan carrera, le permite al colaborador ser más competitivo y mejorar sus ingresos y oportunidades de crecimiento generando a la empresa personas comprometidas, leales, honestas y dinámicas que aporten al proceso productivo y de status quo de la organización, con menos reprocesos, que significan ahorro en tiempo y el desarrollo de confianza desde el interior de la empresa hacia una imagen corporativa más fuerte y confiable.

### **Recomendaciones**

Dar a conocer y conceptualizar las labores del área de talento humano, de forma que toda la organización conozca y reconozca los tiempos de trabajo y puedan apoyar los procesos de forma más ágil y coherente con las necesidades del área y la empresa, del mismo modo las características y/o condiciones de cada perfil según el cargo.

Ampliar un programa de plan carrera que involucre a todas las áreas de la seccional, operativos, administrativos de forma que desde todos los niveles se puedan dar o abrir oportunidades de crecimiento profesional, y se incentive la promoción interna de colaboradores.

Pensar en convenios con instituciones de educación formal a través de las cuales se puedan certificar conocimientos en áreas específicas, de forma que los auxiliares del área administrativa puedan acceder a estos y mejorar sus currículos para aplicar dentro de la empresa a mejores cargos.

Promover la cultura organizacional, y el plan carrera para la seccional, apoyando la gestión del área administrativa, extendido a las áreas de servicio al cliente, en el desarrollo de habilidades y experiencia significativa para los miembros de la empresa en coherencia con los objetivos y metas propuestas.

## Bibliografía

- Blanco, E. M. (2022). *Desarrollo de carrera como parte esencial en el plan de vida del ser humano y estrategia empresarial*. Universidad de la Sabana,  
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4544/131002.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Burgos, C. L., & Jiménez, L. D. (2008). *Propuesta de gestión de desarrollo humano en la empresa "Nacional de Confecciones"* [tesis de grado, Universidad Tecnológica de Pereira] PDF. <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/80cd2138-4fd4-4d0d-a421-2fb227030a65/content>
- Carballo, R., Báez, J., & Tudela, P. d. (2006). *Innovación y Gestión dl conocimiento*.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=270016>
- Enciso, C. E., & Villamizar, O. L. (2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC*. Suma de negocios.  
<https://editorial.konradlorenz.edu.co/2014/10/desarrollo-del-talento-humano-como-factor-clave-para-el-desarrollo-organizacional.html>
- Fernández López, F. (2016). *Contratación laboral (UF0341)*. Editorial Tutor Formación. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207>
- Fundación Konrad Lorenz, F. U. (2014). Artículo de reflexión. *Desarrollo de talento humano como factor como factor clave para el desarrollo organizacional*.  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>.

- Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Selección de personal*. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/62722>
- Gerencie.com (2019). *Contrato de Trabajo. Sus tipos, clases y formas*.  
<https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>
- González Ariza, Á. L. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias* (3a. ed.). Universidad del Norte. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345>
- Leyria, M. F. (2018). *Propuesta de un plan carrera en el área de finanzas de una empresa*. [tesis de grado, Universidad de la defensa Nacional centro Regional Universitario Córdoba] PDF.  
<https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/2222/1/Proyecto%20de%20Grado%202018%20Maria%20Fernanda%20Pereyra.pdf>
- López, M. A., & Marín, D. F. (2014). *Los planes de carrera como estrategia para lograr "Inplacement" en la organización*. Lupa Empresarial Bussines School CEIPA, 31.  
<https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/view/575/810>
- Matta, L. M. (2014). *Propuesta para la elaboración de un plan carrera para el área operativa en un ingenio azucarero de la costa sur*. [tesis de grado, Universidad Rafael Landívar] PDF. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/De-Leon-Luz.pdf>
- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). *Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle.  
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

- Neira, J. P. (2022). *La gestión del conocimiento. Como herramienta para potenciar el crecimiento de las organizaciones*. <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/lagestion-del-conocimiento/>
- PricewaterhouseCoopers. (2022). Ceo Survey 2022. *Sorteando los desafíos, anticipando la continuidad de los negocios*. <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/ceo-survey-colombia.html>
- Rodriguez, M. A., Ruiz, V. S., & Atehortua, L. (2018). *Propuesta para la implementación de un plan de carrera para el desarrollo del talento humano en una empresa del sector farmacéutico*. [tesis de especialización, Universidad Sergio Arboleda] PDF. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1177/Propuesta%20para%20la%20implementaci%C3%B3n%20de%20un%20plan%20de%20carrera%20para%20el%20desarrollo%20del%20Talento%20Humano.%20Farmace%C3%BAtico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salazar, V. C. (2017). *Impacto en la satisfacción laboral del género femenino; frente a la política actual de clasificación de puestos del personal administrativo del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón de Latacunga*. [tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato] PDF. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26795/1/10%20GTH.pdf>
- Santos, A. C. (2016). *Compromiso y gestión humana en la empresa*. Universitas Psychologica. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy15-2.cghe>

- Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Universidad del Norte. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=10>
- Vera, D. P., Bustamante, G. I., & Rivera, T. V. (2019). *Elaboración de un plan carrera basado en las funciones ejecutivas superiores de los cargos operativos de la organización Color Liquido*. [tesis de grado, Universidad San Buenaventura] PDF. [http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/7339/1/Elaboracion\\_Plan\\_Carrera\\_Ca no\\_2019.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/7339/1/Elaboracion_Plan_Carrera_Ca no_2019.pdf)
- Villegas, L., Torres, L. F., Gallego, S. C., Juyo, S. M., & Ávila, D. G. (2015). *Diseño de plan carrera del personal clave de una empresa del sector de telecomunicaciones*. [tesis de grado, Universidad Piloto de Colombia] PDF. <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00002201.pdf>

## Anexos

### Anexo A. Formato de encuesta

Encuesta para los empleados de la empresa Koba Colombia tiendas D1

1. Sexo:
2. ¿Cuál es el tiempo que lleva en la empresa Tiendas D1 aproximadamente?
  - a. De 1 mes a 6 meses
  - b. 6 meses a 1 año
  - c. 1 año a 2 años
  - d. De 2 a 3 años
  - e. De 3 a 5 años
3. ¿Cuál es su nivel de educación actual?
  - a. Primaria
  - b. Bachiller
  - c. Técnico o Tecnólogo
  - d. Profesional
4. ¿La empresa Tiendas D1 le ha brindado la oportunidad de ascender laboralmente de acuerdo a sus capacidades o estudio?
  - a. Si
  - b. No
5. ¿Cómo considera usted el clima laboral con sus compañeros dentro de la empresa, por causa de la falta de oportunidades que no les ha brindado la organización?
  - a. Buena
  - b. Excelente

- c. Mala
  - d. Pésima
6. ¿El servicio al cliente externo que usted ofrece en la organización, ha sido de la mejor forma?
- a. Si
  - b. No
  - c. Regular
7. ¿La empresa Tiendas D1 le ha otorgado alguna vez incentivos laborales gracias a su desempeño y metas alcanzadas, cómo por ejemplo?
- a. Incremento salarial
  - b. Bonos en mercado
  - c. Formación
  - d. Ocio
  - e. Otro incentivo
  - f. Nunca
8. ¿Le gustaría que el equipo de Talento Humano de la empresa Tiendas D1 implementara un plan de formación para sus trabajadores con el cual puedan crecer personal y profesionalmente, mejorando así su calidad de vida?
- a. Si
  - b. No
  - c. Tal vez
9. ¿Cree usted que si la empresa Tiendas D1 adoptara este plan de formación en un corto plazo para sus empleados, lograría crecer económicamente en un largo plazo?

- a. Si
  - b. No
  - c. Tal vez
10. La empresa Tiendas D1 rota a su personal sin importar sus habilidades o destrezas ¿considera usted que la productividad, la optimización de costos y tiempo, entre otros, disminuyó o aumentó en el tiempo que lleva usted laborando? Del 0 al 5, siendo 0 disminuyó y 5 aumentó.
- a. Disminuyó
  - b. Aumentó
11. Las políticas internas de la empresa Tiendas D1, tienen un sistema para que sus empleados puedan escalar laboralmente, el cual consiste en que cierta cantidad de años laborados dentro de la organización, tienen derecho a ascender si el puesto está disponible. ¿Usted está de acuerdo con esta política de la empresa?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Neutral
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo