

PLAN DE CARRERA
INGENIERIA Y SERVICIO ESPECIALIZADO DE COMUNICACIONES
ISEC S.A

MARÍA DEL PILAR MERA ROJAS

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

ORIENTADOR(A):
ANA MARIA ESPINEL SUAREZ
COORDINADORA ACADÉMICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ, D.C.

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., agosto de 2021

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascón

Director de Especialización de Gerencia del Talento Humano

Dr. Ana María Espinel

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por haberme otorgado una familia maravillosa, quienes siempre han creído en mi y he recibido todo el apoyo, especialmente a mi esposo e hijos quienes siempre están conmigo. A todos ellos dedico el presente trabajo porque han fomentado en mi el deseo de superación y triunfo en la vida, a ellos que han contribuido a la consecución de este logro.

AGRADECIMIENTOS

A la primera persona que quiero agradecer a la coordinadora académica Ana Maria, quien sin su ayuda y conocimiento no hubiese sido posible realizar este proyecto. A mi familia quien siempre están a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

TABLA DE CONTENIDO

	pág
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10
OBJETIVOS	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2. JUSTIFICACIÓN	13
3. ANTECEDENTES	15
3.1 Autoadministrado de la carrera	16
3.2 Planificación, desarrollo y administración de la carrera	17
4. DELIMITACIÓN	19
5. MARCO TEÓRICO	20
5.1 Plan de carrera	20
5.3 Competencias	23
5.3.1 Listado de competencias para evaluar candidatos	25
5.4 Anclas de carrera	29
5.4.1 Teoría de anclas de Shein	29
5..1.1 Información de la empresa del sector de las telecomunicaciones Ingeniería y Servicios Especializados en Comunicaciones ISEC S.A	31
6. DISEÑO METODOLÓGICO	33
7. CAPÍTULOS DE CADA OBJETIVO ESPECÍFICO	35
7.2 Presupuestos básicos del desarrollo organizacional	35
7.3 Motivación laboral	37
7.6 Diseñar el plan de carrera para el desarrollo profesional del talento humano en la organización.	43
8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	50
9. CONCLUSIONES	54
10 RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	56
GLOSARIO	58

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Carrera sustentada en los puestos frente a carrera basada en las competencias	16
Figura 2. Diagrama de reemplazo	21
Figura 3. Nivel de desempeño	21
Figura 4. Competencias corporativas	24
Figura 5. Estructura Organizacional: Ingeniería y Servicios Especializados en Comunicaciones ISEC S.A	32
Figura 6. Los cinco niveles de la pirámide de Maslow	39
Figura 7. Elementos del Plan de Carrera	41
Figura 8. Distribución por generaciones	50
Figura 9 Generaciones	51
Figura 10 Niveles de escolaridad	52
Figura 11 Antigüedad	53
Figura 12. Colaboradores con hijos	53

RESUMEN

El plan de carrera permite a la organización y a los colaboradores obtener un proyecto integral de formación, estableciendo compromisos mutuos, como satisfacción de las necesidades de aprendizaje y el continuo crecimiento profesional a su vez identificarán los medios que necesita para alcanzar las metas propuestas.

La organización obtiene por medio del conocimiento del recurso humano mejor posicionamiento en el mercado frente a sus competidores dando alcance a la visión.

El objetivo del Plan Carrera es desarrollarlo en la compañía **ISEC S.A**, con el apoyo de la alta Gerencia y líderes con el fin de optimizar el mejor clima organizacional en un gran lugar para trabajar.

Palabras claves: Perfil de cargo, competencias laborales, potencial humano.

INTRODUCCIÓN

En **Ingeniería y Servicio Especializado de Comunicaciones S.A ISEC S.A**, desde Gestión Humana busca diseñar el Plan de Carrera donde se desarrollará el talento dentro de la organización y así conseguir los objetivos de una manera eficiente y eficaz. interviniendo positivamente en la vida profesional de los colaboradores buscando que el personal este motivado. De acuerdo con los objetivos y lineamientos estratégicos de la empresa, el plan de carrera responde a la necesidad de promover a los colaboradores en una posición específica, siendo una de las mejores técnicas de atraer y retener el talento humano.

Para **ISEC S.A** es importante generar iniciativas que ofrezcan planes de carrera que permita a los colaboradores crecer dentro de la empresa detectando y preservando el talento existente. El plan carrera requiere del continuo aprendizaje y desarrollo de habilidades representando para la organización conocimiento, crecimiento, estabilidad y competitividad.

Uno de los beneficios del plan de carrera es crear sentido de pertenencia, a medida que los colaboradores se sienten importante en la organización, nos permite alinear las estrategias de **ISEC S.A.**, reforzando la imagen positiva de la compañía al ser considerada como un buen lugar para trabajar ya que se preocupa por el desarrollo y el bienestar de los colaboradores.

OBJETIVOS

Objetivo general

Identificar los componentes del plan de carrera y su impacto en el desarrollo profesional del talento humano en **Ingeniería y Servicio Especializado de Comunicaciones S.A ISEC S.A**

Objetivos específicos

- Definir el concepto de desarrollo profesional del talento humano a partir de autores y teorías representativas a nivel organizacional.
- Identificar los componentes del Plan de Carrera que conducen al desarrollo profesional.
- Diseñar el plan de carrera para el desarrollo profesional del talento humano en la organización **Ingeniería y Servicio Especializado de Comunicaciones S.A ISEC S.A**

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En **ISEC S.A** surge la necesidad de diseñar el plan de carrera a partir de los nuevos lineamientos estratégicos que busca el mejoramiento continuo (innovación y tecnología) pero sobre todo el fortalecimiento del capital humano, teniendo en cuenta el continuo cambio en los diferentes mercados, lo cual exige que sus empleados posean amplios conocimientos y competencias con el objetivo de contribuir al logro de las metas definidas por **ISEC S.A**.

ISEC S.A encamina sus esfuerzos y recursos en la búsqueda de personal calificado con ventajas competitivas y con un valor agregado a nivel interno y externos. Desde Gestión Humana fortalecemos e implementamos estrategias que influyan en la motivación del personal para permanecer y crecer dentro de la organización por un camino de ascender y aumentar sus responsabilidades y así crear la importancia del plan de carrera como una herramienta y oportunidad que le permita aumentar su compromiso y sentido de pertenencia al tener una ruta clara en el plan de carrera

(Maldonado Campos & Perucca Escoba, 2008) Identificó que con los programas de carrera en la organización cuenta con un mecanismo para desarrollar y retener talentos, al ofrecerles oportunidades de formación y perfeccionamiento que permitan que, a futuro, desempeñen roles estratégicos para la compañía, sin mencionar el impacto que esto tiene a nivel personal, de contar con un espacio para continuar mejorando los conocimientos y habilidades propias.

2. JUSTIFICACIÓN

En **ISEC S.A** es necesario diseñar el Plan de Carrera debido a necesidad de adaptación ante los cambios en el mercado que nos obliga a replantear los perfiles de los puestos de trabajo y a buscar el desarrollo de nuevas competencias y habilidades para el capital humano.

Con el fin de motivar a los trabajadores a optimizar su formación y ocupar cargos mejor remunerados, busca favorecer el talento humano de la empresa definiendo rutas de carrera, niveles de competencia y conocimientos que requieran dentro de la compañía motivando a desarrollar las competencias necesarias, ampliando su conocimiento y contribuyendo eficazmente a las metas de la compañía.

Es necesario diseñar un plan de carrera con el fin de aumentar la motivación de los colaboradores, optimizar recursos financieros, ahorrar tiempo favoreciendo la planificación de la empresa y retención del personal especializado que posee alta experiencia en un nivel de formación alto y en los cuales se realiza la inversión para su proceso de formación y capacitación.

Los colaboradores toman un papel importante ya que definen las rutas de carrera que pueden seguir, los niveles de competencias y conocimiento que requieren para ascender dentro de la empresa aumentando su motivación y desarrollo de competencias necesarias, ampliar su conocimiento y contribuir eficazmente a las metas de la compañía.

Los beneficios para la empresa en los planes de carrera son (Banco Popular, 2017):

- Permite alinear las estrategias de la compañía con los colaboradores
- Permite desarrollar a los empleados por medio de ascensos y esclarecer los requisitos para ascender a puestos de mayor responsabilidad

- Disminuye la tasa de rotación al brindar a los colaboradores un camino laboral de crecimiento y un sentido de seguridad, así como reducir la incertidumbre sobre su desarrollo profesional
- Ayuda a la empresa a tener la capacidad de retener el talento humano de valor al proveerles oportunidades de desarrollo.
- Aumenta el compromiso y productividad de los colaboradores al brindarles más que las tareas y actividades, carreras significativas con metas por cumplir. Generando un sentimiento de reconocimiento y de valoración por parte de la empresa hacia sus conocimientos y esfuerzo.
- Refuerza la imagen positiva de la compañía al ser considerada como un gran lugar para trabajar ya que se preocupa por el bienestar de sus empleados.

3. ANTECEDENTES

El plan carrera consiste en las posibilidades que tienen los empleados de la empresa de ascender y cambiar de cargo. Infortunadamente las pequeñas empresas presentan opciones muy limitadas de crecimiento profesional para sus trabajadores. (Rodríguez Moreno Diana, 2019)

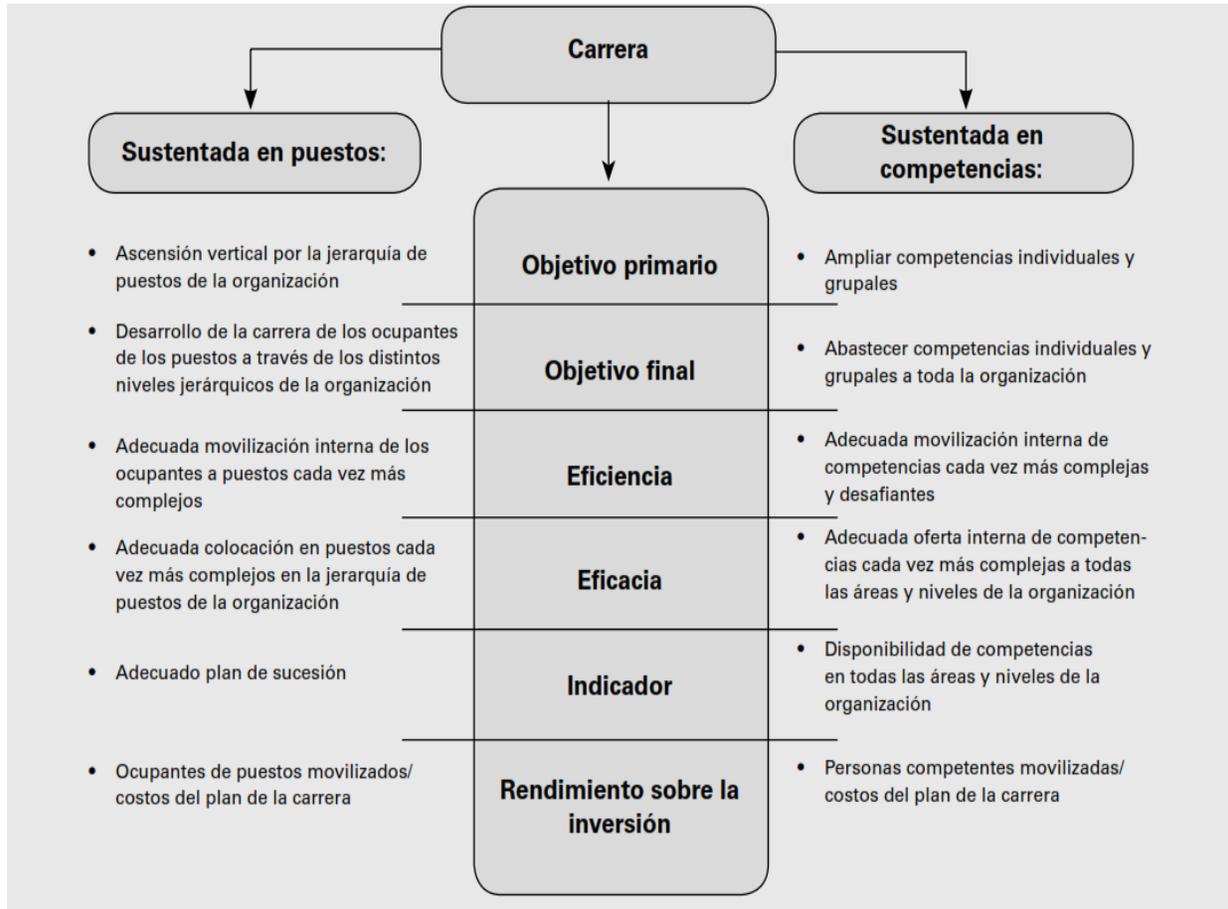
La administración del plan carrera ayuda a desarrollar las actividades y secuencia de un puesto de trabajo a lo largo del tiempo dentro de la organización. Realizar un plan de carrera en la empresa ayuda a preparar a los trabajadores en las diferentes competencias con el fin de ocupar altos cargos de jerarquía. En algunas organizaciones prefieren el plan de carrera en forma de Y, significa en las promociones y sustituciones es vertical (puestos más altos) u horizontales (puestos en el mismo nivel que incluyan otras especialidades)

En algunas organizaciones la carrera se basa en oportunidades o en los puestos que se sustituyen sustentadas en las competencias, hay poca oportunidad de ocupar cargos jerárquicos.

En la planificación se busca las oportunidades para que los colaboradores asciendan dentro de la compañía proyectándose en el concepto de competencias.

Figura 1.

Carrera sustentada en los puestos frente a carrera basada en las competencias



Nota: La figura representa las carreras basadas en sustendas en puesto de trabajo y sustentadas por competencias (Idalberto, Administracion de recursos humanos, 1999)

3.1 Autoadministrado de la carrera

Los trabajadores deben administrar las exigencias adaptándose a los nuevos retos profesionales a lo largo de su vida, esto con el fin de realizarse en el mercado laboral haciendo por consecuencia que las organizaciones los busquen.

3.2 Planificación, desarrollo y administración de la carrera

Los profesionales reúnen características personales, talentosas con inteligencia e intereses vocacionales este tipo de personas son muy solicitados en las organizaciones. existen cuatro distinciones en cuanto a la carrera.

- Planificación de la carrera: es un proceso mediante el cual la compañía identifica las necesidades futuras de las promociones e implantan los medios para llenarlas.
- El desarrollo de la carrera incluye su planificación y administración, así como los medios y los recursos para preparar personas.
- La administración de la carrera es el proceso mediante el cual una organización selecciona, evalúa, otorga atribuciones y desarrollo a las personas que trabajan en ella a efecto de obtener un grupo de personas calificadas para satisfacer sus necesidades actuales y futuras. Cada organización localiza a los talentos que necesitan para su futuro.
- La autoadministración de la carrera es el proceso mediante el cual cada persona administra su propia carrera y asume por completo la responsabilidad de actualizarse y de reciclarse con objeto de mantener la posibilidad de empleo.
- La posibilidad de empleo se refiere a la condición de una persona que se mantiene siempre empleada y que constantemente lo buscan en los diferentes mercados.

Gracias a las estrategias de desarrollo organizacional con énfasis sociológico y metodológico creada por las nuevas gerencias; los trabajadores en su participación se permitieron funcionar a niveles estructurales, tecnológicos y de comportamiento.

El cambio de comportamiento de los individuos se observa su cambio interior como rol, tanto el cambio en el grupo ya estructurado.

El recurso humano tiene el poder decisivo de influir favorablemente las actitudes y valores de una persona con el fin de un exitoso proceso laboral desarrollando aptitudes favorables al momento de el desarrollo de las mismas. (Idalberto, Gestión del Talento Humano, 2008)

4. DELIMITACIÓN

- Delimitación geográfica

La presente investigación se centrará en la empresa **INGENIERIA Y SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE COMUNICACIONES S.A ISEC S.A** en el territorio colombiano.

- Delimitación conceptual:

Este estudio se abordará a partir de fuentes documentales de la empresa **ISEC S.A.**

- Recursos:

Esta investigación se aplicará en la planta total de la empresa (65 colaboradores) de **INGENIERIA Y SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE COMUNICACIONES S. A ISEC S. A**

- Tiempo:

Mayo 2020 a julio de 2021

5. MARCO TEÓRICO

Tener un plan de carrera en la organización facilita a los colaboradores las oportunidades profesionales que existen. Es por esto que Gestión Humana debe publicar los planes mediante en los diferentes medios de comunicación de la organización.

(Alles & Alles, 2009) Indica que los requisitos deben ser claros en el diseño del plan de carrera, estos son:

Conocimiento: Es toda la formación que adquiere la persona ya sea por educación o por experiencia.

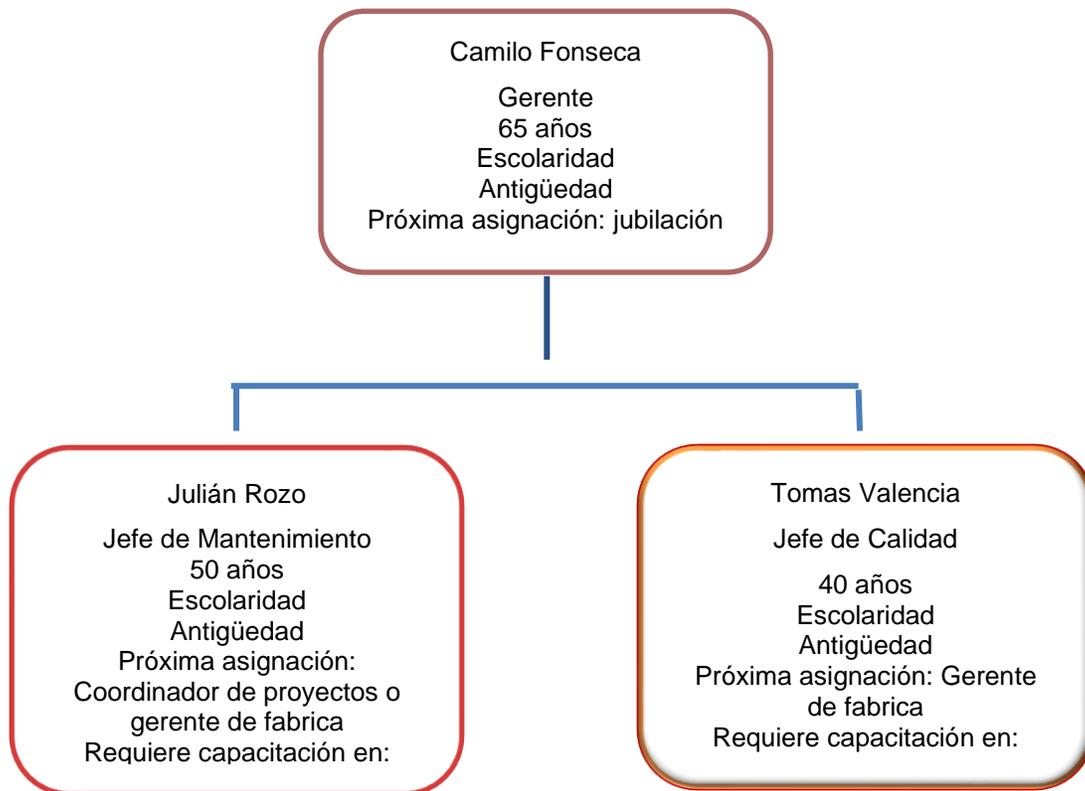
Competencias: Hace referencia a las características de personalidad, comportamientos que generan un desempeño exitoso.

Experiencia: Se obtiene a través del conocimiento, se establece como requisito de los meses y años de experiencia que posee las personas para aspirar a un cambio de cargo.

5.1 Plan de carrera

Los planes de sucesión en todos los niveles gerenciales se deberían realizar. Ya sea por una muestra sencilla de un diagrama de remplazo. Esto con el fin de que sin importar la edad del retiro del ocupante del puesto clave, se esté preparado para su eventual sucesor.

Figura 2.
Diagrama de reemplazo



Nota: elaboración propia 2021

La existencia de los planes de carrera, sucesión o promoción a largo plazo es beneficioso para las empresas económicamente hablando, puesto que, sin el debido desarrollo de estos, sus trabajadores no podrían llegar a conocer las competencias necesarias para desarrollar debidamente sus puestos de trabajo

5.2 Cómo desarrollar a los empleados hacia niveles superiores:

El departamento de gestión humana es el puente intermediario entre la empresa y el trabajador. La primera estableciendo el nivel de desempeño al cual desea aspirar del segundo, quien por medio de programas de desarrollo generará aptitudes para alcanzar sus metas laborales.

Figura 3.
Nivel de desempeño



Nota: elaboración propia 2021

La responsabilidad de los ascensos en la organización de los trabajadores es importante y se debe diseñar los diferentes programas e implemente acciones que le permiten apoyar a sus empleados a lograr las metas hacia el futuro, se cuentan con las siguientes:

- Realizar programas de capacitación y desarrollo de personal a través de distintas estrategias.
- Designar mentores para los nuevos empleados o aquellos que lo requieran, de esta forma aprenderán sus nuevas funciones de forma más acelerada, y tendrá su desarrollo profesional conducido por personas con más experiencia.
- Establecer políticas y procedimientos que permitan proporcionar recursos adecuados a las demandas de la propia organización en preparar profesionales (becas, aulas, equipos etc.)

- Crear una cultura de desarrollo, el día a día de la empresa debe reflejar un deseo incesante de aprendizaje

Reconocer el crecimiento de los empleados; este reconocimiento puede ser desde un pequeño texto en el periódico de la empresa hasta un aumento de sueldo. Este depende de la realidad de la organización, pero el reconocimiento reforzara la cultura de desarrollo profesional que se quiera crear. (Castillo Contreras, Desarrollo del Capital Humano en la Organizacion, 2012, pág. 84)

5.3 Competencias

Competencias: En la organización es importante la gestión del desarrollo personal, profesional y social de los colaboradores, quienes a su vez aportan sus conocimiento, habilidades y actitudes en los objetivos, aumentando de esta forma la competitividad de la empresa. (Alles & Alles, Desempeño por competencias, 2010)

En plan de desarrollo profesional en la organización debe estar materializado en los planes de carrera, con el fin de definir las capacidades de cada colaborador, cuando no se encuentra las competencias difundidas puede ocurrir que el colaborador no conozca las competencias que necesita para desarrollar sus habilidades. (Castillo Contreras, Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones, 2015)

El análisis conceptual plantea que el aprendizaje a partir de la experiencia y el estudio produce nuevos conocimientos en la organización.

El potencial humano es clave para impulsar el trabajo en equipo y así desarrollar la creación de un conocimiento con un buen desempeño organizacional, teniendo en cuenta que el conocimiento es un diferenciador competitivo.

Se debe verificar que el enfoque de reconversión en la organización no sea limitado ya que se debe identificar con precisión las necesidades actuales de implementar

programas de capacitaciones. Se entiende que un sistema que invierte no solo en las necesidades de la organización, sino que apoya al colaborador a reinventarse a sí mismo, ofreciendo un desarrollo sostenible forma personas con el manejo de las competencias para hacer el trabajo de hoy y del futuro.

Para recolectar la información empleada en la construcción del marco teórico se consultaron fuentes documentales entre las cuales se constituyen libros, revistas, trabajos de grados, páginas web entre otros que contienen información respecto a temas de plan de carrera, competencias, retención de personal, motivación, planeación estratégica (Deloitte, s.f.)

Figura 4.
Competencias corporativas

COMPETENCIAS CORPORATIVAS	ENFOQUE EN EL CLIENTE	Capacidad para construir y mantener relaciones directas con los clientes internos y externos, de modo que tenga un profundo conocimiento de su negocio y las necesidades a corto, mediano y largo plazo. Involucra dar respuesta a sus necesidades de manera oportuna y agregar valor. Habilidad para concienciar al cliente sobre el servicio prestado y adelantar su fidelización, a través de la creación de valor para su organización.
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Habilidad y Actitud para definir y alcanzar metas de manera proactiva, cumplir con los resultados esperados con calidad y oportunidad. Implica impulsar la ejecución de las estrategias y metas de la Compañía para cumplir y superar los objetivos y producir resultados coherentes con la visión, mantenerse alerta e interesado por el mejoramiento continuo de los procesos a su cargo.
	TRABAJO EN EQUIPO CENTRADO EN OBJETIVOS	Es la disposición y capacidad para trabajar en conjunto, uniendo esfuerzos para el logro de los objetivos planteados para su posición, persiguiendo el interés común, participando activamente y comprendiendo la repercusión de su trabajo y acciones en los procesos del resto de la organización. Involucra mantener un apropiado proceso de comunicación en el equipo.

	<p style="text-align: center;">COMPROMISO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Se identifica con los valores y cultura organizacionales y actúa de manera que estos se vean reflejados en cada actividad realizada. Trabaja por el logro de los objetivos empresariales y del área donde se encuentre ubicado.</p>
--	--	--

Nota: Se describen las competencias y los enfoques del perfil de cargo

5.3.1 Listado de competencias para evaluar candidatos

- **Tolerancia al estrés:** Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es también la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
- **Flexibilidad:** Capacidad para mantener el comportamiento propio, adoptando un tipo diferente de enfoque con el objetivo de alcanzar una meta. Es también la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.
- **Adaptabilidad:** Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.
- **Tenacidad:** Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que este quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un período razonable.
- **Independencia:** Actuación basada en las propias convicciones en lugar de en el deseo de agradar a terceros. Disposición para poner en duda un clima de opinión o una línea de acción.
- **Integridad:** Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas en las actividades relacionadas con el trabajo.

- **Meticulosidad:** Resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia.
- **Planificación y Organización:** Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.
- **Habilidad de Control:** Reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento sobre métodos, personas y asuntos; implica la toma de decisiones que aseguren este control.
- **Delegación:** Distribución eficaz de la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.
- **Liderazgo:** Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo. Capacidad de reunir a las personas en función de objetivos comunes y comprometerlas a la acción.
- **Desarrollo de subordinados:** Desarrollo de las habilidades y aptitudes de los subordinados mediante la realización de actividades relacionadas con trabajos actuales y futuros. Capacidad para emprender acciones eficaces que permitan mejorar el talento y las capacidades de los demás.
- **Sensibilidad organizacional:** Capacidad para percibir el impacto y las implicaciones de decisiones y actividades en otras áreas de la empresa. Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la empresa.
- **Capacidad crítica:** Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.

- **Análisis de problemas:** Eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.
- **Capacidad de decisión:** Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.
- **Creatividad:** Capacidad para proponer soluciones imaginativas en asuntos de negocios.
- **Innovación:** Capacidad para identificar alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales. Capacidad para considerar nuevas ideas e instrumentar nuevas formas de hacer las cosas.
- **Análisis numérico:** Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, como por ejemplo, datos financieros y estadísticos.
- **Espíritu comercial:** Capacidad para entender aquellos puntos clave del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito.
- **Asunción de riesgos:** Emprendimiento de acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.
- **Escucha:** Capacidad para identificar y destacar la información importante de una comunicación oral. Las preguntas y las reacciones en general demuestran una escucha “activa”.
- **Comunicación oral persuasiva:** Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a otros del punto de vista propio.

- **Comunicación escrita:** Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.
- **Sensibilidad interpersonal:** Conocimiento de los otros, del ambiente y de la influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las acciones indican la consideración por los sentimientos y necesidades de los otros. (no confundir con “comprensión”).
- **Impacto:** Se traduce en causar buena impresión en los otros y mantener esa impresión a lo largo del tiempo.
- **Sociabilidad:** Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Locuaz, abierto y participativo.
- **Trabajo en equipo:** Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.
- **Iniciativa:** Influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.
- **Resistencia:** Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de decepción y/o rechazo.
- **Energía:** Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad indicado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajar intensamente.

- **Niveles de trabajo:** Establecimiento de grandes metas o modelos de conducta para uno mismo, para los otros y para la empresa. Insatisfecho con el promedio del rendimiento.
- **Motivación por el logro:** Motivación constante por el trabajo bien hecho y por competir en forma permanente con modelos de excelencia.
- **Compromiso:** Creer en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre sea en beneficio propio.
- **Automotivación:** Se traduce en la importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.
- **Atención al cliente:** Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades. Deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas.
- **Búsqueda de información:** Curiosidad permanente y deseo de obtener información amplia y también concreta para llegar al fondo de los asuntos.

5.4 Anclas de carrera

5.4.1 Teoría de anclas de Shein

Las anclas de carrera nombradas por Edgar Shein, hablan sobre la capacidad de conexión entre el individuo y el ambiente donde está, acompañado de sus experiencias. Que en el momento en que esta conexión no es armónica se verá afectado en un alto grado el modo de adaptación gracias a una fuerza restrictiva.

Puesto que, si no te encuentras a ti en el trabajo asignado, esta fuerza te llevará

Este concepto tiene tres componentes principales:

- **Capacidades y habilidades** percibidas por la propia persona (basadas y conformadas a partir de sucesos “obtenidos” en diferentes ambientes de trabajo).
- Motivaciones y las necesidades que un trabajador necesita cumplir (representan aquellas actuaciones que la persona debe probarse hasta dónde llega)
- **Actitudes y valores:** Nuestro código ético, normas de la empresa que se desarrollan en las actividades, ambiente laboral

La relación entre los tres componentes es elevada, llevando a la necesidad de que las habilidades que se tienen, las motivaciones que nos guían y los valores percibidos del entorno donde trabajamos deben encontrarse en línea de modo que garanticen una estabilidad y compromiso. (nstore.com/web/blog/446-anclas-de-carrera-schein-desarrollo-carrera-profesional, 2028)

5.1 LA EMPRESA

5.1.1 Información de la empresa del sector de las telecomunicaciones Ingeniería y Servicios Especializados en Comunicaciones ISEC S.A

Desde los inicios de la compañía en 1981, hemos venido proyectándonos como una organización sólida, expandiendo mercados a nivel nacional y creciendo de la mano con todos nuestros colaboradores, con la gente que nos hace grandes con la familia “ISEC S.A”

La empresa **ISEC S.A** cuenta con aproximadamente treinta y nueve años (40) de historia, donde se han ofrecidos servicios de alta calidad.

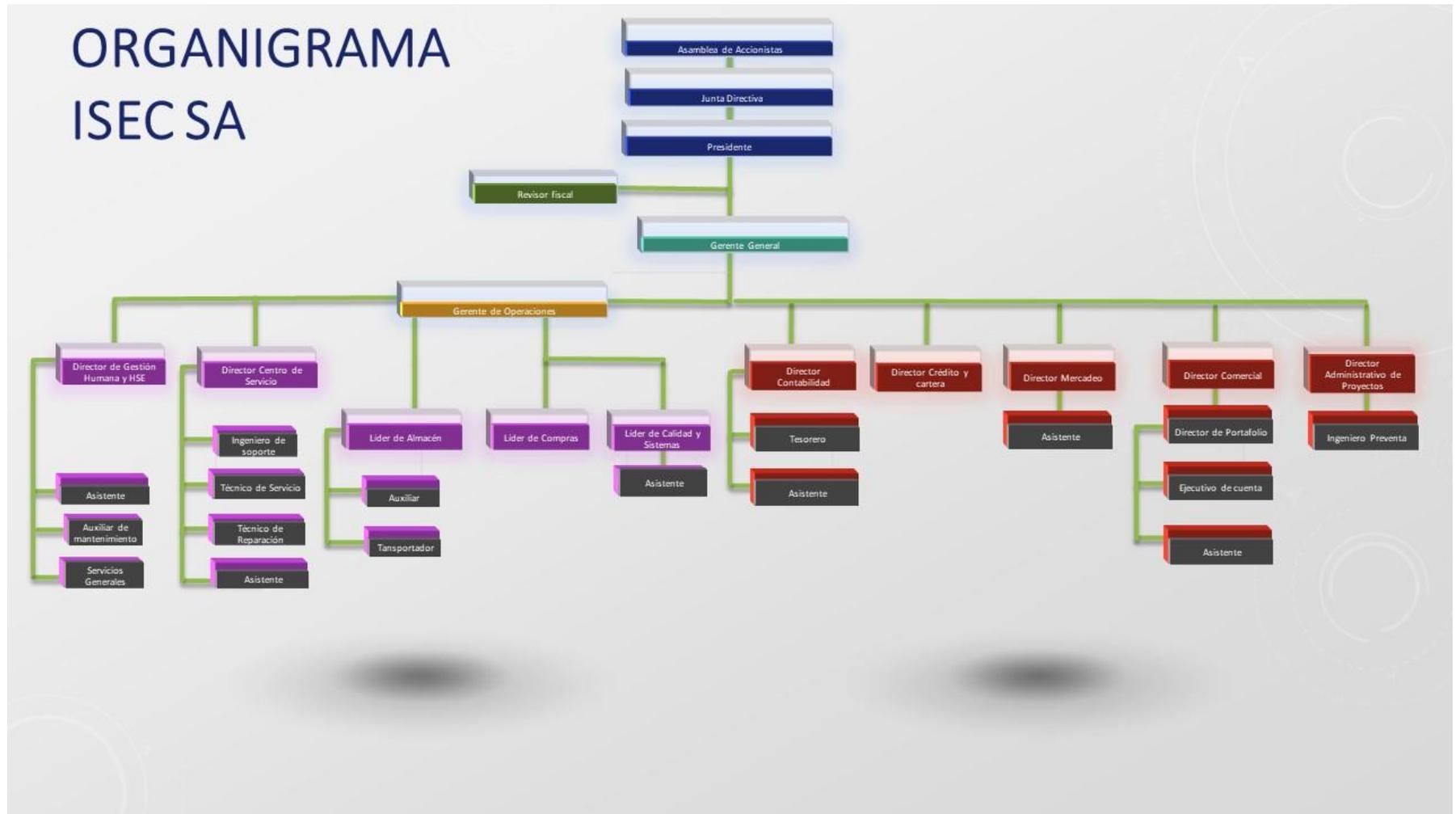
ISEC S.A inicio su operación como fabricante de equipos de radio para telefonía automática, en un principio con enlaces monocanales en las bandas menos congestionadas y luego con los enlaces digitales multicanales de alta calidad.

Desde un comienzo la empresa ha gozado de un constante crecimiento y se ha forjado una posición de privilegio dentro del medio, gracias a que su infraestructura le permite acometer en forma muy competitiva proyectos de alto contenido técnico.

Actualmente, **ISEC S.A** tiene identificados más de 30 mercados con atractivas necesidades de comunicaciones. Gracias a los incrementos en la fuerza de ventas, **ISEC S.A.** se ha visto expandirse en el ámbito de sus negocios a empresas de vigilancia, transporte, hoteles, almacenes de autoservicio, empresas de comunicaciones y otros mercados importantes.

Figura 5.

Estructura Organizacional: Ingeniería y Servicios Especializados en Comunicaciones ISEC S.A



Nota: Organigrama de la empresa ISEC S.A

6. DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación es de naturaleza descriptiva ya que se consultaron fuentes documentales entre las cuales se encuentran libros, revistas, trabajos de grados, páginas web entre otros que contienen información respecto a temas de plan de carrera, competencias, retención de personal, motivación, planeación estratégica. Se aplicará la investigación a la empresa **INGENIERIA Y SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE COMUNICACIONES S.A ISEC S.A**, por medio del test de anclas de carrera.

Las anclas de carrera son una herramienta clásica para un mejor desarrollo de carrera. Los ocho tipos de ancla, definidos por Schein, son los siguientes:

1. **Técnica/Funcional.** Suele estar representada por personas más interesadas en el contenido/fondo que en el contexto/ambiente de su trabajo y que suelen convertirse en expertos de su sector elevando sus habilidades en su área específica de trabajo.
2. **Dirección.** Marcada por una ambición y deseo de responsabilidad (incremento de su peso e influencia en la empresa). La especialización funcional suele ser algo a evitar. Desarrollan capacidades y motivaciones para liderar grupos, credibilidad, alta inteligencia emocional y orientación a resultados. Suelen medir su éxito en función de su evolución en la empresa donde desarrollan su trabajo, encontrándose a la par el triunfo de la entidad y el suyo propio.
3. **Autonomía/Independencia.** Perfil con una cierta resistencia a una supervisión cercana y a seguir reglas externas; definen su propio trabajo de forma independiente. Buscan la flexibilidad en cuanto a cómo hacer las cosas (*tanto en tiempo como en forma y con estilo propio, los consultores somos un buen ejemplo de ello*). Llegan a descartar oportunidades de promoción para mantener su autonomía y suelen trabajar bien por objetivos y liderando equipos siempre que posean libertad de planificación y actuación.

4. **Seguridad/Estabilidad.** La necesidad de seguridad, especialmente en el apartado financiero, marca la personalidad. Existe una menor valoración menor del puesto y la promoción y más de la lealtad. Pueden llegar a modificar sus convicciones a cambio de seguridad y no suelen buscar el cambio de trabajo con facilidad (se valora más “echar raíces” en un empleo sin riesgos y trabajo casi seguro).
5. **Creatividad empresarial.** Huyen de organizaciones tradicionales (*salvo por el tiempo y el alcance de conocimientos para poner en marcha su propio negocio*). Conlleva un “sacrificio” estabilidad en aras de tener la capacidad de decisión y guía de su propio negocio aplicando en muchas ocasiones altas dosis de creatividad, imaginación e innovación (en muchas ocasiones impulsan estrategias empresariales nuevas o de “océanos azules” o de “innovación disruptiva”) *que necesitan explotar*.
6. **Servicio/Dedicación.** Remarcan sus valores fundamentales y los aplican para mejorar su entorno. Tienen un carácter claramente dialogante y enfocado a la resolución de problemas. En el desarrollo de su trabajo intentan conseguir un aporte “extra” hacia los demás y suelen valorar extremadamente *la ética* de las empresas donde desarrollan su trabajo.
7. **Desafío (puro reto).** La superación de obstáculos o problemas desafiantes (incluso “retos titánicos”) representa su éxito personal. La búsqueda de proyectos desafiantes que pongan a prueba sus capacidades marca su desarrollo profesional.
8. **Estilo de vida.** La valoración de su familia y vida personal marca su desarrollo *laboral* (su objetivo es que el trabajo se adapte a sus necesidades y no al revés). Tienen la necesidad de que sus trabajos estén integrados con su situación familiar (de carácter prioritario) necesitando mayor flexibilidad para compaginar ambas “actividades”.

(Prevención Integral , 2018)

7. CAPÍTULOS DE CADA OBJETIVO ESPECÍFICO

7.1. Descripción del concepto del desarrollo profesional del talento humano a partir de autores y teorías representativas a nivel organizacional.

En las organizaciones algunos cambios se presentan los procesos que se proyectan con anticipación. Cuando se habla de entrenamiento y desarrollo es casi individual, cuando se habla de concepto organizacional, se habla en términos empresariales y globales y no solo en términos individuales; se habla a largo plazo y no a corto ni mediano plazo.

El desarrollo organizacional (DO) estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de las empresas a largo plazo mediante intervención constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

7.2 Presupuestos básicos del desarrollo organizacional

El concepto de desarrollo organizacional está profundamente asociado con los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización a los cambios

Concepto de organización: aceptan el criterio de organización pregonado por la teoría del comportamiento en la administración. La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales

Concepto de cultura organizacional; proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias áreas de la organización

- La fuerza exógena proviene del ambiente, las nuevas tecnologías, valores de la sociedad, limitaciones del ambiente, estas fuerzas buscan cambios al interior de las empresas

- Las fuerzas endógenas crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, provienen del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses.

Necesidad de adaptación y cambios permanentes; La organización y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización si quiere sobrevivir en un ambiente de cambio.

El cambio organizacional no debe ser aleatorio sino planeado. Existen cuatro clases de cambio en la organización.

1. Estructurales: afectan la estructura organizacional, divisiones o departamentos
2. Tecnológicos: afectan máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología afecta la manera como la empresa ejecuta sus tareas, procesos, fabricación de productos y la prestación de servicios
3. De productos o servicios: afectan los resultados de la organización
4. Culturales: Cambios en la persona, en su comportamiento, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Todos los cambios no son aislados sino sistemáticos, se afectan entre si y producen un fuerte efecto multiplicador, los cambios se pueden presentar en varias dimensiones y a diferentes velocidades.

- **La interacción organización – ambiente:** La cualidad más importante es su sensibilidad y su adaptación, capacidad de percepción y cambio para adaptarse a la variación externa.

- **Interacción individual – organización:** Toda organización es un sistema social el desarrollo organizacional hace una relación más estrecha y democrática entre las personas y la organización para alcanzar una administración participativa.
- **Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales;** El desarrollo organizacional parte del supuesto que es posible que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización, es una actividad de cambio planeado que involucra la organización, es un programa educativo a largo plazo

Los elementos esenciales en cualquier actividad del desarrollo organizacional (DO) son los siguientes:

1. Orientación a largo plazo
2. Generación de esfuerzos para obtener mayor eficacia de toda la organización y no solo de una parte de ella.
3. Desarrollo conjunto de los pasos de diagnóstico y de intervención entre los gerentes de línea y consultor (Idalberto, Administracion de recursos humanos, 1999)

7.3 Motivación laboral

La motivación laboral es la reacción de los colaboradores de una empresa a estímulos atractivos, permanentes y que generan el buen desempeño.

Invertir en las personas significa tener conciencia que son las personas más relevantes de cualquier actividad en la empresa, sin ellas nada podría ocurrir. Ellas aportan el talento y el valor agregado a todas las acciones de gestión, desde los niveles operativos hasta los ejecutivos.

Hay varios elementos de motivación laboral:

- Motivación labora por medio de incentivos: Cumplir con los objetivos para obtener compensaciones, generalmente son monetarias, como comisiones, bonos, pero también no pueden ser monetarias y valorizadas en dinero, pueden ser viajes con todos los gastos incluidos.

Este tipo de compensación es a corto plazo y esta supeditada a las metas, por lo que el comportamiento de las personas responderá en base a lo atractivo que sea la compensación en relación con las metas.

- Motivación laboral por prácticas de la cultura empresarial: Este tipo de prácticas empresariales fomentan el clima laboral de motivación donde los trabajadores se sienten a gusto, valoran estas acciones y lo retribuyen con la calidad de su trabajo. Estas prácticas pueden ser:

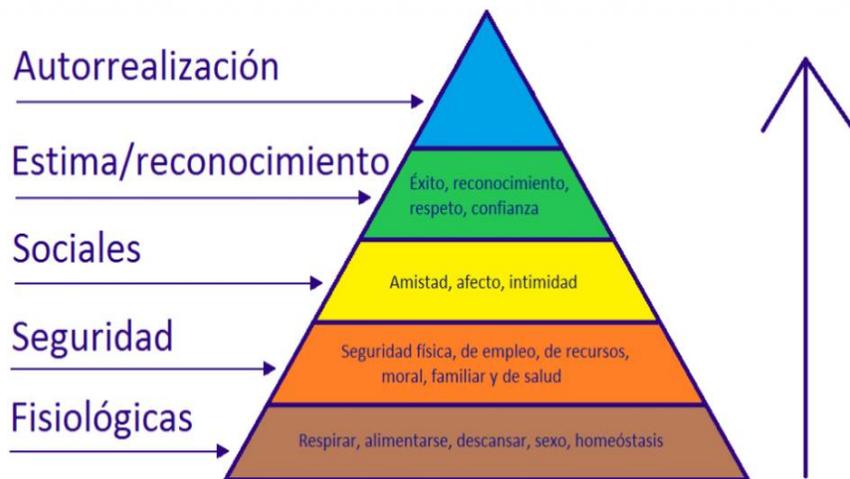
- Flexibilidad laboral
- Posibilidad de trabajo remoto
- Realizar proyectos de interés personal dentro de la empresa
- Acceso fluido a las jefaturas
- Jornadas para celebrar los cumpleaños
- Buenas relaciones entre líderes y gerentes

La motivación laboral por prácticas en la cultura empresarial es una sensación de armonía, que en ocasiones es superior a incentivos económicos. (Nirian, 2021)

7.4la pirámide de Maslow

Explica la teoría de la conducta humana. La pirámide consta de cinco niveles que se encuentran ordenados jerárquicamente según las necesidades del ser humano.

Figura 6.
Los cinco niveles de la pirámide de Maslow



Fuente: (Sevilla Arias, 2021)

1. **Necesidades básicas o fisiológicas:** Son las únicas inherentes en toda persona, básicas para la supervivencia del individuo. Respirar, alimentarse, hidratarse, vestirse, sexo.
2. **Necesidades de seguridad:** Se busca crear y mantener una situación de orden y seguridad en la vida. Una seguridad física (salud), económica (ingresos), necesidad de vivienda.
3. **Necesidades sociales:** Implican el sentimiento de pertenencia a un grupo social, familia, amigos, pareja, compañeros del trabajo.
4. **Necesidades de estima o reconocimiento:** Son reconocimiento como la confianza, la independencia personal, la reputación o las metas financieras.
5. **Necesidades de autorrealización:** Este quinto nivel y el más alto solo puede ser satisfecho una vez todas las demás necesidades han sido suficientemente

alcanzadas. Es la sensación de haber llegado al éxito personal. (Sevilla Arias, 2021)

- **Motivación del poder**

Búsqueda de independencia, instinto de posesión, mando y autoridad y competitividad.

- **Motivación de afiliación**

Instinto gregario, sentido comunitario, altruismo, amistad y estima.

- **Motivación de logro:**

Realización, actualización, perfeccionamiento y socialización.

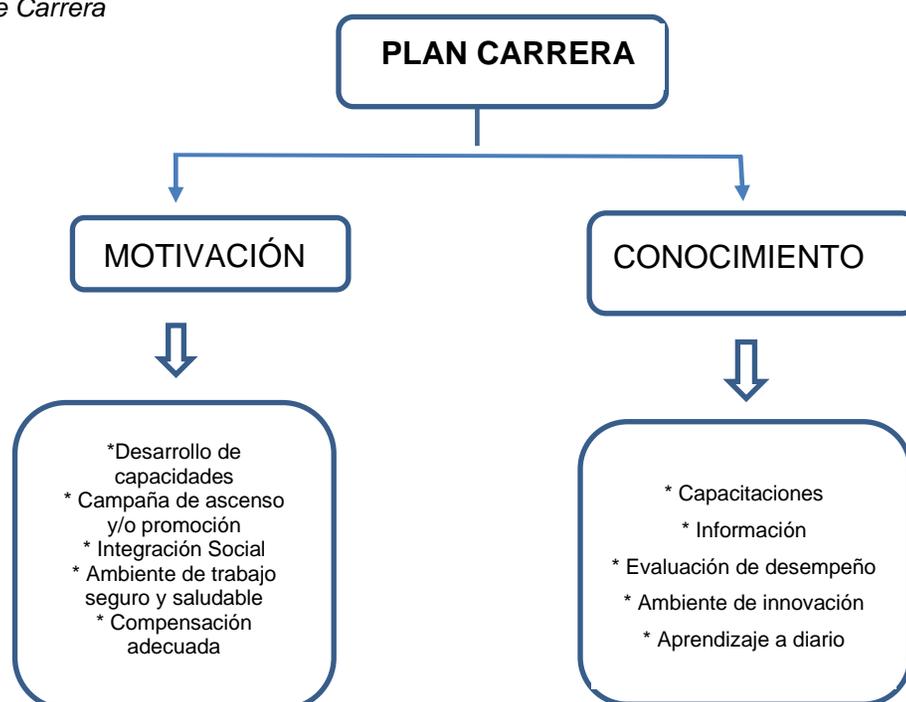
- **Motivación, satisfacción del desempeño**

Se debe tener en cuenta las necesidades del personal y determinar si está motivada o no, porque sus necesidades y el esfuerzo no satisfacen las necesidades de la organización. Es por esto que se debe señalar que los objetivos sean inherentes con la organización.

Diversos factores pueden intervenir en el proceso de motivación, por ejemplo, una problemática es el incentivo en el personal, ya que otras organizaciones pueden ofrecer mejores garantías laborales. Para mejorar la motivación de los trabajadores se debe identificar las características y las capacidades de las personas. (Contreras, 2012)

7.5 Identificar los componentes del Plan de Carrera que conducen al desarrollo profesional.

Figura 7.
Elementos del Plan de Carrera



Nota: La figura representa los componentes para el desarrollo del plan carrera como las motivacionales y los conocimientos.

- **Desarrollo de capacidades:** Es el proceso por el cual un trabajador en una organización y/o sociedad fortalecen sus capacidades para lograr objetivos propios en el desarrollo de sus objetivos a largo plazo. (Mujeres, s.f.)
- **Campaña de ascenso y/o promoción:** La mayoría de las personas buscan en una organización la posibilidad de ascender y para la organización es importante realizar un plan de carrera buscando beneficios como capacitaciones, reentrenamiento con el fin de crear experiencias y un valor agregado en los trabajadores con el fin de retener personal. (Vecino P, 2021)

- **Integración social:** Es el diseño en el plan estratégico de la organización con el recurso humano para desarrollar el plan de carrera.
- **Ambiente de trabajo seguro y saludable:** Son las condiciones de bienestar que se encuentran asociado con el trabajador, en las organizaciones se protege el entorno y se brinda al empleado un ambiente de crecimiento en busca de resultados satisfactorio para una mejora de los beneficios del negocio.
- **Compensaciones adecuadas:** Es la satisfacción de los trabajadores al recibir un sueldo o prestaciones acordes con sus funciones y a la vez ayuda a la organización a cumplir con las metas propuestas y a mantener una mano de obra productiva, cuando no se mantiene una adecuada compensación se presenta un deterioro en la calidad del entorno laboral.
- **Capacitaciones:** Son los programas que promueven el desarrollo personal, profesional e intelectual en los trabajadores. Se realiza de acuerdo a programas internos que busca retener el talento humano en la organización.
- Las capacitaciones también juegan un papel importante teniendo en cuenta que los trabajadores adquieren herramientas, conocimientos y habilidades en su entorno laboral. Existen programas donde se busca enfocar al personal en estudios de especialización, profesiones o competencias críticas para los diferentes cargos. (Vasquez Forero, 2018)
- **Información:** Es una serie de datos que se entregan en la organización con informes específicos.
- **Evaluación de desempeño:** Es un análisis del desempeño de la gestión de una persona con el fin de supervisar los objetivos a desarrollar en la organización, Es así como se busca el desarrollo profesional de los colaboradores y las mejoras continuas

de acuerdo a los resultados y el aprovechamiento del talento humano (Alles & Alles, Desempeño por competencias, 2010)

- **Ambiente de innovación:** Hablamos de innovación a los procesos competitivos que se encuentran en la organización, busca nuevas ideas con el fin de implementar, desarrollar e innovar, ejecutar acciones de desempeño de manera óptima la labor de unas personas. (Roberto, 2013)
- **Aprendizaje a diario:** Las empresas cada día han tenido mayor creatividad y adaptación a los cambios, desarrollando su capacidad de aprendizaje y estimulando a los colaboradores en su aprendizaje como la adquisición de conocimientos y mejoras continuas. (Jofre, 2021)

7.6 Diseñar el plan de carrera para el desarrollo profesional del talento humano en la organización.

El plan de carrera **ISEC S.A.** busca entregarles a los colaboradores las herramientas para que puedan identificar sus motivaciones, preferencias e intereses laborales con el fin de seleccionar la ruta que deben tomar para alcanzar los objetivos en la empresa.

Por medio del plan de carrera la empresa ofrecerá espacios de aprendizaje corporativo para que los colaboradores puedan adquirir conocimientos y/o experiencia y desarrollar las competencias requeridas para ascender en la organización.

- **Objetivos**

- Alinear los objetivos y fortalezas personales de los colaboradores con las metas estratégicas de la organización.
- Aumentar la motivación del colaborador.
- Evitar la rotación de personal.

- Reducir los tiempos y recursos empleados en los procesos de selección para cubrir vacantes.
- Ofrecer oportunidades de promoción a los colaboradores para entregar un sentido de propósito a su labor.

- **Requisitos**

A continuación, se describen los requisitos con los que se cuentan en la organización para acceder al plan de carrera

Competencias: De acuerdo con el nivel jerárquico del cargo que ocupe el colaborador en la organización, se deberá demostrar el dominio de las siguientes competencias.

1. **Directores**

- **Planificación y Organización:** Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta
- **Desarrollo de subordinados:** Desarrollo de las habilidades y aptitudes de los subordinados mediante la realización de actividades relacionadas con trabajos actuales y futuros. Capacidad para emprender acciones eficaces que permitan mejorar el talento y las capacidades de los demás.
- **Habilidad de Control:** Reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de este sobre métodos, personas y asuntos; implica la toma de decisiones que aseguren este control.
- **Independencia:** Actuación basada en las propias convicciones en lugar de en el deseo de agradar a terceros. Disposición para poner en duda un clima de opinión o una línea de acción.

- **Tenacidad:** Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que este quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un período razonable
- **Delegación:** Distribución eficaz de la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.
- **Niveles de trabajo:** Establecimiento de grandes metas o modelos de conducta para uno mismo, para los otros y para la empresa. Insatisfecho con el promedio del rendimiento.
- **Motivación por el logro:** Motivación constante por el trabajo bien hecho y por competir en forma permanente con modelos de excelencia.

1. Líderes

- **Liderazgo:** Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo. Capacidad de reunir a las personas en función de objetivos comunes y comprometerlas a la acción.
- **Iniciativa:** Influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.
- **Niveles de trabajo:** Establecimiento de grandes metas o modelos de conducta para uno mismo, para los otros y para la empresa. Insatisfecho con el promedio del rendimiento.
- **Motivación por el logro:** Motivación constante por el trabajo bien hecho y por competir en forma permanente con modelos de excelencia.

- **Compromiso:** Creer en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, se traduce en un refuerzo extra para la compañía, aunque no siempre sea en beneficio propio.

2. Asistenciales

- **Motivación por el logro:** Motivación constante por el trabajo bien hecho y por competir en forma permanente con modelos de excelencia
- **Compromiso:** Creer en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, se traduce en un refuerzo extra para la compañía, aunque no siempre sea en beneficio propio
- **Sociabilidad:** Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Locuaz, abierto y participativo.
- **Iniciativa:** Influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades
- **Experiencia:** Se obtiene a través del conocimiento, se establece como requisito de los meses y años de experiencia que posee las personas para aspirar a un cambio de cargo.

Requisitos Legales:

Para que una persona ingrese al plan de carrera debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Se firma otro si al contrato donde se especifica el beneficio monetario destinado para educación y se nombre la carrera profesional a la cual se va a presentar y que este competente para la organización
2. Se estipula la condición legal de beneficio voluntario donde se aclara que no es un incremento del patrimonio del colaborador, no constituye salario. Este beneficio puede ser retirado en el momento que presente el promedio por debajo de lo estipulado por la organización, al ser retirado no significa que el colaborado desmejore su condición laboral
3. Se le descontara al colaborador de las prestaciones sociales y salarios los valores entregados como auxilio educativo, plan de carrera, el incumplimiento de las condiciones del acuerdo.
4. Se entregará al colaborador un bono no salarial donde se especifica en la descripción el auxilio para estudio y se establece el alcancé de la bonificación que es de mera liberalidad ocasional. Este documento tiene como característica que no está destinado como incremento del patrimonio del colaborador y está contemplado como obligatorio para su promedio educativo. Por no ser constitutivo de salario este beneficio puede ser modificado, suprimido, reformado de la misma forma como se entrega
5. La evaluación de desempeño: Se considerará el resultado de la evaluación de desempeño del año anterior del colaborador que quiera acceder a los beneficios del plan de carrera

El colaborador debe mantener la calificación superior del último año, mientras esta con los beneficios del plan de carrera

6. El colaborador debe participar en las actividades de la empresa como las capacitaciones, reuniones mensuales de seguimiento de área si se cita y demás reuniones programadas.
7. Los colaboradores deben entregar la nota de calificación y mantener el promedio mínimo en 4.5 y presentar cada semestre al Departamento de Gestión Humana.
8. La organización solicitará al colaborador como resultado un proyecto relacionado de acuerdo al cargo que desempeña.

7.7 Cronograma

Figura 8.

Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	OBJETIVO	FECHA	RECURSOS REQUERIDOS	RESPONSABLE
Campaña de Plan oftalmológico ISEC S.A.	Generar consciencia en los colaboradores sobre la importancia de tener un concepto claro sobre el perfil personal y las metas laborales.	Junio 08 de 2021	Piezas de comunicación	Comunicaciones / Talento Humano
Caracterizar al colaborador	Medir la autopercepción de los talentos, habilidades, motivaciones, necesidades, actitudes y valores de los colaboradores	Agosto 09 de 2021	Participación de todos los colaboradores en test de anclas de carrera https://forms.gle/WiybLhPw9FDzmZMy6plandecarreraisec@gmail.com	Jefe directo / Talento humano
Caracterizar los cargos de la empresa	Identificar el ancla de carrera que se ajuste más a cada cargo	Agosto 30 de 2021	Test de anclas de carrera Perfiles de cargo	Jefes de área
Cruzar la información del perfil del	Identificar el nivel de correspondencia entre el ancla de carrera del	Septiembre 20 de 2021	Resultados del test de anclas de carrera del colaborador y las	Talento humano

colaborador con el perfil de cargo	colaborador y el ancla de carrera del cargo		anclas de carrera del cargo.	
Realizar un inventario de cargos críticos – sucesión	Identificar el perfil requerido para ocupar los cargos críticos (edad de pensión 7 cargos) (9 cargos críticos con menos de 1 año).	Octubre 11 de 2021	Base de datos de trabajadores	Talento Humano
Analizar los datos obtenidos para plantear los programas del plan de carrera.	Proponer programas de formación y desarrollo ajustado al perfil de los colaboradores y las necesidades de la empresa.	Noviembre 02 de 2021		Talento Humano

8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

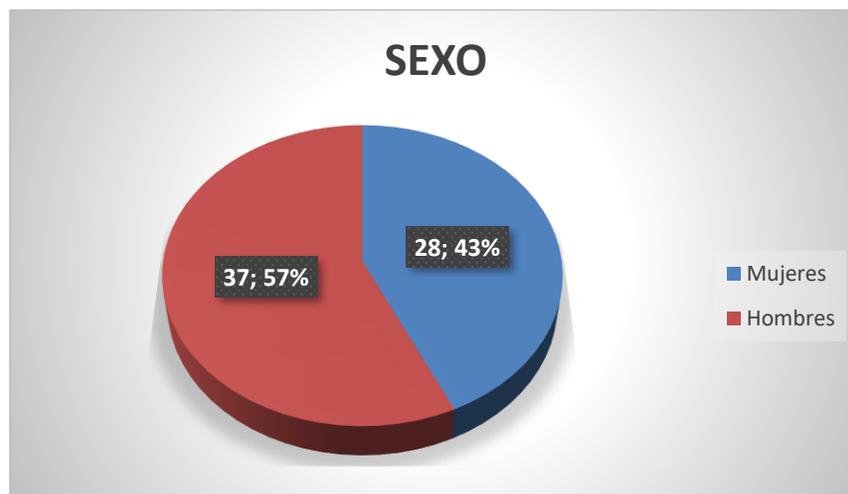
- **Estado actual**

Actualmente, **ISEC S.A.** cuenta con una planta de personal directo de 65 personas. Con el fin ajustar el plan de carrera al perfil de los colaboradores de la empresa, a continuación, se describe la caracterización del mismo:

- **Distribución por sexo**

La empresa cuenta con un 43% de colaboradoras mujeres, frente a un 57% de colaboradores hombres.

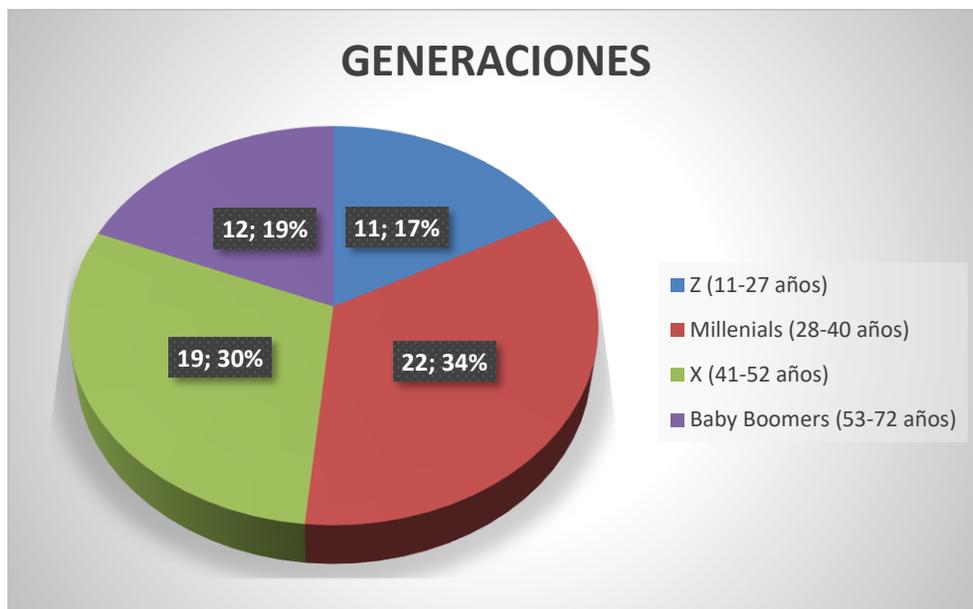
Figura 9.
Distribución por generaciones



Las motivaciones, objetivos y metas de los colaboradores se encuentran influenciados por el momento de la vida en el que se encuentran y la generación en la que nacieron. Por esta razón, es importante caracterizar a nuestros colaboradores con el fin de encontrar patrones de motivación o comportamiento según su grupo poblacional.

Actualmente, el 34% de los colaboradores de la empresa se encuentran entre los 28 y 40 años, llamados *millenials*. El 30% de los colaboradores se encuentran entre los 41 y 52 años de edad, dentro de la generación X. El 19% de los colaboradores se encuentran entre los 53 y 72 años, ubicándose en la generación *baby boomer*. Finalmente, un 17% se encuentra entre los 11 y 27 años, en la generación Z o *centenials*.

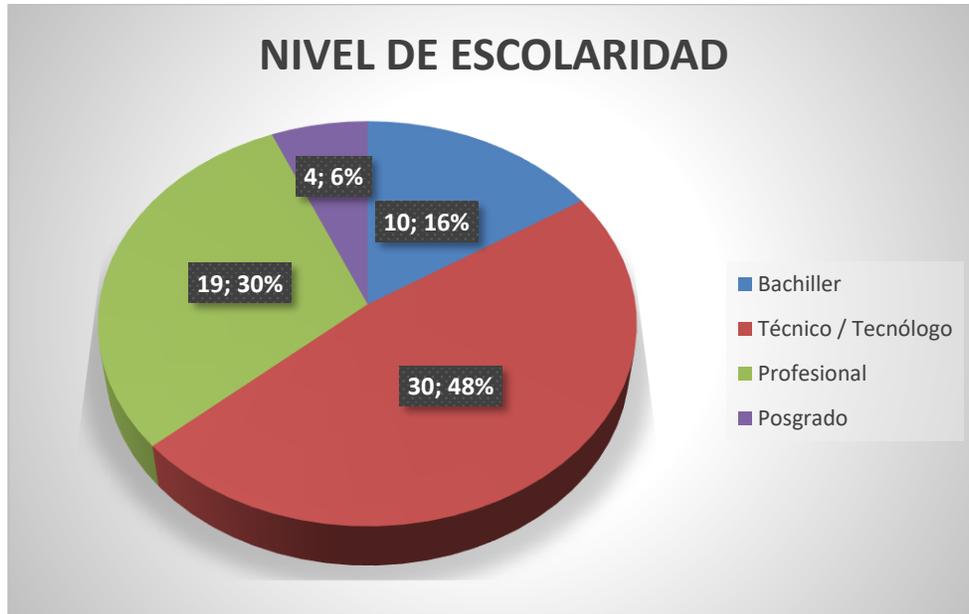
Figura 10
Generaciones



Uno de los objetivos del plan de carrera es ofrecer a los colaboradores oportunidades de formación académica con el fin de mejorar su perfil profesional para ocupar cargos de nivel superior en la organización. A continuación, se puede observar que existe una oportunidad de formación en el nivel profesional para el 64% de los colaboradores que se encuentran en el nivel de escolaridad bachiller y técnico o tecnólogo.

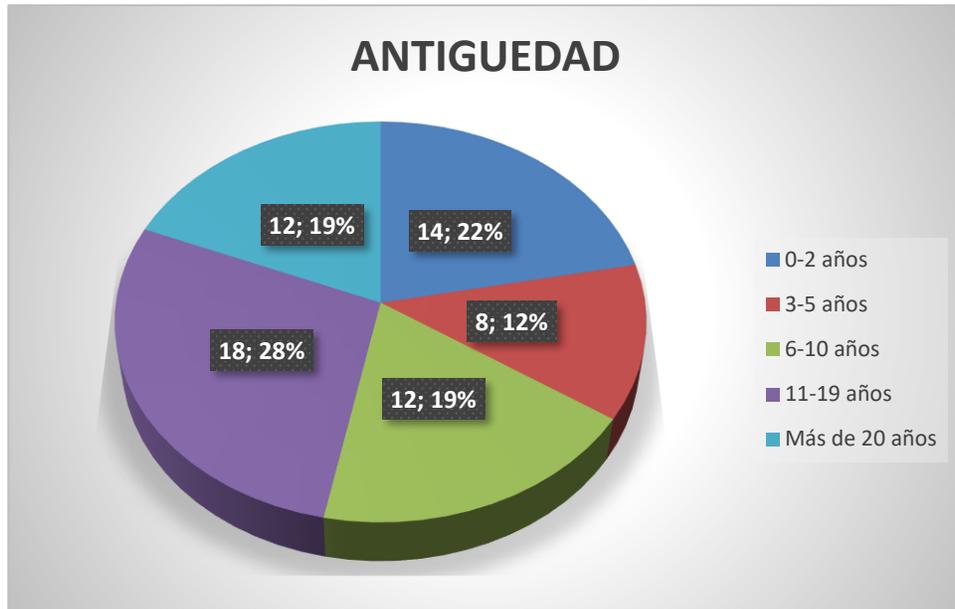
Figura 11

Niveles de escolaridad



De acuerdo con los datos sobre la antigüedad de los colaboradores, podemos observar que existe una oportunidad de generar reconocimientos al 66% de los colaboradores que llevan más de 6 años en la empresa. A su vez, una oportunidad de crear programas de formación y desarrollo para el 34% de los colaboradores que están empezando su trayectoria laboral en la empresa.

Figura 12
Antigüedad



Como parte de la estrategia del plan de carrera que se ofrecerá a los colaboradores se encuentran los programas de educación y beneficios para los hijos de los mismos. Actualmente, el 51% de los colaboradores tienen hijos.

Figura 13.
Colaboradores con hijos



9. CONCLUSIONES

De acuerdo a las problemáticas que se encuentran en las organizaciones actuales generalmente los altos cargos de la compañía como los gerentes no son buscados dentro de la misma organización, sino que son cargos que llegan afuera con una competencias y estrategias altas, es por esto que los colaboradores prefieren renunciar y buscar alternativas en otras compañías, generando una alta rotación de personal que perjudica a la misma y así los costos de contratación y capacitaciones son elevados.

Implementado el plan de carrera en la organización se realiza seguimiento por parte de Gestión Humana, trabajando con los colaboradores y líderes de áreas para realizar seguimientos en cuanto a las competencias y a los logros obtenidos, teniendo en cuenta que los colaboradores desarrollan un crecimiento personal y profesional.

El área de Gestión Humana debe interesarse en plan de carrera planeando y organizando carreras profesionales de acuerdo a la necesidad de la organización, permitiendo el desarrollo de los colaboradores con un potencial de promoción y evitando la alta rotación del personal, disminuyendo altos costos en las nuevas contrataciones.

El objetivo de los componentes del plan de carrera metodológicamente es abordar un enfoque descriptivo, cualitativo donde la motivación y la gestión organizacional son factores importantes para el plan de carrera dentro de la organización.

Al interior de la organización es importante que la alta Gerencia y líderes de áreas en conjunto con Gestión Humana tengan claro los componentes que se necesitan para el desarrollo del plan de carrera.

10 RECOMENDACIONES

De acuerdo a la investigación que se realizar en la compañía se darán las siguientes recomendaciones con el fin de realizar un desempeño laboral eficaz y con metas específicas.

Se debe tener en cuenta los siguiente:

1. Facilidad de la implementación del plan de carrera en la compañía
2. Apoyo de la organización hacia los colaboradores
3. Oportunidad de progreso profesional ofrecido por la compañía

Recomendaciones:

Se recomienda a la empresa analizar los resultados obtenidos en el instrumento de medición que se planteó en el diseño con el fin de crear planes de carrera a la medida de los perfiles de los colaboradores

Contar con un presupuesto adecuado de acuerdo a los objetivos planteados en el plan de carrera

Contar con el apoyo de la alta dirección en la implementación del proyecto

Realizar campañas de comunicación que sensibilicen e informen a los colaboradores en el plan de carrera.

Conocer y entender las motivaciones personales de los colaboradores para ofrecer en el plan de carrera las opciones que se ajusten a sus necesidades.

Establecer la estructura organizacional del proceso del plan de carrera, proceso, procedimientos, formatos, encuestas.

Analizar los resultados con el fin de buscar mejoras en los planes de carrera

BIBLIOGRAFÍA

Misischia, & Misischia, B. (s.f.). *Gestion Estrategica de Recursos Humanos*.

Alles, M. (2012.). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Granica

Alles, M., & Alles, M. (2010). *Desempeño por competencias*. Argentina: Ediciones Granica.

Banco Popular. (24 de Agosto de 2017). Beneficios de implementar planes de carrera en tu empresa <https://www.impulsapopular>.

Popular. (24 de agosto de 2021) Beneficios de implementar planes de carrera a tu empresa. <https://www.impulsapopular.com/gerencia/beneficios-de-implementar-planes-de-carrera-en-tu-empresa/>

Castillo contreras, R. D. (2012). *Desarrollo del Capital Humano en la Organizacion*. Mexico.. Tercer Milenio.

Castillo Contreras, R. D. (2015). *Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones*.

Chiavenato Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores

Prevención Integral . (2018). Práctica de salarios emocional que mas usan las empresas en Colobia. <https://www.prevencionintegral.com/actualidad/noticias/2018/10/05/ocho-anclas-schein>. (11 de Octubre de 2018).

Idalberto, C. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.

Idalberto, C. (2013). *Administración De Recusos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill.

Jofre, R. (2021). *Gestión del talento y aprendizaje organizacional*. En: Gestionpolis: <https://www.gestiopolis.com/gestion-del-talento-y-aprendizaje-organizacional/>

Maldonado Campos, P. A., & Perucca Escoba, P. P. (2008). La Motivación De Los Empleados En Organizaciones Con. En P. A. Campos.

endvawnow. (s.f.). *Centro Virtual de conocimiento*. <https://www.endvawnow.org/es/articles/321-desarrollo-de-capacidades-.html>

Nirian, P. O. (2021). *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/motivacion-laboral.html>

Pablo, S. A. (2021). *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>

Pérez, A. M. (2015). Educación Medica. *Educación Medica*, 5.

Roberto, M. B. (2013). *Blog del Executive MBA*. <https://www.eoi.es/blogs/embatur/2013/07/25/ambiente-laboral-e-innovacion/>

Rodriguez Moreno D.. (2019). *La Gestión del Recurso Humano en la micro y pequeña empresa*. Tunja: UPCT.

Rodriguez Moreno, D. C. (2012). Practicas de Gestión Humana en pequeñas empresas. *Apuntes del CENES*, 216.

Vecino P, J. M. (2021). *Empresarial & laboral*. Revista Empresarial & laboral: <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/nomina/credibilidad-y-confianza-claves-en-los-equipos-de-alto-rendimiento/>

GLOSARIO

Compromiso:

Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización personal, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones para los logros con objetivos comunes y prevenir o superar obstáculos que interfieran en los objetivos de la organización (Alles & Alles, 2009).

Carrera profesional:

Se define como la sucesión de actividades y puesto de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de la vida, junto con las actitudes experimentadas de las carreras proporciona una perspectiva en la interacción del individuo frente a la organización (Oltra & Oltra, Curos Diaz Rodríguez, 2005).

Apoyo jefe:

Son definidos como los que mantienen una relación diaria y cotidiana con los colaboradores, los que guían y orienta al personal. (Alles & Alles, Desempeño por competencias, 2010)

Conocimiento de las oportunidades:

Identificar el conocimiento existente idóneo de comunicación dentro de las organizaciones que informa a todos los integrantes.

Competencias:

La competencia se define como “la calidad de ser competente; adecuación; posesión de la habilidad, conocimiento, cualificación o capacidad requeridos.”

(Alles, Desarrollo del Talento Humano basado en competencias) Hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que general un

desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresa y/o mercados diferentes.

Desarrollo profesional:

Procesos de crecimiento que se refiere al plano personal remite precisamente al ámbito del trabajo y conocimiento prácticos adquiridos, el aumento de la seguridad en uno mismo como profesional calificado

Historial profesional:

Es la ruta que toma un trabajador a lo largo de su vida laboral profesional, Conjunto de los trabajos, funciones, puesto y responsabilidades desempeñados durante su vida vascular.

Igualdad de oportunidades:

Trato de oportunidades entre mujeres y hombres con el fin de eliminar la discriminación por alguna razón dentro de la organización.

Interés del empleado:

Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y especialistas de personal llevan acciones adecuados para mejorar el desempeño de los trabajadores.

Mejora en el desempeño:

Administrar un proceso de mejorar en el rendimiento de los empleados en una actividad más intensiva.

Necesidades de capacitación y desarrollo:

El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al personal. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

Objetivos profesionales:

Los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se busca desempeñar.

Planeación de la carrera profesional:

El proceso mediante el cual se selecciona los objetivos y se determina el futuro profesional.

Planeación y desarrollo de la carrera profesional:

La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Satisfacción profesional:

Depende de su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfactores en diferentes elementos.