

Cornisa: PLAN CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES

Plan Carrera en las Organizaciones

Gabriela Gelvis Hernández

Jenny Marcela Molano Gamboa

Alirio Riaño Tunjano

Nota del autor

Jenny Marcela Molano Gamboa, Alirio Riaño Tunjano, Gabriela Gelvis, Especialización
Gerencia de Recursos Humanos, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Profesor Magister Raquel Vanegas Sarmiento

Bogotá D.C., Febrero 2015

DEDICATORIA

Este trabajo de grado lo dedico primeramente a dios quien supo guiarme por el buen camino, me dio fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban. A mis padres porque ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y consejos para ser de mí una mejor persona. A mis hermanos por estar siempre presente acompañándome. A mis compañeros quienes compartieron sus conocimientos, alegrías y tristezas y le agradezco a la doctora Raquel por compartir su conocimiento y su tiempo.

Gabriela Gelvis Hernández

Dedico esta tesis ante todo a mi madre por brindarme su apoyo en todo momento y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación durante mi vida. A mis compañeros por compartir sus conocimientos. De igual manera agradecer a mi profesora de trabajo de Grado Raquel Vanegas Sarmiento por su visión crítica y por sus consejos, que ayudan a formarnos como persona y como investigador.

Jenny Marcela Molano Gamboa

Esta tesis la quiero dedicar a mi Dios, por darme la oportunidad de realizar este trabajo de grado, de igual manera a mis padres Segundo Alirio Riaño, mi mamita María Tunjano, y mis dos Hermanos, Ricardo Riaño y Wilson Orlando Riaño.

Alirio Riaño Tunjano

Contenido

Resumen	4
Abstract	5
Introducción	6
Planteamiento del Problema.....	7
Justificación.....	8
Objetivos.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos específicos	8
Plan Carrera en las Organizaciones.....	9
Teorías de la Motivación	9
Gestión del conocimiento	13
Plan carrera en las organizaciones.....	16
Método	22
Resultados	24
Bibliografía.....	27
Anexos.....	28

Resumen

El plan carrera permite a la organización y a sus colaboradores obtener beneficios mutuos como la satisfacción de necesidades y el continuo crecimiento, donde la empresa obtiene por medio del conocimientos de su recurso humano mejor posicionamiento en el mercado y frente a sus competidores y el colaborador cumple con sus expectativas de vida, mejora su desempeño y se convierte en un base importante de la empresa.

El objetivo de este proyecto es presentar el origen, definición, importancia y factores a tener en cuenta para la implementación

Esta investigación es de tipo documental en la subcategoría de estado del arte del plan carrera en las organizaciones, se fundamenta en una investigación de literatura documental de autores que durante las últimas décadas han plasmado sus diferentes ideas sobre el plan carrera.

Palabras clave: plan carrera, gestión de conocimiento, motivación

Abstract

The career plan allows the organization and its partners obtain mutual benefit as satisfaction of needs and continued growth, where the company obtained through the knowledge of its human resources better positioning in the market and against its competitors and the collaborator meets their life expectancy, improves performance and becomes an important foundation of the company.

The objective of this project is to present the origin, definition, importance and factors to consider for implementation

This research is documentary in the subcategory of state of the art of career plan in organizations, Is based on an investigation of documentary literature of authors who have embodied their different ideas about the career plan in recent decades.

Keywords: career plan, knowledge management, motivation

Introducción

El plan carrera es una tendencia moderna de la gestión humana donde se busca desarrollar el personal y conseguir los objetivos de una manera eficiente y eficaz, interviene de una forma positiva en la vida profesional de un empleado, lo que hace que el personal este motivado.

Busca brindar un aporte como fuente de información acerca de los principales autores que han abordado esta temática para que profesionales y estudiantes puedan profundizar por medio de la investigación.

Este documento está estructurado por tres núcleos temáticos, la motivación aborda las principales teorías que dan un aporte a la creación de las tendencias modernas como Maslow (1991), Vroom (1964), Herzberg (1959) y McClelland (1989); la gestión del conocimiento que aborda como las organizaciones que están en continuo aprendizaje son más competitivas frente a las nuevas exigencias del mercado, basado en autores como Carballo (2006), Nonaka & Takeuchi (1995) y Senge (2006); y el plan carrera en las organizaciones dando evidencia del desarrollo individual de una persona y los requisitos para obtener un crecimiento dentro de las organización, este núcleo temático se apoya en autores como (Caseres & Siliceo, 1995), (Alles, 2009) y (Chiavenato, 2002).

Planteamiento del Problema

Con las nuevas tendencias de la gestión humana las empresas requieren una mayor participación de los colaboradores, el plan carrera es una de estas tendencias que consiste en que una persona crezca dentro de un área o en la organización por medio de la planeación de rutas profesionales teniendo en cuenta las necesidades, intereses y potencial de cada uno de los colaboradores.

El plan carrera requiere del continuo aprendizaje y el desarrollo de habilidades, representa para la organización conocimiento, crecimiento, estabilidad y competitividad.

El recurso humano forma parte primordial para el crecimiento de la organización. Implementar un plan carrera demuestra a los colaboradores la importancia que se tiene por su crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional. Sin embargo no todas las compañías están conscientes de los beneficios que el plan carrera tiene como los son reducir la rotación de personal, planear necesidades futuras de talento reduciendo así el costo en el proceso de selección, motiva al personal y lo compromete con la organización y aumenta la productividad.

Este planteamiento presenta la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los componentes relacionados con el plan carrera?

PLAN CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES

Justificación

Este trabajo de grado desarrolla un estado del arte acerca del plan carrera, relaciona diversos autores que han abordado este tema, y permite encontrar otras perspectivas sobre la bibliografía existente.

Aporta una fuente de información para los profesionales y estudiantes de las áreas administrativas que estén interesados en aplicar nuevas tendencias gerenciales.

Objetivos

Objetivo General

Realizar un estado del arte del plan carrera en una organización.

Objetivos específicos

- Realizar una investigación documental del plan carrera
- Identificar los componentes del plan carrera
- Describir el plan carrera

Plan Carrera en las Organizaciones

Teorías de la Motivación

La motivación es un elemento primordial que influye en el comportamiento laboral, a largo del tiempo varios autores han intentado predecir la conducta de las personas en las empresa con fines organizacionales para alcanzar el mayor rendimiento, productividad y estabilidad aprovechando los recursos.

(Maslow, trad. 1991) “Las necesidades superiores y las inferiores tiene propiedades diferentes, pero son iguales en tanto las unas como las otras deben incluirse en el repertorio de la naturaleza humana fundamental que nos es dada” p. 87

El hombre es un ser en el transcurso de su vida que demuestra muchas necesidades estas pueden ser básicas o elevadas, para hacer un paralelo en el universo profesional estos peldaños de la pirámide los podemos encontrar de la siguiente forma , cuando el individuo se preocupa por encontrar un trabajo sin preocuparse por el tiempo o termino del mismo este se cataloga como la primer necesidad la cual es la necesidad fisiológica la cual consiste en comer, descansar, respirar; cuando el individuo se preocupa por tener un contrato con una buena remuneración y estable esta es comparada en la segunda necesidad la cual es de seguridad que consiste en la protección de peligros y agresiones; cuando el individuo satisface la necesidad anterior se preocupa por las

PLAN CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES

relaciones y aceptación de sus compañeros de trabajo y a su alrededor esta es catalogada como la necesidad social que hace referencia a formar parte de grupos; ya teniendo satisfecha la necesidad anterior surge un nuevo deseo el cual es el de lograr reputación, admiración profesional y de compañeros esta es la necesidad de estimación se conoce como la de afecto, reputación y prestigio; la última es la de ocupar grandes puestos en las organizaciones y grandes responsabilidades esta es la necesidad de autorrealización la cual consiste en el desarrollo profesional y el talento propio.

La motivación no puede ser aplicada conjuntamente a todos los colaboradores de las empresas esta se tiene que individualizar la razón es que si un colaborador se encuentra en un nivel de necesidad, la organización tiene que saber cómo suplirle esta necesidad ya que esta le puede otorgar un estímulo económico, pero el colaborador esperaría un estímulo de reconocimiento social, en este caso las organizaciones tienen que ser muy prudente en la los reconocimientos y estímulos que le den a sus colaboradores.

(Herzberg, 1959 citado en Porret, 2008) los factores que crean insatisfacción en el trabajo son distintos a los que originan satisfacción por lo cual cuando hay una necesidad si no se satisface esta la cataloga como insatisfecha, existe dos factores que son los extrínsecos que hacen referencia al ambiente que rodea al individuo como las relaciones interpersonales, supervisión y salario; y los intrínsecos que son los que están bajo el control del individuo en este se encuentra el desarrollo, el progreso, el reconocimiento y el status. Ver figura 1.

PLAN CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES

Figura No. 1. SECUENCIA DE NECESIDADES DEL SER HUMANO SEGÚN MASLOW Y HERZBERG

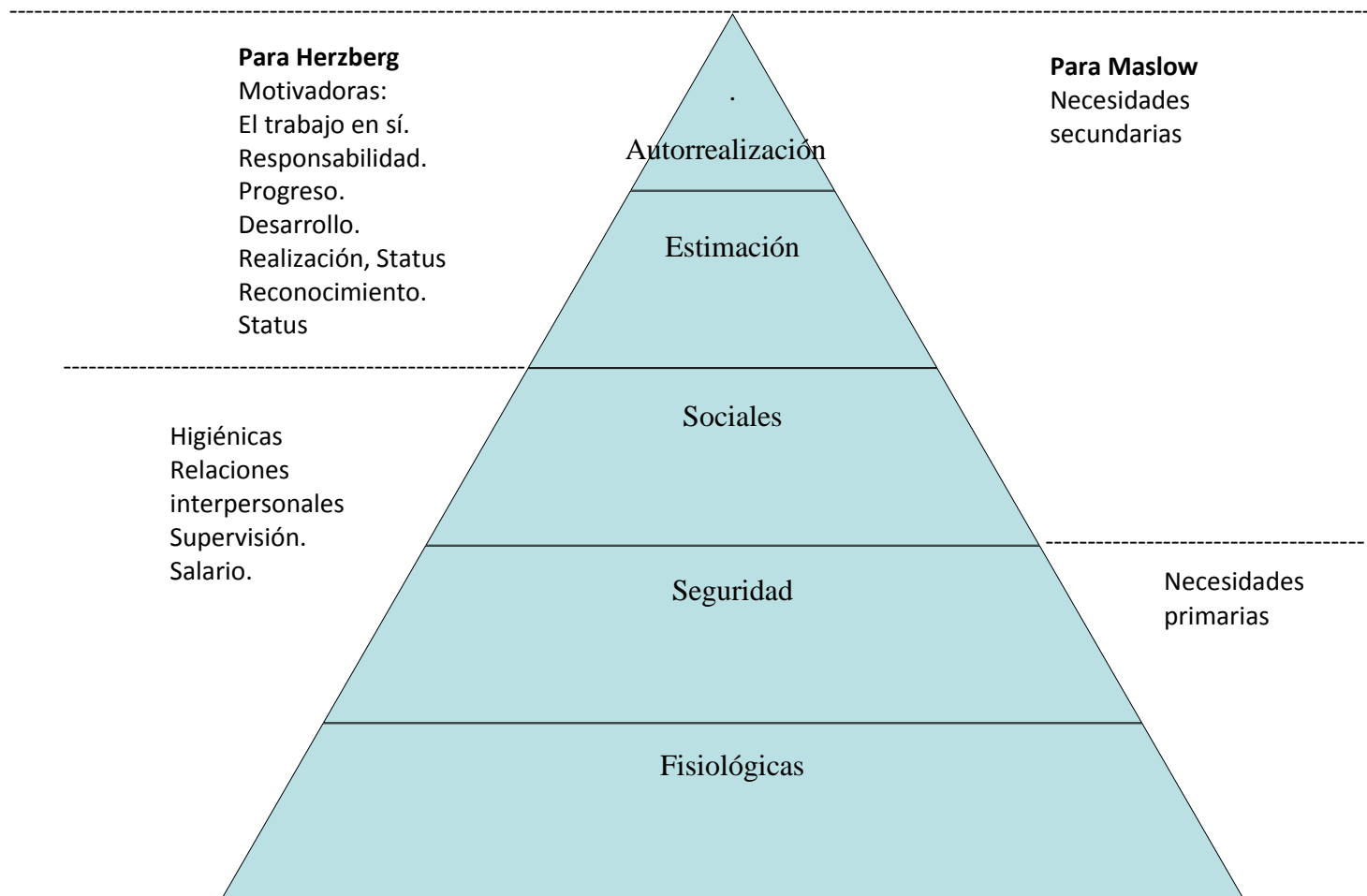


Figura 1. Tomado de (Porret, 2008,p. 97)

(McClelland, 1989) “la motivación es concebida como una disposición para un motivo, suscitada en un determinado momento en el tiempo” (p. 105) y las necesidades tienen gran influencia en educación ya que dependiendo de cómo el individuo se haya formado en su niñez así lo reflejara en su etapa adulta, mostrando cuatro tendencias:

PLAN CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES

Motivación al logro : es el lanzamiento que tiene el individuo para cumplir sus metas y así ser reconocido por su esfuerzo.

Motivación de Afiliación: es cuando el individuo se relaciona con un grupo social y así este le motiva el querer trabajar para alcanzar un reconocimiento.

Motivación por la Satisfacción Interna: es cuando el individuo logra conseguir la excelencia y calidad en su trabajo solucionando problemas y siendo muy creativo.

Motivación por el Poder: esta se manifiesta cuando el individuo consigue la satisfacción cuando influye sobre el otro para lograr los objetivos de la organización .

(Vroom,1964 citado en Porret, 2008) Teoría de las Expectativas se fundamenta en dos bases: el ímpetu como se obtiene un objetivo y la probabilidad que existe en alcanzarlo de una manera real. En las organizaciones es muy frecuente los ascensos laborales, cuando el individuo percibe que puede tener la posibilidad de conseguir este ascenso y que no existe ningún obstáculo para alcanzarlo, este se sentirá motivado y realizara un mayor esfuerzo alcanzar este logro, pero si el individuo sabe que por cultura organizacional para determinados cargos se realiza una selección externa y las personas dentro de la organización no tienen la posibilidad de participar en estos procesos la motivación que tendrá será muy baja.

(Alderfer,1963 citado en Robbins, 2004) La Teoría ERG (Existencia, Relación y Crecimiento) la cual se compone por tres grupos de necesidades : las de Existencia donde se hace referencia a la supervivencia del individuo; de relación que hace referencia a mantener vínculos con las demás personas; y de crecimiento la cual consiste en el desarrollo interior de los individuos. Es posible que el individuo tenga más de una necesidad al tiempo y estas

PLAN CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES

necesidades no tienen un orden específico ya que pueden tener satisfecha una necesidad superior sin que tenga satisfecha una inferior.

Gestión del conocimiento

(Senge, 2006) “Las organizaciones que cobraran relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización” (p.12). Esto hace al conocimiento una fuente de riqueza para las organizaciones, por ello su gestión es una acción importante en cualquier organización que pretenda ser competitiva. Las organizaciones se verán beneficiadas por el potencial de sus colaboradores informados y comprometidos con el crecimiento y desarrollo de la empresa.

(Carballo, 2006) y (Drucker, 1993) El conocimiento existe en todas la organizaciones, se debe buscar y desarrollar ya que genera valor en todos los departamentos de una empresa desde los mandos con más jerarquía hasta los clientes o usuarios del producto final, si se sabe utilizar y se sabe procesar la información para la realización de las tareas se puede convertir en la mejor ventaja competitiva e innovadora obteniendo beneficios difíciles de imitar por la competencia.

(Senge, 2006)

La organización inteligente es una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Para dicha organización no basta con sobrevivir. El aprendizaje para la supervivencia, lo que a menudo se llama aprendizaje adaptativo es importante y necesario. Pero una organización inteligente conjuga el aprendizaje adaptativo con el aprendizaje generativo, un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa. (p.24)

PLAN CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES

La organización debe incentivar a las personas a compartir sus conocimientos de forma atractiva para el colaborador, se debe brindar un ambiente laboral sano y confiable, además de estable para lograr esa motivación de brindar su conocimiento de forma voluntaria. Es por eso que en las organizaciones debe existir una estricta relación de confianza entre el trabajador y la empresa así la comunicación y la transferencia de ideas va a fluir de la mejor manera facilitando el cumplimiento de los objetivos tanto de la organización como de los empleados.

Una organización “que busca mejorar sus resultados con base en el continuo aprendizaje de sus miembros, individualmente y a través de sus equipos de trabajo” (Gordillo, Padilla, & Acosta, 2008, p. 28) se considera una organización inteligente.

La organización que está en continuo proceso de aprendizaje tiene mayor probabilidad de lograr ventaja frente a sus competidores en el mercado. Las organizaciones tienen una misión, para llegar a cumplirla se deben conseguir los objetivos y metas, satisfacer la necesidad de los clientes y para ello se debe tener un continuo crecimiento basado en el conocimiento de ahí la importancia de su gestión.

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

(Nonaka & Takeuchi, 1995) “El conocimiento debe construirse por sí mismo, y con frecuencia demanda una interacción intensiva y laboriosa entre los miembros de la organización”

PLAN CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES

(p. 9) las organizaciones deben hacer esfuerzos por conseguir, organizar, distribuir y compartir los conocimientos entre todos los colaboradores. Señalan que para crear conocimiento, lo que se aprende de otros y las habilidades compartidas deben volverse internas, es decir, reformarse, enriquecerse y traducirse para que se ajusten a la identidad e imagen de la organización.

Una ventaja de tomar de tomar en cuenta el conocimiento en la estrategia organizacional es que permite tomar la información y trasmitirla por toda la organización.

(Drucker, 1993 citado en Nonaka & Takeuchi, 1995) El aprendizaje organizacional se genera dentro de la organización a través de los individuos que la integran y los grupos que la conforman, va dirigido a la generación y desarrollo de competencias que permitan a la organización ser competitivas en el mercado. La teoría del aprendizaje organizacional se da por la necesidad que tienen las organizaciones de un cambio constante y de un mejoramiento continuo de todas sus actividades.

La gestión del conocimiento enriquece de manera permanente los productos o servicios que ofrece una organización. La mejora continua supone la búsqueda de altos niveles de eficiencia y calidad. Implica mejora, incorporar experiencias anteriores y beneficiarse de prácticas que han sido exitosas en otros entornos, llevando a la creación de conocimiento.

(Nonaka & Takeuchi, 1995)

Una compañía no puede crear conocimiento sin individuos. La empresa apoya individuos creativos o provee los contextos que necesitan para que creen conocimiento. Por tanto, la creación de conocimiento organizacional debe ser entendida como un proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento creado por individuos y lo solidifica como parte de la red de conocimiento de la organización. p 65

PLAN CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES

Gracias a la creación del conocimiento organizacional las empresas son exitosas. La innovación hace parte del éxito de las empresas. Una forma de innovar es ver hacia afuera y hacia el futuro anticipándose a los cambios que se pueden dar en el mercado, la tecnología o la competencia.

Plan carrera en las organizaciones

El plan carrera contribuye en la motivación, gestión del conocimiento y en el conocimiento organizacional. Es un proceso que surge a raíz de la necesidad de las organizaciones por encontrar una forma de desarrollar su personal y así conseguir los objetivos de una manera eficiente y eficaz, esto interviene de una manera positiva en la vida profesional de un empleado, lo que hace que el personal este motivado.

Un plan carrera se debe diseñar de acuerdo a las características y necesidades de cada organización, tener en cuenta la visión, la misión, valores, y cultura corporativa. Además es primordial tener en cuenta el desarrollo del personal y los intereses individuales que estos tienen se debe “determinar y encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización” (Caseres & Siliceo, 1995 p. 66)

“Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos” (Chiavenato, 2002,p.418) generalmente se les evalúa

PLAN CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES

su potencial, desarrollan y capacitan para que ocupen un cargo más alto dentro de la organización, pero también se puede presentar que se realicen en áreas distintas para desarrollar competencias

Las personas que ingresan a una compañía desean una carrera profesional dentro de ellas, que contengan un plan carrera y que de la posibilidad de realizar ascensos o intercambios con otros puestos de trabajo, permitiéndole elevar sus conocimientos enriquecer sus competencias para lograr los objetivos de la organización a través del apoyo de la compañía con las oportunidades de capacitación para avanzar a nuevos cargos donde puedan usar su potencial.

(Bohlander, Snell, & Sherman, 2001) menciona tres movimientos alternativos que se pueden generar en el plan de desarrollo de una persona: el ascenso en donde la persona es promovida a un cargo más alto con más responsabilidades y requisitos de habilidades; la transferencia en donde se realiza un cambio horizontal en el cual la persona llega a un cargo con un nivel de responsabilidad parecido pero estos cambios le ayudan a obtener más conocimientos; y la transferencia descendente o degradación donde la persona pasa a un cargo inferior.

Es de gran importancia el compromiso que tienen las organizaciones con sus colaboradores de brindarles la oportunidad de crecer laboralmente y desarrollarse dentro de la misma, ya que así como el mundo y las organizaciones cambian, los deseos e intereses de las personas también. Esto se debe a la disposición de las personas por lograr sus metas profesionales, personales y por tener mejores oportunidades de progreso, al no encontrar satisfacer estas necesidades en la organización actual podrá buscar mejores oportunidades en otras empresas, por lo tanto un buen plan carrera evitara perder valioso capital intelectual.

PLAN CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES

Tener un plan carrera en la organización facilita que los colaboradores conozcan las oportunidades profesionales que existen, es por esto que los departamentos de talento humano divulgan estos planes, puede ser mediante un servicio periódico donde se informe sobre las nuevas vacantes a las cuales se pueden presentar dependiendo los requisitos que estas exijan. (Alles, 2009) indica que los requisitos que se deben tener claros durante el diseño de un plan carrera son: el conocimiento, las competencias y la experiencia.

- El conocimiento: es toda información que adquiere una persona ya sea por la experiencia o por educación, por lo que la empresa debe definir que conocimientos son necesarios para realizar algún tipo de movimiento ya sea el manejo de un sistema o programa específico.
- La competencia: “Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2009,p. 18)
- La experiencia: A través de esta se obtienen los conocimientos, por lo que se puede establecer también como requisito los años o meses de experiencia que debe poseer la persona para poder aspirar a un cambio o movimiento.

Una forma que tienen las organizaciones de diseñar los planes de carrera es con los resultados de la evaluación del desempeño ya que así se determina el potencial, las fortalezas, competencias y las debilidades que tienen los colaboradores de cada uno de los equipos de la empresa y se logra identificar el valor agregado que podrían aportar en otros departamentos o en otros puestos de trabajo.

PLAN CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES

Así como es responsabilidad de las empresas motivar a sus empleados con opciones de progreso dentro de la misma organización, es un compromiso de cada persona desarrollar su propia carrera utilizando los medios que tiene para expresar sus intenciones de lograr un mejor nivel profesional. Ya que cada puesto de trabajo tiene definidas sus competencias una alternativa para el colaborador es conocerlas e irse capacitando en aquellas que sienta que no tiene y que son importantes para su crecimiento y desarrollo profesional. De igual manera se debe estar pendiente de las convocatorias internas que se realicen y lo más importante, siempre mostrar un adecuado desempeño.

La gerencia de talento humano tiene un papel muy importante en todo este proceso ya que es la responsable de desarrollar los procesos de evaluación, de capacitación y de hacer seguimiento a su cumplimiento. También es quien se reúne con los directivos de la organización para mostrar los resultados de las evaluaciones e identificar los potenciales y talentos que tienen y que no son tenidos en cuenta para desempeñar mejores cargos dentro de la empresa. “la organización necesita que los individuos que la integran cumplan etapas profesionales, a fin de desarrollar la capacidad necesaria para cubrir las necesidades humanas en varios niveles y tipos de trabajo” (James Walker, citado en Guizar, 2003, p.288).

(Rothenbach, citado en Guizar, 2003) existen cinco factores esenciales para las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización y que llevaran a que un plan carrera sea diseñado e implementado con éxito: Igualdad de oportunidades, Apoyo del jefe inmediato, Conocimiento de las oportunidades, Interés del empleado, Satisfacción profesional.

PLAN CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES

Tabla N° 1 Factores esenciales para el desempeño profesional en una organización

Factores	Concepto
Igualdad de oportunidades	Debe ser justo y transparente en donde las personas tengan las mismas posibilidades de acceder a los programas de crecimiento y desarrollo en la organización.
Apoyo del jefe inmediato	Es importante que los jefes tengan una participación activa en el proceso y que proporcionen retroalimentación adecuada y oportuna.
Conocimiento de las oportunidades	Un sistema de comunicación dentro de la organización por el cual se divulgue el plan carrera.
Interés del empleado	Los empleados tienen distintas motivaciones, por lo que demuestran diferentes grados de interés en su avance.
Satisfacción profesional	El plan de carrera logra aumentar el grado de conformidad de los empleados respecto a su entorno de trabajo.

Tabla No. 1 elaboración propia

Los beneficios que logra un plan carrera para una organización son: reducir la rotación de personal, planear necesidades futuras de talento, motivar al personal y comprometerlo con la organización, lograr el desarrollo y crecimiento personal y profesional de los colaboradores, se tiene claro cuál es el personal clave para asumir otras responsabilidades

Da valor a elementos como el conocimiento y el talento, donde se requiere un esfuerzo conjunto de la organización y de cada individuo. Con esto se busca satisfacer necesidades de la empresa aprovechando las fortalezas y competencias de los colaboradores.

PLAN CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES

El plan carrera que implementan las organizaciones tiene como finalidad que los empleados adquieran nuevas competencias y habilidades y que se preparen para nuevas responsabilidades así como aumentar la productividad y eficiencia en el cargo que lleva a cabo.

PLAN CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES

Método

Tipo de investigación descriptiva con una metodología de carácter documental como lo es el estado de arte. Se apoya en la recolección de fuentes secundarias como fueron los libros a nivel físico y virtual para los cuales se adaptaron las fichas planteadas por (Hoyos, 2000)

Ficha reseña bibliográfica

FICHA RESEÑA BIBLIOGRAFICA							
TIPO DE FUENTE BILIOGRAFICA	LIBRO		TESIS		SITIO WEB		
	REVISTA		PERIODICO		OTRO		
TITULO							
AUTOR(ES)							
EDITORIAL		CIUDAD			AÑO		
TEMA							
RESUMEN							
METODOLOGIA	CUALITATIVA		CUANTITATIVA		MIXTA		
OBSERVACIONES							

Adaptado (Hoyos, 2000)

La investigación se dividió en cuatro etapas:

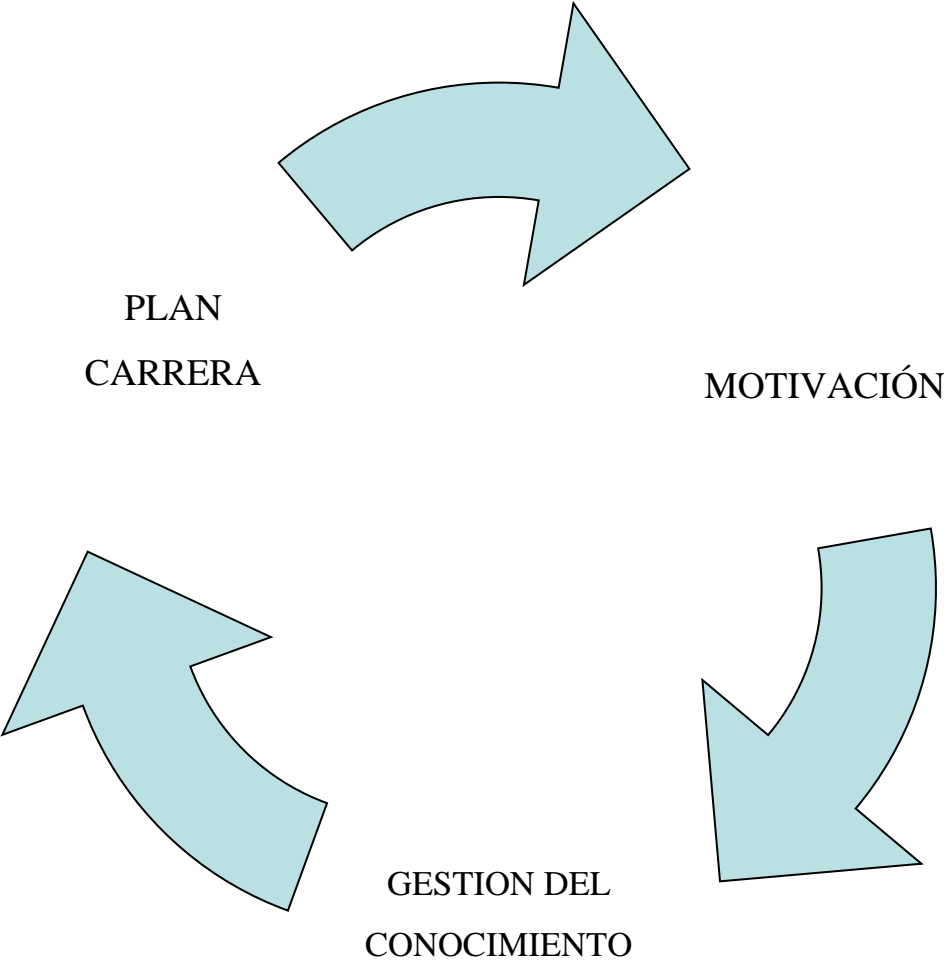
1. Preparación: se planteó el tema, el problema y los objetivos de la investigación y se inicio la búsqueda de fuentes bibliográficas.

PLAN CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES

2. Desarrollo: se realizó una selección de la bibliografía encontrada y se eligió los libros afines a nuestra investigación
3. Interpretación por núcleo temático: se procedió a seleccionar los temas bases de la investigación de acuerdo a la bibliografía seleccionada
4. Resultados: se da respuesta al problema planteado de la investigación.

Resultados

Figura No. 2. Componentes de un plan carrera



PLAN CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES

Núcleo Temático	Unidad de Análisis	Aportes
MOTIVACIÓN	(McClelland, 1989)	Necesidades al Logro (Poder y Afiliación)
	(Maslow, 1991)	La jerarquía de las necesidades
	(Robbins, 2004)	Teoría de Alderfer ERG (Existencia, Relación y Crecimiento)
	(Porret, 2008)	Teoría de Herzberg: necesidades higiénicas y motivadoras Teoría de Vroom: Teoría de las expectativas y la teoría de la equidad.
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	(Senge, 2006)	Organización inteligente es una organización que aprende y continuamente expresa su capacidad para crear futuro.
	(Nonaka & Takeuchi, 1995)	El conocimiento se considera la unidad analítica básica necesaria para explicar el comportamiento de las empresas.
	(Carballo, 2006)	La gestión del conocimiento es una herramienta que permite ubicar los conocimientos, las mejores experiencias y la información transparente al servicio de esas personas que son quienes van a movilizar la organización hacia el éxito y la competencia.
	(Gordillo, Padilla, & Acosta, 2008)	Organización Inteligente y aprendizaje organizacional, Las tecnologías de información y comunicación (TIC)

PLAN CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES

PLAN CARRERA	(Caseres & Siliceo, 1995)	Plantean que los intereses de las organizaciones pueden ir de la mano con los intereses personales, permitiendo un crecimiento en conjunto.
	(Bohlander, Snell, & Sherman, 2001)	Movimientos alternativos para el desarrollo profesional
	(Chiavenato, 2002)	Indica que el desarrollo de carrera se da cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de Recursos humanos
	(Alles, 2009)	Definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro: competencias, conocimiento y experiencia.
	(Guizar, 2003)	cinco factores esenciales para las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización

Bibliografía

- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson learning.
- Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. España: Diaz de Santos.
- Caseres, D., & Siliceo, A. (1995). *Planeación de vida y carrera*. México: Limusa.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw Hill.
- Gordillo, A., Padilla, d., & Acosta, E. (2008). *Desarrollo y aprendizaje organizacional*. México: Trillas.
- Guizar, R. (2003). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: MC Graw Hill.
- Hoyos, C. (2000). *Un modelo para la investigación documental: guía teórica práctica sobre construcción de estados de arte con importantes reflexiones sobre investigación*. Medellín: Señal Editora.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Diaz de Santos.
- Mcclelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford.
- Porret, M. (2008). *Recursos Humanos dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Robbins, S. (2004). *Comportamineto organizacional*. México : Pearson.
- Senge, P. (2006). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.

Anexos

Anexo 1. Ficha reseña bibliográfica

FICHA RESEÑA BIBLIOGRÁFICA							
TIPO DE FUENTE BILIOGRAFICA	LIBRO	X	TESIS		SITIO WEB		
	REVISTA		PERIODICO		OTRO		
TITULO	MOTIVACION Y PERSONALIDAD						
AUTOR(ES)	ABRAHAM H. MASLOW						
EDITORIAL	DIAZ DE SANTOS	CIUDAD	MADRID	AÑO	1991		
TEMA	MOTIVACIÓN						
RESUMEN	Explica la teoría de la motivación humana basándose en una jerarquía de necesidades divididas en cinco niveles: fisiológicas, seguridad, sociales, estimación y autorrealización						
METODOLOGIA	CUALITATIVA	x	CUANTITATIVA		MIXTA		
OBSERVACIONES							

PLAN CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES

Anexo 2. Ficha reseña bibliográfica

FICHA RESEÑA BIBLIOGRÁFICA							
TIPO DE FUENTE BILIOGRAFICA	LIBRO	X	TESIS		SITIO WEB		
	REVISTA		PERIODICO		OTRO		
TITULO	Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad organizacional						
AUTOR(ES)	MARTHA ALLES						
EDITORIAL	GRANICA		CIUDAD	BUENOS AIRES	AÑO	2009	
TEMA	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO						
RESUMEN	Evaluación y medición de capacidades planes para crear talento sucesión y promoción planes de carrera programas de desarrollo entrenamiento						
METODOLOGIA	CUALITATIVA	X	CUANTITATIVA		MIXTA		
OBSERVACIONES							

Anexo 3. Ficha reseña bibliográfica

FICHA RESEÑA BIBLIOGRÁFICA							
TIPO DE FUENTE BIBLIOGRÁFICA	LIBRO	X	TESIS		SITIO WEB		
	REVISTA		PERIODICO		OTRO		
TÍTULO	Desarrollo y aprendizaje organizacional						
AUTOR(ES)	Gordillo, A., Padilla, d., & Acosta, E.						
EDITORIAL	Trillas		CIUDAD	México	AÑO	2008	
TEMA	Conocimiento organizacional						
RESUMEN	<p>Las organizaciones aprenden La organización inteligente Conocimiento- aprendizaje Las tecnologías de información y comunicación (TIC) El aprendizaje en las organizaciones</p>						
METODOLOGIA	CUALITATIVA	X	CUANTITATIVA		MIXTA		
OBSERVACIONES							

PLAN CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES

Anexo 4. Ficha reseña bibliográfica

FICHA RESEÑA BIBLIOGRÁFICA						
TIPO DE FUENTE BILIOGRAFICA	LIBRO	X	TESIS		SITIO WEB	
	REVISTA		PERIODICO		OTRO	
TITULO	Planeación de vida y carrera					
AUTOR(ES)	Caseres, D., & Siliceo, A.					
EDITORIAL	Limusa	CIUDAD	México	AÑO	1995	
TEMA	Vitalidad personal y organizacional					
RESUMEN	<p>Importancia y actualidad de la planeación de vida y carrera, crecimiento personal Plantean que los intereses de las organizaciones pueden ir de la mano con los intereses personales, permitiendo un crecimiento en conjunto.</p>					
METODOLOGIA	CUALITATIVA	X	CUANTITATIVA		MIXTA	
OBSERVACIONES						