



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Departamento de Estudios de Posgrado  
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

**“Identificación de las limitantes en la implementación del plan de carrera,  
enfocado al desarrollo de profesionales hacia jefaturas y gerencias”**

**Franklin Domingo Alfaro Rojas**

**Guatemala de la Asunción, septiembre de 2023**

**MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO**

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

**Director**

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de de León

**Secretaria**

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M. Sc. José Mariano González Barrios

**Representantes de los Profesores**

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

**Representantes Estudiantiles**

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

**Representante de Egresados**

**MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO**

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

**Director**

Maestro Ronald Amílcar Solís Zea

**Director Departamento de Postgrado**

Maestra Gabriela Álvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso

**Docentes titulares**



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



Cc. Archivo

CODIPs. 1507-2023

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

09 de septiembre de 2023

Licenciado (a)

**Franklin Domingo Alfaro Rojas**  
Presente

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto TERCERO (3°)** del **Acta CUARENTA Y SEIS - DOS MIL VEINTITRÉS (46-2023)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 06 de septiembre de 2023, que copiado literalmente dice:

**“TERCERO:** Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **“Identificación de las limitantes en la implementación del plan de carrera, enfocado al desarrollo de profesionales hacia jefaturas y gerencias”** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por :

**Franklin Domingo Alfaro Rojas**

Registro Académico: 200917030  
CUI: 2213110680101

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2° cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizabal de de León  
SECRETARÍA DE ESCUELA II

/Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala  
Escuela De Ciencias Psicológicas  
Departamento de Estudios De Postgrado  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 206  
[postgrado@psicousac.edu.gt](mailto:postgrado@psicousac.edu.gt)

**D.E.P.Ps 310-2023**

Guatemala 29 de agosto de 2023

**Autorización para impresión proyecto de investigación.  
Maestría en Gestión Humana y Organizacional**

Licenciada (o)


**Franklin Domingo Alfaro Rojas**

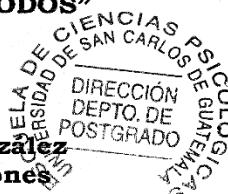
Maestrante

Licenciada (o) Alfaro Rojas:

**Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto QUINTO del ACTA No. CADEP-Ps-12-2023 de fecha nueve de agosto del dos mil veintitrés:** El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe del maestro Jorge Ernesto Rodas López quien supervisó los trabajos de graduación como responsable del curso de Seminario III de investigación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2da cohorte y a la a la maestra Astrid Irene Ríos quien supervisó los trabajos de graduación como Tutora de investigación de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 3ra cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar la impresión del trabajo final de graduación con el título **"Identificación de las limitantes en la implementación del plan de carrera, enfocado al desarrollo de profesionales hacia jefaturas y gerencias."**

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
**M.Sc. Mariano González**  
Director en funciones  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias Psicológicas





Universidad De San Carlos De Guatemala  
Escuela De Ciencias Psicológicas  
Departamento de Estudios De Postgrado  
Centro Universitario Metropolitano -CUM  
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407  
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt



Ref. 003-MGHOA-10-2021

Guatemala, 22 de noviembre de 2021

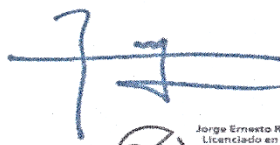

Maestro Ronald Solís Zea  
Director Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo de graduación del (de la) estudiante ALFARO ROJAS, FRANKLIN DOMINGO con carné 200917030, previo a optar al grado de Maestro(a) en Gestión Humana y Organizacional, el cual acompañé durante su realización.

Dicho trabajo de graduación lleva por título "Identificación de las limitantes en la implementación del plan de carrera, enfocado al desarrollo de profesionales hacia jefaturas y gerencias".

Atentamente,

**M. A. Jorge Ernesto Rodas López**

Licenciado en Psicología.  
Colegiado activo #7980

Franklin Domingo Alfaro Rojas

Licenciado en Psicología

Colegiado 14459

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	3
1. GENERALIDADES .....	3
1.1. Línea de investigación, área .....	3
1.2. Planteamiento del problema .....	3
1.3. Justificación .....	5
1.4. Alcances .....	6
1.5. Objetivos .....	7
1.5.1. Objetivo general .....	7
1.5.2. Objetivos específicos .....	7
1.6 Variable .....	8
1.6.1 Operacionalización de las Variables .....	8
CAPÍTULO II .....	9
MARCO TEÓRICO .....	9
2 Descripción de empresa Llantas y Mangueras S.A. ....	10
2.1 Antecedentes de la empresa Llantas y Mangueras S.A.....	10
2.2 Plan de carrera .....	13
2.2.1 Definición de plan de carrera .....	13

2.2.2	Características principales de un plan de carrera .....	14
2.2.3	Criterios de promoción de carrera.....	15
2.2.4	Rendimiento.....	17
2.3	Limitantes del desarrollo .....	18
2.3.1	Falta de políticas de desarrollo de los empleados a nivel personal .....	19
2.3.2	Resistencia al cambio .....	19
2.3.3	Falta de liderazgo.....	20
2.3.4	Aptitudes no desarrolladas.....	21
2.3.5	Desarrollo profesional .....	23
2.4	Evaluación de desempeño.....	23
2.4.1	Evaluación 360 .....	24
2.4.2	Beneficios de la evaluación.....	25
2.5	Plan individual de desarrollo .....	26
2.5.1	Seguimiento del plan.....	27
2.5.2	Detección del talento esperado.....	27
2.5.3	Método 70:20:10 .....	28
CAPÍTULO III .....		29
3	MARCO METODOLÓGICO .....	29
3.1	Diseño y metodología estadística .....	29



3.2	Sujetos.....	30
3.3	Instrumentos .....	32
3.3.1	Instrumento 1: Cuestionario elaborado con base a Escala Likert .....	32
3.4	Procedimiento de la investigación.....	36
3.5	Diseño y metodología estadística. ....	37
CAPÍTULO IV.....		38
4	RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO .....	38
4.1	Base de datos .....	38
4.3	Discusión de resultados .....	46
CAPÍTULO V.....		53
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	53
5.1	Conclusiones .....	53
5.2	Recomendaciones .....	54
CAPÍTULO VI.....		55
6	FORMULACIÓN DE PROYECTO.....	55
6.1	Análisis de los actores .....	56
6.2	Matriz de actores.....	57
6.3	Análisis de problemas.....	59
6.4	Análisis contextual y diagnóstico .....	61

6.5	Descripción de objetivos .....	64
6.6	Análisis de alternativas .....	64
6.7	Marco conceptual.....	68
6.7.1	Diseño metodológico del plan de carrera.....	71
6.7.2	Resultados esperados: .....	72
6.8	Matriz del proyecto.....	73
6.9	Presupuesto.....	93
6.10	Cronograma del proyecto.....	95
6.11	Evaluación del proyecto .....	101
	Referencias.....	102
	ANEXOS.....	107

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y DE TABLAS**

Ilustración 1	Organigrama.....	12
Tabla 1	Operacionalización de las Variables .....	8
Tabla 2	Temario del capítulo II.....	9
Tabla 3	Sujetos .....	30
Tabla 4	Árbol de variables para cuestionario elaborado .....	33
Tabla 5	Procedimiento de la investigación.....	36

Tabla 6 Matriz de actores.....	57
Tabla 7 Árbol de problemas .....	60
Tabla 8 Árbol de objetivos.....	63
Tabla 9 Análisis de alternativas.....	64
Tabla 10 Matriz del proyecto.....	73
Tabla 11 Presupuesto .....	93
Tabla 12 Cronograma del proyecto.....	95
Tabla 13 Evaluación del proyecto .....	101
Tabla 14 ÁRBOL DE VARIABLES .....	108
Tabla 15 CUESTIONARIO ELABORADO.....	114
Tabla 16 SEGUIMIENTO PARA EL DISEÑO METODOLÓGICO DEL PLAN DE CARRERA.....	120
Tabla 17 Base de datos .....	121
Tabla 18 Consolidado por indicador.....	122
Tabla 19 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO .....	123
Tabla 20 CONSOLIDADO DE RESPUESTAS PORCENTUALES.....	124

## INTRODUCCIÓN

El objetivo general de la propuesta fue describir las limitantes en la implementación del plan de carrera, orientado al desarrollo de profesionales hacia jefaturas y gerencias. De él se originaron los objetivos específicos: Determinar si existe un plan de carrera en la empresa Llantas y Mangueras S.A., Identificar cuáles son las limitantes de un plan de carrera; Describir los factores a considerar en el diseño del plan de carrera, que establezca una adecuada orientación del proceso, con un enfoque al desarrollo de profesionales hacia jefaturas y gerencias. La investigación, fue contextualizada en la línea de investigación del comportamiento, las relaciones y las condiciones laborales desde la perspectiva de la psicología del trabajo.

El enfoque de la investigación fue cuantitativo, estuvo orientado por el alcance descriptivo que buscó ser analizado con base al diseño descriptivo. Para el desarrollo de la propuesta, se establecieron las preguntas de investigación ¿Existen limitantes en la implementación del plan de carrera enfocado al desarrollo de profesionales hacia jefaturas y gerencias?, ¿Existe un plan de carrera en la empresa Llantas y Mangueras S.A.?, ¿Cuáles son las limitantes en la implementación de un plan de carrera dentro de la empresa? Y ¿Qué factores se consideran en el diseño del plan de carrera para la empresa Llantas y Mangueras S.A.?

Para darle respuesta a dichas preguntas, la investigación se fundamentó con información clave sustentada teóricamente con base a la variable independiente “plan de carrera” que comprendió las subvariables “limitantes del desarrollo”, “evaluación de desempeño” y “desarrollo profesional”. Se respaldó con la construcción del marco teórico que comprendió los indicadores: falta de política de desarrollo de los empleados a nivel personal, resistencia al cambio, falta de liderazgo, aptitudes no desarrolladas, desarrollo profesional, evaluación 360, beneficios de la evaluación, plan individual de desarrollo, seguimiento del plan, detención del talento esperado y método 70:20:10.

Partiendo de lo anterior, la investigación dio paso a la construcción y diseño del instrumento de evaluación, llamado “Cuestionario elaborado” con base a la Escala

Likert, que abarcó cuatro indicadores de respuesta; totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. El instrumento contó con 33 preguntas divididas en tres secciones; “limitantes de desarrollo” conformada por 12 ítems, la segunda parte “Evaluación de desempeño” por 10 ítems y la tercera parte “Desarrollo profesional” que contuvo 11 ítems. Fue aplicado a 32 colaboradores que cumplieron los criterios necesarios para participar en el llenado del cuestionario elaborado.

Al finalizar, se presentó una descripción del análisis de datos y la compilación de la información obtenida con las respuestas de los colaboradores. Los resultados fueron trasladados hacia una hoja de Microsoft Excel para su interpretación estadística, cuantificando cada respuesta con base a la Escala de Likert, ponderando una puntuación de 4 a totalmente de acuerdo, 3 de acuerdo, 2 en desacuerdo y 1 a totalmente en desacuerdo. Los datos fueron analizados y segmentados para una mejor comprensión, puesto que se consideró de suma importancia para el desarrollo de la propuesta, que proyectó implementar un plan de carrera enfocado al desarrollo de profesionales hacia jefaturas y gerencias, dentro de la empresa Llantas y Mangueras S. A.

## CAPÍTULO I

### 1. GENERALIDADES

#### 1.1. Línea de investigación, área

Con base a la línea de investigación, se analizó que el trabajador ha sido considerado como un ser humano con necesidades, aspiraciones, triunfos y fracasos. El comportamiento, las relaciones y las condiciones laborales desde la perspectiva de la psicología del trabajo, permite orientar la conceptualización del comportamiento y las condiciones laborales actuales, con base a la teoría del conocimiento de la realidad nacional que afecta ampliamente al trabajador guatemalteco. Se complementa con el área de autorrealización y enajenación, puesto que caracteriza las condiciones de trabajo y la satisfacción laboral de los profesionales, así como su crecimiento personal. La "Guía de trabajo de Graduación", publicación del Departamento de Posgrado, de la Escuela de Ciencias Psicológicas refiere que "Es necesario comprender al guatemalteco y el conocimiento de su realidad laboral, tomando en cuenta diferencias como el campo y la ciudad, hombres, mujeres, niños y personas con discapacidad; tendientes a la autorrealización y mejora en la calidad de vida." (Escuela de Ciencias Psicológicas, Departamento de Estudios de Postgrado, Programa de Maestría en Arte, 2021)

#### 1.2. Planteamiento del problema

La presente investigación fundamenta la problemática central en los constantes desafíos que enfrentan las empresas para la retención del talento humano; contar con personal altamente calificado o que pueda gestionar estrategias en favor de la compañía. Las organizaciones continuamente se preparan para subsistir en ambientes competitivos con personal que ofrezca estándares de productividad en favor de la empresa. Este contexto tiende a generar insatisfacción en los procesos administrativos al momento de requerir la sustitución de una jefatura o gerencia, por la falta de un plan de desarrollo de carrera, alineado a los objetivos de la organización.

Para comprender la problemática planteada, se reflexiona que los colaboradores buscan el impulso del desarrollo personal y profesional, postulándose hacia plazas de mayor responsabilidad, como una jefatura o gerencia. Pero, para que un colaborador sea tomado en cuenta para ocupar una plaza de mayor jerarquía, este depende de diversos factores que limitan dicho desarrollo. Esta problemática salió a la luz porque la empresa no cuenta con los mecanismos de evaluación de desempeño por competencias, no cuentan con un proceso estructurado para un plan de desarrollo de carrera, o los requisitos a cumplir para optar a una promoción hacia puesto de mayor jerarquía.

Para aplicar a una promoción de puesto se debe llevar un proceso de preparación y formación de competencias, pero, de no cumplir con el proceso de desarrollo puede ocasionar en el empleado un estancamiento en su carrera profesional, al no superar las expectativas esperadas por la empresa. Dichos factores, inciden en la falta de aprovechamiento del talento humano interno y escasas oportunidades para obtener promociones de puestos, hacia jefaturas o gerencias.

De acuerdo a Medina Giacomozzi, Gallegos Muñoz, & Lara Hadi, (2008), “En lo que se refiere a la retribución, es importante recalcar que esta no debe ser mirada exclusivamente como un estipendio monetario, sino que es mucho más amplia y que debe responder a las propias expectativas del trabajador, por lo que la empresa debe ser capaz de identificar aquellos factores que provocan insatisfacción laboral y, por otro, aquellos factores que motivan al personal y que, por tanto, generan satisfacción en ellos.” (pág. 1227). En dicho contexto la empresa buscó mediar los procesos de promoción, retención y desarrollo profesional de los empleados, considerando que la satisfacción laboral no depende exclusivamente del factor económico.

Por lo anterior, se investigó en la empresa Llantas y Mangueras S.A. (LLAMASA), los factores a considerar en el diseño de un plan de carrera, que permitieran establecer una adecuada orientación del proceso de promoción y retención del talento humano, con dirección al desarrollo de profesionales hacia jefaturas y gerencias. El estudio contempló el enfoque cuantitativo, para orientar la identificación de limitantes con base

al alcance descriptivo. Abordó la descripción de la problemática que se analizó con base al diseño transversal descriptivo, que para Hernández & Mendoza, (2018) en este diseño “Indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población; son estudios puramente descriptivos”

La muestra, se delimitó en específico a los colaboradores de áreas administrativas de la empresa Llantas y Mangueras S. A., ubicadas en la 15 calle 8-01 zona 12 colonia La Reformita; Se tomó en consideración que, para aplicar a los planes de desarrollo para profesionales, los empleados cumplieran los criterios de rango de edad, línea de trabajo y nivel académico. La recopilación de datos se realizó de octubre a noviembre de 2020, con base a la variable no aleatoria “Plan de Carrera”. Se aplicó el instrumento: Cuestionario elaborado con base a la “Escala de Likert”, considerando las limitaciones a raíz de la pandemia Covid-19, y la limitación de tiempo laboral.

Por lo tanto, el tema principal de estudio que se procuró investigar fue: “Identificación de las limitantes en la implementación del plan de carrera, enfocado al desarrollo de profesionales hacia jefaturas y gerencias”. Para el análisis de la propuesta se construyeron las preguntas principales, a las cuales se pretendió responder durante el proceso de investigación: ¿Existen limitantes en la implementación del plan de carrera enfocado al desarrollo de profesionales hacia jefaturas y gerencias?, ¿Existe un plan de carrera en la empresa Llantas y Mangueras S.A.?, ¿Cuáles son las limitantes en la implementación de un plan de carrera? Y ¿Qué factores se consideran en el diseño del plan de carrera?

### **1.3. Justificación**

En el marco de la problemática generada por la pandemia Covid-19, surgieron a la luz distintas necesidades que debían ser analizadas desde la perspectiva del desarrollo empresarial; una de ellas fue la retención del talento humano por la falta de mecanismos que contengan una ruta específica, con instrucciones claras para optar a promociones de puestos de mayor jerarquía. Con base a lo anterior fue considerado de suma importancia contar con estrategias, que permitirán determinar el proceso de



promoción de puestos, que garantice una sistematización por medio de la enajenación de los puestos de jefaturas y gerencias.

La empresa enfrenta la necesidad de contar con planes de desarrollo para profesionales, se puede decir que dicha afirmación es en referencia a los colaboradores que no completaron su formación académica, por diversas causas, siendo una de ellas la falta de políticas de promoción interna. Por lo tanto, se planteó como tema de investigación “Identificación de las limitantes en la implementación del plan de carrera, enfocado al desarrollo de profesionales hacia jefaturas y gerencias”. Esta iniciativa permitió orientar los procedimientos del plan de carrera, y obtener como beneficio para la empresa, el incremento en el bienestar de los empleados, estableciendo la mejora continua y por ende un clima laboral satisfactorio, que garantice el incremento en la productividad.

Al implementar el plan de carrera, enfocado al desarrollo para profesionales, la empresa se beneficia al obtener mejores resultados de productividad; sin duda con una herramienta para la atracción de nuevos talentos, al promover una cultura de desarrollo interno, que motiva a los trabajadores potenciales a buscar el crecimiento personal, con miras al desarrollo profesional. Como retorno de la inversión, la empresa obtiene mejoras significativas en la efectividad de procesos de retención del talento humano, permitiendo una reducción en la tasa de rotación del personal y mejorando la fidelidad de los colaboradores.

#### **1.4. Alcances**

El alcance de la investigación cuantitativa fue descriptivo, partiendo del sondeo de los factores que afectan el desarrollo profesional de los colaboradores de la empresa Llantas y mangueras S.A. Se realizó un análisis no experimental de dichos factores, para describir el proceso de desarrollo de profesionales enfocados hacia jefaturas y gerencias. La investigación permitió identificar las limitantes en la implementación de un plan de carrera, orientado al desarrollo de profesionales hacia jefaturas y gerencias, se respaldó con un análisis descriptivo de la variable no aleatoria, “Plan de Carrera”.

Dicho análisis contempló la descripción de limitantes en la implementación de un plan de carrera, buscó la comprensión de la problemática que fue analizada con base al diseño transversal descriptivo. Se consideraron las restricciones por la pandemia Covid-19, para aplicar el instrumento “Cuestionario elaborado con base a la escala de Likert”, cumpliendo con el distanciamiento social, considerando que la muestra fue tomada del personal del área administrativa en la empresa Llantas y Mangueras S.A., además se reflexionó que una parte de los empleados se encontraban trabajando en horarios reducidos, sumado las actividades constantes de trabajo se constituyeron como limitantes para la aplicación del instrumento de medición.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

- Describir las limitantes en la implementación del plan de carrera, enfocado al desarrollo de profesionales hacia jefaturas y gerencias, en la empresa Llantas y Mangueras S. A., ubicada en la 15 calle 8-01 zona 12 Colonia La Reformita, ciudad Guatemala.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Determinar si existe un plan de carrera en la empresa Llantas y Mangueras S.A.
- Identificar cuáles son las limitantes en la implementación de un plan de carrera en la empresa Llantas y Mangueras S. A.
- Describir los factores a considerar en el diseño del plan de carrera, que establezca una adecuada orientación del proceso, con un enfoque al desarrollo de profesionales hacia jefaturas y gerencias en la empresa Llantas y Mangueras S. A.

## 1.6 Variable

La variable considerada se enfocó en conceptualizar las limitantes en la implementación de un plan de carrera.

### 1.6.1 Operacionalización de las Variables

*Tabla 1 Operacionalización de las Variables*

Variable independiente	Concepto	Indicadores	Definición operativa
Plan de carrera	<p><b>Plan de carrera:</b> Se orienta con base a la identificación de cargos a los que pueden aspirar los colaboradores. Por cada cargo objetivo deben definirse los cargos intermedios que abren la ruta que debe seguir para llegar al puesto objetivo. Para Alles, (2009), afirma que: “En las organizaciones, aun sin basarse en programas específicos, se designan personas en reemplazo de otras bajo el término genérico de promociones, entendiéndose por promoción el hecho por el cual una persona es elevada a un nivel superior al que poseía” (pág. 107).</p>	<p>Plan de carrera</p> <p>Limitantes del desarrollo</p>	<p>Cuestionario elaborado, escala de Likert</p>

Diseño propio con base a la información planteada.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Temario del capítulo II:

*Tabla 2 Temario del capítulo II*

Descripción de empresa Llantas y Mangueras S. A.	Antecedentes
	Organigrama
Plan de carrera	Definición del plan de carrera
	Características de un plan de carrera
	Criterios de promoción de carrera
	Rendimiento
Limitantes del desarrollo	Falta de políticas desarrollo de los empleados a nivel personal
	Resistencia al cambio
	Falta de liderazgo
	Aptitudes no desarrolladas
	Desarrollo profesional
Evaluación de desempeño	Evaluación 360
	Beneficios de la evaluación
	Plan individual de desarrollo
	Seguimiento del plan
	Detección del talento esperado
	Método 70:20:10

Elaboración propia con base a la información obtenida para el marco teórico

## **2 Descripción de empresa Llantas y Mangueras S.A.**

Para la empresa Llantas y Mangueras S.A., es de vital importancia contar con el personal calificado que les permita alcanzar los objetivos organizacionales. La falta de un plan de desarrollo para profesionales origina incertidumbre sobre el futuro de los empleados dentro de la organización; los colaboradores no perciben el crecimiento dentro de la empresa y como resultado, son escasas las opciones para ser promovidos a un puesto de mayor jerarquía. Cabe mencionar que algunos colaboradores se muestran proactivos y serviciales, otros cuentan con estudios universitarios avanzados, y a pesar de su nivel académico no han obtenido ningún ascenso; la mayoría se encuentra en el mismo puesto que a su ingreso a la corporación.

En el presente capítulo, se abordan los conceptos y las teorías que respaldan el argumento planteado como objeto de estudio “Identificación de las limitantes en la implementación del plan de carrera, enfocado al desarrollo de profesionales hacia jefaturas y gerencias”. Sin duda conocer el contexto de la empresa y los conceptos principales del estudio, es clave para la comprensión de la investigación, por lo tanto, se describe una breve reseña histórica de la empresa Llantas y Mangueras S.A., y se abordan los temas principales: plan de carrera, que se desglosó en los subtemas limitantes del desarrollo, evaluación de desempeño y desarrollo profesional, cada uno visto bajo el contexto de la organización.

### **2.1 Antecedentes de la empresa Llantas y Mangueras S.A.**

Llantas y Mangueras S. A., (LLAMASA) abrió sus puertas en abril de 1989, en la avenida Petapa 9-68, zona 12 y comenzó con la venta de mangueras y acoples para luego incorporar al portafolio otros productos como fajas automotrices e industriales, bandas transportadoras, filtración, hidrolavadoras, entre otros. En estos 31 años ha capitalizado una amplia experiencia en brindar soluciones a la industria y al sector transportista y se han dedicado a conocer y satisfacer el mercado, a eso se debe que entendiendo e interpretando la problemática y necesidades propias del sector industrial se han volcado para responder con servicios y productos de alta calidad.

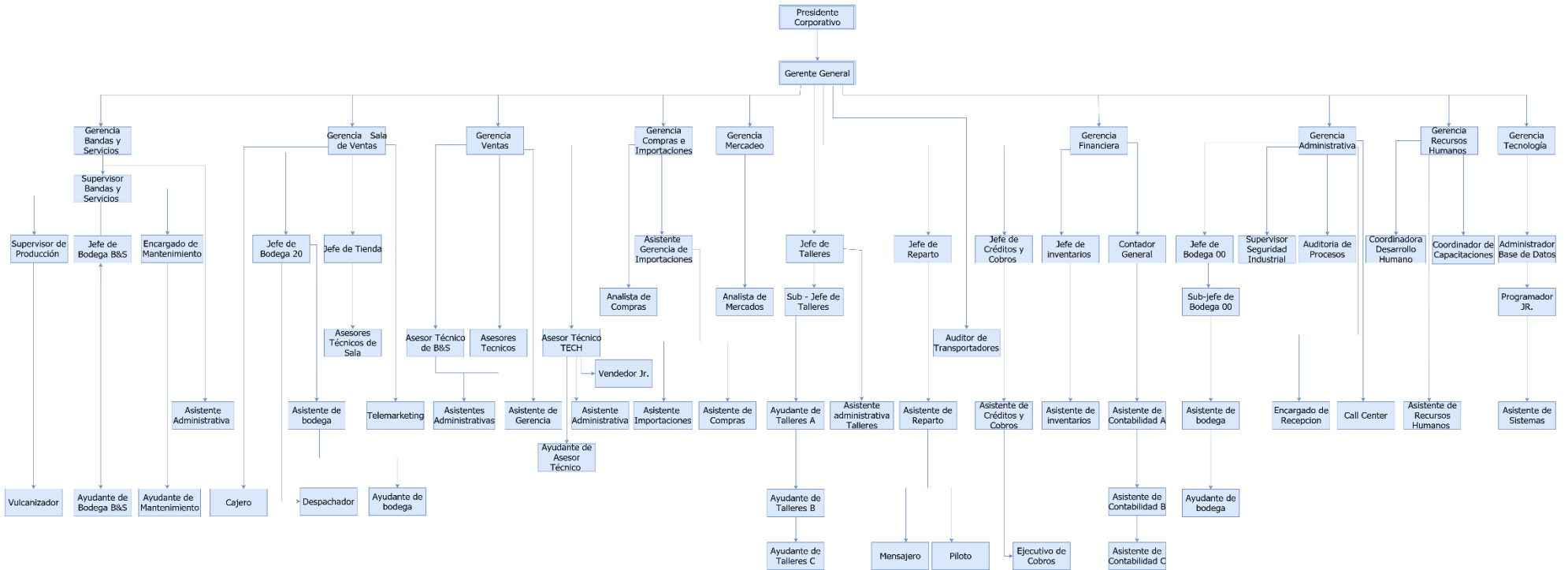
“LLAMASA, distribuye una variedad amplia de mangueras y conexiones para las aplicaciones más exigentes de cada una de las industrias. Además de la variedad y soporte técnico de mangueras, cuentan con un inigualable stock en bandas transportadoras de tipo pesado y servicio liviano. También cuentan con toda la línea de accesorios: grapas, limpiadores, cangilones y adicionalmente con toda una infraestructura adecuada para brindar un servicio de vulcanización y asesoría en esta categoría, únicos en Centro América.

LLAMASA se encuentra enfocada su misión empresarial; mantener el liderazgo en Guatemala con sus líneas de productos industriales, ofreciendo un servicio profesional y un asesoramiento técnico a todos sus clientes. Continuar expandiéndose tanto como empresa como en líneas de productos. Sobresalir en Guatemala y en el extranjero, por ser una empresa sólida, profesional, dinámica y con valores éticos y morales. En LLAMASA han preparado simultáneamente a todo su recurso humano interno, para brindar un servicio técnico especializado y certificado por las casas matrices de cada línea de productos que distribuyen.

La visión de LLAMASA es servir al sector industrial y transportista con productos fabricados con altos estándares de calidad, brindando un servicio profesional y asesoría técnica. Ser una empresa con rentabilidad atractiva para sus accionistas con oportunidad de crecimiento y en constante cambio. Ser un equipo que cree y confía en sus integrantes, esmerándose por su desarrollo laboral y personal”. Información obtenida de la página web de LLAMASA. (Llantas y Mangueras S. A., 2019)

LLAMASA, es una empresa en constante movimiento, crecimiento y liderazgo en el área local y regional. Para conocer la distribución organizacional de la empresa, se integró el organigrama institucional, actualizado en el año 2019. En él se encuentran contenidos los diversos niveles jerárquicos de los puestos actuales. Es de considerar que el estudio se orientó hacia el personal administrativo de la empresa (asistentes, auxiliares, subjefaturas y jefaturas) con la finalidad de identificar las limitantes que enfrentan los colaboradores al postularse hacia una jefatura o gerencia, por la falta de una ruta específica que contenga los pasos a seguir y requisitos a cumplir.

Ilustración 1 Organigrama



## Organigrama LLAMASA 2019

Información obtenida de los archivos de la empresa Llantas y Mangueras S. A., (2019)

## **2.2 Plan de carrera**

La planeación de desarrollo profesional se constituye como un proceso que debe ser analizado en mutuo acuerdo entre el colaborador y la empresa, puesto que, es aquí en donde se establecen objetivos para el alcance de la carrera y detallan las condiciones del proceso de formación y desarrollo del plan de carrera, para los postulantes hacia un puesto de mayor responsabilidad. Cuando la empresa capacita a sus colaboradores, se les está preparando para que desarrollen sus capacidades, y cuando se le requiera pueda postularse hacia puestos de mayor jerarquía, para una sucesión apropiada.

Según Alles, (2008) refiere que “La formación está basada en el aprendizaje de contenidos teóricos, la práctica en el puesto de trabajo y el desarrollo de proyectos especiales asignados oportunamente a cada uno de los jóvenes profesionales”. Cabe mencionar que, para la empresa, el proceso de entrenamiento inicia desde el ingreso de las nuevas contrataciones, para los distintos puestos en todos los niveles. Todo colaborador de recién ingreso, es orientado para conocer las tareas rutinarias de una forma sistemática, durante el tiempo de prueba. Se orienta por medio de un programa de capacitación simplificado, que contiene las fases y áreas específicas para el desarrollo de las actividades asignadas en el descriptor de puestos.

### **2.2.1 Definición de plan de carrera**

Según, Domínguez Olivar & Jaimes Anaya, (2012) definen qué, “PLAN DE CARRERA”, es una herramienta que le permite al empleado pasar por diferentes etapas en su vida laboral dentro de una misma empresa con el objetivo de satisfacer sus objetivos personales y laborales, lo cual contribuye a un mejor desempeño y a una mejor calidad de vida.” (pág. 27) Con base a lo anterior, un plan de carrera es un proceso de formación individual, diseñado para que un empleado progrese laboralmente. Su propósito radica en trazar una ruta de desarrollo profesional dentro de la organización, por medio de un análisis completo sobre el curso de la carrera profesional dentro de la empresa.



Esto implica comprender a cabalidad qué preparación y qué conocimientos son necesarios, para desarrollar las habilidades enfocadas en la promoción hacia una jefatura o gerencia, sin dejar por un lado las necesidades tanto del empleado como de la empresa. El plan de carrera se define como la herramienta fundamental para el desarrollo de los colaboradores, en busca de una adaptación más eficiente hacia un puesto de mayor responsabilidad. Para Mondy, (2010), “La planeación de la carrera es un proceso continuo a través del cual un individuo establece metas para su carrera e identifica los medios para lograrlas”.

Es de resaltar que el plan de carrera es una estructura, que guía el proceso de desarrollo de forma sistemática para el potencial del desarrollo futuro de los colaboradores. Los planes de carrera se constituyen como la herramienta que ayuda a los colaboradores a identificarse con la empresa, adquiriendo un mayor compromiso con la organización. Dichos planes deben de contemplar tanto las necesidades personales como las necesidades de la empresa, que generen niveles de compromiso para alcanzar los objetivos organizacionales.

### **2.2.2 Características principales de un plan de carrera**

Para los autores, Sandoval, Montaña, Miguel, & Ramos, (2012), sugieren que “Las acciones a seguir en la actividad planeamiento y desarrollo de carrera son: a) definir los niveles aceptables de competencia, b) identificar las necesidades y conocimientos, c) suministrar programas de capacitación y formación y d) evaluar la efectividad de dichos programas y mantener registros de las competencias que se han generado en los funcionarios” (p. 669). Esto se constituye en una característica esencial, puesto que debe establecerse un seguimiento de todas las actividades, por medio de la planeación estratégica propia de la organización, para el cumplimiento de metas y objetivos empresariales como los objetivos del personal.

Otra característica primordial del plan de carrera es que debe ser respaldado por gerencia general y gerencia de recursos humanos para que tenga el valor necesario, puesto que para que la planeación resulte eficaz, deberá estar alineada con los objetivos organizacionales y el talento humano de la organización. Al establecer los

lineamientos específicos, será más efectiva la orientación de los procesos, con base a puntos de medición viables y accesibles para los colaboradores que se postulan hacia puestos de mayor jerarquía. Esto se refiere a que tiene que contar con un orden lógico que facilite la sistematización del proceso de principio a fin.

### **2.2.3 Criterios de promoción de carrera**

Es trascendental considerar que, para que un colaborador sea formado para su desarrollo profesional, es esencial medir y evaluar el interés por su desarrollo, tanto personal como profesional. Cuando se promociona con base a criterios subjetivos relacionados a empatía, conocimiento, o el tiempo de trabajar en la empresa, es posible que se cometa el error de promocionar injustamente a una persona que no quiera salir de su zona de confort, destruyendo laboralmente la imagen del empleado que cumplía una función mecanizada que al promocionarlo tendrá que demostrar nuevas habilidades exponiendo su desempeño.

En la publicación de Alejandro Arzate, (2020), refiere que existen cuatro desventajas en promociones internas. La primera desventaja es la limitación, coincide que los postulantes a puestos de jefatura y gerencia son pocos, en comparación con las posibilidades que debe ofrecer el mercado laboral. Expone que es posible que no se cuente internamente con los perfiles apropiados para los puestos de mayor responsabilidad. La segunda desventaja, radica en una mala selección de personal nuevo. Todo inicia cuando se asciende a un empleado antiguo; su puesto queda vacante. Esto ocasiona que se valore a los candidatos, pensando únicamente si cumplen los requisitos para el puesto, limitando las oportunidades a las personas ideales para el puesto vacante.

Otra desventaja, refiere el autor, es el encapsulamiento, debido a que las empresas muchas veces se ven en la necesidad de contratar gente de fuera que haya trabajado en otras empresas, en busca de una visión distinta. Todo ello conduce a la siguiente limitante que inicia con los problemas internos, que incrementan la rivalidad entre el personal debido al proceso inadecuado de selección. Los colaboradores inconformes

crean un estado de incertidumbre en su entorno por la falta de información y por la escasa comunicación de los procesos de promoción de puestos.

Por lo tanto, si se trata de justificar la promoción de puesto para un empleado, por antigüedad, o porque desarrolla un trabajo de forma especializada, es de analizar si sus cualidades encajan en la precisión y efectividad de su trabajo, en el compromiso por el cumplimiento o bien si se aburre con facilidad, si cuenta con objetivos claros a nivel individual y de equipo. Al involucrarse en actividades de mayor responsabilidad o en el manejo de grupos, los resultados pueden variar, puede surgir la insatisfacción por el cumplimiento del trabajo asignado; en lugar de realizar el trabajo en equipo pueden aislarse para trabajar de forma solitaria, por la falta de formación de habilidades de liderazgo, le será mucho más difícil encajar como jefe de grupo.

Grupo Ático 34, (2020) explica que existen cuatro criterios importantes para la promoción de puestos en una empresa. Esta serie de criterios contempla principalmente los méritos o resultados obtenidos durante el tiempo de laborar para la empresa y la formación de nuevos conocimientos adquiridos durante su recorrido en los distintos puestos de trabajo. Pero, sin duda uno de los criterios que pesan, es la antigüedad de pertenecer a la empresa y por supuesto la capacidad organizativa que pueda demostrar. Aunado a esta lista de criterios, se trata de evaluar simultáneamente las actitudes, aptitudes y conocimiento del postulante hacia una jefatura o gerencia, que se encuentra en el proceso de promoción profesional.

Es de destacar que, para una promoción de puestos, el empleado debería conocer sus fortalezas y sus debilidades; debe saber detallar y categorizar cada aspecto que considere importante. Debe saber definir un balance entre las fortalezas y debilidades que considere significativas. Por último, debe trazar la ruta de carrera según sus expectativas, vinculando los hallazgos de los primeros criterios para orientar un desarrollo de carrera estructurado, que garantice la igualdad de oportunidades de desarrollo laboral, que demuestre que existe igualdad entre hombres y mujeres, combinado con la ausencia de discriminación de género para el ámbito laboral de cualquier tipo de puesto.

#### 2.2.4 Rendimiento

Un elemento relevante radica en, cómo hace la empresa para medir la productividad de los trabajadores y la calidad de sus tareas, sin duda son aspectos fundamentales para el estudio de medición. Es significativo que se mida el rendimiento laboral de los empleados, que pueden realizar el trabajo en el menor tiempo posible, con la finalidad de reducir costes y ofreciendo la máxima calidad. Medir el rendimiento laboral, permite ubicar a los empleados en los puestos que más se adecúan al perfil, mejora la coordinación de los procesos, identifica los puntos débiles, motiva a los empleados y permite solventar los problemas de productividad para la empresa.

Para Fincowsky & Krieger, (2011) refiere que, “Sin embargo, la organización es capaz de mejorar el rendimiento y la productividad laboral si pone en práctica variaciones en las rutinas, ritmos y exigencias de los niveles de atención, intentando que sea el mismo trabajador quien vaya realizando las modificaciones pertinentes de acuerdo con la tarea a realizar, sus intereses y motivaciones, todo ello sin dejar de considerar –por supuesto– las necesidades del negocio. Lo importante es que sea el individuo quien realice un análisis de la situación general para actuar de la manera más apropiada” (pág. 39). Cambiar las rutinas marca una diferencia significativa en el rendimiento de los empleados, quienes mejoran el rendimiento si estos son motivados.

Existen herramientas para medir el rendimiento y potencial de los empleados, entre ellas se encuentra la “Matriz de las 9 cajas”, permite una optimización con base a la evaluación de desempeño; agiliza la socialización e interpretación de los resultados, Morales, (2018) describe que, “Se trata de una matriz de 9 cuadros dispuesta en una cuadrícula donde el eje X mide el desempeño actual del colaborador, mientras que en el eje Y se hace un acercamiento a su potencial. Cada casilla se define como el resultado de la relación de ambas variables, y los atributos se definen en tres niveles (bajo, medio y alto)”. Los resultados permiten medir el rendimiento de forma concisa.

Aplicar la medición del rendimiento con una matriz de 9 cajas, abre las posibilidades para los colaboradores que buscan el desarrollo profesional. Esta herramienta ofrece una alternativa de análisis cuantificando cada aspecto relevante, para establecer un

plan de carrera. Clasificar a los colaboradores por medio de indicadores de desempeño y rendimiento, facilita el proceso, canaliza de la promoción al momento de existir una vacante hacia una jefatura o gerencia. La matriz de 9 cajas establece un equilibrio para los empleados, quienes a la vez pueden conocer los factores a mejorar en su desempeño laboral, con una ruta estructurada con objetivos medibles, que garanticen un mejor desarrollo profesional.

### **2.3 Limitantes del desarrollo**

Hablar de limitantes de desarrollo, puntualiza que diversos factores se pueden constituir como los obstáculos que tienen que afrontar los empleados, para optar a una plaza de jefatura o gerencia. Desde la perspectiva laboral, se puede decir que para escalar a distintos puestos de trabajo existen condiciones establecidas, y de no cumplir con las competencias necesarias para postularse, la opción es renunciar voluntariamente a dicha postulación, por carecer de una formación alineada a puestos de mayor responsabilidad. Sin duda, la falta de preparación deriva en las pocas oportunidades a las que los colaboradores pueden optar, limitando así el desarrollo profesional.

Considerando lo anterior, es significativo contar con el personal calificado, a fin de obtener el valor del capital humano, que asegure para la organización el logro de metas de forma efectiva. Rodríguez, (2012) declara que, “El entrenamiento en las pequeñas empresas, es informal y se efectúa en el trabajo, es decir, mientras las personas realizan sus funciones. Raramente llevan un análisis de necesidades de formación. La formación es percibida como un lujo y un costo en tiempo productivo”. En las empresas pequeñas como Llantas y Mangueras S.A., es escasa la inversión en la formación profesional de los colaboradores, no perciben la necesidad de nuevas competencias que incrementen la efectividad y productividad.

Las limitaciones de desarrollo resumen un importante aspecto que afecta considerablemente a los sectores empresariales, por su implicación en la transmisión de conocimiento y aprendizaje interno. En las empresas se encuentran limitaciones, por la rigidez de los procesos, entre otros. Todo ello deriva que los procesos de

promoción se encuentren obstruidos por la falta de experiencia, conocimiento, aptitudes y actitudes. El análisis de estos factores describe la estructura de las limitantes que impiden el desarrollo de profesionales hacia jefaturas y gerencias.

### **2.3.1 Falta de políticas de desarrollo de los empleados a nivel personal**

Al describir los factores que limitan el desarrollo de los empleados a nivel personal, se consigue detallar con mayor efectividad, cuál debe ser el foco de atención en el plan de desarrollo para profesionales. En este sentido, Pérez, Torres, Rivas, & Uzcátegui, (2016) sostienen que “La necesidad de contar con trabajadores mejor preparados para dar respuesta a los cambios en el mundo productivo, dio origen a las alternativas para certificar las competencias laborales de una persona” (p.76). Es aquí donde se tipifican las diferencias entre un empleado con altos estándares de rendimiento individual y los resultados al trabajar en equipo.

Cabe mencionar que, hoy por hoy en la empresa no existe una política orientada al desarrollo profesional de los colaboradores, para una promoción hacia una jefatura o gerencia; no cuentan con una estructura que contenga la ruta a seguir para el plan de carrera, que defina el proceso de promoción hacia puestos con mayores responsabilidades. Resulta de mucha importancia favorecer una relación que beneficie a los empleados y a la empresa, esto se puede obtener considerando una política que permita un desarrollo individual, mediante un mecanismo de promoción de planes de carrera, equilibrando la estrategia de la empresa con las aspiraciones personales de los colaboradores.

### **2.3.2 Resistencia al cambio**

Una de las limitantes más difíciles de contrarrestar es la resistencia al cambio, sin embargo, las nuevas tendencias en gestión de recursos humanos, ofrece nuevas estrategias para mediar con dicha resistencia. Los colaboradores de Llantas y Mangueras S.A., se encuentran en procesos de adaptación constante, pero su propia longevidad se considera como un tipo de resistencia a los cambios, que pueden

mostrar durante alguna actividad requerida. Los colaboradores más antiguos muestran resistencia a los cambios tecnológicos, que dentro de la empresa se encuentran en constante desarrollo e implementación, para mejorar el rendimiento y la efectividad en los procesos generales.

Para Fincowsky & Krieger, (2011), “La razón básica por la que la gente se resiste al cambio puede resumirse en un antiguo dicho que se aplica a muchas circunstancias organizacionales: “Más vale malo por conocido que bueno por conocer”. No cabe duda de que todo cambio entraña riesgos y amenazas potenciales para los individuos: ellos piensan que son capaces de anticipar los problemas en la situación presente, pero no están seguros de poder hacerlo si las circunstancias cambian. Por eso prefieren el presente “conocido” que el futuro “desconocido” y, en consecuencia, tienden a resistirse al cambio” (pág. 429). La resistencia obstruye el proceso de desarrollo laboral, limita el potencial por miedo a los cambios y dejar la propia rutina.

Dentro de la empresa Llantas y Mangueras S.A., se hace evidente la resistencia al cambio, en especial por el personal que por diversas razones personales ha estancado su proceso de formación académica. La falta de participación en procesos de capacitación y la falta de interés, radican en la resistencia a los cambios que la empresa propone. Otro aspecto importante es la poca o nula participación en los procesos de promoción de puestos; al realizar las convocatorias, los colaboradores se limitan a sí mismos por carecer de los requisitos para una promoción de puesto, creando un ambiente de incertidumbre entre los empleados que desconocen la ruta de desarrollo con miras hacia una jefatura o gerencia.

### **2.3.3 Falta de liderazgo**

El líder debe orientarse por la gestión de talento humano, debe tener la capacidad de dirigir y motivar a los colaboradores. Las cualidades que debe tener un empleado postulado, hacia una plaza de jefatura o gerencia, son esenciales; el liderazgo debe ser una cualidad observable en los postulantes hacia dichas plazas. Los colaboradores que manifiestan alto grado de competitividad saben hacer bien su trabajo, cumplen con las tareas asignadas a su puesto de trabajo, según el perfil de puestos. Pero,

cuando no encaja como el jefe que se esperaba, los resultados pueden ser bajos, pueden intentar resolver algún incidente de forma totalmente aislada. El liderazgo en la gestión humana debe tener la capacidad de observar su entorno más allá de lo común.

Según la publicación de Harvard Business School Publishing Corporation, (2004) hace referencia a Daniel Goleman "Si hay un rasgo que comparten virtualmente todos los líderes eficaces, es la motivación. Se sienten impulsados a obtener logros más allá de las expectativas (de las propias y de los demás). La palabra clave es lograr. A muchas personas les motivan factores externos, tales como un buen salario o el estatus que implica un título imponente o formar parte de una empresa de prestigio. Por el contrario, a las personas con potencial para el liderazgo les motiva un profundo deseo interno de lograr el éxito por el simple hecho de lograrlo." (pág.8). Es de considerar que los líderes buscan el cumplimiento por medio de la motivación y no por la retribución económica que esta implique.

Cuando el colaborador que ha obtenido un ascenso por antigüedad es de razonar que su adaptación puede llegar a ser usualmente pausada, oh se puede dar el caso que demuestre prácticas negativas al convertirse en un capataz para el equipo de trabajo. Este tipo de conductas dan cuenta que el personal no está preparado para asumir una plaza con mayor responsabilidad, por ende, se constituye como un factor de bajo rendimiento y puede revelar que la falta de preparación sea expresada en el estancamiento del mismo colaborador, al ser sujeto a mayor cantidad de actividades. Es aquí en donde se puede describir que no es lo mismo, un alto rendimiento individual a tener rasgos de liderazgo para optar hacia una jefatura o gerencia.

#### **2.3.4 Aptitudes no desarrolladas**

Las aptitudes se constituyen en las habilidades y conocimientos que un colaborador ha desarrollado, con el paso del tiempo y se ha especializado para una tarea en específico. Por ello se puede decir que el entrenamiento o capacitación constante, puede ofrecer a la empresa un panorama diferente de los colaboradores, que al desarrollar nuevas aptitudes se establece en nuevos retos, a diferencia de los que



presentan dificultad para adaptarse a los cambios. Todo ello se hace evidente, cuando los colaboradores son incluidos en las diversas actividades de formación, se puede decir que no todos los participantes asimilan de la misma forma.

Para los colaboradores más antiguos, es difícil aprender nuevos procesos y adaptarse a las nuevas tecnologías, o a las nuevas estructuras de procedimientos más dinámicos. Esta carencia de aptitudes no desarrolladas ofrece un indicador de la falta de capacitación en los colaboradores, se puede señalar que cuando manifiestan una baja en el rendimiento laboral por la falta de desarrollo de habilidades específicas, o cuando requieren realizar actividades diferentes a las que se encuentran en su rutina de trabajo, se debe formar de una manera diferente en busca de la efectividad del proceso.

Para la empresa, realizar la migración hacia un nuevo sistema web de gestión y una constante actualización de los sistemas administrativos y de ventas, resaltó la necesidad de capacitar a todos los colaboradores, quienes se vieron limitados por carecer de aptitudes en el manejo de dicho sistema, partiendo de la poca o nula interacción con la tecnología. Las repercusiones se reflejan en un pausado proceso de transición, aunado a una constante repetición de capacitaciones, que generó una carga superior para el departamento de sistemas. Por ello se puede decir que las habilidades no desarrolladas, en su mayor parte, son del ámbito tecnológico, remarcando las limitantes de desarrollo.

Para Alles M., (2005) las actividades de formación deben contemplarse como una relación de la capacitación y las necesidades de la empresa. Hace referencia al análisis del perfil requerido con los conocimientos que debe demostrar el colaborador para postularse hacia un puesto de mayor jerarquía, en donde se evalúan en particular las competencias de forma individual como requisito para el puesto. En esta comparativa continúa comentando que pueden surgir diferencias entre ambos elementos, pero el resultado muestra las brechas entre el nivel requerido y el que efectivamente posee el colaborador.

### **2.3.5 Desarrollo profesional**

El desarrollo profesional es visto por las organizaciones como una herramienta de cambio de lo tradicional a la innovación de nuevas estrategias para la retención del talento humano. Se puede abordar desde la perspectiva de la retención de los colaboradores valiosos y la atracción de nuevos talentos. El estudio buscó identificar los posibles potenciales para proponer su desarrollo profesional, como una estrategia organizacional que pueda impulsarlos a alcanzar los objetivos de la empresa por medio de la mejora en la motivación y por ende un crecimiento personal y profesional para los empleados.

Resulta de mucha relevancia para la organización, llevar el control del desarrollo profesional de los colaboradores, para ello se requiere de una retroalimentación constante de los avances que cada empleado ofrezca. Según Brizuela, (2019), refiere que “El desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones”. Es de enfatizar que el desempeño se relaciona con los objetivos cumplidos durante un periodo de tiempo estipulado, contemplando todo lo que sea medible durante el proceso.

### **2.4 Evaluación de desempeño**

El objetivo de las evaluaciones de desempeño es determinar el valor del trabajo realizado por el empleado, para medir el nivel de competitividad dentro de la organización. Es decir que, las metas individuales y grupales contribuyen al crecimiento de la organización. Es importante que el líder obtenga la información de las evaluaciones para identificar las fortalezas y las debilidades de su equipo de trabajo, en busca de tener clara la ruta a seguir para establecer un adecuado plan de carrera.

Las evaluaciones de desempeño ofrecen a la organización, una cuantificación de la calidad del trabajo y la forma en que están realizando el cumplimiento de las metas individuales. En este sentido Navarro Rojo, (2016), refiere que, “Algunos motivos para

esto pueden ser: potenciar el desempeño, despedir personas, capacitar de forma más “objetiva” (con un proceso bien implementado para la elección de cursos y no solo la percepción de las jefaturas), retomar un proceso olvidado que ha generado un mal ambiente en la organización, etc. Pueden ser varios al mismo tiempo y —como mencionaba anteriormente—conocerlos te permitirá priorizar.” (pág. 18). La funcionalidad es subjetiva a los criterios a los que sea enfocada la evaluación de desempeño.

La empresa Llantas y Mangueras S. A., cuenta con una evaluación de desempeño que mide la actuación de los colaboradores a nivel personal. Esta evaluación es aplicada directamente por el jefe de área, quien realiza una relación de las actividades a nivel técnico y el desempeño subjetivo del colaborador. El análisis de los indicadores suele ser sujeto de la empatía presente entre el colaborador y su jefe inmediato, sesgando el resultado esperado. De acuerdo con los documentos históricos de la empresa, la evaluación de desempeño dejó de ser aplicada, por diversas circunstancias desde el año 2018, limitando la medición real del desempeño actual de los colaboradores.

#### **2.4.1 Evaluación 360**

Una evaluación de desempeño 360, ofrece la oportunidad de mejorar en todas las áreas de la empresa, partiendo de la percepción de distintos sectores. Según el concepto de Alles (2008), afirma que “La evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones” (pág. 146). La medición se da cuando el colaborador es evaluado por los superiores, los subalternos y colegas desde la perspectiva personal.

La evaluación de desempeño 360, radica su importancia en su estructura, por ser una evaluación integral, permite hacer mediciones para implementar un plan de carrera estructurado con base a los resultados obtenidos durante su aplicación. A

diferencia de la evaluación de actuación, que incrementa el riesgo de sesgo por ser aplicada únicamente por el jefe inmediato, la evaluación 360, reduce dichos riesgos, ofrece una perspectiva desde diversos actores, incrementando la transparencia en el resultado, por la confidencialidad de la información facilitada.

#### **2.4.2 Beneficios de la evaluación**

Para Alles (2008) la evaluación 360, “Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. Puede incluir a otras personas como proveedores o clientes” (pág. 148). Si las personas se encuentran alineadas a los objetivos de la organización aportan valor a su trabajo más allá de sus responsabilidades y funciones. Pueden llegar a tener claras las expectativas de lo que se espera del desempeño y su rendimiento, les ayuda a conocer las competencias y características que se espera de los puestos asignados, aumentando el compromiso e identificación con la empresa.

Oscar Pérez, (2015) de PeopleNext, describe 6 beneficios de implementar un plan de carrera y desarrollo para los empleados. Comenta que los beneficios, permiten alinear las estrategias de la organización con el personal, con miras a las plazas vacantes que puedan existir en la empresa. Otro beneficio ofrece un desarrollo por medio de ascensos, tipificando los requisitos para puestos de mayor responsabilidad. Según refiere, uno de los beneficios se vincula con la disminución en la tasa de rotación conectando con el siguiente beneficio que incrementa la retención del talento humano de valor. Por último, refiere que los beneficios aumentan el compromiso y la productividad de los colaboradores, reforzando la imagen positiva de la organización.

Para la empresa, establecer una ruta clara para un plan de carrera, con el sentido de la seguridad, reduce la incertidumbre sobre el desarrollo profesional de los colaboradores, quienes identifican los requisitos a cumplir para acceder a puestos de mayor responsabilidad. La empresa incrementa las posibilidades de que sus propios empleados puedan valorar y recomendar su lugar de trabajo, como un espacio en donde encuentren las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. Estos beneficios generan un alto compromiso y mejoran el bienestar de los colaboradores,

quienes a su vez aumentan la productividad en las actividades nuevas, cumpliendo las metas para alcanzar sus objetivos personales.

## **2.5 Plan individual de desarrollo**

El empleado precisa analizar los objetivos a nivel personal y profesional, dimensionando su propio conocimiento, habilidades, actitudes y aptitudes. Debe tener claro, qué áreas o departamentos puede considerar como el trabajo ideal o puesto deseado. Al consolidar las fortalezas y alinear el desarrollo de los colaboradores a las necesidades de la empresa, cobra relevancia el plan individual de desarrollo, puesto que ayuda a fortalecer y estimular la preparación de los profesionales, que se encuentran en busca de la mejora personal y profesional. Este análisis permite categorizar el potencial necesario, para postularse a la plaza deseada con base a una adecuada elección de esta.

Según la publicación, De la Espriella, (2016), refiere que, “Este plan es una especie de guía para determinados cargos, según los objetivos individuales que deban cumplir. El plan individual de desarrollo no sólo establece las acciones que deben cumplirse para alcanzar ciertos objetivos, sino que también se establecen periodos y fechas en las que estos se deben cumplir.” El plan individual de desarrollo se constituye como una herramienta para alcanzar el crecimiento de los colaboradores; contempla los intereses primordiales de la empresa, pero se desarrolla partiendo de los intereses profesionales y personales de los empleados que se encuentran como postulantes hacia jefaturas y gerencias.

El plan individual de desarrollo contiene una serie de ejercicios para los colaboradores, con la finalidad de evaluar los logros y resultados obtenidos durante un periodo de trabajo. Su importancia radica en las acciones que se desarrollan para suplir las necesidades existentes en los distintos departamentos, preparando al personal para los desafíos de una plaza que demande mayor responsabilidad. Para, P. Robbins & A. Judge, (2009), refieren que “En específico, el rendimiento y la satisfacción aumentan cuando la evaluación se basa en criterios conductistas orientados a resultados, toma en cuenta aspectos de la carrera y el rendimiento, y

cuando el empleado tiene la oportunidad de participar en su evaluación” (pág. 608) Cabe mencionar que la finalidad de orientar el proceso es reconocer, evaluar y seleccionar el plan más adecuado, que encamine al colaborador a descubrir el objetivo principal, en busca del propio desarrollo personal y profesional.

### **2.5.1 Seguimiento del plan**

Al finalizar el proceso de selección del plan, en consenso entre el colaborador y la empresa, es de suma importancia darle un seguimiento al cumplimiento de cada una de las actividades establecidas dentro de la estructura. El colaborador, debe tener en claro la responsabilidad de cumplir y superar las expectativas puestas en el plan de desarrollo. La empresa por su lado podrá monitorear el proceso, por medio del personal asignado para supervisar cada actividad, validando y comprobando la efectividad del aprendizaje y cumplimiento de este. El seguimiento del plan de desarrollo confirma que se debe analizar si es necesario aplicar cambios o mejorar algunos aspectos.

Realizar un seguimiento del plan individual permitirá disponer de un exhaustivo control de cumplimientos, tanto de tareas como tiempos asignados. El seguimiento brinda un panorama de las labores desarrolladas y su nivel de avances, develando los aspectos positivos y los aspectos negativos del proceso. Cada tarea debe ser monitoreada para analizar las posibles brechas detectadas durante el transcurso del plan de desarrollo. Las actividades formativas deben ser categorizadas, según el nivel de exigencia y cumplimiento, con acciones vinculadas al plan de carrera.

### **2.5.2 Detección del talento esperado**

Según el análisis de los factores establecidos, se buscó determinar con base a los resultados, cuál será el personal que cumpla con los indicadores propuestos para postularse hacia una jefatura o gerencia. Según la categoría y el potencial detectado, así será la línea de promoción a la que se pueda adecuar. Es en el análisis en donde el personal puede diferenciar entre una promoción y un ascenso con base en

resultados realistas. Dichos resultados varían dependiendo el nivel de profundidad de las actividades planificadas en el diseño del plan.

Cuando los colaboradores se involucran en las actividades de desarrollo, se espera puedan mostrar el coraje necesario para actuar de forma rápida en situaciones que demanden mayor responsabilidad. Es aquí en donde se debe considerar el nivel de participación que puede llegar a tener el colaborador, puesto que puede ser una persona constante y a la vez no entregar resultados efectivos, o bien puede entregar resultados a tiempo, pero mostrar dificultad para relacionarse con su equipo; todos ellos son indicadores que ofrecen una perspectiva de las habilidades del colaborador.

### **2.5.3 Método 70:20:10**

Según Jordan, (2020) comenta que, “Debido a que el modelo 70:20:10 enfatiza los beneficios del aprendizaje informal, también es una excelente metodología que fomenta una mejor participación de los empleados con el contenido y los programas de capacitación.

La metodología divide el aprendizaje en tres categorías:

- 70% informal, en el trabajo, con experiencia
- 20% – asesoría, desarrollo a través de otros (aprendizaje social)
- 10% – intervenciones formales de aprendizaje y cursos estructurados”

Cabe mencionar que este método, apoya la teoría planteada y encamina al colaborador a buscar su propio estilo de aprendizaje, para formalizar su desarrollo profesional. El aprendizaje se monitorea dentro del área laboral, pero lo que debe prevalecer en este proceso son los canales de comunicación, que orientan o canalizan el proceso de retención del talento humano.

## CAPÍTULO III

### 3 MARCO METODOLÓGICO

El siguiente capítulo describe los aspectos metodológicos que se consideraron para el desarrollo de la investigación “Identificación de las limitantes en la implementación del plan de carrera, enfocado al desarrollo de profesionales hacia jefaturas y gerencias”. La primera parte contiene la descripción de la metodología utilizada para la obtención y análisis de los datos de estudio. La siguiente parte describe a los sujetos de la investigación, las técnicas e instrumentos, el árbol de variables y el procedimiento que se llevó a cabo para la obtención de los datos de estudio. Se incluye el diseño y la metodología descriptiva utilizada para alcanzar los objetivos de la investigación.

#### 3.1 Diseño y metodología estadística

Cabe mencionar que la investigación se enmarca en la ruta cuantitativa, sobre el diseño no experimental, permitió una cuantificación de los datos obtenidos para el respectivo análisis, con el propósito de identificar las limitaciones para la implementación de un plan de desarrollo. Hernández & Mendoza, (2018), refiere “Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas” (pág. 174).

Para la obtención de los datos, la técnica que se empleó fue la aplicación de un cuestionario elaborado, con base a la escala de Likert, en donde refiere los aspectos que limitan la implementación de un plan de carrera dentro de la empresa Llantas y Mangueras S.A. La escala de medición tipificó cuatro aspectos considerados para la cuantificación de los datos, en donde “Totalmente en desacuerdo” equivale a 1, “En desacuerdo” equivale a 2, “De acuerdo equivale” a 3 y “Totalmente de acuerdo” equivale a 4. Se contempló un tiempo estimado de 15 minutos para el llenado de la



encuesta por parte de los colaboradores. El instrumento se digitaliza para su aplicación, considerando las observaciones del distanciamiento social por Covid-19.

Los indicadores medidos dentro de la encuesta fueron: La falta de políticas de desarrollo para los empleados a nivel personal, resistencia al cambio, falta de liderazgo, aptitudes no desarrolladas, desarrollo profesional, evaluación 360, beneficios de la evaluación, plan individual de desarrollo, seguimiento del plan, detección del talento esperado y método 70:20:10. Los datos obtenidos fueron graficados para su respectivo análisis e interpretación, con la finalidad de ofrecer a la empresa una descripción de las limitaciones en la implementación del plan de carrera.

### 3.2 Sujetos

A continuación, se describe el grupo representativo de los sujetos que formaron la muestra, para la construcción de una propuesta. Se realizó la categorización de los colaboradores que cumplían con los criterios de participación para el estudio:

*Tabla 3 Sujetos*

Área	Departamento	Puesto	Descripción
<b>Administrativa</b>	Administración	Asistente de gerencia	Realizar controles administrativos, con los departamentos que brindan soporte.
	Salud y seguridad ocupacional	Supervisor de seguridad industrial	Velar porque el personal que labora en la empresa cumpla con las Normas internas de higiene y seguridad ocupacional.
	Bodega	Jefe de bodega central	Planea, organiza, dirige, controla y ejecuta las operaciones de ingreso, conteo y almacenaje de mercadería de importación en bodega.
		Subjefe de bodega	Administrar adecuadamente todos los documentos de egreso/ingreso de mercadería, designa las preparaciones a cada auxiliar.
		Asistente administrativo	Apoya el proceso administrativo de todos los documentos de egreso e ingreso de mercadería.
		Asistente operativo	Apoya en la asignación de preparación de mercadería a cada auxiliar.
	Recepción	Recepcionista	Recibe llamadas y las canaliza a quien corresponda.

	Asistente de Centro De Atención Telefónica (Call Center)	Recibe llamadas y las canaliza a quien corresponda.
Financiera	Jefe créditos y cobros	Administra la gestión de créditos y cobros.
	Asistente de créditos y cobros	Apoya y da seguimiento a las cuentas por cobrar.
	Jefe de inventarios	Administrar todos los egresos e ingresos de mercadería.
	Asistente de inventarios	Ofrece apoyo en el conteo y revisión de producto.
	Contador General	Se encarga de administrar los activos de la empresa.
	Asistente contabilidad	Apoya en los procesos contables en general.
Tecnología	Administrador base de datos	Desarrolla y administra los sistemas web de la empresa.
	Programador junior	Apoya en el desarrollo de sistemas web.
	Asistente de sistemas	Se encarga de software y hardware.
Mercadeo	Analista de mercados	Monitorea los procesos comerciales y ofrece análisis de tendencias de mercados y productos.
Compras	Jefe de compras	Administra las compras internas y externas.
	Analista de compras	Apoya en el proceso de compras.
Importaciones	Jefe de importaciones	Administra todo el proceso de importaciones para garantizar una gestión efectiva.
	Asistente de importaciones	Apoya en el proceso de importación.
Logística	Jefe de reparto	Coordina el traslado de mercadería por medio de rutas asignadas a cada piloto o mensajero.
	Asistente administrativo de reparto	Apoya en procesos administrativos de logística.
Recursos Humanos	Coordinadora de desarrollo	Se encarga de los procesos generales de recursos humanos.
	Coordinador de capacitaciones	Se encarga de coordinar que todo el personal se capacite constantemente.

Bandas y Servicios	Subgerente	Coordina y administra la operación general del departamento.
	Supervisor administrativo	Se encarga de monitorear que todo el personal bajo su cargo realice las actividades designadas.
	Asistente administrativo	Apoya en los procesos administrativos del departamento.
Ventas	Asistente de gerencia	Apoya los procesos administrativos del departamento de ventas externas.
	Asistente de ventas	Apoya los procesos de comercialización de productos.

Elaboración propia, con base a la información contenida en la investigación

### 3.3 Instrumentos

Para la recolección de datos se trabajó el instrumento designado “Cuestionario elaborado” con base a la Escala Likert. El instrumento fue dirigido a los colaboradores, que cumplieron con los criterios establecidos para participar en el proceso de desarrollo de carrera: rango de edad, línea de trabajo y nivel académico. Para la validación del instrumento se estableció una prueba piloto aplicada a colaboradores de la empresa Llantas y Mangueras S.A., la construcción del instrumento se respaldó con el árbol de variables.

#### 3.3.1 Instrumento 1: Cuestionario elaborado con base a Escala Likert

En la publicación de Ospina Rave, Sandoval, Aristizábal Botero, & Ramírez Gómez, (2005), refieren que “Es una escala de actitud de intervalos aparentemente iguales. Pertenece a lo que se ha denominado escala ordinal. Utiliza series de afirmaciones o ítems sobre los cuales se obtiene una respuesta por parte del sujeto.” (pág. 21) El instrumento, se diseñó para obtener información que permitiera describir las limitantes en la implementación del plan de carrera. Para la recolección de datos sobre las limitaciones que enfrentan los colaboradores, el instrumento se desarrolló en torno a una variable; Plan de carrera, se dividió en subvariables; limitantes de desarrollo y evaluación de desempeño. A continuación, se describen las subvariables y los indicadores que permitieron la construcción del documento.

Tabla 4 Árbol de variables para cuestionario elaborado

## 3.3.2 Árbol de variables para cuestionario elaborado

Fenómeno	Variable	Sub variable	Indicadores	Preguntas
<b>Identificación de las limitantes en la implementación del plan de carrera, enfocado al desarrollo de profesionales hacia jefaturas y gerencias</b>	<b>Plan de carrera</b>	Limitantes de desarrollo	Falta de políticas de desarrollo de los empleados a nivel personal.	1. ¿La empresa cuenta con políticas de desarrollo? 2. ¿Se le ha dado a conocer algún programa de desarrollo para profesionales para una promoción de puesto hacia jefaturas o gerencias dentro de la empresa? 3. ¿Conoce la metodología que usa la empresa para que los empleados adopten los nuevos procesos o procedimientos?
			Resistencia al cambio	4. ¿Considera que la resistencia al cambio afecta al desarrollo laboral dentro de la empresa? 5. ¿La resistencia al cambio limita las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la empresa? 6. ¿La resistencia al cambio se origina por la forma como la organización interviene en su proceso de formación?
			Falta de liderazgo	7. ¿Considera que la falta de liderazgo limita el desarrollo de los empleados? 8. ¿Es importante desarrollar la competencia de liderazgo, para optar a una plaza de jefatura o gerencia? 9. ¿La organización promueve el desarrollo del liderazgo?
			Aptitudes no desarrolladas	10. ¿La empresa promueve el desarrollo de nuevas aptitudes para los colaboradores? 11. ¿La formación de nuevas aptitudes es equitativa en todos los niveles dentro de la organización? 12. ¿Se encuentra satisfecho con las oportunidades que se presentan para incrementar sus habilidades?

		13. ¿Qué habilidades necesita para poder postularse hacia una jefatura o gerencia?
	Desarrollo profesional	14. ¿Considera que el desarrollo profesional es equilibrado para todos los empleados? 15. ¿La organización cuenta con rutas específicas de desarrollo para profesionales? 16. ¿Se encuentra satisfecho con su desarrollo profesional dentro de la empresa?
	Evaluación 360	17. ¿La empresa cuenta con evaluaciones de desempeño? 18. ¿Le han aplicado evaluaciones de desempeño durante el tiempo de laborar en la empresa? 19. ¿Cuándo fue la última vez que se le aplicó una evaluación de desempeño? 20. ¿La información obtenida en la evaluación de desempeño permite fortalecer su compromiso con la empresa?
Evaluación de desempeño	Beneficios de la evaluación	21. ¿Conoce los beneficios de la evaluación de desempeño? 22. ¿La retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño permite mejorar el cumplimiento de sus actividades? 23. ¿La evaluación de desempeño le permite estar motivado y comprometido para ofrecer su mejor esfuerzo a la empresa?
	Plan individual de desarrollo	24. ¿La empresa cuenta con planes de desarrollo de carrera para profesionales? 25. ¿Dentro de la empresa existe alguna guía a seguir para los planes individuales de desarrollo profesional? 26. ¿Conoce la metodología que usa la empresa a nivel departamental para transferir los conocimientos de un cargo a otro?

---

Seguimiento del plan	27. ¿Tiene conocimiento sobre la aplicación de planes de desarrollo individuales dentro de la organización?
	28. ¿La empresa cuenta con métodos para implementar planes de desarrollo para profesionales?
	29. ¿Le han comunicado cómo se mide el desarrollo profesional de los colaboradores de la organización?
Detección del talento esperado	30. ¿Conoce los mecanismos para elegir a los postulantes para promociones hacia jefaturas y gerencias?
	31. ¿Lo han postulado hacia una plaza de jefatura o gerencia?
	32. ¿Al postularse hacia una promoción de puesto, se asegura que la plaza es la apropiada para sus capacidades?
Método 70:20:10	33. ¿En la empresa lo impulsan a cumplir sus objetivos laborales?
	34. ¿Conoce cuál es el proceso de medición de su desempeño?
	35. ¿Conoce los métodos que utilizan en la organización, para medir la efectividad y productividad de los empleados?

---

Elaboración propia, con base en la información contenida en la investigación.

El instrumento fue validado en el curso Seminario I investigación, de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala, y fue digitalizado para la prueba piloto. Se realizaron las modificaciones sugeridas luego del pilotaje. La versión final constó de 33 preguntas (ver anexo)

### 3.4 Procedimiento de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se realizaron las siguientes actividades descritas en la siguiente tabla.

*Tabla 5 Procedimiento de la investigación*

<b>Fecha</b>	<b>Sujeto</b>	<b>Actividad</b>	<b>Instrumento</b>
12/10/2020	Seminario I investigación	Diseño de instrumento para su validación.	Diseño de instrumento para su validación.
19/10/2020	Asistente de importaciones	Cuestionario elaborado con base a la escala Likert	Cuestionario elaborado con base a la escala Likert
19/10/2020	Coordinadora de desarrollo	Pilotaje del instrumento	Pilotaje del instrumento
19/10/2020	Asistente de gerencia de ventas	Cuestionario elaborado con base a la escala Likert	Cuestionario elaborado con base a la escala Likert
20/10/2020	Supervisor de seguridad industrial	Pilotaje del instrumento	Pilotaje del instrumento
22/10/2020	Maestra titular del curso Seminario I investigación	Cuestionado elaborado con base a la escala Likert	Cuestionado elaborado con base a la escala Likert
23/10/2020	Seminario I investigación	Aplicar correcciones del instrumento para	Correcciones con base a criterios de diseño y redacción
28/10/2020	Maestra titular del curso Seminario I investigación	Autorización para aplicar el instrumento	Fue autorizada la aplicación del instrumento
29/10/2020	Colaboradores de LLAMASA	Inicio de aplicación de instrumento a los sujetos de la muestra	Aplicación del instrumento
13/11/2020	Seminario I investigación	Fin de aplicación del instrumento a los sujetos de la muestra	Instrumento de investigación aplicado

21/11/2020	Maestra titular del curso Seminario I investigación	Entrega de informe preliminar de resultados	Correcciones del informe
27/03/2021	Maestro titular del curso Seminario II investigación	Entrega de capítulo IV Análisis e interpretación de resultados	Análisis de resultados
10/04/2021	Maestro titular del curso Seminario II investigación	Integración final de investigación, capítulo V	Capítulo V
10/04/2021	Seminario II investigación	Elaboración de propuesta, marco lógico	Análisis de opciones
06/06/2021	Seminario II investigación	Presentación de propuesta, matriz de proyecto	Estructuración y diseño
14/06/2021	Seminario II investigación	Entrega final de propuesta	Informe final

Elaboración propia, con base en la información contenida en la investigación.

### **3.5 Diseño y metodología estadística.**

Para el desarrollo del análisis de los datos, se utilizó la herramienta de análisis Google Forms, que ofrece una versatilidad en la recopilación de resultados. Garantiza la medición de las variables con mayor precisión al momento de la aplicación. El instrumento constó de 33 preguntas divididas en tres secciones; “limitantes de desarrollo” que contiene 12 ítems, la segunda parte “evaluación de desempeño” que contiene 10 ítems y la tercera parte “desarrollo profesional” que contiene 11 ítems. La escala de Likert ofrece para este instrumento 4 indicadores de respuesta, los cuales son validados con base a la ponderación asignada a cada respuesta. Las gráficas circulares muestran el porcentaje de respuesta con base a la escala utilizada y las gráficas de barras ofrecen un panorama de los resultados detallados en su alcance de respuesta. Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva.



## **CAPÍTULO IV**

### **4 RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO**

En el siguiente capítulo se describen los resultados de la aplicación del instrumento “Cuestionario elaborado” con base a la Escala Likert. El instrumento fue digitalizado en un formulario de Google Forms, para su aplicación a los colaboradores de la empresa Llantas y Mangueras S. A., específicamente para áreas administrativas, a quienes se les dio a conocer el consentimiento informado. El instrumento se aplicó del 29 de octubre al 13 de noviembre del 2020, considerando la carga laboral en dichas áreas. Se obtuvo una participación de 32 colaboradores, según el dato demográfico, 20 fueron de sexo masculino y 12 de sexo femenino, todos ellos cumplían con los criterios para el estudio.

Para el análisis, se realizó el traslado de los datos hacia una hoja de cálculo en busca de comparar la información obtenida. Siguiendo las instrucciones, se aplicó la herramienta de análisis que permite obtener la cuantificación por cada segmento del instrumento con base a la estadística descriptiva para obtener la frecuencia absoluta de los datos reflejados en los formularios del instrumento. Los resultados de la investigación ofrecen una radiografía del entorno laboral, conformando una descripción de las brechas existentes, que limitan la implementación de un plan de carrera para profesionales, en busca de mejorar el rendimiento y desarrollo de los colaboradores, que los oriente hacia la postulación de una jefatura o gerencia.

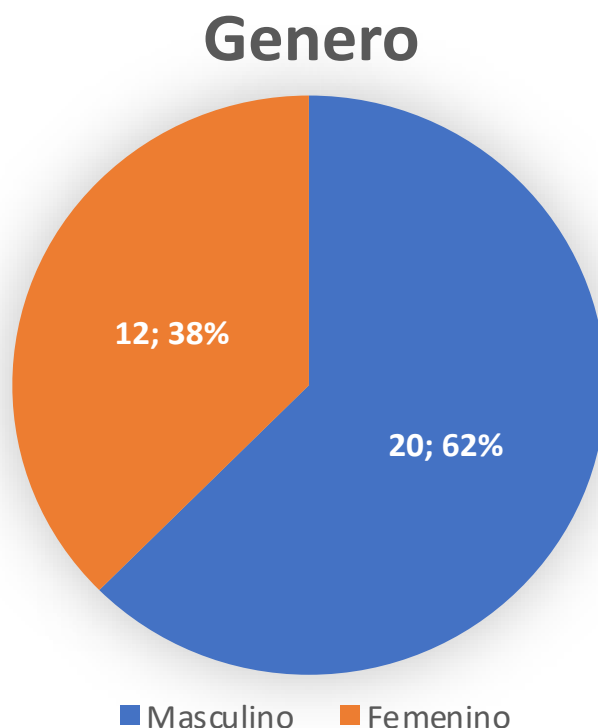
#### **4.1 Base de datos**

Los datos obtenidos se describen en la base de datos, se encuentra segmentada en cinco pestañas para su comprensión: 1) Instrumento respuestas, 2) Análisis estadístico descriptivo, 3) Datos por sección instrumento, 4) Estadística total secciones, 5) Total respuestas indicador. Se adjunta la base de datos en un archivo Excel para el cotejo de la información. (Ver anexo)

**4.2 Gráficas del cuestionario elaborado, con base a la Identificación de las limitantes en la implementación del plan de carrera, enfocado al desarrollo de profesionales hacia jefaturas y gerencia (n=32)**

**Gráfica 1**

Género, encuesta colaboradores

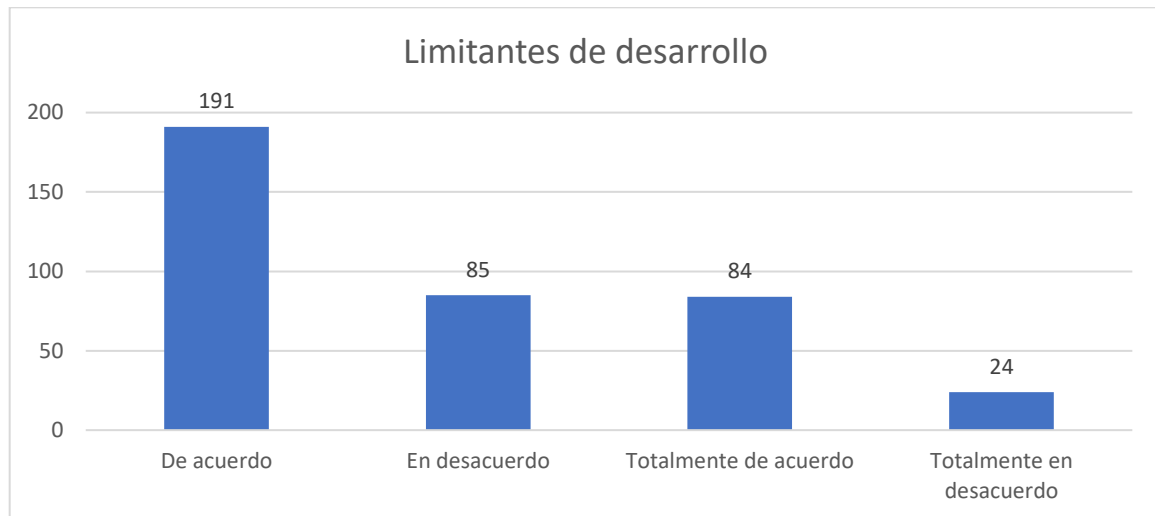


Elaboración propia con base a los resultados de la presente investigación. n=32

El resultado de participación de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Llantas y Mangueras S. A., refiere que un 12.38% es de sexo femenino y un 20.62% corresponde al sexo masculino. Con base al resultado, el sexo masculino reflejó el mayor porcentaje de participación que el sexo femenino, lo cual indica que, en las áreas administrativas, el número de empleados de sexo masculino es más alto con relación a los empleados de sexo femenino.

## Gráfica 2

Variable, “Limitantes de desarrollo”

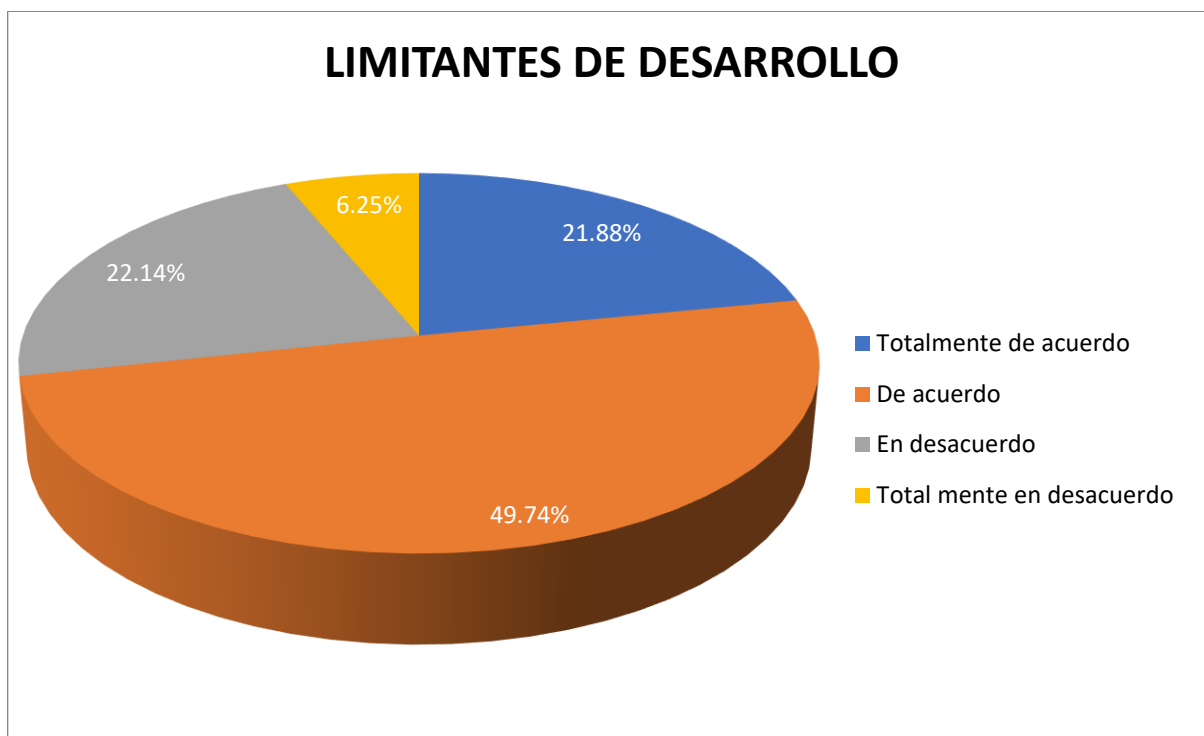


Elaboración propia con base a los resultados de la presente investigación. n=32

Los resultados del análisis de la variable “Limitantes de desarrollo” fue constituida por 12 preguntas (Ítem de respuesta del número 1 al 12), subdivididas en cuatro grupos: Falta de políticas de desarrollo de los empleados a nivel personal, resistencia al cambio, falta de liderazgo y aptitudes no desarrolladas; fueron analizadas por medio de la “Escala de Likert”, abarcando los indicadores, “Totalmente de acuerdo”, “De acuerdo”, “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”. La gráfica muestra que, la frecuencia absoluta del indicador “De acuerdo”, tuvo un alcance de 191 respuestas, refiriendo que existen factores que limitan el desarrollo de los empleados hacia jefaturas y gerencias. El indicador “En desacuerdo”, reflejó un total de 85 respuestas de colaboradores, refiriendo que los empleados conocen sobre el desarrollo existente para los planes de carrera que ofrece la empresa a nivel individual. El indicador “Totalmente de acuerdo” reflejó un total de 84 respuestas, en el resultado se observa que los empleados no perciben el desarrollo personal y por ello existe la resistencia al cambio por la misma falta de liderazgo en sus áreas de trabajo. El indicador “Totalmente en desacuerdo”, refleja 24 respuestas de colaboradores, el resultado implica que una cantidad mínima conoce acerca de las opciones de desarrollo de carrera que ofrece la empresa.

Gráfica 3

Porcentaje de participación, “Limitantes de desarrollo”

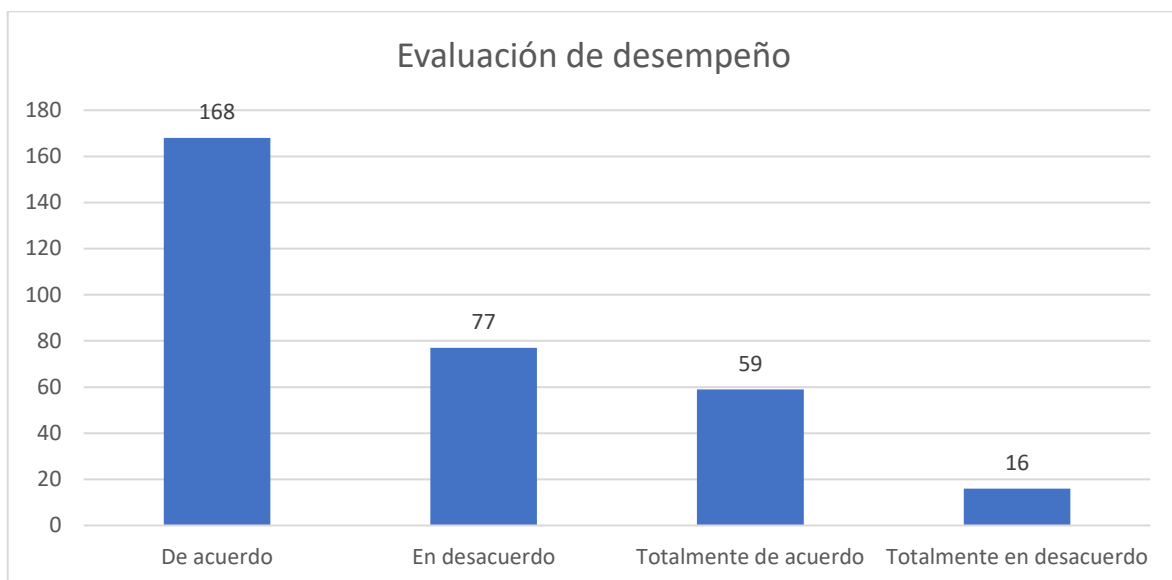


Elaboración propia con base a los resultados de la presente investigación. n=32

El total general de respuestas fue de (1,056), de este gran total, la variable “Limitantes de desarrollo” obtuvo (384) respuestas. El porcentaje de respuestas que describe en la gráfica, en donde “De acuerdo” obtuvo un 49.74% de respuestas de los colaboradores, indicando estar de acuerdo en que existen limitantes de desarrollo para los colaboradores que se postulan hacia una jefatura o gerencia. El porcentaje de respuestas del indicador “En desacuerdo”, fue de 22.14%, este resultado refiere que un porcentaje de los colaboradores conocen acerca de los procesos existentes para la postulación hacia una jefatura o gerencia. Un 21.88% de colaboradores respondió estar “Totalmente de acuerdo” en la existencia de limitantes para el desarrollo profesional. Y un 6.25% de los colaboradores confirmó conocer acerca de las opciones de desarrollo existentes para la postulación hacia una jefatura o gerencia.

### Gráfica 4

Variable, "Evaluación de desempeño"

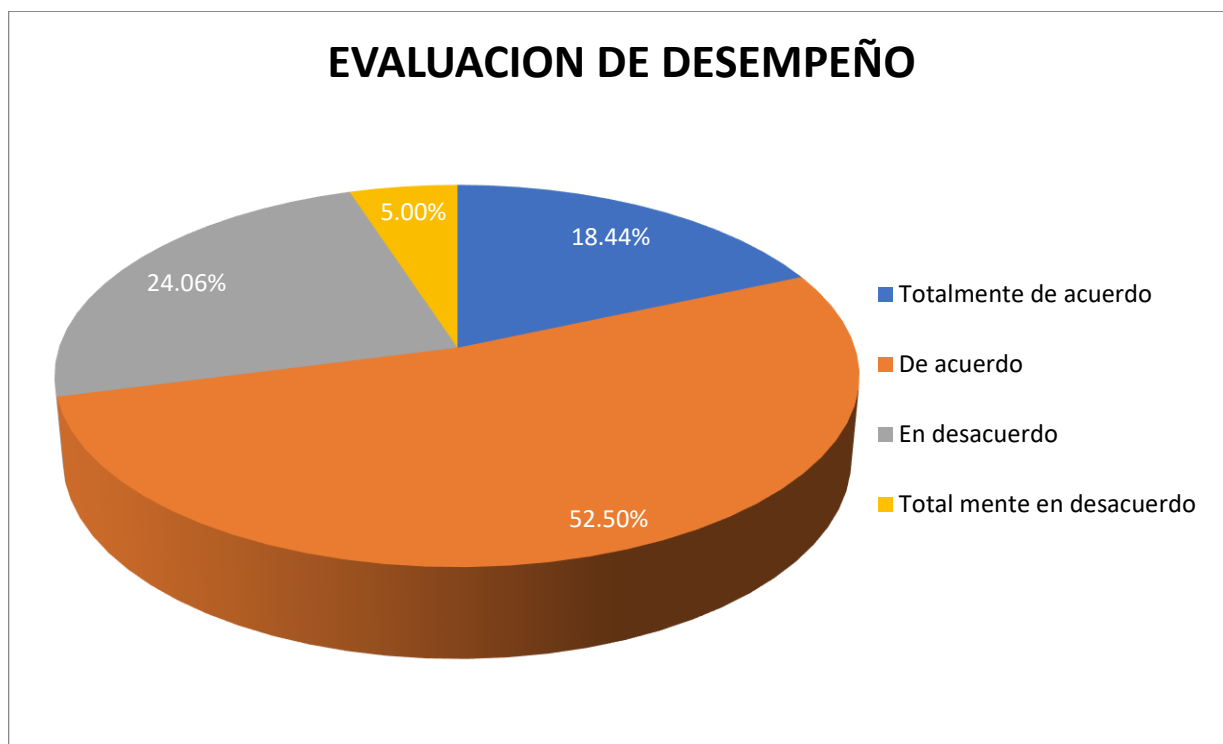


Elaboración propia con base a los resultados de la presente investigación. n=32

La variable "Evaluación de desempeño" fue constituida por 10 preguntas (Ítem de respuesta del número 13 al 22), subdivididas en dos grupos: Evaluación 360 y beneficios de la evaluación; fueron analizadas por medio de la "Escala de Likert", abarcando los indicadores, "Totalmente de acuerdo", "De acuerdo", "En desacuerdo" y "Totalmente en desacuerdo". La frecuencia absoluta del indicador "De acuerdo" que muestra la gráfica, tuvo un alcance de 168 respuestas, el resultado obtenido describe la percepción del desempeño, siendo este un valor negativo según la escala de Likert determinando el valor del trabajo realizado de acuerdo con la competitividad de las metas de la empresa. El indicador "En desacuerdo", reflejó un total de 77 respuestas, el resultado indica la variación de opinión respecto al desempeño del trabajo y la competitividad de los distintos colaboradores. El indicador "Totalmente de acuerdo" reflejó un total de 59 respuestas, este resultado afirma que el valor que le dan al desempeño no es el esperado por los colaboradores. El indicador "Totalmente en desacuerdo", refleja 16 respuestas, refiriendo que el desempeño contribuye a las metas de la empresa.

### Gráfica 5

Porcentaje de participación, “Evaluación de desempeño”

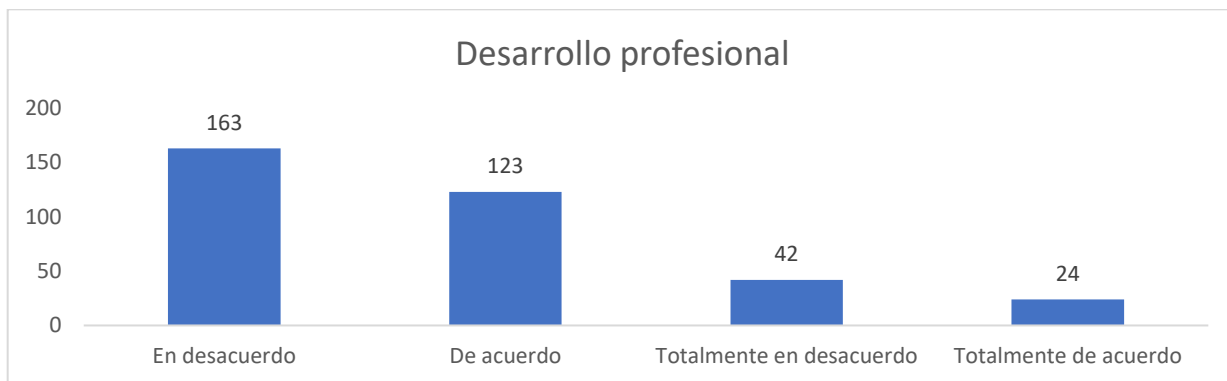


Elaboración propia con base a los resultados de la presente investigación. n=32

La variable “Evaluación de desempeño” obtuvo (320) respuestas del total general de respuestas que fue de (1,056), El porcentaje de respuestas que describe en la gráfica, “De acuerdo” obtuvo un 52.50% de respuestas de los colaboradores, indicando estar de acuerdo, que existe una variación del valor equitativo que los empleados perciben respecto al desempeño laboral. El porcentaje de respuestas del indicador “En desacuerdo”, fue de 24.06%, este resultado refiere que un porcentaje de los colaboradores consideran que el desarrollo profesional se encuentra en equilibrio y que la empresa cuenta con evaluaciones de desempeño objetivas. Un 18.44% de colaboradores respondió estar “Totalmente de acuerdo” en que no existe equidad en las evaluaciones de desempeño. Y un 5.00% de los colaboradores confirmó que existe equidad en las evaluaciones de desempeño para todos los colaboradores.

### Gráfica 6

Variable, “Desarrollo profesional”



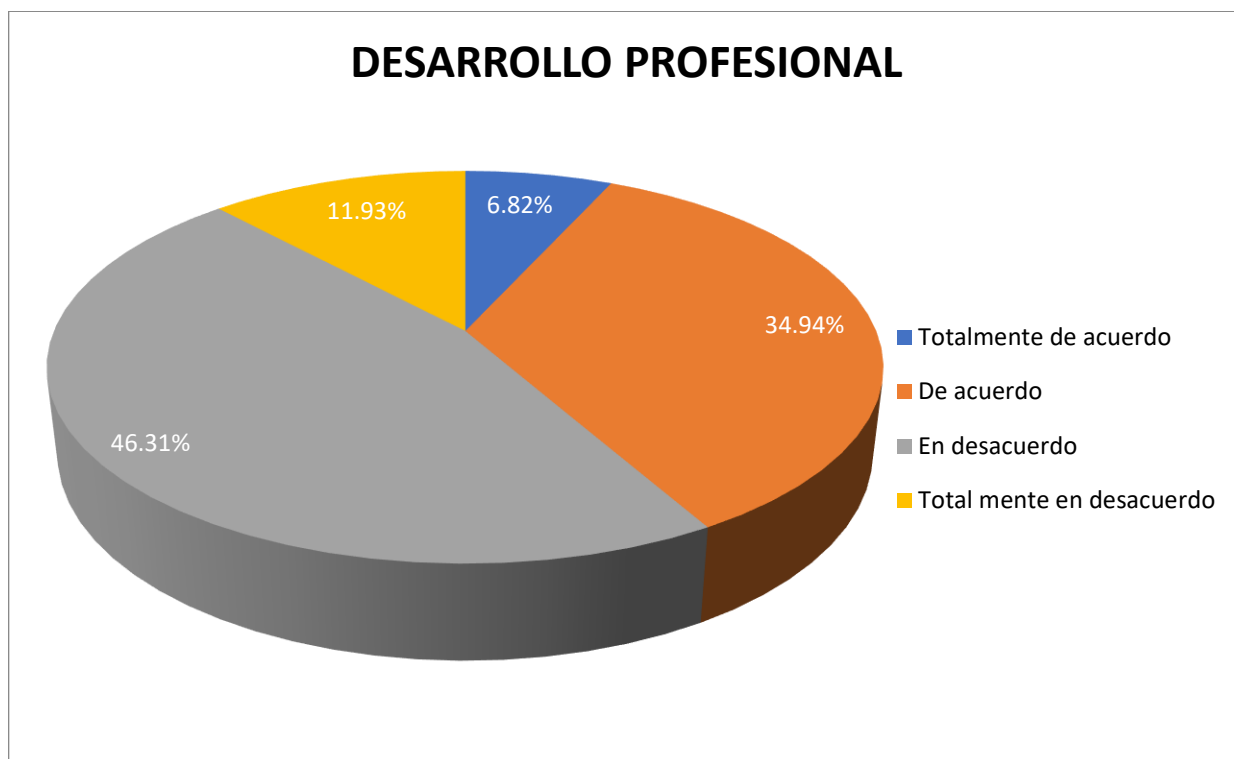
Elaboración propia con base a los resultados de la presente investigación. n=32

La variable “Desarrollo profesional” fue constituida por 11 preguntas (Ítem de respuesta del número 23 al 33), subdivididas en cuatro grupos: Plan individual de desarrollo, seguimiento del plan, detección del talento esperado y método 70:20:10; fueron analizadas por medio de la “Escala de Likert”, abarcando los indicadores, “Totalmente de acuerdo”, “De acuerdo”, “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”. Los resultados de la frecuencia absoluta del indicador “En desacuerdo” que muestra la gráfica, obtuvo un alcance de 163 respuestas, el resultado obtenido describe cómo los colaboradores perciben el alcance de sus objetivos personales en relación con las opciones de desarrollo profesional que ofrece la empresa.

El indicador “De acuerdo”, reflejó un total de 123 respuestas de colaboradores, el resultado indica la variación de opinión respecto a las opciones de desarrollo profesional que la empresa ofrece para alcanzar los ideales de los colaboradores que se postulan hacia una jefatura o gerencia. El indicador “Totalmente en desacuerdo” reflejó un total de 42 respuestas, este resultado refiere la necesidad de comunicar la información referente a las promociones o puestos vacantes. El indicador “Totalmente en acuerdo”, obtuvo 24 respuestas, refiere que una minoría coincide en la con los ideales y la metodología del desarrollo profesional que ofrece la empresa.

**Gráfica 7**

Porcentaje de participación, “Desarrollo profesional”



Elaboración propia con base a los resultados de la presente investigación. n=32

Con base a los resultados, la variable “Desarrollo profesional” obtuvo (352) respuestas del total general que fue de (1,056), El porcentaje de respuestas que describe en la gráfica, “En desacuerdo” obtuvo un 46.31% de respuestas de los colaboradores, muestra el porcentaje de percepción que los colaboradores tienen acerca del desarrollo profesional dentro de la empresa. El porcentaje de respuestas del indicador “De acuerdo”, fue de 34.94%, este resultado refiere que un porcentaje de los colaboradores conoce los procesos de promoción y desarrollo profesional. Un 11.93% de colaboradores respondió estar “Totalmente en desacuerdo” con equidad de las opciones de desarrollo con los que cuenta la empresa. Y un 6.82% de los colaboradores respondió estar “Totalmente de acuerdo” con la equidad de las promociones o comunicación de los puestos vacantes.



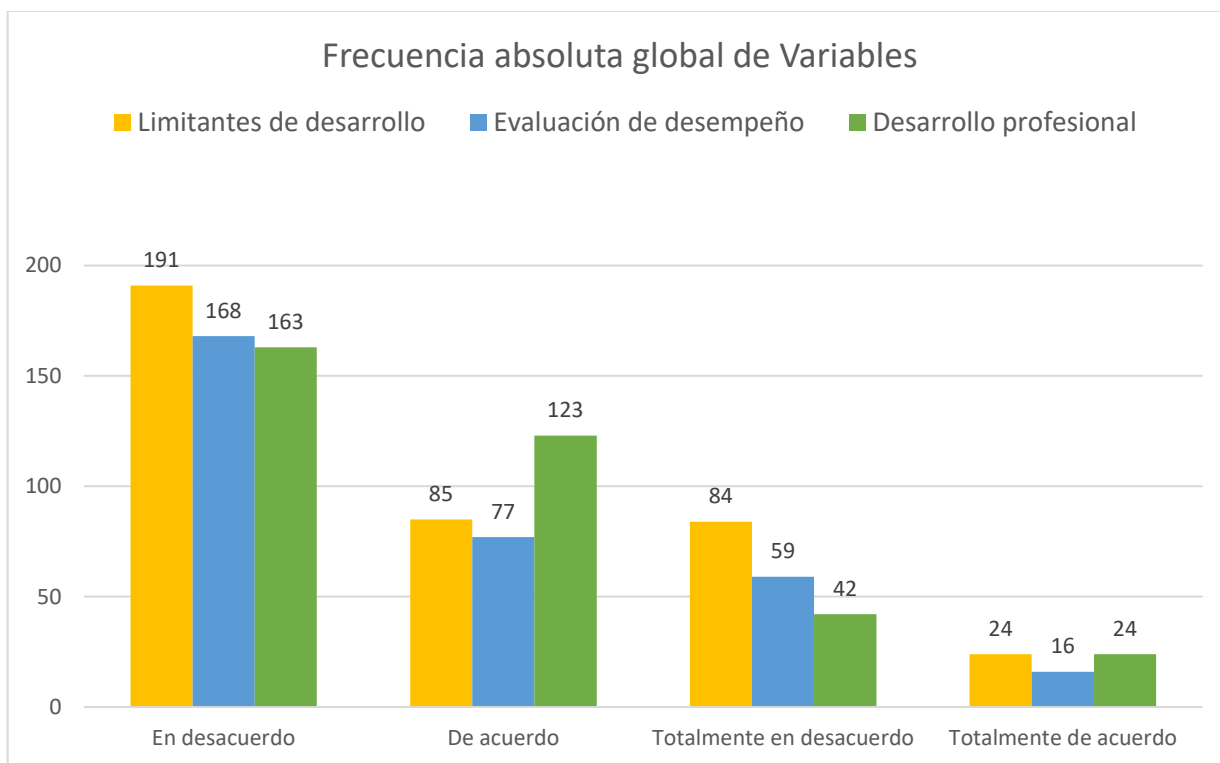
### 4.3 Discusión de resultados

Los resultados del análisis de la variable principal “Plan de carrera”, fueron segmentados partiendo de la sub variable “Limitantes de desarrollo” constituida por 33 preguntas, subdivididas en tres grupos: limitantes de desarrollo, evaluación de desempeño y desarrollo profesional; fueron analizadas por medio de la “Escala de Likert”, integrado por cuatro indicadores de respuesta, en donde “Totalmente en desacuerdo” equivale a 1, “En desacuerdo” equivale a 2, “De acuerdo” equivale a 3, y “Totalmente de acuerdo” equivale a 4. Dicho análisis permitió la comparación de los datos, en donde la falta de desarrollo profesional marcó las pautas para percibir la necesidad de implementar un plan de carrera estructurado.

El siguiente gráfico, contiene la unificación de las variables para una comparación global del alcance de los resultados descriptivos.

**Gráfica 8**

Frecuencia absoluta global de variables



Elaboración propia con base a los resultados de la presente investigación.

La gráfica “frecuencia absoluta global” de los indicadores refiere una tendencia sobre el indicador “En desacuerdo”, con el máximo alcance de 191 datos, confirma que existen factores que limitan el desarrollo de los empleados hacia jefaturas y gerencias, revalidando la variable “Limitantes de desarrollo”. El indicador “De acuerdo”, reflejó un alcance máximo de 123 datos, y que los resultados refieren que existen limitantes en los planes de carrera en la empresa a nivel individual. El indicador “Totalmente en desacuerdo”, reflejó un valor máximo de 84 datos, en dicho resultado se observa que la tendencia coincide con las limitantes de desarrollo, y por ello existe la resistencia al cambio por la misma falta de liderazgo en sus áreas de trabajo.

El indicador “Totalmente de acuerdo”, refleja un valor máximo de 24 respuestas, que concuerdan con las limitaciones de desarrollo. Con base a los valores asignados a cada variable, en la Escala de Likert, el indicador “En desacuerdo”, tiene un valor numérico de 2, y se caracteriza por ser un punto medio referencial, sin embargo, por la cantidad de datos reflejados en el indicador, ofrece un parámetro de tendencia hacia la respuesta asignada. El análisis de este indicador, evidencia una de las principales brechas a cerrar, siendo esta el bajo nivel de confianza en la participación de estudios que expongan situaciones contraproducentes para los colaboradores, limitando la riqueza de los resultados.

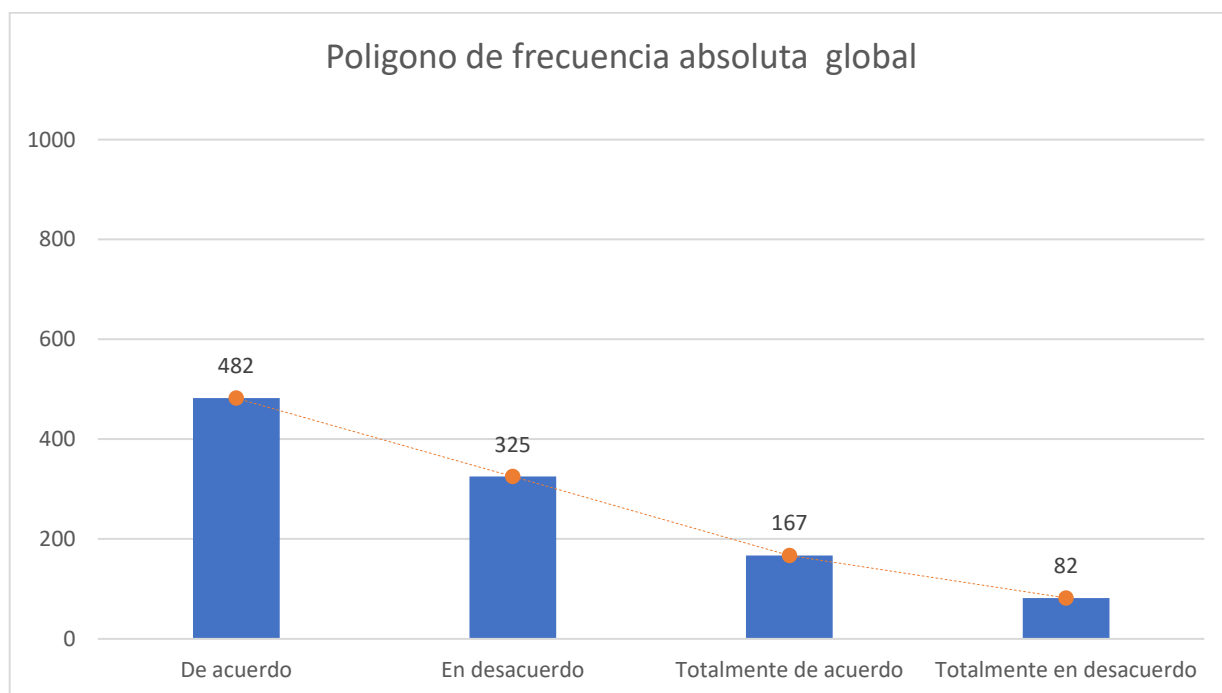
Con la aplicación del instrumento de medición “cuestionario elaborado” con base a la “escala de Likert”, se logró consensuar que los planes de carrera son un elemento trascendental para el desarrollo de los colaboradores en la empresa, en donde contar con el personal calificado que se encuentre enfocado al cumplimiento de los objetivos organizaciones es vital para mantener el equilibrio entre el desempeño y el rendimiento, en función de garantizar el futuro de la empresa. Es aquí en donde se confirma la importancia de que existan planes de carrera en la empresa Llantas y Mangueras S. A.

Es de destacar que, dada la complejidad de las variables analizadas en el desarrollo de la investigación, en donde se aplicó un análisis descriptivo para los datos, se buscó obtener los valores cuantitativos de la muestra, dichos datos fueron

segmentados para una mejor cuantificación, permitiendo comprender con base a los resultados obtenidos que, los indicadores de análisis fueron clave para la evaluación aplicada, y que, por el tipo de instrumento, la investigación se limitó a ofrecer la frecuencia absoluta global de las cuatro subvariables que constituyeron el instrumento de investigación, representadas en la siguiente gráfica.

**Gráfica 9**

Polígono de frecuencia absoluta global



Elaboración propia con base a los resultados de la presente investigación

La gráfica del polígono de frecuencia absoluta global contiene los valores generales de participación por indicadores (1,056). Las limitantes de desarrollo resumen un importante aspecto que es observable en el polígono de frecuencia, en donde la tendencia es hacia el indicador “De acuerdo”, se constituye en un índice de respuesta numérico de 482 datos, mientras que “En desacuerdo” obtuvo 325 datos. En esta comparación “Totalmente de acuerdo” obtuvo solo 167 datos y Totalmente en desacuerdo obtuvo 82 datos.

En su informe de tesis aplicada a una empresa del sector guatemalteco, Tunche Rodríguez, (2007), refiere que “no existe un plan de desarrollo y carrera dentro de la empresa, lo cual se asocia a la carencia de oportunidades de crecimiento dentro de la misma organización (pág. 30)” Por lo tanto, se puede decir que, implementar una ruta que contenga todos los lineamientos para el establecimiento del plan de carrera permitirá al colaborador desarrollarse de forma personal y profesional, en cumplimiento a la visión de la empresa Llantas y Mangueras S. A.

La descripción de los resultados obtenidos en la investigación permitió responder a las preguntas planteadas en la investigación; se contextualizan en orden para una mayor comprensión de cada pregunta; ¿Existen limitantes en la implementación del plan de carrera enfocado al desarrollo de profesionales hacia jefaturas y gerencias en la empresa Llantas y Mangueras S.A.?, ¿Existe un plan de carrera en la empresa?, ¿Cuáles son las limitantes en la implementación de un plan de carrera? y ¿Qué factores se consideran en el diseño del plan de carrera?

El análisis de resultados identificó un porcentaje de (49.74%) de insatisfacción y desmotivación en los colaboradores indicando estar “de acuerdo” en la existencia de limitantes de desarrollo para los colaboradores que se postulan hacia una jefatura o gerencia, puesto que no existen políticas de desarrollo que permitan la implementación de un plan de carrera. Esta relación de resultados supone que dichas limitantes obstruyen la implementación del plan de carrera, se puede decir que se logró responder a la primera pregunta, refiriendo que para el personal administrativo sí existen limitantes de desarrollo profesional dentro de la empresa.

Para Chiavenato, (2007), en su libro “El capital humano de las organizaciones”, hace referencia sobre los factores motivacionales por medio de la teoría de las necesidades de “Abraham Maslow”, que relaciona el nivel de autorrealización de las necesidades humanas con la jerarquía y la organización; considerando que las necesidades más elevadas son las de autorrealización, es aquí en donde se confirman los resultados obtenidos, que al no contar con los lineamientos respaldados por las gerencias impacta ampliamente en la motivación de los colaboradores más capacitados y repercute en la desvinculación voluntaria del

personal calificado, limitando por lo tanto el desarrollo profesional de los colaboradores.

En respuesta a la segunda pregunta planteada, se respaldó el resultado a dicha pregunta con un (52.50%) de colaboradores que respondió estar “De acuerdo” en la existencia de limitantes para el desarrollo profesional por la falta de un plan de carrera y con un (18.44) de respuestas en el indicador “Totalmente de acuerdo”, siendo el resultado negativo, puesto que al considerar la motivación y autorrealización de los colaboradores muestra el grado de insatisfacción presente en los colaboradores. En esta relación de autorrealización y motivación se enmarca la importancia de la existencia de oportunidades efectivas de crecimiento por medio del diseño e implementación del plan de carrera.

En esta comparativa Chiavenato (2007), hace referencia sobre la teoría de los dos factores de “Frederick Herzberg”, quien basa su teoría en el ambiente externo, describiendo que los factores motivacionales que implica el puesto, como las tareas y obligaciones producen en los colaboradores un efecto de satisfacción e incrementan la productividad. Continúa refiriendo que para “Herzberg”, la motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y reconocimiento personal, describe que todo ello se alcanza cuando el colaborador es tomado en cuenta para las promociones de puesto de mayor jerarquía.

Considerando que la empresa se encuentra en crecimiento, fue considerada la variable “evaluación de desempeño”, en donde se categorizó la evaluación de desempeño 360° y los beneficios de la evaluación de desempeño, como subvariables para el análisis de la investigación. Dicha categorización abrió un panorama detallando el impacto que tiene la aplicación de la “evaluación de desempeño por actuación” exclusivamente por el jefe de área, en donde resalta la empatía que puede tener el encargado de área con el colaborador, sin tener otro punto de vista en referencia al desempeño de este.

Cabe resaltar que, en este sentido el valor de las respuestas se constituye como negativo, relacionando los indicadores de competitividad que no identifican

realmente el desempeño como un valor equitativo, marcando un desequilibrio en los beneficios de la evaluación existente. Es de considerar que, de continuar con la aplicación de la “evaluación de desempeño de actuación”, no se tendrá el cambio esperado para el desarrollo del personal, puesto que todo gira en torno a la subjetividad del jefe inmediato quien es la única persona que interviene en la aplicación de esta.

Partiendo de lo anterior, se observó que, dentro de la empresa, los procesos de promoción no se encuentran establecidos de forma equitativa, todo ello radica en el proceso de “evaluación de desempeño por actuación”; los colaboradores infieren que se aplica solo el criterio del jefe de área, mas no la medición real de las capacidades de los postulantes. Los aspectos que se observaron en el resultado hacen énfasis que no existen oportunidades de desarrollo estructuradas, esto se refleja en la respuesta de colaboradores que refirieron no conocer acerca de las evaluaciones de desempeño aplicadas dentro de la empresa.

La resistencia al cambio, la falta de liderazgo, las aptitudes no desarrolladas y la falta de equidad de los procesos de medición de desempeño se constituyen en aspectos negativos para la implementación de un plan de carrera, puesto que, al no contar con normas y procedimientos adecuados para la promoción de puestos, así como la falta de políticas de desarrollo profesional, limitan el alcance de las opciones de desarrollo. Para, Dessler & Varadela, (2011), “Distinguir entre los problemas “no sabe hacerlo” y “no quiere hacerlo” es el fundamento del análisis del desempeño”. (pág. 189). Estos aspectos negativos se encuadran con la tercera pregunta destacando las limitantes en la implementación del plan de carrera.

Para, William B. Werther & Keith Davis, Ph. D., (2008) “Es importante tener en cuenta que el hecho de planear una carrera profesional no constituye una garantía de éxito. Éste es resultado de un desempeño adecuado o sobresaliente, experiencia, educación apropiada y trabajo duro. La mayor parte de las personas que obtienen determinadas metas se trazan un plan claro de cómo lograr los objetivos que desean obtener. (pág. 282)”

Por su parte, en el indicador “desarrollo profesional”, se respondió la cuarta pregunta de investigación describiendo los factores a considerar en el diseño del plan de carrera; se hizo referencia a la necesidad de contar con planes individuales de desarrollo y la importancia de darle un seguimiento que posibilite el desarrollo de los colaboradores, por medio del reconocimiento de las competencias requeridas para optar a un puesto de mayor jerarquía, señalando que estos son factores que dan la pauta para el diseño del plan de carrera.

En este sentido Alles, (2005) se refiere que “Como surge de la misma definición de competencias, estas se conforman por las características de personalidad que vehiculizan el éxito; no representan cualquier característica de personalidad sino sólo aquellas que llevarán a una persona a tener una performance superior o de éxito...” Por lo tanto, se contemplaron las acciones correspondientes a la detección del talento por medio del método 70:20:10, ratificando que, de no existir un análisis de puestos por medio de competencias, difícilmente se cumpla con los objetivos organizacionales, puesto que los colaboradores no perciben el desarrollo como un beneficio personal, constituyéndose como un valor negativo reflejado en las respuestas obtenidas.

Finalmente, al considerar la apertura que puede desarrollar la empresa con la implementación de un plan de carrera, permitirá que los colaboradores se comprometan significativamente con los resultados organizacionales. Sin embargo, deberán analizar de forma consciente todos los parámetros para que se garantice una buena gestión en el diseño del plan de carrera. Según Cloninger, (2003), que hace referencia al experimento de “Carl Rogers” (1977), denominado el secreto comercial, en donde sugiere que las empresas pueden compartir el poder con los empleados, así como también la toma de decisiones (pág. 431). Esta base ratifica la importancia de contar con planes de carrera apoyados por los altos directivos de la empresa para que sean funcionales.

## CAPÍTULO V

### 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

- a) Con base a la investigación desarrollada en la empresa Llantas y Mangueras S. A., se puede decir que se comprobó cada uno de los objetivos específicos, planteados al inicio de esta; con ello se obtuvieron las bases necesarias para la creación de una propuesta estructurada, para la implementación de un plan de carrera con enfoque al desarrollo de profesionales hacia jefaturas y gerencias dentro de la empresa.
- b) De acuerdo con el análisis de los datos obtenidos con el instrumento denominado cuestionario elaborado, aplicado a los empleados de la empresa Llantas y Mangueras S. A., se concluye que, no existe un plan de carrera estructurado dentro de la empresa, esto genera en los empleados limitantes de desarrollo, que a su vez crea un ambiente de resistencia a los cambios por la falta de liderazgo observado en los resultados, es por ello que resulta indispensable para la empresa implementar un plan de carrera que permita alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
- c) Por otra parte, al identificar las limitantes en la implementación de un plan de carrera, en la empresa Llantas y Mangueras S. A., se puede concluir que, el personal que se encuentra en la línea jerárquica hacia una jefatura o gerencia difícilmente podrá contribuir al logro de los objetivos de la empresa, si no cuentan con una estructura específica con lineamientos claros a cumplir para postularse hacia una jefatura o gerencia.
- d) Por último, se puede concluir que, al conceptualizar la variable de la investigación, y al describir los factores a considerar en el diseño del plan de carrera, se pudo contribuir con una adecuada orientación del proceso para la realización de una propuesta de implementación de un plan de



carrera, que contenga todos los criterios específicos para cada puesto mencionado en la investigación, esto será de suma importancia para la empresa Llantas y Mangueras S. A., en el desarrollo de los profesionales hacia jefaturas y gerencias.

## **5.2 Recomendaciones**

- a) A la empresa, Llantas y Mangueras S. A., se sugiere se pueda comunicar el resultado de la investigación al personal administrativo, con la finalidad de dar a conocer las bases para el diseño e implementación del plan de carrera para el desarrollo de los profesionales que optan hacia una jefatura o gerencia.
- b) Es importante que se pueda aprovechar el análisis de los resultados contenidos en la investigación, por tanto, se sugiere que, al considerar las bases para el diseño de un plan de carrera, este contenga los lineamientos determinados para guiar al personal en su camino hacia una jefatura o gerencia, maximizando las oportunidades de desarrollo de los profesionales que se encuentran en los distintos departamentos de la empresa.
- c) Por lo anterior, se recomienda que todo el personal que se encuentre laborando para la empresa Llantas y Mangueras S. A., pueda ser orientado sobre la ruta a seguir dentro de su plan de carrera, hacia los puestos siguientes en su línea jerárquica o bien optar hacia una jefatura o gerencia, esta propuesta beneficiará a la empresa, puesto que contará con el personal calificado que pueda suceder a su superior con toda propiedad en el momento que la empresa así lo requiera.
- d) Por último, se sugiere darle continuidad a la investigación, para actualizar los datos que puedan ofrecer las bases para la implementación de un plan de carrera que se encuentre enfocado al desarrollo de los profesionales hacia jefaturas o gerencias, para ello se incluye una tabla de conceptualización.

## CAPÍTULO VI

### 6 FORMULACIÓN DE PROYECTO

#### **“Diseño e implementación de un plan de carrera”**

Una nueva era de cambios ha obligado a las empresas a ser más competitivas a nivel organizacional. En un entorno empresarial cambiante, las necesidades de innovación y desarrollo se encuentran inmersas en el día a día, por ello, la estrategia de la organización debe estar en constante análisis y actualización. Es en este panorama que la implementación de un plan de carrera con miras en el desarrollo de los colaboradores cobra fuerza y se constituye como una herramienta esencial para el crecimiento de la empresa.

Garantizar la mano de obra competitiva radica en identificar las fortalezas y debilidades de cada colaborador de la empresa, es sumamente importante analizar la diversidad de elementos que favorecen la adecuada adaptación del proyecto de plan de carrera. Por lo tanto, para iniciar el proceso de desarrollo, los colaboradores deben conocer los objetivos reales de la organización, cumplir con los requisitos del plan de carrera, correspondientes al área de desarrollo. Esta proyección se orienta al desarrollo de un plan de carrera estructurado, con base a la identificación de cargos a los que pueden aspirar los colaboradores, así también, expone la ruta que deben seguir para llegar al objetivo.

La formulación del proyecto representa una ruta para la empresa Llantas y Mangueras S. A., para el diseño e implementación de un plan de carrera, enfocado al desarrollo de profesionales hacia una jefatura o gerencia, para áreas administrativas. A continuación, se plantea el proceso general para la implementación del diseño del plan de desarrollo de carrera, en busca de la autorrealización y enajenación de los colaboradores que buscan su desarrollo profesional dentro de la empresa.

## 6.1 Análisis de los actores

Con base al estudio realizado sobre la identificación de las limitantes en la implementación del plan de carrera, enfocado al desarrollo de profesionales hacia jefaturas y gerencias, en la empresa Llantas y Mangueras S. A., realizado con una muestra de 35 colaboradores de la empresa, se pudo determinar que no existen bases para la implementación de una ruta estructurada que permita la orientación adecuada para diseñar un plan de carrera.

El análisis de los datos obtenidos mostró que las limitantes afectan el desarrollo de los colaboradores que, al no cumplir con los requisitos para un puesto de mayor jerarquía vislumbra un ambiente de incertidumbre para el alcance de los objetivos organizacionales. Cabe resaltar que no todos los colaboradores se ven limitados para las promociones o ascensos, sin embargo, las oportunidades de desarrollo se limitan por factores inherentes a los requisitos planteados para puestos de jefaturas o gerencias.

El siguiente cuadro describe el análisis de los actores que intervienen en el proyecto, en donde se hace énfasis a la estructura organizacional de la empresa, se categorizan los niveles de participación, así mismo establece si cumplen con las funciones de beneficiarios o de oponentes del proyecto de investigación. Este análisis aborda los grupos administrativos que se encuentran en la línea de desarrollo, según el departamento en el que están asignados, sintetiza los intereses y presenta una breve explicación de los problemas percibidos en el entorno de trabajo. Está dirigido a orientar el proceso de promoción y postulación de los colaboradores que buscan su desarrollo profesional dentro de la empresa.

## 6.2 Matriz de actores

Tabla 6 Matriz de actores

Grupos	Interés	Problema percibido	Mandatos y Recursos
Gerencias	<p>Las gerencias tienen el interés de administrar, planear, organizar, dirigir y ejecutar controles administrativos y la toma de decisiones.</p> <p>Velan porque el personal que labora en la empresa cumpla con las Normas y Políticas internas.</p> <p>Así mismo, se ocupan de la planificación estratégica que garantice el cumplimiento del proyecto.</p>	<p>Por ser una empresa familiar, las oportunidades de ocupar un cargo de gerencia son limitadas.</p> <p>No cuentan con políticas de desarrollo profesional para los colaboradores.</p> <p>Se constituyen como oponentes, puesto que, por ser una empresa familiar, se puede generar sesgo en el proceso al limitar las opciones de promoción de puestos.</p>	<p>Las gerencias están constituidas por Gerencia General, Administrativa, Recursos humanos, Mercadeo, Financiera, Tecnología, Ventas, Sala de ventas, Bandas y servicios.</p> <p>Por su trayectoria en la empresa pueden ofrecer estrategias que permitan el cumplimiento del objetivo del proyecto.</p> <p>Debe considerarse la Visión de la empresa, y buscar el cumplimiento de las Normas y políticas internas. Todo regido bajo el Reglamento interno de trabajo, normas de la O.I.T., regulaciones de salud ocupacional sugeridas por O.M.S., y las leyes y estatutos del Ministerio de trabajo por medio del Código de trabajo.</p>
Jefaturas	<p>Su interés es coordinar y administrar la operación general del departamento.</p> <p>Deben administrar adecuadamente todos los recursos</p>	<p>Las jefaturas tienen el interés de participar en el desarrollo profesional de su equipo de trabajo, pero la falta de preparación académica limita la postulación hacia puestos de mayor jerarquía.</p>	<p>Las jefaturas están constituidas por: jefes de área, administradores, coordinadores, auditores, supervisores, contador general.</p> <p>Por su trayectoria en la empresa, las jefaturas</p>

	<p>humanos y materiales asignados bajo su responsabilidad, deben designar las actividades a cada empleado bajo su cargo y se ocupan de emplear la información del proyecto con base a las decisiones trasladadas por las gerencias.</p>	<p>Se constituyen como beneficiarios directos, puesto que son los indicados para postularse hacia una gerencia.</p>	<p>pueden ofrecer información relevante que permitan la participación de colaboradores en busca del cumplimiento del objetivo del proyecto</p>
Subjefaturas	<p>Apoya el proceso administrativo y operativo al jefe de área.</p> <p>Se encarga de monitorear que todo el personal bajo su cargo realice las actividades designadas y puedan rendir cuentas del proyecto.</p>	<p>Las subjefaturas se constituyen como el soporte y principal línea de comunicación con las jefaturas y el personal a su cargo. Pero la falta de preparación académica limita el proceso hacia un puesto de mayor jerarquía.</p> <p>Se constituyen como beneficiarios indirectos puesto que, al ascender los jefes hacia gerencias, se pueden postular hacia una jefatura.</p>	<p>Las subjefaturas están constituidas por: los subjefes de área, analistas, programador junior.</p>
Asistentes	<p>Apoya y da seguimiento a todos en los procesos administrativos del departamento.</p> <p>Apoyan en los procesos generales y monitorean los</p>	<p>Tienen interés en su crecimiento profesional, es una generación que se encuentra en constante preparación académica. La falta de oportunidades de desarrollo limita el proceso de promoción hacia puestos de mayor jerarquía. Se constituyen como beneficiarios indirectos en la implementación del</p>	<p>El área de asistentes se encuentra constituido por, asistentes administrativas, asistentes operativos, asistentes de gerencia, telemarketing, encargada de recepción, operadora del centro de atención telefónica (Call center)</p>

	<p>procesos operativos.</p> <p>Apoyan los procesos de comercialización de productos.</p>	<p>proyecto, puesto que al ascender los subjefes y jefes se abren posibilidades de promoción de puestos.</p>	
--	--	--	--

### 6.3 Análisis de problemas

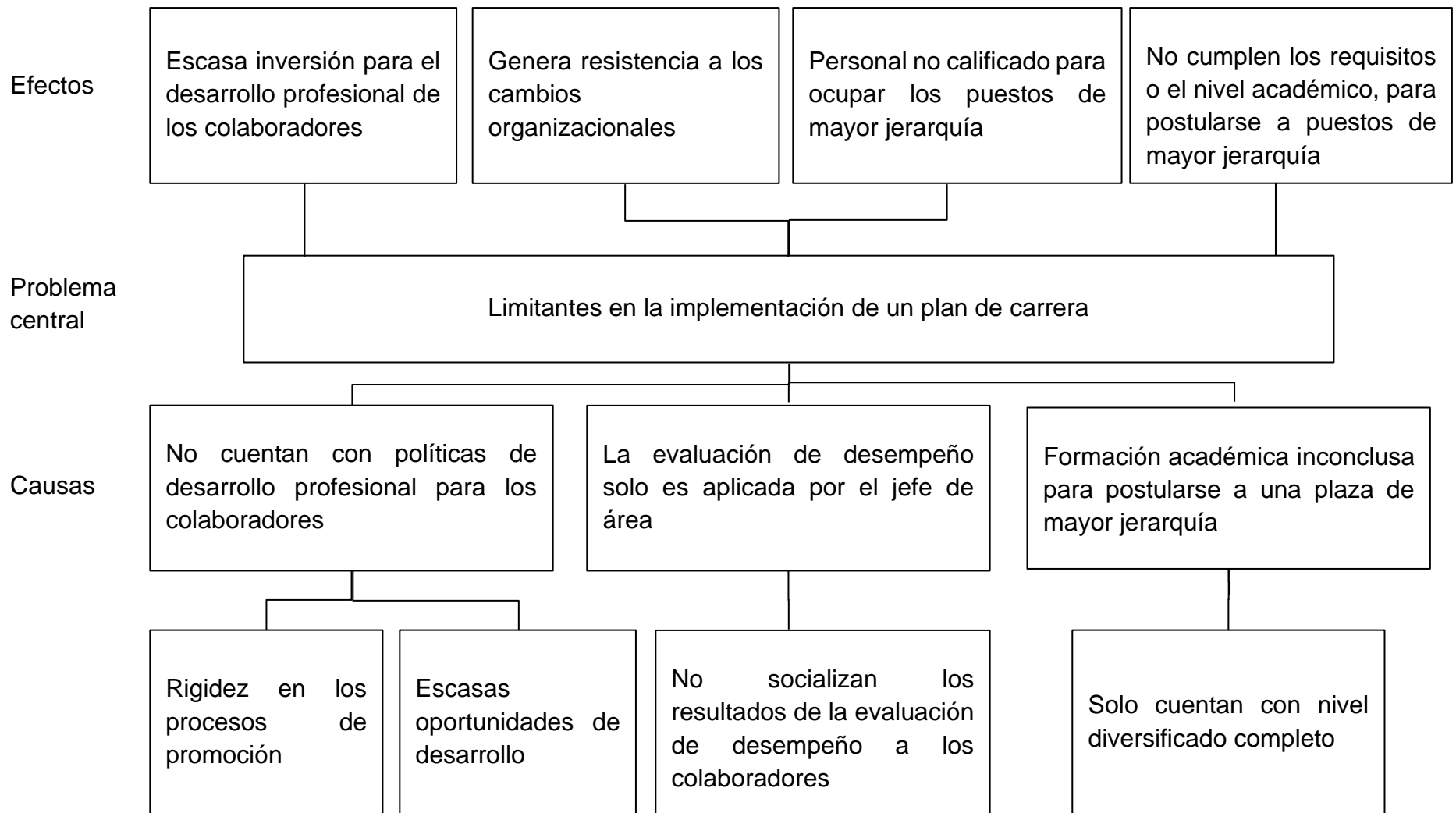
Con base a la recopilación de datos obtenidos por medio del instrumento “cuestionario elaborado”, fue analizada la variable independiente “Plan de carrera”, desglosada en las subvariables “Limitantes de desarrollo y evaluación de desempeño”. Dicho instrumento contó con un total de 35 preguntas, en donde se pudo establecer que, dentro de la empresa analizada, existen limitantes de desarrollo a las que se afrontan los colaboradores que buscan ocupar una plaza de jefatura o gerencia.

La carencia de un plan de carrera estructurado, que contenga los lineamientos específicos y los requisitos a cumplir para postularse hacia una jefatura o gerencia, se refleja en la desvinculación voluntaria de personal calificado, que al esperar una promoción se han visto en la necesidad de buscar nuevas ofertas de empleo en otras empresas, aduciendo que no ha sido valorado su desempeño para ocupar los puestos de mayor jerarquía, debilitando los distintos departamentos de la empresa, repercutiendo en la necesidad de contratar a personal con menor experiencia.

La investigación de los datos permitió identificar que la falta de un plan de carrera estructurado, con rutas específicas por cada puesto, limita el desarrollo de los profesionales que, a pesar de su preparación académica, se encuentran a la expectativa de su futuro dentro de la empresa. El árbol de problemas categoriza las causas y los efectos encontrados en los resultados de la aplicación del cuestionario elaborado, que se derivan del problema central, siendo estos los puntos focales del análisis de problemas; limitantes de desarrollo, evaluación de desempeño y desarrollo profesional.

Tabla 7 Árbol de problemas

ÁRBOL DE PROBLEMAS



#### **6.4 Análisis contextual y diagnóstico**

Según comenta Rubió, (2016), “Por tanto, la formación y el desarrollo de los recursos humanos tienen que ser concebidos como una de las partes integrantes de la planificación estratégica de la empresa pues aporta el mantenimiento y crecimiento necesarios del potencial de las personas que la constituyen. Es decir, junto a los valores que tiene la empresa y que constituyen su propia cultura organizativa se requiere el desarrollo y puesta al día de todos los talentos existentes en la misma (capacidades técnicas, organizativas, competenciales, de gestión, etc.) para poder crecer y competir en el mercado” (pág. 158).

Para la empresa Llantas y Mangueras S. A., a lo largo de los 32 años que marcan su trayectoria y por ende el crecimiento que han tenido, los ha conducido a nuevos cambios y nuevas necesidades organizacionales. Partiendo de lo anterior es importante considerar que los colaboradores también deben ser parte de estos cambios. Por ello se debe identificar las fortalezas y debilidades de cada colaborador; analizar diversos elementos que favorecen la adecuada adaptación del proyecto de plan de carrera. Esta proyección se debe realizar en común acuerdo entre los involucrados para establecer los tiempos, el seguimiento y definir a los encargados de supervisar el proceso formativo.

La propuesta se orienta con base a la identificación de cargos a los que pueden aspirar los colaboradores. Por cada cargo objetivo deben definirse los cargos intermedios que abren la ruta que debe seguir para llegar al objetivo. Para iniciar el proceso de desarrollo, los postulantes deben conocer los objetivos reales de la organización y haber superado las evaluaciones correspondientes al área de desarrollo. Sin duda describir la problemática que limita la implementación de un plan de carrera para profesionales, permite establecer las bases de referencia que orientan la búsqueda de soluciones para dicha implementación.

Con base al análisis del problema central “limitantes en la implementación de un plan de carrera”, se pudo observar que, existen tres causas principales; la empresa no cuenta con políticas de desarrollo para profesionales, la evaluación de



desempeño solo la aplica el jefe inmediato y la falta de formación académica para ocupar puestos de mayor jerarquía. Para Chiavenato, (2009) “Carrera significa la secuencia de puestos y actividades que desarrolla una persona a lo largo del tiempo dentro de una organización. Por tradición, las empresas elaboraban un plan de carrera para preparar a la persona a efecto de que ocupara puestos gradualmente más altos dentro de la jerarquía de la organización. (pág. 31)”

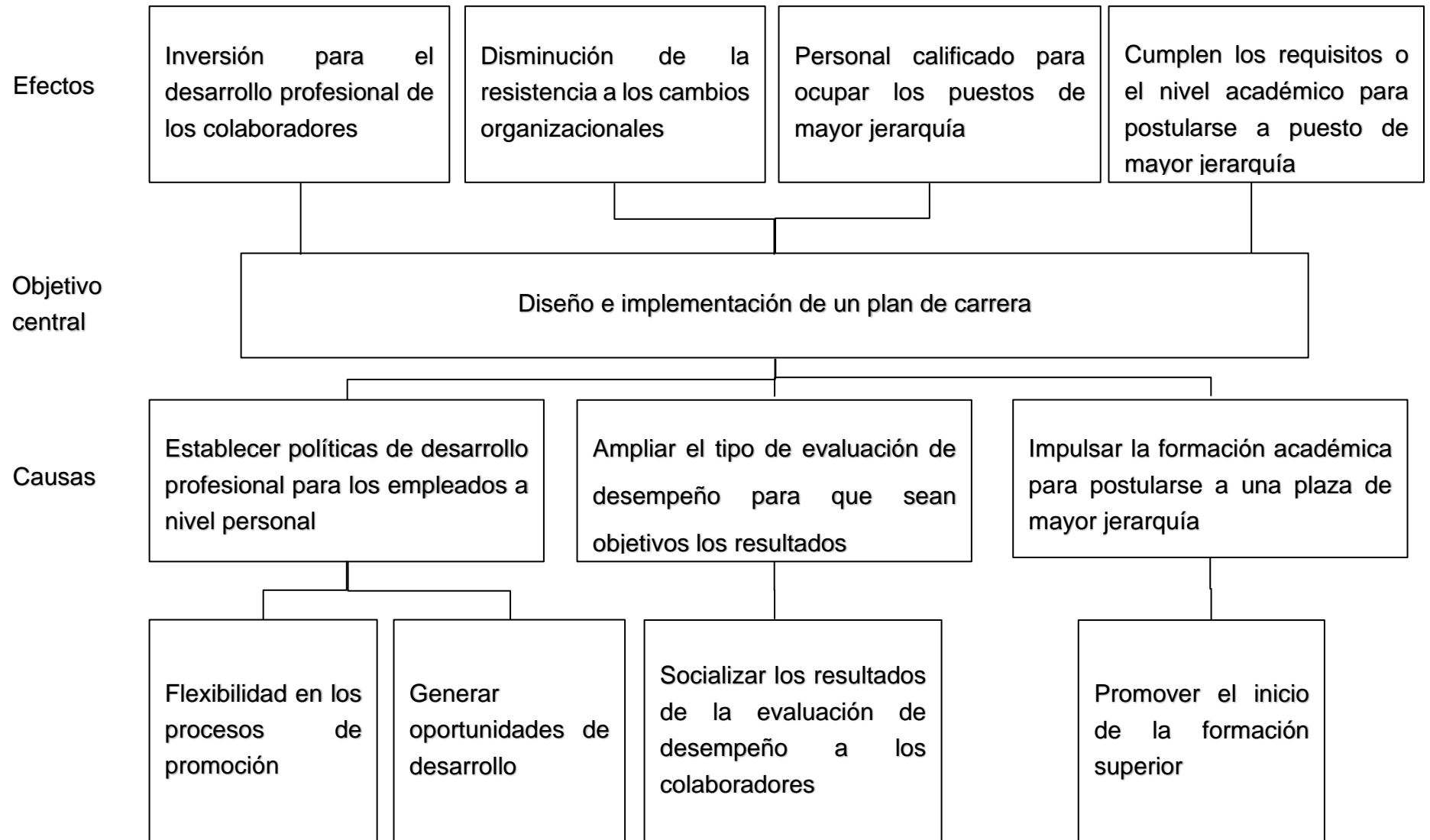
Las causas principales, dan paso a las causas secundarias; rigidez en los procesos de promoción, escasas oportunidades de desarrollo no socializan los resultados de las evaluaciones de desempeño y los colaboradores solo cuentan con nivel diversificado completo. Como se ha mencionado, dichas causas ofrecen un panorama de las limitaciones a las que se afrontan los colaboradores de la empresa, para postularse hacia un puesto de mayor jerarquía.

Es importante considerar que para el cumplimiento de las bases del proyecto se contempla el código de trabajo que establece en su artículo 61 literal “d” que es obligación del patrono, según el Ministerio de trabajo y previsión social de la República de Guatemala, (2017) “Dar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido, debiendo suministrarlos de buena calidad y reponerlos tan luego como dejen de ser eficientes, siempre que el patrono haya convenido en que aquellos no usen herramienta propia. (pág. 49)”

Los efectos que repercuten en la formación profesional de los colaboradores se encuentran inmersas en las causas del problema central, que se caracterizan por la poca inversión para el desarrollo profesional, esto a su vez se constituye como un referente de la resistencia a los cambios organizacionales generando un estancamiento en el personal que no se encuentra calificado para ocupar los puestos de mayor jerarquía. El crecimiento de la empresa en los últimos años ha derivado en la necesidad de contar con personal con nuevas competencias, pero los colaboradores al dejar por un lado su formación académica, no cumplen con los requisitos para postularse a puestos de mayor responsabilidad.

Tabla 8 Árbol de objetivos

## ÁRBOL DE OBJETIVOS



## 6.5 Descripción de objetivos

Con base al análisis de los resultados del estudio se identificaron los siguientes objetivos:

### Objetivo general:

- Establecer la estrategia apropiada que permita el desarrollo y retención del talento humano calificado para la empresa, por medio del diseño e implementación de un plan de carrera estructurado que promueva el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### Objetivos específicos:

- Dar a conocer los pasos a seguir para el diseño e implementación de la estructura de un plan de carrera.
- Determinar los lineamientos que deben cumplir los profesionales para optar a un puesto de jefatura o gerencia.
- Promover el desarrollo profesional de los colaboradores, por medio de la continuación de su formación académica a nivel superior.

## 6.6 Análisis de alternativas

Considerando lo definido en el árbol de objetivos, se plantea la siguiente descripción de alternativas para el análisis de los puntos de partida encaminados a establecer el proceso de la propuesta funcional.

*Tabla 9 Análisis de alternativas*

<b>Alternativas</b>	<b>Opción 1: Panorama ideal</b>	<b>Opción 2: Panorama medio</b>	<b>Opción 3: Panorama limitado</b>
1. Desarrollar estrategias para el diseño e implementación de un plan de carrera.	Contratar a una consultora para que oriente y formalice la ruta para el diseño e implementación de un plan de carrera.	Establecer el diseño de un plan de carrera con el apoyo de gerencias.	Crear un plan de carrera con base en las tareas que recursos humanos considere importantes.

2. Diseñar políticas de desarrollo profesional.	Analizar con los directivos de la empresa todos los elementos que permitan las buenas prácticas de desarrollo profesional.	Que la gerencia de recursos humanos estructure el diseño de una política enfocada al desarrollo profesional de los colaboradores.	Que el departamento de recursos humanos brinde un proceso de carrera para los colaboradores.
3. Desarrollar técnicas metodológicas que flexibilicen los procesos de promoción.	Establecer la metodología que permita alinear la estrategia de promoción interna enfocada hacia el plan de carrera.	Que la gerencia de recursos humanos establezca nuevos parámetros para la promoción de puestos de mayor jerarquía flexibilizando el proceso de promoción.	Continuar con el proceso de promoción actual.
4. Implementar una evaluación 360° para obtener mayor objetividad de los resultados de la evaluación.	Contratar a un consultor que aplique la evaluación de desempeño 360°, en función de obtener resultados más objetivos de medición.	Que se analice abrir la evaluación de desempeño existente a los cambios que permitan una mayor objetividad.	Continuar con la evaluación existente.
5. Diseñar un modelo de formación y desarrollo profesional para los colaboradores.	Promover la inversión en la formación académica para que los colaboradores puedan cumplir con los requisitos para ocupar puestos de mayor jerarquía.	Que el departamento de recursos humanos establezca programas de formación enfocados al desarrollo profesional de los colaboradores.	Actualizar la política de becas de estudio.

6. Establecer un presupuesto en función de promover la inversión económica para el desarrollo profesional de los colaboradores.	Que la empresa pueda incluir dentro de su presupuesto organizacional un segmento de inversión para los programas de desarrollo profesional.	Que la política de becas de estudio existente contemple los parámetros de inversión para los programas de desarrollo profesional.	Continuar con la beca de estudio existente.
7. Diseñar e implementar un diagnóstico de necesidades de capacitación enfocado al análisis de los niveles de la resistencia a los cambios organizacionales.	Promover el diagnóstico de necesidades de capacitación para detectar los niveles de resistencia a los cambios organizacionales.	Qué gerencias puedan conducir los programas de investigación para diagnosticar y detectar las necesidades de capacitación que limitan a los colaboradores al desarrollo profesional.	Continuar con los programas de medición existentes.
8. Dar seguimiento a la actualización de los programas de formación y desarrollo profesional en función de implementar un plan de carrera que permita incrementar las competencias para contar con personal calificado.	Implementar programas de desarrollo de competencias por medio de consultores para potenciar la formación profesional del personal.	Capacitar al personal por medio de proveedores externos que potencien los conocimientos necesarios para su desarrollo profesional.	Capacitar al personal por medio de programas internos, para contar con personal calificado.

Al identificar las alternativas de la propuesta, extraídas del árbol de objetivos, es importante evaluar la efectividad de las estrategias sugeridas, filtrando las más apropiadas, y que se encuentren determinadas a impulsar el desarrollo de los profesionales por medio de un plan de desarrollo de carrera que contenga las rutas específicas para optar a puestos de mayor jerarquía. Cabe resaltar que dentro del proyecto se presentan alternativas explícitas que ayudarán a la clasificación del personal para los puestos clave, para lo cual se debe aplicar un análisis y evaluación de puestos, tomando en consideración que el plan de carrera no se aplica a todo el personal.

Con base al análisis del árbol de objetivos, se establece el enfoque principal de la propuesta “Diseño e implementación de un plan de carrera”. Partiendo de lo anterior y para que la propuesta pueda ser orientada a la realización del proyecto de forma efectiva, se proponen acciones que, por medio de la construcción de un estado del arte aplicado a empresas nacionales e internacionales con la finalidad de abordar las metodologías regidas bajo la psicología del trabajo y que permita establecer pautas de mejora, que cumplan con la autorrealización y enajenación de los trabajadores, implementando programas de desarrollo de competencias por medio de un plan de carrera, para potenciar la formación profesional del personal.

Por lo tanto, se determina que la alternativa más viable dentro del análisis es la siguiente: “Dar seguimiento a la actualización de los programas de formación y desarrollo profesional en función de implementar un plan de carrera que permita incrementar las competencias para contar con personal calificado.” Considerando que la empresa se encuentra en constante innovación y desarrollo, la propuesta se encamina a desarrollar las estrategias enfocadas al desarrollo del plan de carrera, y para ello se definen las siguientes acciones:

Como primera acción, y en cumplimiento con el objetivo general de la propuesta, es de considerar la apertura de canales de comunicación entre los diversos actores, para que ellos puedan ofrecer información acerca de las necesidades existentes, en busca de la mejora continua para establecer el diseño de un plan de carrera apropiado que permita el desarrollo y retención del talento humano.

Como segunda acción, es de suma importancia analizar los pasos a seguir para la construcción de la estructura de la propuesta de desarrollo, en función de establecer el diseño del plan de carrera que contenga las rutas y los lineamientos a cumplir para postularse hacia un puesto de mayor jerarquía, ofreciendo a la empresa el personal calificado que pueda ocupar cualquier puesto en su línea jerárquica con el profesionalismo necesario para cumplir las funciones establecidas.

Como tercera acción, es de considerar la realización de un análisis de puestos, que permita conocer los niveles jerárquicos, describiendo todos los aspectos observados en el árbol de objetivos, con la finalidad de determinar los lineamientos que deben de cumplir los colaboradores para establecer métodos de asesoría, relacionados al diseño e implementación del plan de carrera, capacitando de forma intensiva en un tiempo prudencial a los colaboradores que se postulan hacia las jefaturas o gerencias.

Finalmente, promover el desarrollo profesional de los colaboradores y capacitar a los actores, en función de desarrollar el conocimiento acerca de los beneficios del plan de carrera, esto permitirá que se cumplan los lineamientos contenidos en la propuesta, ofreciendo resultados ideales para la implementación del plan de carrera.

### **6.7 Marco conceptual**

La presente propuesta contó con un enfoque descriptivo en referencia a las rutas metodológicas descritas por Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, (2018) “Recordemos que estos estudios buscan indagar el nivel o estado de una o más variables en una población”, permitiendo describir los elementos que encauzaron el progreso de la propuesta de la implementación de un plan de desarrollo para profesionales, por medio del diseño de planes de carrera.

La descripción de dichos componentes está orientada en el marco lógico según la publicación realizada por CEPAL, (2015, “La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución

y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas”. (pág. 13) seguir la ruta adecuada permite desarrollar la estructura que facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales implicando la aceptación de la propuesta, promoviendo una serie de respuestas adaptadas al contexto organizacional, regulando la aceptación de los cambios en miras del desarrollo.

Para contextualizar sobre el plan de carrera, es importante conocer los componentes que se sugieren para la formulación de la propuesta, con base al soporte teórico de los expertos en el área. Sin duda es trascendental realizar un análisis categórico de los puntos mencionados en la propuesta para el diseño e implementación del plan de carrera, con relación a la perspectiva actual y la perspectiva esperada, para comprender la complejidad de las limitaciones que han interrumpido el desarrollo de los profesionales.

El concepto del plan de carrera es significativo, para Rubió, (2016) “El plan de formación debe estar integrado en la política de los recursos humanos y vinculado a los otros planes parciales de gestión de personas. Se establece a partir de las necesidades que se detectan previamente” es de considerar que es una herramienta que se complementa con otros programas, que contribuyen a su establecimiento, lo cual encamina los pasos previos a su implementación.

Reyes, (2005), refiere que, “Una detección realizada de manera no sistematizada, así como la ausencia de un proceso de análisis y reflexión, llevará a la ejecución de acciones de capacitación que no se basan en un trabajo objetivo respecto a los intereses y necesidades organizacionales y muchas veces, probablemente, implicaran una subutilización de recursos y la pérdida de oportunidades para alcanzar niveles de desempeño laboral con estándares de calidad para los lineamientos estratégicos de mediano y largo plazo.” (pág. 14)

Para el desarrollo del plan de carrera, se debe conocer el estado actual de los colaboradores, evaluando las necesidades existentes para su desarrollo



profesional. Para obtener dicha información es indispensable la aplicación del diagnóstico de necesidades de capacitación, pero que mejor que analizar desde diversas perspectivas estas necesidades existentes.

En el mejoramiento de las condiciones laborales, se considera que la promoción de un puesto implica además de un ascenso, mejores condiciones de salud para el colaborador, de acuerdo a la publicación de la (Organización Mundial de la Salud, (2007), "Se deberán desarrollar las capacidades en materia de prevención primaria de peligros laborales, enfermedades y lesiones ocupacionales y, para ello, fortalecer los recursos humanos, metodológicos y tecnológicos; capacitar a trabajadores y empleadores, e introducir prácticas laborales y medidas de organización del trabajo sanas y una cultura de promoción de la salud en el lugar de trabajo." (pág. 7)

Considerando el bienestar de los colaboradores, Robbins & Judge, (2009), refiere al respecto del plan de carrera, "Un programa de transferencia interna estimula a los empleados a solicitar los puestos que los ayuden a avanzar." (pág. 569) promover a los colaboradores, permite desarrollar su potencial y avance en su carrera profesional y laboral.

Para la evaluación de desempeño, se plantea implementar la modalidad 360°, Alles, (2008), "El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados. (pág. 31)"

A continuación, se detalla el diseño metodológico sugerido para la estructura a seguir en la implementación del plan de carrera dentro de la empresa Llantas y Mangueras S. A., para un efectivo desarrollo de profesionales hacia una jefatura o gerencia:

### 6.7.1 Diseño metodológico del plan de carrera

- 1) Como parte de la estrategia de desarrollo es importante realizar una alineación diferencial del talento y el desempeño, para enfocar el plan de carrera a la potencialización de habilidades y competencias en los colaboradores. Se debe establecer la metodología de análisis con base a las necesidades de planificación del plan de carrera.
  - a) **Identificación de los puestos:** Describir a nivel jerárquico a que puestos pueden aspirar los colaboradores en su plan de carrera. Detallar el nivel educativo como requisito para optar al cargo. Enunciar los requisitos de conocimientos técnicos y tiempo de experiencia específica, por medio de una política de desarrollo.
  - b) **Identificación de las competencias:** Con base a evaluación de desempeño 360°, observaciones del jefe inmediato y demás involucrados, así como una autoevaluación del colaborador se puede medir las competencias necesarias para la promoción del puesto objetivo que contemple los roles a designar.
  - c) **Identificación de formadores:** El personal que cuente con amplio conocimiento, experiencia y liderazgo podrá ofrecer la tutoría y acompañamiento durante el proceso de promoción. Debe tener las características necesarias para orientar de forma efectiva a los colaboradores, con amplia calidad profesional.
  - d) **Definición del plan de formación:** En complemento, para la definición del plan de formación es importante considerar el nivel formativo con el que cuente el postulante. Se debe incluir capacitaciones internas y externas avanzadas que fortalezcan o implanten el conocimiento a través de formadores especializados, considerando que todo plan de formación debe orientarse al desarrollo de las competencias específicas para el puesto objetivo.

- e) **Monitoreo del proceso:** La persona responsable del monitoreo directo es el jefe de área. Durante el proceso de formación el postulante se encuentra en un periodo de evaluaciones constantes con base a indicadores de desempeño y efectividad. Las evaluaciones son monitoreadas por el jefe de área quien avalará la aplicación en los tiempos establecidos en el plan de carrera.
- f) **Tiempo de preparación y formación:** El tiempo de formación y preparación inicia a partir del momento de la confirmación del colaborador seleccionado para el plan de carrera. Se deben contemplar los tiempos de las metas establecidas dependiendo el rol del puesto objetivo. Al finalizar el proceso de formación se debe informar los resultados obtenidos durante la gestión, analizar la efectividad del tiempo empleado para la formación y detallar las actividades de preparación previo a confirmar la promoción al puesto objetivo.

#### **6.7.2 Resultados esperados:**

- a) La empresa obtendrá profesionales que desempeñen con éxito sus labores.
- b) Se podrá identificar con claridad los conocimientos, habilidades y competencias necesarios para los puestos clave dentro de la empresa.
- c) Se generará un nivel de confianza entre los colaboradores al evidenciar oportunidades de crecimiento estructuradas.
- d) Incremento en el liderazgo de los mentores.

Ver anexo para la tabla de seguimiento de diseño metodológico del plan de carrera.

## 6.8 Matriz del proyecto

Tabla 10 Matriz del proyecto

<b>Fin:</b> Abrir canales de comunicación entre los diversos actores, para desarrollar estrategias de retención del talento humano, que permita establecer bases para el diseño e implementación de un plan de carrera.			
<b>Propósito:</b> Diseño e implementación de un plan de carrera.			
<b>Componente 1: Sensibilizar a las gerencias sobre la importancia del establecimiento de la estrategia que permita el desarrollo y retención del talento humano para la empresa por medio del diseño e implementación de un plan de carrera.</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
1. Presentación del proyecto a las gerencias de la empresa.	Participación del 100% de las gerencias para la evaluación del proyecto.	Estructura general del proyecto.	Falta de participación por parte de las gerencias.
2. Presentar y analizar los resultados de la investigación que fundamentan la propuesta.	Analizar en conjunto los resultados obtenidos en la investigación.	Análisis de gráficas por indicadores.	Poca o nula participación en el análisis de resultados.
3. Contratar a un consultor que oriente y coordine el proyecto.	Se establecen las bases contractuales y se firma contrato.	Gerencias analiza y autoriza la contratación.	No se acepta la contratación de consultor.
4. Convocatoria para seleccionar al coordinador del proyecto.	Se analizan los perfiles de los postulantes para la coordinación del proyecto.	Se selecciona al coordinador del proyecto.	No se cuenta con postulantes.
5. Dar a conocer el proyecto a los actores (personal administrativo).	El personal administrativo mencionado en el análisis de actores.	Toma de asistencia por participación en la presentación del proyecto.	Escaso interés por parte de los administrativos.

<b>6.</b> Desarrollar talleres de sensibilización del proyecto.	Se realiza con los grupos administrativos por departamentos.	Participación en los talleres de sensibilización de la información del proyecto.	El personal administrativo no participa en el taller.
<b>7.</b> Convocar a reunión para consolidar el comité de diseño del plan de carrera.	Son evaluadas las opciones de los miembros que conformarán el comité para el diseño del plan de carrera.	Entrevista estructurada con análisis de perfiles.	Los postulantes no cumplen el perfil.
<b>8.</b> Realizar entrevistas de selección a los postulantes para el comité.	Se selecciona a los postulantes por departamento.	Entrevistas individuales.	No cumplir con los requisitos mínimos.
<b>9.</b> Analizar la participación de cada miembro del comité en el diseño del plan de carrera.	Cada miembro del comité aclara dudas al respecto de las funciones asignadas y temporalidad de entrega de resultados.	Agenda de participación con anotaciones de avances.	No cumplir con los tiempos de avances programados.
<b>10.</b> Presentar a las gerencias los integrantes del comité del diseño del plan de carrera.	Cada miembro del comité ofrecerá su punto de vista con base al interés de diseñar el plan de carrera.	Minuta de participación.	Poca participación de las gerencias.
<b>11.</b> Presentar avances del proyecto a las gerencias.	Participación del 100% de las gerencias en la revisión de avances del proyecto.	Minuta de evaluación del proyecto.	Poca participación de las gerencias.
<b>12.</b> Realizar reuniones para conocer las bases para el diseño del plan de carrera.	En tres reuniones se establecerá la estructura base para el diseño del plan de carrera.	Agenda de reunión programada por correo electrónico.	Ausencia de los participantes en las reuniones.

<p><b>13.</b> Distribuir las atribuciones para cada miembro del comité de diseño del plan de carrera.</p>	<p>Se aceptan las atribuciones y se firma documento de compromiso.</p>	<p>Lista de atribuciones para cada miembro del comité.</p>	<p>Incumplimiento de las atribuciones.</p>
<p><b>14.</b> Analizar las bases para el diseño del plan de carrera con el comité.</p>	<p>En tres reuniones se conocerán los avances del proyecto.</p>	<p>Anotaciones de cada reunión anterior.</p>	<p>Falta de cumplimiento de los miembros del comité.</p>
<p><b>15.</b> Definir acciones para monitorear el proceso de análisis de las bases para el diseño del plan de carrera.</p>	<p>El coordinador del proyecto elabora un cronograma de actividades para cumplir con las atribuciones.</p>	<p>Cronograma de actividades.</p>	<p>Incumplimiento de actividades programadas.</p>
<p><b>16.</b> Identificar a los formadores para la tutoría y acompañamiento durante el proceso de formación.</p>	<p>Definir al personal que cuente con amplio conocimiento, experiencia y liderazgo podrá ofrecer la tutoría y acompañamiento durante el proceso de promoción</p>	<p>Análisis de formadores.</p>	<p>No se cuenta con el personal capacitado para formar y acompañar durante el proceso de promoción.</p>
<p><b>17.</b> Abrir canales de comunicación efectivos para el traslado de la información general del proyecto.</p>	<p>El comité realiza las acciones requeridas para una comunicación eficiente de los avances del proyecto.</p>	<p>Informes, correo electrónico.</p>	<p>No se le da seguimiento a la entrega de informes.</p>
<p><b>18.</b> Definir las acciones para evaluar el proyecto.</p>	<p>Se define la metodología a utilizar para la evaluación del proyecto.</p>	<p>Cronograma de actividades.</p>	<p>No se concreta el proceso de evaluación del proyecto.</p>

**Fin:** Análisis de los pasos a seguir para la construcción de la estructura de la propuesta de desarrollo profesional en función de establecer el diseño del plan de carrera.

**Propósito:** Diseño e implementación de un plan de carrera.

**Componente 2: Establecer las bases para el diseño del plan de carrera, que contenga las rutas y lineamientos a cumplir por los colaboradores para postularse hacia un puesto de mayor jerarquía.**

<b>Actividades</b>	<b>Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>19.</b> Presentación del proyecto a las gerencias.	Realizar una reunión para presentar el proyecto a las gerencias.	Minuta de participación.	El equipo gerencial no participa.
<b>20.</b> Solicitar asesoría de las gerencias para el establecimiento de una política de desarrollo profesional.	Analizar los parámetros para el establecimiento de una política de desarrollo profesional.	Políticas internas de la empresa.	No se cuenta con suficiente información.
<b>21.</b> Definir los parámetros de diseño y construcción de una política de desarrollo.	Listar los parámetros de construcción para el diseño y construcción de la política de desarrollo.	Estructura para el diseño de la política de desarrollo.	Poca información sobre políticas de desarrollo.
<b>22.</b> Presentación de avances en el diseño y construcción de la política de desarrollo a gerencias.	Realizar una reunión informativa con la finalidad de dar a conocer los avances en el diseño de la política de desarrollo.	Archivos documentales para el análisis de los avances.	Escasa estructura de avances.
<b>23.</b> Evaluación de avances del diseño y construcción de la política de desarrollo.	Categorizar los avances en función de evaluar cada punto de la estructura y diseño de la política de desarrollo.	Documentación de respaldo de los avances.	No se cumple con la programación.

<b>24.</b> Establecer acciones para completar el diseño y estructura de la política de desarrollo.	Plantear alternativas para cumplir con el diseño y estructura de la política de desarrollo.	Cronograma de actividades.	No se cumple con los tiempos programados.
<b>25.</b> Socializar la política de desarrollo con los actores.	Realizar reuniones para informar sobre los beneficios de la política de desarrollo.	Lista de asistencia a reuniones.	Poca asistencia a las reuniones de socialización.
<b>26.</b> Definir la forma de hacer fluir la información sobre la política de desarrollo.	Establecer un cronograma de actividades de comunicación.	Cronograma de actividades de comunicación.	No se cumple con la programación de actividades de comunicación.
<b>27.</b> Presentar el proyecto estructurado del diseño de la política de desarrollo a las gerencias.	Programar reuniones con los gerentes para dar a conocer los beneficios de la política de desarrollo.	Minuta de reunión con las gerencias.	No se obtiene la participación de todas las gerencias.
<b>28.</b> Meta de los componentes, alcanzar el 80% de la participación de los involucrados en el proyecto.	Programar reuniones de seguimiento para alcanzar la meta de participación. Segmentar las actividades para llevar el registro y el número de actividades completadas.	Minuta de reunión	Poca participación de los actores.



**Componente 2.1: Analizar los elementos que permitan las buenas prácticas de desarrollo profesional para los colaboradores, ofreciendo a la empresa el personal calificado que pueda ocupar cualquier puesto en su línea jerárquica con el profesionalismo necesario para cumplir las funciones establecidas por medio de normas y procesos estructurados.**

<b>Actividades</b>	<b>Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>29.</b> Presentar el proyecto a las gerencias para conocer el estado actual de los procesos de promoción de puestos.	Participación de las gerencias y departamento administrativo y recursos humanos.	Minuta de reunión.	Poco interés en participar en la reunión.
<b>30.</b> Diagnosticar el impacto de los procesos de promoción en los colaboradores.	Valorar los procesos actuales de promoción.	Archivos de procesos actuales de promoción de puestos.	No se cuenta con la información completa para el diagnóstico.
<b>31.</b> Categorizar la efectividad de los procesos de promoción actuales.	Listar los procesos actuales de promoción.	Lista de procesos de promoción.	No se cuenta con la información de respaldo para la categorización del proceso.
<b>32.</b> Presentar los avances del análisis y diagnóstico a las gerencias.	Cotejar la información obtenida para el diagnóstico de los procesos de promoción.	Documentos de respaldo del diagnóstico.	No se cumple con la información necesaria para el diagnóstico.
<b>33.</b> Plantear acciones para mejorar las técnicas	Definir las acciones en busca de plantear nuevas	Listar procesos de	No se cuenta con información acerca de los

metodológicas de promoción de puestos.	metodologías de promoción de puestos.	promoción actuales.	procesos de promoción de puestos.
<b>34.</b> Evaluar el impacto que tiene la metodología actual del proceso de promoción de puestos.	Se solicita la opinión de los actores para sugerir nuevas metodologías para el proceso de promoción de puestos.	Se verifica si existe información sobre las metodologías actuales de promoción de puestos.	No se cuenta con conocimiento de las metodologías de promoción de puestos.
<b>35.</b> Socializar las nuevas metodologías de promoción de puestos.	Elaborar un calendario de actividades de socialización.	Lista de asistencia a actividades de socialización.	Poca asistencia a actividades.
<b>36.</b> Evaluación de campaña de socialización de las nuevas metodologías de promoción de puestos.	Elaborar pautas de evaluación para determinar la efectividad de la socialización de las nuevas metodologías de promoción de puestos.	Pauta de evaluación.	No se cumple con la campaña de socialización.

**Componente 2.2: Ampliar el tipo de evaluación de desempeño considerando criterios del modelo de evaluación de desempeño 360°, para alcanzar un nivel más alto de objetividad.**

<b>Actividades</b>	<b>Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>37.</b> Presentar a las gerencias el proyecto de análisis de la evaluación de desempeño existente.	Convocar a reunión a las gerencias para conocer la metodología existente de evaluación de desempeño.	Minuta de reunión.	No se cuenta con la participación de todas las gerencias.

<p><b>38.</b> Analizar con las gerencias la metodología existente de evaluación de desempeño aplicada a los colaboradores.</p>	<p>Revisar en conjunto con las gerencias, administración y recursos humanos la metodología de evaluación de desempeño existente.</p>	<p>Evaluación de desempeño actual.</p>	<p>No se cuenta con información concreta de la evaluación del desempeño.</p>
<p><b>39.</b> Análisis de la efectividad de los resultados de la evaluación de desempeño actual.</p>	<p>Revisar los resultados obtenidos para comprobar la efectividad de su aplicación.</p>	<p>Datos históricos de los resultados de la aplicación de la evaluación de desempeño actual.</p>	<p>No se cuenta con datos sobre los resultados de la evaluación de desempeño.</p>
<p><b>40.</b> Definir las bases que sustentan el cambio de la metodología de evaluación de desempeño actual.</p>	<p>Revisar los datos históricos de la metodología de evaluación de desempeño existente.</p>	<p>Datos históricos de la evaluación de desempeño.</p>	<p>No se cuenta con datos concretos de la evaluación de desempeño.</p>
<p><b>41.</b> Plantear la contratación de un consultor que oriente el proceso de promoción de desempeño 360°</p>	<p>Se analizan las condiciones contractuales y se describe el contrato de consultoría.</p>	<p>Contrato de servicio de consultoría.</p>	<p>Costos elevados de consultoría.</p>
<p><b>42.</b> Analizar las opciones de consultoría cotizadas.</p>	<p>Se analizan las condiciones contractuales y se firma contrato de consultoría.</p>	<p>Contrato de servicio de consultoría.</p>	<p>No se define la consultora.</p>
<p><b>43.</b> Definir acciones a cumplir por el consultor.</p>	<p>Cumplir con las condiciones establecidas en el contrato y presentar avances de la planificación.</p>	<p>Informe de avances.</p>	<p>No se cumple con lo planificado.</p>
<p><b>44.</b> Analizar la compra de recursos materiales</p>	<p>Describir el listado de recursos materiales necesarios: resmas de</p>	<p>Listado de recursos materiales.</p>	<p>No se obtienen cotizaciones de los</p>

para el desarrollo del proyecto.	papel, lápices, lapiceros, marcadores para pizarrón, rotafolio, impresora, laptop, cañonera, apuntador, tinta para impresora.		recursos necesarios.
<b>45.</b> Contemplar compra de insumos alimenticios para las reuniones generales.	Listar los insumos alimenticios a considerar para las reuniones generales: botellas de agua pura, galletas integrales, barras energéticas, refacciones.	Listado de insumos alimenticios.	Variación de precios en las cotizaciones.
<b>46.</b> Realizar la compra de los recursos materiales e insumos alimenticios, definidos en los listados cotizados.	Confirmar la cotización para realizar la compra de los recursos materiales y los insumos alimenticios, necesarios para el desarrollo del proyecto.	Orden de compra para los recursos materiales e insumos alimenticios.	No se cuenta con orden de compra.
<b>47.</b> Capacitar a los involucrados en la nueva metodología de evaluación de desempeño 360°.	Programar capacitaciones para una adecuada implementación de la evaluación 360°.	Cronograma de capacitaciones.	No se cumple con el tiempo programado de capacitación.
<b>48.</b> Capacitar al personal para conocer la metodología de evaluación de desempeño 360°.	Programar capacitaciones para el personal en general sobre la nueva metodología de evaluación de desempeño.	Cronograma de capacitaciones.	No se cumple con los tiempos de capacitación.
<b>49.</b> Aplicar prueba piloto de la evaluación de desempeño 360°.	Definir la metodología para la prueba piloto de la evaluación de desempeño 360°.	Prueba piloto.	No se cumple con el pilotaje de la prueba.

<b>50.</b> Presentación de resultados a las gerencias sobre la prueba piloto de la evaluación 360.	Exponer el análisis de los resultados obtenidos en la prueba piloto.	Análisis de la prueba piloto.	No se obtiene la participación esperada para la prueba piloto.
<b>51.</b> Socializar la nueva metodología de evaluación de desempeño 360°.	Realizar actividades de difusión de información de la metodología de evaluación de desempeño.	Campaña de difusión de información.	No se le da seguimiento.
<b>52.</b> Publicidad para campaña de socialización de la metodología de evaluación 360°.	Cotizar los elementos de publicidad esenciales para la campaña de socialización de la metodología: banners publicitarios, afiches.	Cotización de proveedores de servicios publicitarios.	Variación de precios.
<b>53.</b> Evaluar los avances de la implementación de la evaluación de desempeño 360°.	Convocar a reunión de gerentes para presentar los avances de la implementación de la evaluación de desempeño.	Minuta de reunión.	No se cuenta con la participación de todas las gerencias.
<b>54.</b> Meta de los componentes, alcanzar el 100% del cumplimiento del proceso de la evaluación de desempeño 360°.	Programar reuniones de seguimiento para alcanzar la meta de aplicación de la evaluación de desempeño 360°. Segmentar las actividades para llevar el registro y el número de actividades completadas.	Informe diagnóstico de aplicación de evaluación de desempeño 360°.	No se cumple con la meta propuesta.

<b>Fin:</b> Diseñar un modelo de formación y desarrollo profesional para los colaboradores.			
<b>Propósito:</b> Diseño e implementación de un plan de carrera.			
<b>Componente 3: Realizar un análisis de puestos con la finalidad de determinar los lineamientos que deben cumplir los colaboradores que se postulan hacia a una jefatura o gerencia. Promoviendo la inversión en los procesos de capacitación y la formación académica para que los colaboradores puedan cumplir con los requisitos para ocupar puestos de mayor jerarquía.</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>55.</b> Presentar a las gerencias el proyecto del diseño de un modelo de formación y desarrollo profesional para los colaboradores.	Se presenta el modelo de formación y desarrollo profesional para los colaboradores.	Minuta de reunión.	No se cuenta con la participación del 100% de las gerencias.
<b>56.</b> Analizar el modelo actual de formación y desarrollo profesional para colaboradores.	Presentar la información que sustenta el análisis de la formación y desarrollo actual.	Histórico de datos de formación y desarrollo profesional.	No se cuenta con información referente a la formación y desarrollo profesional de los colaboradores.
<b>57.</b> Propuesta para impulsar la inversión para la formación y desarrollo profesional de los colaboradores, para definir los métodos de asesoría.	Se plantea la propuesta de inversión con miras al desarrollo profesional de los colaboradores.	Propuesta de inversión.	No se sustenta la propuesta con bases de retorno de inversión.

<b>58.</b> Valorar los aportes de la propuesta de inversión para la formación y desarrollo profesional para los colaboradores.	Solicitar a las gerencias la valoración del proyecto.	Propuesta del modelo de formación y desarrollo profesional.	No se cumple con la valoración del modelo de formación y desarrollo.
<b>59.</b> Evaluar la propuesta de inversión para la formación y desarrollo profesional de los colaboradores, para definir los métodos de asesoría.	Las gerencias evalúan la propuesta de inversión.	Propuesta de inversión.	La propuesta no cumple con las bases de retorno de inversión.
<b>60.</b> Diagnosticar las necesidades de formación profesional de los colaboradores.	Plantear las bases para el diagnóstico de necesidades de capacitación.	Diagnóstico de necesidades de capacitación.	No se le da seguimiento.
<b>61.</b> Socializar la aplicación del diagnóstico de necesidades de formación profesional.	Establecer cronograma de actividades por departamento.	Cronograma de actividades.	Falta de participación de los colaboradores.
<b>62.</b> Análisis de resultados del diagnóstico de necesidades de formación profesional.	Se analizan los resultados de la aplicación del diagnóstico de necesidades de capacitación.	Tabla de datos del diagnóstico de necesidades de capacitación.	No se cumple con la tabulación de los datos.
<b>63.</b> Evaluar la efectividad del diagnóstico de necesidades de formación profesional.	Se categorizan los resultados con base a la aplicación del diagnóstico de necesidades de formación profesional.	Pauta de evaluación del diagnóstico.	No se cumple con el tiempo estipulado de la evaluación.

64. Presentar resultados del diagnóstico de necesidades de formación profesional.	Presentar a las gerencias los resultados obtenidos en la aplicación del diagnóstico de necesidades de formación profesional.	Minuta de reunión.	Falta de participación de gerencias.
---	--	--------------------	--------------------------------------

**Componente 3.1: Considerar los elementos que permitan incluir dentro del presupuesto de la organización un segmento de inversión destinado para los programas de desarrollo profesional.**

<b>Actividades</b>	<b>Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
65. Presentar a las gerencias la propuesta del segmento de inversión para los programas de desarrollo.	Se realizará la reunión con las gerencias para presentarles la propuesta.	Presupuesto.	No se cuenta con la participación de todas las gerencias.
66. Presentar un análisis de los indicadores de formación profesional alcanzados en años anteriores.	Se presenta un informe con los datos de la formación profesional con base en los archivos de registro.	Informe de formación profesional.	Datos incompletos.
67. Categorizar los gastos aplicados para formación profesional.	Informe de gastos asignados a la formación profesional de los colaboradores.	Informe de gastos.	Datos incompletos.
68. Evaluar los alcances obtenidos con base a los indicadores de formación profesional.	Detallar los alcances de la formación profesional por departamentos.	Pauta de evaluación.	Sin datos concretos.
69. Realizar cotizaciones con proveedores de servicios de formación	Analizar los contenidos metodológicos ofrecidos por	Cotizaciones de proveedores.	Los proveedores no cumplen con lo



y desarrollo para definir los métodos de asesoría.	los proveedores; cursos, seminarios, diplomados.		requerido por la empresa.
<b>70.</b> Presentar a las gerencias una propuesta de retorno de inversión.	Se valida la propuesta con base a la proyección del retorno de inversión del presupuesto asignado a los programas de desarrollo.	Propuesta de retorno de inversión.	No se percibe el retorno de inversión.
<b>71.</b> Describir los beneficios de la asignación del presupuesto para programas de desarrollo profesional.	Se realiza una descripción detallada de los beneficios de la asignación del presupuesto para programas de desarrollo profesional.	Análisis de los beneficios.	Poco interés en el desarrollo.
<b>72.</b> Evaluar los costos de la propuesta de inversión.	Qué las gerencias analicen la evaluación y viabilidad de la propuesta.	Pauta de evaluación.	Reformulación de la propuesta.
<b>73.</b> Establecer el presupuesto de inversión.	Definir el alcance del presupuesto y los indicadores a cumplir.	Presupuesto de inversión.	No se acepta el presupuesto.
<b>74.</b> Meta de los componentes, alcanzar el 100% del análisis de puestos.	Programar reuniones de seguimiento para alcanzar la meta de participación. Segmentar las actividades para llevar el registro y el número de actividades completadas.	Informe de análisis de puestos.	No se cuenta con datos actualizados de los descriptores de puestos.
<b>75.</b> Meta de los componentes, alcanzar el 80% del proceso del presupuesto para programas de desarrollo profesional.	Programar reuniones de seguimiento para alcanzar la meta de inversión. Segmentar las actividades para llevar el registro y el número de actividades completadas.	Presupuesto detallado de inversión.	Falta de fundamentos de retorno de inversión.

**Fin:** Promover los beneficios del plan de carrera, fomentando el diseño e implementación de un diagnóstico de necesidades de capacitación enfocado al análisis de los niveles de la resistencia a los cambios organizacionales.

**Propósito:** Diseño e implementación de un plan de carrera.

**Componente 4: Desarrollar el diagnóstico de necesidades de capacitación para detectar los niveles de resistencia a los cambios organizacionales.**

<b>Actividades</b>	<b>Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>76.</b> Presentar a gerencias la propuesta del diseño del diagnóstico de necesidades de capacitación.	Reunión con las gerencias para plantear la propuesta del diagnóstico de necesidades de capacitación.	Propuesta de diseño del diagnóstico de necesidades de capacitación.	Poca participación de las gerencias.
<b>77.</b> Analizar las brechas existentes que marcan la resistencia a los cambios organizacionales.	Describir las brechas de la resistencia a los cambios organizacionales.	Brechas	Información limitada de las brechas.
<b>78.</b> Evaluar la situación actual con base a las brechas de resistencia a los cambios organizacionales.	Evaluar brechas de resistencia a los cambios organizacionales.	Pauta de evaluación.	No se cuenta con datos concretos de las brechas.
<b>79.</b> Analizar el diseño del diagnóstico de necesidades de capacitación.	Presentar las pautas de diseño del diagnóstico de necesidades de capacitación.	Pautas de diseño.	Escasa información para el diseño del diagnóstico de necesidades de capacitación.

<b>80.</b> Valorar los aportes del diseño del diagnóstico de necesidades de capacitación.	Las gerencias validan los aportes del diseño del diagnóstico de necesidades de capacitación.	Propuesta de diseño del diagnóstico de necesidades de capacitación.	Aplicar modificaciones a la propuesta.
<b>81.</b> Evaluar el impacto de la medición por medio del diagnóstico de necesidades de capacitación.	Determinar la pauta de evaluación para medir el impacto de la medición del diagnóstico de necesidades de capacitación.	Pauta de evaluación.	Falta de seguimiento.
<b>82.</b> Describir los beneficios del diagnóstico de necesidades de capacitación.	Listar los beneficios del diagnóstico de necesidades de capacitación.	Diagnóstico de necesidades de capacitación.	No se le da seguimiento.
<b>83.</b> Socializar el diseño del diagnóstico de necesidades de capacitación para reducir la resistencia a los cambios organizacionales.	Programar reuniones con el personal para dar a conocer los beneficios del diagnóstico de necesidades de capacitación.	Cronograma de actividades.	Falta de participación del personal.
<b>84.</b> Definir acciones para la disminución de la resistencia a los cambios organizacionales.	Presentar actividades de comunicación para dar a conocer el impacto de la aplicación del diagnóstico de necesidades de capacitación.	Cronograma de actividades.	Poco interés de los participantes.
<b>85.</b> Evaluar las acciones aplicadas para la disminución de la resistencia a los cambios organizacionales.	Con base a los resultados de las actividades de comunicación, evaluar los resultados obtenidos.	Pauta de evaluación.	Datos incompletos.

**Componente 4.1: Construir un estado del arte aplicado a empresas nacionales e internacionales para abordar las metodologías regidas bajo la psicología del trabajo para mejorar la autorrealización y enajenación de los trabajadores, implementando programas de desarrollo de competencias por medio de un plan de carrera, para potenciar la formación profesional del personal.**

Actividades	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos
<p><b>86.</b> Seguimiento a la actualización de los programas de formación y desarrollo profesional, que permita incrementar las competencias para contar con personal calificado.</p>	<p>Analizar las alternativas planteadas en la propuesta para actualizar los programas de formación y desarrollo.</p>	<p>Diagnóstico de brechas, con base a los programas de desarrollo profesional.</p>	<p>No se cuenta con información de la efectividad de los programas de formación y desarrollo profesional.</p>
<p><b>87.</b> Evaluar las condiciones actuales de la metodología de los programas de formación profesional para la promoción de puestos.</p>	<p>Describir la metodología existente para los programas de formación profesional para la promoción de puestos.</p>	<p>Pauta de observación y medición de la metodología existente.</p>	<p>Falta de datos metodológicos.</p>
<p><b>88.</b> Presentar a las gerencias la propuesta metodológica para el diseño de programas de desarrollo para la implementación de un plan de carrera.</p>	<p>Reunión con las gerencias para analizar la metodología para el diseño de un plan de carrera.</p>	<p>Minuta de reunión.</p>	<p>No se cuenta con la participación de todas las gerencias.</p>
<p><b>89.</b> Evaluar las bases metodológicas para la</p>	<p>Definir la pauta de evaluación de las bases metodológicas</p>	<p>Pauta de evaluación.</p>	<p>No se le da seguimiento.</p>

implementación de programas de desarrollo profesional por medio de un plan de carrera.	para la implementación de programas de formación profesional por medio del plan de carrera.		
<b>90.</b> Definir acciones para actualizar la metodología de los programas de formación y desarrollo profesional.	Programar actividades que permitan abrir canales de comunicación con los actores del proyecto.	Cronograma de actividades de comunicación.	Poca participación de los actores del proyecto.
<b>91.</b> Plantear la contratación de un consultor que oriente el proceso metodológico para la implementación de programas de desarrollo profesional por medio de un plan de carrera	Se analizan las condiciones contractuales y se describe el contrato de consultoría.	Contrato de servicio de consultoría.	Costos elevados de consultoría.
<b>92.</b> Analizar las opciones de consultoría cotizadas.	Se analizan las condiciones contractuales y se firma contrato de consultoría.	Contrato de servicio de consultoría.	No se define la consultora.
<b>93.</b> Contratar los servicios de la consultoría seleccionada, que oriente el proceso de implementación de un plan de carrera en función de potenciar el desarrollo profesional de los colaboradores.	Definir las condiciones contractuales y firmar el contrato de servicio.	Contrato de servicio de consultoría.	No se llega a un acuerdo contractual.

<b>94.</b> Definir acciones a cumplir por el consultor.	Cumplir con las condiciones establecidas en el contrato y presentar avances de la planificación.	Informe de avances.	No se cumple con lo planificado.
<b>95.</b> Diagnosticar el nivel de competencias requerido para la postulación hacia puestos de mayor jerarquía.	Analizar los resultados obtenidos del diagnóstico del nivel de competencias requerido.	Diagnóstico de competencias.	No cumplen con los niveles de competencias requeridas para postularse hacia puestos de mayor jerarquía.
<b>96.</b> Presentar los resultados del diagnóstico del nivel de competencias requerido para la promoción de puestos.	Realizar una reunión con las gerencias para presentar el informe de resultados del diagnóstico del nivel de competencias para postularse hacia puestos de mayor jerarquía.	Informe del diagnóstico de medición de competencias.	Los postulantes no cumplen con los requisitos mínimos del nivel de competencias.
<b>97.</b> Elaborar el estado del arte, para definir las bases metodológicas regidas por la psicología del trabajo en busca de la autorrealización y enajenación de los empleados.	Revisar el contexto nacional e internacional que permita definir las bases metodológicas para el desarrollo de programas de formación profesional por medio de un plan de carrera.	Bases metodológicas regidas por la psicología del trabajo.	No se tienen las bases metodológicas necesarias.
<b>98.</b> Presentar el estado del arte a gerencias y actores del proyecto.	Realizar el análisis de la información obtenida en la revisión del contexto de las metodologías para el	Informe del estado del arte.	Información compleja.

	desarrollo profesional de los colaboradores.		
<b>99.</b> Inicio del plan de carrera estructurado con la ruta a seguir para que los colaboradores puedan postularse hacia puestos de mayor jerarquía.	Con base a la propuesta se inicia el plan de carrera, contemplando todos los componentes establecidos en la propuesta.	Plan de carrera.	No se cumple con lo planificado para el inicio de la implementación del plan de carrera.
<b>100.</b> Dar seguimiento a la implementación del plan de carrera.	Describir cada una de las fases para la aplicación del plan de carrera.	Informe de avances.	Falta de participación de los actores.
<b>101.</b> Meta de los componentes, alcanzar el 100% del diagnóstico de necesidades de capacitación.	Programar reuniones de seguimiento para alcanzar la meta de participación en el diagnóstico de necesidades de capacitación. Segmentar las actividades para llevar el registro y el número de actividades completadas.	Informe de brechas.	No se cumple con la planificación.
<b>102.</b> Meta de los componentes, alcanzar el 80% del proceso del estado del arte.	Programar reuniones de seguimiento para informar sobre los avances del proceso. Segmentar las actividades para llevar el registro y el número de actividades completadas.	Informe general de resultados.	Información incompleta.

## 6.9 Presupuesto

La siguiente tabla contiene la cuantificación de recursos considerados para el cumplimiento de los componentes percibidos para el desarrollo de la propuesta.

Tabla 11 Presupuesto

<b>Recursos humanos</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unidad</b>	<b>Totales</b>
Consultor para coordinar el proyecto.	12 meses	Q.6.000.00	Q.72,000.00
Consultor para evaluación de desempeño 360°.	6 meses	Q.3,000.00	Q.18,000.00
Consultor experto en metodología del plan de carrera.	4 meses	Q.3,000.00	Q.12,000.00
<b>Subtotal</b>			<b>Q.102,000.00</b>
<b>Proveedores de servicio de formación y desarrollo</b>			
Cursos	10 cursos varios.	Q.350.00	Q.3,500.00
Seminarios	10 seminarios varios.	Q.550.00	Q.5,500.00
Diplomados	5 diplomados varios.	Q.1,200.00	Q.6,000.00
<b>Subtotal</b>			<b>Q.15,000.00</b>
<b>Materiales</b>			
Resmas de papel bond tamaño carta	10 resmas	Q.35.00	Q.350.00
Lápices	5 docenas	Q.16.50	Q.82.50
Lapiceros	5 docenas	Q.22.50	Q.112.50
Marcadores para pizarrón	6	Q.8.50	Q.51.00
Rotafolio	1	Q.75.00	Q.75.00



Papel manilla	20 pliegos	Q.1.50	Q.30.00
<b>Subtotal</b>			<b>Q.701.00</b>
<b>Equipo audiovisual</b>			
Impresora	1	Q.1,250.00	Q.1,250.00
Laptop	1	Q.3,500.00	Q.3,500.00
Cañonera	1	Q.1,500.00	Q.1,500.00
Apuntador	1	Q.350.00	Q.350.00
Tinta para impresora	1 juego de tintas	Q.450.00	Q.450.00
<b>Subtotal</b>			<b>Q.7,050.00</b>
<b>Insumos alimenticios</b>			
Botellas de agua pura	10 fardos de botellas de agua	Q.38.00	Q.380.00
Galletas integrales	20 paquetes de 8 unidades	Q.17.60	Q.352.00
Barras energéticas	10 paquetes de 10 unidades	Q.32.50	Q.350.000
Refacciones	15 reuniones	Q.180.00	Q.2,700.00
<b>Subtotal</b>			<b>Q.3,782.00</b>
<b>Publicidad</b>			
Banners publicitarios	6 Roll Up de 60 centímetros.	Q.69.00	Q.414.00
Afiches	50 afiches de 11*17 y 12*18 pulgadas	Q.10.00	Q.500.00
<b>Subtotal</b>			<b>Q.914.00</b>
<b>Total</b>			<b>Q.129,447.00</b>







<p>lineamientos que deben cumplir los colaboradores que se postulan hacia a una jefatura o gerencia. Promoviendo la inversión en los procesos de capacitación y la formación académica para que los colaboradores puedan cumplir con los requisitos para ocupar puestos de mayor jerarquía.</p>																																	
<p>14 Análisis de resultados.</p>																																	
<p>15 Evaluación del proyecto.</p>																																	
<p>16 Considerar los elementos que permitan incluir dentro del presupuesto de la organización</p>																																	



<p>nacionales e internacionales para abordar las metodologías regidas bajo la psicología del trabajo para mejorar la autorrealización y enajenación de los trabajadores, implementando programas de desarrollo de competencias por medio de un plan de carrera, para potenciar la formación profesional del personal.</p>																															
23	Análisis de resultados.																														
24	Evaluación final del proyecto.																														

## 6.11 Evaluación del proyecto

La evaluación del proyecto se categoriza en 5 fases, que permiten orientar el proceso de aplicación y desarrollo de las actividades contenidas en la matriz del proyecto, describiendo los puntos clave que permitirán un análisis funcional de los avances por cada fase descrita.

*Tabla 13 Evaluación del proyecto*

<b>Fases de la evaluación del proyecto:</b> Para el cumplimiento de las actividades propuestas en el proyecto, se establecen las siguientes fases de evaluación.		
<b>1</b>	Evaluación primera fase	La evaluación inicial contempla el análisis de los procesos aplicados al proyecto. Se debe realizar el monitoreo de las actividades cumpliendo con la programación, con base a la información recabada durante las fases del proyecto.
<b>2</b>	Evaluación segunda fase	En esta fase, la evaluación consiste analizar la retroalimentación de los actores. Elaborar encuestas electrónicas para medir la satisfacción de los actores.
<b>3</b>	Evaluación tercera fase	Verificar de forma recurrente, el cumplimiento de los objetivos por cada elemento de acción contemplado dentro del proyecto, para fortalecer las acciones propuestas en el análisis.
<b>4</b>	Evaluación cuarta fase	Verificar los avances de los indicadores, con el respectivo seguimiento del proyecto, para lograr la aplicación del diseño del plan de carrera.
<b>5</b>	Evaluación quinta fase	Evaluación de cumplimiento. Evidenciar si las diferentes acciones fueron encaminadas al cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto.



## Referencias

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje. Para alcanzar la estrategia organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2008). *Desempeño por competencias* (2da ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos : casos : gestión por competencias* (3a ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Arzate, A. (22 de 04 de 2020). *Reclutamiento de Personal, Outsourcing de Personal, Reclutamiento y Selección, Importancia de los Recursos Humanos, Subcontratación de Personal en México*. (Grupo IPS) Recuperado el 25 de 10 de 2020, de [www.ips.com.mx](http://www.ips.com.mx): <https://www.ips.com.mx/blog/pros-y-contras-del-reclutamiento-de-personal-interno-y-externo>
- Brizuela Gutiérrez, T. (21 de 02 de 2019). *Desarrollo profesional: una herramienta efectiva para el crecimiento integral de los profesionales en inglés en la UNED*. (UNED, Ed.) Recuperado el 08 de 2020, de Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467859737002>
- CEPAL. (s/d de abril de 2015). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. *Serie Manuales*. Santiago, Chile: Naciones Unidas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). D. F. , México : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 07 de 07 de 2021
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). D. F., Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Cloninger, S. C. (2003). *Teorías de la personalidad* (Tercera ed.). México: Pearson Educación.

De la Espriella, A. M. (01 de 07 de 2016). *10 pasos para crear un plan individual de desarrollo (PID)*. Recuperado el 28 de 09 de 2020, de <https://blog.acsendo.com/>: <https://blog.acsendo.com/10-pasos-crear-plan-individual-desarrollo-pid-2/>

Dessler, G., & Varadela, R. (2011). *Administración de recursos humanos Enfoque Latinoamericano* (Quinta ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Domínguez Olivar, S. M., & Jaimes Anaya, N. L. (s/d de septiembre de 2012). DISEÑO DEL PLAN DE CARRERA PARA LOS CARGOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA EXTRUCOL S.A. Bucaramanga: Universidad de La Sabana.

Escuela de Ciencias Psicológicas, Departamento de Estudios de Postgrado, Programa de Maestría en Arte. (24 de marzo de 2021). Guía para la elaboración del trabajo de graduación y líneas de investigación en Postgrado. *4a. modificación*. Guatemala, Guatemala: Programa de Maestría en Arte.

Franklin Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Grupo Atico 34. (03 de 03 de 2020). *La promoción interna en la empresa: Pros, contras y criterios*. (G. Atico34, Editor) Recuperado el 19 de 10 de 2020, de [www.atico34.com](http://www.atico34.com): <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/promocion-interna/>

Harvard Business School Publishing Corporation. (s/d de septiembre de 2004). Harvard Business Review. (B. Inversiones, Ed.) 21.

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Vol. Primera edición ). Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.
- Jordan, A. (2020). <https://www.docebo.com>. Obtenido de 70:20:10: Impulse el desempeño al ejecutar un cambio en su cultura de aprendizaje: <https://www.docebo.com/es/blog/author/ashley-jordan/>
- Llantas y Mangueras S. A. (s/d de s/m de 2019). *LLAMASA*. Obtenido de Quiénes somos: <https://www.llamasa.com/>
- Medina Giacomozzi, A., Gallegos Muñoz, C., & Lara Hadi, P. (s/d de diciembre de 2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *RAP "Revista Administración Pública"*(42(6)), 1213-1230.
- Ministerio de trabajo y previsión social de la Republica de Guatemala. (30 de Septiembre de 2017). Código de trabajo de Guatemala. Guatemala, Guatemala, Guatemala: Ministerio de trabajo y previsión social de la Republica de Guatemala.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimera ed.). Mexico: Pearson Education, Inc.
- Morales, F. (12 de 11 de 2018). *Guía para medir el rendimiento con la evaluación 9 Box*. Recuperado el 29 de 09 de 2020, de <https://blog.acsendo.com/>: <https://blog.acsendo.com/medir-rendimiento-empleados-matriz-9box/>

- Navarro Rojo, S. (2016). *Cómo Realizar una Evaluación del Desempeño. Método Paso a Paso para Llevarla a Cabo y Convertirte en Consultor. Bajo el Modelo de Gestión por Competencias*. Santiago, Chile: Navarro Rojo, Sebastián Andrés.
- Organizacion Mundial de la Salud. (23 de mayo de 2007). Salu de los trabajadores: plan de acción mundial . 60.<sup>a</sup> *Asamblea mundial de la salud*. Ginebra: Organizacion Mundial de la Salud.
- Ospina Rave, B. E., Sandoval, J., Aristizábal Botero, C. A., & Ramírez Gómez, M. C. (s/d de marzo de 2005). La escala de Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería en el cuidado de la salud. *Investigación / Research*, XXIII(1), 14-29.
- P. Robbins, S., & A. Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Pérez, A. G., Torres, E., Rivas Echeverría, F., & Uzcátegui, A. (04 de 10 de 2016). Caracterización de la población económicamente activa venezolana para un marco. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXII(4), 75-92. Recuperado el 01 de 10 de 2020, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28056724006>
- Pérez, O. (19 de 01 de 2015). *6 beneficios de implementar planes de carrera y desarrollo en tu empresa*. Recuperado el 27 de 09 de 2020, de Blog PeopleNext: <https://blog.peoplenext.com.mx/6-beneficios-de-implementar-planes-de-carrera-y-desarrollo-en-tu-empresa>
- Reyes, M. R. (s/d de julio de 2005). Tesis de Maestría en Ciencias, Maestria en Administracion de Recursos Humanos. *CAPACITACIÓN DE MANDOS MEDIOS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, PARA MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO Y EFICIENCIA TÉCNICA DE SIME S.A*. Guatemala: USAC.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Rodríguez Moreno, D. C. (30 de 05 de 2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del Cenes*, 31(54), 193-226. Recuperado el 26 de 09 de 2020, de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=479548635010>
- Rubió, T. (2016). *Dirección Y Gestión De Personas En Las Organizaciones*. Barcelona: Octaedro.
- Sandoval, F., Montaña , N., Miguel, V., & Ramos, E. (16 de 10 de 2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60), 660-675. Recuperado el 26 de 09 de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29024892006>
- Tunche Rodríguez, G. M. (2007). *Propuesta de creacion de la unidad de recursos humanos como parte del desarrollo organizacional en la empresa CAFEGUA, S. A.* Escuela de Posgrado, Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado el 20 de 07 de 2021, de [http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3072.pdf](http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3072.pdf)
- William B. Werther, J., & Keith Davis, Ph.D. (2008). *Administración de recursos humanos* (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

**ANEXOS**

## ANEXO 1: ÁRBOL DE VARIABLES

Tabla 14 ÁRBOL DE VARIABLES

Fenómeno	Variable	Sub variable	Indicadores	Preguntas		
<b>Identificación de las limitantes en la implementación del plan de carrera, enfocado al desarrollo de profesionales hacia jefaturas y gerencias</b>			Falta de políticas de desarrollo de los empleados a nivel personal.	1. ¿La empresa cuenta con políticas de desarrollo? 2. ¿Se le ha dado a conocer algún programa de desarrollo para profesionales para una promoción de puesto hacia jefaturas o gerencias dentro de la empresa? 3. ¿Conoce la metodología que usa la empresa para que los empleados adopten los nuevos procesos o procedimientos?		
			Plan de carrera	Limitantes de desarrollo	Resistencia al cambio	4. ¿Considera que la resistencia al cambio afecta al desarrollo laboral dentro de la empresa? 5. ¿La resistencia al cambio limita las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la empresa? 6. ¿La resistencia al cambio se origina por la forma como la organización interviene en su proceso de formación?
					Falta de liderazgo	7. ¿Considera que el liderazgo positivo impulsa el desarrollo de los colaboradores? 8. ¿Es importante desarrollar la competencia de liderazgo, para optar a una plaza de jefatura o gerencia? 9. ¿La empresa promueve el desarrollo del liderazgo?
	Aptitudes no desarrolladas	10. ¿La empresa promueve el desarrollo de nuevas aptitudes para los colaboradores?				

---

Evaluación de desempeño	Evaluación 360	11. ¿La formación de nuevas aptitudes es equitativa en todos los niveles dentro de la empresa?
		12. ¿Se encuentra satisfecho con las oportunidades que se presentan para incrementar sus habilidades?
		13. ¿Considera que el desarrollo profesional es equilibrado para todos los empleados?
		14. ¿La empresa cuenta con rutas específicas de desarrollo para profesionales?
	15. ¿Se encuentra satisfecho con su desarrollo profesional dentro de la empresa?	
	16. ¿La empresa cuenta con evaluaciones de desempeño?	
	17. ¿Le han aplicado evaluaciones de desempeño durante el tiempo de laborar en la empresa?	
	18. ¿La información obtenida en la evaluación de desempeño permite fortalecer su compromiso con la empresa?	
	Beneficios de la evaluación	19. ¿Conoce los beneficios de la evaluación de desempeño dentro de la empresa?
		20. ¿La retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño permite mejorar el cumplimiento de sus actividades?
21. ¿La evaluación de desempeño le permite estar motivado y comprometido para ofrecer su mejor esfuerzo a la empresa?		
22. ¿La empresa cuenta con planes de desarrollo de carrera para profesionales?		

---



Desarrollo profesional	Plan individual de desarrollo	23. ¿Dentro de la empresa existe alguna guía a seguir para los planes individuales de desarrollo profesional?
		24. ¿Conoce la metodología que usa la empresa a nivel departamental para transferir los conocimientos de un cargo a otro?
	Seguimiento del plan	25. ¿Tiene conocimiento sobre la aplicación de planes de desarrollo individuales dentro de la empresa?
		26. ¿La empresa cuenta con métodos para implementar planes de desarrollo para profesionales?
		27. ¿Le han comunicado cómo se mide el desarrollo profesional de los colaboradores de la empresa?
	Detección del talento esperado	28. ¿Conoce los mecanismos para elegir a los postulantes para promociones hacia jefaturas y gerencias?
29. ¿Lo han postulado hacia una plaza de jefatura o gerencia?		
30. ¿Al postularse hacia una promoción de puesto, se asegura que la plaza es la apropiada para sus capacidades?		
Método 70:20:10	31. ¿En la empresa lo impulsan a cumplir sus objetivos laborales?	
	32. ¿Conoce cuál es el proceso de medición de su desempeño?	
	33. ¿Conoce los métodos que utilizan en la empresa, para medir la efectividad y productividad de los empleados?	

Elaboración propia, con base a la información contenida en la investigación.



## ANEXO 2: CUESTIONARIO ELABORADO



### IDENTIFICACIÓN DE LAS LIMITANTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CARRERA, ENFOCADO AL DESARROLLO DE PROFESIONALES HACIA JEFATURAS Y GERENCIAS

El problema que estudia la presente investigación se fundamenta en los constantes desafíos que enfrentan las empresas, para la retención del talento humano; contar con personal altamente calificado o que pueda gestionar estrategias en favor de la compañía. Para comprender de forma adecuada la problemática planteada, es importante considerar que los colaboradores buscan el impulso en su desarrollo personal y profesional, postulándose hacia plazas de mayor responsabilidad, como una jefatura o gerencia. Pero, para que un colaborador sea tomado en cuenta para ocupar una plaza hacia una jefatura o gerencia, este depende de diversos factores que limitan su desarrollo personal y profesional. Por lo tanto, la investigación se orienta a la identificación de las limitantes en la implementación de un plan de carrera, en busca del desarrollo de los profesionales hacia jefaturas y gerencias.

- **Objetivo general:**

Describir las limitantes en la implementación del plan de carrera, enfocado al desarrollo de profesionales hacia jefaturas y gerencias.

- **Población:**

La presente investigación está dirigida hacia el personal administrativo de la empresa Llantas y Mangueras S.A. Con base al organigrama organizacional, se categorizan los diversos puestos administrativos para contemplar la ruta de desarrollo profesional.

- **Investigador:** Franklin Alfaro, estudiante de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional, se desarrolla en la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El siguiente cuestionario es parte del proceso de investigación con fines de graduación de grado de Maestría en Artes. Para cualquier consulta directa, puede escribir al correo [frankyalfa@gmail.com](mailto:frankyalfa@gmail.com).

### **Características generales del instrumento:**

- El instrumento de medición contiene 33 ítems, para responder se incluye la rúbrica con base a la escala Likert; Integrado por cuatro indicadores de respuesta, en donde “Totalmente en desacuerdo” equivale a 1, “En desacuerdo” equivale a 2, “De acuerdo equivale” a 3 y “Totalmente de acuerdo” equivale a 4.
- Tiempo aproximado 15 minutos, se estima que cada colaborador puede participar durante los minutos sugeridos, para la adecuada comprensión de cada indicador de pregunta.
- La variable principal “Plan de Carrera” pretende describir las condiciones del proceso de formación y desarrollo del plan de carrera, para los colaboradores de la empresa Llantas y Mangueras S.A. en busca de una sucesión y enajenación apropiada de puestos de jefaturas y gerencias, se respalda por medio de las subvariables a medir “Limitantes de desarrollo”, “Evaluación de desempeño” y “Desarrollo profesional”, que contienen la información pertinente, que aporte las bases para la construcción de las rutas a seguir, para que los colaboradores puedan postularse hacia jefaturas y gerencias.
- Los datos obtenidos, servirán para analizar las limitantes en la implementación de un plan de carrera enfocado al desarrollo de profesionales hacia jefaturas y gerencias. Los indicadores a medir dentro de la encuesta son: La falta de políticas de desarrollo de los empleados a nivel personal, resistencia al cambio, falta de liderazgo, aptitudes no desarrolladas, desarrollo profesional, evaluación

360, beneficios de la evaluación, plan individual de desarrollo, seguimiento del plan, detección del talento esperado y método 70:20:10. Con la finalidad de ofrecerle a la empresa una descripción clara y precisa de las limitaciones que afrontan los colaboradores al postularse hacia una jefatura o gerencia.

**Consentimiento informado:**

Confidencialidad y resguardo de la información: La información personal y/o grupal obtenida mediante la realización de cuestionarios, entrevistas o reuniones grupales de diálogo será utilizada única y exclusivamente para los propósitos del estudio referido a cargo de Franklin Alfaro. Para garantizar el resguardo de la información, el manejo ético y seguro de su contenido, se generarán códigos de clasificación que restringen el alcance de la identidad de cada participante en todas las entrevistas individuales o reuniones grupales de diálogo. Asimismo, se realizarán todos los esfuerzos necesarios para garantizar la confidencialidad definida en Tratados Internacionales y Leyes nacionales.

La participación dentro de esta investigación es voluntaria por lo que se determina que la persona puede retirarse en cualquier momento sin dar ninguna explicación y sin que se le pueda obligar a permanecer en el lugar. Los resultados generales de este proceso de investigación servirán de base para la construcción de una propuesta encaminada a abordar los hallazgos. El proceso en su totalidad está siendo acompañado por la Profesora titular del curso Seminario I de investigación, M.A. Gabriela Álvarez García, colegiado 3817, Departamento de Estudios de Postgrado, de la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Como participante tiene derecho a solicitar los resultados obtenidos. Puede escribir a: [frankyalfa@gmail.com](mailto:frankyalfa@gmail.com), Se le informará sobre el tiempo estipulado para la publicación global. De tener alguna consulta con su participación, puede escribir a: [maestriagho@psicousac.edu.gt](mailto:maestriagho@psicousac.edu.gt)/ [galvarez@psicousac.edu.gt](mailto:galvarez@psicousac.edu.gt)

Declaración de consentimiento: después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación, que puedo retirarme en el momento que lo considere conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación.

- Estoy de acuerdo en participar \_\_\_\_\_
- No estoy de acuerdo en participar \_\_\_\_\_
- Autorizo a que la entrevista individual o reunión grupal sea grabada como parte del estudio: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### Ítems

La encuesta consta de 33 ítems, el estilo de respuesta se encuentra contemplado en la “Escala de Likert”; para una mayor comprensión de la rúbrica es integrado por cuatro indicadores de respuesta, en donde “**Totalmente en desacuerdo**” equivale a 1, “**En desacuerdo**” equivale a 2, “**De acuerdo equivale**” a 3 y “**Totalmente de acuerdo**” equivale a 4.

Para cada pregunta debe de marcar una de las cuatro opciones de respuesta. Puede utilizar una X, para el marcaje de la casilla correspondiente a su selección de respuesta. Se solicita pueda responder con toda honestidad para que el resultado sea lo más verídico posible.

Tabla 15 CUESTIONARIO ELABORADO

Pregunta	Indicador de respuesta	
1. ¿La empresa cuenta con políticas de desarrollo?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
2. ¿Se le ha dado a conocer algún programa de desarrollo para profesionales para una promoción de puesto hacia jefaturas o gerencias dentro de la empresa?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
3. ¿Conoce la metodología que usa la empresa para que los colaboradores adopten los nuevos procesos o procedimientos?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	

4. ¿Considera que la resistencia al cambio afecta al desarrollo laboral dentro de la empresa?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
5. ¿La resistencia al cambio limita las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la empresa?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
6. ¿La resistencia al cambio se origina por la forma como la empresa interviene en su proceso de formación?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
7. ¿Considera que el liderazgo positivo impulsa el desarrollo de los colaboradores?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
8. ¿Es importante desarrollar la competencia de liderazgo, para optar a una plaza de jefatura o gerencia?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
9. ¿La empresa promueve el desarrollo del liderazgo?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	

10. ¿La empresa promueve el desarrollo de nuevas aptitudes para los colaboradores?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
11. ¿La formación de nuevas aptitudes es equitativa en todos los niveles dentro de la empresa?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
12. ¿Se encuentra satisfecho con las oportunidades que se presentan para incrementar sus habilidades?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
13. ¿Considera que el desarrollo profesional es equilibrado para todos los colaboradores?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
14. ¿La empresa cuenta con rutas específicas de desarrollo para profesionales?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
15. ¿Se encuentra satisfecho con su desarrollo profesional dentro de la empresa?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	

16. ¿La empresa cuenta con evaluaciones de desempeño?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
17. ¿Le han aplicado evaluaciones de desempeño durante el tiempo de laborar en la empresa?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
18. ¿La información obtenida en la evaluación de desempeño permite fortalecer su compromiso con la empresa?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
19. ¿Conoce los beneficios de la evaluación de desempeño dentro de la empresa?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
20. ¿La retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño, permite mejorar su compromiso con la empresa?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
21. ¿La evaluación de desempeño le permite estar motivado y comprometido para ofrecer su mejor esfuerzo a la empresa?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	



22. ¿La empresa cuenta con planes de desarrollo de carrera para profesionales?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
23. ¿Dentro de la empresa existe alguna guía a seguir para los planes individuales de desarrollo profesional?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
24. ¿Conoce la metodología que usa la empresa a nivel departamental para transferir los conocimientos de un cargo a otro?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
25. ¿Tiene conocimiento sobre la aplicación de planes de desarrollo individuales dentro de la empresa?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
26. ¿La empresa cuenta con métodos para implementar planes de desarrollo para profesionales?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
27. ¿Le han comunicado cómo se mide el desarrollo profesional de los colaboradores dentro de la empresa?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	

28. ¿Conoce los mecanismos para elegir a los postulantes para promociones hacia jefaturas y gerencias?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
29. ¿Lo han postulado hacia una plaza de jefatura o gerencia?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
30. ¿Al postularse hacia una promoción de puesto, se asegura que la plaza es la apropiada para sus capacidades?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
31. ¿En la empresa lo impulsan a cumplir sus objetivos laborales?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
32. ¿Conoce cuál es el proceso de medición de su desempeño?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
33. ¿Conoce los métodos que utiliza la empresa para medir la efectividad y productividad de los empleados?	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	

## ANEXO 2: TABLA DE SEGUIMIENTO PARA EL DISEÑO METODOLÓGICO DEL PLAN DE CARRERA

*Tabla 16 SEGUIMIENTO PARA EL DISEÑO METODOLÓGICO DEL PLAN DE CARRERA*

Plan de carrera y desarrollo profesional							
Nombre del colaborador						Fecha de inicio de labores	
Puesto			Tiempo en puesto de trabajo actual:		Puestos anteriores		
Departamento							
Jefe inmediato							
Objetivo	Competencia a desarrollar	Indicador	Actividad (es)	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Evaluaciones	
Comentarios							
Firmas						Fecha de formulario	
Jefe / supervisor	Colaborador						



## ANEXO 4: Consolidado por indicador

Tabla 18 Consolidado por indicador

### Limitantes de desarrollo

De acuerdo	17	11	17	14	18	18	10	19	18	17	12	20	191
En desacuerdo	8	15	7	3	2	9	0	1	11	10	14	5	85
Totalmente de acuerdo	4	2	5	14	10	3	22	12	1	4	2	5	84
Totalmente en desacuerdo	3	4	3	1	2	2	0	0	2	1	4	2	24

### Evaluación de desempeño

De acuerdo	13	16	18	18	22	22	13	17	18	11	168
En desacuerdo	11	11	3	10	6	3	13	3	4	13	77
Totalmente de acuerdo	3	3	10	3	4	7	5	12	9	3	59
Totalmente en desacuerdo	5	2	1	1	0	0	1	0	1	5	16

### Desarrollo profesional

En desacuerdo	17	13	16	18	19	17	15	6	11	14	17	163
De acuerdo	8	11	12	10	6	8	7	21	18	13	9	123
Totalmente en desacuerdo	6	6	3	3	6	6	7	0	1	1	3	42
Totalmente de acuerdo	1	2	1	1	1	1	3	5	2	4	3	24

## ANEXO 5: ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO

*Tabla 19 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO*

LIMITANTES DE DESARROLLO							
Media	7.27272727	Media	15.8181818	Media	7.7	Media	2.33333333
Error típico	1.96834452	Error típico	1.04288221	Error típico	1.55670592	Error típico	0.37272727
Mediana	5	Mediana	17	Mediana	8	Mediana	8
Moda	2	Moda	18	Moda	#N/D	Moda	8
Desviación estándar	6.52826024	Desviación estándar	3.45884899	Desviación estándar	4.92273637	Desviación estándar	1.11803399
Varianza de la muestra	42.6181818	Varianza de la muestra	11.9636364	Varianza de la muestra	24.2333333	Varianza de la muestra	1.25111111
Curtosis	1.20729997	Curtosis	-1.10724756	Curtosis	-1.30043412	Curtosis	0.53665169
Coeficiente de asimetría	1.29508255	Coeficiente de asimetría	-0.6813354	Coeficiente de asimetría	0.09262805	Coeficiente de asimetría	0.53665169
Rango	21	Rango	10	Rango	14	Rango	14
Mínimo	1	Mínimo	10	Mínimo	1	Mínimo	1
Máximo	22	Máximo	20	Máximo	15	Máximo	15
Suma	80	Suma	174	Suma	77	Suma	77
Cuenta	11	Cuenta	11	Cuenta	10	Cuenta	10
EVALUACION DE DESEMPEÑO							
Media	5.9	Media	16.8	Media	7.7	Media	2.28571429
Error típico	1.06926766	Error típico	1.16237305	Error típico	1.35851226	Error típico	0.71428571
Mediana	4.5	Mediana	17.5	Mediana	8	Mediana	8
Moda	3	Moda	18	Moda	3	Moda	3
Desviación estándar	3.38132124	Desviación estándar	3.67574633	Desviación estándar	4.29599297	Desviación estándar	1.88982032
Varianza de la muestra	11.4333333	Varianza de la muestra	13.5111111	Varianza de la muestra	18.4555556	Varianza de la muestra	3.57142857
Curtosis	-0.90392366	Curtosis	-0.73145381	Curtosis	-2.09467915	Curtosis	-1.00000000
Coeficiente de asimetría	0.79712488	Coeficiente de asimetría	-0.0530236	Coeficiente de asimetría	0.02585611	Coeficiente de asimetría	1.08790123
Rango	9	Rango	11	Rango	10	Rango	10
Mínimo	3	Mínimo	11	Mínimo	3	Mínimo	3
Máximo	12	Máximo	22	Máximo	13	Máximo	13
Suma	59	Suma	168	Suma	77	Suma	77
Cuenta	10	Cuenta	10	Cuenta	10	Cuenta	10
DESARROLLO PROFESIONAL							
Media	2.18181818	Media	11.1818182	Media	14.8181818	Media	14.8181818
Error típico	0.42250727	Error típico	1.40659603	Error típico	1.12668606	Error típico	0.71180339
Mediana	2	Mediana	10	Mediana	16	Mediana	16
Moda	1	Moda	8	Moda	17	Moda	17
Desviación estándar	1.4012981	Desviación estándar	4.66515127	Desviación estándar	3.73679493	Desviación estándar	2.25091271
Varianza de la muestra	1.96363636	Varianza de la muestra	21.7636364	Varianza de la muestra	13.9636364	Varianza de la muestra	5.06666667
Curtosis	-0.14146091	Curtosis	0.7572049	Curtosis	2.17892965	Curtosis	-1.62380952
Coeficiente de asimetría	0.94268854	Coeficiente de asimetría	1.18119273	Coeficiente de asimetría	-1.42829341	Coeficiente de asimetría	-0.30952381
Rango	4	Rango	15	Rango	13	Rango	13
Mínimo	1	Mínimo	6	Mínimo	6	Mínimo	6
Máximo	5	Máximo	21	Máximo	19	Máximo	19
Suma	24	Suma	123	Suma	163	Suma	163
Cuenta	11	Cuenta	11	Cuenta	11	Cuenta	11

## ANEXO 6: CONSOLIDADO DE RESPUESTAS PORCENTUALES

*Tabla 20 CONSOLIDADO DE RESPUESTAS PORCENTUALES*

	RESPUESTAS									
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Total mente en desacuerdo	EN BLANCO					
	4	17	8	3						
	2	11	15	4						
	5	17	7	3						
	14	14	3	1						
	10	18	2	2						
	3	18	9	2						
	22	10								
	12	19	1							
	1	18	11	2						
	4	17	10	1						
	2	12	14	4						
	5	20	5	2						
<b>LIMITANTES DE DESARROLLO</b>	7	16	7	2	0	21.88%	49.74%	22.14%	6.25%	0.00%
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Total mente en desacuerdo	EN BLANCO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Total mente en desacuerdo	EN BLANCO
	3	13	11	5						
	3	16	11	2						
	10	18	3	1						
	3	18	10	1						
	4	22	6							
	7	22	3							
	5	13	13	1						
	12	17	3							
	9	18	4	1						
	3	11	13	5						
<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	6	17	8	2	0	18.44%	52.50%	24.06%	5.00%	0.00%
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Total mente en desacuerdo	EN BLANCO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Total mente en desacuerdo	EN BLANCO
	1	8	17	6						
	2	11	13	6						
	1	12	16	3						
	1	10	18	3						
	1	6	19	6						
	1	8	17	6						
	3	7	15	7						
	5	21	6							
	2	18	11	1						
	4	13	14	1						
	3	9	17	3						
<b>DESARROLLO PROFESIONAL</b>	2	11	15	4	0	6.82%	34.94%	46.31%	11.93%	0.00%