

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Respositorio Digital (Dspace).

<b>TITULO</b>	DISEÑO DEL PLAN DE CARRERA PARA LOS CARGOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA EXTRUCOL S.A		
<b>SUBTITULO</b>			
<b>AUTOR(ES)</b> Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	Domínguez Olivar, Sandra Milena		
	Jaimes Anaya, Nancy Leonor		
<b>PALABRAS CLAVE</b> (Mínimo 3 y máximo 6)	PLAN DE CARRERA,		COMPETITIVIDAD
	HERRAMIENTA		PROYECCIÓN
	EFFECTIVIDAD		DESEMPEÑO

<b>RESUMEN DEL CONTENIDO</b> (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	<p>En EXTRUCOL S.A, surge la necesidad de implementar nuevas estrategias que contribuyan a la estabilidad, proyección del personal y la sostenibilidad de la misma, basado en un personal altamente calificado y competitivo que garantice la efectividad y la productividad requeridas. La herramienta que se plantea en este estudio surge al identificar las necesidades y fortalezas de gestión humana, generados por la no existencia de un método que garantice la proyección al personal vinculado para aprovechar el conocimiento y la experiencia lograda en el tiempo</p>
---	---

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

**DISEÑO DEL PLAN DE CARRERA PARA LOS CARGOS DEL ÁREA DE  
PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA EXTRUCOL S.A.**



**Universidad  
de La Sabana**

**SANDRA MILENA DOMÍNGUEZ OLIVAR  
NANCY LEONOR JAIMES ANAYA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSGRADOS- FORUM  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA  
ORGANIZACIÓN**

**BUCARAMANGA, SEPTIEMBRE 2012**

**DISEÑO DEL PLAN DE CARRERA PARA LOS CARGOS DEL ÁREA DE  
PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA EXTRUCOL S.A.**



**Universidad  
de La Sabana**

**TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN  
GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN**

**Presentado por:**

**SANDRA MILENA DOMÍNGUEZ OLIVAR  
NANCY LEONOR JAIMES ANAYA**

**Asesor de tesis:**

**María Elvira Villar Duarte**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSGRADOS- FORUM  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA  
ORGANIZACIÓN**

**BUCARAMANGA, SEPTIEMBRE 2012**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

**Firma presidente del jurado**

---

**Firma jurado**

**Bucaramanga, septiembre 2012**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	8
ASBTRACT.....	10
INTRODUCCION.....	11
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	132
1.1 Descripción del problema.....	132
1.2 Planteamiento del problema.....	132
1.3 Justificación y delimitación del problema.....	133
2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	165
2.1 Objetivo general.....	16
2.2 Objetivos específicos.....	16
3. Marco de referencia.....	15
3.1 Marco teórico .....	17
3.1.1 Gestión del Recurso humano.....	17
3.1.2 Plan de Carrera.....	20
3.1.3 Elementos que lo conforman.....	22
3.1.4 Procesos de Gestión Humana asociados.....	23
3.1.5 Competencias.....	23
3.2 Marco Conceptual .....	264
4. METODOLOGIA.....	26
4.1 Tipo de estudio.....	26

4.2	<i>Población</i> .....	26
4.3	<i>Muestra</i> .....	32
4.4	<i>Recolección de información</i> .....	34
4.4.1	<i>Procedimiento</i> .....	35
4.4.2	<i>Instrumentos</i> .....	35
4.4.3	<i>Procesamiento de la Información</i> .....	40
5.	RESULTADOS.....	41
5.1	<i>Conclusión de las entrevistas</i> .....	41
5.2	<i>Conclusión de las encuestas</i> .....	42
6.	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN.....	56
6.1	<i>Objetivos del Plan de Carrera</i> .....	58
6.2	<i>Estructura del Plan de Carrera</i> .....	58
6.2.1.	<i>Ciclos de entrenamiento y capacitación plan de carrera</i> .....	59
6.2.2.	<i>Procesos de avance según los niveles establecidos en el área de Producción</i> .....	60
6.2.3	<i>Proceso Conductual de Avance y Crecimiento Requerido en el Plan de Carrera</i> .....	61
6.2.4	<i>Proceso de Avance Técnico Plan de Carrera</i> .....	61
6.2.5.	<i>Pilares para cada nivel</i> .....	62
6.2.6	<i>Requerimientos básicos de crecimiento</i> .....	63
6.2.7	<i>Escalera de crecimiento plan de carrera</i> .....	64
6.2.8	<i>Requisitos internos de desarrollo por cargo</i> .....	65
6.2.9	<i>Crecimiento interno nivel operativo</i> .....	67
6.2.10	<i>Escalera de tiempos</i> .....	69
6.2.11	<i>Tiempos para empleados nuevos que sean tenidos en cuenta para plan de carrera por el potencial</i> .....	71
6.2.12	<i>Línea de promoción interna plan de carrera</i> .....	72
6.2.13	<i>Porcentajes de evaluación interna para definir calificación de candidatos para lograr ascender a otro cargo en el plan de carrera</i> .....	73

	<i>6.2.14 Análisis funcional de indicadores para promoción plan de carrera.....</i>	<i>73</i>
7	CONCLUSIONES.....	75
8	BIBLIOGRAFÍA.....	78
9	ANEXOS.....	82
	<i>9.1 Anexo 1.....</i>	<i>82</i>

## LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1	Piramide.....	21
Ilustración 2	organigrama .....	30
Ilustración 3	Dirección.....	31
Ilustración 4	Diagrama de flujo en el plan de carrera.....	57
Ilustración 5	Ciclos.....	60
Ilustración 6	Escalera de crecimiento.....	65
Ilustración 7	Movimiento plan operativo.....	65
Ilustración 8	Movimiento plan soporte.....	66
Ilustración 9	Movimiento plan técnico.....	67
Ilustración 10	Crecimiento operativo.....	68
Ilustración 11	Crecimiento soporte.....	68
Ilustración 12	Crecimiento técnico.....	68

Ilustración 13	Escalera tiempos.....	69
Ilustración 14	Escalera cargos por tiempos.....	70
Ilustración 15	Ejemplo.....	70
Ilustración 16	Promoción.....	72
Ilustración 17	Porcentajes.....	73

### LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Nivel Operativo.....	33
Tabla 2: Nivel Soporte.....	33
Tabla 3: Nivel Táctico.....	34
Tabla 4: Niveles de avance por competencias .....	63
Tabla 5: Conocimientos técnicos.....	641
Tabla 6 : Muestra los requerimientos específicos .....	664
Tabla 7: Tiempos para personal nuevo .....	73
Tabla 8: Indicadores de promoción.....	764

## **RESUMEN**

En EXTRUCOL S.A, surge la necesidad de implementar nuevas estrategias que contribuyan a la estabilidad, proyección del personal y la sostenibilidad de la misma, basado en un personal altamente calificado y competitivo que garantice la efectividad y la productividad requeridas. La herramienta que se plantea en este estudio surge al identificar las necesidades y fortalezas de gestión humana, generados por la no existencia de un método que garantice la proyección al personal vinculado para aprovechar el conocimiento y la experiencia lograda en el tiempo.

El Plan de carrera diseñado parte de un estudio con el personal del área de producción, donde se evaluó la satisfacción respecto a la estabilidad y crecimiento desde el desarrollo, formación y capacitación. A partir de los resultados encontrados, se procede a diseñar la herramienta para dar respuesta a las necesidades existentes y con ello, contribuir de forma efectiva al desarrollo estratégico de la organización.

El plan de carrera cuenta con una estructura de seis pilares que define la proyección que pueden tener los trabajadores en el tiempo con la experiencia, la formación y el desarrollo de las habilidades del saber, hacer y ser, impactando en la motivación, la estabilidad, el compromiso y la responsabilidad. Además contribuye a la competitividad, productividad y rentabilidad de Extrucol S.A.

**Palabras claves:** Plan de carrera, herramienta, efectividad, competitividad,  
EXTRUCOL S.A.

## ABSTRACT

In Extrucol SA, the need to implement new strategies that contribute to stability, staff projection and sustainability of it arises, based on highly qualified and competitive personnel to ensure the effectiveness and productivity requirements. The tool proposed in this study arises as the needs and strengths of human management are identified, generated by the non-existence of a method which ensures the projection of the hired staff to leverage the knowledge and experience gained over time.

The career plan designed as part of a study with the staff in the production area, where satisfaction was evaluated with respect to stability and growth from development, education and training. From the results, we proceed to design the tool to meet existing needs and thus effectively contribute to the strategic development of the organization.

The career plan has a six pillars structure that defines the projection that workers can have over time with experience, training and skills development of knowledge, doing and being, impacting on their motivation, stability, commitment and responsibility. Also contributing to the competitiveness, productivity and profitability of Extrucol SA

**Keywords:** career plan, tool, effectiveness, competitiveness, Extrucol SA.

## INTRODUCCIÓN

El Plan de carrera es una de las herramientas utilizadas en Gestión Humana que permite estimular y proyectar el desarrollo de los empleados de forma integral potencializando sus competencias laborales y permitiéndole a la organización ser más competitiva, rentable y productiva contribuyendo directamente en la Estrategia del Negocio. Dependiendo del nivel de madurez de las empresas y la filosofía que tenga alrededor del desarrollo de las personas, este proceso hace o no parte del Plan Estratégico de las organizaciones. En nuestro entorno empresarial al interactuar con gerentes de algunos sectores económicos e indagar sobre esta herramienta se encuentra que es poco utilizada y en algunos casos se desconoce, perdiendo oportunidades claves de competitividad. Por esto, realizamos este proyecto con el ánimo de motivar y despertar en los empresarios y en los líderes de Gestión Humana el interés por diseñar e implementar este tipo de herramienta en pro de reconocer la importancia para la sostenibilidad de los negocios. Este proyecto se realizará en EXTRUCOL S.A., Empresa del Sector Industrial de la ciudad de Bucaramanga, para que funcione como herramienta de trabajo en el área de gestión humana y así contribuir eficazmente al crecimiento de la organización. Se espera que al implementarlo sea de gran impacto, contribuyendo a la competitividad, productividad de los procesos y a la satisfacción de los trabajadores, logrando estabilidad laboral, desarrollo profesional e integral repercutiendo en la calidad de vida laboral y personal.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Descripción del problema**

Tanto las directivas como los líderes de planta de EXTRUCOL S.A., saben que la empresa ha logrado grandes avances y mejora en la productividad, gracias a la implementación de diferentes herramientas que tiene como eje central a las personas tales como: modelo por competencias, estudio de compensaciones, balance score card, planes de capacitación y formación en la parte técnica y humana; por ello, consideran necesario la elaboración de un *plan de carrera* para el área de planta, en la cual, existe la mayor vinculación de personal durante el año.

Con esta estrategia se espera garantizarle al recurso humano una mayor estabilidad laboral, mejor desempeño y en consecuencia una mejor calidad a la empresa; al tener definida la estructura para la proyección de vida de los trabajadores.

### **1.2 Planteamiento del problema**

Cuáles son los principales factores, que a partir de un diagnóstico de promoción y desarrollo permiten estructurar un Plan de Carrera para el personal de planta de la Empresa Extrucol S.A.

### **1.3 Justificación y delimitación del problema**

La necesidad de EXTRUCOL S.A., de contar con un Plan de Carrera se enmarca en el siguiente contexto:

1. La empresa está en un proceso de crecimiento acelerado con proyecciones altas hacia el año 2020 (definido en su PLAN DE DESARROLLO) con el objetivo de ampliarse localmente y de crear nuevas plantas tanto a nivel nacional como internacional.
2. El conocimiento de los procesos técnicos es complejo, específico y exige experiencia para su consolidación.
3. Está en permanente ampliación: planta física, tecnología y recurso humano.
4. La formación y entrenamiento de personas, no conocedoras de los procesos propios de la empresa, son de larga duración por lo complejo de los mismos y sin una preparación adecuada se corre el riesgo de que se presenten pérdidas incalculables. La consecución de personal con la capacitación adecuada se dificulta, ya que no existen instituciones

especializadas que formen personal en dichas áreas, ni tampoco existen empresas similares, en Santander, de donde se pueda extraer personal experimentado.

5. Se requiere una estructura formal para que el personal pueda visualizar las posibilidades de desarrollo dentro de la empresa, ya que su ingreso se produce en una edad temprana (bachiller técnico, técnico del Sena y tecnólogos) y la mayoría de las personas tienen interés de visionar claramente su proyecto de vida. La empresa brinda estabilidad a través de un contrato a término indefinido bajo condiciones laborales satisfactorias que motiva la permanencia dentro de la misma.

El área de producción es el eje central de la empresa y es allí donde se evidencia la necesidad de elaborar el plan de carrera, a fin de que los trabajadores de dicha área, puedan identificar una ruta clara y definida para el desarrollo de sus habilidades, conocimiento técnico, experiencia y madurez personal a fin de estar en capacidad de asumir procesos de mayor complejidad.

EXTRUCOL S.A., en su área de producción cuenta con los siguientes cargos: Operarios de máquina (primer nivel del proceso), Operarios de molino, Operario de máquina II, Operario de máquina I.

En el área de soporte se encuentran cargos como: Laboratorista, Extrusión II, Extrusión II y Extrusión I.

En el área táctica se encuentran los cargos de mayor complejidad donde debe finalizar el proceso de formación como son encargados línea, Coordinador de mantenimiento e Ingeniero de planta.

## **2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### ***2.1 Objetivo general***

Diseñar el PLAN DE CARRERA para los cargos del área Producción en EXTRUCOL S. A.,

### ***2.2 Objetivos específicos***

1. Identificar las necesidades, la viabilidad y la pertinencia del diseño e implementación de un Plan de Carrera para el área de producción.
2. Indagar en los trabajadores de planta su nivel de satisfacción con los procesos humanos relacionados con el plan de carrera.
3. Definir los tiempos en que se desarrollará la curva de crecimiento de los trabajadores en la organización.
4. Identificar indicadores para medir el plan de carrera.

### **3. MARCO DE REFERENCIA**

#### **3.1 Marco teórico**

Para iniciar se presentará una descripción de la evolución del concepto de productividad y competitividad en las empresas, luego se describirán los significados de gestionar al personal para contextualizar el plan de carrera y los diferentes elementos que lo conforman:

Remontamos a la administración de Taylor en relación con las actividades realizadas por Henry Ford en 1900, donde inicialmente Ford le daba prioridad al desarrollo de las máquinas más no a la calidad en las condiciones laborales de sus trabajadores, y cuando Taylor entra a ser parte de esta organización se empieza a hacer gestión del talento humano mejorando dichas condiciones.

Igualmente, Taylor en su teoría de la Administración Científica planteó que al utilizar a trabajadores con mejor aptitud para desempeñar determinada labor y a estos capacitarlos para que ejecutaran con mayor eficiencia su trabajo, lo cual beneficiaría a la empresa. Teoría que actualmente se utiliza en áreas de desarrollo del personal y en la función formativa que se deben cumplir en las empresas. Los problemas que han

transcurridos desde esta época hasta hoy han sido los mismos y se basan en la prioridad que se le ha dado a las máquinas ante la preocupación por gestionar el talento humano.

Por un lado, Hamell G y Breen B. en su libro *El futuro de la administración* del 2009, en el cual se gestiona la solución a esta problemática planteándose preguntas como ¿qué tal que la gestión moderna no haya alcanzado el apogeo de la eficacia? Solución que se adapta al proceso evolutivo que tienen las personas en progreso de su carrera profesional dentro de la organización, según Stuart Kauffman se idealiza este progreso en un paisaje adaptativo para describir los límites en una cordillera alegórica donde los picos más altos son representativos de niveles superiores en los logros de la evolución. A medida que los trabajadores se adaptan a cambios remontan picos cada vez más altos y las rutas de avance se acortan; mientras que las de bajar se aumentan he ahí la función de tener una buena gestión del talento humano en beneficio propio del trabajador como de la organización mejorando sus condiciones laborales con el fin de que crezcan en sus carreras.

Por eso, los directivos deben ser consientes que su activo primordial no es la maquinaria sino las personas activo y competente quien les da la mayor productividad en los procesos. Se logrará mejorar sus condiciones en el lugar de trabajo y conducirlos a que superen metas profesionalmente teniendo éxito y mejor entrega a sus funciones.

### **3.1.1 Gestión del Recurso humano**

Xavier Llopart en 1997 en su tesis gestión del recurso humano basado en competencias menciona a los siguientes autores:

Prahalad y hamel (1990) en la gestión del recurso humano establecen competencias esenciales que no es más que realizar una prospectiva para determinar el futuro de la organización y la evolución de los mercados, para lo que tendrían función dichas competencias, y alrededor de estas girará la organización, las personas y la estructura. La empresa deja de ser un conjunto de divisiones para convertirse en un conjunto de competencias.

Siguiendo con estos autores ellos determinan que las competencias esenciales se encuentran en las personas, por lo tanto la alta dirección debe procurarse el desarrollo de estas en los trabajadores para que se desarrollen dentro de la organización, confieren que deben realizarse estudios del personas para conocer quienes, en donde y cuantas personas tienen estas competencias con el fin de potenciarlas y protegerlas.

Estos a su vez definen las competencias como conocimientos que confieren a las personas la capacidad de desempeñar las funciones correspondientes a su ocupación en relación con las estrategias organizacionales que se plantearon al inicio de su labor.

Terminando con Prahalad y Hamel ellos concluyen que la gestión del talento humano a base de competencia es más estratégica que funcional, por lo tanto argumentan que las organizaciones ya no deben dirigirse por manuales de funciones sino por medio de competencias con el fin de flexibilizar los puestos de trabajo en ocupaciones.

En esa línea, Wayne Mondy y Noe Robert en 1997 sugieren que la función de recursos humanos es la gestión del crecimiento y conservación de los conocimientos, habilidades y la salud de los miembros de la organización en beneficio del personal y de la propia organización. Wayne y Noe argumentaban que la automatización a través del tiempo va a crecer de manera que los trabajadores disminuirán al ser reemplazados por las máquinas. Por ejemplo fedex y UPS ya no necesitarán cargadores porque las máquinas se van a encargar de clasificar los paquetes, por lo tanto cada trabajador debe darle valor a su carrera y las empresas juegan un papel fundamental en el apoyo del crecimiento de su personal. Asimismo, John Humphrey afirma que los conocimientos y habilidades de las personas son una caja de herramientas, la cual se debe ampliar constantemente y el desarrollo del personal continuo es una necesidad. Los empleados deben tener capacitaciones constantes que le contribuya a la organización un cambio positivo y significativo ante el mercado. Por tanto, la capacitación y el desarrollo de los trabajadores según estos autores en función de la administración de recursos humanos de la organización basados en el desarrollo de carreras individuales lo que llevaría a un desarrollo organizacional.

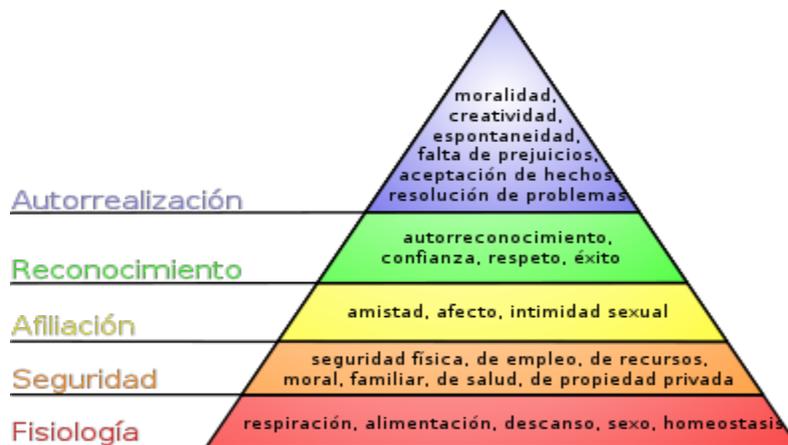
Mientras que, Robbins y DeCenzo (2009) aseguran que la gestión del talento humana cuando se contrata personal competente en la organización tiene como función primordial ayudarlos en su adaptación a la estructura organizacional de la empresa y asegurar que el personal mantengan sus conocimientos actualizados y sus habilidades para el desarrollo de sus funciones en el trabajo, bajo los lineamientos de capacitación y desarrollo siguiendo la línea de Wayne y Noe teniendo como adicional a esto la realización de planes de identificación de metas de desempeño y ayudar al empleado a que este plan se lleve a cabo en excelentes condiciones a lo largo de su vida laboral en contribución a beneficios de la empresa. A medida que los trabajadores desarrollan sus competencias, fortalecen sus habilidades y progresan en sus capacidades, motivados por los altos directos encaminándolos en una estratégica evolución en su profesionalismo aplicando planes de carrera donde constantemente crecen exitosamente llegando a picos verdaderamente altos darán su mejor desempeño dentro de la organización con lo que se aumentaría la productividad de los procesos tanto operativos como administrativos, dando mejores resultados.

### **3.1.2 Plan de Carrera**

Según Federico Gan (2007) el Plan de Carrera es una estrategia que permite desarrollar habilidades de un empleado para un área determinada y la promoción de éste dentro de dicha área. Estos movimientos tienen como objetivo desarrollar competencias técnicas y humanas que son útiles para el desempeño de un nuevo trabajo. Procesos no se dan a corto plazo.

En consecuencia, el plan de carrera se puede considerar como un elemento básico, no solo para satisfacer los requerimientos empresariales en el sentido de asegurar y elevar sus niveles de productividad, sino también para suplir las propias del individuo basadas en la pirámide de MASLOW que podemos observar a continuación.

Ilustración 1



Con este planteamiento se observa que todo individuo busca autorrealización, reconocimiento, afiliación, seguridad y fisiología para lograr calidad de vida. Por eso cuando un trabajador ingresa a una organización busca progreso y desarrollo continuo que ayude a potencializar las habilidades, destrezas y saberes para mejorar sus niveles de actuación con mayor madurez y criterio a medida que se va posicionando en la empresa.

Dentro del contexto empresarial, al definir un Plan de carrera se fundamenta y estructura de forma eficaz el crecimiento del personal proyectando sobre bases sólidas, la competitividad y estabilidad del recurso humano de la misma. Tal situación permite robustecer estrategias de capacitación, formación y desarrollo que impulsa a los individuos dentro de la Organización a potencializar sus habilidades y conocimientos, incrementando así la motivación y el compromiso moral con la compañía.

Autores como, Evelyn Ortega Vergara (2011), quien ha definido de forma consistente proyectos de desarrollo empresarial y quien plantea que un plan de carrera es eficaz para el desarrollo estratégico de la empresa, fortaleciendo la competitividad y motivando al empleado para responder efectivamente. Para poder evaluar el cambio de una posición a otra, es necesario tener en cuenta: Perfiles de cargos por competencias tanto humanas como técnicas, antigüedad, evaluación del desempeño y formación técnica adquirida. Todo esto nos induce a comprender lo que es un plan de carrera, pasando de un nivel a otro en forma estructurada que permita evidenciar las personas con alto desempeño, que pueden ser promovidas y entran en planes de formación para ocupar posiciones de alta complejidad en la planta.

### **3.1.3 Elementos que lo conforman**

La descripción de los perfiles de cargos según Chiavenato (1990), es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones o tareas o del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los objetivos del cargo por que lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.

La definición de cargos por competencias se centra en lo que logra el ocupante, es decir, en las competencias que debe tener o desarrollar para lograr las metas o los objetivos del cargo vinculados con los objetivos estratégicos de la empresa, asociados a los resultados que la organización pretende obtener, integrado con la gestión de las áreas económicas, financieras, entre otras

La antigüedad es un concepto concreto que está relacionado con el tiempo de permanencia dentro de la empresa y está regulado por diferentes conceptos jurídicos que se encuentran en las convenciones colectivas y en las diferentes reglamentaciones laborales del ministerio de trabajo. A través de la antigüedad se puede evidenciar la experiencia adquirida y los eventos que le hayan ocurrido durante su permanencia en la organización, según Gómez, E (1986).

#### **3.1.4 Procesos de Gestión Humana asociados**

En el estudio del plan de carrera, es necesario considerar la evaluación del desempeño que según Werther y Davis (1996) “constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Es una función esencial que de una u otra manera se efectúa en toda organización moderna”. Las organizaciones cada día están más interesadas en llevar a cabo la evaluación del desempeño para promover, mejorar la parte salarial del empleado o desarrollar planes de formación que potencialice las habilidades y saberes de sus colaboradores.

### **3.1.5 Competencias**

Dentro del Plan de Carrera son fundamentales los conceptos de competencias para identificar las habilidades, los comportamientos y los conocimientos que debe tener un empleado relacionados con el desempeño del cargo ocupado para su promoción. Para ello tenemos en cuenta al concepto de competencias, su definición es muy amplia y los diferentes pensadores tienen su propia concepción. A continuación tomaremos algunos de los más representativos quienes dicen que son “operaciones mentales, cognitivas, socio afectivas y psicomotoras que necesitan ser apropiadas para la generación de habilidades específicas para el ejercicio profesional”, (Brum V, J y M.R, 2001).

“El conjunto de saberes (saber, saber hacer, saber estar y saber ser – conocimientos, procedimientos y actitudes) combinados, coordinados e integrados en el ejercicio profesional”. El dominio de estos saberes le “hace capaz de actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional. (Tejada, 1998).

### 3.2 Marco Conceptual

**COMPETENCIAS** Conjunto de atributos que posee una persona para desarrollar efectivamente una actividad.

**COMPETITIVIDAD** Son las estrategias y métodos que hacen uso las empresas con el fin de obtener los mejores resultados que le permitan ser rentables y líderes en el entorno.

**EVALUACION DE DESEMPEÑO** Proceso continuo de los trabajadores para medir su eficacia en las labores encargadas con el fin de buscar alternativas en su mejoramiento que refuerzan el plan de mejoramiento.

**FORMACIÓN** Acción de suministrar a una persona o grupo información y entrenamiento preciso para conocer/aprender a realizar y desempeñar un determinado papel/rol, ejerciendo funciones y desarrollando actividades nuevas.

**PERFILES** El conjunto de rasgos peculiares que un puesto de trabajo engloba a nivel de educación, nivel de formación, experiencia y habilidades intelectuales y/o físicas, para una persona.

**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.

**PROCESO DE TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN** Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento el nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para hacer competitivos en el entorno actual y futuro.

**PRODUCTIVIDAD** Es la capacidad de producir satisfactoriamente con menos dependiendo del alto grado de la calidad de la formación de los trabajadores (capital humano).

#### 4 METODOLOGÍA

#### **4.1 Tipo de estudio**

Es una investigación de tipo aplicada porque propone un diseño de un *Plan De Carrera* para los cargos del área de producción a partir de un diagnóstico inicial y la comprensión del contexto empresarial. Adicionalmente es de tipo cualitativo porque se hizo uso de herramientas como entrevistas y encuestas de satisfacción para la búsqueda de información que soportara el proyecto, y de tipo Descriptivo que busca conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

#### **4.2 Población**

El estudio se realizará en EXTRUCOL S.A., una empresa del sector industrial de Bucaramanga, dedicada a la fabricación de tuberías y accesorios para la conducción de gas natural.

A continuación se describen los principales aspectos de la empresa:

La creación de EXTRUCOL obedeció a la necesidad de desarrollar en Colombia una industria con el propósito de fabricar las tuberías y accesorios para la conducción de gas natural, obedeciendo al interés del gobierno nacional de promover el uso intensivo de este combustible para servicio domiciliario e industrial.

Legalmente constituida en diciembre de 1987

Comienza su operación en el mes de mayo de 1988

Antes de 1994 Preparación de la estructura, procesos y recursos que conforman el sistema de gestión de calidad.

1994: Implementación y certificación del sistema de gestión de calidad de acuerdo a las ISO 9002:1994

1995: Obtención del sello de calidad ICONTEC NTC 1746 para tuberías para gas.

1997: Acreditación del laboratorio para ensayos plásticos por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio

1999-2000: Obtención del sello de calidad NTC 3694 y NTC 4585 para tubería para agua

2002: Obtención del sello de calidad ICONTEC NTC 4843 *para accesorios de PE para agua*

2003: Diseño de los sistemas de gestión ambiental, de seguridad y salud ocupacional de forma que fueran compatibles con el sistema de calidad creando el sistema Integrado de gestión.

1999-2000: Obtención del sello de calidad NTC 3694 y NTC 4585 para tubería para agua

2002: Obtención del sello de calidad ICONTEC NTC 4843 *para accesorios de PE para agua*

2003: Diseño de los sistemas de gestión ambiental, de seguridad y salud ocupacional de forma que fueran compatibles con el sistema de calidad creando el sistema Integrado de gestión.

2010: Acreditación de seguimiento al laboratorio acreditado con la ONAC-SC

Desde su inicio, EXTRUCOL orientó sus esfuerzos a despertar en cada uno de los trabajadores de la industria, un compromiso de trabajo honesto y de buena calidad, que mereciera la confianza y satisfacción de las empresas distribuidoras de gas como clientes intermedios y del ciudadano colombiano como usuario final.

## **ACTUALIDAD**

Hoy EXTRUCOL cuenta con *100 empleados, un área construida de 4800 m<sup>2</sup> y 4* líneas de Extrusión para la fabricación de tubería y 2 Inyectoras para la fabricación de accesorios más los equipos auxiliares necesarios para la producción eficaz de nuestros productos.

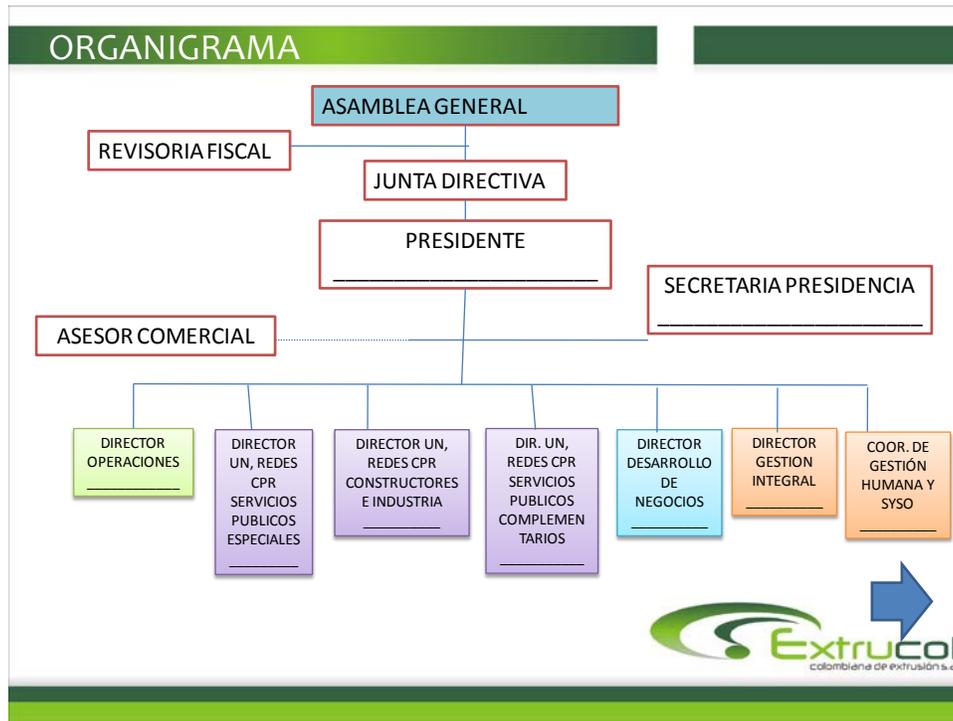
## **UBICACIÓN**

Colombiana de Extrusión S.A., EXTRUCOL, se encuentra localizada en el km 3 vía Palenque Café Madrid - Parque Industrial. Bucaramanga, Colombia.

Actualmente EXTRUCOL cuenta con el respaldo de importantes empresas accionistas tales como, el Grupo Gas Natural S.A. E.S.P., SURTIGAS S.A. E.S.P., Gases de Caribe S.A. E.S.P., Alcanos de Colombia S.A. E.S.P COLOMBIANA, e INVERCOLSA S.A.

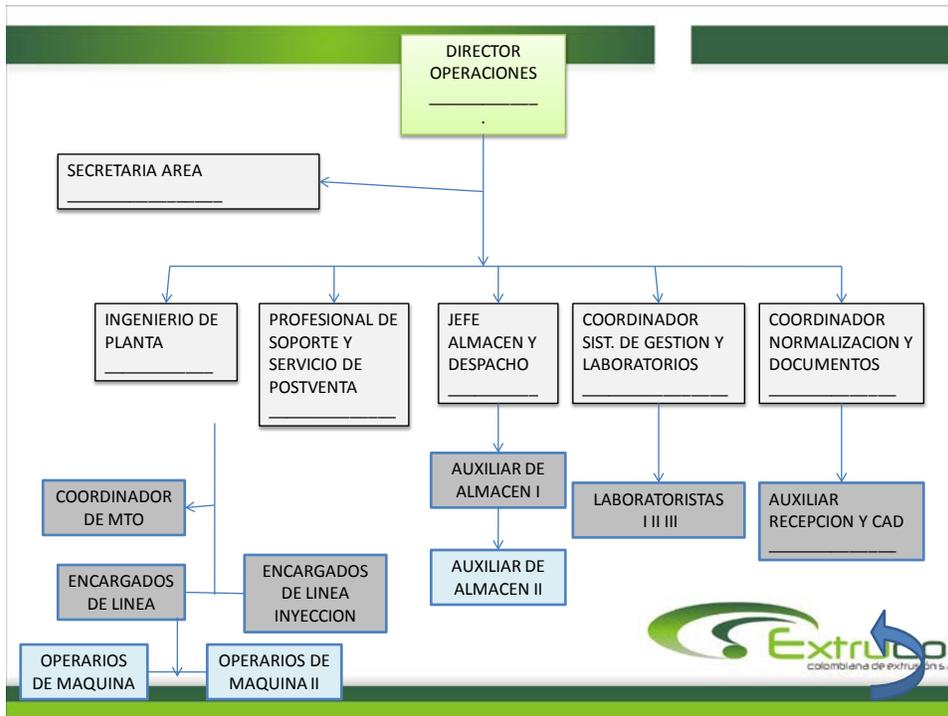
La estructura de la Compañía está definida en los siguientes niveles, según el organigrama general:

**Ilustración 2**



El segmento en el cual se desarrolla el presente estudio, se muestra en el siguiente gráfico en el cual se ubica la dirección de planta, de donde se desprende la ubicación de los diferentes cargos que existen en tal dependencia como son los de base, soporte y técnico, niveles estos para los cuales se debe elaborar el plan de carrera.

Ilustración 3



## MISIÓN

La fabricación y comercialización de tuberías y accesorios de polietileno y productos complementarios ofreciendo soluciones alternativas para el sector industrial y de infraestructura.

## VISIÓN

Para el año 2010 EXTRUCOL ha evolucionado como gran industria, con filiales en mercados externos y la incorporación de tuberías de grandes diámetros.

## **VALORES ORGANIZACIONALES**

1. La prioridad es el cliente.
2. Búsqueda de soluciones con trabajo en equipo.
3. Empresa amigable.
4. Estímulo a la crítica constructiva.
5. Grato ambiente de trabajo
6. Sentido de compromiso

## **POLÍTICA INTEGRAL DE LA EMPRESA**

La cultura Organizacional Integral de EXTRUCOL S. A. compromete a su gente a desarrollar procesos innovadores, confiables y rentables que permitan ofrecer productos y servicios orientados a crear y satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, y superar las expectativas de los accionistas, minimizar el impacto ambiental y garantizar condiciones laborales seguras, en correspondencia con la especificación legal a través del mejoramiento continuo y el logro de los objetivos trazados.

### **4.3 Muestra**

En este estudio participarán un total de cincuenta y cuatro personas: El director de Planta, la Coordinadora de gestión humana y demás trabajadores de planta.

Tabla 1: Nivel Operativo

Nivel	Cargo	Número de empleados
OPERATIVO	Operarios de máquina	9
	Operario de Molino	2
	Operario I	7
	Operario II	6

Fuente: Jaimes y Domínguez (2012)

Tabla 2: Nivel Soporte

Nivel	Cargo	Número de empleados
SOPORTE	Laboratorio	3
	Extrusión III	3
	Extrusión II	3
	Extrusión I	3

Fuente: Jaimes y Domínguez (2012)

Tabla 3: Nivel Táctico

<b>NIVEL</b>	<b>Cargo</b>	<b>Número de empleados</b>
<b>TÁCTICO</b>	<b>Encargado en línea</b>	<b>12</b>
	<b>coordinador de mantenimiento</b>	<b>3</b>
	<b>Ingeniero de planta</b>	<b>1</b>

Fuente: Jaimes y Domínguez (2012)

Las edades de los participantes oscilaron entre los 18 y 26 años, en su totalidad 20 hombres. Cuyo nivel académico estuvo entre bachiller industrial y técnico SENA; en la sección de resultados se amplía esta información.

#### **4.4 Recolección de información**

#### **4.4.1 Procedimiento**

- Elaboración de los instrumentos para la recopilación de la información: entrevistas y encuestas.
- Análisis de la información.
- Diseño del Plan de Carrera
- Aprobación del Plan

#### **4.4.2 Instrumentos**

**Entrevistas:** El objetivo fue recopilar información acerca de la situación que vive la empresa en cuanto a formación, ascensos, salarios y para conocer la satisfacción de las personas en los cargos que desempeñan.

Para la elaboración de la entrevista se tuvo en cuenta:

- Proyección de la empresa
- Viabilidad de la estrategia
- Necesidades

Los instrumentos aplicados en este proyecto de investigación fueron validados y aprobados por la Directora del Proyecto Dra. María Elvira Villar Duarte.

A continuación se adjunta la estructura de la entrevista diseñada, la cual se realizó el día 17 de enero del 2012.

<b>Nombre:</b>	<b>Edad:</b>	<b>Cargo:</b>
<b>Antigüedad:</b>	<b>Entrevistador:</b>	<b>HORA</b> <b>Inicio:</b> <b>Finalización:</b>
<b>Aspectos a evaluar</b>	<b>Preguntas</b>	
<b>Proyección de la empresa</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo se entero de la existencia de la herramienta de <i>Plan De Carrera</i>?</li> <li>2. ¿Por qué quiere diseñar un <i>Plan De Carrera</i> en el área de producción?</li> <li>3. ¿Cómo surge la necesidad de dicho plan?</li> <li>4. ¿Qué desea alcanzar con el plan de carrera?</li> <li>5. ¿Cuántos cargos tiene la empresa?</li> <li>6. ¿Cuáles son los perfiles del personal de planta?</li> <li>7. ¿Cuál es el nivel de formación de sus colaboradores?</li> </ol>	

<p style="text-align: center;"><b>Viabilidad</b></p>	<p><b>8. Considera usted que el <i>Plan De Carrera</i> aporta al sentido de pertenecía del recurso humano. ¿Por qué?</b></p> <p><b>9. ¿Cuáles son las oportunidades que tiene el trabajador en la compañía?</b></p> <p><b>10. ¿Cómo evalúan el desempeño de los trabajadores de la empresa para ascender en sus cargos?</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Necesidades</b></p>	<p><b>11. ¿Qué planes de formación tanto en la parte técnica como en la humana tiene la empresa actualmente?</b></p> <p><b>12. ¿Cómo vincularía este modelo de <i>Plan De Carrera</i> a la planeación estratégica de la organización?</b></p>

**Encuestas:** El objetivo de este instrumento fue recopilar información acerca del nivel de satisfacción del recurso humano que labora en el área de producción. La encuesta evaluó tres aspectos: Percepción general, Capacitación y formación y Motivación, reconocimiento. Para cada una de ellas se formulan preguntas de acuerdo con el nivel de satisfacción y con cinco opciones de respuesta.

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas a la proyección de su rol laboral en la compañía. Por favor marca con una X su nivel de satisfacción de acuerdo con las preguntas.

## ENCUESTA

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_  
**EDAD:** \_\_\_\_\_  
**FORMACIÓN ACADÉMICA:** \_\_\_\_\_  
**CARGO ACTUAL:** \_\_\_\_\_  
**ASCENSOS:** \_\_\_\_\_  
**TIEMPO EN LA COMPAÑÍA:** \_\_\_\_\_

<b>PERCEPCIÓN GENERAL</b>	<b>MUY IN SATISFECHO</b>	<b>IN SATISFECHO</b>	<b>SATISFECHO</b>	<b>MUY SATISFECHO</b>	<b>NO APLICA</b>
1. Cómo se ha sentido trabajando en la empresa?					

<b>CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN</b>	<b>MUY IN SATISFECHO</b>	<b>IN SATISFECHO</b>	<b>SATISFECHO</b>	<b>MUY SATISFECHO</b>	<b>NO APLICA</b>
1. Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?					
2. El plan de capacitación en la parte técnica y humana que le brinda la empresa es útil para usted?					
3. Sus necesidades con respecto a capacitación han sido atendidas por					

<b>MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO</b>	<b>MUY IN SATISFECHO</b>	<b>IN SATISFECHO</b>	<b>SATISFECHO</b>	<b>MUY SATISFECHO</b>	<b>NO APLICA</b>
1. Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?					
2. Se reconoce adecuadamente las tareas que desarrolla?					
3. Le hacen un reconocimiento especial cuando hace una mejora en su trabajo?					
4. Las condiciones salariales para usted son buenas?					
5. La empresa le brinda la oportunidad para ubicarse en otros cargos?					
parte de sus jefes?					
4. La empresa se interesa por brindarles capacitación y formación permanente?					

Fuente: Jaimes y Domínguez (2012)

Las encuestas se aplicaron de forma individual los días 17, 18 ,19 y 14 de enero de 2012 a colaboradores de EXTRUCOL S.A.

Tabla 4: Categorías de análisis

<b>PROYECCIÓN</b>	<b>VIABILIDAD</b>	<b>NECESIDADES</b>
<p>Creación de nuevos cargos.</p> <p>Crecimiento de la organización con la implementación de nuevos cargos.</p> <p>Aumenta la productividad, la competitividad de la empresa.</p> <p>Diseño de nuevas herramientas que fortalecen los procesos de gestión humana.</p>	<p>Condiciones para la aplicación de un Plan de Carrera.</p> <p>Oportunidades de ascenso.</p> <p>Desarrollo de competencias humanas y técnicas.</p>	<p>No hay igualdad en la escala de responsabilidad en un mismo cargo.</p> <p>Salarios diferentes en un mismo cargo.</p> <p>Establecer criterios para evaluar objetivamente al personal para su promoción.</p> <p>Capacitación constante al personal en la parte técnica y humana.</p>

Fuente: Jaimes y Domínguez (2012)

#### 4.4.3 Procesamiento y análisis de la información

Para analizar los datos realizó un análisis del discurso de la entrevista a través del análisis contextual, ya que desde su contexto, área de producción, adquiere sentido; por ende, nos permite interpretar e identificar los propósitos del mismo y se tabularon.

Las encuestas se tabularon de acuerdo a la necesidad de interpretar la información recepcionada de forma adecuada con apoyo de gráficos pertinentes para obtener información confiable y precisa para un correcto análisis. En ellas se tiene en cuenta el carácter de la información y lo que se requiere de la misma además se correlaciona la percepción individual y grupal de los encuestados para poder centrar con eficacia las necesidades a solucionar o mejorar dentro del proyecto. Cada pregunta analizada determina la percepción general de población estudiada y la visualización que tienen del actual panorama en el área evaluada, permitiéndonos obtener datos objetivos, veraces y confiables para fundamentar, soportar y diseñar el plan de carrera por ser una población que están directamente en el foco del estudio.

## **5 Resultados**

### **5.1 Conclusión de las Entrevistas**

A continuación se mencionan de las inferencias literales e inter textuales que realizamos teniendo en cuenta las repuestas de las dos personas entrevistadas, quienes coincidieron en la necesidad de implementar una nueva herramienta como el Plan de Carrera para mejorar su clima y estructura organización como lo expresa el director de planta:

*Veo que no hay una estructura salarial acorde con los diferentes cargos en la empresa, por eso... Quiero darle a los trabajadores de la planta la oportunidad de que vean una trayectoria de crecimiento que les permita progresar y que todos pueden tener las mismas oportunidades de aprender nuevos cosas.*

Igualmente, se podrían establecer criterios de evaluación para promover a los trabajadores, porque según se manifiesta no existen dentro de la empresa unos parámetros claros, y de esta forma no hay transparencia en los procesos de cambio. Al respecto la coordinadora de gestión humana, opina que se puede mejorar la motivación del personal, el incremento de la productividad y mejorar el clima al tener condiciones para cada ítem. Además, es importante que sean divulgadas al personal.

## **5.2 Conclusión de las Encuestas**

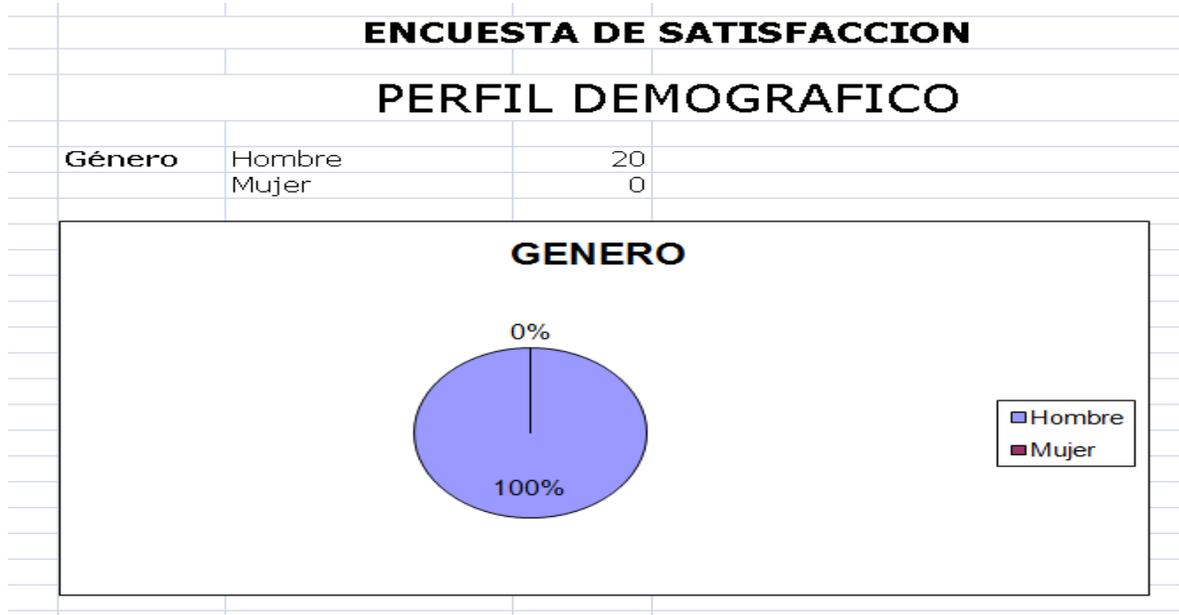


Gráfico No 1. Relación porcentual entre hombre y mujeres encuestados.

La gráfica 1 muestra el tipo de población objeto de análisis.

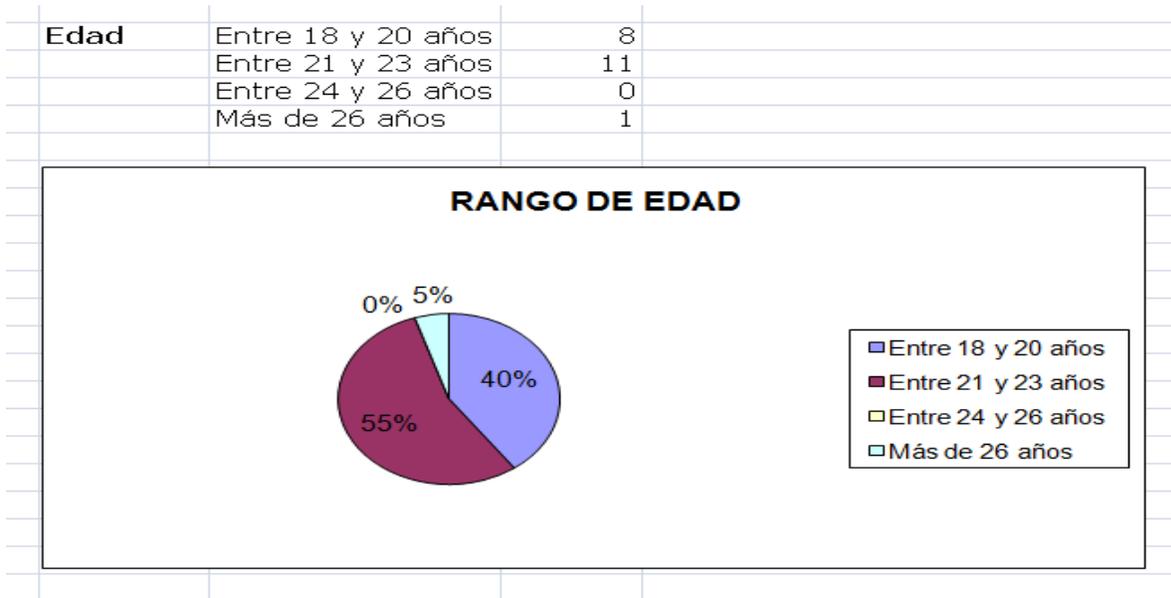


Gráfico No 2. Relación porcentual entre hombre y mujeres encuestados.

La gráfica anterior arroja como resultado que la población perteneciente al área de producción, es en su mayoría joven, por ende con pocos años de experiencia y

formación. Por eso, la necesidad de brindarles las herramientas y oportunidades que aumenten tanto sus conocimientos como habilidades.

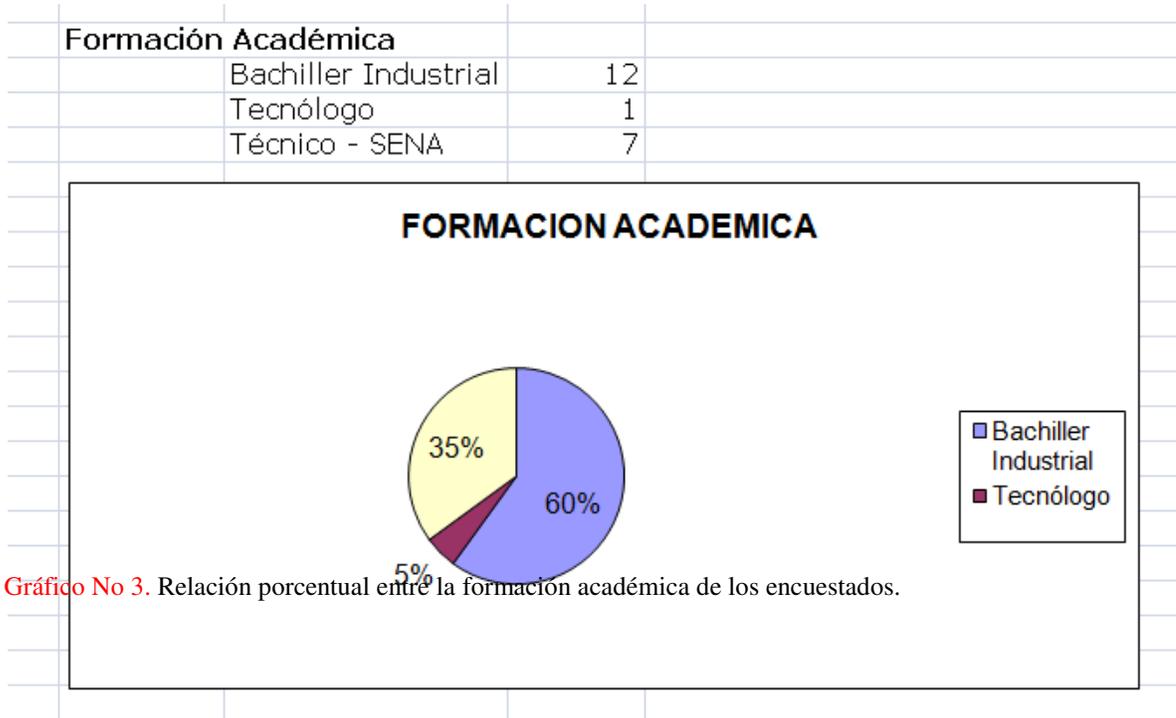
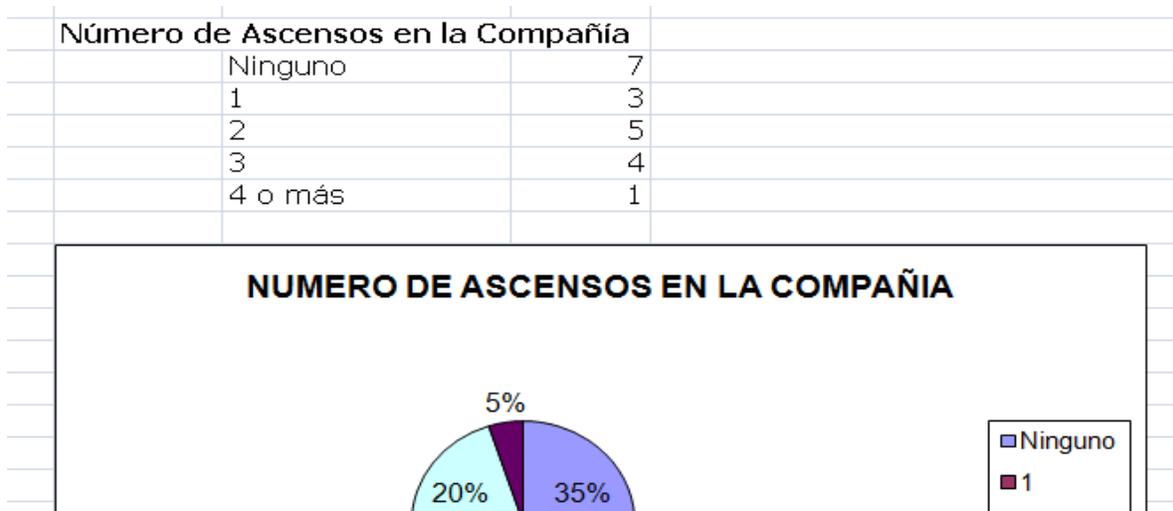


Gráfico No 3. Relación porcentual entre la formación académica de los encuestados.

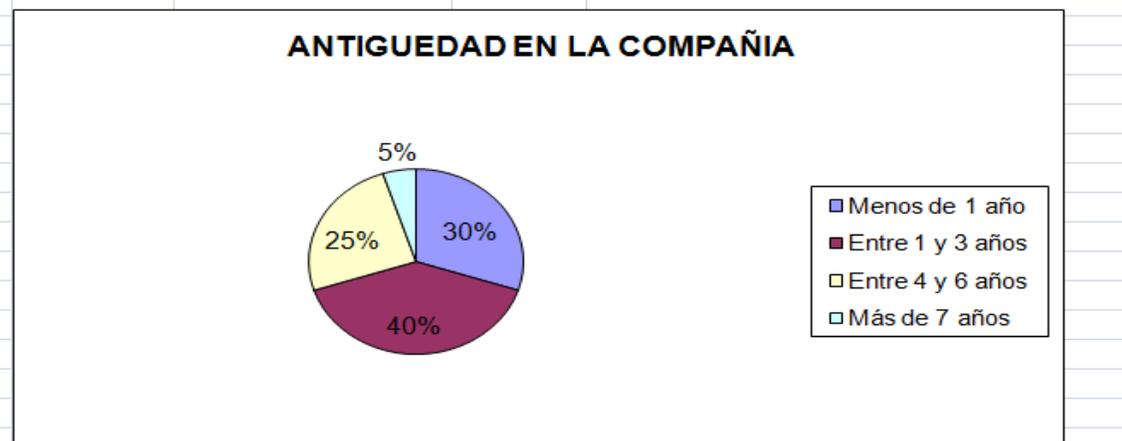
En esta gráfica observamos que los encuestados tienen una formación básica para el área de producción, ya que la empresa cuenta con perfiles específicos que no llenan las instituciones de Santander. De esta forma, la propia empresa debe implementar estrategias para fortalecer esta debilidad.



**Gráfico No 4.** Relación porcentual entre los números de ascenso entre los encuestados.

La empresa no cuenta con criterios definidos para evaluar o promover de un cargo a otro a empleados que así lo requieran, esto se hace de una manera subjetiva como lo expresa uno de los entrevistados, por eso el bajo número de ascenso es evidenciado en la gráfica 4.

Antigüedad en la Compañía	
Menos de 1 año	6
Entre 1 y 3 años	8
Entre 4 y 6 años	5
Más de 7 años	1



**Gráfico No 5.** Relación porcentual por antigüedad de los encuestados.

En la gráfica 5 se muestran los porcentajes de antigüedad laboral y vemos que la mayoría de los encuestados trabajan con la empresa hace más de tres años, principio que fortalece los procesos que se implementen dentro de cada nivel porque permite adquirir en el tiempo la experiencia y las competencias suficientes en el cargo signado. Igualmente, con la implementación de la nueva herramienta se proporciona una mayor estabilidad laboral, ya que se forman de acuerdo con los perfiles que requiere la empresa.

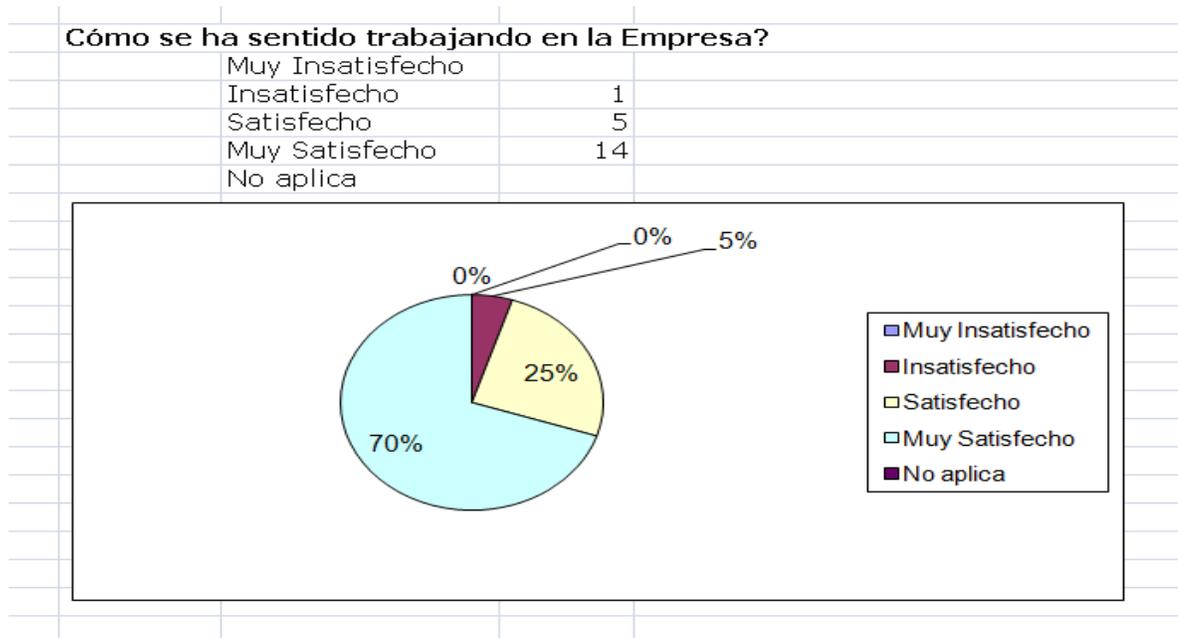


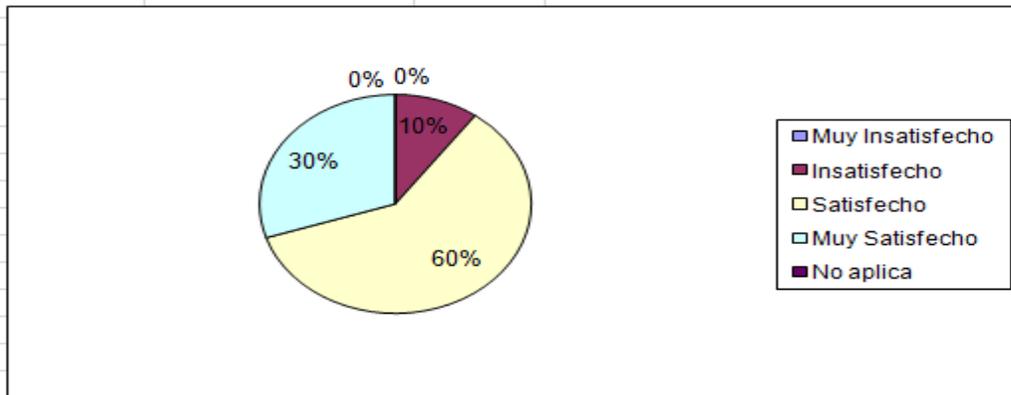
Gráfico No 6. Relación porcentual de los niveles de satisfacción en el trabajo.

La gráfica 5 da cuenta de la percepción general que tienen los empleados acerca del nivel de satisfacción y encontramos que la mayoría de ellos están satisfechos, esto quiere decir que la empresa ha brindado las oportunidades necesarias al personal.

## CAPACITACION Y FORMACION

### 1. Recibe la Capacitación Necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

Muy Insatisfecho	
Insatisfecho	2
Satisfecho	12
Muy Satisfecho	6
No aplica	

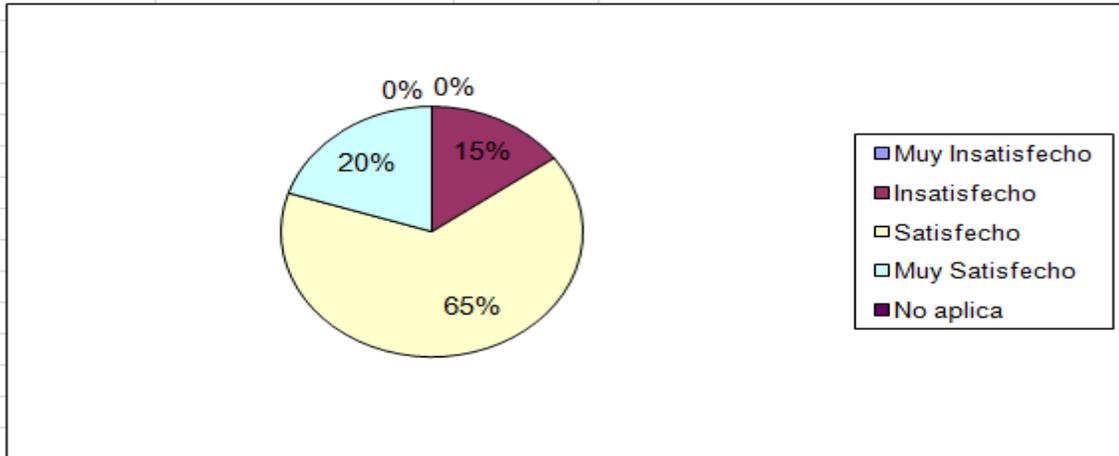


**Gráfico No 7.** Relación porcentual de los niveles de satisfacción capacitación.

Con base en la gráfica 7 se puede concluir que la empresa está en constante capacitación para que los empleados puedan desempeñar satisfactoriamente sus obligaciones y que se preocupa por generar recurso competente. De ahí, la exigencia de mejorar cada día más para cumplir con el mercado.

**2. El Plan de capacitación en la parte técnica y humana que le brinda la Empresa es útil para usted y le brinda la oportunidad de proyección?**

Muy Insatisfecho	
Insatisfecho	3
Satisfecho	13
Muy Satisfecho	4
No aplica	



**Gráfico No 8.** Relación porcentual de los niveles de satisfacción de planes técnicos y humanos.

De acuerdo con la gráfica anterior se puede analizar que la empresa ha actuado de forma pertinente en la implementación de herramientas y esto ha sido bien recibido por parte de los trabajadores que vislumbran un mejor futuro.

### 3. Sus necesidades con respecto a capacitación han sido atendidas por parte de sus jefes?

Muy Insatisfecho		
Insatisfecho	3	
Satisfecho	13	
Muy Satisfecho	4	
No aplica		

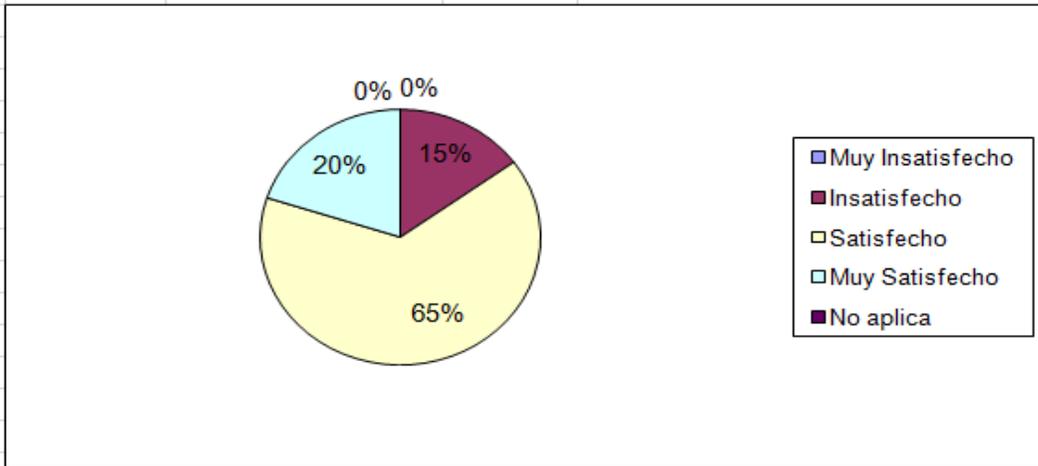


Gráfico No 9. Relación porcentual de los niveles de satisfacción en necesidades.

En el gráfico anterior se muestra que la mayoría de los encuestados se encuentran satisfechos respecto a la respuesta que dan los superiores para cumplir con las necesidades que se generan dentro del área de producción. Sin embargo hay que fortalecer este nivel pues existen personas que no se sienten satisfechos aún con las capacitaciones.

**4. La Empresa se interesa por brindarles capacitación y formación permanente para la proyección?**

Muy Insatisfecho	
Insatisfecho	3
Satisfecho	13
Muy Satisfecho	4
No aplica	

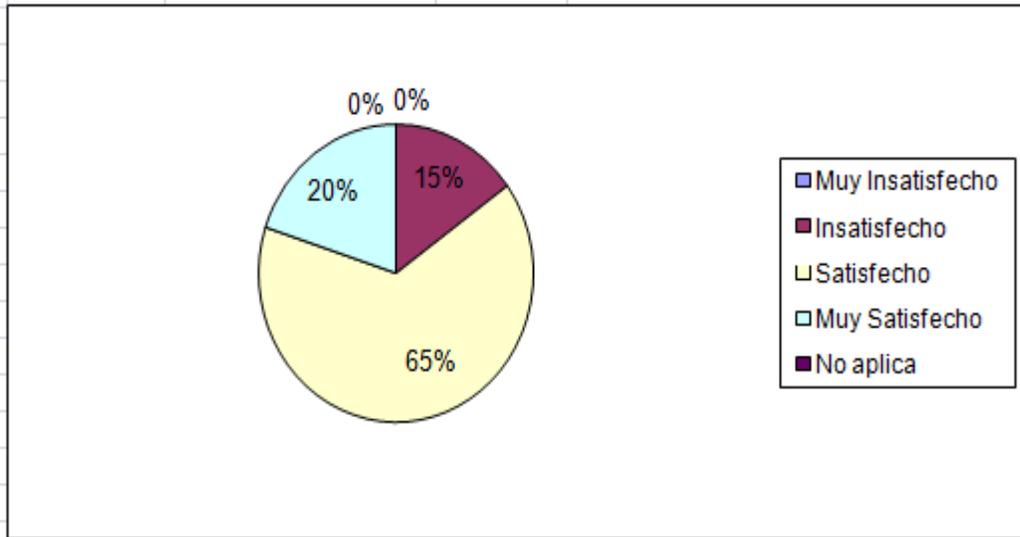


Gráfico No 10. Relación porcentual de los niveles de satisfacción en cuanto a capacitación permanente.

En la gráfica 5 podemos evaluar que los empleados están en constante capacitación y formación, lo cual es conveniente tanto para la empresa como para los trabajadores. Puesto que va acorde con el crecimiento laboral y físico de la empresa.

## MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO

### 1. Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

Muy Insatisfecho	
Insatisfecho	2
Satisfecho	4
Muy Satisfecho	14
No aplica	

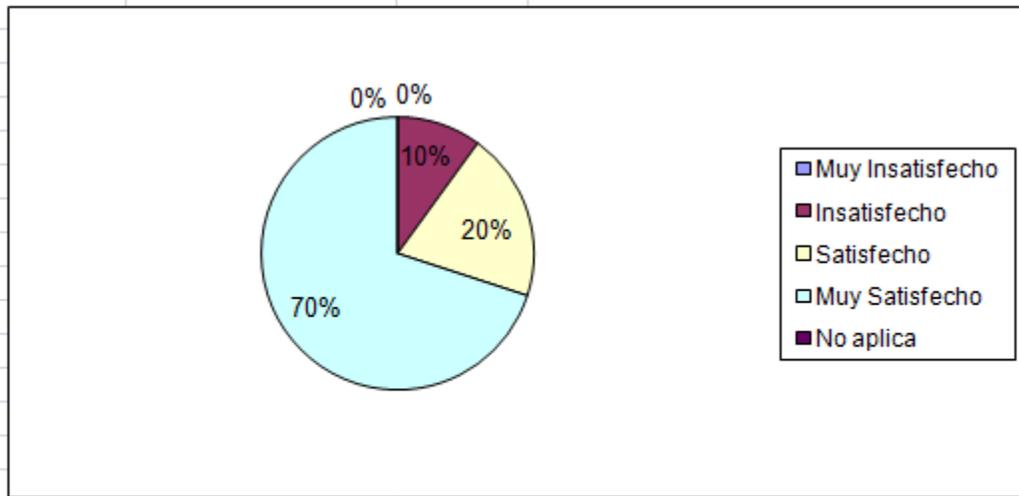
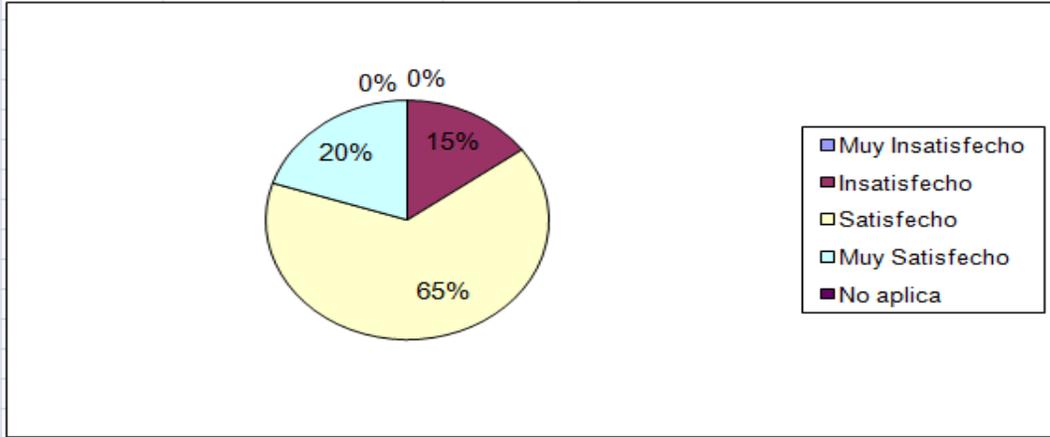


Gráfico No 11. Relación porcentual de los niveles de satisfacción de motivación y reconocimiento.

En cuanto a la percepción de motivación y reconocimiento encontramos en la gráfica 11 que el recurso humano se encuentra realmente satisfecho en la organización y por el trabajo asignado. Es decir, que están en los puestos que corresponden según sus capacidades.

**2. Se reconoce adecuadamente las tareas que desarrolla para proyectarlo a futuro?**

Muy Insatisfecho	
Insatisfecho	3
Satisfecho	13
Muy Satisfecho	4
No aplica	



**Gráfico No 12.** Relación porcentual de los niveles de satisfacción de reconocimiento de tareas.

De acuerdo con los porcentajes de la gráfica anterior deducimos que los directivos reconocen ante sus empleados los aciertos se ellos tienen, para tener en cuenta una promoción en los cargos.

**3. Le hacen un reconocimiento especial cuando hace una mejora en el trabajo?**

Muy Insatisfecho	3
Insatisfecho	6
Satisfecho	10
Muy Satisfecho	1
No aplica	

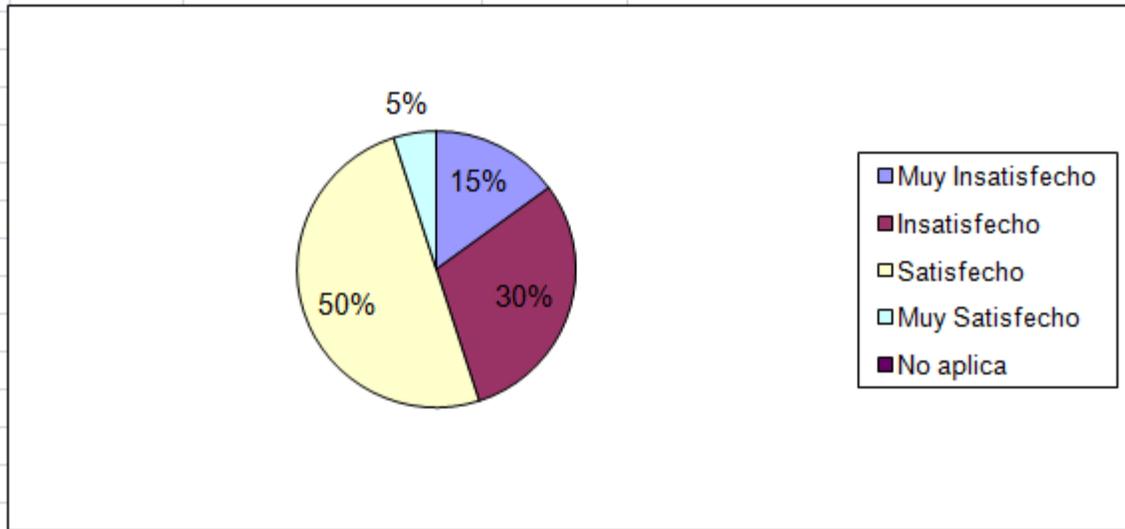
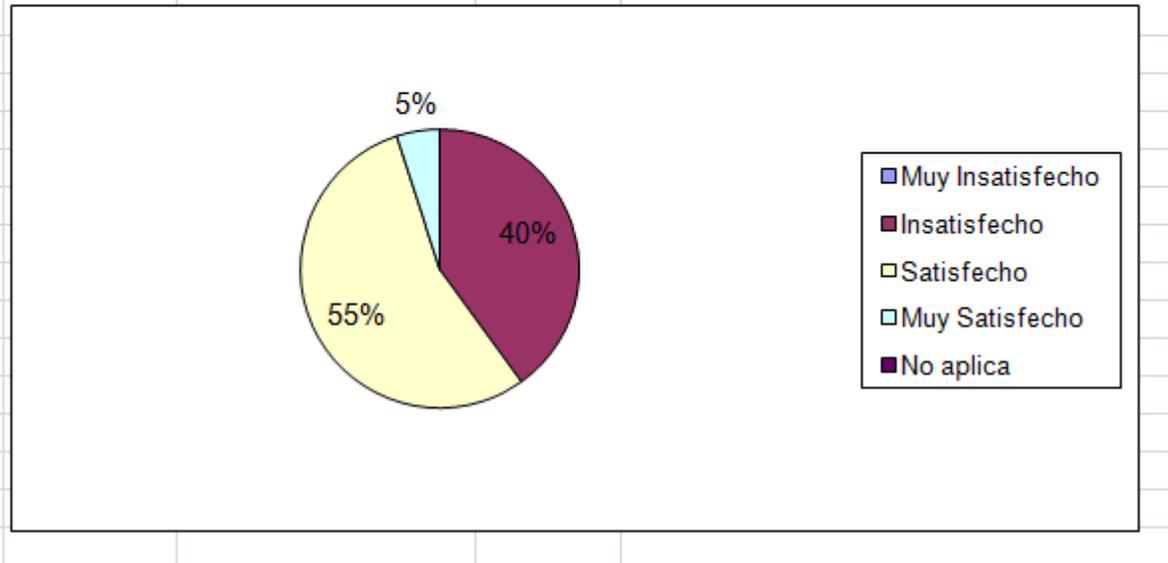


Gráfico No 13. Relación porcentual de los niveles de satisfacción de reconocimiento en las mejoras.

Según los porcentajes de la gráfica anterior deducimos que los directivos reconocen ante sus empleados los aciertos que ellos tienen, lo cual hace que su trabajo se más acertado.

**4. Las condiciones salariales para usted son buenas?**

Muy Insatisfecho		
Insatisfecho	8	
Satisfecho	11	
Muy Satisfecho	1	
No aplica		

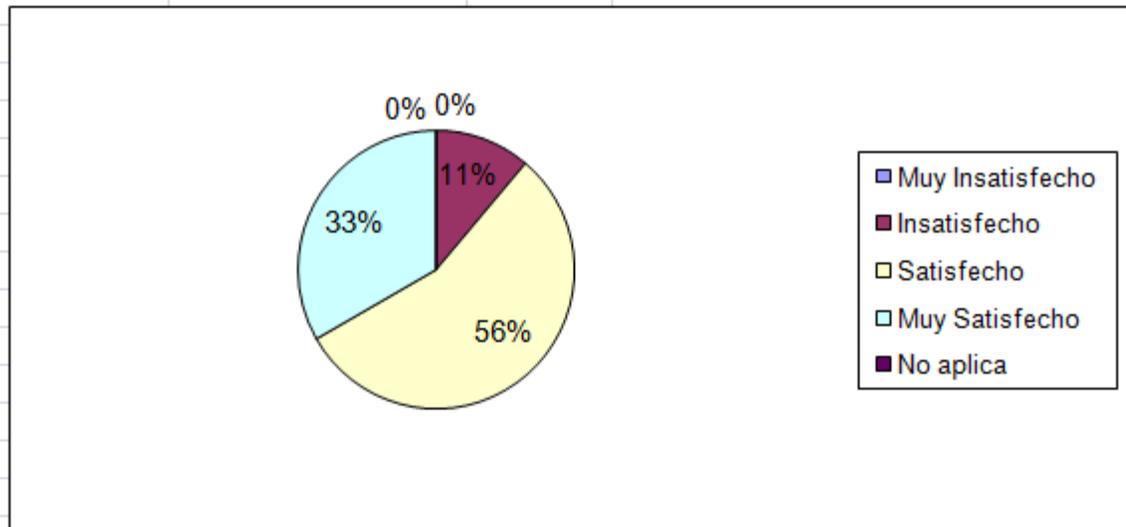


**Gráfico No 14.** Relación porcentual de los niveles de satisfacción de las condiciones salariales.

De acuerdo con los porcentajes de la gráfica anterior inferimos que la empresa está fallando en la parte de la remuneración de los empleados, porque gran parte de los encuestados no se siente satisfecho con el dinero que recibe. Por eso planteamos que haya uno criterios para establecer equidad salarial en los mismo cargos, así como unos referentes para cada nivel.

**5. La Empresa le brinda la oportunidad para ubicarse en otro cargo?**

Muy Insatisfecho	
Insatisfecho	2
Satisfecho	10
Muy Satisfecho	6
No aplica	



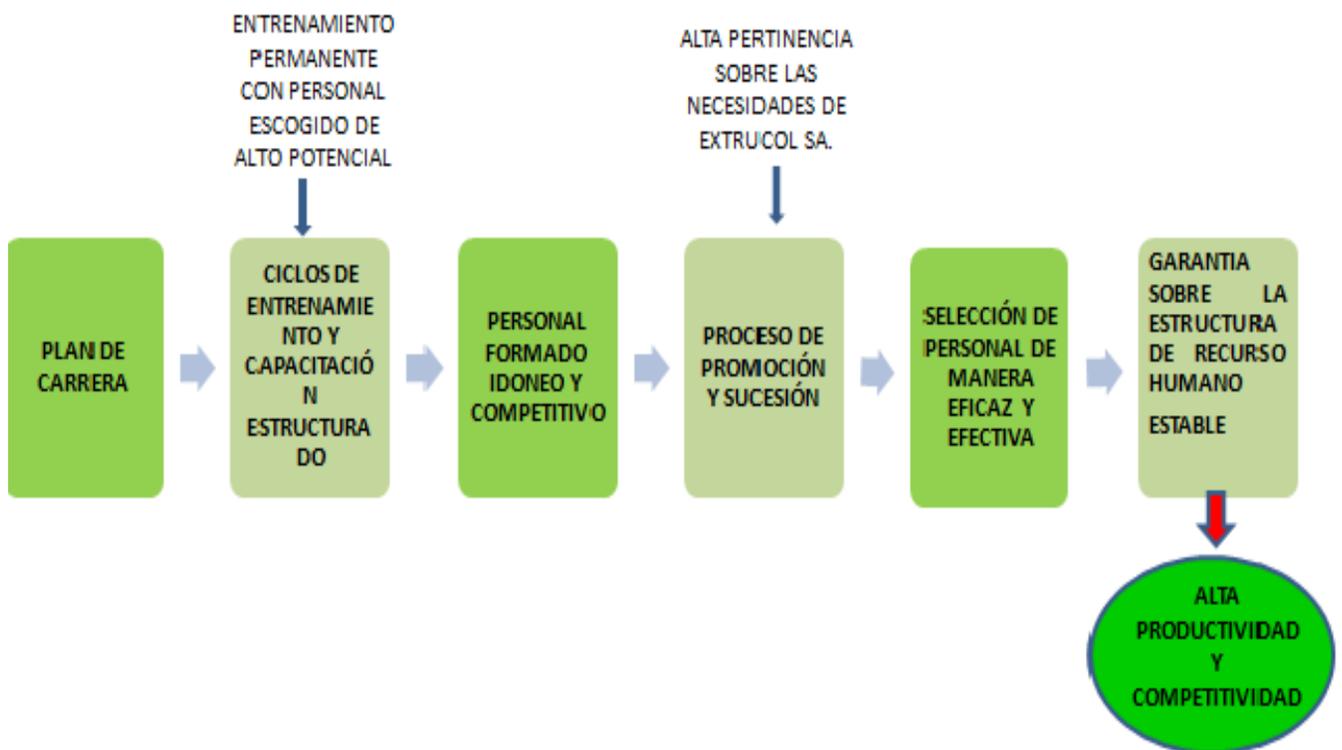
**Gráfico No 15.** Relación porcentual de los niveles de satisfacción en los ascensos.

Según los porcentajes de la gráfica 15 en la empresa si existe la posibilidad para avanzar en la escala de las líneas de trabajo. Sin embargo, un 10 por ciento no lo está, por es necesario fortalecer este aspecto.

## 6 ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

Para crear una cultura centrada en la motivación y en la estabilidad laboral del trabajador, que facilite su desarrollo personal y profesional en pro de la organización generando competitividad y productividad se diseña un Plan De Carrera para la empresa EXTRUCOL S.A., luego, del análisis de las entrevistas y de las encuestas.

Ilustración4: Diagrama de flujo en el plan de carrera



## **6.1 Objetivos específicos del Plan De Carrera**

- Diseñar una herramienta que apoye los procesos en el área de gestión humana, a fin de que se garantice el actuar con oportunidad y equidad ante una necesidad de promoción del personal.
- Incrementar la motivación del trabajador en su gestión.
- Brindar estabilidad laboral.
- Estimular el sentido de pertenencia.
- Contribuir en el desarrollo integral del trabajador.
- Garantizar que la estructura organizacional del área de producción sea estable.
- Asegurar la productividad, efectividad, competitividad y rentabilidad con personal altamente calificado.

## **6.2 Estructura del Plan de Carrera**

6.1 Fases del plan de carrera

6.2 Procesos de avance según los niveles establecidos en el área de Producción

6.3 Pilares para cada nivel

6.4 Requerimientos básicos de crecimiento

6.5 Escalera

- 6.6 Requisitos internos de desarrollo por cargo
- 6.7 Crecimiento interno para cada nivel
- 6.8 Escalera de tiempos Requerimientos de educación para Promoción
- 6.9 Tiempos para empleados nuevos
- 6.10 Línea de promoción (Formato)
- 6.11 Porcentajes de evaluación interna para definir la promoción
- 6.12 Desarrollo de los requisitos internos por cargo
- 6.13 Análisis funcional de indicadores para promoción plan de carrera.

### **6.2.1 Ciclos de entrenamiento y capacitación plan de carrera**

El ciclo es el proceso que fundamenta y fortalece el plan de carrera compuesto por siete fases, las cuales describe cada uno de los pasos a seguir del personal con potencial seleccionado para el desarrollo y avance en el plan de carrera. (Conocimientos, desarrollo de habilidades y comportamientos).

Ilustración 5 Ciclos



### 6.2.2 Procesos de avance según los niveles establecidos en el área de Producción

En el área de producción se cuenta con tres niveles, los cuales tienen cada uno unas competencias conductuales en que permiten establecer criterios de avance para cada uno de ellos con el fin de lograr una alta competitividad y productividad como se muestra en la tabla

### 6.2.3 Proceso Conductual de Avance y Crecimiento Requerido en el Plan de Carrera

Tabla4: Niveles de avance por competencia

<b>Nivel III Técnico</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>•Liderazgo</li> <li>•Dirección de Personas</li> <li>•Toma de decisiones</li> <li>•Planeación y Organización</li> </ul>
<b>Nivel II Soporte</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>•Endoliderazgo</li> <li>•Empoderamiento</li> <li>•Análisis y Solución de Problemas</li> <li>•Manejo del Conflicto</li> </ul>
<b>Nivel I Operativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Trabajo en Equipo</li> <li>•Comunicación</li> <li>•Orientación al Logro</li> </ul>		
<b>Competencias de Desarrollo</b>			

**Nota:** Las personas que son proyectadas en el Plan de Carrera de la compañía deberán ir en el tiempo formando las competencias conductuales básicas que les permitirán lograr una alta competitividad y productividad en la medida que ascienden en la escalera de desarrollo, estas deben evaluarse en cada nivel.

Fuente: Jaimes y Domínguez (2012)

### 6.2.4 Proceso de Avance Técnico Plan de Carrera

Así como se establecen criterios de competencias para cada nivel, se establecen niveles de conocimientos para el área de producción para tener claros los aspectos que le permiten al personal de la empresa permanecer y avanzar en cada nivel.

Tabla 5: Conocimientos técnicos

<b>Nivel III Técnico</b>			•Conocimientos del Proceso Productivo pertinente al nivel de acuerdo con los perfiles de los cargos.
<b>Nivel II Soporte</b>		•Conocimientos del Proceso Productivo pertinente al nivel de acuerdo con los perfiles de los cargos.	
<b>Nivel I Operativo</b>	Conocimientos del Proceso Productivo pertinente al nivel de acuerdo con los perfiles de los cargos.		
<b>Desarrollo Técnico Requerido</b>			

**Nota:** La Matriz muestra el crecimiento en conocimientos técnicos requeridos de los cargos en cada nivel para la proyección.

Fuente: Jaimes y Domínguez (2012)

### 6.2.5 Pilares para cada nivel

Se definen seis pilares funcionales de crecimiento y desarrollo acorde con la estructura estratégica organizacional, que ilustran el conjunto de actitudes que debe tener o adquirir en el tiempo cada uno de los integrantes de dicha estructura:

- **PILAR ESTRATÉGICO:** Pilar de objetivos y metas. Tiene la capacidad para establecer una visión de futuro que posibilite el logro de su misión y comprende las tendencias cambiantes del entorno, definiendo líneas de actuación consecuentes a los objetivos estratégico. Cargos: Presidencia y Junta directiva.

- PILAR GERENCIAL: Pilar de liderazgo. Se enfoca a la estrategia de mediano y largo plazo. Este cargo tiene responsabilidades de dirección con alta influencia y autonomía en su campo de acción. Cargo: Gerente y Directores.
- PILAR TÁCTICO: Pilar de dirección y/o implementación en su área. Responde por un conjunto de labores específicas. Incluye responsabilidades de coordinación de equipos. Cargo: Jefe de CPR, coordinadores e Ingeniero de planta.
- PILAR TÉCNICO: Pilar de ejecución que responde por procesos o parte de ellos. Aplica técnicas que tienen un grado medio de complejidad. Cargo: Encargados de línea y coordinador de Mantenimiento.
- PILAR DE SOPORTE: Pilar de ejecución que responde por tareas específicas. Aplica técnicas que tienen un grado bajo de complejidad. Ejecuta actividades con supervisión directa, siguiendo instrucciones y procedimientos definidos. Cargo: Operarios formación técnica en procesos propios de la organización.
- PILAR OPERATIVO: Pilar del hacer y apoyo a tareas específicas y básicas que demandan baja complejidad. Cargo: Operarios base.

#### **6.2.6 Requerimientos básicos de crecimiento**

Para el crecimiento dentro de la estructura organizacional de la empresa, es necesario que las personas que participen en la aplicación del Plan de Carrera, conozcan y

cumplan con algunos requisitos básicos como se describen en la tabla, con el fin de llevar a cabo satisfactoriamente los objetivos.

Tabla 6: Muestra los requerimientos específicos

GENERALES	ESPECIFICOS	ORGANIZACIONALES
<p><b>Estudios:</b></p> <p>•Bachiller técnico o CAP SENA con formación industrial. Tecnólogo y/o profesional, acorde a las exigencias del cargo.</p> <p>•<b>Experiencia:</b> Mínima requerida empresa anterior o internamente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiempo mínimo de experiencia lograda en la empresa.</li> <li>2. Trazabilidad en la evaluación del desempeño.</li> <li>3. Formación técnica específica acorde al proceso productivo de la organización.</li> <li>4. Potencial de competencias requeridas para el cargo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Competencia técnica aprobada.</b></li> <li>2. <b>Competencia conceptual aprobada.</b></li> <li>3. <b>Competencia humana aprobada.</b></li> </ol> <p><b>NOTA:</b> Estos factores son claves para mover la estructura del plan de desarrollo. *</p>

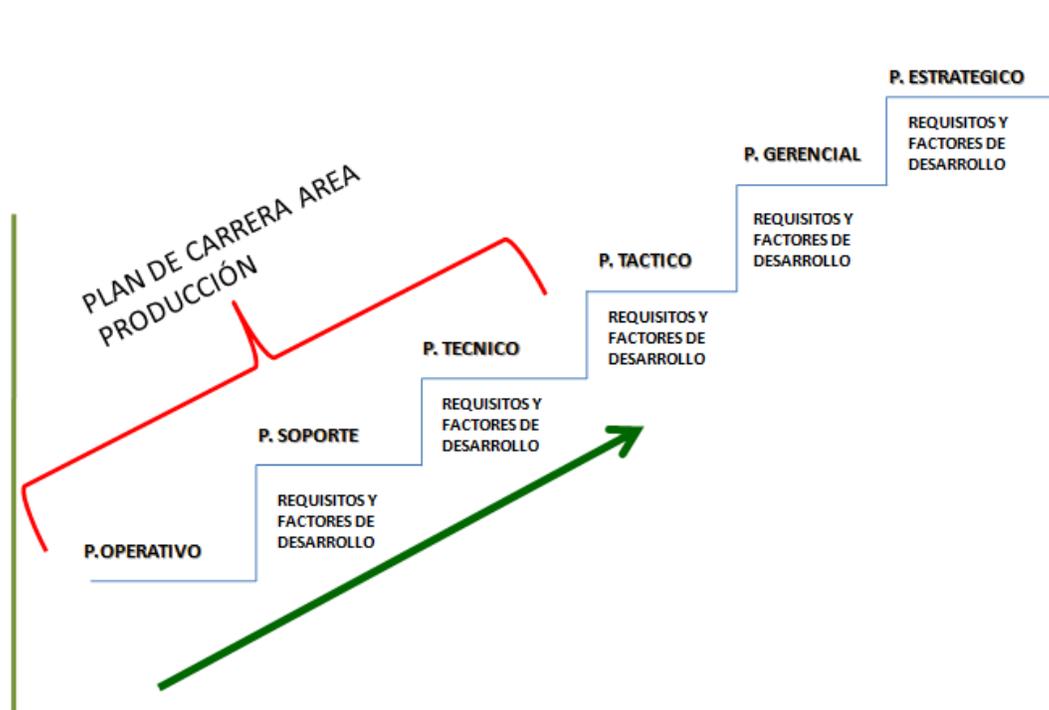
Fuente: Jaimes y Domínguez (2012)

### 6.2.7 Escalera de crecimiento plan de carrera

Para el área de producción se establece una escalera de ascenso interno según cada nivel, en la que se avanza siempre y cuando se cumplan los requisitos que hasta el

momento se han mencionado como: conocimientos, competencias y tiempo de experiencia.

Ilustración 6: Escalera de crecimiento



### 6.2.8 Requisitos internos de desarrollo por cargo

En cada nivel del área de producción hay unos requisitos para ingresar y permanecer, con el Plan de Carrera se busca promover constantemente a las personas dentro de su nivel y a otros niveles, por eso, es indispensable unos requisitos más específicos para cada campo laboral como se mostrará en las ilustraciones.

Ilustración 7: Movimiento plan operativo

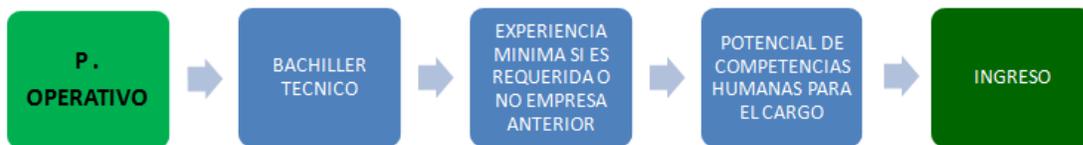


Ilustración 8: Movimiento plan soporte

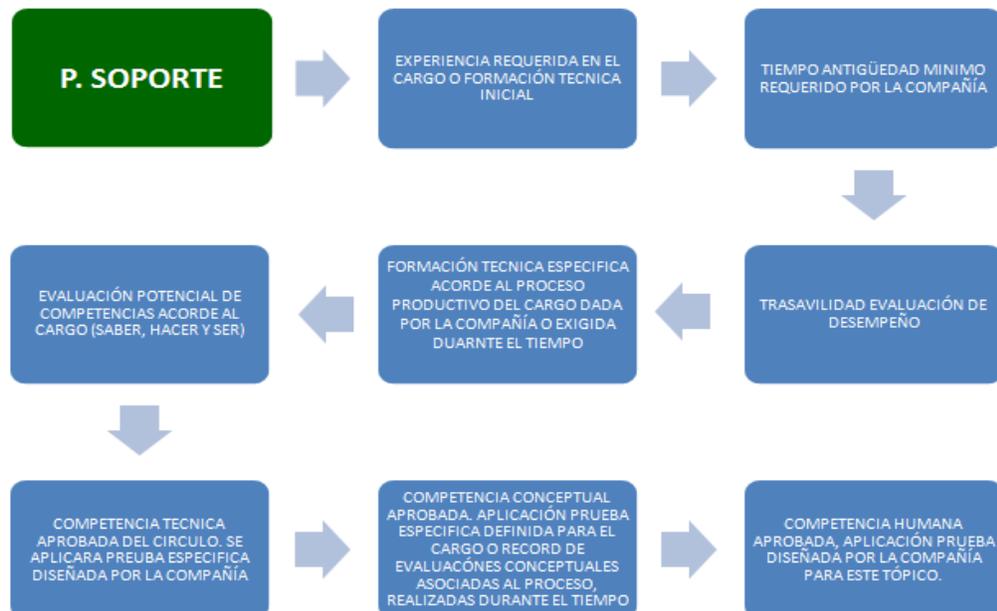


Ilustración 9: Movimiento plan táctico



### 6.2.9 Crecimiento interno nivel operativo

Las personas que integran el área de producción pueden escalar en el peldaño, de forma consecutiva y de acuerdo con cada nivel, al aprobar todos los requisitos establecidos en el Plan de Carrera para cada escalafón. Y si por algún motivo no se aprueba cualquiera de los criterios, el proceso debe repetirse el número de veces que sean necesarias para ascender en la escalera. En las ilustraciones siguientes se puede observar el crecimiento que se puede obtener en cada nivel.

Ilustración 10: Crecimiento operativo

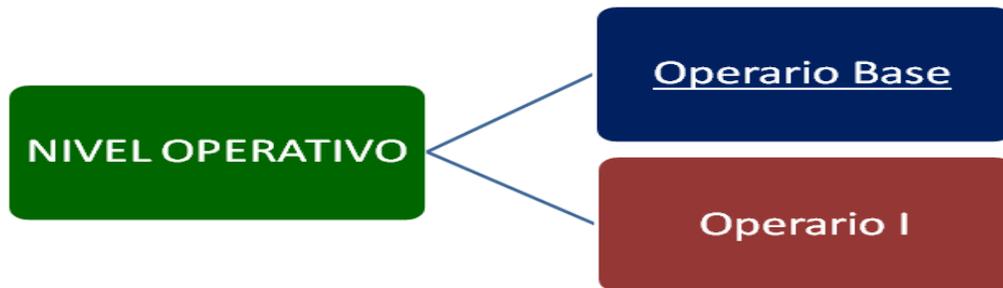


Ilustración 11: crecimiento soporte

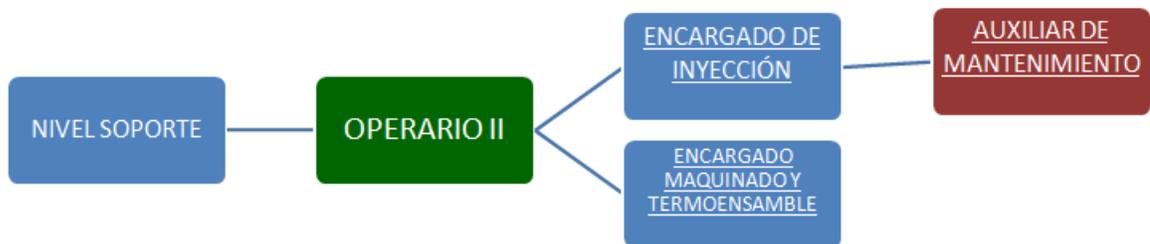
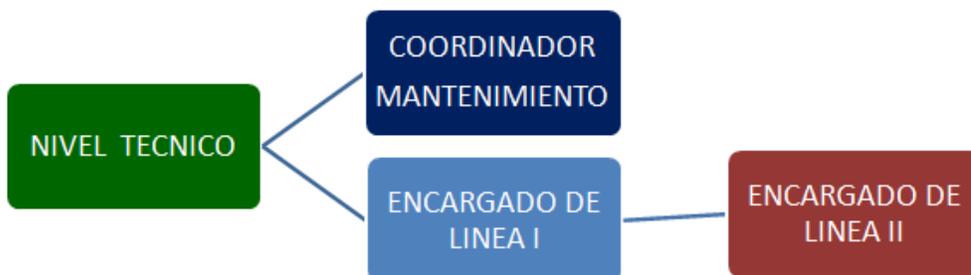


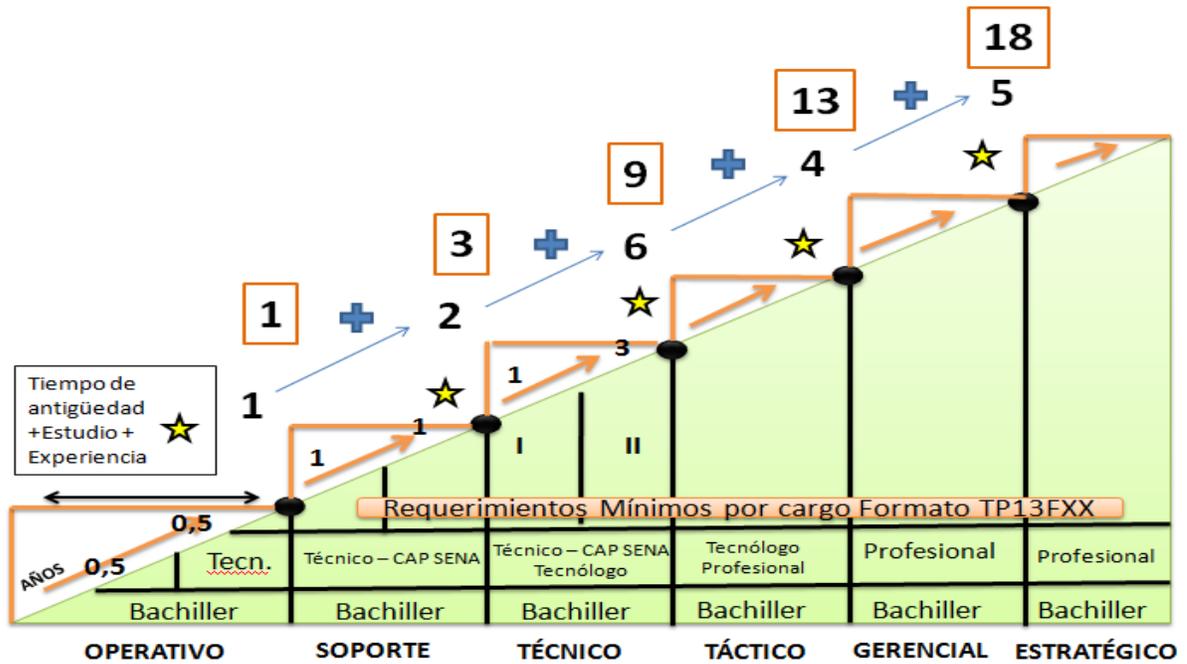
Ilustración 12: crecimiento técnico



### 6.2.10 Escalera de tiempos

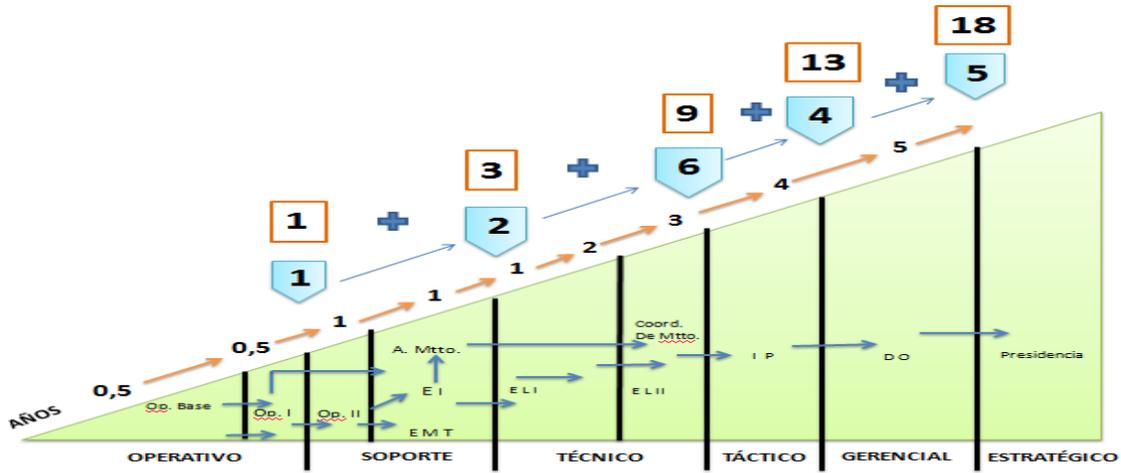
Uno de los requisitos para ascender en la escalera de crecimiento establecida para el área de producción es tener el tiempo de experiencia y la formación como lo aclara la siguiente imagen:

Ilustración 13 Tiempos para ascensos



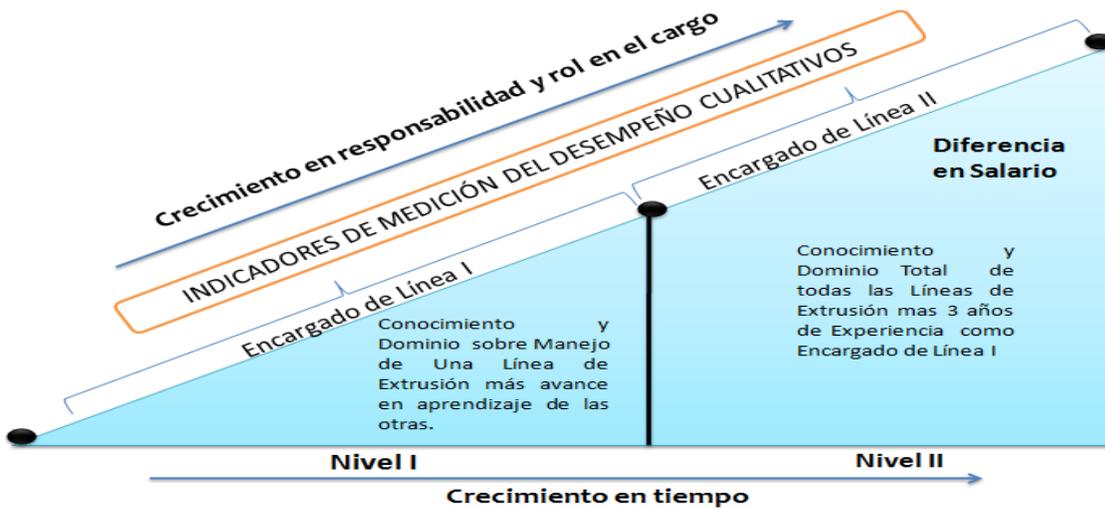
Igualmente, el tiempo de antigüedad dentro de la empresa es otro de los factores que se tienen en cuenta para la promoción en los niveles y para la asignación de los recursos económicos.

Ilustración 14 escalera de cargos por tiempo



Para aclarar los conceptos que se proponen en las escaleras de movimiento que tienen en cuenta el tiempo de antigüedad y el tiempo de experiencia se elabora un ejemplo para el nivel que corresponde a los encargados de línea de extrusión.

Ilustración 15 ejemplo



### 6.2.11 Tiempos para empleados nuevos que sean tenidos en cuenta para plan de carrera por el potencial

Con el objetivo de mantener la equidad con el recurso humano, en especial con el nuevo que ingrese a la empresa, se hace pertinente establecer unos parámetros para avalar la experiencia y habilidades adquiridas en otros lugares; de la misma forma como se mide en los demás participantes.

Tabla 7 Tiempos requeridos para candidatos nuevos.

<b>Tabla de Tiempos requeridos para Candidatos Nuevos de otras empresas para avalar Experiencia y habilidad adquirida.</b>	
<b>Cargos Nivel I – Operativo</b>	1 año de experiencia mínimo para los cargos requeridos de este nivel.
<b>Cargos Nivel II – Soporte</b>	2 años de experiencia mínimo para los cargos requeridos de este nivel.
<b>Cargos Nivel III – Técnico</b>	5 años de experiencia mínimo para los cargos requeridos de este nivel.

**Nota:** Importante que la experiencia adquirida en otras empresas sea validada a cabalidad con pruebas técnicas propias de la compañía y entrevista con el que vaya a ser Jefe Inmediato.

Fuente: Jaimes y Domínguez (2012)

### 6.2.12 Línea de promoción interna plan de carrera

Para que una persona pueda ser promovida de un nivel a otro deben cumplir además con los perfiles que establece la organización, en este caso EXTRUCOL S.A, para cada uno de los cargos que se encuentra dentro de cada nivel. Y por motivos de confidencialidad no se divulgan los requerimientos específicos, sólo se toman los generales que ya se han mencionado anteriormente

En el Anexo 1 se incluyen los formatos que se recomiendan sistematizar la información de cada persona y en cada nivel de trabajo.

Ilustración 16 Promoción



### 6.2.13 Porcentajes de evaluación interna para definir calificación de candidatos para lograr ascender a otro cargo en el plan de carrera

Ilustración 17 Porcentajes

% Competencias Humanas (factor Humano)	• El resultado promedio obtenido se le da un valor de peso de 30% sobre el 100 % final.
% Factor Técnico – prueba Técnica	• El resultado obtenido del candidato de le da un valor de 20 % sobre el 100% final.
% Factor Conceptual – Prueba Conceptual o Valoración en Assessment Center	• El resultado Obtenido del candidato se le da un valor de 25 % sobre el 100% final.
% factor Entrevista focalizada DO, SySO, CGH, Ing. P aprobada (Escala de 1 a 10)	• El resultado Obtenido del candidato se le da un valor de 15 % sobre el 100% final.
Evaluación de Desempeño 180 Grados	• El resultado Obtenido del candidato se le da un valor de 10 % sobre el 100% final.

### 6.2.14 Análisis funcional de indicadores para promoción plan de carrera

Un indicador es una cifra fría que genera un resultado por ello para medir el Potencial de una persona en promoción se da desde la capacidad de generar soluciones y aportes al proceso cuando el indicador ha mostrado que el proceso está fuera de control.

Los Indicadores subrayados identifican el potencial de la persona para ser promovida, también se identifica uno de capacitación impartida.

Tabla 8: Indicadores de promoción

INDICADORES QUE APLICAN A LA PRODUCTIVIDAD	INDICADORES QUE APLICAN A LA COMPETITIVIDAD	INDICADORES QUE APLICAN AL MEJORAMIENTO CONTINUO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Errores de Rotulado (0 errores)</li> <li>• Kg. de Desperdicio</li> <li>• Desviación estándar de peso</li> <li>• Desperdicio de tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitaciones para manejo de líneas de producción (pe-al-pe)</li> <li>• Versatilidad en todas las maquinas. – comprueba el jefe directo.</li> <li>• <u>Capacitación a su personal: temas dictados sobre temas propuestos.</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Aportes al proceso (2 aportes / año) – Plantilla usada para evaluar los temas a los jefes de línea.</u></li> <li>• <u>Análisis y Solución de problemas (Técnicos/ Personal) . Solución dada a la situación. Evaluar a través de Panel de Expertos (2 Problemas / año) . Dejar registros de las soluciones.</u></li> </ul>

Fuente: Jaimes y Domínguez (2012)

**1. INDICADOR: APORTES AL PROCESO** (# de aportes propuesto por año / # de aportes programados por año) \* 100%. Donde el numerador sea todos los aportes que la persona quiera y pueda dar / el denominar que sería los que la empresa considere como meta establecer (siempre exigente) - por eje: 10 por año así mediría mejor, la creatividad de la persona para dar la solución o soluciones a un problema.

**2. INDICADOR: ANÁLISIS Y SOLUCIÓN** (# de problemas solucionados por año / # de problemas encontrados por año)\*100. Donde se mide la efectividad de cerrar problemas, debe ser el 100%.

**3. INDICADOR DE CAPACITACIÓN:**(TEMAS DICTADOS / SOBRE TEMAS PROPUESTOS). Donde se mide la capacidad para formar equipos y lograr competitividad de los mismos. Siempre se busca con estos indicadores que la persona conozca cómo se calculan y que nos dice el resultado para poder brindar la mejor solución y poder alcanzar los objetivos planteados por la Organización.

## **7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Como resultado de la Investigación se concluye que en EXTRUCOL S.A., se dan las condiciones adecuadas y pertinentes para el diseño e implementación de la herramienta Plan de Carrera, dado a que se enfrentan a múltiples retos en cuanto a competencia, productividad e innovación, por eso, la formación del personal es un eje importante para el apoyo y fortalecimiento del trabajador en su calidad de vida y la proyección de la organización. El crecimiento en infraestructura de la planta y el aumento de personas en el área técnica han generado la necesidad de crear nuevos cargos y por ende más capacitación. En vista de ello, el director de planta y la coordinadora de gestión humana, con el aval de la gerencia, buscan la solución en la implementación de un modelo de Plan De Carrera para brindar oportunidades de crecimiento personal,

profesional, equidad salarial, estabilidad laboral, compromiso y motivación en las labores que desempeña.

Los directivos y líderes, determinaron que el plan de carrera funciona como pilar estratégico de la organización en cualquiera de sus áreas como la de producción facilitando el desarrollo en la relación persona – proceso generando calidad de vida, equidad salarial, proyección y motivación.

Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas realizadas a una muestra de veinte trabajadores, concluimos que en un porcentaje muy bajo opinan que la parte salarial y el reconocimiento hacia las mejoras en el trabajo es uno de los factores a fortalecer. Mientras que, en los otros aspectos como capacitación, formación, oportunidades de ascenso y proyección, las personas opinan que se sienten satisfechos. En consecuencia, el Plan De Carrera diseñado para el área mencionada incluye elementos que responden a las necesidades mencionadas por los directivos y trabajadores de la empresa.

De acuerdo a los tiempos en que se desarrollará la curva de crecimiento de los trabajadores en EXTRUCOL S.A. se define un término de 5 años, durante los cuales se llevará a cabo un Plan de Formación en la parte técnica, humana y de conocimiento que le de integralidad en su proceso de proyección.

Concluimos que al tener alineados los indicadores a los objetivos propuestos en el Balance Score Card dan soporte al Plan de Carrera para identificar la efectividad del mismo.

Finalmente, recomendamos tener en cuenta las siguientes apreciaciones para que se lleve a cabo satisfactoriamente el plan de carrera dentro del área de producción de EXTRUCOL S.A.

- El Plan de carrera funciona siempre y cuando la empresa lo adopte como una de sus políticas de desarrollo humano dentro de la organización.
- El proceso de Inducción debe adoptarse como una política de apoyo al plan de carrera.
- El plan de carrera solo será aplicado cuando se genere la necesidad para Extrucol SA en un cargo, en este momento se dará apertura a la convocatoria.
- La empresa debe preocuparse permanentemente por entrenar, capacitar, orientar, formar, controlar y evaluar para garantizar el crecimiento de las personas en la organización acorde con el plan de carrera.
- Anualmente el plan de carrera debe ser evaluado, para asegurar las mejoras que la aplicación del plan, muestre que es necesario realizar.
- Los ascensos deben ser hechos en concordancia con el plan de carrera de lo contrario se genera un clima laboral inadecuado.
- Los proveedores que prestan los servicios a la compañía, en procesos de selección, deben conocer muy bien los procesos, perfiles y las necesidades de selección, capacitación y otros para que puedan contribuir eficazmente al plan de carrera.

- En caso de que sea necesario contratar a un candidato externo, por la criticidad y complejidad del cargo, este debe cumplir mínimo con un 70 % de los requisitos establecidos en el perfil del cargo y en el plan de carrera.
- La evaluación de desempeño, debe ser requisito indispensable en el plan de carrera.
- La antigüedad también debe ser un requisito indispensable a tener en cuenta junto con los requerimientos exigidos por el plan de carrera.
- El personal que es promovido siempre será él que haya logrado mayor desarrollo y su potencial personal sea más competitivo integralmente.

## 8 BIBLIOGRAFÍA

Brum,Victor.J y Moacyr, R. (1999). Proyecto educación Trabajo en el Mercosur. Documento sobre comparabilidad y Compatibilización entre los perfiles de niveles medio, técnico: Organización de estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura. Educación técnico profesional, cuaderno de trabajo 5. [En Línea]. Consultado [20, julio, 2012] Disponible en <http://www.oei.es/oeivirt/fp/cuad05a01.htm>

Chiavenato, I. (1990). *Administración de recursos humanos*. México: Segunda ed. Mc. Graw. Hill.

Covey Stephen R. (2008). *El Líder Interior*. Barcelona: Editorial Paidós.

Covey Stephen R. (2004). *El Octavo Ábito*. Barcelona: Editorial Paidós.

Don Tapscott & Art Caston. (1995). *Cambio de Paradigmas empresariales*. Colombia: McGraw-Hill.

Drucker Peter F. (1994). *La Sociedad Pos capitalista*. Bogotá: Editorial Norma.

Gan, Federico. (2007). Recursos Humanos. Diez programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. . [En Línea]. Consultado [10, septiembre, 2012] Disponible en <http://books.google.com.co/books?id=xTaAvxr2yPQC&printsec=frontcover&dq=inautor:%22Federico+Gan%22&source=bl&ots=k2SJT7wqV2&sig=G-Apv-rL0PoLef1Q4j1Cdt3rhmw&hl=es&sa=X&ei=Cb9OUPKfIrSP0QGSrIDICg&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>

Gómez, Sehir. (1986). *Legislación Laboral*, editorial interamericana.

Hamell G y Breen. B. (2009). *El Futuro de la Administración*. Bogotá D.C. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Hernández Sampiere Roberto y otros. (2006). *Metodología de la investigación*. Edit. McGraw Hill. Interamericana. 4ª edición.

Ishikawa Kaouru. *Qué es el control total de Calidad*. (1994). Bogotá: Editorial Norma.

Llopart, Xavier. (1996). *La Gestión de los Recursos Humanos con base en las Competencias*.

Tesis Doctoral Universidad de Barcelona, España.

Maslow, Abraham H. (1991). *Motivación y personalidad*. España: Ediciones Díaz de Santos,

S.A.

Naisbitt John & Aburdene Patricia. (1999). *Mega tendencias 2000*. España: Editorial Norma.

Robbins S. y D. DeCenzo. (2009). *Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. México DF, México: Pearson Prentice Hall.

Senge, Peter. (2009). *La revolución necesaria*. [En línea]. Consultado: [20, julio, 2012]

Disponible en <http://www.emprendimientouao.org/centro-documentacion/>

Sharma, Robin. (1998). *Las 8 claves del liderazgo del monje que vendió su Ferrari*. Editorial:

Random House Mondadori, Ltda.

Tejada, J. (1999). El formador ante las nuevas tecnologías de la formación y las comunicaciones. Nuevos roles y competencias profesionales. Revista comunicación y pedagogía, núm. 158, pp.17-26.

Wayne R. Mondy y Robert M. Noe. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México DF, México: Pearson Prentice Hall.

Werther, William y Davis, HEITH. (1996). *Administración de personal y recursos humanos*. Editorial Graw Hill.

## 9 ANEXOS

### 9.1 Formatos de apertura Interno Plan De Carrera

Fecha Apertura del proceso: _____	Fecha Cierre del proceso: _____
-----------------------------------	---------------------------------

#### Formato de Apertura Promoción Interna Plan de carrera

Datos del Proceso de Promoción Interna:		
1	Cargo Solicitado Plan de Carrera	
2	Nivel de cargo Plan de Carrera	
3	Fecha Convocatoria	
4	Área responsable	
5	Responsable del Proceso	

Datos del Aspirante:		
6	Nombre y Apellidos	
7	Cargo Actual	
8	Cargo al que aspira	
9	Jefe Actual	
10	Antigüedad en el cargo actual	
11	Antigüedad en EXTRUCOL	
12	Edad	

Datos de entrenamiento y Formación por Extrucol:		
13	Formación Recibida durante cargo Actual que aplican al cargo en evaluación (cursos, talleres, seminarios, etc.)	
14	Tiempo de Entrenamiento Recibido para cargo al que Aspira (tiempo en que fue capacitado para el cargo al que aspira) y objetivos establecidos.	

Datos de Desempeño y Ascenso:		
15	¿Por qué quiere cambiar de cargo?	
16	Llamados de atención y/o	

	memorándums	
17	Identifica usted alguna falencia en la formación para aspirar al cargo actual.	
18	Observaciones percibidas del Aspirante:	
19	En que saberes se considera fuerte frente al cargo actual y futuro.	

---

**Firma Aceptación Responsable  
Del Proceso**

**TABLA DE SUCESIÓN PLAN DE CARRERA**

Esta tabla permite tener una visión actualizada de los candidatos que se encuentran aptos para aspirar a los distintos ascensos por cargos y así mismo las personas que están en proceso.

<b>Cargo Evaluado:</b>		
<b>Empleados en Proceso</b>	<b>Fecha Inicio Entrenamiento</b>	<b>Fecha Cierre Entrenamiento</b>

<b>Lista Empleados Entrenados</b>			
<b>Empleados Aptos</b>	<b>Fecha Cierre entrenamiento</b>	<b>Fecha Evaluación del Entrenamiento</b>	<b>Calificación Obtenida</b>

<b>Lista Empleados Destacados listos para suceder</b>		
<b>Empleados Sobresalientes</b>	<b>Calificación Obtenida</b>	<b>Observaciones de Desempeño</b>

## FORMATO DE EVALUACIÓN FINAL PROMOCIÓN PLAN DE CARRERA

**Fecha de Compilación de la Información:** \_\_\_\_\_

<b>Datos del Aspirante:</b>		
6	Nombre y Apellidos	
7	Cargo Actual	
8	Cargo al que aspira	
9	Jefe Actual	
10	Antigüedad en el cargo actual	
11	Antigüedad en EXTRUCOL	
12	Edad	

<b>Factor Evaluado</b>	<b>Calificación Obtenida</b>	<b>Factor de Ponderación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
Factor Conocimiento Técnico			
Factor Conocimiento Conceptual			
Factor Conductual Competencias – Assessment center			
Factor Evaluación de Desempeño reciente			
Factor Entrevista Focalizada			
<b>Calificación Final Lograda Aspirante</b>			

<b>Cuadro de Competencias:</b> determinar el Plan de desarrollo si es promocionado el aspirante.			
<b>Competencia del Perfil</b>	<b>Valor Obtenido</b>	<b>Valor requerido</b>	<b>Valor Esperado</b>

<b>Observaciones del Proceso referentes al desempeño del candidato durante el proceso de promoción:</b>

**FORMATO IDENTIFICACIÓN PERSONAL CON POTENCIAL PLAN DE CARRERA**

<b>NIVEL:</b>	
<b>CARGO:</b>	

<b>Empleado con Potencial</b>	<b>Cargo Actual</b>	<b>Identificación Cualidades de Potencial</b>	<b>Fecha de Ingreso Plan de Carrera</b>	<b>Cargo al que se proyecta</b>

**Firma Validación Gestión Humana**

## ENTREVISTA DE FACTOR INCIDENTE POR COMPETENCIAS LABORALES PROMOCIÓN PLAN DE CARRERA

Datos Básicos del Aspirante		
1	Nombre y Apellidos	
2	Cargo Actual	
3	Antigüedad en la Compañía	
4	Formación Académica	
5	Cargos que ha ocupado en Extrucol	
6	Edad	

**Escenario Familiar:** Definición actual de la estructura y dinámica familiar. Rol del candidato dentro de su dinámica familiar.

**Escenario Social:** Indagar en el candidato el manejo del tiempo en sus espacios libres y si tiene vinculación con algunos grupos (ejm deportivos, religiosos, culturales, etc)

**Escenario Profesional:** Indagar aspectos relacionados con su proceso de formación académica y como estos han repercutido en su formación personal y profesional. Expectativas que tiene de continuar en este proceso si están acorde a los requeridos por la empresa.

**Escenario Laboral:** Indagar como ha sido su desempeño durante el tiempo de vinculación con la empresa. Que lo motiva formar parte de ella y que expectativas tiene.

DISEÑO DEL PLAN DE CARRERA PARA LOS CARGOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA EXTRUCOL  
S.A.

**ESTRUCTURA BASICA DE PERSONALIDAD:** Identificar la presencia de los siguientes factores:

- Flexibilidad- autoestima- seguridad personal- estabilidad emocional- tolerancia.
- Estructura de pensamiento
- Sensibilidad interpersonal- estilo de liderazgo (cercano, autoritario, permisivo, establecimiento de límites, manejo del poder, confianza en si mismo y en los otros.
- Motivaciones internas (al logro, al poder, afiliación) y externas.

**PREGUNTAS DE INCIDENTES CRITICOS ASOCIADAS A LAS COMPETENCIAS SEGÚN  
PERFIL DEL CARGO.**

**¿Comente una situación de logro que haya obtenido en el último cargo desempeñado?  
Mencione el cómo, donde, cuando y resultado obtenido de la situación.**

**¿Comente una situación crítica que haya tenido que enfrentar en el último cargo  
desempeñado? Mencione el cómo, donde, cuando y resultado obtenido de la situación**

**¿Qué aportes ha generado en los dos últimos años en el lugar donde usted haya estado  
ubicado laboralmente?**

**Cuáles son las fortalezas que usted considera tiene para el desempeño del cargo.**

**¿Que expectativas tiene respecto al cargo?**

**Cómo se proyecta usted dentro de la organización?**

Firma Responsable de la Entrevista: \_\_\_\_\_

### FORMATO DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN

Fecha Inicio entrenamiento: \_\_\_\_\_ Fecha Cierre Entrenamiento: \_\_\_\_\_  
Fecha Evaluación de Entrenamiento: \_\_\_\_\_

Datos Básicos del Aspirante		
1	Nombre y Apellidos	
2	Cargo Actual	
3	Antigüedad en la Compañía	
4	Formación Académica	
5	Cargos que ha ocupado en Extrucol	
6	Edad	
7	Cargo en Promoción	

Necesidades de Entrenamiento	Fechas de Entrenamiento	Responsable de Entrenamiento

DISEÑO DEL PLAN DE CARRERA PARA LOS CARGOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA EXTRUCOL  
S.A.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM  
**RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)**

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN
2	TÍTULO DEL PROYECTO	DISEÑO DEL PLAN DE CARRERA PARA LOS CARGOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA EXTRUCOL S.A.
3	AUTOR(es)	SANDRA MILENA DOMÍNGUEZ OLIVAR NANCY LEONOR JAIMES ANAYA
4	AÑO Y MES	BUCARAMANGA, SEPTIEMBRE 2012
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	María Elvira Villar Duarte
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>In Extrucol S.A, the need to implement new strategies that contribute to stability, staff projection and sustainability of it arises, based on highly qualified and competitive personnel to ensure the effectiveness and productivity requirements. The tool proposed in this study arises as the needs and strengths of human management are identified, generated by the non-existence of a method which ensures the projection of the hired staff to leverage the knowledge and experience gained over time.</p> <p>The career plan designed as part of a study with the staff in the production area, where satisfaction was evaluated with respect to stability and growth from development, education and training. From the results, we proceed to design the tool to meet existing needs and thus effectively contribute to the strategic development of the organization.</p> <p>The career plan has a six pillars structure that defines the projection that workers can have over time with experience, training and skills development of knowledge, doing and being, impacting on their motivation, stability, commitment and responsibility. Also contributing to the competitiveness, productivity and profitability of Extrucol SA</p>
7	PALABRAS CLAVES	Keywords: career plan, tool, effectiveness, competitiveness, Extrucol SA.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	INDUSTRIA DE TUBERIA EN POLIETILENO.
9	TIPO DE ESTUDIO	INVESTIGACION APLICADA, CUALITATIVA Y DESCRIPTIVA
10	OBJETIVO GENERAL	Diseñar el PLAN DE CARRERA para los cargos del área Producción en EXTRUCOL S. A
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar las necesidades, la viabilidad y la pertinencia del diseño e implementación de un Plan de Carrera para el área de producción.</li> <li>2. Indagar en los trabajadores de planta su nivel de satisfacción con los procesos humanos relacionados con el plan de carrera.</li> <li>3. Definir los tiempos en que se desarrollará la curva de crecimiento de los trabajadores en la organización.</li> <li>4. Identificar indicadores para medir el plan de carrera.</li> </ol>
12	RESUMEN GENERAL	<p>En EXTRUCOL S.A, surge la necesidad de implementar nuevas estrategias que contribuyan a la estabilidad, proyección del personal y la sostenibilidad de la misma, basado en un personal altamente calificado y competitivo que garantice la efectividad y la productividad requeridas. La herramienta que se plantea en este estudio surge al identificar las necesidades y fortalezas de gestión humana, generados por la no existencia de un método que garantice la proyección al personal vinculado para aprovechar el conocimiento y la experiencia lograda en el tiempo.</p> <p>El Plan de carrera diseñado parte de un estudio con el personal del área de producción, donde se evaluó la satisfacción respecto a la estabilidad y crecimiento desde el desarrollo, formación y capacitación. A partir de los resultados encontrados, se procede a diseñar la herramienta para dar respuesta a las necesidades existentes y con ello, contribuir de forma efectiva al desarrollo estratégico de la organización.</p> <p>El plan de carrera cuenta con una estructura de seis pilares que define la proyección que pueden tener los trabajadores en el tiempo con la experiencia, la formación y el desarrollo de las habilidades del saber, hacer y ser, impactando en la motivación, la estabilidad, el compromiso y la responsabilidad. Además contribuye a la competitividad, productividad y rentabilidad de Extrucol S.A.</p> <p>Palabras claves: Plan de carrera, herramienta, efectividad, competitividad, EXTRUCOL S.A</p>
	CONCLUSIONES.	<p>Como resultado de la Investigación se concluye que en EXTRUCOL S.A., se dan las condiciones adecuadas y pertinentes para el diseño e implementación de la herramienta Plan de Carrera, dado a que se enfrentan a múltiples retos en cuanto a competencia, productividad e innovación, por eso, la formación del personal es un eje importante para el apoyo y fortalecimiento del trabajador en su calidad de vida y la proyección de la organización. El crecimiento en infraestructura de la planta y el aumento de personas en el área técnica han generado la necesidad de crear nuevos cargos y por ende más capacitación. En vista de ello, el director de planta y la coordinadora de gestión humana, con el aval de la gerencia, buscan la solución en la implementación de un modelo de Plan De Carrera para brindar oportunidades de crecimiento personal, profesional, equidad salarial, estabilidad laboral, compromiso y motivación en las labores que desempeña.</p> <p>Los directivos y líderes, determinaron que el plan de carrera funciona como pilar estratégico de la organización en cualquiera de sus áreas como la de producción facilitando el desarrollo en la relación persona – proceso generando calidad de vida, equidad salarial, proyección y motivación.</p> <p>Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas realizadas a una muestra de veinte trabajadores, concluimos que en un porcentaje muy bajo opinan que la parte salarial y el reconocimiento hacia las mejoras en el trabajo es uno de los factores a fortalecer. Mientras que, en los otros aspectos como capacitación, formación, oportunidades de ascenso y proyección, las personas opinan que se sienten satisfechos. En consecuencia, el Plan De Carrera diseñado para el área mencionada incluye elementos que responden a las necesidades mencionadas por los directivos y trabajadores de la empresa.</p> <p>De acuerdo a los tiempos en que se desarrollará la curva de crecimiento de los trabajadores en EXTRUCOL S.A. se define un término de 5 años, durante los cuales se llevará a cabo un Plan de Formación en la parte técnica, humana y de conocimiento que le de integralidad en su proceso de proyección.</p> <p>Concluimos que al tener alineados los indicadores a los objetivos propuestos en el Balance Score Card dan soporte al Plan de Carrera para identificar la efectividad del mismo.</p>
13		

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA