



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

TEMA:

Análisis de la incidencia de los planes de carrera en la intención de rotación del personal del área de Operaciones de una Empresa Portuaria de Guayaquil.

AUTOR:

Alava Sanyer Yadira María

**Previo a la obtención del grado Académico de:
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

TUTOR:

Ing. Andrea Johanna, Rodríguez Bustos, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2023



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Psicóloga Organizacional Yadira María Alava Sanyer, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano.

DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Andrea Rodriguez, Mgs.

REVISOR

Ing. Yanina Bajaña ,Ph.D.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Ing. Zoila Bustos Goya, Mgs.

Guayaquil, a los 26 días del mes de julio del año 2023



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Yadira María Álava Sanyer

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación: **Análisis de la incidencia de los planes de carrera en la intención de rotación del personal del área de Operaciones de una Empresa portuaria de Guayaquil**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del artículo profesional de alto nivel del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 26 días del mes de julio del año 2023

EL AUTOR

Yadira María Álava Sanyer



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

AUTORIZACIÓN

Yo Yadira María Álava Sanyer

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano**, titulado: **Análisis de la incidencia de los planes de carrera en la intención de rotación del personal del área de Operaciones de una Empresa portuaria de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 26 días del mes de julio del año 2023

EL AUTOR

Yadira María Álava Sanyer



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

INFORME DE URKUND



Document Information

Analyzed document	7 Alava Proyecto Titulación Yadira Alava 100% rev.1.docx.docx (D161584212)
Submitted	3/20/2023 5:27:00 PM
Submitted by	
Submitter email	yadira.alava@cu.ucsg.edu.ec
Similarity	0%
Analysis address	andrea.rodriguez06.ucsg@analysis.orkund.com

TEMA: “Análisis de la incidencia de los planes de carrera en la intención de rotación del personal del área de Operaciones de una Empresa portuaria de Guayaquil.”

MAESTRANTE/S: Alava Sanyer Yadira María

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, II COHORTE

ELABORADO POR:

Ing. Andrea Johanna, Rodríguez Bustos Mgs.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la fortaleza necesaria para perseguir mis metas personales y profesionales.

A mi familia, mi esposo Juan Carlos por su constante apoyo en mi crecimiento profesional y personal.

A mi hijo Juan Diego, por su comprensión en las horas que estuve ausente por cumplir esta meta, por su constante motivación a seguir creciendo en mi carrera profesional.

A mis padres, Lcda. Martha Sanyer y Ab. Francisco Alava por su esfuerzo en darme una excelente educación basada en los valores y principios.

A mis hermanos Erick, Harry y Francisco por su soporte en cumplir esta meta.

Psic. Yadira Alava Sanyer

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi familia, mi esposo, hijo, padres y hermanos, por su constante apoyo y motivación para cumplir esta meta. A la empresa que me abrió las puertas y a sus colaboradores por su colaboración en la recolección de la información que ha sido muy valiosa para desarrollar esta investigación del cual he aprendido mucho.

Psic. Yadira Alava Sanyer

INDICE GENERAL

RESUMEN	XIX
ABSTRACT.....	XX
INTRODUCCIÓN	2
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
Campo de acción	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
Formulación del problema	10
Justificación	10
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	11
Hipótesis Nula	11
Hipótesis Alternativa	11
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos.....	12
CAPÍTULO I:.....	13
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	13
MARCO TEÓRICO	13
Teorías de Motivación	13
Jerarquía de las Necesidades según Maslow	14
Teoría de los dos factores de Herzberg.....	16
El Modelo contingencial de motivación de Vroom	18
Teoría de MacGregor.....	19
Gestión del Talento Humano	20
Entrenamiento y Desarrollo	22

Etapas del Proceso de Capacitación	23
Detección de las necesidades de capacitación.....	23
Programa de capacitación para atender las necesidades.....	23
Implantación y ejecución del programa de capacitación.....	23
Evaluación de resultados	24
Plan de carrera.....	25
Anclas de Carrera	30
Ancla de seguridad.....	30
Ancla de creatividad empresarial.....	31
Ancla de autonomía e independencia	31
Ancla de dirección	31
Ancla Técnico / funcional.....	31
Ancla de desafío.....	32
Ancla servicio o dedicación a la causa.....	32
Ancla estilo de vida	32
Pasos para la ejecución de la Carrera Profesional.....	32
Rotación de personal.....	33
Causas de la rotación de personal	34
Costos de rotación de personal	37
Costo directo del reclutamiento.....	38
Reducción temporal del costo de mano de obra	39
Costos por caída en la productividad	39
Retención de personal.....	39
CAPÍTULO II.....	42
MARCO REFERENCIAL.....	42
Rotación a nivel mundial	42
Rotación de personal a nivel nacional.....	43
El plan de carrera como estrategia de retención a nivel mundial	44
Estudios Nacionales sobre plan de carrera e intención de rotación.....	45
CAPÍTULO III:.....	47
MARCO METODOLÓGICO	47
Enfoque	47

Alcance y Método	47
Diseño	48
Población	48
Muestra	49
Instrumento de recolección de datos	50
Confiabilidad y Validez del Instrumento de Medición	50
Análisis de datos cuantitativos.....	52
Sección a: Datos Demográficos.....	52
Años de antigüedad en la empresa.....	52
Localidad	55
Rango de edad.....	56
Nivel Académico.....	57
Cargos que ocupan los colaboradores encuestados	59
Colaboradores promovidos a posiciones de mayor responsabilidad	61
Análisis de resultados de la variable independiente Plan de carrera	63
Sección b. Planificación de la carrera	63
Sección c. Capacitación y Entrenamiento.....	64
Sección d. Gestión Interna del Talento	66
Comparativo de resultados de las tres secciones de la variable independiente Plan de carrera.....	67
Análisis de resultados de la variable dependiente Intención de Rotación.....	68
Comprobación de la Hipótesis	73
 CAPÍTULO IV	 76
 PROPUESTA DE DISEÑO DE PLAN DE CARRERA PARA EL ÁREA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO	 76
Datos Generales de la Organización	76
Diseño de plan de Carrera para el área de Operaciones de la empresa en estudio....	79
Objetivos del diseño de plan de carrera.....	80
Objetivo General.....	80
Objetivos específicos	80
Políticas de plan de carrera.....	81
Propósito	81
Alcance.....	81
Política.....	81
Análisis de los descriptivos de cargo del departamento de Ejecución de Operaciones.....	83
Gerente de Operaciones.....	83
Superintendente de Operaciones	85
Supervisor de Barco	87

Supervisor de Patio	89
Asistente de Operaciones.....	91
Auxiliar de Operaciones.....	93
Operador de Grúa Pórtico de muelle	94
Operador de Grúa Pórtico sobre neumáticos RTG (<i>Rubber Tyred Yard Gantry Crane</i>).....	96
Operador de Grúa Reach Stacker / Empty Container Handler	97
Operador de Montacargas.....	99
Conductor de Vehículo de transferencia Interna	100
Estibador	102
Competencias Generales y específicas.....	103
Diseño de rutas de carrera	106
Diseño de planes de desarrollo por posición.....	111
Planes de desarrollo generales por grupos de cargo	113
Planes de desarrollo individual por puestos de trabajo.....	120
 CONCLUSIONES.....	 137
 RECOMENDACIONES.....	 140
 REFERENCIAS.....	 142
 APÉNDICES.....	 145
Apéndice A: Cuestionario original.....	145
Apéndice B: Cuestionario de investigación traducido	151
Apéndice C: Cuestionario adaptado a la empresa de estudio	158
Apéndice D: Solicitud de autorización del uso del instrumento de medición.....	166
Apéndice E: Tabla de competencias específicas.....	167
Apéndice F: Formato de Plan de carrera y desarrollo	169
Apéndice G: Plan de carrera y desarrollo individual Gerente de Operaciones	170
Apéndice H: Plan de carrera y desarrollo individual Superintendente de Operaciones	173
Apéndice I: Plan de carrera y desarrollo individual Supervisor de Patio y Barco.....	176
Apéndice J: Plan de carrera y desarrollo individual Asistente de Operaciones	179
Apéndice K: Plan de carrera y desarrollo individual Auxiliar de Operaciones	181
Apéndice L: Plan de carrera y desarrollo individual Operador de Grúa Pórtico de Muelle.....	182

Apéndice M: Plan de carrera y desarrollo individual Operador de Grúa Pórtico sobre neumáticos RTG (<i>Rubber Tyres Yard Gantry Crane</i>).....	184
Apéndice N: Plan de carrera y desarrollo individual Operador de <i>Grúa Reach Stacker / Empty Container Handler</i>	186
Apéndice O: Plan de carrera y desarrollo individual Operador de Montacargas	188
Apéndice P: Plan de carrera y desarrollo individual Conductor de Vehículo de transferencia interna	190

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	49
Total de colaboradores del departamento de Ejecución	49
Tabla 2 Escala de interpretación de coeficiente Alpha de Cronbach	51
Tabla 3 Años de antigüedad de los colaboradores encuestados del área de Operaciones	52
Tabla 4	54
Género de los colaboradores encuestados	54
Tabla 5 Localidad de los colaboradores encuestados	55
Tabla 6 Rango de edad de los colaboradores encuestados	56
Tabla 7 Nivel académico de los colaboradores encuestados.....	58
Tabla 8 Cargos que ocupan los colaboradores encuestados	60
Tabla 9 Registro sobre promociones recibidas por los colaboradores encuestados	62
Tabla 10 Promedio de resultados de los colaboradores encuestados en la sección Planificación de la carrera	63
Tabla 11 Promedio de resultados de los colaboradores encuestados en la sección Capacitación y Entrenamiento	64
Tabla 12 Promedio de resultados de los colaboradores encuestados en la sección Gestión interna del talento	66
Tabla 13 Promedio de resultados de los colaboradores encuestados en la sección Retención del talento: Intención de rotación.....	69
Tabla 14 Resultados de la pregunta ¿Los programas de desarrollo profesional afectan la retención de colaboradores en las empresas?.....	71
Tabla 15 Competencias específicas por cargo departamento de ejecución de operaciones	104
Tabla 16	114
Entrenamiento técnico requeridos para los cargos de liderazgo	114
Tabla 17	116

Entrenamiento en temas relacionados a Seguridad Industrial y Medio Ambiente requeridos para los cargos de liderazgo	116
Tabla 18	117
Entrenamiento en mantenimiento de equipos móviles y equipos de comunicación para los cargos de liderazgo	117
Tabla 19	118
Entrenamiento técnico para los cargos que operan equipos móviles	118
Tabla 20	119
Entrenamiento en el área de Seguridad Industrial, Medio Ambiente y Seguridad Portuaria para los cargos que operan equipos móviles.....	119
Tabla 21	121
Plan de carrera y desarrollo Individual del Gerente de Operaciones	121
Tabla 22	122
Plan de carrera y desarrollo Individual del Superintendente de Operaciones.....	122
Tabla 23	123
Plan de carrera y desarrollo Individual del Supervisor de Barco y Patio	123
Tabla 24	125
Plan de carrera y desarrollo Individual del Asistente de Operaciones	125
Tabla 25	127
Plan de carrera y desarrollo Individual del Auxiliar de Operaciones	127
Tabla 26	128
Plan de carrera y desarrollo Individual del Operador de Grúa Pórtico de Muelle QC	128
Tabla 27	129
Plan de carrera y desarrollo Individual del Operador de Grúa Pórtico sobre neumáticos RTG	129
Tabla 28	130

Plan de carrera y desarrollo Individual del Operador de Grúa Reach Stacker-Empty Container Handler	130
Tabla 29	131
Plan de carrera y desarrollo Individual del Operador de Montacargas	131
Tabla 30	133
Plan de carrera y desarrollo Individual del Conductor de vehículo de transferencia interna	133

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	15
Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow	15
Figura 2	17
Teoría de los dos factores de Herzberg	17
Figura 3	18
Modelo de las expectativas aplicadas	18
Figura 4	44
Análisis de rotación de personal Deloitte 2021	44
Figura 5	52
Estadística de confiabilidad del instrumento de medición utilizado	52
Figura 6	53
Años de antigüedad de los colaboradores encuestados en el área de Operaciones ...	53
Figura 7	54
Género de los colaboradores encuestados en el área de Operaciones	54
Figura 8	56
Localidad de los colaboradores encuestados en el área de Operaciones	56
Figura 9	57
Rango de edad de los colaboradores encuestados en el área de Operaciones	57
Figura 10	59
Nivel académico de los colaboradores encuestados	59
Figura 11	61
Cargos que ocupan de los colaboradores encuestados	61
Figura 12	62
Registro sobre promociones recibidas por los colaboradores encuestados del área de Operaciones	62
Figura 13	68
Comparativo de resultados de la variable independiente Plan de carrera	68

Figura 14	72
Resultados de la pregunta ¿Los programas de desarrollo profesional afectan la retención de colaboradores en las empresas?.....	72
Figura 15	73
Representación de la hipótesis.....	73
Figura 16	74
Estadísticas de la regresión	74
Figura 17	74
Análisis de varianza	74
Figura 18	75
Análisis de probabilidad.....	75
Figura 19	79
Estructura área de estudio: Departamento de Ejecución de Operaciones	79
Figura 20	107
Rutas de carrera departamento de ejecución de operaciones	107
Figura 21	108
Primera ruta de carrera departamento de ejecución de operaciones	108
Figura 22	109
Segunda ruta de carrera departamento de ejecución de operaciones	109
Figura 23	110
Tercera ruta de carrera departamento de ejecución de operaciones	110
Figura 24	111
Plan de carrera horizontal del Auxiliar de Operaciones.	111
Figura 25	111
Plan de carrera horizontal Supervisor de Barco y Supervisor de Patio	111
Figura 26	113

Formato de plan de carrera para el departamento de ejecución de operaciones de la empresa de estudio.....	113
Figura 27	135
Inversión en cursos de conducción para la obtención de licencias de conducir profesionales	135
Figura 28	136
Inversión en cursos de cursos generales Plan de carrera	136

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la incidencia de los planes de carrera en la intención de rotación del personal del área de operaciones de una empresa portuaria de Guayaquil.

Se utilizó un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo, analítico y prescriptivo. Se aplicó una encuesta a 118 colaboradores que conforman el departamento de ejecución de operaciones para recolección de información, se realizó un análisis comparativo de los resultados obtenidos y finalmente se definió una propuesta de diseño de plan de carrera que permita disminuir la intención de rotación en el personal de operaciones de la organización, esta estrategia incluye el diseño de las políticas y requisitos del programa plan de carrera, las rutas de carrera identificadas en el área, el diseño de un formato de plan de carrera individual y los planes de desarrollo por puestos de trabajo.

Los resultados obtenidos en la investigación concluyen que para los colaboradores encuestados existen factores que son importantes para mantenerse en la empresa como el adquirir nuevos conocimientos y experiencias en el entorno laboral, el desarrollo de habilidades y las oportunidades de ascensos, factores que están inmersos en un programa de desarrollo de carrera, es decir, se concluye que los planes de carrera inciden en la intención de rotación de personal, con la propuesta se espera que la organización tenga colaboradores preparados y motivados para cubrir las diferentes posiciones que se generen en el área de operaciones, aumentar su motivación, satisfacción laboral y disminuir la intención de rotación de este grupo de colaboradores que son claves para la operación.

Palabras claves: Plan de Carrera, Administración de Talento Humano, Motivación, Competencias, Aprendizaje, Desarrollo.

Abstract

The objective of this research work is to analyze the incidence of career plans in the intention of rotation of personnel in the operations area of a port company in Guayaquil. A quantitative approach was used, with a descriptive, analytical and prescriptive scope. A survey was applied to 118 collaborators that make up the operations execution department for information collection, a comparative analysis of the results obtained, finally a proposal was defined. design of a career plan that allows reducing the intention of rotation in the organization's operations personnel, this strategy includes the design of the policies and requirements of the career plan program, the career paths identified in the area, the design of an individual career plan format and development plans for jobs.

The results obtained in the investigation conclude that for the surveyed collaborators there are factors that are important to stay in the company such as acquiring new knowledge and experiences in the work environment, the development of skills and promotion opportunities, factors that are immersed in a career development program, that is, it is concluded that career plans affect the intention of staff rotation, with the proposal it is expected that the organization will have collaborators prepared and motivated to cover the different positions that are generated in the area of operations, increase their motivation, job satisfaction and reduce the intention of rotation of this group of collaborators who are key to the operation.

Keywords:career Plan, Human Talent Management, Motivation, Skills, Learning, Development.

Introducción

Los planes de carrera son una herramienta importante para el crecimiento de las organizaciones, ya que su implementación contribuye a motivar a los colaboradores por medio del diseño de rutas de carrera a trabajar en su crecimiento dentro de la organización, lo cual favorece su retención, aumenta su productividad, compromiso y por ende el crecimiento de la competitividad de la compañía en el mercado.

En la actualidad, la preocupación por los altos índices de rotación del personal en las organizaciones está ligado a la gestión adecuada del talento humano, específicamente en la generación de estrategias de atracción y retención que permitan un desarrollo interno del talento y evitar su continua rotación (Figuroa, 2014).

Por tal razón, recientemente se ha reforzado la necesidad de estudiar métodos alternativos que permitan mitigar dicha situación, reduciendo significativamente los efectos nocivos sobre los distintos estamentos de la organización y también que representen una forma sostenible y eficiente de implementación a variedad de ambientes organizacionales (Salas, 2018).

Justamente, los diversos problemas de rotación se han venido incrementando debido a múltiples factores relacionados con la regulación y funcionamiento en la gestión del talento humano; mecanismos como la deficiencia en políticas en pro de la efectividad del proceso de reclutamiento de personal, falta de planeación y control de programas de entrenamiento y capacitación de talento humano, entre otros, son los que posibilitan la aparición de grandes problemas que afectan la consecución de objetivos organizacionales y la construcción de ventajas competitivas diferenciadoras (Figuroa, 2014). En este contexto, el área de talento humano se ha venido posicionando como uno de los motores fundamentales dentro de toda

organización, puesto que, su correcta administración determina la satisfacción del principal activo organizacional: Sus empleados.

Con este antecedente, se desarrolla este trabajo de investigación cuyo objetivo es principal es analizar la incidencia de los Planes de carrera en la intención de rotación del personal de Operaciones de una Empresa Portuaria de Guayaquil para diseñar las rutas de carreras ideales enfocados a disminuir el nivel de rotación de personal, el cual está estructurado en cuatro capítulos.

Inicialmente, se identifica y se desarrolla el problema, especificando el campo de estudio, se formula los objetivos generales y específicos y la justificación de la investigación.

En el primer capítulo se establece el marco teórico y conceptual para analizar las teorías relacionadas al plan de carrera, y la intención de rotación, este contenido ayudará a definir las bases para desarrollar la propuesta relacionando las dos variables.

En el segundo capítulo se establece el marco referencial, presentando estudios similares a nivel internacional, nacional y local, se presentarán datos estadísticos que sustentarán la temática.

En el tercer capítulo, se da a conocer la metodología del trabajo, escogiendo las herramientas de recolección de datos que llevará a definir la necesidad de proponer un diseño de plan de carrera para disminuir la intención de rotación en el personal de operaciones en una empresa portuaria de Guayaquil.

En el cuarto capítulo, se describe la empresa portuaria de Guayaquil en donde se desarrollará la investigación, se define la propuesta de plantear en base al análisis y la interpretación de los resultados obtenidos, un diseño de Plan de Carrera orientado a fortalecer el desempeño laboral en el personal de operaciones de una empresa portuaria de Guayaquil para ocupar diferentes posiciones en la organización que contribuya a la retención del talento y la disminución de la intención de rotación.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones del proyecto en base a lo encontrado a lo largo de la investigación.

La planeación de la carrera es un proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su carrera e identifica los medios para lograrlos, el desarrollo de carrera es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y la experiencia adecuada estén disponibles cuando se les necesite, los datos acerca de las evaluaciones del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado y para determinar su potencial, esta es una información que los gestores de talento humano pueden utilizar para asesorar a los colaboradores y asistirlos en la elaboración y desarrollo de sus planes de carrera, (Wayne, 2010).

Por otro lado, uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de personal. La expresión rotación de personal se la utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, el cual está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización (Chiavenato, 2007). La rotación se expresa mediante índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones, utilizadas para desarrollar diagnósticos, para prevenir o también proporcionar alguna predicción.

Según Chiavenato (2007) el índice de rotación ideal será aquel que le permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a las personas que presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico, así cada organización tendrá una rotación ideal que le permita la potenciación máxima de la calidad de sus recursos sin afectar la cantidad de los disponibles. En este sentido, no existe un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la situación externa del mercado.

Hoy en día muchas organizaciones incorporan en sus estrategias de gestión de talento humano el desarrollo de carrera para hacer frente a los cambios del mercado, hoy el entorno laboral es cada vez más complejo y competitivo, constantemente las organizaciones están inmersas en procesos de reestructuración, reducción de personal, crecimiento del negocio, nuevas adquisiciones, etc., en el cual el rol de las personas es fundamental.

Tener colaboradores altamente capacitados para asumir nuevos retos se vuelve imprescindible, considerando que el talento humano es el recurso más valioso en una organización del cual dependerá su crecimiento sostenible, el implementar un plan de carrera para los colaboradores resulta altamente beneficioso para las organizaciones y también para los colaboradores.

Implementar un plan de carrera es un “ganar-ganar”, por un lado, permite a las organizaciones tener el mejor talento humano para enfrentarse a los retos y desafíos del mercado que es altamente volátil, un colaborador preparado impacta positivamente en los resultados, en el desarrollo y crecimiento de la organización, aumenta la productividad al tener personas motivadas y comprometidas con la organización, por otro lado, permite a los colaboradores incrementar sus conocimientos, ganar nuevas experiencias, interrelacionarse con personas que contribuyen con su crecimiento profesional y tener una visión clara de a donde quieren llegar, todos estos factores influyen positivamente en la conducta de las personas, hace que se sientan motivadas y por ende, que se sientan felices en el lugar donde trabajan.

Planteamiento de la investigación

Campo de acción

La presente investigación se realizó en la Industria portuaria, el cual se refiere a un conjunto de actividades cuyo objeto principal es facilitar y darle fluidez al tráfico portuario, el cual encierra una gama de operaciones, desde la manipulación de la carga para ser embarcada o desembarcada, hasta la entrada-arribo y salida o zarpe de los buques en el puerto, dentro de los servicios portuarios podríamos mencionar: los servicios de estiba y desestiba de mercancías, remolque de buques, practicaje, amarre de buques, aprovisionamiento de alimentos, abastecimiento de combustible, señalización portuaria, servicios de dragado, entre otros.

En el Ecuador, la industria portuaria ha tenido un crecimiento significativo en los últimos dos años, la Subsecretaría y Transporte Marítimo y Fluvial informó que, de enero a diciembre del año 2021, un total de 3.383 naves de tráfico internacional, de diferente calado, se movilaron por los puertos comerciales y petroleros del país, manteniendo el promedio de arribos en comparación con el año 2020.

En cuanto al movimiento de carga contenerizada, los puertos ecuatorianos reflejaron un ligero incremento, tanto en importación como exportación que superó los 2.294.681 TEU'S en el 2020 a 2.370.031 TEU'S en el 2021, lo que representa un crecimiento del 3,28%. Mientras que en Toneladas Métricas TM creció en un 8%, pasando de 52,743.426 TM a 57.029.484 TM.

La empresa portuaria multinacional donde se realizó la presente investigación marcó récords en cifras de productividad a nivel regional en el año 2021, alcanzando movimientos de hasta 47.1 contenedores por hora. En la participación del mercado portuario obtuvo un 10% de captación y un 35% de carga de trasbordo, compitiendo con importantes puertos de la Costa Oeste del Pacífico Sur.

Según Pejovés (2018), para que los puertos puedan destacarse de sus competidores, requiere que sus servicios sean de calidad con altos estándares, para que su operación sea eficiente y se pueda dar una rotación rápida de la carga y de los buques, los tiempos muertos y las estancias largas de los buques en los puertos encarecen los fletes y finalmente elevan el costo de los productos pagados por los usuarios finales.

En este sentido, no solo es necesario que los puertos estén dotados de todos los equipos e infraestructura adecuada para el movimiento de la carga de tal manera que la operación sea eficiente y con altos estándares de calidad, sino que deben generar un crecimiento competitivo, no solo a nivel nacional sino internacional, y esto depende mucho de la gestión de los que conforman la empresa, las personas.

Los puertos a nivel mundial se preocupan por tener personal capacitado y competitivo para enfrentar las demandas del mercado, contar con un equipo de trabajo certificado que compruebe su capacidad, conocimientos y habilidades en funciones claves para el negocio portuario es crucial para lograr el crecimiento económico y productividad esperado, además de garantizar que las operaciones cuenten con un sistema de seguridad confiable con equipos de trabajo altamente comprometidos con el cumplimiento de las normativas legales, esto solo se logra teniendo equipos de trabajo entrenados y capacitados no solo en lo que respecta a competencias técnicas y competencias blandas sino en todo lo que enmarca la gestión portuaria, el compromiso de los colaboradores es esencial para brindar no solo un servicio de calidad sino también la seguridad que los clientes esperan.

La empresa portuaria multinacional donde se realizó esta investigación opera en el Ecuador desde el año 2019 y está en constante crecimiento, pues ha incrementado sus unidades de negocio expandiendo su alcance al sector logístico dando servicio completo desde la recepción de la carga hasta la entrega al cliente final. Tiene una filosofía empresarial enfocada al logro de resultados basados en tecnología e innovación de la mano con el desarrollo de su capital

humano, por este motivo es importante analizar más en detalle cual es la percepción que tienen sus colaboradores respecto a su desarrollo dentro de la organización, cuál es su visión en cuanto a las oportunidades de crecimiento que tiene la organización y conocer si la falta de estas oportunidades puede ser un factor clave para que ellos decidan permanecer en la organización o buscar nuevas oportunidades en el mundo exterior.

El grupo objetivo en el que se enfoca el trabajo de investigación es el departamento de Ejecución del área de Operaciones de la empresa compuesto por 196 personas con mínimo un año de antigüedad.

Este equipo de trabajo corresponde al 43% de la nómina de la empresa quienes poseen un perfil con alta demanda en el sector portuario y logístico, el mayor porcentaje de este personal desempeña posiciones que requieren el manejo de equipos portuarios y equipos móviles, Grúas Pórtico de muelle, Grúas pórtico sobre ruedas, Grúas *Reach Stacker-Empty Container Handler*, Cabezales, montacargas, que son imprescindibles para el manejo de la operación del puerto y que requieren amplia experiencia y habilidad en el manejo de estos equipos.

Planteamiento del problema

Actualmente las empresas se desarrollan en mercados que están en continuo cambio, lo cual exige que sus empleados posean amplios conocimientos y competencias con el objeto de contribuir con su potencial al logro de las metas organizacionales. Por lo tanto, las empresas hoy en día invierten sus recursos en la búsqueda de personal que no solo signifique una ventaja competitiva, sino que constituya un valor agregado a nivel interno y externo de la compañía.

Tener un plan de carrera como estrategia en la gestión del talento humano es muy importante para el crecimiento tanto de las empresas como de los colaboradores, hoy en día, las organizaciones no solo se preocupan por sus objetivos de rentabilidad sino también por lograr que su negocio sea sostenible y reconocido a través de su gente. Es por esto por lo que esta estrategia se vuelve cada vez más fuerte cuando se trata de retener al talento motivando al colaborador a escalar dentro de la organización, formando así personal eficiente, flexible, expertos en lo que hacen y que aporten fuertemente a los resultados de la organización alineados con las exigencias del mercado laboral.

En este punto, es importante que las empresas conozcan las expectativas personales y profesionales de los colaboradores y los ayuden en su crecimiento, teniendo un plan que sea aterrizado, medible, alineado a la estrategia de negocio de la empresa, teniendo en cuenta el tiempo, los recursos, el alcance y los beneficios que se obtendrán tanto para el colaborador como para la organización, y adopten esta práctica como una estrategia para la retención de los empleados claves.

En la empresa donde se realizará la investigación no existe una estrategia de retención enfocado al desarrollo y crecimiento del talento humano, se evidencia un aumento en la rotación de personal considerado clave para la operación, se evidencia que la compañía debe fortalecer sus estrategias de retención y tomar acciones que influyan a la motivación de los colaboradores

para permanecer dentro de la empresa, por lo tanto, la intención de esta investigación es conocer el valor que le da el personal operativo al desarrollo y crecimiento interno y conocer si contar con un plan de carrera en las diferentes plazas laborales incide en la intención de rotación en este departamento.

Formulación del problema

¿Cuál es la incidencia de los Planes de carrera en la intención rotación de personal en el área de Operaciones de la empresa portuaria de Guayaquil?

Justificación

El presente trabajo será de utilidad para los profesionales de talento humano y para el departamento de Operaciones de la empresa portuaria de Guayaquil donde se realizará la investigación, ya que les permitirá identificar cuáles son los intereses de su personal referente a su crecimiento interno y plantear una propuesta que permita disminuir la intención de rotación de este grupo de personas enfocado a su desarrollo.

Considerando que este departamento es clave en la organización ya que es el corazón del negocio, es necesario conocer qué factores inciden en su satisfacción laboral y qué aspectos afectan en la estabilidad laboral dentro de esta área para trabajar en una propuesta que contribuya a aumentar su motivación desarrollando competencias claves con miras a un desarrollo sostenible dentro de la organización para el logro de las metas organizacionales.

En este sentido, un plan de carrera constituye una herramienta importante para la consolidación del modelo de gestión por competencias en la empresa portuaria de Guayaquil y contribuirá considerablemente a reducir la intención de rotación de este personal clave.

La presente investigación se articula en la sublínea Modelos y prácticas de gestión de personas y del talento humano de la Maestría de Gestión en Talento Humano de la Universidad

Católica Santiago de Guayaquil y aporta con elementos teóricos para futuros estudios donde se profundicen temáticas como plan de carrera y programas de retención del talento el cual finaliza con una propuesta aplicable al departamento operativo de este negocio portuario-logístico.

Preguntas de Investigación

¿Cuáles son las teorías relevantes en cuanto a plan de carrera en la intención de rotación de personal?

¿Cuál es la relación entre el plan de carrera y la intención de rotación de personal en investigaciones realizadas a nivel nacional o internacional?

¿Cuál es el marco metodológico pertinente para identificar la incidencia de los planes de carrera en la intención de rotación de los colaboradores del área de Operaciones de la empresa portuaria de Guayaquil?

¿Cuáles son los elementos para considerar para diseñar los planes de carrera efectivos que contribuya a disminuir la rotación en el personal del área de Operaciones en la empresa portuaria de Guayaquil?

Hipótesis Nula

El plan de carrera no incide en la intención de rotación en el personal operativo de la empresa portuaria de Guayaquil.

Hipótesis Alternativa

El plan de carrera incide en la intención de rotación en el personal operativo de la empresa portuaria de Guayaquil.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la incidencia de los Planes de carrera en la intención de rotación del personal de Operaciones de una empresa portuaria de Guayaquil.

Objetivos Específicos

1. Analizar las teorías relevantes en cuanto a plan de carrera y rotación de personal.
2. Caracterizar la relación entre el plan de carrera y la intención de rotación de personal en investigaciones realizadas a nivel nacional o internacional.
3. Establecer el marco metodológico pertinente para identificar la incidencia de implementar el plan de carrera para disminuir el nivel de rotación de personal en el área de operaciones de una empresa portuaria de Guayaquil.
4. Diseñar el plan de carrera para las distintas posiciones que existen en el área de Operaciones que contribuya a disminuir la intención de rotación en la empresa portuaria de Guayaquil.

Capítulo I:

Marco Teórico y Conceptual

En esta sección se abordarán las teorías y conceptos relacionadas a las variables de estudio, iniciando por las teorías de la motivación con algunos autores que explican donde inicia la necesidad de una empresa de mantener motivados a sus empleados, aspectos conceptuales relacionada a la gestión de talento humano indispensables para entender todo el ciclo que tiene un empleado en una organización desde el reclutamiento hasta su desvinculación, el plan de carrera, características y métodos, y por último, conceptos relacionados a la rotación y retención de personal.

La recopilación de esta información tiene la finalidad de relacionar los conceptos, entender el planteamiento del problema y sustentar los resultados de la investigación en forma ordenada.

Marco Teórico

Teorías de Motivación

La motivación laboral hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener comprometidos a sus empleados para ofrecer el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización.

Esta motivación es un elemento primordial e influye directamente en la productividad empresarial, que cada integrante se sienta realizado en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la empresa. Es la mejor forma para que los trabajadores se consideren parte importante de la empresa y den el máximo por ella.

Según Chiavenato (2011) el ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento, cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión,

insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación al ambiente.

En este ciclo motivacional, la necesidad se satisface. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición, los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, pues no ocasiona tensión ni incomodidad, sin embargo, no siempre se satisface la necesidad en el ciclo motivacional. También puede frustrarse o compensarse.

Otras veces, la necesidad no se satisface ni se frustra, sino se transfiere o compensa. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o mitiga la intensidad de una necesidad que puede satisfacerse, es lo que pasa cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un buen aumento de sueldo o por un nuevo lugar de trabajo. (Chiavenato, 2011, pp. 42-43).

Jerarquía de las Necesidades según Maslow

Maslow (1991) afirmó que el individuo es un todo integrado y organizado, significa que todo el individuo está motivado y no solo una parte de él.

En la jerarquía de necesidades de la motivación humana se encuentran las necesidades básicas:

- Fisiológicas; Hambre, sed, sexo, la libertad, el amor, entre otras de carácter orgánico.
- De seguridad; Dependencia, ansiedad, estabilidad, ausencia del miedo, protección de daños emocionales y físicos.

- Sociales; Afecto, amor, aceptación, amistad, sentido de pertenencia y sensación de formar parte de un grupo.
- De estima; Se clasifica en dos conjuntos subsidiarios, primero el logro, independencia, deseo de fuerza y competencia. Segundo el prestigio, aprecio, fama y reconocimiento de otras personas.
- Autorrealización; Lo que la humanidad puede ser. Desarrollo y crecimiento de la propia potencia (Maslow, 1991).

Según Maslow (1991), “Las necesidades superiores y las inferiores tienen 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).

Según Maslow, las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano.

En la figura 1 se muestra la pirámide, en la están las necesidades más elementales y recurrentes denominadas necesidades primarias, en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas, las necesidades secundarias.

Figura 1

Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow



Nota. Tomado de *Administración de Recursos Humanos* (9na edición) :(Chiavenato, 2011 pg.43.)

Teoría de los dos factores de Herzberg

Herzberg (1959) basa su teoría de la motivación en el ambiente externo (perspectiva extrovertida), y depende de dos factores:

a) Factores Higiénicos: Se refiere a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados. Los factores de insatisfacción son los siguientes:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el superior.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

b) Factores motivacionales: Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo.

Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen. Por eso se les denomina factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

Delegación y responsabilidad.

Libertad para decidir cómo realizar una labor.

Posibilidades de ascenso.

Utilización plena de las habilidades personales.

Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos.

Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).

Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

En esencia, la teoría de los factores afirma que:

- 1) La satisfacción en el puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implica, éstos son los llamados factores motivacionales.
- 2) La insatisfacción en el puesto es función del ambiente de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto, son los llamados factores higiénicos.

Para que haya mayor motivación en el trabajo, Herzberg (1959) propone el enriquecimiento de las tareas que consiste en ampliar deliberadamente los objetivos, las responsabilidades y el desafío de las actividades del puesto.

En la figura 2 se muestra la teoría de los dos factores: la satisfacción y la insatisfacción como dos continuos separados.

Figura 2

Teoría de los dos factores de Herzberg



Nota. Tomado de *Administración de Recursos Humanos* (9na edición) :(Chiavenato, 2011 pg.46.)

El Modelo contingencial de motivación de Vroom

Según Vroom (1964) en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir.

- 1) Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
- 2) La relación que el individuo percibe entre la productividad y logro de sus objetivos individuales.
- 3) La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree influir en él.

Según Vroom, una persona puede ser aumentar la productividad cuando se dan tres condiciones:

- 1) Objetivos personales: Estos pueden incluir dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
- 2) Relación percibida entre el logro de los objetivos y alta productividad.
- 3) Percepción de su influencia en su productividad.

Vroom propone un modelo de expectativas de la motivación que se basa en objetivos intermedios y progresivos que conducen a un objetivo final. En la figura 3 Vroom muestra cómo la motivación es proceso que gobierna opciones entre comportamientos.

Figura 3

Modelo de las expectativas aplicadas



Nota. Tomado de *Administración de Recursos Humanos* (9na edición) :(Chiavenato, 2011 pg.47.)

Teoría de MacGregor

Los trabajos de MacGregor se desarrollaron en el campo de dirección y la motivación de los empleados, por medio de la Teoría X y Y.

La teoría X asume que las personas les desagrada el trabajo y deben ser obligadas, controladas y dirigidas hacia los objetivos que persigue la organización; y la teoría Y hace hincapié en el interés intrínseco que por término medio tiene las persona en su trabajo, y su deseo de actuar con propia iniciativa para resolver problemas de la empresa (Palomo, 2013).

En esta teoría es responsabilidad de la gerencia poner los medios y condiciones necesarias donde el trabajador pueda satisfacer sus necesidades inferiores y disponer de los cauces adecuados de participación y asunción de responsabilidades que permitan desarrollar y satisfacer las necesidades superiores de los trabajadores.

La superación personal es un proceso de crecimiento en todos los ámbitos de la vida de una persona, implica mejorar la salud física, mental, las relaciones humanas, el campo

profesional, formación intelectual, desarrollo espiritual, desarrollo social. En el campo laboral es la motivación de una persona en desarrollar sus capacidades y habilidades para desempeñar puestos en nivel jerárquico más alto, conlleva la autorrealización y cumplimiento de objetivos tanto laborales como personales.

Las organizaciones implementan estrategias con el objetivo de motivar al trabajador en la formación profesional y en el desarrollo de habilidades y competencias, las cuales van encaminadas con los objetivos de la organización, el plan de capacitación y de carrera mantiene a los empleados al ritmo evolución y crecimiento de la organización, el beneficio que se adquiere es el resultado de la satisfacción del empleado, brindando retención del personal evitando la rotación de personal generando costos en el proceso de nuevas contrataciones.

Según Chiavenato (2007):

Las organizaciones orientadas hacia el futuro están estrechamente sintonizadas con el desafío de las personas, implica preocupación por educar, capacitar, motivar y liderar a las personas que trabajan en la organización, inculcándoles el espíritu emprendedor y ofreciéndoles una cultura participativa junto con oportunidades de realización personal plena (p.17).

Marco Conceptual

Gestión del Talento Humano

Según Chiavenato (2007) la gestión del talento humano se divide en seis procesos:

Admisión de personas: División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).

Aplicación de personas: División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).

Compensación de las personas: División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).

Desarrollo de personas: División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

Mantenimiento de personas: División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

Evaluación de personas: División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

Según Chiavenato (2007), todos estos procesos se diseñan en base a las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas las para lograr la compatibilidad entre sí.

Con el enfoque en el desarrollo de personas, el objetivo es ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para el crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo que realiza. Chiavenato (2007) describe que el objetivo del desarrollo profesional persigue plazos más largos, con el fin de dar al trabajador aquellos conocimientos que sobrepasan a los exigidos en el cargo actual y lo preparan para asumir funciones más complejas o numerosas y complejas.

Entrenamiento y Desarrollo

Chiavenato (2011), mencionó que la educación puede ser institucionalizada y ejercerse de modo organizado y sistemático, como en las escuelas, universidad, iglesias.

“El objetivo del desarrollo es capacitar a los empleados para que estos puedan asumir funciones más complejas” (Chiavenato, 2007,p.387).

“Se entiende por capacitación, el conjunto de actividades a través de la educación profesional, para la adaptación de una persona a un puesto o función” (Chiavenato, 2007, p.387).

La capacitación encamina a la adquisición de nuevos conocimientos o al mismo tiempo actualizarlos; desarrollar destrezas, con el objetivo que los trabajadores mejoren sus competencias para ejecutar sus actividades laborales diarias.

Para Chiavenato (2011), los principios de la capacitación presentan cuatro fases:

1. Transmisión de la información, que involucra que los trabajadores mejoren sus conocimientos por medio de la capacitación, alineada al giro de negocio.
2. Habilidades de desarrollo, son los conocimientos y destrezas que se encuentran

directamente relacionadas con el desempeño.

3. Desarrollo de actitudes, la capacitación contribuye a mejorar o cambiar ciertas actitudes que presentan los trabajadores.
4. Desarrollo de conceptos, los trabajadores adquieren nueva información y aplican los conceptos aprendidos.

Etapas del Proceso de Capacitación

Según Chiavenato (2011), el entrenamiento y desarrollo son un conjunto de actividades que intentan brindar los mecanismos de aprendizaje a los trabajadores. Es un proceso cíclico y continuo que presentan las siguientes etapas:

Detección de las necesidades de capacitación

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar necesario. Para la detección de las necesidades de capacitación se consideran tres niveles de análisis: (a) Sistema organizacional: nivel de análisis de toda la organización. (b). Sistema de capacitación: nivel de análisis de los recursos humanos. (c) Sistema de adquisición de habilidades: nivel de análisis de las operaciones y tareas.

Programa de capacitación para atender las necesidades

Se realiza en base a los resultados de la detección de necesidades de capacitación. Este programa necesita estar alineado a los requerimientos de los objetivos estratégicos de la organización.

Implantación y ejecución del programa de capacitación.

Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su instrumentación. La ejecución o realización de la capacitación supone el binomio formado por el instructor y el

aprendiz.

Los programas de capacitación que atienden las necesidades organizacionales: (a) Calidad de materiales de la capacitación, (b) Cooperación de los directivos, (c) Nivel y preparación de los instructores, (d) Calidad y motivación de los participantes.

Evaluación de resultados

Es la etapa final del proceso de capacitación, es la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos: constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados y verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de metas de la Empresa.

Por otro lado, Kirkpatrick (1994), propone un modelo de medición de la capacitación descritos en cuatro niveles:

Reacción, grado de satisfacción de los participantes respecto del programa o experiencia en la capacitación recibida.

Aprendizaje, los participantes adquieren nuevos conocimientos y habilidades; y los jefes inmediatos en base a preguntas o ejercicios prácticos pueden realizar mediciones de lo rendido.

Comportamiento, los conocimientos y destrezas adquiridas, son aplicadas en la ejecución de las actividades laborales.

Resultados, aplicados los conocimientos y destrezas adquiridas en los programas de capacitación producen un impacto directo en los resultados, al optimizar ganancias, disminuir costos operacionales, aumentar la productividad etc.

El autor Phillips (2003), integró un quinto nivel:

Retorno de la Inversión (ROI), se producen impactos monetarios positivos o negativos en las empresas. Se evalúan costos invertidos versus beneficios obtenidos.

Plan de carrera

El concepto de planificación de carrera dentro de una empresa es una práctica que motiva al personal a permanecer en ella, cuando esta práctica se realiza sistemáticamente se muestra la política de promociones como una realidad que permitirá al individuo transitar un camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y de mayor responsabilidad, la planificación y desarrollo de carrera se presenta entonces como una oportunidad para ganar el compromiso de los empleados al darles la facilidad de tener una carrera satisfactoria y exitosa; es parte de los derechos vitales y de las reivindicaciones laborales bien ganados por la acción colectiva de los trabajadores, (Zubillaga, 2010).

Nieves (2010) señaló que los planes de carrera no son más que un conjunto de pasos y niveles distribuidos en años de experiencia, niveles académicos, calidad del desempeño y otros factores de importancia relativa que se le ofertan al neo-empleado y al trabajador activo con la firme intención de motivarlo y ofrecerle un futuro próspero basado principalmente en su esfuerzo.

Para Dolan (2007) la formación y desarrollo puede contribuir a reducir la rotación de personal al hacer que los empleados adquieran habilidades que les permitan moverse de un puesto a otro, ampliando sus posibilidades y expectativas de carrera. Sin embargo, también es verdad que los sujetos bien formados pueden decidir moverse a puestos mejor pagados en otras organizaciones. En cualquier caso, formación y desarrollo son consustanciales a la planificación y gestión de las carreras de una organización.

Para Wayne (2010), la planeación de la carrera es un proceso continuo a través del cual un individuo establece metas para su carrera e identifica los medios para lograrlas.

Con base a lo anterior, se indica que las organizaciones deben estar preparadas a los cambios de los mercados y a las tendencias de nuevas generaciones, por consiguiente se obligan en la revisión periódica de los perfiles de cargos y promociones de ascensos a nivel jerárquico,

desarrollando nuevas competencias y habilidades con la implementación de la estrategia plan carrera, obteniendo un beneficio a nivel empresarial en el alcance de resultados, con un alto indicador de productividad al cumplimiento de los objetivos señalados por la organización.

La planeación de carreras organizacionales comienza con una redefinición de la manera de realizar el trabajo. La creatividad, la flexibilidad, la innovación y la capacidad de adaptación han adquirido mayor importancia que la habilidad para desempeñar un empleo muy específico.

Por medio de la planeación eficaz de carreras organizacionales, es posible desarrollar una reserva de hombres y mujeres que prosperen en muchas estructuras organizacionales en el futuro (Wayne, 2010).

Las empresas deben implementar programas de planeación de carreras organizacionales para contribuir al logro de metas presentes, pero también su enfoque debe tener un alcance pensando en el futuro, desarrollar personas que prevalezcan en el tiempo para lograr el crecimiento sostenible de la organización, por lo tanto, los programas de planeación de carrera serán variados entre las empresas, ya que depende de su naturaleza, cultura, su razón y enfoque.

Según Wayne (2010) se espera que los programas de planeación de carrera logren uno o más de los siguientes objetivos:

Desarrollo eficaz del talento disponible: Las personas se comprometen más con el desarrollo que forma parte de un plan de carrera específico. De este modo, pueden entender mejor el propósito del desarrollo.

Oportunidades de autoevaluación: Para los empleados que están considerando nuevas o no tradicionales trayectorias de carrera. Algunos trabajadores excelentes no consideran la movilidad ascendente tradicional como una opción de carrera, ya que las empresas de la actualidad tienen disponibles menos opciones de promoción. Otros trabajadores se ven a sí mismos en empleos sin futuro y buscan una salida. En vez de perder a esos trabajadores, una empresa puede ofrecer la planeación de carrera para ayudarlos a identificar nuevas y diferentes

trayectorias de carrera.

Desarrollo de trayectorias de carrera que trasciendan divisiones y ubicaciones geográficas: El desarrollo no se debe limitar a un espectro reducido de una parte de la empresa.

Una demostración de un compromiso tangible con la organización y la acción afirmativa: El impacto adverso puede ocurrir en casi cualquier nivel de una organización. Las empresas que están totalmente comprometidas a reducir el impacto adverso muchas veces no encuentran mujeres y minorías calificadas para ocupar puestos vacantes. Un medio para superar este problema es una planeación eficaz de carreras y un programa de desarrollo.

Satisfacción de las necesidades específicas de desarrollo de los empleados. Las personas que ven satisfechas sus necesidades de desarrollo personal se sienten más contentas con sus empleos y la organización y permanecen en esta.

Mejoramiento del desempeño. El empleo mismo es la influencia más importante en el desarrollo de carrera. Cada empleo ofrece retos y experiencias diferentes.

Aumento de la lealtad y motivación de los empleados, lo que produce una disminución de la rotación: Las personas que creen que la empresa se interesa en su planeación de carrera tienen más probabilidades de permanecer en la organización.

Un método para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo: Si una persona desea cierta trayectoria de carrera y en ese momento no tiene las calificaciones adecuadas, esto identifica una necesidad de capacitación y desarrollo.

Desde el punto de vista individual según Dolan (2007) el fundamento de una planificación adecuada de la carrera profesional se reduce a la autoevaluación de las necesidades, anhelos y deseos, con una expectativa realista del talento, habilidades, motivación y otras cualidades pertinentes que éstas conllevan. Por tanto, es esencial que los empleados, especialmente los cualificados, articulen sus puntos fuertes, destrezas y valores, lo cual es imprescindible para

establecer objetivos realistas, el siguiente paso será evaluar las oportunidades disponibles en la organización.

Desde la perspectiva de la organización según Dolan (2007), es fundamental ofrecer a los empleados la oportunidad de seguir una trayectoria profesional y gestionarla adecuadamente.

Santillán (2017) planteó el plan de carrera personalizado como un punto clave para establecer todas las pautas en atraer, motivar y retener el talento.

Para atraer, motivar y retener talento las Organizaciones deberían éstas realizar un trabajo pormenorizado y en equipo, en donde se conjuguen armónicamente, los líderes, recursos varios, políticas, competencias, buenas prácticas legales-laborales, el plan estratégico, etc., en un proceso de mejora continua en pro de desarrollar y fortalecer las empresas como grandes sitios para trabajar". (pp.9-10)

Alles (2009) definió los planes de carrera a un programa organizacional de desarrollo de personas que establece un esquema teórico sobre cuál sería la carrera posible dentro de un área determinada, su propósito es contar con personas preparadas dentro de las propias filas de la organización para ocupar posiciones de mayor nivel en un futuro.

Para esto, Alles (2009) planteó diferentes tipos de planes de carrera:

Planes de carrera multiárea, implica el diseño de planes de carrera combinando diferentes áreas.

Planes Individuales de desarrollo para crear talento, son planes que requieren acciones concretas y planeadas para el desarrollo de las capacidades de un cierto grupo de personas, según los programas internos que la organización haya planteado, contemplan desarrollar conocimientos, competencias y experiencia.

Programas de *Mentoring*, se trata de un programa organizacional estructurado de varios años de duración, mediante el cual el ejecutivo de mayor nivel y experiencia ayuda a otro en su crecimiento. En este programa participan de alto potencial, quienes reciben una completa guía para la adquisición de nuevos conocimientos, para conocer como moverse en la organización y para desarrollar competencias.

Mentoring puede definirse como la acción por la cual una persona de mayor experiencia ayuda y aconseja a otros con menos experiencia por un periodo.

La palabra Mentor significa consejero y guía, se utiliza con frecuencia para designar a esa persona de mayor experiencia que lleva a cabo esa función de guía.

Programa de jefe entrenador, es uno de los principales y, usualmente por donde empieza la puesta en marcha de este tipo de programas, implica un programa el desarrollo en todos los jefes de la competencia entrenador, que es continuo, cuando esto se logra, la organización es un conjunto y en el día a día se habrá transformado en una comunidad de aprendizaje donde todos aprenderán de los errores y aciertos de una manera conjunta y productiva.

Programa de entrenamiento experto, tienen un objetivo concreto usualmente está vinculado al desarrollo de una capacidad específica, puede ser conocimiento o competencia, con resultados esperados a corto plazo.

Planes individuales como una vía para transferir y transmitir cultura, este tipo de planes tienen relación con los programas de *mentoring*, entrenamiento experto y jefe entrenador, se centra en aprovechar la experiencia de los jefes para transferir cultura organizacional con un enfoque ganar-ganar, que sea bueno tanto para los involucrados como para la organización.

Alles (2009) sugiere el desarrollo de la competencia entrenador en todos los jefes, ya que permitirá transformar a la organización en una organización que aprende en el día a día a lo largo de toda su existencia.

Anclas de Carrera

Shein (1982) indicó que el desarrollo profesional de una persona está constituido por cuatro elementos (piezas) estrechamente relacionadas: los anclajes o raíces profesionales, la situación Laboral concreta, su plan de carrera y el desarrollo de competencias. De ese modo, cuando nos planteamos el desarrollo profesional de alguien, habrá que tener en cuenta no sólo cómo está desarrollando las competencias propias del puesto que ocupa, sino cada una de estas piezas y la concordancia que existe entre ellas. Sólo cuando se dé una buena concordancia entre estas cuatro piezas, podremos decir que esta persona ha alcanzado su máximo desarrollo profesional.

Schein (1982) defendió que cada persona a partir de sus características personales escoge o desearía escoger su carrera profesional en torno a un ancla, que es la que define y determina los objetivos de esta persona.

Schein, autor de esta herramienta, definió al ancla de carrera como una combinación única de las áreas percibidas de competencias, motivaciones y valores que nunca se abandonarán, por ser parte esencial de yo real de cada persona.

El objetivo de conocer el ancla de una persona es el de conocer cuáles son sus motivaciones personales e intentar ofrecerle lo que busca para conseguir motivarla y permitirle desarrollar su carrera. En el caso de conocer la de uno mismo, te permite planificar mejor tu carrera personal una vez que sabes a qué quieres dedicarte realmente.

Schein (1982) llegó a definir ocho anclas en base a las cuales las personas se mueven, motivados por cada uno de esos objetivos:

Ancla de seguridad

Este tipo de personas buscan ante todo seguridad y estabilidad y permanencia dentro de la organización, un trabajo seguro y sin riesgos. Su expectativa está en el sentimiento de “echar

raíces”, estabilizar la familia e integrarse a la comunidad, por lo que toman muy en cuenta las prestaciones, la pensión, el pertenecer a una empresa estable, o que geográficamente se adapte a sus expectativas.

Ancla de creatividad empresarial

En esta categoría se encuentran aquellas personas que experimentan la necesidad de inventar, desarrollar, o formar algo por su cuenta, independientemente de que se logre el éxito. Necesitan innovar y crear cosas nuevas, tienen mucha creatividad e imaginación y necesitan explotarla.

Ancla de autonomía e independencia

Estas personas tienen la necesidad de tener libertad de movimiento a la hora de desarrollar su carrera profesional y tener su propio estilo. Buscarán desarrollarse laboralmente en cargos que le permitan una máxima libertad respecto de las restricciones organizacionales, huyen de las normas, les interesa la flexibilidad y manejar sus propios horarios.

Ancla de dirección

Define a quienes buscan dirigir y coordinar a otros, organizar. Son personas que necesitan trepar a la cúspide y ejercer responsabilidades, tener peso e influencia dentro de la organización. Es el ancla de quienes se dedican a la dirección de equipos o de empresas. Las personas con este tipo de ancla miden el éxito según las promociones, el rango y, en general, la cantidad de responsabilidades.

Ancla Técnico / funcional

Esta ancla define a las personas que se centran en especializarse en un área muy técnica como ingenieros, físicos, matemáticos, programadores, etc. Su objetivo es ser muy técnicos en su campo y ser indispensables para la organización o aportar un valor añadido en forma de conocimientos. Les motivará la formación en la empresa y sentirse indispensables. Su éxito

depende de aumentar la habilidad en su campo de actuación y su interés se concentra más en el contenido del trabajo.

Ancla de desafío

Son personas que requieren de retos imposibles, de desafíos insalvables u oponentes poderosos contra los que competir. Si la empresa no les ofrece retos o desafíos interesantes, se irán en busca de ello a otras empresas.

Ancla servicio o dedicación a la causa

Es el ancla de las personas con un compromiso muy profundo que expresan a través de su labor profesional, están esencialmente motivadas a hacer un trabajo en el que logre algo de valor para los demás, tal como hacer del mundo un lugar mejor para vivir, resolver problemas ecológicos, ayudar a otros, mejorar la seguridad de las personas, etc.

Ancla estilo de vida

Hay personas que anteponen su vida familiar a la laboral, y por tanto, buscan que su trabajo se adapte a sus necesidades familiares. Si encuentran un empleo que cumpla con sus necesidades estarán más motivados.

Pasos para la ejecución de la Carrera Profesional

Alles (2009) consideró que para ejecutar la carrera profesional hay que cumplir los siguientes pasos:

1. Determinación y/o actualización de los cargos de la organización alineados a los objetivos estratégicos, en la ejecución de los planes de carrera, que presentan interrelación con los objetivos estratégicos y los subprocesos de desarrollo de talento humano; esto conlleva el análisis tanto vertical como horizontal de la estructura organizacional (organigrama), los niveles o grupos ocupacionales de la empresa y la

alineación de las competencias corporativas de la organización.

2. Determinación de rutas de carrera de los cargos de la organización, para planificar el camino de la carrera profesional, analizando las diferencias de los cargos de los diferentes grupos ocupacionales, en un área específica.

Rotación de personal

Según Chiavenato (2007), el término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo, se expresa casi siempre en índices mensuales o anuales con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.

Gómez (2008), señaló que la ampliación y la rotación, se utilizan para volver a diseñar los puestos de trabajo y reducir la fatiga y el aburrimiento de los trabajadores que realizan un trabajo simplificado y altamente especializado. La ampliación del puesto aumenta las obligaciones de un puesto. La rotación interna del puesto hace que los trabajadores se turnen en distintas tareas bien definidas sin que se interrumpa las actividades de trabajo.

Para Alles (2015), el indicador para establecer si hay problemas con la retención de colaboradores es analizar la rotación. El término rotación, en relación con los recursos humanos, hace referencia a la salida de colaboradores de la organización, que luego son reemplazados por otros. De allí que, cuando se habla de rotación laboral, se hace alusión a la finalización de pertenencia a una organización u empresa por parte del trabajador. La rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual entre las admisiones y las salidas con respecto al

promedio de trabajadores de la empresa. El resultado suele ser anual o mensual para poder realizar comparaciones con otros periodos, realizar predicciones, diagnósticos, etc.

El índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de ingresos y separaciones de los recursos humanos disponibles en la organización en un periodo de tiempo (Chiavenato, 2007).

En el cálculo del índice de rotación de personal se utiliza la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = (A + D) / 2 \times 100 / PE$$

En donde:

I= Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas)

S= Separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados)

PE= Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Según Castillo (2006) para efectos del cálculo del índice de rotación es conveniente diferenciar entre el número de trabajadores desvinculados por voluntad de la empresa, de aquellos que renuncian a permanecer en la misma. “No es lo mismo la salida de una persona competente que la compañía quisiera retener, que la expulsión de un individuo desleal o incapaz” p.69.

Causas de la rotación de personal

Para Chiavenato (2011), la rotación del personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que

condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos.

Chiavenato (2011) mencionó los siguientes fenómenos externos que pueden provocar la rotación de personal: a) Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, b) Coyuntura económica favorable o desfavorable a la organización, c) Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

Entre los fenómenos internos pueden mencionarse: a) La política salarial y de beneficios sociales de la organización, b) Política de prestación de servicios, c) El tipo de supervisión que ejerce sobre el personal, d) Oportunidades de crecimiento profesional, e) Tipo de relaciones humanas dentro de la organización, f) Condiciones física, g) Cultura organizacional, h) políticas de reclutamiento y selección de personal, i) Flexibilidad de las políticas de la organización, entre otros.

Considerando dicha definición, las causas de rotación de personal pueden ser internos o externos cada uno con sus respectivas razones, tales como la rotación voluntaria que se da cuando el trabajador decide renunciar, rotación involuntaria cuando ocurre despidos, rotación interna cuando los trabajadores cambian de puesto constantemente dentro de la empresa, rotación externa cuando el trabajador se retira de la organización por una mejor oferta de trabajo.

Wayne (2010) mencionó los siguientes tipos de rotación interna:

Transferencias: Es el movimiento lateral de un trabajador dentro de una organización el cual tiene varios propósitos: las compañías con frecuencia necesitan reorganizarse, cuando se crean o se suprimen oficinas o departamentos en base a las necesidades, integran posiciones para reorganizar, se pueden dar las reubicaciones de personal los cuales son más comunes en muchos casos que las promociones.

Otro de los propósitos de una transferencia es hacer que las posiciones estén disponibles en los canales primarios de las promociones, es decir, la empresa puede tomar la decisión de transferir a aquellos empleados que no son idóneos para recibir una promoción porque no son suficientemente productivos a su nivel organizacional.

Otra razón para las transferencias es satisfacer los deseos personales de los empleados, los cuales pueden tener muchas razones para querer una transferencia: deseo de aprendizaje, relaciones interpersonales con el equipo, distancia, modalidad de trabajo, etc.

Por último, una de las razones más importantes para optar por la transferencia es la necesidad de tener una amplia variedad de experiencias antes de lograr una promoción, un colaborador que desee una promoción, con frecuencia exploran posibles movimientos laterales, con lo cual desarrollaran nuevas habilidades y estarán más preparados para una promoción.

Promoción: Es el movimiento de una persona hacia una posición de nivel más alto en la organización, un individuo que recibe una promoción por lo general recibe recompensas financieras adicionales y el estímulo de su ego asociado con el logro.

El descenso de categoría: Es el proceso de desplazar a un empleado a un nivel más bajo de deberes y responsabilidades, el cual podría implicar una reducción de la remuneración.

Wayne (2010) también hizo referencia a los tipos de rotación externa, los cuales se pueden dar por los siguientes motivos:

Renuncia: Es cuando el colaborador decide finalizar la relación laboral con la compañía, se puede dar por diversas causas, porque no ven oportunidades de promoción, o por lo menos lo las suficientes, van a optar por irse a otra parte.

Para Wayne (2010) tener una cierta cantidad de rotación es saludable para una organización y también es necesaria para otorgar a los empleados oportunidades de hacer carrera, pero hay que cuidar que la rotación no sea excesiva, en estos casos la organización debe

tomar acción para disminuirla, por lo general los empleados más calificados son los que renuncian porque tienen más movilidad, por otro lado, los empleados que no tienen un desempeño destacado son quienes se muestran más reacios a abandonar la empresa. La organización debe encontrar una forma de revertir la tendencia de salida de los empleados que son altamente competentes.

Costos de rotación de personal

Según Chiavenato (2011) la rotación de personal implica costos muy representativos para la empresa, que pueden ser Primarios, secundarios y terciarios:

Costos Primarios de la rotación de personal: se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, incluyen:

- Costo de reclutamiento y selección
- Costo de registro y documentación
- Costo de ingreso
- Costo de desvinculación

Costos Secundarios de la rotación de personal: Abarcan aspectos intangibles, difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte.

Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador y se refieren a sus efectos colaterales inmediatos de la rotación: a) efectos en la producción; b) Efectos en la actitud de personal; costo extralaboral; costo extra operacional.

Estrada (2020), indicó que uno de los temas más complicados de cuantificar para las áreas de Recursos Humanos en las empresas es sin duda el costo que implica reemplazar a un colaborador que ha sido desvinculado o que renunció voluntariamente.

Para Estrada (2020) el mercado laboral ecuatoriano presenta un momento de contracción y escasez de demanda de empleo. Las empresas están ajustando sus estructuras buscando ser más eficientes con menos personal. Sin embargo, la competencia por el talento no se detiene incluso en circunstancias como las actuales, ya que todas las compañías siempre buscan tener a los mejores y hacen muchos esfuerzos por no perderlos.

Los mecanismos para retener a los mejores colaboradores se vuelven cada vez más creativos y los líderes de Recursos Humanos invierten tiempo y recursos para reducir su rotación de personal en puestos clave. Sólo las áreas de reclutamiento en las organizaciones conocen lo complejo que puede ser encontrar un reemplazo de un colaborador considerado de alto potencial.

Costo directo del reclutamiento

Según Estrada (2020) existen dos rubros que impactan directamente en los costos directos al momento de reemplazar a un colaborador: la selección y el entrenamiento o inducción. Aquí se debe considerar que no será el mismo costo involucrado, si estamos hablando de reemplazar a un nivel ejecutivo, que a un “*entry level*” en la empresa. La complejidad y tiempo invertido es directamente proporcional mientras más alto es el nivel jerárquico.

Los valores estándares de mercado si se hace una selección a nivel gerencial con un *headhunter*, pueden llegar a ser de hasta dos remuneraciones del ejecutivo. A eso se debe agregar el tiempo requerido para su inducción, capacitación en los temas propios de su área, conocimiento de clientes, proveedores, colaboradores, etc. Normalmente se estima entre seis meses y un año que se alcanza a cubrir satisfactoriamente todos esos frentes.

Reducción temporal del costo de mano de obra

La salida de un colaborador también trae una disminución del costo laboral, considerando el ingreso que la persona percibía en la empresa y el número de días que el cargo estará vacante. Según estudios realizados por Deloitte, el tiempo promedio de reponer un cargo gerencial, es de aproximadamente 45 días. Este es un valor referencial que puede variar según la especialización del cargo.

Costos por caída en la productividad

Estrada (2020) aseguró que este es uno de los rubros que normalmente se omiten y puede ser muy representativo. Es natural que si se ha desvinculado un colaborador con cierto nivel de experiencia y conocimiento, quien lo reemplace no podrá desde el día uno llegar al mismo nivel de productividad de su antecesor. Las curvas de aprendizaje pueden ser distintas dependiendo del perfil de la persona y su madurez profesional. Sin embargo, para efectos del análisis, podemos considerar las siguientes variables: tiempo promedio de reemplazo y tiempo estimado en alcanzar el nivel de productividad esperado.

Retención de personal

“La retención de empleados hace referencia a aquellas prácticas administrativas orientadas a no dejar ir a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa” (González 2009, p.8). Sin embargo, se evidencia en la realidad, que en ocasiones debe retenerse el personal no sólo de cargos importantes, sino aquellos que llevan una larga trayectoria en la organización que les ha permitido adquirir conocimiento implícito acerca del funcionamiento de la misma, y que representaría gran pérdida de capital para la organización, si este capital humano se fuga.

Según Castillo (2009), antes de llevar a cabo estrategias y políticas de retención, es necesario segmentar a los empleados si se pretende entender las necesidades particulares de

cada colectivo, hacer una diferenciación clara entre las categorías de empleados con los que cuenta la empresa.

Castillo plantea que las empresas deben centrar sus esfuerzos de retención del talento en cuatro aspectos:

- **Factores de desarrollo profesional y relacional.** La formación es la base para el crecimiento profesional y, las relaciones en el lugar de trabajo, ya sea con los superiores o con los compañeros, han de ser satisfactorias para generar bienestar laboral.
- **Factores de compensación psicológica.** El orgullo de pertenencia a una empresa líder o diferenciada en su sector, la autonomía en el desempeño, el sentimiento de utilidad y el reconocimiento en el trabajo.
- **Factores de conciliación familiar y personal.** Tanto los aspectos económicos como los domésticos atraen cierto grado de comodidad y tranquilidad en la vida personal.
- **Factores de retribución variable y fija.** La participación activa en los resultados de la empresa, tanto en forma de retribución accionarial como en pago por objetivos, constituyen lazos y mejoran la satisfacción.
- **Factores de valor añadido.** Los retos presentados, la localización geográfica de la empresa, las metas alineadas con los objetivos de la organización y el bajo nivel de burocracia interna suponen puntos extra de empleados hacia su empresa.

De acuerdo con Castillo (2009)

La formación en la empresa es un factor de éxito en la retención y si se aplica en los empleados adecuados, pueden llegar a formarse verdaderos talentos directivos. Pero la formación no deja de ser importante en los núcleos operativos de las empresas. La formación no solo se enfoca hacia objetivos de desarrollo de negocio o decisiones estratégicas, sino que enseñan a los empleados desde cómo

manipular un producto o una máquina hasta cómo hablar con los clientes, solucionar problemas comprometidos, reponer stands en la postura más saludable, o conocer las características o de los productos de la competencia. (p.32).

Capítulo II

Marco Referencial

En este capítulo se presentan algunas investigaciones relacionadas a las variables de estudios: plan de carrera e intención de rotación, tanto a nivel internacional como nacional, se muestran los resultados de la correlación de las variables en dichas investigaciones y se justifica la utilidad de implementar dicha investigación en la empresa de estudio.

Rotación a nivel mundial

Adecco (2012) realizó un artículo sobre rotación de personal, Erika Castillo, Gerente de Human Capital Solutions de Adecco México, en el que indica que en los últimos años se ha visto un incremento importante en la rotación de personal el cual podría alcanzar hasta un 15%, la permanencia de los colaboradores no está relacionada únicamente con el salario que percibe, sino que está relacionada con la satisfacción laboral, si una persona se siente entusiasmada con su trabajo y tiene posibilidades reales de crecimiento profesional, es probable que no se vaya, además también influyen otros factores como tener un buen clima laboral y su sentido de pertenencia a la organización.

Con respecto a los perfiles que más rotan en el mercado, el estudio demuestra que el perfil del vendedor es uno de los que más se mueve, con un índice de 29,37%. En este caso, debemos considerar que, para los vendedores, las comisiones resultan fundamentales, por lo que se moverán siguiendo a las organizaciones que paguen mejor.

Los llamados promo-vendedores también presentan un alto índice de rotación: 20,19%, lo cual indica que, en el ramo de las ventas, los empleadores se enfrentarán a esta movilidad con más frecuencia.

Para los giros industriales, la mayor rotación está en los operadores (20, 34%) mientras que los almacenistas se ubican en un 16,32%.

En las áreas de tipo administrativo se nota un menor movimiento de personal. Los auxiliares administrativos presentan un índice de 10.85% y los analistas de cobranza sólo un 5,76%.

Por otro lado, la consultora Kornferry (2021) realizó una encuesta a 1,128 profesionales referentes a la rotación de personal y escasez de la mano de obra. Los resultados arrojaron que más de la mitad, el 55% de los encuestados decían que, en el año 2022, esperan que aumente la rotación de empleados. Casi la mitad, el 43% dice que la escasez de mano de obra está teniendo un impacto negativo en las operaciones de su empresa, y dos tercios, el 66% dicen que la pandemia ha dificultado cubrir los puestos vacantes.

Casi tres cuartas partes, el 74% de los encuestados dicen que su empresa tiene escasez de las habilidades y capacidades necesarias para el futuro.

La principal forma en que las empresas están combatiendo la escasez de mano de obra es mejorando o capacitando a los empleados actuales, el 37% de los encuestados estuvieron de acuerdo con este enunciado.

Rotación de personal a nivel nacional

Deloitte en mayo del 2021 realizó una investigación a 157 empresas 54% nacionales y 46% multinacionales en la que se obtuvo información sobre Utilidades, incremento salarial y rotación de personal en el Ecuador, e indicó que el 91% de estas empresas tuvo rotación de personal en el año 2020, En la figura 4 se muestra el análisis del resultado de esta encuesta, siendo el porcentaje de rotación promedio general del 17%. Entre los motivos de salida más frecuentes se indicaron los siguientes: por renuncia y reestructuración el 7% y por desempeño el 3%.

Figura 4

Análisis de rotación de personal Deloitte 2021



Nota: Tomado del artículo *El costo de la rotación de personal* AndeanEcuador Consultores Estratégicos C.L, 2021

El plan de carrera como estrategia de retención a nivel mundial

Deloitte (2017) mencionó que realizó una encuesta a más de 10,000 líderes empresariales y de recursos humanos de 140 países, el cual revela cómo los líderes recurren a nuevos modelos organizacionales. En esta encuesta el 83% de los ejecutivos ubicaron en concepto de carrera en un segundo lugar dentro de las 10 tendencias de gestión de recursos humanos, asegurando que este concepto se está sacudiendo hasta su núcleo, impulsando a las empresas hacia experiencias de aprendizaje siempre activas que permiten a los empleados desarrollar habilidades de manera rápida, fácil y en su propio lugar. En las empresas líderes, las organizaciones de recursos humanos están ayudando a los empleados a crecer y prosperar a medida que adoptan el concepto radical de una carrera.

Deloitte (2018) indicó que los empresarios pueden evitar costos de reemplazo y reclutamiento cuando las personas abandonan la empresa, adoptando la movilidad interna como una práctica en la gestión de recursos humanos, pues muchos de los trabajadores más jóvenes de hoy están hambrientos de construir carreras rápidamente y quieren trabajar para

organizaciones que los desafíen y promuevan rápidamente, la movilidad interna no es solo una manera de retener talento, sino que también ayuda a crear un imán poderoso para personas fuera de su organización que buscan crecimiento profesional.

Por otro lado, Adecco (2018) mencionó el plan de carrera como uno de los principales elementos para retener al talento dentro de las organizaciones, a través de una serie de entrevistas a líderes y expertos en recursos humanos de la ciudad de México en donde el 48% dijo que es un factor que influye mucho para conservar la cohesión del grupo de trabajo.

Prieto (2013) explicó la importancia del potencial en la gestión de talento humano para retener el capital humano estratégico de la organización y concluye que en la generación de ventajas competitivas, los procesos de desarrollo y retención son fundamentales para las empresas y están relacionadas con retener aquellas personas con potencial para desarrollar una carrera dentro de la compañía y ocupar posiciones gerenciales, pero la otra dimensión del talento son las posiciones técnicas y los conocimientos específicos que están representados en las personas con un conocimiento particular y que son muy escasos en el mercado, por lo cual, encontrarlos implica un alto costo para la empresa, para este tipo de empleados es preciso identificarlos, determinar quienes ocupan cargos críticos y trabajar en su desarrollo y retención.

Estudios Nacionales sobre plan de carrera e intención de rotación

Izurieta (2020) realizó una investigación enfocada en la necesidad de contribuir en la retención del talento humano de las áreas operativas de una empresa petrolera, basándose en los requerimientos de éstas, en el perfil y competencias de los trabajadores de dichas áreas, analizando su trayectoria con el fin de identificar puestos claves y críticos y posibles soluciones de reemplazo a corto, mediano y largo plazo, para así prepararlos en relación a una ruta de carrera.

Dentro de su investigación se encuestaron a 110 trabajadores de dichas áreas, entre las preguntas del cuestionario consultaron sobre los posibles beneficios que generaría un plan de

carrera en las áreas operativas, el 80% coincide como beneficio la eficiencia en la asignación de cargos y/o promociones, el 79% el aumento de la motivación de los trabajadores al verificar oportunidades de ascenso laboral y el 77% la mejora de la productividad en los cargos asignados.

En la investigación se logró evidenciar estadísticamente la relación existente entre las variables plan de carrera y retención del talento humano, de tal manera que la ejecución de un plan de carrera si contribuirá a la retención del talento humano en las áreas operativas de la empresa, justificando de este modo su implementación.

Lima et al (2019) investigó las causas de rotación de personal potencial en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero, utilizando la metodología de recolección de datos cuantitativa a una muestra de 222 empleados activos de la organización que representaban el 75% de la misma. Los resultados obtenidos señalaron que los factores causales de rotación se encontraban en las dimensiones Capacitación y Desarrollo; y Liderazgo, en base a esto propusieron el diseño de un plan de carrera y sucesión para minimizar el impacto de la problemática.

Capítulo III:

Marco Metodológico

En este capítulo se presenta la metodología aplicada en el estudio, el enfoque, alcance, método, diseño de la investigación, la muestra escogida para la investigación, se explica el instrumento de recolección de datos aplicado con su respectiva validez y el análisis de los resultados por cada sección, esta información es clave para confirmar la hipótesis planteada y sustentar la propuesta a aplicar el cual se presentará en el capítulo IV.

Enfoque

Según Hernández et al. (2014), la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. La investigación realizada en la empresa portuaria de Guayaquil tuvo como objetivo analizar la incidencia de los planes de carrera en la intención de rotación del personal operativo para ello se aplicó un enfoque cuantitativo utilizando la recolección de datos para la comprobación de la hipótesis, basados en la validación numérica y análisis estadísticos.

Alcance y Método

De acuerdo con García et al. (2014), los estudios descriptivos tienen como objetivo fundamental describir con exactitud el evento, por lo que este tipo de proyectos requiere un mayor número de sujetos de estudio y un tiempo prolongado como para confirmar que las observaciones son consistentes, es un paso previo ligado a una explicación tentativa del fenómeno.

En este sentido, el alcance de este trabajo de investigación fue descriptivo, ya que se analizó en primera instancia la situación actual de la empresa, también se aplicó el método analítico prescriptivo y deductivo, debido a que se analizó a profundidad la estructura

organizacional del área de operaciones de la empresa de estudio, se consideraron las variables plan de carrera e intención de rotación de personal para el estudio de su interacción.

Se aplicó el método hipotético-deductivo porque se testeó mediante un mecanismo estadístico la veracidad o falsedad de la hipótesis planteada, si las variables plan de carrera e intención de rotación en el área de operaciones de la empresa de estudio se relacionan

Diseño

De acuerdo con Hernández et al. (2014), el diseño es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento.

La investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que se solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.

El diseño de la presente investigación fue no experimental, ya que se determinó sin manipulación la relación entre las variables plan de carrera e intención de rotación de personal, con corte de tiempo transversal, pues la recolección de datos se la realizó en un tiempo determinado.

Población

Según García et al. (2014), la población es el conjunto total de elementos del que se puede seleccionar la muestra y está conformado por elementos denominados unidades de muestreo o unidades muestrales, con cierta ubicación entre el espacio y tiempo.

De acuerdo con ello, la presente investigación determinó como población de estudio el área de ejecución del departamento de Operaciones de una empresa portuaria de Guayaquil, cuyo tiempo de antigüedad en la empresa es de un año mínimo, a continuación, se detalla el número de trabajadores por posiciones:

Tabla 1*Total de colaboradores del departamento de Ejecución*

<u>Posición</u>	<u>Número de colaboradores (un año antigüedad)</u>	<u>Porcentaje</u>
Superintendente de Operaciones	4	2%
Supervisor de Operaciones: Barco y Patio	8	4%
Operador de grúa pórtico de muelle-QC	17	8%
Operador de Grúa sobre neumáticos-RTG	40	20%
Operador de Grúa Reach Stacker / Empty Container Handler	13	7%
Operador de Montacargas	3	2%
Conductor de Vehículo de transferencia interna-ITV	65	32%
Asistente de Operaciones	9	5%
Auxiliar de Operaciones	6	3%
Estibador	32	16%
<i>Total</i>	<i>197</i>	<i>100%</i>

Nota. Colaboradores que tienen mínimo un año de antigüedad en la empresa. Fuente: Departamento de Talento Humano diciembre 2022

Muestra

Hernández y Mendoza (2011), definen a la muestra como un subgrupo de la población o universo que le interesa al investigador, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población de manera probabilística, para que se pueda generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población

En base a esto, la presente investigación determinó como la muestra ideal para estudiar a mínimo 115 colaboradores de los 197 que conforman el área de ejecución del departamento de operaciones que tienen mínimo un año de antigüedad en la empresa, considerando un porcentaje de confiabilidad del 90% y un margen de error de 5%, el estudio se realiza segmentando los niveles y las posiciones que ocupan los colaboradores de este grupo objetivo.

Instrumento de recolección de datos

Para Castañeda, (2011) el Instrumento de medición puede entenderse como el dispositivo o conector que permite captar los datos que se obtendrán para después analizarlos.

Para la recolección de datos de la presente investigación se utilizó un cuestionario dividido en cinco secciones la sección a) Datos demográficos consta de siete preguntas seguida de 24 preguntas distribuidas en las siguientes secciones: b) Planificación de carrera, c) Capacitación y Entrenamiento, d) Gestión interna del Talento, y e) Retención de personal: Intención de rotación. Las opciones de respuesta se encuentran en una escala de Likert (1= Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Neutral, 4= De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo).

El instrumento de medición fue aplicado en un lapso de tres semanas mediante la herramienta *Google forms*, los encuestados fueron los colaboradores del departamento de Ejecución del área de Operaciones desde el nivel de Estibador hasta el nivel de Superintendente quienes tienen mínimo un año de antigüedad en la organización.

El cuestionario cuyo autor es Khadijetou Wane fue validado por profesionales del área talento humano y por dos académicos, su confiabilidad se verificó utilizando el método del re-test. Fue utilizado en el trabajo de titulación Wane (2016), “El efecto del desarrollo de planes de carrera en la retención de empleados en organizaciones no gubernamentales internacionales en Kenya” el cual fue traducido al idioma español y adaptado a la necesidad de la empresa de estudio.

Confiabilidad y Validez del Instrumento de Medición

Para Hernández et al. (2014), la confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes y la validez se refiere al grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir.

Existen varios procedimientos para determinar la confiabilidad mediante un coeficiente, pero la más utilizada es la técnica denominada coeficiente de alfa de Cronbach. George & Mallery

(2003) definen una escala que determina los resultados de confiabilidad de un instrumento de medición.

Tabla

2

Escala de interpretación de coeficiente Alpha de Cronbach

<u>Coeficiente alfa</u>	<u>Resultado</u>
>.9	Excelente
>.8	Bueno
>.7	Aceptable
>.6	Cuestionable
>.5	Pobre
<.5	Inaceptable

Nota. Tomado de *Confiabilidad y aplicación del Alpha de Cronbach*: (George & Mallery, 2003 pg. 231).

De acuerdo con la tabla dos, para que un instrumento y sus respuestas sean confiables, los valores recomendados del Alpha de Cronbach deben ser superiores a ,7.

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado en esta investigación se hizo un cálculo de consistencia interna por medio del Alfa de Cronbach utilizando el sistema IBM SPSS, en la figura cinco muestra el resultado que es de ,920 referente a la medición del cuestionario en su totalidad, lo que refleja que el mismo tiene una confiabilidad Excelente.

Figura 5

Estadística de confiabilidad del instrumento de medición utilizado

Alpha de Cronbach	N. de elementos
,920	24

Nota. Resultado del análisis de Alpha de Cronbach a través del programa estadístico SPSS versión 21.

Análisis de datos cuantitativos.

Sección a: Datos Demográficos

En la primera sección del cuestionario se realizó el levantamiento de datos demográficos de los colaboradores encuestados, a continuación, se presentan los resultados de esta sección.

Años de antigüedad en la empresa.

En la tabla tres se detalla la cantidad de encuestados con respecto a los años de antigüedad en la empresa, tomando como referencia que todos los encuestados tienen más de un año laborando en la empresa, los resultados muestran que 80 colaboradores tienen más de tres años laborando en la empresa y 38 encuestados están en el rango entre uno a tres años.

Tabla 3

Años de antigüedad de los colaboradores encuestados del área de Operaciones

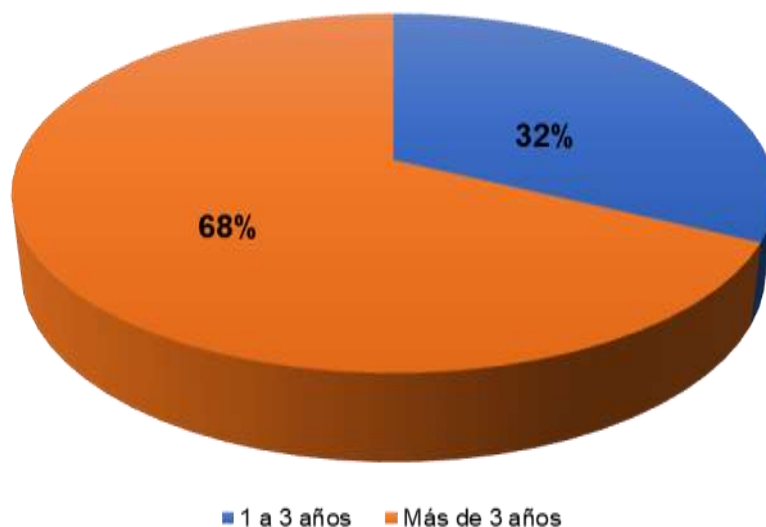
<u>Años de antigüedad</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
---------------------------	-------------------	-------------------

1 a 3 años	38	32%
Más de 3 años	80	68%
<i>Total</i>	<i>118</i>	<i>100%</i>

En la figura seis muestra la segmentación en porcentajes, el 68% de los encuestados tienen más de tres años de antigüedad, considerando que la empresa de investigación tiene cuatros años operando en Ecuador, se puede deducir que la mayoría laboran en la empresa desde el inicio de la operación, esta tendencia evidencia que la mayoría de los colaboradores mantiene una estabilidad por lo que es importante trabajar en su desarrollo y retención.

Figura 6

Años de antigüedad de los colaboradores encuestados en el área de Operaciones



Género

Para la investigación también es importante conocer cómo está distribuido el personal por género, en la tabla cuatro se muestra que 112 de los encuestados pertenece al género masculino y solo seis encuestados pertenecen al género femenino.

Tabla 4

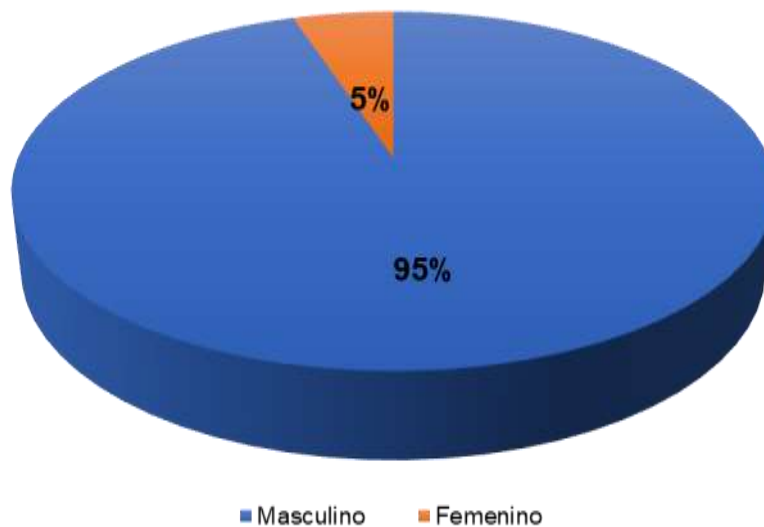
Género de los colaboradores encuestados

<u>Género</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Masculino	112	95%
Femenino	6	5%
<i>Total</i>	<i>118</i>	<i>100%</i>

En la figura siete muestra la información e porcentajes, el 95% de los colaboradores encuestados pertenecen al género masculino, se evidencia que en el área Operativo predomina el género masculino mientras que en el género femenino solo es un 5% en la muestra.

Figura 7

Género de los colaboradores encuestados en el área de Operaciones



Localidad

En la tabla cinco se detalla los lugares donde residen los colaboradores, es un dato importante saber dónde se localiza la mayoría de los colaboradores de esta área considerando que la empresa opera en Guayaquil en la parroquia Posorja.

Tabla 5

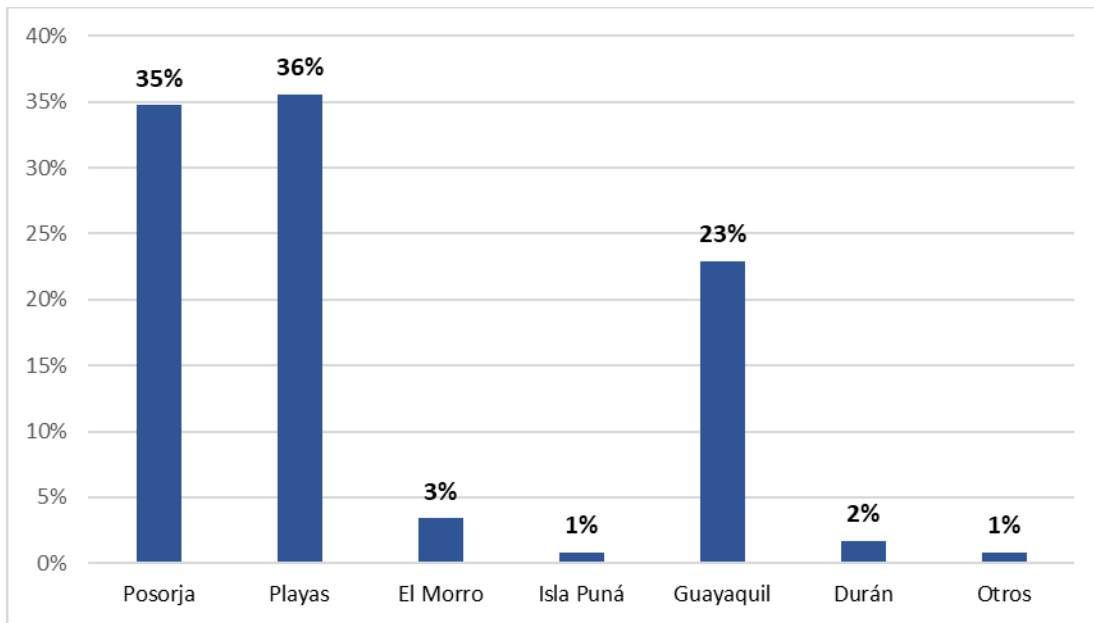
Localidad de los colaboradores encuestados

<u>Localidad</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Posorja	41	35%
Playas	42	36%
El Morro	4	3%
Isla Puná	1	1%
Guayaquil	27	23%
Durán	2	2%
Otros	1	1%
<i>Total</i>	<i>118</i>	<i>100%</i>

En la figura ocho muestra un gráfico de barras donde se percibe que la mayoría del personal encuestado pertenece a la zona de Posorja y Playas, este es un dato importante considerando que la organización promueve constantemente la vinculación de personas que pertenecen a las comunidades aledañas.

Figura 8

Localidad de los colaboradores encuestados en el área de Operaciones



Rango de edad.

Para la investigación es importante conocer el rango de edad de los colaboradores encuestados e identificar quienes están más interesados y enfocados en el desarrollo de su carrera profesional, en la tabla cuatro se puede observar que 58 de los 118 encuestados tienen entre 25 a 34 años. Es un dato importante considerando que el promedio de edad de la empresa es precisamente 34 años.

Tabla 6

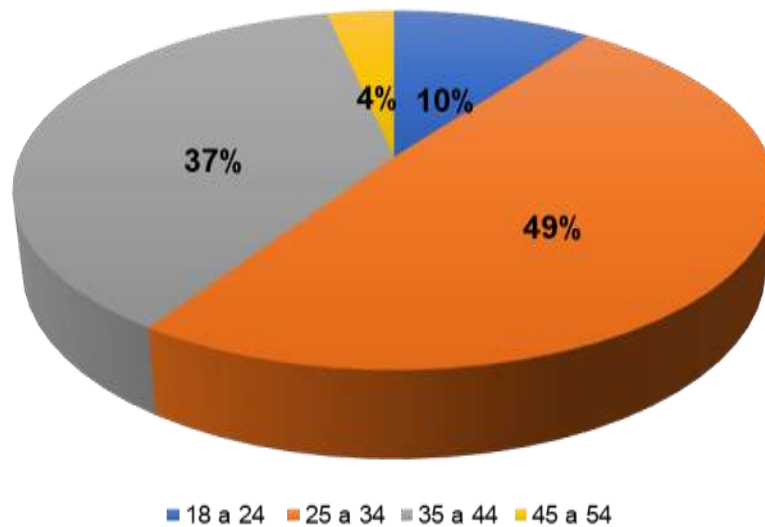
Rango de edad de los colaboradores encuestados

<u>Rango de edad</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
18 a 24 años	12	10%
25 a 34 años	58	49%
35 a 44 años	44	37%
45 a 54 años	4	3%
<i>Total</i>	<i>118</i>	<i>100%</i>

En la figura nueve muestra el rango de edad de los colaboradores encuestados en porcentajes, indica que la mayoría poseen edades comprendidas entre 25 a 34 años con un 49%, seguido del 37% correspondiente al rango entre 35 a 44 años, en el tercer rango están los colaboradores con edades comprendidas entre 18 y 24 años, y el de menor frecuencia tenemos entre 45 a 54 años que corresponde al 4% de la muestra.

Figura 9

Rango de edad de los colaboradores encuestados en el área de Operaciones



Nivel Académico

En esta sección se puede observar en la tabla siete todos los niveles académicos que tiene la empresa, considerando que el grupo pertenece al área operativa, se puede observar que solo nueve colaboradores poseen estudios universitarios, quienes ocupan actualmente cargos de supervisión, mientras que 98 colaboradores poseen título de bachiller o iniciaron estudios universitarios, esto es un dato importante ya que demuestra el interés de las personas en su preparación académica.

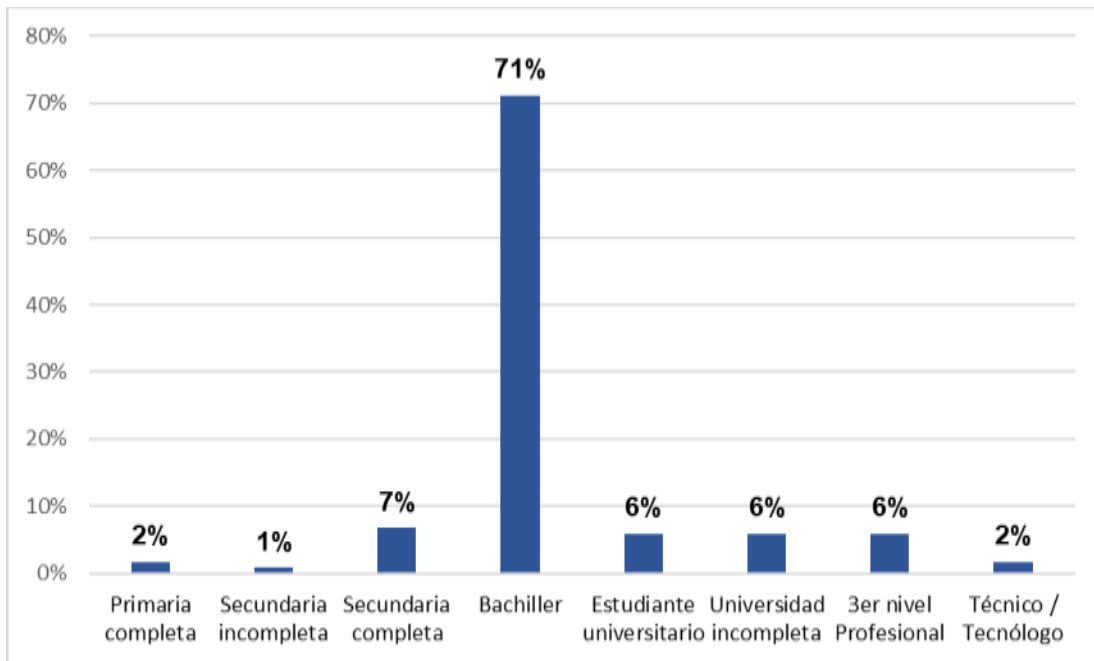
Tabla 7*Nivel académico de los colaboradores encuestados*

<u>Nivel académico</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Primaria completa	2	2%
Secundaria incompleta	1	1%
Secundaria completa	8	7%
Bachiller	84	71%
Estudiante universitario	7	6%
Universidad incompleta	7	6%
3er nivel Profesional	7	6%
Técnico / Tecnólogo	2	2%
Posgrado	0	0
<i>Total</i>	<i>118</i>	<i>100%</i>

La figura 10 se muestra la información en porcentajes, el 71% de los colaboradores encuestados indicó haber llegado hasta el bachillerato, mientras que un 7% posee estudios secundarios completos, el 6% de la muestra poseen título profesional, son estudiantes universitarios o no completaron una carrera universitaria, solo un 2% posee título técnico, y en un mínimo porcentaje con un 2% posee solo estudios primarios y un 1% no completó la secundaria.

Figura 10

Nivel académico de los colaboradores encuestados



Cargos que ocupan los colaboradores encuestados

En esta sección se observa los cargos de los colaboradores encuestados, en donde la mayoría ocupa el cargo de Conductor de Vehículo de transferencia interna con 41 colaboradores, seguido de los estibadores con 24 colaboradores y Operador de Grúa sobre neumáticos RTG, cabe recalcar que en la nómina total del departamento de ejecución de operaciones estos tres cargos tienen la mayor cantidad de personas.

Tabla 8*Cargos que ocupan los colaboradores encuestados*

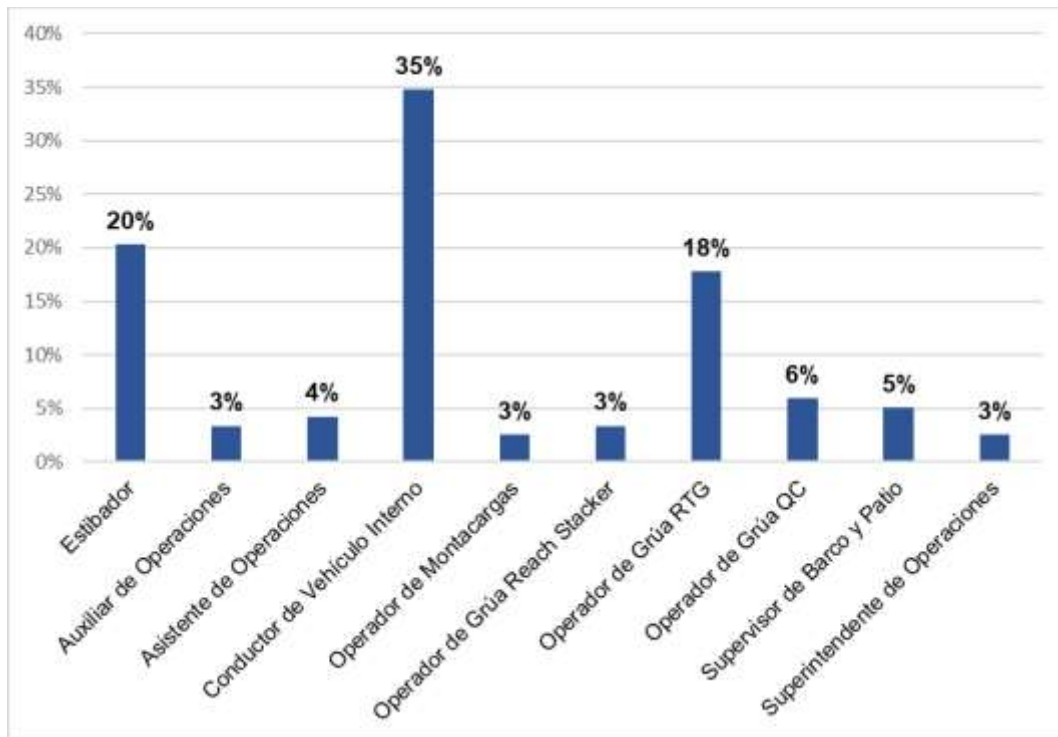
<u>Cargo que desempeña</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Estibador	24	20%
Auxiliar de Operaciones	4	3%
Asistente de Operaciones	5	4%
Conductor de Vehículo de transferencia interna-ITV	41	35%
Operador de Montacargas	3	3%
Operador de Grúa Reach Stacker / Empty Container Handler	4	3%
Operador de Grúa sobre neumáticos-RTG	21	18%
Operador de Grúa pórtico de muelle- QC	7	6%
Supervisor de Barco y Patio	6	5%
Superintendente de Operaciones	3	3%
<i>Total</i>	<i>118</i>	<i>100%</i>

Nota. Cargos existentes en el área de Ejecución del departamento de Operaciones en la empresa portuaria de Guayaquil.

La figura 11 muestra cómo están distribuidos los colaboradores encuestados en los cargos que existe en la estructura del área de Ejecución, el 35% de los colaboradores encuestados desempeñan el cargo de Conductor de vehículo Interno, cabe recalcar que en esta posición se concentra un gran número de colaboradores del área de Operaciones, seguido de los Estibadores con un 20%, y los Operadores de Grúa RTG con un 18%, en menor porcentaje tenemos los Auxiliares de Operaciones, Operador de Montacargas, Operador de Grúa *Reach Stacker*, que corresponde a un 3% de la muestra, los Operadores de Grúa QC que corresponde a un 6%, y en los cargos de liderazgo tenemos un 5% de la muestra que desempeñan el cargo de Supervisor de Barco y Patio y un 3% que corresponde a los Superintendentes de Operaciones, el cual es el máximo rango en el área después de la Gerencia de Operaciones.

Figura 11

Cargos que ocupan de los colaboradores encuestados



Colaboradores promovidos a posiciones de mayor responsabilidad

Un dato importante en la información demográfica es la cantidad de colaboradores que han sido promovidos desde su ingreso a la empresa, en la tabla nueve se puede observar que la mayoría indica que no ha sido promovido, pero 35 personas indican que sí han sido promovidos, se considera un buen indicador de que la empresa trabaja por el desarrollo de las personas.

Tabla 9

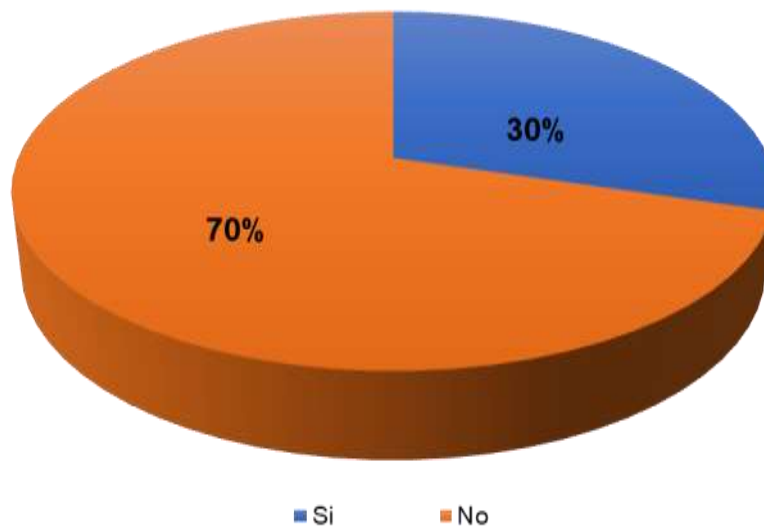
Registro sobre promociones recibidas por los colaboradores encuestados

<u>Ha sido promovido</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Si	35	30%
No	83	70%
<i>Total</i>	<i>118</i>	<i>100%</i>

La figura 12 muestra si los colaboradores encuestados que han recibido promociones internas en porcentajes. De acuerdo con esto, el 70% manifestó que no ha recibido una promoción a un cargo de mayor responsabilidad desde su ingreso a la organización, mientras que un 30% indica que, sí ha sido promovido, esta información también es importante para analizar donde enfocar los planes de carrera en el área.

Figura 12

Registro sobre promociones recibidas por los colaboradores encuestados del área de Operaciones



Análisis de resultados de la variable independiente Plan de carrera

Para analizar la variable independiente plan de carrera se tomó las secciones B, C y D que incluyen preguntas relacionadas con la planificación de la carrera interna, Capacitación y Entrenamiento y Gestión interna del talento. A continuación, se presentan los resultados por cada sección.

Sección b. Planificación de la carrera

Tabla 10

Promedio de resultados de los colaboradores encuestados en la sección Planificación de la carrera

<u>Preguntas</u>	<u>Promedio</u>	<u>Estándar de desviación</u>
La planificación organizacional de la carrera profesional es una política fundamental de recursos humanos en la empresa	3,89	,941
Hay compañeros de trabajo en la empresa que ayudan cuando se les solicita o que se ofrecen a ayudar con los desafíos profesionales	4,11	,677
Hay espacio para evaluaciones individuales de habilidades, intereses, necesidades profesionales y metas	3,89	,865
Hay evaluaciones organizacionales de las habilidades y el potencial de los colaboradores	3,75	,944
He planificado mis objetivos profesionales	4,08	,839
<i>Promedio General</i>	<i>3,94</i>	

La tabla 10 demuestra que la mayoría de los colaboradores encuestados manifiestan que dentro de la organización hay compañeros de trabajo que ayudan con los desafíos profesionales con un promedio de 4,11, también manifiestan que han planificado sus objetivos profesionales con un promedio de 4,08. La planificación de la carrera profesional es una política fundamental de recursos humanos en la empresa obtuvo un promedio de 3,89 al igual que las evaluaciones individuales de habilidades, intereses, necesidades y metas. Los colaboradores encuestados también coinciden en que en la empresa hay evaluaciones organizacionales de las habilidades y el potencial con un promedio de 3,75. Se evidencia que los colaboradores encuestados reconocen que la planificación de la carrera es fundamental en la organización y consideran que sí se implementan procesos de evaluación de habilidades e intereses al personal, a su vez la mayoría de los colaboradores manifiestan que han planificado sus objetivos profesionales lo cual es un dato importante al evidenciar las intenciones de los colaboradores en crecer profesionalmente.

Sección c. Capacitación y Entrenamiento

Tabla 11

Promedio de resultados de los colaboradores encuestados en la sección Capacitación y Entrenamiento

<u>Preguntas</u>	<u>Promedio</u>	<u>Estándar de desviación</u>
La capacitación y entrenamiento es una política fundamental de recursos humanos en la empresa	4,38	,739
En la organización existe una política de capacitación y entrenamiento bien diseñada y difundida	4,05	,885

Los colaboradores entienden claramente qué programas de capacitación y entrenamiento pueden acelerar el progreso de sus carreras profesionales en la dirección deseada	4,14	,773
Los programas de capacitación y entrenamiento se alinean con la cultura de aprendizaje de los colaboradores	4,15	,844
<i>Promedio General</i>	<i>4,18</i>	

De acuerdo a los resultados, la mayoría de los colaboradores calificaron favorablemente esta sección reconociendo que la capacitación y entrenamiento es fundamental en la organización con un promedio de 4,38, también consideran que los programas de capacitación y entrenamiento que imparte la organización se alinean con la cultura de aprendizaje de los colaboradores con un promedio de 4,15, los resultados también demuestran que los colaboradores encuestados tienen pleno conocimiento que el capacitarse y entrenarse puede acelerar el progreso de sus carreras profesionales en la empresa, con un promedio de 4,14, finalmente la mayoría de los colaboradores encuestados coinciden en que la organización tiene una política de capacitación y entrenamiento bien diseñada y difundida, con un promedio de 4,05, el cual es un resultado satisfactorio, sin embargo al ser el más bajo de la sección, se debería trabajar en reforzar el conocimiento de estas las políticas a los colaboradores.

Sección d. Gestión Interna del Talento

Tabla 12

Promedio de resultados de los colaboradores encuestados en la sección Gestión interna del talento

<u>Preguntas</u>	<u>Promedio</u>	<u>Estándar de desviación</u>
La gestión del talento humano es una política de recursos humanos fundamental en la empresa	4,14	,707
Los colaboradores son evaluados objetivamente en función de sus habilidades individuales	3,83	,880
Existe una política de ascenso clara y objetiva	3,59	1,031
La Organización realiza un seguimiento del desarrollo del talento de los colaboradores	3,71	,907
Las personas adecuadas son reclutadas y ubicadas en el lugar correcto	3,89	,968
<i>Promedio General</i>	<i>3,83</i>	

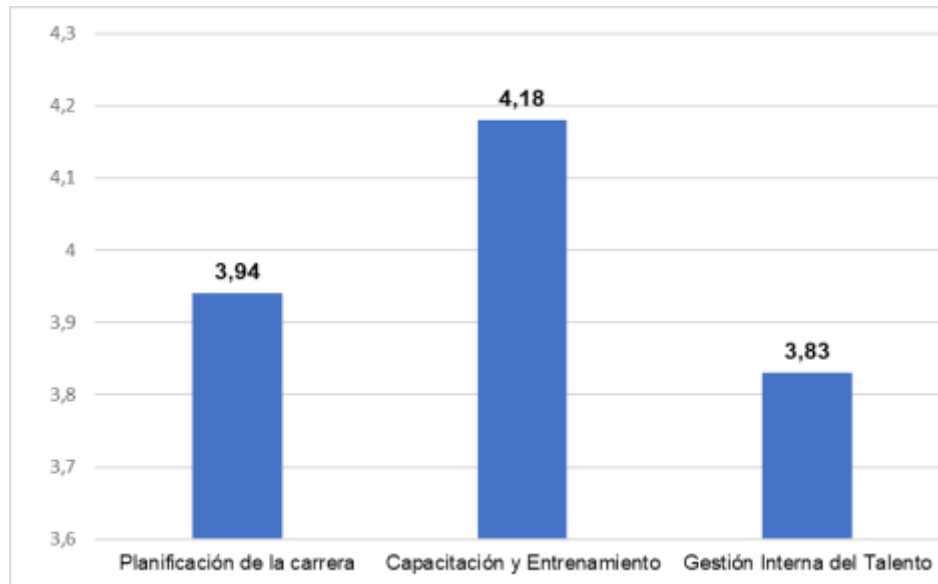
De acuerdo a los resultados, la mayoría de los colaboradores coinciden en que la gestión interna del talento es una política fundamental en la organización con un promedio de 4,14, con respecto a la gestión de reclutamiento lo califican en el promedio con 3,89. Los colaboradores encuestados manifiestan que la organización realiza un seguimiento del desarrollo del talento con un promedio de 3,71 y que son evaluados objetivamente, con respecto a la política de ascensos, al tener un promedio de 3,59 evidencia que la mayoría de los colaboradores encuestados tiene una posición neutral, es decir, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con este enunciado, por lo que es un punto a considerar en la propuesta de mejora el cual se expondrá en el capítulo cuatro.

Comparativo de resultados de las tres secciones de la variable independiente Plan de carrera

En la figura 13 se muestra un comparativo de las tres secciones que conforman la variable independiente Plan de carrera, el cual evidencia que la sección Capacitación y Entrenamiento es la que obtuvo la mayor puntuación con un promedio general de 4,18, esto quiere decir que los colaboradores tienen un buen concepto de la organización en cuanto a los programas de capacitación y entrenamiento que imparte a sus colaboradores y que reconocen que es un punto importante en su desarrollo profesional, en segundo lugar tenemos la dimensión Planificación de la carrera con un promedio general de 3,94. La sección Gestión interna del Talento obtuvo la menor puntuación con un promedio de 3,83, se evidencia que es necesario trabajar en un plan de mejora en esta dimensión en temas como el acompañamiento y seguimiento del desarrollo de los colaboradores, los procesos de reclutamiento y selección y la claridad y objetividad en la política de ascensos.

Figura 13

Comparativo de resultados de la variable independiente Plan de carrera



Análisis de resultados de la variable dependiente Intención de Rotación.

Para analizar la variable dependiente intención de rotación se tomó la sección E que contiene diez preguntas relacionadas a la retención y rotación de personal.

Tabla 13

Promedio de resultados de los colaboradores encuestados en la sección Retención del talento:

Intención de rotación

<u>Preguntas</u>	<u>Promedio</u>	<u>Estándar de desviación</u>
Los esquemas de compensación juegan un papel importante en la incorporación y retención de buenos colaboradores	4,04	,881
Un buen ambiente de trabajo mejora la retención de los colaboradores	4,41	,719
Una buena cultura y comunicación corporativa son claves en la retención de los colaboradores en la organización	4,38	,678
Hay poca rotación laboral en la organización	3,45	,975
Los colaboradores tienden a permanecer en la organización cuando sienten que sus capacidades, esfuerzos y desempeño son reconocidos y valorados	4,21	,772
La inversión en capacitación y desarrollo profesional de los colaboradores es considerada un factor importante por la organización	4,23	,821
Los colaboradores están satisfechos con sus sueldos	2,81	1,269
Si la organización desea fortalecer los vínculos con sus colaboradores debe invertir en su desarrollo profesional	4,34	,765
La Organización determina los intereses y necesidades de los colaboradores y así promueve la retención de estos	4,02	,816
En su opinión ¿Los programas de desarrollo profesional afectan la retención de colaboradores en las empresas?	3,75	1,095
<i>Promedio General</i>	<i>3,89</i>	

De acuerdo a los resultados, la mayoría de los colaboradores encuestados consideran que un buen ambiente de trabajo mejora la retención con un promedio de 4,41. También consideran que una buena cultura y comunicación son claves para retener talentos, con respecto a la capacitación y desarrollo, los colaboradores encuestados coinciden en que es un factor importante para la organización con un promedio de 4,23 y que si la organización busca fortalecer los vínculos con sus colaboradores, es necesario invertir en su desarrollo profesional con un promedio de 4,34. Los colaboradores encuestados también consideran que la organización determina los intereses y necesidades de los colaboradores para promover la retención de estos con un promedio de 4,02.

Las preguntas relacionadas a la rotación de personal y satisfacción con los sueldos, los colaboradores encuestados se ubican en una posición entre neutral y en desacuerdo, la pregunta que sugiere que en la organización existe poca rotación de personal la mayoría de los encuestados ubica sus respuestas en neutral, teniendo un promedio de 3,45, es decir la mayoría de sus respuestas se ubican entre las escalas 1 y 3 totalmente en desacuerdo, en desacuerdo y neutral, mientras que la pregunta relacionada a la satisfacción del personal con sus sueldos, la mayoría de los colaboradores encuestados ubican sus respuestas entre la 1 y 2, totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, teniendo un promedio de 2,81.

La última pregunta de esta sección se la consideró clave para este trabajo de investigación por lo que vale la pena analizarla en detalle, a continuación, se presenta los resultados de los colaboradores encuestados en cada escala.

Tabla 14

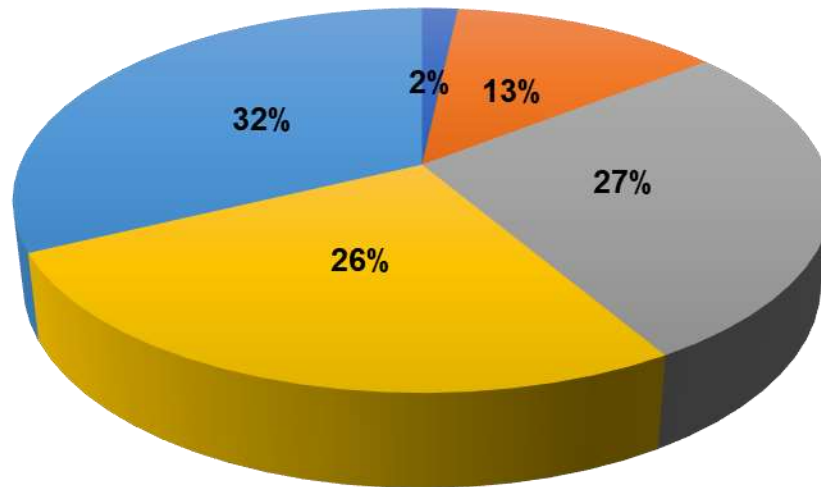
Resultados de la pregunta *¿Los programas de desarrollo profesional afectan la retención de colaboradores en las empresas?*

<u>Escalas</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Totalmente en desacuerdo	2	2%
En desacuerdo	15	13%
Neutral	32	27%
De acuerdo	31	26%
Totalmente de acuerdo	38	32%
<i>Total</i>	<i>118</i>	<i>100%</i>

De acuerdo con los resultados de la figura 14, gran parte de los colaboradores encuestados consideran que los programas de desarrollo afectan en la retención de los colaboradores en las empresas, el 32% de ellos respondieron totalmente de acuerdo con el enunciado, el 26% De acuerdo y el 27% respondieron de forma neutral, en un mínimo porcentaje de 2% se ubica la opción Totalmente en desacuerdo y en un 13% en desacuerdo. Este resultado es importante porque nos demuestra la relación entre ambas variables y la necesidad de trabajar en un programa de plan de carrera que contribuya a disminuir la intención de rotación de estos colaboradores del área de operaciones en la organización.

Figura 14

Resultados de la pregunta ¿Los programas de desarrollo profesional afectan la retención de colaboradores en las empresas?



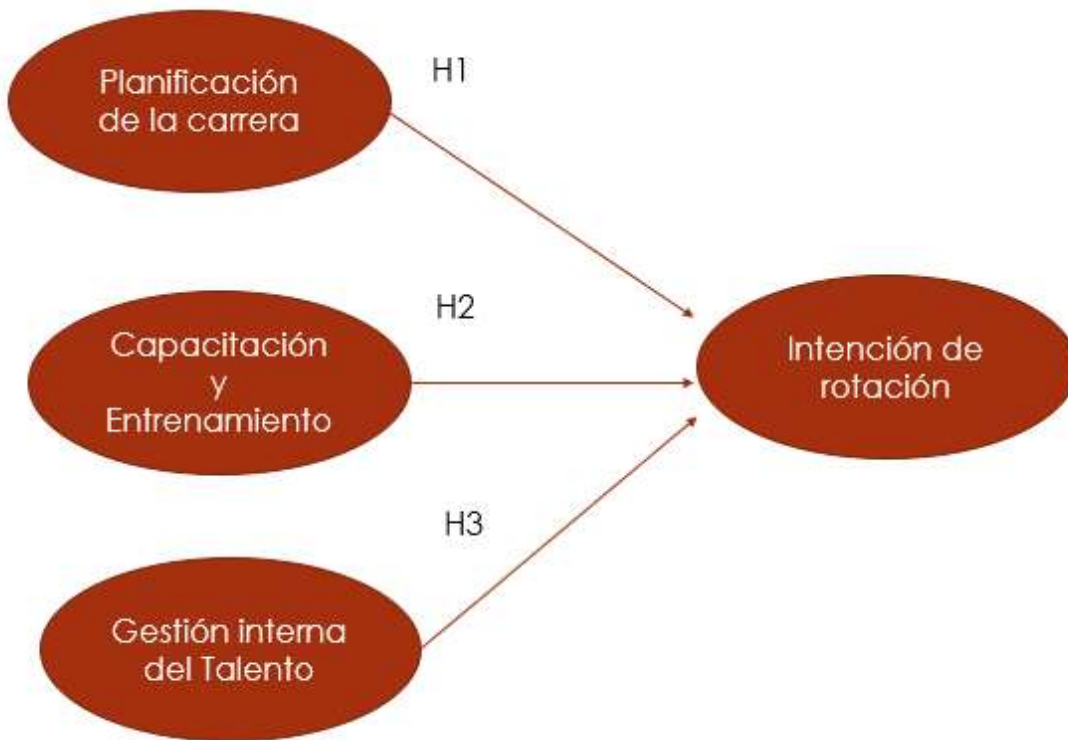
■ Totalmente en desacuerdo ■ En desacuerdo ■ Neutral ■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo

Comprobación de la Hipótesis

A continuación, en la figura 15 se representa las tres hipótesis que este trabajo de investigación quiere comprobar.

Figura 15

Representación de la hipótesis



H1: La planificación de la carrera incide en la intención de rotación

H2: La capacitación y entrenamiento incide en la intención de rotación

H3: La gestión interna del talento incide en la intención de rotación

Figura 16

Estadísticas de la regresión

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0,634616699
Coeficiente de determinación R ²	0,402738354
R ² ajustado	0,387020943
Error típico	0,438707865
Observaciones	118

Para el análisis de datos se utilizó la técnica estadística inferencial de Regresión Lineal Múltiple. En la figura 16 se presenta el análisis de los datos en donde indica que las variables independientes explican a la variable dependiente en un 63,5%, lo cual demuestra que la regresión es buena.

Figura 17

Análisis de varianza

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	3	14,79496888	4,931656294	25,6237071	9,61E-13
Residuos	114	21,94096332	0,192464591		
Total	117	36,7359322			

En la figura 17 se muestra un valor crítico de 9,61E-13, con este valor se acepta la hipótesis alternativa considerando que el p. value es menor que el nivel de significancia.

Figura 18

Análisis de probabilidad

		<i>Nivel de</i>		
	<i>Probabilidad</i>	<i>significancia</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Análisis hipótesis</i>
Intercepción	6,34E-06	0,05	0,831498455	0,00000634
Planificación de carrera	0,002545763	0,05	0,109244555	Acepta la H1
Capacitación y entrenamiento	0,027745639	0,05	0,022496672	Acepta la H2
Gestión Interna del talento	0,154043278	0,05	-0,048300329	No acepta H3

En la figura 18 se muestra el análisis de probabilidad, considerando el 5% de nivel de significancia, las variables planificación de la carrera y capacitación y entrenamiento inciden en la variable dependiente ya que su valor es menor que el 5%, es decir, se acepta la hipótesis alternativa, mientras que la variable Gestión interna del talento obtuvo una probabilidad del 0,154 rechaza la hipótesis alternativa y acepta la hipótesis nula, se concluye que la variable Gestión interna del talento no incide significativamente en la intención de rotación.

Capítulo IV

Propuesta de diseño de plan de carrera para el área de Operaciones de la empresa en estudio

En este capítulo se presenta la información general de la empresa de estudio seguido de la propuesta a implementar en base a los resultados obtenidos en la recolección de datos, se describen las estrategias, soluciones y programas ante los problemas planteados en el capítulo anterior, definiendo el contexto, tiempo y recursos, así mismo se argumenta el impacto que tendrá en la empresa de estudio y sus colaboradores.

Datos Generales de la Organización

La empresa multinacional portuaria donde se desarrolló este proyecto de investigación es un facilitador líder del comercio mundial y una parte integral de la cadena de suministro. Opera múltiples negocios relacionados, desde terminales marítimos y terrestres, servicios marítimos, logística y servicios auxiliares hasta soluciones de comercio basadas en tecnología.

Cuenta con una cartera de 78 terminales marinas y terrestres en operación con el respaldo de más de 50 negocios relacionados en más de 40 países en seis continentes con una presencia significativa tanto en mercados maduros como de alto crecimiento. Su objetivo es ser esencial para el futuro brillante del comercio mundial, asegurando que todo lo que hacen tenga un impacto positivo y duradero en las economías y la sociedad.

Su equipo está conformado de más de 36,000 empleados de 103 países, el manejo de contenedores es el negocio principal de la compañía y genera más de tres cuartas partes de sus ingresos. En 2016, la empresa manejó alrededor de 64 millones de TEU (unidades equivalentes a veinte pies) en toda su cartera, su objetivo es lograr aumentar a más de 100 millones de TEUS en el 2022, en línea con la demanda del mercado.

Misión

Construir, operar y prestar servicios eficientes y de excelencia en la industria Logística-Portuaria en el Ecuador, buscando siempre oportunidades para mejorar y aportar valor a sus trabajadores, accionistas y comunidades.

Visión 2024

Ser un operador portuario y logístico rentable, sustentable, preferido por los clientes, responsable con el medio ambiente y las comunidades donde operan.

Valores: Principios del Fundador.

Los principios definen qué hacen y quienes son, a continuación, se describen los cuatro principios que caracterizan a la empresa con sus respectivos comportamientos.

1. Incentiva el crecimiento:

- Siempre busca oportunidades.
- Ve lo que otros no ven.
- Toma riesgos.

2. Impulsa los resultados:

- Se enfoca en el resultado final.
- Encuentra la solución.
- Cumple, aunque no reciba ayuda.

3. Se adapta y crece:

- ¡No!, nunca debe ser la primera respuesta.
- Ser siempre curioso.
- Buscar métodos prácticos.

4. Hace que los demás sobresalgan:

- Crear un ambiente en donde los demás tengan éxito.
- No existe zona de confort.
- Ser eficiente con el tiempo.

Principales Servicios:

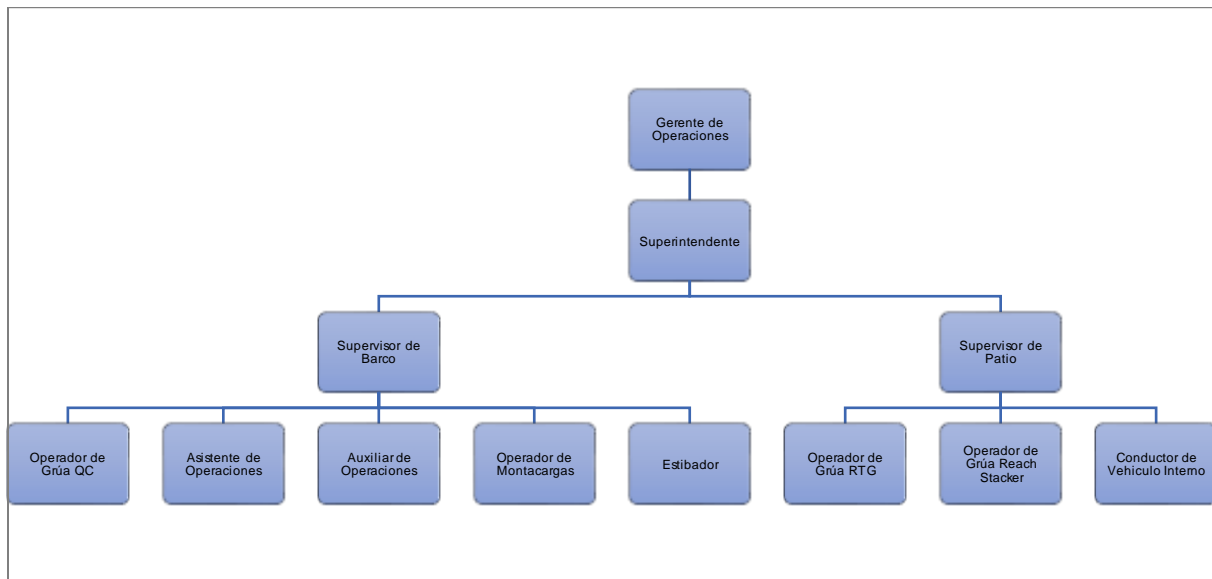
- Recepción y despacho de contenedores.
- Porteo de contenedores.
- Pesaje-desinfección de contenedores.
- Conexión y desconexión de contenedores Reefer.
- Almacenaje de contenedores llenos y vacíos.
- Operación, aforo, inspección de contenedores.
- Consolidación / desconsolidación de contenedores.
- Provisión y colocación de sellos.
- Servicio de provisión de personal.
- Provisión de materiales.
- Servicios de cámara de frío para inspección de carga fresca y congelada.
- Manipuleo de contenedores en Terminal.
- Traslado de unidades.
- Uso de escáner de contenedores.

En Ecuador, la empresa inició sus operaciones en el año 2019 y pretende ser uno de los puertos más relevantes de la Costa Oeste de Sur América, colocando al Ecuador a la par con el crecimiento portuario que se está desarrollando en la región y en el mundo, potenciando la competitividad del país en el comercio mundial.

A continuación, en la figura 19 se muestra la estructura organizacional del departamento que fue estudiado.

Figura 19

Estructura área de estudio: Departamento de Ejecución de Operaciones



Diseño de plan de Carrera para el área de Operaciones de la empresa en estudio

La propuesta de diseño de plan de carrera que se presenta en esta sección parte de la información recopilada del marco teórico y referencial donde se explica la importancia de las variables, además de los resultados obtenidos en la recolección de datos donde se confirma la incidencia de los planes de carrera en la intención de rotación en la empresa de estudio.

Se espera que esta propuesta contribuya a que la intención de rotación del personal de operaciones disminuya y que los colaboradores tengan claridad en las opciones que tienen para su desarrollo profesional dentro de la organización, así mismo que la empresa pueda implementarlo para tener personal altamente motivado y capacitado para desempeñar cargos de mayor responsabilidad en el área de operaciones y que son claves para el negocio.

Cabe recalcar que para que este plan tenga éxito, se requiere la colaboración de los altos directivos, facilitando los recursos, tiempo y motivación al personal ya que parte del plan consiste en una serie de actividades de entrenamiento, se requiere también la colaboración de los empleados ya que deben invertir su tiempo en estos planes de desarrollo y ser constantes en el cumplimiento sin descuidar su trabajo diario.

Objetivos del diseño de plan de carrera

Objetivo General

Diseñar un plan de carrera para las diferentes posiciones existentes en el departamento de Ejecución de Operaciones que contribuya a la disminución de la rotación de personal en esta área, teniendo personal altamente capacitado para los puestos críticos indispensables para la continuidad del negocio.

Objetivos específicos

1. Diseñar la política de planes de carrera.
2. Analizar los descriptivos de cargo del área de Ejecución de Operaciones e identificar los cargos críticos para la operación, así como los requisitos indispensables en conocimientos, competencias y experiencia.
3. Diseñar las rutas de carrera de cada posición en el área de Ejecución de Operaciones.

4. Diseñar los planes de desarrollo para cada posición.

Políticas de plan de carrera

Propósito

Consiste en preparar a los colaboradores a través del entrenamiento teórico y práctico en posiciones de mayor responsabilidad dentro de la operación, brindando a los colaboradores los conocimientos y las competencias necesarias para operar un equipo o realizar sus actividades de forma segura basados en los estándares globales de la empresa.

Alcance

Aplica para todos los colaboradores del departamento de Ejecución de Operaciones: Superintendentes, supervisores de patio y barco, estibadores, auxiliar de operaciones, asistente de operaciones y operadores de equipos pesados.

Política

- El departamento de Talento Humano será responsable de la ejecución y seguimiento de los planes de carrera del área de ejecución de operaciones en coordinación con los líderes de área.
- Los descriptivos de cargo del área de Ejecución de operaciones deben ser actualizados cada año ya que será la base para definir los temas de entrenamiento a considerar en los planes de carreras.
- Los programas de capacitaciones estarán enfocados a desarrollar habilidades y competencias requeridas para alcanzar un nivel superior al cargo actual.

- Las rutas de carrera y planes de desarrollo por cada puesto de trabajo serán publicadas mediante el correo de comunicación interna y chat corporativo, en donde también se difundirán las políticas y procedimientos para que los colaboradores interesados puedan aplicar.
- Los planes de desarrollo se ejecutarán de manera abierta cada año teniendo como objetivos: contar con personal entrenado y listo para apoyar en las operaciones cuando sea necesario, para cubrir colaboradores ausentes, cubrir vacantes de manera indefinida que se presenten en la organización, reforzar las operaciones, tener personal capacitado para el aumento de la operatividad.
- Los colaboradores interesados en ser parte del plan de carrera recibirán una charla inicial explicativa de todo el proceso.
- Los participantes deberán asistir a todos y cada uno de los programas de capacitación y entrenamiento que se establezcan por parte del área de Entrenamiento, como parte de su plan de carrera.
- Los participantes deberán asistir puntualmente a las capacitaciones o entrenamientos asignados.
- Los participantes deben en todo momento mostrar correcta actitud y comportamiento durante todo entrenamiento.
- Todo colaborador interesado en ejecutar un plan de carrera deberá contactar al departamento de Entrenamiento y Desarrollo para su registro al programa.

Los requisitos para ser parte del plan de carrera en el departamento de Ejecución de Operaciones son los siguientes:

- Tener una antigüedad mínima de un año en el puesto actual.

- No tener amonestaciones ni verbales ni escritas, en los últimos seis meses.
- No haber tenido accidentes ni incidentes, o tener investigaciones vigentes en temas de seguridad industrial en los últimos seis meses.
- Para el caso de la certificación en equipos móviles, los participantes deben tener la licencia habilitante y vigente que certifique el manejo de una maquinaria.
- Tener un comportamiento y actitud alineada con los principios de la organización, código de ética y reglamento interno de trabajo.
- Contar con la aprobación de su jefe inmediato para participar del programa.

Análisis de los descriptivos de cargo del departamento de Ejecución de Operaciones.

Para determinar las rutas de carrera fue necesario analizar cada uno de los cargos que conforman el departamento de Ejecución de Operaciones, en este caso se realizó una actualización de los descriptivos de cargo en donde detalla el objetivo del cargo, las funciones principales, el perfil del cargo con nivel de educación, conocimientos técnicos, habilidades y experiencia, indicadores claves, además de las competencias específicas del área las cuales fueron levantados mediante talleres con los líderes de área, analizando a profundidad los requisitos y situaciones críticas que el cargo debe enfrentar.

A continuación, se muestra la información relevante de cada cargo.

Gerente de Operaciones

Reporta a: Director de Operaciones

Supervisa a: Superintendente de Operaciones

Categoría: Ejecutivo

Tipo de cargo: Gerencial

Objetivo del cargo:

Programar el correcto funcionamiento y coordinación del área logística de la empresa, a fin de garantizar altos niveles de eficiencia productiva que permitan efectuar la entrega de productos y servicios en calidad y tiempo acordados, en cumplimiento con los procedimientos, políticas y estándares de seguridad establecidos.

Funciones Principales:

- Establecer y dirigir la planificación estratégica que permita gestionar una óptima distribución de los recursos humanos y equipos en la terminal, mediante la programación y ejecución de tareas y secuencias de trabajos en función de las operaciones.
- Desarrollar políticas y procesos operativos, generando estrategias que permitan la aplicación de reglamentos y procedimientos de normas de seguridad industrial, física, portuaria y demás regulaciones aplicables.
- Controlar el cumplimiento a la ventana comercial, asegurando que se ejecuten de manera eficiente los planes de embarque y descarga de los navíos
- Garantizar que las instalaciones asignadas al área se mantengan en condiciones físicas y operativas óptimas.
- Definir anualmente los objetivos estratégicos correspondientes al área.
- Participar en la planeación operativa y presupuestal anual del área.

Indicadores claves:

- Movimientos de grúas y equipos móviles
- Tiempo de respuesta
- Cumplimiento de presupuesto

Perfil del cargo:

- Estudios superiores en Comercio Exterior, Ingeniería en Logística Portuaria, Ingeniería Industrial o carreras afines.
- Deseable Maestría en Negocios Internacionales
- Conocimientos técnicos en *MS Office*, Manejo de sistema operativo de terminal portuaria, legislación portuaria, manejo de cargas peligrosas, normas *ISO, BASC*.
- Dominio intermedio del idioma inglés
- Cinco años de experiencia en operaciones portuarias y supervisión de personal.

Superintendente de Operaciones

Reporta a: Gerente de Operaciones

Supervisa a: Supervisor de Barco, Supervisor de Patio

Categoría: Operativo

Tipo de cargo: Mando medio

Objetivo del cargo:

Coordinar, controlar y dirigir de forma organizada, analítica y proactiva todas las operaciones de buques y patio, analizando el curso de la operación para la toma adecuada de decisiones con el propósito de elevar la productividad, mantener una adecuada distribución de la fuerza laboral y minimizar los costos de uso de equipos manteniendo los estándares de seguridad corporativos.

Funciones Principales:

- Dirigir el uso eficiente y óptima distribución de los recursos humanos y equipos móviles en el puerto, adaptando las secuencias de las tareas a realizar de acuerdo con las condiciones de trabajo en un momento determinado.

- Supervisar que las operaciones se lleven a cabo de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos por el departamento de operaciones, siendo responsable de la ejecución de las operaciones realizadas en el puerto.
- Liderar y atender junto con el área de seguridad industrial y medio ambiente, ingeniería y seguridad portuaria, las novedades emergentes suscitadas en la terminal.
- Mantener el control de los niveles de energía para el funcionamiento de las grúas y equipos móviles, así como también tiempo de atención a las naves, cantidad de trabajadores, mediante el análisis y correcta toma de decisiones sobre la disposición de recursos y secuencias de trabajo necesarios por grúa.
- Coordinar con su equipo de trabajo y áreas pertinentes el oportuno aprovisionamiento de herramientas, maquinarias o equipos móviles, comunicaciones y radiofrecuencias, necesarias para las operaciones.
- Elaborar reportes de la operación realizada, cantidad de movimientos de contenedores y reportes estadísticos de grúas y equipos móviles, ahorros incurridos, tiempos muertos, tiempos de ventanas, entre otros.
- Atender las novedades suscitadas por los clientes, tales como líneas navieras, empresas de transporte, naves, agentes de aduana, proveedores, entre otros.
- Realizar el detalle por escrito la entrega de la guardia, donde se refleje lo acontecido durante el turno y los trabajos por realizarse, notificar incidentes, accidentes, otros.
- Coordinar y controlar de manera integral la operación de los buques y embarcaciones menores, consolidando la información de las distintas áreas involucradas.
- Cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad y medio ambiente dentro del área.

Indicadores claves:

- Cero fatalidades
- Productividad

- Tiempo de estadía de camiones

Perfil del cargo:

- Estudios superiores en Comercio Exterior, Ingeniería en logística Portuaria, Ingeniería Industrial o carreras afines.
- Conocimientos técnicos en *MS Office*, Manejo de sistema operativo de terminal portuaria, legislación portuaria, manejo de cargas peligrosas.
- Dominio intermedio del idioma inglés
- Tres años de experiencia en operaciones portuarias y supervisión de personal.

Supervisor de Barco

Reporta a: Superintendente de Operaciones

Supervisa a: Operador de Grúa QC, Operador de Montacargas, Asistente de Operaciones, Auxiliar de Operaciones, Estibadores.

Categoría: Operativo

Tipo de cargo: Mando medio

Objetivo del cargo:

Supervisar y coordinar las operaciones en el muelle, implementando y reforzando las políticas y procedimientos de operaciones establecidos por la empresa, con el propósito de asegurar la eficiente operación en el muelle de la terminal que contribuyan en el alcance de los objetivos corporativos.

Funciones Principales:

- Supervisar y controlar que las operaciones en el muelle se ejecuten de acuerdo con las políticas, procedimientos e instructivos establecidos por el área de operaciones.

- Supervisar que las operaciones se lleven a cabo de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos por el departamento de operaciones, siendo responsable de la ejecución de las operaciones realizadas en el puerto.
- Revisar el plan de operación de barco en conjunto con el Superintendente y el área de planificación para la ejecución de operaciones.
- Ejecutar el procedimiento de amarre y desamarre de buques acorde a la ventana comercial.
- Controlar y supervisar las actividades relacionadas con el embarque y descarga de los contenedores, mediante la preparación, coordinación de personal y equipos móviles necesarios para llevar a cabo las actividades portuaria.
- Realizar inspecciones al buque en conjunto con el área de Seguridad Industrial, llenando el formato de inspección de barco al inicio de operaciones
- Identificar y prevenir cualquier situación insegura dentro de las operaciones en el muelle
- Supervisar y controlar las operaciones, acontecimientos y novedades que se susciten en el muelle, mediante la coordinación de las tareas con las áreas de Ingeniería, planificación, Sistemas, seguridad portuaria, seguridad industrial y medio ambiente.
- Reportar al superintendente acerca de la asignación de operadores a los equipos móviles para conocer la disponibilidad y productividad de cada operador.
- Coordinar con el monitor de barco la operación de embarque y descarga de los contenedores, cargas especiales, sobredimensionados.
- Realizar el cambio de guardia, llenando el formato correspondiente, donde se refleje las novedades suscitadas durante su turno y los trabajos por realizarse.

Indicadores claves:

- Movimientos de las grúas QC, Reach Stacker, Vehículos internos.
- Cero accidentes

Perfil del cargo:

- Estudios superiores en Comercio Exterior, Ingeniería en Logística Portuaria, Ingeniería Industrial o carreras afines.
- Conocimientos técnicos utilitarios Word, Excel, etc. Manejo de sistema operativo de terminal portuaria, legislación portuaria, manejo de cargas peligrosas.
- Dominio intermedio del idioma inglés
- Dos años de experiencia en operaciones marítimas, logísticas o posiciones similares.

Supervisor de Patio

Reporta a: Superintendente de Operaciones

Supervisa a: Conductor de Vehículo Interno, Operador de grúa Reach Stacker, Operador de grúa RTG.

Categoría: Operativo

Tipo de cargo: Mando medio

Objetivo del cargo:

Supervisar y controlar las operaciones de carga y descarga de contenedores, mercancía de carga general en el patio del terminal mediante la ejecución de los procedimientos operativos establecidos, con el fin de asegurar el óptimo funcionamiento de las operaciones portuarias.

Funciones Principales:

- Supervisar y controlar que las operaciones en el patio se ejecuten de acuerdo con las políticas, procedimientos e instructivos establecidos por el área de operaciones.
- Supervisar y controlar las operaciones, acontecimientos y novedades que se susciten en el patio, mediante la coordinación de las tareas con las áreas de Ingeniería, Planificación

de operaciones, Tecnología de la Información, Seguridad Portuaria, Garitas, Seguridad Industrial y Medio Ambiente.

- Coordinar y supervisar las actividades relacionadas con la movilización, carga y descarga de los contenedores, mediante la asignación de personal y equipos móviles necesarios.
- Identificar y recomendar cualquier situación insegura dentro de las operaciones en el patio.
- Verificar que todo el personal de la empresa, proveedores y visitantes cumplan con los estándares de seguridad establecidos para la operación en el puerto.
- Asistir a los transportistas externos en la recepción y despacho de contenedores.
- Coordinar con el monitor de patio la operación de recepción y despacho de los contenedores, cargas especiales y cargas sobredimensionados que ingresan por la garita.
- Coordinar con el monitor de patio la operación de embarque y descarga de los contenedores, que se ejecutan durante las operaciones en el barco.
- Realizar el cambio de guardia, llenando el formato correspondiente, donde se refleje las novedades suscitadas durante su turno y los trabajos por realizarse.
- Coordinar el cambio de bloque de trabajo de las grúas RTG en el patio de contenedores y/o el ingreso de la grúa al área de workshop acorde la planificación de mantenimiento, teniendo en consideración todas las normas de seguridad establecidas.

Indicadores claves:

- Movimientos de las grúas RTG, Reach Stacker, Vehículos internos.
- Cero accidentes

Perfil del cargo:

- Estudios superiores en Comercio Exterior, Ingeniería en Logística Portuaria, Ingeniería Industrial o carreras afines.

- Conocimientos técnicos en utilitarios Word, Excel, etc, legislación portuaria, manejo de cargas peligrosas.
- Dominio intermedio del idioma inglés
- Dos años de experiencia en operaciones marítimas, logísticas o posiciones similares.

Asistente de Operaciones

Reporta a: Supervisor de Barco

Supervisa a: N/A

Categoría: Operativo

Tipo de cargo: Apoyo

Objetivo del cargo:

Notificar al operador de QC el posicionamiento de los contenedores de embarque, descarga en el patio y buque, con el propósito de ejecutar de manera correcta la planificación de las operaciones dentro de las normativas establecidas.

Funciones Principales:

- Comunicar al operador de grúa QC el levantamiento del *boom* de la grúa antes del atraque y zarpe del buque.
- Comunicar al Operador el posicionamiento de la grúa en la bahía donde va a iniciar operaciones acordes a la planificación.
- Revisar que el espacio esté totalmente despejado al momento de abrir o cerrar la escotilla de los buques para el inicio de la operación de embarque y descarga de contenedores.
- Registrar los números de los vehículos internos y número de contenedores, durante el embarque y la descarga, verificando que los mismos se coloquen de acuerdo con la secuencia de lugar acorde a la planificación establecida en el sistema.

- Distinguir los contenedores por etapas, tamaño, cargas peligrosas, refrigerados, mediante el sistema.
- Verificar que los contenedores refrigerados y de cargas especiales sean ubicados hacia las tomas refrigeradas y posiciones respectivas en el buque.
- Mantener comunicación constante con el operador de grúa pórtico y estiba líder durante las operaciones en el buque.
- Indicar con anticipación la desconexión de los contenedores refrigerados a los técnicos de refrigeración, y verificar que los cables no lleguen sueltos en el vehículo interno.
- Comunicar al Conductor de vehículo interno el posicionamiento, así como los próximos trabajos a ser ejecutado en caso de doble ciclo o cambio de línea.
- Verificar la productividad de las grúas pórtico y la operación de patio en el sistema, analizar los posibles conflictos y solicitar el apoyo a los supervisores.

Indicadores claves:

- Cumplir con la producción mínima planificada.

Perfil del cargo:

- Universidad incompleta: Ingeniería Comercial, Industrial, Administración de Empresas o afines.
- Manejo intermedio de utilitarios Word, Excel, etc. Conocimientos en estiba de contenedores
- Un año de experiencia en operaciones marítimas, logísticas o posiciones similares.

Auxiliar de Operaciones

Reporta a: Supervisor de Barco

Supervisa a: N/A

Categoría: Operativo

Tipo de cargo: Apoyo

Objetivo del cargo:

Validar y registrar que los contenedores cuenten con los sellos respectivos de seguridad y daños físicos del contenedor, acorde con la información registrada en el sistema aduanero, con el propósito de mantener la seguridad e integridad del puerto en cumplimiento con los reglamentos aduaneros e internos.

Funciones Principales:

- Inspeccionar y validar la información física y sistemática de los contenedores, identificando daños, peligrosidad, *stickers* y tipo de carga.
- Reportar daños leves o graves del contenedor en el sistema interno de la terminal especificando las características del daño.
- Verificar que los dispositivos móviles asignados al personal que se encuentre en la operación *hand held* y radio motorola, se encuentre en un estado óptimo al inicio de las operaciones.
- Controlar el correcto funcionamiento de los dispositivos móviles asignados y notificar al asistente de equipos los daños o fallas técnicas en caso de presentarse.
- Colocar los sellos correspondientes en los contenedores sin sellos arribados al puerto, posterior registrar novedades suscitadas en el sistema.
- Registrar en el sistema toda la información de daños y sellos y estado de estos.

- Mantener comunicación con el asistente de operaciones y dar soporte a los estibadores indicado el tipo de piña y procesos a ser ejecutados durante las operaciones.
- Cumplir y respetar las normas y procedimientos de seguridad establecidos por la terminal, al momento de ejecutar las operaciones.
- Mantener la limpieza y organización de las estaciones de espera junto a los estibadores.

Indicadores claves:

- Cantidad de contenedores detectados con daños.

Perfil del cargo:

- Bachiller
- Manejo básico de utilitarios Word, Excel, etc. Conocimientos en estiba de contenedores, manejo de carga peligrosa.
- Un año de experiencia en operaciones marítimas, logísticas o posiciones similares.

Operador de Grúa Pórtico de muelle

Reporta a: Supervisor de Barco

Supervisa a: N/A

Categoría: Operativo

Tipo de cargo: Apoyo

Objetivo del cargo:

Operar las Grúas Pórtico de Muelle (QC), realizando las operaciones de carga y descarga de contenedores y otro tipo de carga de forma segura y eficiente con el propósito de facilitar la ejecución de las operaciones dentro de las normativas establecidas por el terminal.

Funciones Principales:

- Revisar de forma visual, el entorno y el correcto estado de funcionamiento y operatividad de las grúas pórticos, siguiendo las rutinas establecidas en los procedimientos de inspección acorde al *check list*.
- Notificar al área de ingeniería las novedades que afecten el buen funcionamiento del equipo.
- Ejecutar el levantamiento del boom y funcionamiento de las grúas pórticos antes del atraque o desatraque del barco.
- Realizar la operación de carga y descarga al inicio de operaciones de buque.
- Trabajar en conjunto con el estiba líder y asistente de operaciones para realizar la operación de apertura y cierre de los *hitch cover*.
- Realizar las operaciones de carga y descarga de contenedores según la planificación y producción establecidas dictadas por el asistente de operaciones.
- Ejecutar la maniobra de descarga o embarque de carga sobredimensionada y carga mercancías peligrosas, acorde a los procedimientos e instructivos de operaciones
- Asistir durante el mantenimiento y reparación general de grúas que realiza el personal de ingeniería, mediante la medición de cables, realizando trolley, *gantry* y *hoist*.
- Ejecutar la maniobra del uso del *Safety Cage* acorde al instructivos de operaciones establecidos.
- Cumplir con las normas de Seguridad Portuaria establecidas por la terminal

Indicadores claves:

- Cantidad de movimiento de la grúa.

Perfil del cargo:

- Bachiller
- Licencia de conducir tipo G
- Conocimientos en mantenimiento de maquinaria.

- Un año de experiencia en operación de equipos pesados.

Operador de Grúa Pórtico sobre neumáticos RTG (*Rubber Tyred Yard Gantry Crane*)

Reporta a: Supervisor de Patio

Supervisa a: N/A

Categoría: Operativo

Tipo de cargo: Apoyo

Objetivo del cargo:

Operar las grúas pórticos de patio RTG, realizando las operaciones de carga y descarga de contenedores en los bloques del patio del terminal con el fin de contribuir con la operación cumpliendo con los parámetros de productividad establecidos.

Funciones Principales:

- Revisar de forma visual, el entorno y el correcto estado de funcionamiento y operatividad de las grúas pórticos, siguiendo las rutinas establecidas en los procedimientos de inspección acorde al *check list*.
- Notificar al área de ingeniería las novedades que afecten el buen funcionamiento del equipo.
- Operar las grúas pórticos de patio RTG para la carga / descarga, recepción/despacho y estibado de contenedores según la planificación.
- Colocar los contenedores en las ubicaciones del patio cumpliendo con los estándares establecidos por la terminal, cumpliendo con la productividad requerida en cada operación.

- Verificar y controlar la seguridad de la zona o espacio de maniobra de la grúa y ejecutar con exactitud las maniobras de posicionamiento, estacionamiento u orientación de las RTG en el área de trabajo.
- Realizar los cambios de bloques acorde a los procedimientos e instructivos de operaciones.
- Trasladar la grúa pórtico de patio RTG hacia el área de workshop para cumplir con el programa de mantenimiento establecido.
- Apagar la grúa siempre no tenga trabajo, de acuerdo con la confirmación de equipo de planificación

Indicadores claves:

- Cantidad de movimiento de la grúa.

Perfil del cargo:

- Bachiller
- Licencia de conducir tipo G
- Conocimientos en mantenimiento de maquinaria.
- Un año de experiencia en operación de equipos pesados.

Operador de Grúa Reach Stacker / Empty Container Handler

Reporta a: Supervisor de Patio

Supervisa a: N/A

Categoría: Operativo

Tipo de cargo: Apoyo

Objetivo del cargo:

Operar los equipos móviles *Reach Stackers* y *Empty Container Handler* según las órdenes de trabajo suministradas por el área de planificación con el fin de lograr la mejor ubicación de los contenedores en el patio de la terminal.

Funciones Principales:

- Operar la grúa *Reach Stacker / Empty Container Handler* para la carga y descarga, recepción, despacho y estibado de contenedores, garantizando una buena productividad de acuerdo con la planificación.
- Realizar el proceso de transferencia de contenedores a las áreas de depósito de contenedores vacíos, entre otros bloques, así como realizar cambios de ubicación de los contenedores cargados en los vehículos internos y externos.
- Ejecutar maniobras de carga.
- Revisar el correcto estado de funcionamiento y operatividad de la máquina, en base al *check list* digital, siguiendo las rutinas establecidas en los procedimientos de inspección.
- Notificar al área de Ingeniería las novedades que afecten el buen funcionamiento del equipo.
- Notificar al jefe inmediato las novedades o daños suscitados en los contenedores, que dificulten o pongan en riesgo la operación.
- Evaluar su área de trabajo, certificando que no haya contenedores en condiciones de riesgos o personal cerca y corregir antes de empezar su tarea.

Indicadores claves:

- Cantidad de movimiento de la grúa.

Perfil del cargo:

- Bachiller
- Licencia de conducir tipo G

- Conocimientos en mantenimiento de maquinaria.
- Un año de experiencia en operación de equipos pesados.

Operador de Montacargas

Reporta a: Supervisor de Patio

Supervisa a: N/A

Categoría: Operativo

Tipo de cargo: Apoyo

Objetivo del cargo:

Operar el montacargas asignado para transportar las cargas hacia las ubicaciones designadas por el área, con el propósito de facilitar la ejecución de las operaciones dentro de la terminal bajo las normativas establecidas.

Funciones Principales:

- Ejecutar el armado, desarmado y movilización de las casetas de las estaciones de espera, donde se realiza la descarga y chequeo de los sellos de los contenedores, trinca y destrinca de los *twistlocks*.
- Brindar apoyo en las casetas de estación de espera al momento de alojar, desalojar piñas y trasladar de manera correcta las cajas de los *twistlocks* en las áreas donde se procederá a realizar el embarque y descarga de contenedores.
- Realizar izaje de carga sobre dimensionada utilizando las eslingas, fajas y siguiendo las normas de seguridad.
- Colocar equipos de señalización en las vías además de movilizar los bloques de concreto según requerimientos de las operaciones

- Movilizar de los equipos y materiales que arriban de los buques en paletas o cajas de madera.
- Participar en la maniobra de atraque y desatraque del buque en el puerto.
- Revisar el estado y limpieza de los componentes del montacarga asignado (batería, llantas cuchillas, válvulas) y realizar un *check list* antes de ejecutar las operaciones al iniciar el turno.
- Transitar en el interior de la terminal a velocidad máxima permitida, respetando la señalización interna de tráfico.
- Cumplir con las normas de seguridad establecidas sobre el manejo de montacargas y traslado de objetos y elementos.
- Conducir en las rutas establecidas acorde al plan de tráfico interno

Indicadores claves:

- N/A

Perfil del cargo:

- Bachiller
- Licencia de conducir tipo G
- Conocimientos en mantenimiento de maquinaria.
- Un año de experiencia en operación de montacargas.

Conductor de Vehículo de transferencia Interna

Reporta a: Supervisor de Patio

Supervisa a: N/A

Categoría: Operativo

Tipo de cargo: Apoyo

Objetivo del cargo:

Conducir los vehículos de transferencia Interna dentro de la terminal para el traslado de contenedores u otras cargas a las ubicaciones planificadas y bus de la empresa para el traslado de los colaboradores y usuarios hacia la plaza de transporte, con el fin de contribuir en la productividad de las operaciones cumpliendo con las normativas de seguridad y procedimientos establecidos.

Funciones Principales:

- Conducir los vehículos de transferencia interna dentro de la terminal.
- Conducir el bus interno de la empresa para el traslado de los usuarios hacia la plaza de transporte.
- Realizar la cantidad de movimientos por hora de acuerdo con las metas establecidas.
- Seguir las instrucciones de trabajo mostradas en la orden de trabajo.
- Reportar novedades, daños o posibles colisiones del vehículo asignado para su posterior mantenimiento.
- Conducir el vehículo interno en las rutas establecidas acorde al plan de tráfico interno de la terminal
- Estacionar los vehículos en las paradas debidamente identificadas para permitir el ingreso y egreso de pasajeros
- Controlar de abastecimiento de diésel y limpieza de los vehículos.
- Cumplir con los procedimientos, instructivos operativos establecidos por la terminal

Indicadores claves:

- Tiempos de operación
- Cantidad de movimientos por hora

Perfil del cargo:

- Bachiller

- Licencia de conducir tipo E
- Conocimientos en manejo de vehículo pesado, mantenimiento del funcionamiento de la maquinaria.
- Un año de experiencia en conducción de vehículos pesados.

Estibador

Reporta a: Supervisor de Barco

Supervisa a: N/A

Categoría: Operativo

Tipo de cargo: Apoyo

Objetivo del cargo:

Asistir en la ejecución de las operaciones en el buque para la atención segura y efectiva del embarque y descarga de los contenedores en cumplimiento de los procedimientos y políticas de la empresa que contribuyan en el alcance de los índices de productividad establecidos.

Funciones Principales:

- Realizar las operaciones de amarre y desamarre del buque acorde al instructivo de operaciones.
- Realizar las actividades de estiba, trinca o destrinca en base a la secuencia de trabajo, posiciones, tipos de contenedores a embarcar y descargar, de manera eficiente y ordenada.
- Dar asistencia a bordo del buque al operador de grúa portica durante el embarque y descarga de contenedores, certificando que no ocurra daños y fallas de estiba durante las operaciones.

- Colaborar en la carga y descarga de contenedores sobre dimensionados o alguna carga irregular que se le deba colocar cables de acero, eslingas, ganchos, grilletes, etc.
- Brindar soporte en las operaciones de la terminal, de forma eficiente y segura.
- Cumplir con los procedimientos e instructivos de operaciones.

Indicadores claves:

- Índice de eficiencia

Perfil del cargo:

- Secundaria completa
- Conocimientos en manejo de contenedores, manejo de carga peligrosa.
- Un año de experiencia en posiciones similares.

Competencias Generales y específicas

Para Alles (2009), la palabra competencia hace referencia a las características de la personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

También hace referencia a las competencias cardinales o generales y las competencias específicas, definiendo a las competencias cardinales como las competencias aplicables a todos los integrantes de la organización que representa su esencia y que permiten alcanzar la visión de la organización. Por otro lado, las competencias específicas se refieren a las competencias aplicables a colectivos específicos por ejemplo un área de la organización o cierto nivel, como el gerencial. Alles (2009).

En este caso, en la empresa de estudio se han definido competencias generales que derivan de los principios que caracteriza a la empresa y son las siguientes:

- Enfoque al cliente
- Empuje a obtener resultados

- Orientado a la acción
- Adaptabilidad situacional
- Promueve el compromiso

Las competencias específicas por cargos se definieron en base al análisis de las funciones, responsabilidades y exigencias de cada cargo, a continuación, en la tabla 15 se detalla las competencias definidas por cada cargo.

Tabla 15

Competencias específicas por cargo departamento de ejecución de operaciones

<u>#</u>	<u>Cargo</u>	<u>Competencia</u>
1	Gerente de Operaciones	Planificación y organización
		Comunicación efectiva
		Pensamiento estratégico
		Construcción de relaciones de negocios
		Conocimiento de la industria y del mercado
2	Superintendente	Planificación y organización
		Comunicación efectiva
		Dirección de equipos de trabajo
		Temple
3	Supervisor de Barco	Planificación y organización
		Comunicación efectiva
		Desarrollo de los recursos humanos
		Impacto e Influencia

		Planificación y organización
4	Supervisor de Patio	Comunicación efectiva Desarrollo de los recursos humanos Impacto e Influencia Comunicación efectiva
5	Asistente de Operaciones	Calidad del trabajo Habilidad analítica Colaboración Comunicación efectiva
6	Auxiliar de Operaciones	Calidad del trabajo Habilidad analítica Colaboración Productividad
7	Operador de Grúa QC	Responsabilidad Colaboración Productividad
8	Operador de Grúa RTG	Responsabilidad Colaboración Productividad
9	Operador de Grúa Reach Stacker	Responsabilidad Colaboración Productividad
10	Operador de Montacargas	Responsabilidad Colaboración
11	Conductor de Vehículo Interno	Productividad

		Responsabilidad
		Colaboración
		Alta adaptabilidad y flexibilidad
12	Estibador	Dinamismo y energía
		Colaboración

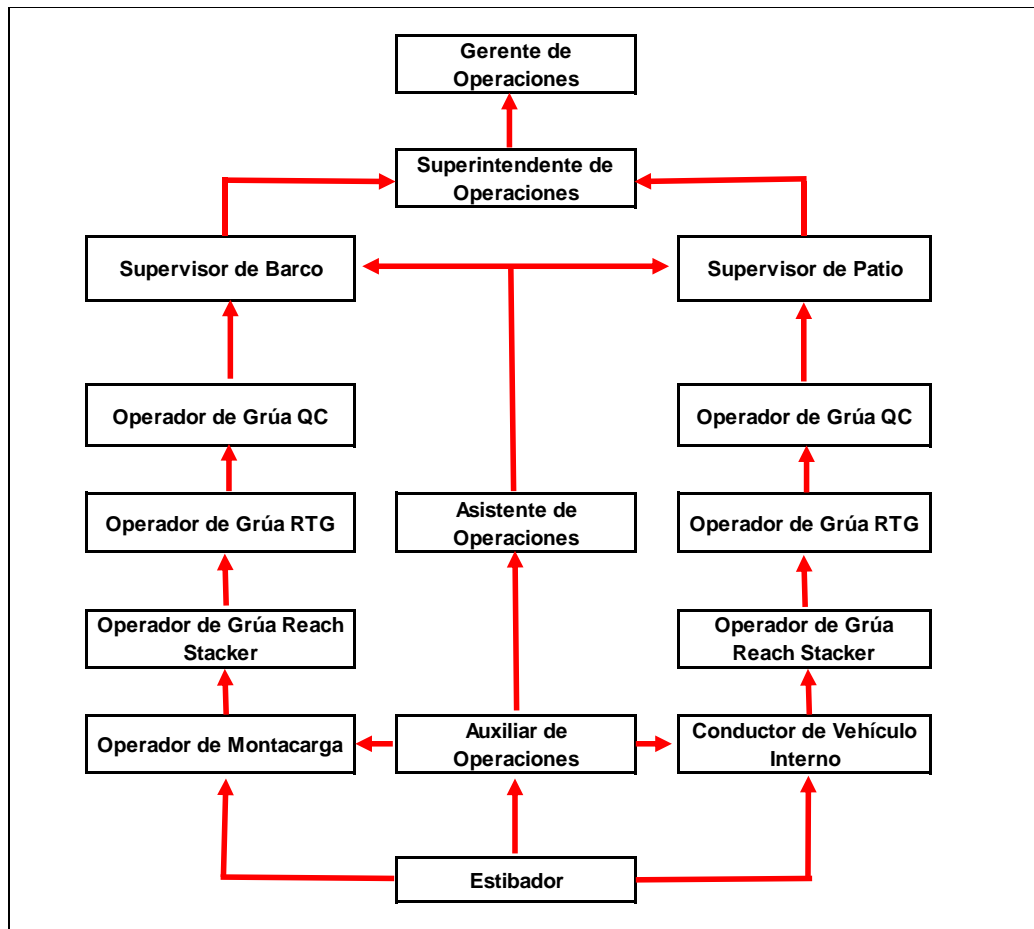
Nota. Definición de competencias basadas en análisis de descriptivos de cargo.

Diseño de rutas de carrera

En el proceso de análisis de los cargos del departamento de ejecución de operaciones se evidenció que todos son considerados como críticos para el negocio, es decir, todos son indispensables para garantizar una operación exitosa. En ese sentido existen múltiples opciones de desarrollo tanto de forma horizontal como vertical, a continuación, en la figura 20 se muestra las distintas rutas de carreras que se definieron en el departamento objeto de estudio.

Figura 20

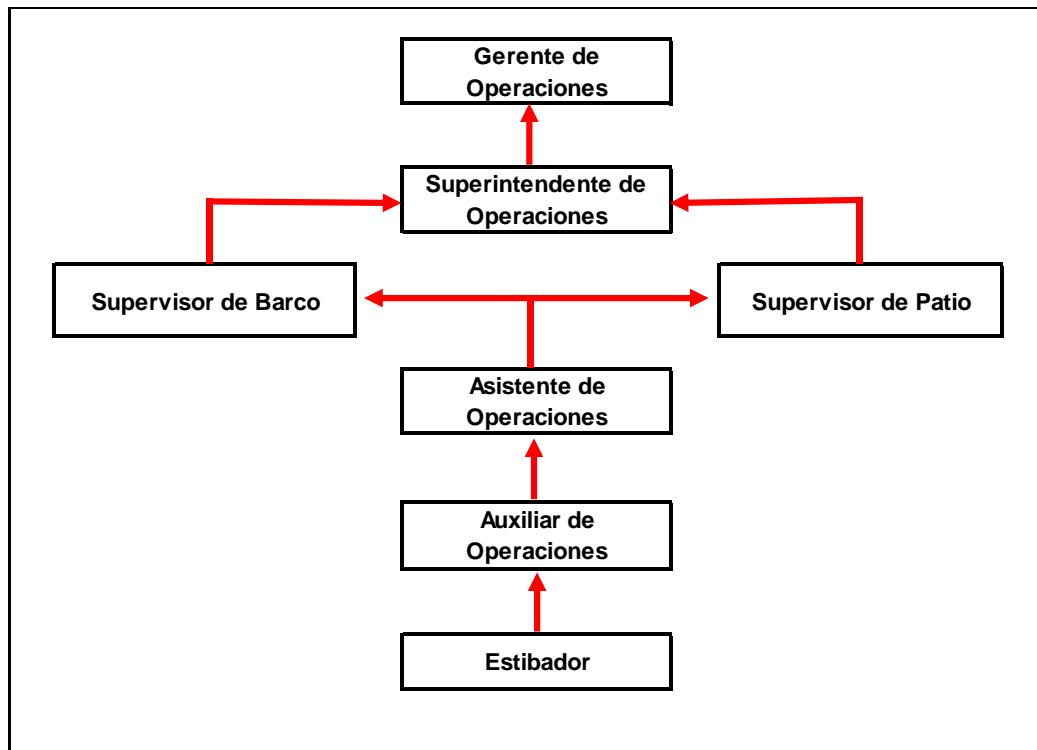
Rutas de carrera departamento de ejecución de operaciones



Se puede evidenciar que la ruta de carrera en este departamento inicia con la posición de Estibador y se definen tres rutas, la primera ruta está dirigida a un crecimiento en posiciones cuyas tareas son de apoyo operativo y administrativo en patio como Auxiliar de Operaciones y Asistente de Operaciones siguiendo su carrera hasta llegar a ser Supervisor de barco o patio, Superintendente y finalmente Gerente de Operaciones, en la figura 21 demuestra esta primera ruta.

Figura 21

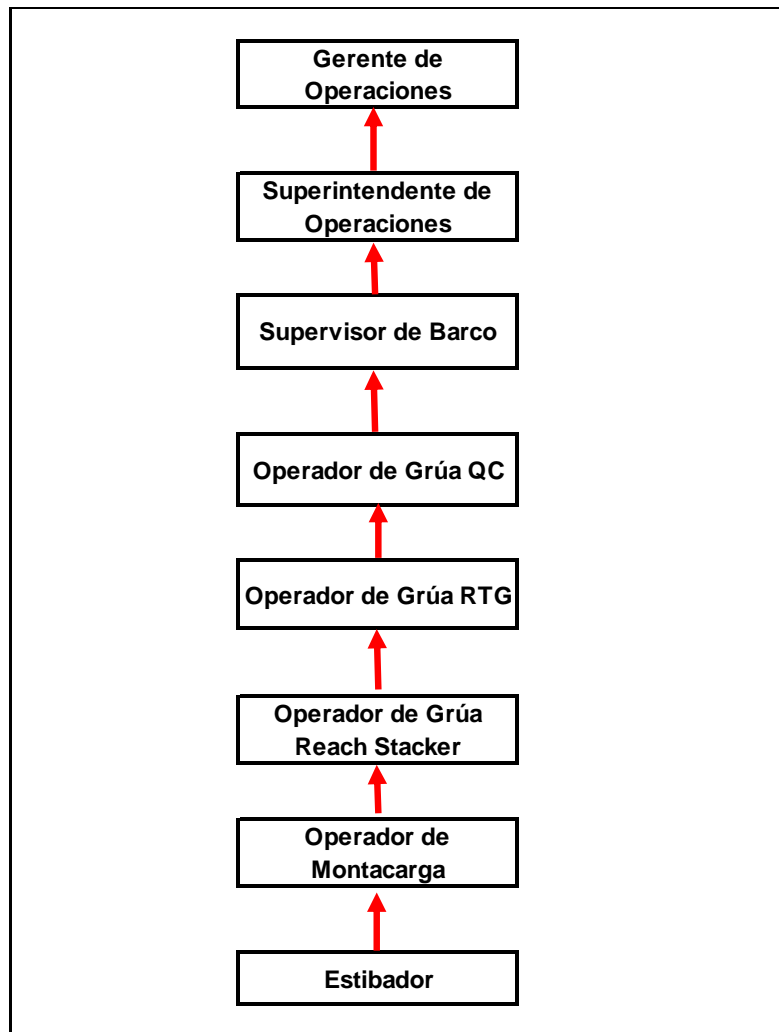
Primera ruta de carrera departamento de ejecución de operaciones



La segunda ruta de carrera se muestra en la figura 22 y está dirigido a la operación de equipos móviles en la ejecución de las operaciones en el barco, el Estibador puede iniciar su carrera siendo Operador de Montacargas y continuar su desarrollo como Operador de Grúas en todas sus categorías, hasta llegar a ser Supervisor de Barco, Superintendente y finalmente Gerente de Operaciones.

Figura 22

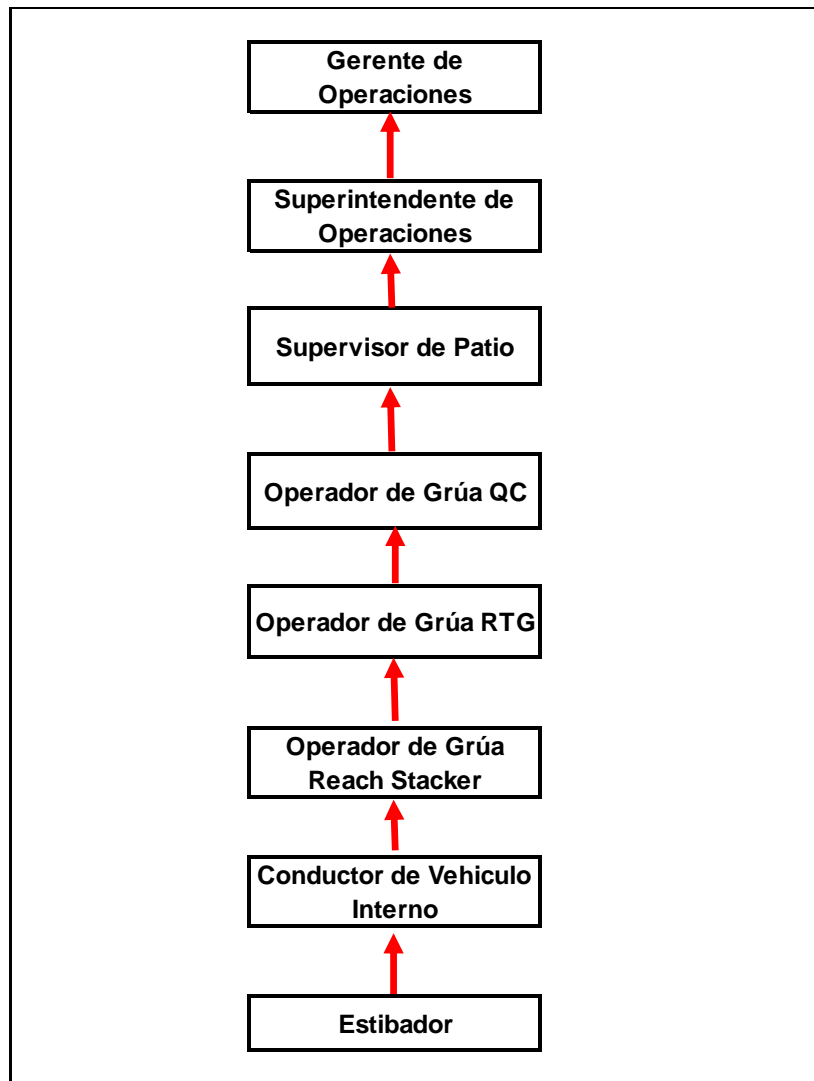
Segunda ruta de carrera departamento de ejecución de operaciones



La tercera ruta de carrera se muestra en la figura 23 y está dirigida a la operación de equipos móviles en la ejecución de las operaciones en el patio, el Estibador puede iniciar su carrera como Conductor de Vehículo de transferencia interna y luego continuar su desarrollo en Operación de grúas en todas sus categorías, llegar a ser Supervisor de Patio, Superintendente de Operaciones y finalmente Gerente de Operaciones.

Figura 23

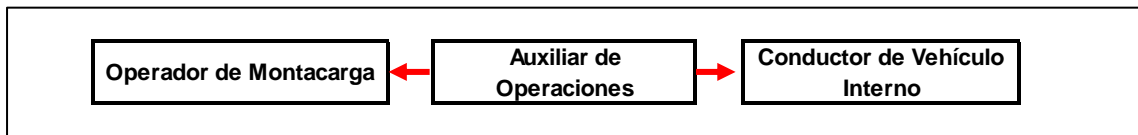
Tercera ruta de carrera departamento de ejecución de operaciones



Existen posiciones cuyo crecimiento puede ser horizontal, es decir, pueden optar por posiciones del mismo nivel jerárquico, pero con diferentes funciones y alcance, en la figura 24 se puede observar que el Auxiliar de Operaciones puede desarrollarse como Operador de Montacargas y Conductor de Vehículo interno, contando con la licencia profesional que exige el cargo.

Figura 24

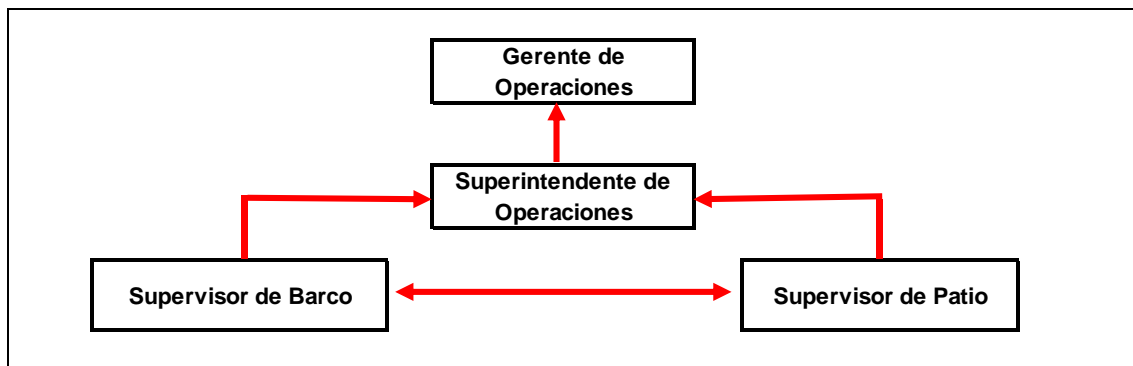
Plan de carrera horizontal del Auxiliar de Operaciones.



Así mismo es el caso del Supervisor de Barco y Supervisor de Patio, a pesar de que tienen el mismo nivel jerárquico, sus responsabilidades son distintas, pero pueden entrenarse y rotar entre ellos y ambos pueden seguir su ruta de crecimiento hacia el cargo de Superintendente de Operaciones y Gerente de Operaciones como lo muestra la figura 25.

Figura 25

Plan de carrera horizontal Supervisor de Barco y Supervisor de Patio



Diseño de planes de desarrollo por posición

En la siguiente sección se muestra todas las actividades y planes de desarrollo que se deben cumplir en cada posición del departamento de ejecución de operaciones para alcanzar el desempeño esperado, en el cual se detallan los temas a desarrollar, objetivos y tiempos, se diseñó un formato que será utilizado para la ejecución y seguimiento de los planes de carrera, el

mismo que deberá estar a cargo del departamento de Entrenamiento y Desarrollo de la empresa de estudio.

En la figura 26 se muestra el formato de plan de carrera propuesto, el cual contiene 5 secciones, en la primera sección se detalla el nombre del colaborador, el cargo que desempeña actualmente, el cargo en el cual se va a desarrollar y la fecha de inicio del plan.

En la segunda sección el colaborador debe describir a dónde quiere llegar al cumplir con las actividades que se detallan en el plan, en este espacio se espera que el colaborador tenga claridad del resultado que quiere obtener cumpliendo con su plan de desarrollo.

En la tercera sección del formato se detalla el plan de acción, las competencias que se quieren desarrollar, aquí se describirán tanto competencias técnicas como competencias blandas, también el objetivo del plan de acción, las acciones específicas a cumplir, el tiempo que se destinará para cumplir las acciones, los recursos y apoyos que se necesitarán.

En la cuarta sección del formato se establecen los compromisos tanto del colaborador como de su jefe inmediato mediante la firma de aceptación de cada uno en el cumplimiento del plan de acción.

La última sección del formato está destinada para uso del departamento de Recursos Humanos en donde se realizará el seguimiento al cumplimiento del plan cuando el plazo haya culminado. Se debe detallar si el colaborador cumplió con su plan de acción y en qué porcentaje, observaciones de ser necesario, el nombre y firma del responsable del seguimiento.

Con este formato se espera que el personal que decida seguir su plan de carrera detalle el paso a paso en su línea de desarrollo, que tenga claridad de las competencias que debe desarrollar para desempeñar el cargo al que aspira, las actividades que debe cumplir y los tiempos de ejecución, que asuma la responsabilidad cumplirlas de manera ordenada y disciplinada haciendo un seguimiento constante al cumplimiento y resultados.

Figura 26

Formato de plan de carrera para el departamento de ejecución de operaciones de la empresa de estudio

PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO				
Nombre		Cargo actual		
Fecha		Cargo al que aspira		
¿A dónde quiero llegar?				
¿Cómo voy a llegar? (PLAN DE ACCIÓN)				
Competencia	Objetivo del plan	Acciones, pasos y tácticas específicas	Tiempo de ejecución	Apoyos
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				
5.-				
Firma de Compromiso				
Colaborador				
Jefe Inmediato				
Para uso del Departamento de Recursos Humanos				
¿El colaborador cumplió con su plan de desarrollo?	Si			
	No			
Porcentaje de cumplimiento				
Observaciones				
Nombre y firma de responsable de RH				

Planes de desarrollo generales por grupos de cargo

En esta última parte del capítulo IV se muestran los planes de desarrollo propuestos por cada uno de los puestos de trabajo, estas actividades se han definido con base a los requisitos y competencias requeridas, información levantada en el análisis de los descriptivos de cargo.

Para un mejor manejo de la información se agruparon ciertas posiciones que requieren los mismos temas generales de entrenamiento, en primer lugar, se presentan los planes de desarrollo dirigidos para las posiciones de liderazgo que laboran en el departamento de ejecución

de operaciones, es decir para los cargos: Gerente de Operaciones, Superintendente de Operaciones, Supervisor de Barco, Supervisor de Patio.

En segundo lugar, se presentan los planes de desarrollo dirigidos para las posiciones que operan equipos móviles, es decir para los cargos: Operador de Montacargas, Operador de Grúa Reach Stacker, Operador de grúa RTG, Operador de Grúa QC, Conductor de Vehículo de transferencia interna.

Finalmente, se presentan de manera individual en detalle los temas específicos de entrenamiento y otras actividades que forman parte del plan de carrera por cada uno de los cargos.

En la tabla 16 se detalla el plan de desarrollo general segmentado por áreas y temas que son requeridos para las posiciones de liderazgo que laboran en el departamento de ejecución de operaciones, es decir para los cargos: Gerente de Operaciones, Superintendente de Operaciones, Supervisor de Barco, Supervisor de Patio, estos temas están relacionadas a la operación en muelle y patio.

Tabla 16

Entrenamiento técnico requeridos para los cargos de liderazgo

<u>Entrenamiento técnico: Gerente de Operaciones, Superintendente, Supervisor de Patio, Supervisor de Barco</u>				
Competencia	Objetivo del plan	Acciones, pasos y tácticas específicas	Tiempo de ejecución en horas	Apoyos
1.- Operación en Muelle	Adquirir conocimiento completo en la operación en el Puerto	Entrenamiento Procedimientos Operativos:	8	Manuales de Procedimientos de Operaciones
		Atraque de Barco	2	
		Descarga y embarque de contenedores	2	
		Desatraque de barco	2	

desaduanamiento directo	2	
Planificación de muelle	2	
Notificación de arribo de mercancías peligrosas	2	
Manipulación de isotanques	2	
Descarga de contenedores con daño	2	
Trinca y destrinca en barco	2	
Manipulación de contenedores de importación exportación, trasbordo y reestibas	8	
Planificación de movimiento de contenedores	2	
Cambio de grúas RTG entre bloques	2	
Inspección de contenedores	2	
Atención a camiones externos	2	
Relevo de Supervisores de patio	2	
Relevo de Supervisores de barco	2	
Solicitud de Cambio de turno	2	
<i>checklist</i> Vehículos de transferencia interna	2	
Maniobra de izaje de carga	2	
Planificación de barco	8	
Planificación de patio	8	
Sistema XPS & N4	8	Equipo de Planificación de operaciones
Lectura e interpretación de planos de estiba/ patio	3	
Nomenclatura portuaria	1	
Planeamiento de patio/ muelle	3	Manuales de Procedimientos de Operaciones
Matriz de equipos de izaje & trinca	2	
Inspección de contenedores	2	
Atraque y zarpe	2	
Capacitación práctica de operaciones de distintos tipos contenedores	4	
Procedimientos operacionales - practica	32	Director de Operaciones

En la tabla 17 se muestran los temas relacionados al área de Seguridad Industrial y Medio Ambiente que requieren los cargos de Gerente de Operaciones, Superintendente, Supervisor de Patio, Supervisor de Barco, ya que la empresa maneja una cultura con altos estándares de seguridad a nivel global, es un área indispensable para el manejo de las operaciones en donde sus líderes deben adquirir los conocimientos y capacidades para evitar incidentes, accidentes y saber actuar en casos de emergencia.

Tabla 17

Entrenamiento en temas relacionados a Seguridad Industrial y Medio Ambiente requeridos para los cargos de liderazgo

<u>Entrenamiento en Seguridad Industrial y Medio Ambiente: Gerente de Operaciones, Superintendente, Supervisor de Patio, Supervisor de Barco</u>				
Competencia	Objetivo del plan	Acciones, pasos y tácticas específicas	Tiempo de ejecución en horas	Apoyos
		Inspección de seguridad en barco	4	
		Manipulación de carga sobredimensionada en barco	2	
		Manipulación de carga especial	2	
		Presentación de los vídeos y incidentes - reforzo de procedimientos operacionales	4	
		Seguridad peatonal	2	
2.- Seguridad Industrial y Medio Ambiente	Cero accidentes durante la operación en muelle	Recorrido en barco	8	Jefe / Supervisor de Seguridad Industrial
		Prevención de trabajos en altura	8	
		Manejo defensivo	4	
		Plan de manejo ambiental	3	
		Gestión de desechos peligrosos	2	
		Investigación básica de incidentes	2	
		Permisos de trabajo	1	
		Manejo de carga suspendida	4	
		Comando de incidentes nivel intermedio	24	
		curso de rescate acuático	16	

		Campaña Pausas activas	1	
		Evacuación en caso de desastres naturales	4	Brigadistas
		Primeros Auxilios	4	
3.- Seguridad Portuaria	Cero incidentes de seguridad durante la operación en muelle	Inducción básica de Sistemas de Gestión	2	Jefe de Seguridad Portuaria
		Políticas de prevención de fraudes	4	
		Normas de seguridad portuaria	8	Proveedor externo

En la tabla 18 se muestran los temas generales relacionados al mantenimiento de equipos móviles y equipos de comunicación requeridos para los cargos de Gerente de Operaciones, Superintendente, Supervisor de Patio, Supervisor de Barco, es indispensable que conozcan el funcionamiento de los equipos que tienen a cargo durante la operación.

Tabla 18

Entrenamiento en mantenimiento de equipos móviles y equipos de comunicación para los cargos de liderazgo

<u>Entrenamiento en mantenimiento de equipos móviles y de comunicación: Gerente de Operaciones, Superintendente, Supervisor de Patio, Supervisor de Barco</u>				
Competencia	Objetivo del plan	Acciones, pasos y tácticas específicas	Tiempo de ejecución en horas	Apoyos
3.- Mantenimiento de equipos móviles	Adquirir conocimientos de conceptos básicos de mantenimiento de equipos móviles	Inspección de grúas y equipos móviles	2	Jefe de Taller
		Planificación de mantenimiento de grúas y equipos móviles (Vehículo de transferencia interna, Grúas QC. Grúas RTG, Grúas Reach Stacker, Montacargas).	2	

		Recorrido a los equipos móviles (Vehículo de transferencia interna, Grúas QC. Grúas RTG, Grúas Reach Stacker, Montacargas). con monitor o persona asignada por el departamento de Entrenamiento y desarrollo	8	
4.- Mantenimiento de equipos de comunicación	Adquirir conocimientos del uso y mantenimiento de equipos de comunicación utilizados en la operación	Inspección de equipos de comunicación (radios, <i>hand held</i> , <i>tablets</i>)	2	Jefe de Sistemas

En la siguiente sección se presentan los planes de entrenamiento generales relacionados a la operación en muelle y patio requeridos para las posiciones que operan equipos móviles, estos son: Operador de Montacargas, Operador de Grúa Reach Stacker, Operador de grúa RTG, Operador de Grúa QC, Conductor de Vehículo de transferencia interna.

En la tabla 19 se muestran los temas de entrenamiento técnico para este grupo de cargos.

Tabla 19

Entrenamiento técnico para los cargos que operan equipos móviles

Entrenamiento técnico: Operadores de equipos móviles				
Competencia	Objetivo del plan	Acciones, pasos y tácticas específicas	Tiempo de ejecución en horas	Apoyos
1.- Operación en Muelle	Adquirir conocimiento en la operación en el Puerto	Entrenamiento Procedimientos Operativos	8	Manuales de Procedimientos de Operaciones / Entrenador interno
		Atraque de Barco	2	
		Descarga y embarque de contenedores	2	
		Amarre y desamarre de buques	2	

Trinca y destrinca de contenedores	2	
Curso de Operador de tierra a bordo	8	Proveedor externo
Curso básico del sistema Navis/N4	2	Equipo de Planificación de operaciones

Nota. Dirigido a Operadores de Grúa, Operador de Montacargas, Conductor de vehículo de transferencia interna

En la tabla 20 se muestran los temas relacionados al área de Seguridad Industrial, Medio Ambiente y Seguridad Portuaria que requieren los cargos que operan equipos móviles.

Tabla 20

Entrenamiento en el área de Seguridad Industrial, Medio Ambiente y Seguridad Portuaria para los cargos que operan equipos móviles

Entrenamiento en Seguridad Industrial, Medio Ambiente y Seguridad Portuaria: Operadores de equipos móviles				
Competencia	Objetivo del plan	Acciones, pasos y tácticas específicas	Tiempo de ejecución en horas	Apoyos
2.- Seguridad Industrial y Medio Ambiente	Cero accidentes durante la operación en muelle	Reglamento interno de Seguridad Industrial y Medio Ambiente	4	Jefe / Supervisor de Seguridad Industrial
		Riesgos operacionales en operación de grúa y equipos móviles	1	
		Seguridad peatonal	1	
		Trabajos en altura	1	
		Aislamiento eléctrico	1	
		Cargas suspendidas	1	
		Productos peligrosos	1	
		Clases de etiquetas de productos peligrosos	1	
		Rótulos de riesgos secundarios	1	
		Procedimientos para accidentes e incidentes	1	

		Presentación de los vídeos y incidentes - refuerzo de procedimientos operacionales	2	
		Presentación de los vídeos y incidentes - refuerzo de procedimientos operacionales	1	
		Extintores contra incendios	2	
		Concientización del riesgo y evaluación del riesgo	4	
		Campaña Pausas activas	3	
		Manejo defensivo	4	
		Primeros Auxilios	4	
		Evacuación en caso de desastres naturales	4	Brigadistas
	Cero incidentes de seguridad durante la operación en muelle	Inducción básica de Sistemas de Gestión	2	Jefe de Seguridad Portuaria
3.- Seguridad Portuaria		Políticas de prevención de fraudes	4	
		Normas de seguridad portuaria	8	Proveedor externo

Nota. Dirigido a Operadores de Grúa, Operador de Montacargas, Conductor de vehículo de transferencia interna

Planes de desarrollo individual por puestos de trabajo

En la siguiente sección se presentan los planes de desarrollo individuales por puestos de trabajo, en donde se describen los temas de entrenamiento que requiere cada posición según el perfil, además de otras actividades que contribuirán al perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades necesarios para un desempeño exitoso.

En la tabla 21 se presenta el plan de desarrollo individual para la posición del Gerente de Operaciones donde se detallan temas de entrenamiento propios del cargo, así como también habilidades blandas que requiere el cargo.

Tabla 21*Plan de carrera y desarrollo Individual del Gerente de Operaciones*

Plan de carrera y desarrollo: Gerente de Operaciones				
Competencia	Objetivo del plan	Acciones, pasos y tácticas específicas	Tiempo de ejecución en horas	Apoyos
1.- Certificación BASC	Manejar auditorías externas de certificación BASC	Curso de formación de Auditor BASC	30	Proveedor externo
2.- Ecuapass	Adquirir conocimientos básicos en sistema Ecuapass	Curso de sistema Ecuapass: Portal cliente	15	Proveedor externo
3.- Mejoramiento Continuo	Implementar mejoramiento continuo en los procesos operativos	Programa de Mejoramiento continuo Lean	8	Proveedor externo
4.- Dirección de Operaciones	Adquirir una visión más amplia de la operación	Dirección de Operaciones portuarias	40	Plataforma virtual interna
5.- Gestión Financiera	Manejo efectivo de recursos	Curso de gestión financiera y manejo de presupuestos de área	16	Proveedor externo
6.- Planeación estratégica	Desarrollar estrategias para aumentar y mantener la productividad en muelle	Participar en reuniones de comité estratégico	4	Director de Operaciones
		Participar en una certificación de liderazgo	16	Proveedor externo
7.- Planificación y dirección	Desarrollar habilidades de liderazgo ágil para entornos cambiantes	Mantener reuniones semanales con el equipo de trabajo para el seguimiento, retroalimentación y definición de actividades	2	Equipo de trabajo

En la tabla 22 se presenta el plan de desarrollo individual para la posición del Superintendente de Operaciones.

Tabla 22

Plan de carrera y desarrollo Individual del Superintendente de Operaciones

Plan de carrera y desarrollo: Superintendente de Operaciones				
Competencia	Objetivo del plan	Acciones, pasos y tácticas específicas	Tiempo de ejecución en horas	Apoyos
1.- Operación de equipos móviles	Adquirir conocimientos básicos en la operación de equipos móviles de la Terminal	Curso básico teórico y práctico de operación de montacargas	16	Entrenador interno de Montacargas
		Curso básico de operación de grúa RTG	16	Entrenador interno de Grúa RTG
		Curso básico de operación de grúa Reach Stacker	16	Entrenador interno de Grúa Reach Stacker
		Curso básico de operación de grúa QC	16	Entrenador interno de Grúa QC
2.- Ecuapass	Adquirir conocimientos básicos en sistema Ecuapass	Plan de tráfico vigente	4	Jefe de Planificación de Operaciones
		Curso de sistema Ecuapass: Portal cliente	15	Proveedor externo
3.- Mejoramiento Continuo	Implementar mejoramiento continuo en los procesos operativos	Programa de Mejoramiento continuo Lean	8	Proveedor externo
4.- Medio Ambiente	Controlar derrame de materiales peligrosos en el mar durante la operación	Kit control de derrames	4	Proveedor externo
		Despliegue de control de derrames en el mar	4	Proveedor externo
5.- Salud Ocupacional	Mantener buenas prácticas de salud durante la operación	Protección respiratoria	2	
		Ergonomía en la oficina: trastornos de postura	4	Médico Ocupacional
	Desarrollar habilidades	Participar en una certificación de liderazgo	16	Proveedor externo

6.- Planificación y dirección	de liderazgo ágil para entornos cambiantes	Mantener reuniones semanales con el equipo de trabajo para el seguimiento, retroalimentación y definición de actividades	2	Equipo de trabajo
7.- Manejo de conflictos	Desarrollar estrategias para resolver conflictos laborales	Curso de manejo y resolución de conflictos	24	Proveedor externo
8.- Comunicación efectiva	Desarrollar habilidades de comunicación para una mayor productividad	Curso de Comunicación efectiva	8	Proveedor externo
		Liderar reuniones semanales con el equipo de trabajo para la planificación de operaciones	1	Equipo de trabajo
		Realizar un entrenamiento trimestral de un tema de interés al equipo de trabajo	3	Jefe de Entrenamiento y Desarrollo

En la tabla 23 se presenta el plan de desarrollo individual para la posición del Supervisor de Barco y Supervisor de Patio. Ambos cargos deben recibir los mismos temas para que puedan rotar entre ellos en caso de que la operación lo requiera.

Tabla 23

Plan de carrera y desarrollo Individual del Supervisor de Barco y Patio

Plan de carrera y desarrollo: Supervisor de Barco y Patio				
Competencia	Objetivo del plan	Acciones, pasos y tácticas específicas	Tiempo de ejecución en horas	Apoyos
1.- Operación de equipos móviles	Adquirir conocimientos básicos en la operación de equipos móviles de la Terminal	Curso básico teórico y práctico de operación de montacargas	16	Entrenador interno de Montacargas
		Curso básico de operación de grúa RTG	16	Entrenador interno de Grúa RTG
		Curso básico de operación de grúa Reach Stacker	16	Entrenador interno de Grúa Reach Stacker
		Curso básico de operación de grúa QC	16	Entrenador interno de Grúa QC

		Operación de vehículos de transferencia interna	8	Entrenador de Vehículos de transferencia interna
		Plan de tráfico vigente	4	Jefe de Planificación de Operaciones
4.- Medio Ambiente	Controlar derrame de materiales peligrosos en el mar durante la operación	Kit control de derrames	4	Proveedor externo
		Despliegue de control de derrames en el mar	4	Proveedor externo
5.- Salud Ocupacional	Mantener buenas prácticas de salud durante la operación	Protección respiratoria	2	
		Ergonomía en la oficina: trastornos de postura	4	Médico Ocupacional
		Manual de posturas ergonómicas para levantar peso	4	
6.- Legal	Atender inquietudes en temas laborales del personal operativo	Legislación laboral	8	Abogado Laboral
7.- Planificación y dirección	Desarrollar habilidades de liderazgo ágil para entornos cambiantes	Participar en una certificación de liderazgo	16	Proveedor externo
		Liderar las reuniones diarias previas al inicio de operación	1	Equipo de trabajo
8.- Comunicación efectiva	Desarrollar habilidades de comunicación para una mayor productividad	Curso de Comunicación efectiva	8	Proveedor externo
		Liderar reuniones semanales con el equipo de trabajo para la planificación de operaciones	1	Equipo de trabajo
		Realizar un entrenamiento trimestral de un tema de interés al equipo de trabajo	3	Jefe de Entrenamiento y Desarrollo

En la tabla 24 se presenta el plan de desarrollo individual para la posición de Asistente de Operaciones. Esta posición es clave para la operación por la responsabilidad de guiar al

Operador de Grúa en el correcto movimiento y posicionamiento de los contenedores, por lo que debe tener conocimientos sólidos en la operación en muelle.

Tabla 24

Plan de carrera y desarrollo Individual del Asistente de Operaciones

Plan de carrera y desarrollo: Asistente de Operaciones				
Competencia	Objetivo del plan	Acciones, pasos y tácticas específicas	Tiempo de ejecución en horas	Apoyos
1.- Operación en Muelle	Adquirir conocimiento en la operación en el Puerto	Entrenamiento Procedimientos Operativos:	8	Manuales de Procedimientos de Operaciones
		Atraque de Barco	2	
		Descarga y embarque de contenedores	2	
		Desatraque de barco	2	
		desaduanamiento directo	2	
		Uso de la estación de seguridad	2	
		Planificación de muelle	2	
		Notificación de arribo de mercancías peligrosas	2	
		Manipulación de isotanques	2	
		Descarga de contenedores con daño	2	
		Trinca y destrinca en barco	2	
		Manipulación de contenedores de importación exportación, trasbordo y reestibas	8	
		Planificación de movimiento de contenedores	2	
		Inspección de contenedores	2	
		Atención a camiones externos	2	
		Operaciones de distintos tipos de contenedores	2	
		Planificación de barco	2	
Planificación de patio	2			
Lectura e interpretación de planos de estiba/ patio	2			
Nomenclatura portuaria	2			

		Sistema XPS/N4 móvil	4	Jefe de Planificación de Operaciones
		Planeamiento de patio/ muelle	8	
		Procedimientos operacionales - práctica	32	Superintendente
		Reglamento interno de Seguridad Industrial y Medio Ambiente	4	
		Manipulación de carga especial y peligrosa	4	
		Presentación de los vídeos y incidentes - refuerzo de procedimientos operacionales	1	Jefe / Supervisor de Seguridad Industrial
2.- Seguridad Industrial y Medio Ambiente	Cero accidentes durante la operación en muelle	Extintores contra incendios	2	
		Concientización del riesgo + evaluación del riesgo	4	
		Campaña Pausas activas	3	
		Uso de la herramienta Gestión de HSE-Módulo Incidentes	2	
		Seguridad peatonal	2	Proveedor externo
		Primeros Auxilios	4	
		Evacuación en caso de desastres naturales	4	Brigadistas
3.- Seguridad Portuaria	Cero incidentes de seguridad durante la operación en muelle	Inducción básica de Sistemas de Gestión	2	Jefe de Seguridad Portuaria
		Políticas de prevención de fraudes	4	
		Normas de seguridad portuaria	8	Proveedor externo
	Desarrollar habilidades de comunicación para una mayor productividad	Curso externo de comunicación efectiva	8	Proveedor externo
4.- Comunicación efectiva		Participar en reuniones semanales de planificación de operaciones	1	Superintendente de Operaciones
		Sesiones semanales de retroalimentación con jefe inmediato	1	Supervisor de Barco

En la tabla 25 se presenta el plan de desarrollo individual para la posición de Auxiliar de Operaciones.

Tabla 25

Plan de carrera y desarrollo Individual del Auxiliar de Operaciones

Plan de carrera y desarrollo: Auxiliar de Operaciones				
Competencia	Objetivo del plan	Acciones, pasos y tácticas específicas	Tiempo de ejecución en horas	Apoyos
1.- Operación en Muelle	Adquirir conocimiento en la operación en el Puerto	Inspección de contenedores	16	Manuales de Procedimientos de Operaciones jefe de Planificación de Operaciones Jefe de Soporte de Sistemas
		Inspección de sellos	16	
		Recorrido en equipos móviles: vehículo de transferencia interna.	4	
		desaduanamiento directo	2	
		Curso básico del sistema Navis N/4 para planificación de operaciones	4	
2.- Seguridad Industrial y Medio Ambiente	Cero accidentes durante la operación en muelle	Uso del <i>hand held</i>	16	Jefe / Supervisor de Seguridad Industrial
		Reglamento interno de Seguridad Industrial y Medio Ambiente	4	
		Manejo de carga peligrosa	4	
		Seguridad a bordo de buques	4	
		Seguridad peatonal	1	
		Extintores contra incendios	2	
		Concientización del riesgo + evaluación del riesgo	4	
		Campaña Pausas activas	3	
		Primeros Auxilios	2	
		Evacuación en caso de desastres naturales	2	
3.- Seguridad Portuaria	Cero incidentes de seguridad durante la operación en muelle	Inducción básica de Sistemas de Gestión	2	Jefe de Seguridad Portuaria
		Políticas de prevención de fraudes	4	
		Normas de seguridad portuaria	8	
4.- Comunicación efectiva	Evitar errores en la operación	Curso externo de comunicación efectiva	8	Proveedor externo

5.- Planificación y organización	Ingresar la información en los tiempos establecidos	Definir antes del inicio de operación las actividades a realizar y tiempos de ejecución	1	Supervisor de Barco
		Entrenamiento interno de técnicas de planificación y organización del trabajo	8	Entrenador interno

En la siguiente sección se presentan los planes de desarrollo individuales de los cargos relacionados a la operación de equipos móviles, los mismos que se han enfocado en el entrenamiento teórico y práctico de la operación del equipo, la intención es que este personal se convierta en un experto operando dichos equipos, manteniendo la productividad esperada y cumpliendo con los estándares de seguridad establecidos por la empresa.

En la tabla 26 se presenta el plan de desarrollo individual para la posición de Operador de Grúa Pórtico de contenedores QC

Tabla 26

Plan de carrera y desarrollo Individual del Operador de Grúa Pórtico de Muelle QC

Plan de carrera y desarrollo: Operador de grúa pórtico de Muelle QC				
Competencia	Objetivo del plan	Acciones, pasos y tácticas específicas	Tiempo de ejecución en horas	Apoyos
1.- Certificación en Operación de Grúa Pórtico de contenedores	Operar la grúa en forma segura cumpliendo con la meta de productividad diaria	Tipos, partes de contenedores posiciones a bordo y lectura de planos.	2	Entrenador interno
		Principales características, controles, paneles y modos de trabajo de la grúa QC	3	
		<i>Check list</i> preoperacional de la grúa QC.	1	
		Desplazamientos y manipulación de la carga	4	
		Procedimientos y maniobras de la grúa QC.	4	
		Sistemas y dispositivos de seguridad de la grúa QC.	2	
Procedimiento de cambio de turno	1			

Entrenamiento sombra en operación de la grúa	40
Entrenamiento práctico en operación de la grúa	80
Evaluación final de certificación como Operador de Grúa Pórtico	1

En la tabla 27 se presenta el plan de desarrollo individual para la posición de Operador de Grúa Pórtico sobre neumáticos RTG.

Tabla 27

Plan de carrera y desarrollo Individual del Operador de Grúa Pórtico sobre neumáticos RTG

<u>Plan de carrera y desarrollo: Operador de Grúa Pórtico sobre neumáticos RTG (Rubber Tyred Yard Gantry Crane)</u>				
Competencia	Objetivo del plan	Acciones, pasos y tácticas específicas	Tiempo de ejecución en horas	Apoyos
1.- Certificación en Operación de Grúa Pórtico	Operar la grúa en forma segura cumpliendo con la meta de productividad diaria	Tipos, partes de contenedores posiciones a bordo y lectura de planos.	2	Entrenador interno
		Principales características, controles, paneles y modos de trabajo de la grúa RTG	3	
		Check list preoperacional de la grúa RTG	1	
		Desplazamientos y manipulación de la carga	4	
		Operación y desplazamiento de la grúa RTG	4	
		Identificación de un contenedor: Tipos de contenedor, medidas,	1	
		Características del patio de contenedores	1	
		Comunicación vía radio	1	
		Alfabeto fonético internacional, señalización internacional de manos	1	
		Especificaciones, partes, funciones, controles y dispositivos de seguridad de la grúa RTG	1	
		Parámetros y rendimientos de la grúa RTG	1	
		Partes de la grúa RTG	1	

Entrenamiento sombra en operación de la grúa	40
Entrenamiento práctico en operación de la grúa	80
Evaluación final de certificación como Operador de Grúa RTG	1

En la tabla 28 se presenta el plan de desarrollo individual para la posición de Operador de Grúa Reach Stacker-Empty Container Handler

Tabla 28

Plan de carrera y desarrollo Individual del Operador de Grúa Reach Stacker-Empty Container Handler

Plan de carrera y desarrollo: Operador de Grúa Reach Stacker-Empty Container Handler				
Competencia	Objetivo del plan	Acciones, pasos y tácticas específicas	Tiempo de ejecución en horas	Apoyos
1.- Certificación en Operación de Grúa Reach Stacker-Empty Container Handler	Operar la grúa en forma segura cumpliendo con la meta de productividad diaria	Tipos, partes de contenedores posiciones a bordo y lectura de planos.	2	Entrenador interno
		Principales características, controles, paneles y modos de trabajo de la grúa Reach Stacker-Empty Container Handler	3	
		Desplazamientos y manipulación de la carga	4	
		Operación y desplazamiento de la grúa	4	
		Identificación de un contenedor:	1	
		Tipos de contenedor, medidas,	1	
		Características del patio de contenedores	1	
		Comunicación vía radio	1	
		Alfabeto fonético internacional, señalización internacional de manos	1	
Cheques preoperacionales a nivel de suelo y cabina	2			

Formularios de inspección de equipos	1
Especificaciones, partes, funciones, controles y dispositivos de seguridad de la grúa Reach Stacker-Empty Container Handler	1
Parámetros y rendimientos de la grúa Reach Stacker-Empty Container Handler	1
Partes de la grúa Reach Stacker-Empty Container Handler	1
Operación de los equipos y características principales	3
Entrenamiento sombra en operación de la grúa	40
Entrenamiento práctico en operación de la grúa	80
Evaluación final de certificación como Operador de Grúa Reach Stacker-Empty Container Handler	1

En la tabla 29 se presenta el plan de desarrollo individual para la posición de Operador de Montacargas.

Tabla 29

Plan de carrera y desarrollo Individual del Operador de Montacargas

Plan de carrera y desarrollo: Operador de montacargas				
Competencia	Objetivo del plan	Acciones, pasos y tácticas específicas	Tiempo de ejecución en horas	Apoyos
1.- Certificación en operación segura de montacargas	Operar el montacargas en forma segura cumpliendo con la meta de productividad diaria	Tipos, partes de contenedores posiciones a bordo y lectura de planos.	2	Entrenador interno
		Responsabilidades del Operador de Montacargas	1	
		Manejo seguro del montacargas	2	
		Elementos de conducción a la defensiva	1	
		Correcta manipulación de la carga	1	

Riesgos de la manipulación de la carga	1
Prioridad de circulación según los equipos	1
Principales características y componentes del montacargas	1
Tipos de montacargas	2
Desplazamientos y manipulación de la carga	4
Operación del montacargas en patio	2
Operación del montacargas en área de aforo	2
Chequeos preoperacionales del montacargas	1
Desconsolidación de carga	1
Consolidación de carga suelta para exportación	1
Despacho de carga suelta en bodega	1
Inspección antinarcóticos de contenedores	1
Recomendaciones para evitar accidentes e incidentes	1
Entrenamiento sombra en operación del montacargas	40
Entrenamiento práctico en operación de montacargas	80
Evaluación final de certificación como Operador de montacargas	1

En la tabla 30 se presenta el plan de desarrollo individual para la posición de Conductor de vehículo de transferencia interna.

Tabla 30

Plan de carrera y desarrollo Individual del Conductor de vehículo de transferencia interna

Plan de carrera y desarrollo: Conductor de Vehículo de transferencia interna				
Competencia	Objetivo del plan	Acciones, pasos y tácticas específicas	Tiempo de ejecución en horas	Apoyos
		Tipos, partes de contenedores posiciones a bordo y lectura de planos.	2	
		Desplazamientos y manipulación de la carga	4	
		Conducción a la defensiva	1	
		El vehículo de transferencia interna y sus características	2	
		El vehículo de transferencia interna y sus remolques	1	
1.- Certificación en Conducción de vehículo de transferencia interna	Conducir el vehículo de transferencia interna de forma segura cumpliendo con la meta de productividad diaria	Operación segura del vehículo en patio	2	Entrenador interno
		Operación segura del vehículo en muelle	2	
		Maniobra en zona de servicio de aforo	2	
		Maniobras para ejecutarse con supervisión	1	
		Operación de quinta rueda:	1	
		recomendaciones de seguridad	1	
		Acople de remolque	1	
		Formularios de inspección de equipos	1	
		Entrenamiento sombra en conducción de vehículo de transferencia interna	40	
		Entrenamiento práctico en conducción de vehículo de transferencia interna	80	
	Evaluación final de certificación como conductor de vehículo de transferencia interna	1		

Es importante mencionar que la empresa cuenta con entrenadores internos expertos en el manejo de la operación de equipos móviles, los cuales fueron entrenados desde el inicio de las operaciones en Ecuador, por esta razón la mayoría de los temas de entrenamiento se darán de manera interna.

Por otro lado, los planes de carrera podrán estar abiertos de manera voluntaria para el personal de operaciones que desee prepararse para desempeñar cargos de mayor responsabilidad a futuro, siempre y cuando cumplan con los requisitos mínimos detallados en la política de plan de carrera. El departamento de Entrenamiento y Desarrollo es responsable de la coordinación, ejecución y seguimiento de los planes de carrera, una vez que los participantes culminen con su plan el departamento de Capacitación y Desarrollo emitirá un informe al departamento de Reclutamiento para que este personal pueda ser considerado en las distintas vacantes que se presenten en la organización y tener siempre mapeados los talentos disponibles para posibles ascensos o movimientos internos.

Propuesta de inversión para cursos de conducción y otros entrenamientos

Se propone además que la empresa invierta cada año en la ejecución de cursos de conducción para la obtención de licencias de conducir profesionales tipo E y G para un grupo de doce colaboradores interesados en los cargos de Conductor de Vehículo Interno y Operador de Montacargas, considerando que al darse promociones internas en este departamento, las vacantes que se deberán cubrir serán de Estibadores, Conductores de Vehículo de transferencia interna y Operadores de montacargas, con esta estrategia la empresa podrá tener colaboradores entrenados para ocupar estas posiciones cuando lo requiera y además contribuirá a aumentar la motivación y a disminuir la intención de rotación del personal al invertir en su desarrollo.

La empresa podrá otorgar una cobertura del 70% de dicho curso, y el 30% lo puede asumir el colaborador mediante rol de pagos por el tiempo que dure el curso, la selección de los colaboradores deberá estar a cargo del departamento de Entrenamiento y Desarrollo en conjunto con el departamento de Reclutamiento y los líderes de área, tomando en cuenta a los colaboradores que tengan por lo menos un año de antigüedad en la empresa y tengan un buen récord en desempeño y comportamiento. Los cursos se impartirán con Institutos de conducción

que estén avalados por la Agencia Nacional de Tránsito y por la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones.

A continuación, en la figura 27 se presenta la inversión económica para esta propuesta.

Figura 27

Inversión en cursos de conducción para la obtención de licencias de conducir profesionales

Inversión anual cursos de conducción para obtención de Licencias de Conducir Profesionales					
Estrategia	Tiempo de estudio	Cantidad de colaboradores	Costo total individual	Inversión empresa por 12 colaboradores	Inversión del colaborador
Curso de conducción para la obtención de licencia profesional tipo E	9 meses	6	\$ 1.235,00	\$ 5.187,00	\$ 370,50
Curso de conducción para la obtención de licencia profesional tipo G	6 meses	6	\$ 2.075,00	\$ 8.715,00	\$ 622,50
Total		12	\$	13.902,00	\$ 993,00

Dentro de los planes individuales de desarrollo existen cursos de capacitación que requieren la contratación de proveedores externos, en la figura 28 se presenta una propuesta de costos para dichos cursos.

Figura 28

Inversión en cursos de cursos generales Plan de carrera

Inversión anual cursos generales Plan de carrera		
Tema	Dirigido a	Inversión aproximada por persona
Certificación en Liderazgo	Gerente de Operaciones, Superintendente de Operaciones, Supervisor de Patio, Supervisor de Barco	\$ 500,00
Evacuación en caso de desastres naturales	Gerente de Operaciones, Superintendente de Operaciones, Supervisor de Patio, Supervisor de Barco, Operadores de grúa, Operador de Monracargas, Conductor de vehiculo interno, Asistente de Operaciones, Auxiliar de Operaciones	\$ 180,00
Normas de seguridad portuaria	Gerente de Operaciones, Superintendente de Operaciones, Supervisor de Patio, Supervisor de Barco, Operadores de grúa, Operador de Monracargas, Conductor de vehiculo interno, Asistente de Operaciones, Auxiliar de Operaciones	\$ 60,00
Curso de manejo y resolución de conflictos	Superintendente de Operaciones	\$ 250,00
Curso de Comunicación efectiva	Superintendente de Operaciones, Supervisor de Patio, Supervisor de Barco	\$ 150,00
Kit control de derrames	Superintendente de Operaciones, Supervisor de Patio, Supervisor de Barco	\$ 80,00
Despliegue de control de derrames en el mar	Superintendente de Operaciones, Supervisor de Patio, Supervisor de Barco	\$ 80,00
Legislación laboral	Supervisor de Patio, Supervisor de Barco	\$ 180,00
Curso de gestión financiera y manejo de presupuestos de área	Gerente de Operaciones	\$ 750,00
Curso de formación de Auditor BASC	Gerente de Operaciones	\$ 1.200,00
Curso de sistema Ecuapass: Portal cliente	Gerente de Operaciones	\$ 80,00
Programa de Mejoramiento continuo Lean	Gerente de Operaciones, Superintendente de Operaciones	\$ 800,00
Seguridad Peatonal	Gerente de Operaciones, Superintendente de Operaciones, Supervisor de Patio, Supervisor de Barco, Operadores de grúa, Operador de Monracargas, Conductor de vehiculo interno, Asistente de Operaciones, Auxiliar de Operaciones	\$ 130,00

Conclusiones

Para entender la relación entre las variables plan de carrera e intención de rotación, se abordaron importantes teorías y conceptos, iniciando por las teorías de la motivación las cuales explican donde inicia la necesidad de una empresa de mantener motivados a sus empleados, aspectos conceptuales relacionadas a la gestión de talento humano indispensables para entender todo el ciclo que tiene un empleado en una organización desde el reclutamiento hasta su desvinculación, el plan de carrera, características y métodos, y por último, conceptos relacionados a la rotación y retención de personal.

Se logró caracterizar la relación entre plan de carrera y la intención de rotación de personal tomando como referencia ciertas investigaciones realizadas a nivel nacional e internacional, como, por ejemplo, Deloitte (2017) investigó mediante encuestas que el concepto de carrera ocupa el segundo lugar dentro de las 10 tendencias de gestión de recursos humanos para la retención de personal colocan el plan de carrera como un factor importante en la retención de personal.

Adecco (2018) mencionó el plan de carrera como uno de los principales elementos para retener al talento dentro de las organizaciones, a través de una serie de entrevistas a líderes y expertos en recursos humanos de la ciudad de México en donde el 48% dijo que es un factor que influye mucho para conservar el grupo de trabajo.

A nivel nacional también se han realizado investigaciones enfocadas a la necesidad de retención del talento, como Izurieta (2020) quien demostró en base a una encuesta aplicada a 110 trabajadores del área operativa de una empresa de petróleo & gas en Ecuador que para ellos los planes de carrera generan motivación al ver la oportunidad de un ascenso laboral, también indicaron que mejoraría su productividad y disminuiría su intención de salida de la empresa. La recopilación de esta información nos permitió relacionar los conceptos, entender el planteamiento del problema y sustentar los resultados de la investigación.

En el caso de la empresa portuaria de Guayaquil donde se enfocó esta investigación, se logró evidenciar lo siguiente:

- La mayoría de los colaboradores encuestados consideran que la planificación organizacional de la carrera es un factor importante en la empresa, así mismo la mayoría tienen claro su deseo de planificar su carrera dentro de la empresa.
- Los colaboradores coinciden que se debe reforzar en las evaluaciones de habilidades, intereses, necesidades profesionales y metas, es decir, que la empresa esté más pendiente de estos temas y se preocupe por su desarrollo y retroalimentación constante.
- Los colaboradores encuestados tienen un buen concepto de las políticas y procedimientos de capacitación y entrenamiento que tiene la empresa y entienden claramente qué programas de capacitación necesitan para continuar su carrera interna.
- Los colaboradores encuestados consideran que se debe mejorar la gestión interna del talento, en cuanto a la difusión y entendimiento de las políticas de evaluación de desempeño, políticas de ascensos, políticas de reclutamiento y selección.
- Los colaboradores consideran como factores claves para la retención el buen ambiente laboral, la inversión en capacitación y desarrollo, la cultura y la comunicación corporativa.

Se puede concluir que se confirma la hipótesis alternativa planteada al inicio de la investigación: El plan de carrera incide en la intención de rotación en el personal operativo de la empresa portuaria de Guayaquil. Esta información se la puede verificar en el análisis de cada una de las preguntas aplicadas en la encuesta, los colaboradores que pertenecen al departamento de ejecución de operaciones califican el desarrollo interno como un factor importante para mantenerse en la empresa, manifiestan que la empresa debería invertir en su desarrollo y establecer vínculos fuertes con ellos, coinciden en que las personas se quedan en una empresa cuando sienten que sus capacidades, esfuerzo y desempeño son reconocidos.

Por este motivo, se proponen las rutas de carrera y planes de desarrollo individual por cada uno de los puestos de trabajo de este departamento con el fin de que el personal tenga acceso a entrenarse en las posiciones de su interés, tenga claridad de la ruta que debe seguir para lograr el cargo deseado, así como también los objetivos, tiempos de ejecución e inversión, considerando que el éxito de este proyecto depende de su motivación, constancia y disciplina. Los colaboradores deben tener claro el alcance de dichos planes y además el apoyo de su supervisor inmediato.

La propuesta busca motivar al personal a pensar en sus próximos pasos dentro de la empresa, darle las herramientas para su desarrollo interno y contribuir en su retención, cabe recalcar que la empresa está en constante desarrollo, en los últimos tres años ha incrementado sus unidades de negocio y ha incrementado la operación con la incorporación de más clientes a su cartera, de esta manera las oportunidades serán visibles para el personal interno.

Recomendaciones

Para que la propuesta de Plan de carrera en el departamento de Operaciones tenga éxito se recomienda lo siguiente:

- Socializar el programa al personal de Operaciones dejando claro las políticas y el procedimiento que deben seguir los colaboradores para participar.
- Se recomienda aprovechar la oportunidad para socializar las políticas y procedimientos de reclutamiento interno, para que el personal tenga claro cómo se manejará la selección en caso de existir las vacantes que sean de su interés.
- Difundir las vacantes que se generen en el área de operaciones de manera interna para que sean cubiertas por el personal que haya culminado su plan de desarrollo y esté preparado para asumir nuevas responsabilidades.
- Brindar una charla de concientización a los líderes de área: Director de Operaciones, Gerente de Operaciones, Superintendentes de Operaciones para que se involucren en el desarrollo de sus equipos de trabajo, motiven y apoyen a sus subordinados para que cumplan con el entrenamiento y actividades planteadas en su plan de desarrollo.
- Fortalecer los medios de comunicación interna para difundir la información pertinente a los planes de carrera de manera clara y sostenible.
- Llevar el registro y control de los colaboradores que están participando en el programa y hacer seguimiento mensual al cumplimiento, solicitar retroalimentación de los participantes y generar mejoras en el programa en caso de ser necesario
- Realizar una evaluación final a los participantes una vez cumplido el programa de desarrollo, socializar los resultados con ellos y con sus jefes inmediatos, esto mantendrá el interés de los colaboradores en continuar con su desarrollo interno.

La transparencia en la información, el buen manejo de los procesos de selección y la retroalimentación constante a los participantes son factores claves para generar confianza y motivación al personal para alcanzar su desarrollo y así lograr el objetivo de disminuir la intención de rotación.

Referencias

- Adecco (2012) Informe sobre la rotación laboral. Corresponsables website:
<https://www.corresponsables.com/actualidad/adecco-elabora-un-informe-sobre-la-rotacion-laboral>
- Adecco (2018) “Mejores prácticas para atraer y retener talentos”. Blog adecco website:
<https://blog.adecco.com.mx/2018/05/25/mejores-practicas-para-atraer-retener-talento/>
- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias: El Diccionario*. Editorial Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talentos: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. <https://books.google.com.ec/books?id=dqVsdH8hhX8C&printsec=>
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Editorial Granica.
- Arce, D (2014) Terlizzi, de Hucap: “Para retener el talento es clave identificar los puestos claves”. América economía website:
<https://mba.americaeconomia.com/articulos/entrevistas/terlizzi-de-hucap-para-retener-talento-es-clave-identificar-puestos-claves>
- Castañeda Jiménez, J. (2011). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
<https://www.ebooks7-24.com:443/?il=413>
- Castillo, B. (2017) *Ambiente laboral y rotación de los colaboradores en la empresa Nexos S.A.* (trabajo de grado para optar al título Maestra en Gerencia Social y Recursos Humanos). Universidad Inca Garcilaso De La Vega, Lima.
- Castillo, C. (2009) *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. <https://books.google.es/books?id=Vy31Ph9gMX0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Castillo, J. (2007) *Administración de personal Un enfoque hacia la calidad*. Editorial ECOE Ediciones Medellín.p.69.
- Chiavenato, I. (2007). *El Capital Humano en las Organizaciones octava edición*. Editorial McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I., (2011). *El Capital Humano en las Organizaciones novena edición*. Editorial McGraw-Hill/Interamericana.

- Deloitte (2018) ¿Está pasando por alto su mayor fuente de talento? Andean Ecuador website: <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/human-capital/articles/esta-pasando-por-alto-su-mayor-fuente-de-talento.html>
- Deloitte (2021) Incrementos salariales, utilidades y rotación de personal. Andean Ecuador website: <https://www.andeanecuador.com.ec/dc/es/pages/Consulting/articles/incrementos-salariales--utilidades-y-rotacion-de-personal.html>
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., Schuler, R. (2007) *La Gestión de Recursos Humanos tercera edición*. Editorial McGraw-Hill/Interamericana.
- Estrada, R. (2020). El costo de la rotación de personal. Andean Ecuador website: <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/costos-de-rotacion-del-personal.html>
- Figuroa (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. Revistas científicas website: https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/219/pdf_43
- García García, J. A., Jiménez Ponce, F., Lino Pérez, L., Ramírez Tapia, Y., Reding Bernal, A., López Alvarenga, J. C.(2014). *Metodología de la investigación: bioestadística y bioinformática en ciencias médicas y de la salud*. McGraw-Hill. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=483>
- George & Mallery (2003), *Confiabilidad y aplicación del Alpha de Cronbach*. P.231
- Gómez. Balkin, D., Cardy, R. (2008) *Gestión de Recursos Humanos quinta edición*. Editorial Pearson Educación.
- Gonzalez, D. (2009) Estrategias de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcance. Revista Universidad EAFIT vol. 45 (156) 45-72. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P.(2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Izurieta (2020). *Retención del talento humano: Diseño de rutas de carrera para las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos SEOG Oil & Gas Sociedad Anónima*. (Tesis de maestría en Gestión del Talento Humano). Universidad Estatal de la Península de Santa Elena, La Libertad.
- Kornferry (2021) Sin fin a la vista: La mayoría de los profesionales creen que la rotación de empleados aumentará en el 2022. Kornferry website: <https://www.kornferry.com/about-us/press/no-end-in-sight>

- Lima, D. Shuguli, C. Mantilla, K. (2020) Acciones para reducir la rotación del personal en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero. *Uniandes Episteme*, 7(1), 30-44
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y Personalidad*. En A. H. Maslow, *Motivación y Personalidad*
- Mondy, M. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Pearson Educación.
- Nieves, I. (2010). Planes de carrera: ¿mito o realidad? *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, Enero-Junio, 75-92. Redalyc website: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219014912005>
- Palomo, M. (2013) *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo octava edición*. Editorial ESIC.
- Prevención Integral (2018) Las ocho anclas de Shein. Prevención integral website: <https://www.prevencionintegral.com/actualidad/noticias/2018/10/05/ocho-anclas-schein>
- Prieto, P. (2013) *Gestión del Talento Humano como estrategia de retención de personal* (Trabajo de grado para optar al Título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad). Universidad de Medellín, Medellín.
- Qué es el Modelo Kirkpatrick. Escuela didáctica website: <https://www.escueladidactica.com/que-es-el-modelo-kirkpatrick/>
- Santillán (2017) Atraer, Motivar y Retener el talento en las Organizaciones. *Ciencia América* website: <http://cienciamerica.uti.edu.ec/openjournal/index.php/uti/article/view/111/96>
- Shein, E (1982) *Dinámica de la carrera empresarial*. Editorial Fondo Educativo Interamericano, Inc.

Apéndices

Apéndice A: Cuestionario original

Research Questionnaire

Instructions: Place a tick (/) in the bracket in front of the most appropriate response.

Where explanation is required, use the space provided.

SECTION B; CAREER DEVELOPMENT PROGRAMS

7. To what extent do career development programs affect employee retention in your organizations?

5. Very great extent []

4. Great extent []

3. Moderate extent []

2. Low extent []

1. No extent []

8. Kindly indicate your level of agreement with the following Career Development programs and their influence on employee retention in your organization. Use the scale: 1= strongly disagree; 2= disagree; 3= neutral; 4 = agree; 5= strongly agree

	1	2	3	4	5
Organizational Career Planning					
Organizational Career planning is a fundamental humanresource policy in the INGO					
There are fellow employees in the firm to help when called upon or volunteer to help with career challenges					
There is room for individual assessments of abilities, interests, career needs, and goals					
There are organizational assessments of employee abilities and potential					
I have set my career goals					

	1	2	3	4	5
Employee Coaching and Mentoring					
Employee coaching and mentoring is a fundamental humanresource policy in the INGO					
Coaches and mentors indulge employees in case of job challenges					

Coaches and mentors guide employees to discover career solutions on their own					
Coaches and mentors are influential to the employees					
Coaches and mentors are always around when needed					

	1	2	3	4	5
Career counseling					
Career counseling is a fundamental human resource policy in the INGO					
The organization has experienced and seasoned counselors that provide counseling and support to employees facing challenging task					
Employees are frequented given counseling to give them sense of direction in their career path.					
Employees are given support and counseling before they are retire.					

	1	2	3	4	5
Training					
Training is a fundamental human resource policy in the INGO					
There is a well-designed and widely shared training policy in the organization					
Employees clearly understand what training programs can speed up their career progress in their desired direction					
The organization recognizes completion of training as incentives for successful outcomes Training programs are in line with employees' learning culture					

	1	2	3	4	5
Talent Management					
Talent Management is a fundamental human resource policy in the INGO					
Employees are objectively evaluated based on individual skills					
There is a clear and objective promotion policy					
The Organization keeps track of employee talent development					
The right people are recruited and deployed at the right place					

SECTION C; EMPLOYEE RETENTION

7. Kindly indicate your level of agreement with the following statements. Use the scale:

1= strongly disagree; 2= disagree; 3= neutral; 4 = agree; 5= strongly agree

	1	2	3	4	5
Employee retention					
Compensation plays significant role in attracting and retaining good employees					
A good work environment enhance employee retention					
A good corporate culture and communication is a key in employee retention in the organization					
There is low labour turnover in the organization					
Employees tend to remain with the organization when they feel their capabilities, efforts and performance contributions are recognized and appreciated					
Investment on employee Training and career development is considered important factor by the organization					
Employees are satisfied with their wages					
Organization desire to strengthen their bond with employees must thus spends on their development					
The Organization determine the interests and needs of employees enhancing employee retention					

8. In your opinion, what other things would you consider important and can retain employees but are currently not in place at your work place.....

Apéndice B: Cuestionario de investigación traducido

Instrucciones : Coloque una marca () en el paréntesis junto a la respuesta más adecuada. Cuando se requiera una explicación, use el espacio proporcionado.

SECCIÓN B: PROGRAMAS DE DESARROLLO PROFESIONAL

¿En qué medida los programas de desarrollo profesional afectan la retención de empleados en sus

organizaciones?

5. En gran medida

4. Gran extensión

3. Grado moderado

2. Baja extensión

1. Sin extensión

7. Por favor, indique su opinión en cuanto a los siguientes programas de desarrollo profesional y su influencia en la retención de empleados en su organización. Utilice la escala: 1= muy en desacuerdo; 2= en desacuerdo; 3= neutro; 4 = de acuerdo; 5= muy de acuerdo

Certifico que esta traducción es una reproducción verdadera y fidedigna del documento original

en inglés*. Guayaquil, 22 de noviembre de 2022.

Digitally signed by STANLEY JOHN GONZALEZ

UBILLA Date: 2022.11.22

16:33:16 -05'00'

Lic. Stanley J. Gonzalez, Mgs.

Director de la Carrera de Lengua Inglesa e-mail:
stanley.gonzalez@cu.ucsg.edu.ec



*Nota: La Carrera de Lengua Inglesa de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil no se responsabiliza por la legitimidad del documento entregado para ser traducido, sino por la traducción en sí.

	1	2	3	4	5
Planificación organizacional de la carrera profesional					
La planificación organizacional de la carrera profesional es una política fundamental de recursos humanos en la ONGI.					
Hay compañeros de trabajo en la empresa que ayudan cuando se les solicita o que se ofrecen a ayudar con los desafíos profesionales.					
Hay espacio para evaluaciones individuales de habilidades, intereses, necesidades profesionales y metas.					
Hay evaluaciones organizacionales de las habilidades y el potencial de los empleados.					
He planificado mis objetivos profesionales.					

	1	2	3	4	5
Coaching y mentoría para los empleados					
Una política fundamental de recursos humanos en la ONGI es la implementación del coaching y la mentoría para los empleados.					
Los entrenadores y mentores atienden a los empleados en caso de desafíos laborales.					

Certifico que esta traducción es una reproducción verdadera y fidedigna del documento original en inglés*. Guayaquil, 22 de noviembre de 2022.

Digitally signed by STANLEY JOHN GONZALEZ UBILLA
Date: 2022.11.22
16:33:36 -05'00'



Lic. Stanley J. Gonzalez, Mgs.
Director de la Carrera de Lengua Inglesa e-mail:
stanley.gonzalez@cu.ucsg.edu.ec



*Nota: La Carrera de Lengua Inglesa de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil no se responsabiliza por la legitimidad del documento entregado para ser traducido, sino por la traducción en sí.

Los entrenadores y mentores guían a los empleados para que descubran soluciones profesionales por sí mismos					
Los entrenadores y mentores ejercen influencia sobre los empleados.					
Los entrenadores y mentores siempre están disponibles cuando se los necesita.					

	1	2	3	4	5
Asesoría en la carrera profesional					
La orientación profesional es una política fundamental de recursos humanos en la ONGI					
La organización cuenta con profesionales con experiencia y trayectoria que brindan asesoría y apoyo a los empleados que enfrentan tareas desafiantes.					
Los empleados constantemente reciben capacitación que les permite generar un sentido de dirección en sus carreras profesionales.					
Los empleados reciben apoyo y asesoría antes de jubilarse.					

Certifico que esta traducción es una reproducción verdadera y fidedigna del documento original en inglés*. Guayaquil, 22 de noviembre de 2022.

Digitally signed by
STANLEY JOHN GONZALEZ UBILLA Date: 2022.11.22
16:33:55 -05'00'

Lic. Stanley J. Gonzalez, Mgs.
Director de la Carrera de Lengua Inglesa e-mail:
stanley.gonzalez@cu.ucsg.edu.ec



*Nota: La Carrera de Lengua Inglesa de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil no se responsabiliza por la legitimidad del documento entregado para ser traducido, sino por la traducción en sí.

	1	2	3	4	5
Capacitación					
La formación es una política fundamental de recursos humanos en la ONGI					
En la organización existe una política de formación bien diseñada y ampliamente difundida.					
Los empleados entienden claramente qué programas de capacitación pueden acelerar el progreso de sus carreras profesionales en la dirección deseada.					
La organización reconoce la finalización de la formación como incentivo para obtener resultados exitosos.					
Los programas de formación se alinean con la cultura de aprendizaje de los empleados.					

Certifico que esta traducción es una reproducción verdadera y fidedigna del documento original en inglés*. Guayaquil, 22 de noviembre de 2022.

Digitally signed by STANLEY JOHN GONZALEZ UBILLA

Date: 2022.11.22
16:34:15 -05'00'



Lic. Stanley J. Gonzalez, Mgs.

Director de la Carrera de Lengua Inglesa e-mail:

stanley.gonzalez@cu.ucsg.edu.ec



*Nota: La Carrera de Lengua Inglesa de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil no se responsabiliza por la legitimidad del documento entregado para ser traducido, sino por la traducción en sí.

	1	2	3	4	5
Gestión del Talento Humano					
La gestión del talento humano es una política de recursos humanos fundamental en la ONGI					
Los empleados son evaluados objetivamente en función de sus habilidades individuales.					
Existe una política de ascenso clara y objetiva.					
La Organización realiza un seguimiento del desarrollo del talento de los empleados.					
Las personas adecuadas son reclutadas y ubicadas en el lugar correcto.					

Sección C: La retención de empleados

7. Por favor, indique su opinión en cuanto a las siguientes afirmaciones. Utilice la escala: 1= muy endesacuerdo; 2= en desacuerdo; 3= neutro; 4 = de acuerdo; 5= muy de acuerdo

Certifico que esta traducción es una reproducción verdadera y fidedigna del documento original en inglés*. Guayaquil, 22 de noviembre de 2022.

Digitally signed by STANLEY JOHN GONZALEZ UBILLA

Date: 2022.11.22
16:34:32 -05'00'



Lic. Stanley J. Gonzalez, Mgs.

Director de la Carrera de Lengua Inglesa e-mail:
stanley.gonzalez@cu.ucsg.edu.ec



*Nota: La Carrera de Lengua Inglesa de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil no se responsabiliza por la legitimidad del documento entregado para ser traducido, sino por la traducción en sí.

	1	2	3	4	5
Retención de empleados					
Los esquemas de compensación juegan un papel importante en la incorporación y retención de buenos empleados.					
Un buen ambiente de trabajo mejora la retención de los empleados.					
Una buena cultura y comunicación corporativa son clave en la retención de empleados en la organización.					
Hay poca rotación laboral en la organización.					
Los empleados tienden a permanecer en la organización cuando sienten que sus capacidades, esfuerzos y desempeño son reconocidos y valorados.					
La inversión en capacitación y desarrollo profesional de los empleados es considerada un factor importante por la organización.					
Los empleados están satisfechos con sus sueldos.					
Si la organización desea fortalecer los vínculos con los empleados debe invertir en su desarrollo profesional.					
La Organización determina los intereses y necesidades de los empleados y así promueve la retención de estos.					

8.- En su opinión, ¿qué otras cosas considerarían que son importantes para contribuir a la retención de empleados, pero no existen en su lugar de trabajo actualmente?

.....

Certifico que esta traducción es una reproducción verdadera y fidedigna del documento original en inglés*. Guayaquil, 22 de noviembre de 2022.

Digitally signed by STANLEY JOHN GONZALEZ UBILLA

Date: 2022.11.22
16:34:52 -05'00'

Lic. Stanley J. Gonzalez Mgs.

Director de la Carrera de Lengua Inglesa e-mail:
stanley.gonzalez@cu.ucsg.edu.ec



*Nota: La Carrera de Lengua Inglesa de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil no se responsabiliza por la legitimidad del documento entregado para ser traducido, sino por la traducción en sí.

Apéndice C: Cuestionario adaptado a la empresa de estudio

Análisis de la incidencia de los planes decarrera en la intención de rotación del personal

La presente encuesta tiene fines académicos para la elaboración del trabajo de titulación de la Maestría en Gestión de Talento Humano de la Psic. Org. Yadira Alava Sanyer y su objetivo es analizar la incidencia de los planes de carrera en la intención de rotación del personal de operaciones.

La encuesta está conformada por 5 secciones: a) Datos Demográficos, b) Planificación de carrera, c) Capacitación y Entrenamiento, d) Gestión interna del Talento, e) Retención de personal; se realiza con el método de escala de Likert y ésta permitirá conseguir resultados usando una escala de estimación medible y cuantificable mediante la suma de los valores obtenidos donde 1= Totalmente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= neutral; 4 = De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo.

* Obligatoria

a) Datos Demográficos *

Por favor seleccione una respuesta de acuerdo a su perfil.

1.- Indique el tiempo de antigüedad en la empresa *

- 1 a 3 años
- Más de 3 años

2.- Indique su género *

- Masculino
- Femenino
- Otros

3.- Indique su localidad (donde reside) *

- Posorja
- Playas
- El Morro
- Isla Puná
- Guayaquil
- Durán
- Otros

4.- Indique su rango de edad *

- 18 a 24 años
- 25 a 34 años
- 35 a 44 años
- 45 a 54 años

5.- Indique su nivel académico *

- Primaria completa
- Secundaria incompleta
- Secundaria completa
- Bachiller
- Estudiante universitario
- Universidad incompleta
- 3er nivel (profesional)
- Técnico / Tecnólogo
- Posgrado

6.- Seleccione el cargo que ocupa dentro de la compañía *

- Estibador /Operario Portuario
- Auxiliar de Operaciones
- Asistente de Operaciones (Tally person)
- Conductor de ITV
- Operador de Montacargas
- Operador de Grúa Reach Stacker / Empty Container Handler
- Operador de Grúa RTG
- Operador de Grúa QC
- Supervisor: Barco o Patio
- Superintendente de Operaciones

7.- Desde su ingreso a la compañía ¿Ha sido promovido a posiciones de mayor responsabilidad? *

- Si
- No

b) PLANIFICACIÓN DE LA CARRERA

Definición: El plan de carrera es un proyecto de formación y capacitación para los colaboradores, de manera que tengan la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la empresa. Es una hoja de ruta que contempla tanto las metas y aspiraciones de los trabajadores como los objetivos y necesidades de la empresa.

En la siguiente sección, por favor, indique su opinión en cuanto a los siguientes programas de desarrollo profesional y su influencia en la intención de rotación en su empresa. Para contestar a cada pregunta seleccione una de las siguientes opciones según su percepción: 1= Totalmente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= neutral; 4 = De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo.

8.- La planificación organizacional de la carrera profesional es una política fundamental de recursos humanos en la empresa *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

9.- Hay compañeros de trabajo en la empresa que ayudan cuando se les solicita o que se ofrecen a ayudar con los desafíos profesionales *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

10.- Hay espacio para evaluaciones individuales de habilidades, intereses, necesidades profesionales y metas *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

11.- Hay evaluaciones organizacionales de las habilidades y el potencial de los colaboradores *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

12.- He planificado mis objetivos profesionales *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

c) CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Definición: La capacitación y entrenamiento es la preparación de una persona para dotarla de conocimientos, habilidades y destrezas para ejecutar y desarrollar tareas dentro del ámbito laboral específicos.

13.- La capacitación y entrenamiento es una política fundamental de recursos humanos en la empresa *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

14.- En la organización existe una política de capacitación y entrenamiento bien diseñada y difundida *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

15.- Los colaboradores entienden claramente qué programas de capacitación y entrenamiento pueden acelerar el progreso de sus carreras profesionales en la dirección deseada *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

16.- Los programas de capacitación y entrenamiento se alinean con la cultura de aprendizaje de los colaboradores *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

c) GESTIÓN INTERNA DEL TALENTO

Definición: La gestión interna del talento se refiere a las acciones que toma la organización para atraer, desarrollar, retener y fidelizar el talento de los trabajadores, promoviendo su desempeño eficiente para aumentar la productividad y llegar a los objetivos planteados.

17.- La gestión del talento humano es una política de recursos humanos fundamental en la empresa *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

18.- Los colaboradores son evaluados objetivamente en función de sus habilidades individuales *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

19.- Existe una política de ascenso clara y objetiva *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

20.- La Organización realiza un seguimiento del desarrollo del talento de los colaboradores *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

21.- Las personas adecuadas son reclutadas y ubicadas en el lugar correcto *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

e) RETENCIÓN DEL TALENTO: INTENCIÓN DE ROTACIÓN

Definición: La retención de personal son acciones que toma una organización para que sus colaboradores permanezcan en la compañía por periodo de tiempo determinado.

22.- Los esquemas de compensación juegan un papel importante en la incorporación y retención de buenos colaboradores *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

23.- Un buen ambiente de trabajo mejora la retención de los colaboradores *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

24.- Una buena cultura y comunicación corporativa son claves en la retención de los colaboradores en la organización *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

25.- Hay poca rotación laboral en la organización *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

26.- Los colaboradores tienden a permanecer en la organización cuando sienten que sus capacidades, esfuerzos y desempeño son reconocidos y valorados *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

27.- La inversión en capacitación y desarrollo profesional de los colaboradores es considerada un factor importante por la organización *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

28.- Los colaboradores están satisfechos con sus sueldos *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

29.- Si la organización desea fortalecer los vínculos con sus colaboradores debe invertir en su desarrollo profesional *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo


30.- La Organización determina los intereses y necesidades de los colaboradores y así promueve la retención de estos *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

31.- En su opinión ¿Los programas de desarrollo profesional afectan la retención de colaboradores en las empresas? *


- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Apéndice D: Solicitud de autorización del uso del instrumento de medición

 **Khadijetou Wane** · 3er
-Centurions is a 501(C)3 nonprofit organization committed to educating the community and working with authorities in locating, rescuing, and the rehabilitation of individuals oppressed by human trafficking
Clarksburg, Maryland, United States · Recursos humanos

1 mensaje · 3 recordatorios

Authorization for use of Research Questionnaire

 **Yadira Alava Sanyer** · 6 de diciembre de 2022, 18:42
Dear Khadijetou

It's a pleasure to greet you, I am Yadira Alava, student of the Master's in Human Talent Management at the Catholic University in ECUADOR.
I am writing to you because I have read your research project of your Master Degree MBA "Effect of career development programs on employee retention in International Non Governmental Organizations in Kenya" and I would like to request your authorization to use the Research Questionnaire of your authorship, following the rules required in this type of work.


I am currently working on my degree project and I have a very similar issue related to career plans with retention of personnel in the operations area of a Port Company.

I will be waiting for your prompt response, I hope it is positive.

Thank you for your attention and your help !

Yadira Alava Sanyer
Talent Acquisition Supervisor DP World

Iniciar una nueva búsqueda...

 **Khadijetou Wane** · 3er
-Centurions is a 501(C)3 nonprofit o
community and working with autho
individuals oppressed by human tra
Clarksburg, Maryland, United States · Recu

1 mensaje · 3 recordatorios

Thank you for your attention and yo

Yadira Alava Sanyer
Talent Acquisition Supervisor DP Wo

Añadir nota

Añadir recordatorios para Khadijetou

Recordatorios (3)

Please, attend my e-mail. Thank you	4/5/2023	✎	✕
Please, attend my e-mail.	27/4/2023 Vencido	✎	✕
Please, attend my e-mail	16/3/2023 Vencido	✎	✕

Apéndice E: Tabla de competencias específicas

<u>Competencia</u>	<u>Definición</u>	<u>Cargos donde requieren la competencia</u>
Planificación y organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Gerente de Operaciones Superintendente de Operaciones Supervisor de Patio Supervisor de Barco
Comunicación efectiva	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad	Gerente de Operaciones Superintendente de Operaciones Supervisor de Patio Supervisor de Barco Asistente de Operaciones Auxiliar de Operaciones
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro	Gerente de Operaciones
Construcción de relaciones de negocios	Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.	Gerente de Operaciones
Dirección de equipos de trabajo	Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment	Superintendente de Operaciones
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.	Supervisor de Patio Supervisor de Barco
Temple	Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.	Superintendente de Operaciones
Impacto e Influencia	Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.	Supervisor de Patio Supervisor de Barco
Calidad del trabajo	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.	Asistente de Operaciones Auxiliar de Operaciones

Habilidad analítica	Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Asistente de Operaciones Auxiliar de Operaciones
Colaboración	Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.	Asistente de Operaciones Auxiliar de Operaciones Operador de Grúa QC Operador de Grúa RTG Operador de Grúa Reach Stacker Operador de Montacargas Conductor de Vehículo de transferencia interna
Productividad	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.	Estibador Operador de Grúa QC Operador de Grúa RTG Operador de Grúa Reach Stacker Operador de Montacargas Conductor de vehículo de transferencia interna
Alta adaptabilidad y flexibilidad	Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.	Estibador
Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	Operador de Grúa QC Operador de Grúa RTG Operador de Grúa Reach Stacker Operador de Montacargas Conductor de vehículo de transferencia interna
Dinamismo y Energía	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	Estibador

Fuente: Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias: El Diccionario Alles (2002)

Apéndice F: Formato de Plan de carrera y desarrollo

PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO				
Nombre		Cargo actual		
Cargo al que aspira		fecha		
¿A dónde quiero llegar?				
¿Cómo voy a llegar? (PLAN DE ACCIÓN)				
Competencia	Objetivo del plan	Acciones, pasos y tácticas específicas	Tiempo de ejecución	Apoyos
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				
5.-				
Firma de Compromiso				
Colaborador				
Jefe Inmediato				
Para uso del Departamento de Recursos Humanos				
¿El colaborador cumplió con su plan de desarrollo?	Si			
	No			
Porcentaje de cumplimiento				
Observaciones				
Nombre y firma de responsable de RH				

Apéndice G: Plan de carrera y desarrollo individual Gerente de Operaciones

Plan de carrera y desarrollo individual: Gerente de Operaciones					
Competencia	Objetivo del plan	Acciones, pasos y tácticas específicas	Tiempo de ejecución en horas	Apoyos	
1.- Operación en Muelle	Adquirir conocimiento completo en la operación en el Puerto	Entrenamiento Procedimientos Operativos:	8	Manuales de Procedimientos de Operaciones	
		Atraque de Barco	2		
		Descarga y embarque de contenedores	2		
		Desatraque de barco	2		
		desaduanamiento directo	2		
		Planificación de muelle	2		
		Notificación de arribo de mercancías peligrosas	2		
		Manipulación de isotanques	2		
		Descarga de contenedores con daño	2		
		Trinca y destrinca en barco	2		
		Manipulación de contenedores de importación exportación, trasbordo y reestibas	8		
		Planificación de movimiento de contenedores	2		
		Cambio de grúas RTG entre bloques	2		
		Inspección de contenedores	2		
		Atención a camiones externos	2		
		Relevo de Supervisores de patio	2		
		Relevo de Supervisores de barco	2		
		Solicitud de Cambio de turno	2		
		Check list Vehículos de transferencia interna	2		
		Maniobra de izaje de carga	2		
		Planificación de barco	8		
		Planificación de patio	8		Equipo de Planificación de operaciones
		Sistema XPS & N4	8		
		Lectura e interpretación de planos de estiba/ patio	3		
		Nomenclatura portuaria	1		
		Planeamiento de patio/ muelle	3		
Matriz de equipos de izaje & trinca	2	Manuales de Procedimientos de Operaciones			
Inspección de contenedores	2				
Atraque y zarpe	2				
Capacitación práctica de operaciones de distintos tipos contenedores	4				

		Procedimientos operacionales - practica	32	Director de Operaciones
		Inspección de grúas y equipos móviles	2	
2.- Mantenimiento de equipos móviles	Adquirir conocimientos de conceptos básicos de mantenimiento de equipos móviles	Planificación de mantenimiento de grúas y equipos móviles (Vehículo de transferencia interna, Grúas QC. Grúas RTG, Grúas Reach Stacker, Montacargas).	2	Jefe de Taller
		Recorrido a los equipos móviles con monitor o persona asignada por el departamento de Entrenamiento y desarrollo	8	
3.- Mantenimiento de equipos de comunicación	Adquirir conocimientos del uso y mantenimiento de equipos de comunicación utilizados en la operación	Inspección de equipos de comunicación (radios, hand held, tablets)	2	Jefe de Sistemas
		Inspección de seguridad en barco	4	
		Manipulación de carga sobredimensionada en barco	2	
		Manipulación de carga especial	2	
		Presentación de los vídeos y incidentes - reforzo de procedimientos operacionales	4	
		Seguridad peatonal	2	
		Recorrido en barco	8	
		Prevención de trabajos en altura	8	
5.- Seguridad Industrial y Medio Ambiente	Cero accidentes durante la operación en muelle	Manejo defensivo	4	Jefe / Supervisor de Seguridad Industrial
		Plan de manejo ambiental	3	
		Gestión de desechos peligrosos	2	
		Investigación básica de incidentes	2	
		Permisos de trabajo	1	
		Manejo de carga suspendida	4	
		Comando de incidentes nivel intermedio	24	
		curso de rescate acuático	16	
		Campaña Pausas activas	1	
		Evacuación en caso de desastres naturales	4	
		Primeros Auxilios	4	Brigadistas
6.- Certificación BASC	Manejar auditorias externas de certificación BASC	Curso de formación de Auditor BASC	30	Proveedor externo
7.- Ecuapass	Adquirir conocimientos básicos en sistema Ecuapass	Curso de sistema Ecuapass: Portal cliente	15	Proveedor externo
8.- Mejoramiento Continuo	Implementar mejoramiento continuo en los procesos operativos	Programa de Mejoramiento continuo Lean	8	Proveedor externo
9.- Dirección de Operaciones	Adquirir una visión más amplia de la operación	Dirección de Operaciones portuarias	40	Plataforma virtual interna
10.- Gestión Financiera	Manejo efectivo de recursos	Curso de gestión financiera y manejo de presupuestos de área	16	Proveedor externo

11.- Planeación estratégica	Desarrollar estrategias para aumentar y mantener la productividad en muelle	Participar en reuniones de comité estratégico	4	Director de Operaciones
12.- Planificación y dirección	Desarrollar habilidades de liderazgo ágil para entornos cambiantes	Participar en una certificación de liderazgo	16	Proveedor externo
		Mantener reuniones semanales con el equipo de trabajo para el seguimiento, retroalimentación y definición de actividades	2	Equipo de trabajo

Apéndice H: Plan de carrera y desarrollo individual Superintendente de Operaciones

Plan de carrera y desarrollo individual: Superintendente Operaciones					
Competencia	Objetivo del plan	Acciones, pasos y tácticas específicas	Tiempo de ejecución en horas	Apoyos	
1.- Operación en Muelle	Adquirir conocimiento completo en la operación en el Puerto	Entrenamiento Procedimientos Operativos:	8	Manuales de Procedimientos de Operaciones	
		Atraque de Barco	2		
		Descarga y embarque de contenedores	2		
		Desatraque de barco	2		
		desaduanamiento directo	2		
		Planificación de muelle	2		
		Notificación de arribo de mercancías peligrosas	2		
		Manipulación de isotanques	2		
		Descarga de contenedores con daño	2		
		Trinca y destrinca en barco	2		
		Manipulación de contenedores de importación exportación, trasbordo y reestibas	8		
		Planificación de movimiento de contenedores	2		
		Cambio de grúas RTG entre bloques	2		
		Inspección de contenedores	2		
		Atención a camiones externos	2		
		Relevo de Supervisores de patio	2		
		Relevo de Supervisores de barco	2		
		Solicitud de Cambio de turno	2		
		Check list Vehículos de transferencia interna	2		
		Maniobra de izaje de carga	2		
		Planificación de barco	8		
		Planificación de patio	8		Equipo de Planificación de operaciones
		Sistema XPS & N4	8		
		Lectura e interpretación de planos de estiba/ patio	3		
Nomenclatura portuaria	1				
Planeamiento de patio/ muelle	3				
Matriz de equipos de izaje & trinca	2	Manuales de Procedimientos de Operaciones			
Inspección de contenedores	2				
Atraque y zarpe	2				
Capacitación práctica de operaciones de distintos tipos contenedores	4				

		Procedimientos operacionales - practica	32	Director de Operaciones
		Inspección de grúas y equipos móviles	2	
2.- Mantenimiento de equipos móviles	Adquirir conocimientos de conceptos básicos de mantenimiento de equipos móviles	Planificación de mantenimiento de grúas y equipos móviles (Vehículo de transferencia interna, Grúas QC. Grúas RTG, Grúas Reach Stacker, Montacargas).	2	Jefe de Taller
		Recorrido a los equipos móviles con monitor o persona asignada por el departamento de Entrenamiento y desarrollo	8	
3.- Mantenimiento de equipos de comunicación	Adquirir conocimientos del uso y mantenimiento de equipos de comunicación utilizados en la operación	Inspección de equipos de comunicación (radios, hand held, tablets)	2	Jefe de Sistemas
		Inspección de seguridad en barco	4	
		Manipulación de carga sobredimensionada en barco	2	
		Manipulación de carga especial	2	
		Presentación de los vídeos e incidentes - reforzo de procedimientos operacionales	4	
		Seguridad peatonal	2	
		Recorrido en barco	8	
		Prevención de trabajos en altura	8	
4.- Seguridad Industrial y Medio Ambiente	Cero accidentes durante la operación en muelle	Manejo defensivo	4	Jefe / Supervisor de Seguridad Industrial
		Plan de manejo ambiental	3	
		Gestión de desechos peligrosos	2	
		Investigación básica de incidentes	2	
		Permisos de trabajo	1	
		Manejo de carga suspendida	4	
		Comando de incidentes nivel intermedio	24	
		curso de rescate acuático	16	
		Campaña Pausas activas	1	
		Evacuación en caso de desastres naturales	4	
		Primeros Auxilios	4	Brigadistas
		Curso básico teórico y práctico de operación de montacargas	16	Entrenador interno de Montacargas
5.- Operación de equipos móviles	Adquirir conocimientos básicos en la operación de equipos móviles de la Terminal	Curso básico de operación de grúa RTG	16	Entrenador interno de Grúa RTG
		Curso básico de operación de grúa Reach Stacker	16	Entrenador interno de Grúa Reach Stacker
		Curso básico de operación de grúa QC	16	Entrenador interno de Grúa QC
		Plan de tráfico vigente	4	Jefe de Planificación de Operaciones

6.- Ecuapass	Adquirir conocimientos básicos en sistema Ecuapass	Curso de sistema Ecuapass: Portal cliente	15	Proveedor externo
7.- Mejoramiento Continuo	Implementar mejoramiento continuo en los procesos operativos	Programa de Mejoramiento continuo Lean	8	Proveedor externo
8.- Medio Ambiente	Controlar derrame de materiales peligrosos en el mar durante la operación	Kit control de derrames	4	Proveedor externo
		Despliegue de control de derrames en el mar	4	Proveedor externo
9.- Salud Ocupacional	Mantener buenas prácticas de salud durante la operación	Protección respiratoria	2	Médico Ocupacional
		Ergonomía en la oficina: trastornos de postura	4	
10.- Planificación y dirección	Desarrollar habilidades de liderazgo ágil para entornos cambiantes	Participar en una certificación de liderazgo	16	Proveedor externo
		Mantener reuniones semanales con el equipo de trabajo para el seguimiento, retroalimentación y definición de actividades	2	Equipo de trabajo
11.- Manejo de conflictos	Desarrollar estrategias para resolver conflictos laborales	Curso de manejo y resolución de conflictos	24	Proveedor externo
12.- Comunicación efectiva	Desarrollar habilidades de comunicación para una mayor productividad	Curso de Comunicación efectiva	8	Proveedor externo
		Liderar reuniones semanales con el equipo de trabajo para la planificación de operaciones	1	Equipo de trabajo
		Realizar un entrenamiento trimestral de un tema de interés al equipo de trabajo	3	Jefe de Entrenamiento y Desarrollo

Apéndice I: Plan de carrera y desarrollo individual Supervisor de Patio y Barco

Plan de carrera y desarrollo individual: Supervisor de Patio y Barco

Competencia	Objetivo del plan	Acciones, pasos y tácticas específicas	Tiempo de ejecución en horas	Apoyos
1.- Operación en Muelle	Adquirir conocimiento completo en la operación en el Puerto	Entrenamiento Procedimientos Operativos:	8	Manuales de Procedimientos de Operaciones
		Atraque de Barco	2	
		Descarga y embarque de contenedores	2	
		Desatraque de barco	2	
		desaduanamiento directo	2	
		Planificación de muelle	2	
		Notificación de arribo de mercancías peligrosas	2	
		Manipulación de isotanques	2	
		Descarga de contenedores con daño	2	
		Trinca y destrinca en barco	2	
		Manipulación de contenedores de importación exportación, trasbordo y reestibas	8	
		Planificación de movimiento de contenedores	2	
		Cambio de grúas RTG entre bloques	2	
		Inspección de contenedores	2	
		Atención a camiones externos	2	
		Relevo de Supervisores de patio	2	
		Relevo de Supervisores de barco	2	
		Solicitud de Cambio de turno	2	
		Check list Vehículos de transferencia interna	2	
		Maniobra de izaje de carga	2	
		Planificación de barco	8	Equipo de Planificación de operaciones
		Planificación de patio	8	
		Sistema XPS & N4	8	
Lectura e interpretación de planos de estiba/ patio	3	Manuales de Procedimientos de Operaciones		
Nomenclatura portuaria	1			
Planeamiento de patio/ muelle	3			
Matriz de equipos de izaje & trinca	2			
Inspección de contenedores	2			
Atraque y zarpe	2			
Capacitación práctica de operaciones de distintos tipos contenedores	4			

		Procedimientos operacionales - practica	32	Director de Operaciones
		Inspección de grúas y equipos móviles	2	
2.- Mantenimiento de equipos móviles	Adquirir conocimientos de conceptos básicos de mantenimiento de equipos móviles	Planificación de mantenimiento de grúas y equipos móviles (Vehículo de transferencia interna, Grúas QC. Grúas RTG, Grúas Reach Stacker, Montacargas).	2	Jefe de Taller
		Recorrido a los equipos móviles con monitor o persona asignada por el departamento de Entrenamiento y desarrollo	8	
3.- Mantenimiento de equipos de comunicación	Adquirir conocimientos del uso y mantenimiento de equipos de comunicación utilizados en la operación	Inspección de equipos de comunicación (radios, hand held, tablets)	2	Jefe de Sistemas
		Inspección de seguridad en barco	4	
		Manipulación de carga sobredimensionada en barco	2	
		Manipulación de carga especial	2	
		Presentación de los vídeos y incidentes - reforzo de procedimientos operacionales	4	
		Seguridad peatonal	2	
		Recorrido en barco	8	
		Prevención de trabajos en altura	8	
4.- Seguridad Industrial y Medio Ambiente	Cero accidentes durante la operación en muelle	Manejo defensivo	4	Jefe / Supervisor de Seguridad Industrial
		Plan de manejo ambiental	3	
		Gestión de desechos peligrosos	2	
		Investigación básica de incidentes	2	
		Permisos de trabajo	1	
		Manejo de carga suspendida	4	
		Comando de incidentes nivel intermedio	24	
		curso de rescate acuático	16	
		Campaña Pausas activas	1	
		Evacuación en caso de desastres naturales	4	
		Primeros Auxilios	4	Brigadistas
		Curso básico teórico y práctico de operación de montacargas	16	Entrenador interno de Montacargas
5.- Operación de equipos móviles	Adquirir conocimientos básicos en la operación de equipos móviles de la Terminal	Curso básico de operación de grúa RTG	16	Entrenador interno de Grúa RTG
		Curso básico de operación de grúa Reach Stacker	16	Entrenador interno de Grúa Reach Stacker
		Curso básico de operación de grúa QC	16	Entrenador interno de Grúa QC
		Operación de vehículos de transferencia interna	8	Entrenador de Vehículos de transferencia interna

		Plan de tráfico vigente	4	Jefe de Planificación de Operaciones
6.- Medio Ambiente	Controlar derrame de materiales peligrosos en el mar durante la operación	Kit control de derrames	4	Proveedor externo
		Despliegue de control de derrames en el mar	4	Proveedor externo
7.- Salud Ocupacional	Mantener buenas prácticas de salud durante la operación	Protección respiratoria	2	
		Ergonomía en la oficina: trastornos de postura	4	Médico Ocupacional
		Manual de posturas ergonómicas para levantar peso	4	
8.- Legal	Atender inquietudes en temas laborales del personal operativo	Legislación laboral	8	Abogado Laboral
9.- Planificación y dirección	Desarrollar habilidades de liderazgo ágil para entornos cambiantes	Participar en una certificación de liderazgo	16	Proveedor externo
		Liderar las reuniones diarias previas al inicio de operación	1	N/A
10.- Comunicación efectiva	Desarrollar habilidades de comunicación para una mayor productividad	Curso de Comunicación efectiva	8	Proveedor externo
		Liderar reuniones semanales con el equipo de trabajo para la planificación de operaciones	1	Equipo de trabajo
		Realizar un entrenamiento trimestral de un tema de interés al equipo de trabajo	3	Jefe de Entrenamiento y Desarrollo

Apéndice J: Plan de carrera y desarrollo individual Asistente de Operaciones

Plan de carrera y desarrollo individual: Asistente de Operaciones				
Competencia	Objetivo del plan	Acciones, pasos y tácticas específicas	Tiempo de ejecución en horas	Apoyos
1.- Operación en Muelle	Adquirir conocimiento en la operación en el Puerto	Entrenamiento Procedimientos Operativos:	8	Manuales de Procedimientos de Operaciones
		Atraque de Barco	2	
		Descarga y embarque de contenedores	2	
		Desatraque de barco	2	
		desaduanamiento directo	2	
		Uso de la estación de seguridad	2	
		Planificación de muelle	2	
		Notificación de arribo de mercancías peligrosas	2	
		Manipulación de isotanques	2	
		Descarga de contenedores con daño	2	
		Trinca y destrinca en barco	2	
		Manipulación de contenedores de importación exportación, trasbordo y reestibas	8	
		Planificación de movimiento de contenedores	2	
		Inspección de contenedores	2	
		Atención a camiones externos	2	
		Operaciones de distintos tipos de contenedores	2	
		Planificación de barco	2	
		Planificación de patio	2	
		Lectura e interpretación de planos de estiba/ patio	2	
		Nomenclatura portuaria	2	
2.- Seguridad Industrial y Medio Ambiente	Cero accidentes durante la operación en muelle	Sistema XPS & N4 móvil	4	Jefe de Planificación de Operaciones
		Planeamiento de patio/ muelle	8	Equipo de planificación de operaciones
		Procedimientos operacionales - práctica	32	Superintendente de Operaciones
		Reglamento interno de Seguridad Industrial y Medio Ambiente	4	
		Manipulación de carga especial y peligrosa	4	Jefe / Supervisor de Seguridad Industrial
		Presentación de los vídeos y incidentes - refuerzo de procedimientos operacionales	1	
		Extintores contra incendios	2	
Concientización del riesgo + evaluación del riesgo	4			

		Campaña Pausas activas	3	
		Uso de la herramienta Gestión de HSE-Módulo Incidentes	2	
		Seguridad peatonal	2	Proveedor externo
		Primeros Auxilios	4	
		Evacuación en caso de desastres naturales	4	Brigadistas
		Inducción básica de Sistemas de Gestión	2	Jefe de Seguridad Portuaria
3.- Seguridad Portuaria	Cero incidentes de seguridad durante la operación en muelle	Políticas de prevención de fraudes	4	Proveedor externo
		Normas de seguridad portuaria	8	Proveedor externo
		Curso externo de comunicación efectiva	8	Proveedor externo
4.- Comunicación efectiva	Desarrollar habilidades de comunicación para una mayor productividad	Participar en reuniones semanales de planificación de operaciones	1	Superintendente de Operaciones
		Sesiones semanales de retroalimentación con jefe inmediato	1	Supervisor de Barco

Apéndice K: Plan de carrera y desarrollo individual Auxiliar de Operaciones

Plan de carrera y desarrollo individual: Auxiliar de Operaciones						
Competencia	Objetivo del plan	Acciones, pasos y tácticas específicas	Tiempo de ejecución en horas	Apoyos		
1.- Operación en Muelle	Adquirir conocimiento en la operación en el Puerto	Inspección de contenedores	16	Manuales de Procedimientos de Operaciones		
		Inspección de sellos	16			
		Recorrido en equipos móviles: Vehículo de transferencia interna.	4			
		desaduanamiento directo	2			
2.- Seguridad Industrial y Medio Ambiente	Cero accidentes durante la operación en muelle	Curso básico del sistema Navis N/4 para planificación de operaciones	4	jefe de Planificación de Operaciones		
		Uso del <i>hand held</i>	16	Jefe de Soporte de Sistemas		
		Reglamento interno de Seguridad Industrial y Medio Ambiente	4	Jefe / Supervisor de Seguridad Industrial		
		Manejo de carga peligrosa	4			
		Seguridad a bordo de buques	4			
		Seguridad peatonal	1			
		Extintores contra incendios	2			
		Concientización del riesgo + evaluación del riesgo	4			
		3.- Seguridad Portuaria	Cero incidentes de seguridad durante la operación en muelle	Campaña Pausas activas	3	Brigadistas
				Primeros Auxilios	2	
Evacuación en caso de desastres naturales	2					
Inducción básica de Sistemas de Gestión	2					
4.- Comunicación efectiva	Evitar errores en la operación	Políticas de prevención de fraudes	4	Proveedor externo		
		Normas de seguridad portuaria	8	Proveedor externo		
5.- Planificación y organización	Ingresar la información en los tiempos establecidos	Curso externo de comunicación efectiva	8	Proveedor externo		
		Definir antes del inicio de operación las actividades a realizar y tiempos de ejecución	1	Supervisor de Barco		
		Entrenamiento interno de técnicas de planificación y organización del trabajo	8	Entrenador interno		

Apéndice L: Plan de carrera y desarrollo individual Operador de Grúa Pórtico de Muelle

Plan de carrera y desarrollo individual: Operador de Grúa Pórtico de Muelle QC				
Competencia	Objetivo del plan	Acciones, pasos y tácticas específicas	Tiempo de ejecución en horas	Apoyos
1.- Operación en Muelle	Adquirir conocimiento en la operación en el Puerto	Entrenamiento Procedimientos Operativos	8	Manuales de Procedimientos de Operaciones / Entrenador interno Proveedor externo Equipo de Planificación de operaciones
		Atraque de Barco	2	
		Descarga y embarque de contenedores	2	
		Amarre y desamarre de buques	2	
		Trinca y destrinca de contenedores	2	
		Curso de Operador de tierra a bordo	8	
2.- Mantenimiento de equipos móviles	Adquirir conocimientos de conceptos básicos de mantenimiento de equipos móviles	Curso básico del sistema Navis/N4	2	Jefe de Taller
		Inspección de grúas y equipos móviles	2	
		Planificación de mantenimiento de grúas y equipos móviles (Vehículo de transferencia interna, Grúas QC. Grúas RTG, Grúas Reach Stacker, Montacargas).	2	
		Recorrido a los equipos móviles con monitor o persona asignada por entrenamiento y desarrollo	8	
3.- Mantenimiento de equipos de comunicación	Adquirir conocimientos del uso y mantenimiento de equipos de comunicación utilizados en la operación	Inspección de equipos de comunicación (radios, hand held, tablets)	2	Jefe de Sistemas
4.- Seguridad Industrial y Medio Ambiente	Cero accidentes durante la operación en muelle	Reglamento interno de Seguridad Industrial y Medio Ambiente	4	Jefe / Supervisor de Seguridad Industrial
		Riesgos operacionales en operación de grúa y equipos móviles	1	
		Seguridad peatonal	1	
		Trabajos en altura	1	
		Aislamiento eléctrico	1	
		Cargas suspendidas	1	
		Productos peligrosos	1	
		Clases de etiquetas de productos peligrosos	1	
		Rótulos de riesgos secundarios	1	
		Procedimientos para accidentes e incidentes	2	
		Presentación de los vídeos y incidentes - refuerzo de procedimientos operacionales	1	
		Extintores contra incendios	2	
		Concientización del riesgo + evaluación del riesgo	4	
		Campaña Pausas activas	2	
5.- Seguridad Portuaria	Cero incidentes de seguridad durante la operación en muelle	Primeros Auxilios	2	Brigadistas Proveedor externo Jefe de Seguridad Portuaria Proveedor externo
		Evacuación en caso de desastres naturales	2	
		Inducción básica de Sistemas de Gestión	2	
		Políticas de prevención de fraudes	4	
		Normas de seguridad portuaria	8	

		Tipos, partes de contenedores posiciones a bordo y lectura de planos.	2	
		Principales características, controles, paneles y modos de trabajo de la grúa QC	3	
		Check list pre-operacional de la grúa QC.	1	
6.- Certificación en Operación de Grúa Pórtico de contenedores QC	Operar la grúa en forma segura cumpliendo con la meta de productividad diaria	Desplazamientos y manipulación de la carga	4	Entrenador interno
		Procedimientos y maniobras de la grúa QC.	4	
		Sistemas y dispositivos de seguridad de la grúa QC.	2	
		Procedimiento de cambio de turno	1	
		Entrenamiento sombra en operación de la grúa	40	
		Entrenamiento práctico en operación de la grúa	80	
		Evaluación final de certificación como Operador de Grúa Pórtico	80	

Apéndice M: Plan de carrera y desarrollo individual Operador de Grúa Pórtico sobre neumáticos RTG (*Rubber Tyres Yard Gantry Crane*)

Plan de carrera y desarrollo individual: Operador de Grúa Pórtico sobre neumáticos RTG (*Rubber Tyres Yard Gantry Crane*)

Competencia	Objetivo del plan	Acciones, pasos y tácticas específicas	Tiempo de ejecución en horas	Apoyos
1.- Operación en Muelle	Adquirir conocimientos en la operación en el Puerto	Entrenamiento Procedimientos Operativos	8	Manuales de Procedimientos de Operaciones / Entrenador interno Proveedor externo Equipo de Planificación de operaciones
		Atraque de Barco	2	
		Descarga y embarque de contenedores	2	
		Amarre y desamarre de buques	2	
		Trinca y destrinca de contenedores	2	
2.- Mantenimiento de equipos móviles	Adquirir conocimientos de conceptos básicos de mantenimiento de equipos móviles	Curso de Operador de tierra a bordo	8	Proveedor externo Equipo de Planificación de operaciones
		Curso básico del sistema Navis/N4	2	
		Inspección de grúas y equipos móviles	2	
3.- Mantenimiento de equipos de comunicación	Adquirir conocimientos del uso y mantenimiento de equipos de comunicación utilizados en la operación	Planificación de mantenimiento de grúas y equipos móviles (Vehículo de transferencia interna, Grúas QC. Grúas RTG, Grúas Reach Stacker, Montacargas).	2	Jefe de Taller
		Recorrido a los equipos móviles con monitor o persona asignada por entrenamiento y desarrollo	8	
4.- Seguridad Industrial y Medio Ambiente	Cero accidentes durante la operación en muelle	Inspección de equipos de comunicación (radios, hand held, tablets)	2	Jefe de Sistemas Jefe / Supervisor de Seguridad Industrial
		Reglamento interno de Seguridad Industrial y Medio Ambiente	4	
		Riesgos operacionales en operación de grúa y equipos móviles	1	
		Seguridad peatonal	1	
		Trabajos en altura	1	
		Aislamiento eléctrico	1	
		Cargas suspendidas	1	
		Productos peligrosos	1	
		Clases de etiquetas de productos peligrosos	1	
		Rótulos de riesgos secundarios	1	
		Procedimientos para accidentes e incidentes	2	
		Presentación de los vídeos y incidentes - refuerzo de procedimientos operacionales	1	
		Extintores contra incendios	2	
		Concientización del riesgo + evaluación del riesgo	4	
		Campaña Pausas activas	2	
5.- Seguridad Portuaria	Cero incidentes de seguridad durante la operación en muelle	Primeros Auxilios	2	Brigadistas Proveedor externo Jefe de Seguridad Portuaria
		Evacuación en caso de desastres naturales	2	
		Inducción básica de Sistemas de Gestión	2	
		Políticas de prevención de fraudes	4	

		Normas de seguridad portuaria	8	Proveedor externo
		Tipos, partes de contenedores posiciones a bordo y lectura de planos.	2	
		Principales características, controles, paneles y modos de trabajo de la grúa RTG	3	
		Check list pre-operacional de la grúa RTG	1	
		Desplazamientos y manipulación de la carga	4	
		Operación y desplazamiento de la grúa RTG	4	
		Identificación de un contenedor: Tipos de contenedor, medidas,	1	
6.- Certificación en Operación de Grúa Pórtico	Operar la grúa en forma segura cumpliendo con la meta de productividad diaria	Características del patio de contenedores	1	Entrenador interno
		Comunicación vía radio	1	
		Alfabeto fonético internacional, señalización internacional de manos	1	
		Especificaciones, partes, funciones, controles y dispositivos de seguridad de la grúa RTG	1	
		Parámetros y rendimientos de la grúa RTG	1	
		Partes de la grúa RTG	1	
		Entrenamiento sombra en operación de la grúa	40	
		Entrenamiento práctico en operación de la grúa	80	
		Evaluación final de certificación como Operador de Grúa RTG	1	

Apéndice N: Plan de carrera y desarrollo individual Operador de Grúa Reach Stacker / Empty Container Handler

Plan de carrera y desarrollo individual: Operador de Grúa Reach Stacker / Empty Container Handler				
Competencia	Objetivo del plan	Acciones, pasos y tácticas específicas	Tiempo de ejecución en horas	Apoyos
1.- Operación en Muelle	Adquirir conocimiento en la operación en el Puerto	Entrenamiento Procedimientos Operativos	8	Manuales de Procedimientos de Operaciones / Entrenador interno Proveedor externo Equipo de Planificación de operaciones
		Atraque de Barco	2	
		Descarga y embarque de contenedores	2	
		Amarre y desamarre de buques	2	
		Trinca y destrinca de contenedores	2	
		Curso de Operador de tierra a bordo	8	
2.- Mantenimiento de equipos móviles	Adquirir conocimientos de conceptos básicos de mantenimiento de equipos móviles	Curso básico del sistema Navis/N4	2	Jefe de Taller
		Inspección de grúas y equipos móviles	2	
		Planificación de mantenimiento de grúas y equipos móviles (Vehículo de transferencia interna, Grúas QC. Grúas RTG, Grúas Reach Stacker, Montacargas).	2	
3.- Mantenimiento de equipos de comunicación	Adquirir conocimientos del uso y mantenimiento de equipos de comunicación utilizados en la operación	Recorrido a los equipos móviles con monitor o persona asignada por entrenamiento y desarrollo	8	Jefe de Sistemas
		Inspección de equipos de comunicación (radios, hand held, tablets)	2	
4.- Seguridad Industrial y Medio Ambiente	Cero accidentes durante la operación en muelle	Reglamento interno de Seguridad Industrial y Medio Ambiente	4	Jefe / Supervisor de Seguridad Industrial
		Riesgos operacionales en operación de grúa y equipos móviles	1	
		Seguridad peatonal	1	
		Trabajos en altura	1	
		Aislamiento eléctrico	1	
		Cargas suspendidas	1	
		Productos peligrosos	1	
		Clases de etiquetas de productos peligrosos	1	
		Rótulos de riesgos secundarios	1	
		Procedimientos para accidentes e incidentes	2	
		Presentación de los vídeos y incidentes - refuerzo de procedimientos operacionales	1	
		Extintores contra incendios	2	
5.- Seguridad Portuaria	Cero incidentes de seguridad durante la operación en muelle	Concientización del riesgo + evaluación del riesgo	4	Brigadistas Proveedor externo Jefe de Seguridad Portuaria Proveedor externo
		Campaña Pausas activas	2	
		Primeros Auxilios	2	
		Evacuación en caso de desastres naturales	2	
		Inducción básica de Sistemas de Gestión	2	
		Políticas de prevención de fraudes	4	
		Normas de seguridad portuaria	8	

		Tipos, partes de contenedores posiciones a bordo y lectura de planos.	2	
		Principales características, controles, paneles y modos de trabajo de la grúa Reach Stacker-Empty Container Handler	3	
		Desplazamientos y manipulación de la carga	4	
		Operación y desplazamiento de la grúa	4	
		Identificación de un contenedor: Tipos de contenedor, medidas,	1	
		Características del patio de contenedores	1	
		Comunicación vía radio	1	
		Alfabeto fonético internacional, señalización internacional de manos	1	Entrenador interno
		Chequeos preoperacionales a nivel de suelo y cabina	2	
		Formularios de inspección de equipos	1	
6.- Certificación en Operación de Grúa Reach Stacker-Empty Container Handler	Operar la grúa en forma segura cumpliendo con la meta de productividad diaria	Especificaciones, partes, funciones, controles y dispositivos de seguridad de la grúa Reach Stacker-Empty Container Handler	1	
		Parámetros y rendimientos de la grúa Reach Stacker-Empty Container Handler	1	
		Partes de la grúa Reach Stacker-Empty Container Handler	1	
		Operación de los equipos y características principales	3	
		Entrenamiento sombra en operación de la grúa	40	
		Entrenamiento práctico en operación de la grúa	80	
		Evaluación final de certificación como Operador de Grúa Reach Stacker-Empty Container Handler	1	
		Tipos, partes de contenedores posiciones a bordo y lectura de planos.	2	
		Principales características, controles, paneles y modos de trabajo de la grúa Reach Stacker-Empty Container Handler	3	
		Desplazamientos y manipulación de la carga	4	
		Operación y desplazamiento de la grúa	4	

Apéndice O: Plan de carrera y desarrollo individual Operador de Montacargas

Plan de carrera y desarrollo individual: Operador de Montacargas				
Competencia	Objetivo del plan	Acciones, pasos y tácticas específicas	Tiempo de ejecución en horas	Apoyos
1.- Operación en Muelle	Adquirir conocimiento en la operación en el Puerto	Entrenamiento Procedimientos Operativos	8	Manuales de Procedimientos de Operaciones / Entrenador interno Proveedor externo Equipo de Planificación de operaciones
		Atraque de Barco	2	
		Descarga y embarque de contenedores	2	
		Amarre y desamarre de buques	2	
		Trinca y destrinca de contenedores	2	
2.- Mantenimiento de equipos móviles	Adquirir conocimientos de conceptos básicos de mantenimiento de equipos móviles	Curso de Operador de tierra a bordo	8	Proveedor externo Equipo de Planificación de operaciones
		Curso básico del sistema Navis/N4	2	
		Inspección de grúas y equipos móviles	2	
3.- Mantenimiento de equipos de comunicación	Adquirir conocimientos del uso y mantenimiento de equipos de comunicación utilizados en la operación	Planificación de mantenimiento de grúas y equipos móviles (Vehículo de transferencia interna, Grúas QC, Grúas RTG, Grúas Reach Stacker, Montacargas).	2	Jefe de Taller
		Recorrido a los equipos móviles con monitor o persona asignada por entrenamiento y desarrollo	8	
4.- Seguridad Industrial y Medio Ambiente	Cero accidentes durante la operación en muelle	Inspección de equipos de comunicación (radios, hand held, tablets)	2	Jefe de Sistemas Jefe / Supervisor de Seguridad Industrial
		Reglamento interno de Seguridad Industrial y Medio Ambiente	4	
		Riesgos operacionales en operación de grúa y equipos móviles	1	
		Seguridad peatonal	1	
		Trabajos en altura	1	
		Aislamiento eléctrico	1	
		Cargas suspendidas	1	
		Productos peligrosos	1	
		Clases de etiquetas de productos peligrosos	1	
		Rótulos de riesgos secundarios	1	
5.- Seguridad Portuaria	Cero incidentes de seguridad durante la operación en muelle	Procedimientos para accidentes e incidentes	2	Brigadistas Proveedor externo Jefe de Seguridad Portuaria Proveedor externo
		Presentación de los vídeos y incidentes - refuerzo de procedimientos operacionales	1	
		Extintores contra incendios	2	
		Concientización del riesgo + evaluación del riesgo	4	
		Campaña Pausas activas	2	
		Primeros Auxilios	2	
		Evacuación en caso de desastres naturales	2	
		Inducción básica de Sistemas de Gestión	2	
		Políticas de prevención de fraudes	4	
		Normas de seguridad portuaria	8	

		Tipos, partes de contenedores posiciones a bordo y lectura de planos.	2	
		Responsabilidades del Operador de Montacargas	1	
		Manejo seguro del montacargas	2	
		Elementos de conducción a la defensiva	1	
		Correcta manipulación de la carga	1	
		Riesgos de la manipulación de la carga	1	
		Prioridad de circulación según los equipos	1	
		Principales características y componentes del montacargas	1	
		Tipos de montacargas	2	
6.- Certificación en operación segura de montacargas	Operar el montacargas en forma segura cumpliendo con la meta de productividad diaria	Desplazamientos y manipulación de la carga	4	Entrenador interno
		Operación del montacargas en patio	2	
		Operación del montacargas en área de aforo	2	
		Chequeos preoperacionales del montacargas	1	
		Desconsolidación de carga	1	
		Consolidación de carga suelta para exportación	1	
		Despacho de carga suelta en bodega	1	
		Inspección antinarcóticos de contenedores	1	
		Recomendaciones para evitar accidentes e incidentes	1	
		Entrenamiento sombra en operación del montacargas	40	
		Entrenamiento práctico en operación de montacargas	80	
		Evaluación final de certificación como Operador de montacargas	1	

Apéndice P: Plan de carrera y desarrollo individual Conductor de Vehículo de transferencia interna

Plan de carrera y desarrollo individual: Conductor de Vehículo de transferencia interna				
Competencia	Objetivo del plan	Acciones, pasos y tácticas específicas	Tiempo de ejecución en horas	Apoyos
1.- Operación en Muelle	Adquirir conocimiento en la operación en el Puerto	Entrenamiento Procedimientos Operativos	8	Manuales de Procedimientos de Operaciones / Entrenador interno Proveedor externo Equipo de Planificación de operaciones
		Atraque de Barco	2	
		Descarga y embarque de contenedores	2	
		Amarre y desamarre de buques	2	
		Trinca y destrinca de contenedores	2	
		Curso de Operador de tierra a bordo	8	
2.- Mantenimiento de equipos móviles	Adquirir conocimientos de conceptos básicos de mantenimiento de equipos móviles	Curso básico del sistema Navis/N4	2	Jefe de Taller
		Inspección de grúas y equipos móviles	2	
		Planificación de mantenimiento de grúas y equipos móviles (Vehículo de transferencia interna, Grúas QC. Grúas RTG, Grúas Reach Stacker, Montacargas).	2	
		Recorrido a los equipos móviles con monitor o persona asignada por entrenamiento y desarrollo	8	
3.- Mantenimiento de equipos de comunicación	Adquirir conocimientos del uso y mantenimiento de equipos de comunicación utilizados en la operación	Inspección de equipos de comunicación (radios, hand held, tablets)	2	Jefe de Sistemas
4.- Seguridad Industrial y Medio Ambiente	Cero accidentes durante la operación en muelle	Reglamento interno de Seguridad Industrial y Medio Ambiente	4	Jefe / Supervisor de Seguridad Industrial
		Riesgos operacionales en operación de grúa y equipos móviles	1	
		Seguridad peatonal	1	
		Trabajos en altura	1	
		Aislamiento eléctrico	1	
		Cargas suspendidas	1	
		Productos peligrosos	1	
		Clases de etiquetas de productos peligrosos	1	
		Rótulos de riesgos secundarios	1	
		Procedimientos para accidentes e incidentes	2	
		Presentación de los vídeos y incidentes - refuerzo de procedimientos operacionales	1	
		Extintores contra incendios	2	
		Concientización del riesgo + evaluación del riesgo	4	
Campaña Pausas activas	2			
5.- Seguridad Portuaria	Cero incidentes de seguridad durante la operación en muelle	Primeros Auxilios	2	Brigadistas Proveedor externo Jefe de Seguridad Portuaria
		Evacuación en caso de desastres naturales	2	
		Inducción básica de Sistemas de Gestión	2	
		Políticas de prevención de fraudes	4	

		Normas de seguridad portuaria	8	Proveedor externo
		Tipos, partes de contenedores posiciones a bordo y lectura de planos.	2	
		Desplazamientos y manipulación de la carga	4	
		Conducción a la defensiva	1	
		El vehículo de transferencia interna y sus características	2	
		El vehículo de transferencia interna y sus remolques	1	
		Operación segura del vehículo en patio	2	
		Operación segura del vehículo en muelle	2	
		Maniobra en zona de servicio de aforo	2	
		Maniobras a ejecutarse con supervisión	1	Entrenador interno
		Operación de quinta rueda: recomendaciones de seguridad	1	
		Acople de remolque	1	
		Formularios de inspección de equipos	1	
		Entrenamiento sombra en conducción de vehículo de transferencia interna	40	
		Entrenamiento práctico en conducción de vehículo de transferencia interna	80	
		Evaluación final de certificación como Conductor de vehículo de transferencia interna	1	

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Álava Sanyer Yadira María, con C.C: # 0921275095 autora del trabajo de titulación: **Análisis de la incidencia de los planes de carrera en la intención de rotación del personal del área de Operaciones de una Empresa portuaria de Guayaquil**, previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 26 de julio del 2023



f. _____
Nombre: Álava Sanyer Yadira María
C.C: # 0921275095



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis de la incidencia de los planes de carrera en la intención de rotación del personal del área de Operaciones de una Empresa portuaria de Guayaquil.		
AUTOR(ES):	Álava Sanyer Yadira María		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES):	Rodríguez Bustos Andrea Johanna		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Gestión del Talento Humano		
GRADO OBTENIDO:	Magister en Gestión del Talento Humano		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	26 de julio del 2023	No. DE PÁGINAS:	191
ÁREAS TEMÁTICAS:	Desarrollo Organizacional		
PALABRAS CLAVES:	Plan de carrera, Administración de talento humano, Motivación, Competencias, Aprendizaje, Desarrollo.		

RESUMEN:

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la incidencia de los planes de carrera en la intención de rotación del personal del área de operaciones de una empresa portuaria de Guayaquil. Se utilizó un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo, analítico y prescriptivo. Se aplicó una encuesta a 118 colaboradores que conforman el departamento de ejecución de operaciones para recolección de información, se realizó un análisis comparativo de los resultados obtenidos y finalmente se definió una propuesta de diseño de plan de carrera que permita disminuir la intención de rotación en el personal de operaciones de la organización, esta estrategia incluye el diseño de las políticas y requisitos del programa plan de carrera, las rutas de carrera identificadas en el área, el diseño de un formato de plan de carrera individual y los planes de desarrollo por puestos de trabajo. Los resultados obtenidos en la investigación concluyen que para los colaboradores encuestados existen factores que son importantes para mantenerse en la empresa como el adquirir nuevos conocimientos y experiencias en el entorno laboral, el desarrollo de habilidades y las oportunidades de ascensos, factores que están inmersos en un programa de desarrollo de carrera, es decir, se concluye que los planes de carrera inciden en la intención de rotación de personal, con la propuesta se espera que la organización tenga colaboradores preparados y motivados para cubrir las diferentes posiciones que se generen en el área de operaciones, aumentar su motivación, satisfacción laboral y disminuir la intención de rotación de este grupo de colaboradores que son claves para la operación.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-5-051599 / 0967262195	E-mail: yadira.alava @cu.ucsg.edu.ec / yadira_alava@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Bustos Goya, Zoila Rosa	
	Teléfono: +593-9-92410481	
	E-mail: zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		