

IMPACTO DEL PLAN DE FORMACIÓN COMO ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN EN  
LOS EMPLEADOS DE COORDINADORA MERCANTIL

DANIEL ANTONIO FOLIACO REATIGA

WILLIAM FRANCO TARAZONA

DIEGO MAURICIO TAMAYO RAMÍREZ

JHON JAIBER PRIETO PERILLA

EDNA ELIANA SANTAMARÍA RUANO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA CORTE GHO29

BOGOTÁ D.C.

2018

IMPACTO DEL PLAN DE FORMACIÓN COMO ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN  
EN LOS EMPLEADOS DE COORDINADORA MERCANTIL

DANIEL ANTONIO FOLIACO REATIGA

WILLIAM FRANCO TARAZONA

DIEGO MAURICIO TAMAYO RAMIREZ

JHON JAIBER PRIETO PERILLA

EDNA ELIANA SANTAMARÍA RUANO

Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Gestión Humana de las  
Organizaciones

Asesora: LUZ ESPERANZA BUITRAGO ARÉVALO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA CORTE GH029  
BOGOTÁ D.C.

2018

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
Descripción del Problema.....	8
Justificación .....	11
Objetivos .....	13
Antecedentes .....	14
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
<b>MARCO LEGAL .....</b>	<b>28</b>
<b>MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>29</b>
<b>PLAN DE FORMACIÓN COORDINADORA MERCANTIL.....</b>	<b>31</b>
<b>CATEGORÍAS DE ESTUDIO.....</b>	<b>32</b>
Formación.....	32
Motivación.....	32
Planes de Formación.....	32
Calidad de Vida.....	32
Satisfacción Laboral.....	33
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>34</b>
<b>PARTICIPANTES.....</b>	<b>34</b>
Población.....	34
Muestra.....	34
Instrumento.....	35
Cronograma.....	36
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>37</b>
Conclusiones.....	41
Recomendaciones.....	42

Discusión.....	44
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>45</b>
<b>APÉNDICE.....</b>	<b>46</b>

## IMPACTO DEL PLAN DE FORMACIÓN COMO ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN EN LOS EMPLEADOS DE COORDINADORA MERCANTIL

### **Resumen.**

El objetivo de este estudio fue el de comprender cómo impacta el plan de formación de Coordinadora Mercantil en la motivación de sus empleados, el método que se utilizó fue una investigación de corte cualitativo con diseño descriptivo. Para tal fin se realizaron ocho (8) entrevistas semi-estructuradas para conocer cuál es la percepción que los participantes tenían del plan de formación y como este impactaba en la motivación de los colaboradores, los datos obtenidos se analizaron por medio de una matriz intertextual, donde se categorizó y analizó las entrevistas realizadas en Coordinadora Mercantil a cada uno de los participantes de acuerdo al objeto de estudio. Se encontró que el plan de formación si genera impacto en la motivación de los empleados operativos, por el contrario en el personal administrativo no tiene ninguna incidencia en su motivación frente al plan de formación.

**Palabras clave:** Motivación, formación, planes de formación, satisfacción laboral y crecimiento laboral.

### **Abstrac.**

The goal of this study, was, to analyze how the training plan of Coordinadora Mercantil impacts the motivation of its employees, the method used was a qualitative research with a descriptive design. For this purpose, eight (8) semi-structured interviews were conducted to know what the participants' perception of the training plan was and how this impacted the motivation of the collaborators. The data obtained were analyzed through an intertextual

matrix, where the interviews carried out in Coordinadora Mercantil were categorized and analyzed to each one of the participants according to the goals of this study. It was found that the training plan does have an impact on the motivation of the operational employees, on the contrary, the administrative staff does not have any impact on their motivation against the training plan.

**Keywords:** Motivation, training, training plans, job satisfaction and job growth.

## INTRODUCCIÓN

Desde los inicios para la psicología organizacional ha sido de gran importancia trasladar todos los conocimientos a la práctica, desde las teorías psicológicas como lo son la cognición, motivación y aprendizaje, para así poder explicar y entender el comportamiento humano que está orientado al trabajo y las organizaciones, se da la necesidad de estudiar el rol dinámico que adquieren las personas en las organizaciones, es por ello que factores como la motivación y los planes de formación inciden en fenómenos como la retención del personal, relacionado en los términos de permanencia de las personas en las empresas.

Por consiguiente, esta investigación tiene como principal propósito, comprender cómo impacta el plan de formación como motivador de los empleados en Coordinadora Mercantil, en tal sentido, se deben identificar que estrategias del Plan de formación de la empresa, motivan o desmotivan al personal, con el fin de establecer su percepción en el desempeño y satisfacción laboral.

La metodología que se implementó en la presente investigación es de carácter cualitativa descriptiva, ya que se quiso comprender a través de las narrativas por medio de entrevistas semi

estructuradas a dos grupos de investigación de Coordinadora Mercantil, el impacto, creencias, expectativas y percepciones que existen acerca del plan de formación en cuanto a la motivación que este genera en cada uno de ellos. El primer grupo estuvo conformado por 4 personas operativas y el segundo por 4 personas administrativas las cuales debían tener más de un año de antigüedad en la organización y estar en un rango de edad de 22 a 55 años de la regional Bogotá.

Se considera importante mencionar que hoy en día en las organizaciones, el plan de formación es un tema fundamental, ya que de ello depende que las mismas organizaciones puedan llegar a ser exitosas. Los planes de formación obedecen a los objetivos estratégicos de la compañía, por tal razón los cambios organizacionales son un factor clave para cualquier compañía que quiera ser competitiva en el mercado y tener una mejora continua conforme actúa el entorno.

Como aporte al plan estratégico de la compañía, el área de talento humano debe estar capacitando continuamente a sus empleados, dándole importancia a los planes de formación como motivación, entendiéndola como una característica influenciada por factores como: Las retroalimentaciones positivas, los éxitos, la remuneración y otros de higiene como, el clima laboral, las instalaciones y las relaciones sociales.

A su vez, comprendiendo la formación como uno de los planes que facilita en las organizaciones el adquirir y habilitar habilidades, destrezas, competencias, como potencializador de las labores, aportando a la mejora de los procesos como finalidad, el bienestar, calidad de vida, desarrollo personal y social de los trabajadores.

Es por ello que generar metodologías que motiven a los empleados son importantes para mantener y hacer crecer las organizaciones, ya que la motivación del personal se va a ver reflejada en los esfuerzos y los resultados obtenidos, los cuales van a generar identidad organizacional, trascendiendo a los intereses profesionales e individuales de los trabajadores.

A partir del punto de vista de las organizaciones, es de gran importancia saber qué se puede hacer, para que los equipos sean cada vez más eficientes, es por esto que el plan de formación es mayormente implementado en las organizaciones. Mediante el proceso de formación se genera una forma de solucionar situaciones específicas, tales como la mejora del desempeño o desarrollo personal.

Por consiguiente a partir de los supuestos, se tomará como unidad de análisis el plan de formación y la motivación, logrando identificar las expectativas, percepciones de los trabajadores sobre sus temas de interés enfocados en su aplicación en la empresa. Por tal razón es importante resaltar que el gran desafío que presentan las organizaciones hoy es el de las personas, debido a que los tiempos cambian y es primordial que las empresas se ajusten a las exigencias de los nuevos mercados, que cada día son más competitivos, por ello las organizaciones buscan mejoras continuas, para lograr el éxito con el desarrollo de las mejores estrategias, logrando así la adaptación integral de sus empleados.

## **DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Coordinadora Mercantil a través de su historia, ha tenido como objetivo influir positivamente en la calidad de vida de sus empleados, este objetivo ha sido implementado de

diferentes maneras, desde subsidios de alimentación hasta planes de formación que han sido parte de su estrategia para lograrlo.

Sin embargo, existen indicadores que demuestran que aún se pueden mejorar las acciones actuales para generar motivación en sus empleados, indicadores como la rotación, el clima laboral, el alto recurso externo y las quejas de los empleados lo demuestran.

Se debe precisar que la motivación en el trabajo es un proceso psicológico producto de la interacción entre el empleado (necesidades, cogniciones, interés, metas, valores entre otras) y el ambiente donde labora (condiciones laborales, presión, tipo de tarea, entorno entre otras), interacción que necesariamente debe ser determinada para establecer si con un salario emocional se puede mejorar el clima laboral al interior de la Empresa (Rocco Cañon, 2009).

Una de las estrategias pilar para mejorar los indicadores mencionados anteriormente, es el Plan de Formación, donde Coordinadora Mercantil destina un rubro importante de recursos en este Plan, sin embargo, los resultados obtenidos no son claros, sobre todo en el impacto en la rotación de empleados, es por este motivo que la investigación está basada en la comprensión de cómo el plan de formación, impacta en la motivación de los empleados, ya que la compañía Coordinadora Mercantil presenta dificultades; esto debido a que algunos de los colaboradores manifiestan a través de las entrevistas de retiro y directamente en el área desarrollo humano, estar insatisfechos con la formación brindada por la empresa; por consiguiente, los temas aplicados están orientados hacia la mejora de los procesos dejando a un lado las expectativas e intereses de los empleados.

Se presenta como línea de base la rotación de personal de los últimos 3 años, donde ha venido aumentando paulatinamente. Las cifras del año 2015, la rotación fue de 34%; donde los cargos que más presentan deserción son: operativos con un 19%, estos motivos de retiro son en salario, horario, inconformidad con los jefes y vencimientos de contrato por periodo de prueba. Por otra parte el restante 15% pertenece al personal administrativo, manifestando motivos de retiro como la falta de proyección laboral e inconformidad con el programa de capacitación. Para el año 2016 la rotación fue de 36%, aumentando 2 % sobre el año anterior, teniendo el personal operativo nuevamente como principal desertor con una cifra del 21%, presentando motivos de retiros como: salario, horario para estudiar y vencimiento de contrato. El restante 15% pertenece al personal administrativo, persiste el motivo de falta de proyección laboral y falta de capacitación. Por último, para el año 2017 el porcentaje de rotación alcanza una cifra total de 34%, donde los niveles rotación son del 17% tanto para operativos como administrativos. En los operativos se mantiene los motivos de retiro: horario, salario y vencimiento de contrato. Para los administrativos tampoco cambia los motivos, pues se mantiene la falta de proyección laboral y de formación. (Material extraído del informe de retiro de coordinadora Mercantil S.A.S)

En tal sentido, es pertinente realizar la siguiente pregunta: ¿Cómo impacta el plan de Formación en la motivación de los empleados de Coordinadora Mercantil?, por lo cual se propone comprender la importancia del impacto de la motivación en el personal con la implementación de los planes de formación, con el fin de potencializar las competencias laborales y así determinar el verdadero impacto en los trabajadores de Coordinadora Mercantil, ya que los actuales indicadores de gestión del plan de formación no reflejan el impacto que se desea, por lo que se considera que su diseño, implementación y evaluación son insuficiente.

En la actualidad, Coordinadora Mercantil invierte gran cantidad de sus activos económicos en la implementación de planes de formación para sus empleados con el fin de fortalecer el clima laboral y el desempeño, sin embargo, generalmente estos planes no cumplen con su objetivo, porque los resultados no siempre son los esperados.

Los planes de formación son un componente fundamental al interior de las empresas de ellos depende, el desarrollo intelectual y académico de sus trabajadores, convirtiéndose así en un insumo necesario para la motivación y la aplicación del salario emocional, que impacta directamente en el éxito de las empresas, volviéndolas más competitivas y logrando un mejor posicionamiento en el mercado global.

En Coordinadora Mercantil el plan de formación está determinado por las siguientes características: Centrarse en la población operativa y temas técnicos, dejan de lado otros tipos de cargos, que pueden también orientarse a indicadores de participación, de cobertura y no de impacto y resultados, con esto se evidencia que el plan de formación no contribuye adecuadamente a la mejora de competencias y capacidades de los empleados, ya que, de acuerdo con las entrevistas de retiro del personal administrativo no perciben un desarrollo profesional y posibilidad de crecimiento en el contexto organizacional.

Otro aspecto del plan de formación es que solo esta alimentado para su creación y diseño, de estos resultados y de los indicadores de gestión junto con los factores de riesgos psicosociales, solo se responde a necesidades de formación operativas, además el plan de formación se emula de la sede Medellín y de ahí, para todas las demás sedes de Coordinadora Mercantil a nivel nacional, sin tener en cuenta las características sociodemográficas de cada

sede. El plan de formación tiene 185 temas, de los cuales un 40% no se aplican ni se miden, posteriores a su entrega a los empleados.

Conforme a lo anterior, se demuestra la necesidad de comprender el verdadero impacto del plan de formación, en los trabajadores de Coordinadora Mercantil, cuestionar su actual medición y plantear una medición coherente con los objetivos estratégicos de la empresa y las necesidades de los empleados. El plan de formación nace como respuesta a la necesidad de mantener competitividad en el mercado y la política de bienestar laboral, los actuales indicadores de gestión del plan de formación no reflejan el impacto que se desea desde su creación, por lo tanto, su diseño, su implementación y su evaluación son insuficientes.

## **JUSTIFICACIÓN**

La formación tiene por objetivo específico desarrollar y fortalecer procesos encaminados a facilitar el desarrollo del ser humano, generando habilidades, y comportamientos que den soluciones a las diferentes problemáticas que se presentan en la vida laboral y personal aprendiendo de estas para el beneficio de las compañías y los trabajadores. (Colciencias, 2017).

Por tal motivo las compañías deben enfocar sus esfuerzos creando planes de formación dirigidos a las expectativas del trabajador, motivándolo de acuerdo a sus expectativas sin dejar de lado el objetivo que quiere alcanzar la compañía, esto dará a la organización un menor nivel de rotación y creara nuevas ideas para el crecimiento continuo para todos, evitando la deserción de talentos que son importantes para el funcionamiento de las empresas. (Alvarez M. , Arocha, Ortiz, Morales, & Beatriz, 2011).

Los planes de formación hoy en día, son de gran importancia para las organizaciones, convirtiéndose en un elemento de gran jerarquía para la parte estratégica. Es una fortaleza que dirige a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito. Es por esto que con el presente trabajo se pretende comprender cómo impacta el plan de formación de Coordinadora Mercantil en la motivación de sus empleados a través de las narrativas de los entrevistados, así mismo y en relación con lo anteriormente mencionado, nace la inquietud de realizar el estudio, cuya finalidad sea el destacar la importancia del plan de formación como un factor motivante y determinante en la eficacia de los empleados que laboran en la organización.

Es por esto que la compañía cada vez destina más recursos para fortalecer el plan de formación de su organización, con la mentalidad de que esta inversión desarrolla en los colaboradores una relación positiva, es decir una ganancia tanto para el empleador como para el empleado.

En la actualidad las compañías están preocupadas por los niveles de rotación que afectan la producción de cada uno de sus servicios, por ende, la rotación también afecta emocionalmente a los trabajadores, creando ansiedad, estrés y aumentando los riesgos psicosociales, estas son razones por las cuales las organizaciones deciden implementar planes de formación; con el fin de potencializar y desarrollar sus equipos, la preocupación no solo es por la deserción; sino cuando pierden empleados calificados y con conocimientos que aportan al proceso misional del negocio, puesto que esto afecta a los clientes internos y externos.

Así mismo es de vital importancia tener en cuenta las diferentes condiciones laborales y los altos índices de desempleo que tiene actualmente el país. La creciente necesidad en el mercado laboral, demanda que las personas desarrollen competencias, con el fin de adaptarse a estas

condiciones cambiantes, es allí donde el plan de formación es importante ya que es con este con el que se podrá fortalecer las habilidades técnicas y sociales de los empleados, apoyándose en diversas instituciones que puedan generar el crecimiento laboral y personal, permitiendo la mejora continua de la empresa y de los empleados.

Desde este punto de vista, muchas otras variables pueden surgir, sin embargo, los empresarios buscan el máximo desarrollo de competencias y actitudes de sus colaboradores; debido a que esto garantiza el éxito y la mayor productividad, siendo así empresas sostenibles e innovadoras y con un alto sentido de responsabilidad social, puesto que permiten que sus empleados estén preparados para afrontar situaciones adversas, como la pérdida de su empleo en determinado momento, además el plan de formación juega un papel importante en la estabilidad económica de la compañía ya que este puede incidir en la retención del personal puesto que es mucho más costoso contratar a una persona nueva, que retener a un empleado que ya conoce la dinámica de la compañía, estos son factores que las empresas muchas veces no tienen en cuenta y por tal razón la inversión que realizan en la formación y capacitación de su personal es mínima.

Ahora bien si la empresas deciden apostar por el plan de formación, para lograr todos los aspectos anteriormente mencionados, deben tener en cuenta que la formación, actualmente es desarrollada dentro de nuevos conceptos de empresa, ya que se considera a las organizaciones como un sistema social abierto e integrado, que se encuentra en determinados contextos compuestos por factores sociales, políticos y económicos, que integran la actualidad. Estos entornos proveen una serie de entradas como materias primas, información, recursos financieros, tecnológicos y humanos, las compañías transforman estas entradas en productos que finalmente son bienes y servicios. (Fernandez & Salinero, 1999)

Por consiguiente las empresas participan activamente en los sistemas abiertos, las principales fuerzas que actúan en este sistema y que pueden potenciar o frenar su desarrollo son la legislación, los sindicatos, los grupos de presión, las nuevas tecnologías, la competencia, los valores sociales, la cultura empresarial, proveedores, clientes y trabajadores. Son estos agentes los que permiten que se generen dinámicas de cambio. Cuando la empresa concibe estas fuerzas se puede considerar como una organización inteligente, donde se define como un sistema socio técnico abierto, que tiene la intención de aprender y transformar, es allí donde la formación juega un papel importante ya que es esta la que genera herramientas de aprendizaje individual, desarrollando las habilidades y destrezas, en cuanto al aprendizaje organizacional, representan las consecuencias de aprendizajes como el trabajo en equipo, relaciones interpersonales que pretenden mejorar el clima de las organizaciones, para ello es relevante que las empresas tengan dentro de sus políticas el desarrollo de plan de formación (Fernandez & Salinero, 1999)

Por otra parte, un trabajador que se forma, obtiene las competencias y la seguridad de realizar su trabajo, recibe retroalimentación positiva de su labor, aumentando su satisfacción, reforzando su rol en el equipo y disminuyendo estrés y ansiedad laboral, por lo que se protege su bienestar psicológico y social.

De modo que el objetivo de la Compañía es buscar ambientes armoniosos, retadores y motivadores para satisfacer las necesidades básicas de los empleados, por esta razón, los planes de formación cada vez deben ser más flexibles, debido a que finalmente las organizaciones están comprendiendo que el principal insumo es el talento humano, definiendo el talento

humano como el requisito protagonista de la calidad y la misión de las empresas, y que por lo tanto, se debe garantizar el bienestar laboral, calidad de vida y familiar.

Es por esto que se tomara como unidad de análisis el plan de formación de la compañía Coordinadora Mercantil, con el fin de explorar si las estrategias utilizadas influyen de manera positiva en la motivación de los empleados hacia el desarrollo del trabajo y calidad de vida, resaltando que la investigación no solo se enfoca hacia los resultados productivos del negocio, si no como los planes de formación impactan en el ser humano, en su desarrollo personal y familiar.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Comprender cómo impacta el plan de formación de Coordinadora Mercantil en la motivación de sus empleados.

### **OBJETOS ESPECÍFICOS**

Identificar cómo influye el plan de formación en el ámbito laboral y personal de los trabajadores de Coordinadora Mercantil.

Explorar cuales son las diferencias que existen entre los dos grupos de participantes, en cuanto a la motivación que genera el plan de formación.

Establecer cuáles son las percepciones y expectativas que tienen los participantes del plan de formación, por medio de la comprensión de su discurso.

## ANTECEDENTES

Los seres humanos desde el nacimiento pasamos por diferentes procesos de aprendizaje, donde se identifican diversas etapas educativas, la vida laboral no escapa de estos procesos y son estos los que nos permiten identificar las necesidades de formación que dan pie a un mejor desempeño de los individuos en su puesto de trabajo. Existen en la actualidad estudios que se encargan de la investigación de los planes de formación de las diferentes compañías y que son relevantes para nuestra investigación.

Es así, que mediante un estudio realizado por Calderon Hernandez, Murillo Galvis, & Torres Narváez (2003), titulado “*Cultura organizacional y bienestar laboral*”, se propuso como objetivo de investigación, comprender los elementos socioculturales; los cuales se componen del bienestar y la satisfacción de los trabajadores. Se utilizó una metodología: cualitativo-cuantitativo, donde se realizaron 14 entrevistas de profundidad y 204 encuestas a trabajadores de diversos niveles ocupacionales de siete empresas. Los resultados mostraron que la satisfacción del trabajador está asociada con culturas orientadas al empleado, corporativistas, abiertas, pragmáticas y con control laxo, pero no se pudo establecer que existía asociación entre organizaciones con culturas orientadas al proceso y el bienestar de sus empleados, de tal forma que si se pretende impactar en la calidad de vida de los trabajadores es necesario intervenir sobre las variables socioculturales en las organizaciones.

Por otra parte, se encontró que Tejada Fernandez (2007), en su estudio “*La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones*”, implementó una metodología con enfoque descriptivo-interpretativo aplicando instrumentos como: cuestionario, entrevista y grupo de discusión con la participación de alumnos, directivos y

subordinados, donde se buscaba identificar las mejoras conseguidas en una organización a través de una metodología cualitativa y cuantitativa. Se concluyó que la formación se concibe como una herramienta para alcanzar los objetivos de la organización, dando soporte a las transformaciones que puedan presentarse en las compañías, entendiendo que en la actualidad estamos en un cambio constante que exige actualizar continuamente la información.

Similarmente en un estudio realizado en el Valle del Cauca por Giraldo, Arango, & Castillo, (2006), titulado “*Formación del talento humano factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones*”, se llevó a cabo una revisión y análisis de las tendencias actuales en torno a la formación del talento humano y su efecto en la productividad y competitividad de las organizaciones, partiendo desde un criterio en el cual, el talento humano y la innovación van de la mano con el incremento de la productividad y competitividad organizacional, criterio que fue validado mediante su implementación en sistemas de gestión de talento humano de empresas a nivel latino americano y gracias a una revisión teórica, se pudo determinar que el plan formativo desarrollado para la movilidad interna de los trabajadores, es clave para incrementar la ventaja competitiva de las empresas, dando un papel fundamental al trabajador como gestor de ese conocimiento productor e innovador, que incide en el progreso y crecimiento de las compañías.

Del mismo modo, un estudio elaborado por Giraldo, Arango, & Castillo (2006), titulado “*Como motivar y motivarse en tiempos de crisis*”, se enfoca en la importancia de la motivación interna y externa para el desempeño laboral, en este estudio se recogieron datos de 133 trabajadores de diversas ocupaciones, quienes debían contestar un diario de motivación, que permitió evidenciar resultados sobre diversas variables motivacionales, por lo que los

investigadores concluyeron que al tener una motivación constante, genera condiciones para aumentar los niveles de productividad en la compañía.

De acuerdo a los razonamientos que se han venido describiendo, en un estudio realizado en el Valle del Cauca por Nader, Peña, & Peña, (2014), que tiene como título “*Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo hacia un modelo de organización saludable en Colombia*”, en el que participaron 240 trabajadores colombianos, consistió en determinar si la percepción del clima social permite predecir la satisfacción y el bienestar en el trabajo. Para ello utilizaron una metodología de tipo experimental; puesto que no se han manipulado las variables y los tipos de estudios que se contemplan son exploratorios y descriptivos, pudieron concluir, que la satisfacción y el bienestar pueden mejorar a través de planes de formación que afecten directamente la capacidad de desempeño.

Finalmente en la Universidad de Castilla la Mancha, Salinero & Muñoz (2007), realizaron una investigación titulada “*Como desarrollar la práctica de formación en las empresas*”, a través de la cual se pretendía indagar a cerca de ¿Cómo se desarrolla la práctica de formación en las empresas?, se aplicó un análisis metodológico cuantitativo-cualitativo, que consistió en cómo se desarrollan los procesos formativos en la práctica organizacional, para esto, se utilizaron datos recogidos de una encuesta que se realizó en 572 empresas Castellano-Manchegas, con la participación de 50 trabajadores, que permitió concluir que en las nuevas tecnologías, la competencia se basa y se centra en el conocimiento, es allí donde la formación y el aprendizaje debe contemplarse en las compañías, por esta razón las gerencias consideran los planes de formación claves para la consecución de los objetivos organizacionales.

Sin embargo, muchos de los planes de formación se ponen en marcha como respuesta a necesidades inmediatas y no como tal a alcanzar el objetivo estratégico de la compañía, por esta razón, proponen descentralizar la formación, dejando que el empleado sea responsable de su propia formación ya que conoce de primera mano sus carencias formativas. (Salinero & Muñoz, 2007).

En ese mismo sentido, un estudio realizado por la CIFO, Tejada Fernandez J, (2007), titulado “*La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones*”, basado en una investigación evaluativa sobre una acción formativa en un programa formador de formadores. La metodología se estructuró como un estudio de caso en el que participaron alumnos, directivos y subordinados de varias sedes. Se implementaron metodologías cualitativas y cuantitativas (Mixto) utilizando instrumentos de cuestionarios, entrevistas y grupos focales, el objetivo se centró en la evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones, se pudo concluir que los planes y programas de formación afectan multidimensionalmente a la institución en general y a los trabajadores, disminuyendo ausentismo y la brecha que existe de la necesidad de competencias por parte de los trabajadores con respecto a las necesidades del trabajo.

## **MARCO TEÓRICO**

La formación de los trabajadores constituye un factor importante en el desarrollo organizacional de una empresa, pues permite transmitir los conocimientos, las destrezas y las habilidades que se requieren para mejorar las competencias de los trabajadores, así lo ha descrito en un ensayo Olga Liliana Ortega Comba (2013), al expresar:

*“Los planes de formación, ayudan a las empresas a diseñar las acciones requeridas para que su personal pueda desarrollar o potenciar aptitudes favorables para un desempeño excelente y en consonancia con las necesidades de la organización. Pero para que el plan de formación se convierta en una herramienta para la competitividad, es necesario que la organización sea consciente de los aportes que le pueden proporcionar estudios como el de clima laboral y más exactamente la evaluación de desempeño, de los cuales es necesario hacer un análisis juicioso de los resultados, a fin de garantizar que las acciones diseñadas o programadas, tengan el efecto esperado”.* (Ortega Comba, 2013, pág. 68).

Sin embargo, antes de continuar con la importancia de los planes de formación al interior de las empresas, se hace necesario realizar un estudio conceptual que nos aproxime a la definición de estos planes, por tal motivo, la misma autora referenciada anteriormente manifiesta que; *“Plan de Formación al conjunto de actividades planeadas y coordinadas que emprende una organización, luego de identificar las necesidades de formación, analizar las diversas alternativas que puede utilizar para satisfacer esas necesidades y definir las acciones de formación a aplicar, para generar la transformación en el comportamiento de las personas, inspirándolos a aplicar lo aprendido en el desarrollo de sus labores”.* (Ortega Comba, 2013).

Ahora bien, Roger Buckley y Jim Caple, han expresado que estos planes son *“conjunto de actividades planeadas y coordinadas que emprende una organización, luego de identificar las necesidades de formación, analizar las diversas alternativas que puede utilizar para satisfacer esas necesidades y definir las acciones de formación a aplicar, para generar la transformación en el comportamiento de las personas, inspirándolos a aplicar lo aprendido en el desarrollo de sus labores”.* (1991, pág. 86).

Por otro lado, en aras de articular los planes de formación con el bienestar del personal, existen investigaciones que versan sobre el impacto de los mismos como salario emocional en los trabajadores, quienes requieren estar satisfechos en el desarrollo de sus funciones de una

forma adecuada y así contribuir de una forma eficiente al desarrollo de su empresa, a través de la satisfacción con el trabajo que desempeña, la participación en el mismo y el compromiso, salario emocional que necesariamente debe estar articulado con los planes de formación. (Rocco Cañon, 2009).

En el mismo sentido, la investigación realizada en la Universidad Militar de Nueva Granada por Suarez Acevedo, (2016), denominada “*El salario emocional y el mejoramiento de la productividad*”, tuvo como objetivo primordial el determinar los aspectos relacionados con la motivación de los colaboradores y su relación con el salario emocional, relación que servirá para que las empresas tengan colaboradores estables y productivos; creándose así la necesidad para la empresa de desarrollar y ejecutar planes de mejora para permitir que la empresa sea competitiva dentro de su mercado. La conclusión de la investigación es que la relación entre el salario emocional y la productividad debería aparecer del proceso de reingeniería siendo las mejoras: optimizar el rendimiento laboral y por consiguiente la productividad, eficiencia en cada proyecto, elevar la calidad, eliminar el trabajo que aburra y sea repetitivo y una mayor concentración de los trabajadores al realizar su labor. Es sumamente importante que se genere información a través de evaluaciones longitudinales de satisfacción buscando aumentar la productividad motivando con el salario emocional a los colaboradores.

Frente a lo anterior, se tiene que los planes de formación impactan en la motivación del personal al estar articulados con el salario emocional que perciben, por lo que no se puede concebir un desarrollo organizacional al interior de una empresa sin la formación de su personal, sin la gestión para compartir el conocimiento, las habilidades y el aprendizaje, por lo que la importancia de la implementación adecuada de los planes de formación ,radica en la

mejora continua de las actitudes y comportamientos de los empleados, logrando así, un impacto en el desempeño laboral y en un clima organizacional propicio para generar ambientes de compromiso, colaboración y ayuda mutua.

Ahora bien, a través de la historia de la gestión humana en Colombia, ha sido influenciada por las corrientes clásicas en cuanto a sus procesos, esto a pesar de las nuevas corrientes que han llegado al país, lo que enmarca notoriamente que las organizaciones nacionales se centran más en la producción, dejando así de lado los procesos de formación y motivación del capital humano. (Noguera Rosero, 2015)

En la actualidad la administración y el crecimiento de una compañía, va muy de la mano con el crecimiento personal y laboral de los trabajadores, para que se de este crecimiento siempre se tienen en cuenta las habilidades y competencias que puedan tener los trabajadores en la ejecución de sus labores diarias. Además se puede precisar que dichas competencias y habilidades permiten a las organizaciones ser más competitivas y mantenerse en el mercado.

Indudablemente, el contexto organizacional cambia día a día, y para ello ay que estar actualizados con las nuevas teorías y tecnologías que permitan fortalecer o cambiar mecanismos que se estén empleando para lograr los objetivos de la organización y así esta siga manteniendo su nivel en el mercado. La formación surge como una herramienta fundamental para mantener en los lugares de vanguardia a las compañías, generando en sus trabajadores las posibilidades de crecer a nivel profesional aportando sus conocimientos al desarrollo de la organización.

Debido a esto, las áreas de Recursos Humanos han ido cobrando más importancia dentro de las empresas, dejando de ser un área de apoyo y transformándose en áreas estratégicas, ya que son un eje central para la comunicación que se debe dar con las demás áreas de la empresa. Gracias a esta dinámica el área de Recursos Humanos conoce los diferentes procedimientos establecidos en las áreas y de esta manera va identificando las necesidades de formación que puedan surgir para establecer nuevos mecanismos de aprendizaje.

Es por esto que el progreso de las organizaciones y de las áreas de recursos humanos se alcanza a través de la formación, que está ligada directamente al desarrollo, ya que la formación no se puede concebir como una actividad puntual, esta es una actividad que está en constante transformación convirtiéndose en una herramienta útil y fundamental en la historia de las empresas. Dentro de este proceso, las personas, además de adquirir habilidades y competencias, pueden enfrentarse a nuevos retos laborales generando un crecimiento personal y organizacional que determinarían el futuro de la compañía y sus trabajadores. (Ciruela Lorenzo, 2009)

Este crecimiento va en favor de ambas partes, pues, si tenemos un trabajador más competitivo mejor será el posicionamiento de la empresa. Por esta razón las empresas deben destinar los recursos necesarios para la formación de sus empleados, despertando de esta manera motivación y expectativas de aprender, ya que formando a un empleado las empresas evidencian tener un proyecto claro para el empleado, generando un valor agregado para el en la compañía y en el mercado como global. (Bohrt Pelaez, 2000).

Ahora bien, como una estrategia para motivar según Bohrt Peláez (2000), los planes de formación debe insertarse en el planteamiento estratégico, primero como un plan de sucesión

en el que los empleados puedan hacer carrera dentro de la empresa, ocupando cargos que dejan vacante los demás compañeros, además se puede gestionar todo el conocimiento e ideas que surjan al interior de las áreas de la compañía, sin generar traumatismos cuando un colaborador falte, ya que cualquiera podría operar una nueva tecnología, o asumir cambios que se presenten en el día a día. Lo ideal es que el plan de formación se alinee con los proyectos personales de los empleados con el fin de no crear inconformidades por parte de ellos.

En Colombia las empresas se han interesado por innovar en sus políticas dejando ver las necesidades de tener un personal más cualificado y competitivo detectando las verdaderas competencias de los colaboradores, optimizándolas con formaciones y ejecutándolas en cargos donde estos sean más productivos y felices. En este sentido Garay y Jiménez (2009) proponen procesos formativos integrales que apunten directamente a los empleados y a la productividad de la empresa. Los mecanismos más empleados en la actualidad son aquellos que se basan en las competencias, ya que permiten una mejor adaptación de las personas al cargo y al contexto en el que se desenvuelve la compañía. Por tal razón es de vital importancia identificar las competencias de las personas con el fin de que puedan desempeñar la labor que les motiva y que hacen que sean más productivos. (Pardo Enciso & Diaz Villamizar, 2014).

Los procesos de formación de las organizaciones están dirigidos a realizar actividades que se lleven a cabo con el fin de que los trabajadores se informen, se actualicen y se entrenen según la necesidad de la compañía, de tal forma que se desempeñe de forma más segura y eficiente en las labores y así puedan adquirir destrezas y habilidades como formas de potencializar el conocimiento, resolviendo situaciones inesperadas que se puedan presentar en el futuro, de esta manera contara con empleados más capacitados y eficientes frente a la toma

de decisiones evitando los reprocesos y generando empleados más motivados y satisfechos con sus funciones y puesto de trabajo. (Noguera Rosero, 2015).

Pero como todo proceso, para realizar y ejecutar un plan de formación se debe realizar un diagnóstico que evidencie las necesidades que tienen tanto la compañía como los empleados, plantear los objetivos dando prioridades e importancia a las actividades, evidenciando el costo beneficio del mismo. Posteriormente se debe realizar una evaluación que nos pueda dar herramientas con las que podamos fortalecer nuestro plan con el fin de adaptarlo a la dinámica que vive el empleado y la organización. Vale la pena resaltar que los planes de formación no van a tener un resultado inmediato, se debe tener en cuenta que hay que tener indicadores que permitan medir la efectividad del plan e incluyendo alternativas con las que se puedan alcanzar los indicadores propuestos. (Noguera Rosero, 2015).

Es importante resaltar los planes de formación que inciden de diferentes formas en los trabajadores como individuos, tanto en su vida personal como en la motivacional, entendiendo que un trabajador motivado según Baños (2009) es una persona que cuenta con actitud positiva en el trabajo, que se encuentra comprometido y se alinea con los objetivos estratégicos de la organización, de tal forma que realiza acciones que conllevan al cumplimiento de sus metas involucrando directamente a los miembros de la empresa, despliega acciones que permitan mejorar la gestión del talento humano, no solo a nivel de recursos humanos si no a nivel de toda la organización, aportando con ello la estabilidad y retención del talento humano (Alvarez M. , Arocha, Ortiz, Morales, & Beatriz, 2011).

Según un estudio de Antonio & Marcela (2006), titulado “*Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad sostenible en las organizaciones*”, se

llega a la conclusión de que la adecuada conducción de una gestión integral del talento humano con una orientación hacia las competencias, en las organizaciones permitirá: Alinear el aporte del talento humano con las necesidades estratégicas de la organización. Optimizando de manera eficiente el activo intelectual de los trabajadores, y a través de estos, las responsabilidades de su rol, lo cual permite calcular su desempeño sobre la base de resultados y conocer el personal de desempeño medio que requiere acompañamiento y desarrollo para lograr un desempeño mucho más alto. Remunerar al personal de manera justa, establecer la "brecha técnica" y el plan formativo necesario para la movilidad funcional del personal. Construir cuantitativamente el valor agregado a través de competencias, así como también el retorno de su inversión, mostrando su ventaja competitiva en el mercado. (Mejía, Jaramillo, & Bravo, 2006).

Por otra parte, en un artículo realizado por Espinoza & Gallardo (2006), titulado "*Motivación laboral y compensaciones*", se realizó un estudio en el cual, se relaciona la motivación laboral y las compensaciones, comprendidas en todos los pagos en general, esto se relaciona con la motivación en el trabajo, de forma que si están correctamente diseñadas, logran generar cambios en la motivación de los empleados y mostrar mejores desempeños.

En el mismo sentido, González Serra (2008) menciona a la motivación, como una función reguladora de la conducta y determina el sentido, dirección, frecuencia e intensidad de la misma. Esta función reguladora, se rige bajo un equilibrio dual en las personas y se experimentan como deseos y expectativas que motivan las conductas de las personas, por ende una buena compensación integral, satisface las diferentes necesidades que generan esos diversos motivos, impactando así en el direccionamiento de la conducta y hacia el proceso misional de la organización y de sus necesidades, lográndose una armonía y un solo objetivo

frente a las metas de la organización y lo que sus empleados buscan. (Bedodo Espinoza & Giglio Gallardo, 2006).

Por otra parte la motivación se entiende como un *“Conjunto de sentimientos positivos que experimenta un individuo, ocasionados tanto por fuerzas internas como externas que hacen que tome diversas rutas de acción hacia diferentes logros de una meta, moviendo al individuo a experimentar los intereses y deseos que quiere alcanzar, a persistir en una situación dada o a comprometer más o menos esfuerzos en ella (Toro, 1992). Dicha motivación tiene grandes impactos en el individuo, por lo que se hace necesario comprender la relación y la influencia de esta en la relación con el espacio laboral”*. (Alvarez M. , Arocha, Ortiz, & Morales, 2011).

Ahora bien, la motivación se puede distinguir entre la motivación patológica y la motivación normal. Existen indicios que pueden demostrar si una persona tiene una motivación tanto patológica disfuncional como normal funcional, es así, que con el presente trabajo se pretende encontrar que la relación entre la motivación y el plan de formación de coordinadora sea con la motivación normal, tal como lo expresa González Serrá (2008), esta clase de motivación, es un proceso equilibrado y armonioso, y se refleja de la siguiente forma:

1. Predomina la motivación autónoma sobre la reactiva, ante situaciones de necesidad la persona tiene control y es asertiva en la toma de decisiones, no es reactiva emocional.
2. Predomina las necesidades sociales sobre las individuales, la motivación tenderá a satisfacer necesidades sociales sobre las individuales y ser más funcional socialmente que como individuo fuera del sistema.

3. Predomina la planificación que la improvisación, viendo la planificación como necesidad de orden superior, cognitivas y reguladas, que la improvisación arcaica y continua.
4. Predomina la conciencia sobre la inconciencia, ante conflictos la persona prefiere estar consciente y alerta que en negación e inconciencia.
5. Predomina la motivación específica sobre la general, la persona sabe exactamente lo que quiere, es medible y concreta su necesidad y no suele ser vaga, ni general ni etérea.

Desde este concepto, el plan de formación en Coordinadora Mercantil afecta la motivación de sus empleados, o sea, que afecta su conducta, sus objetivos y como lo alcanzan. Tal poder de influencia de un factor debe ser observado cuidadosamente. Por esto, debemos entender las características de plan de formación de Coordinadora Mercantil.

Se utiliza el concepto de formación de Humberto Maturana 1.995, en su libro, Formación Humana y Capacitación. En él, Maturana presenta la formación como un proceso en el cual la persona se transforma integralmente, desde todos los aspectos. Y, la tarea educativa de la formación, es procurar, que esa transformación, de las capacidades del individuo, de su ética, y su estructura como ser social, sean las adecuadas para que la persona, en su libertad, llegue al éxito personal (Maturana, 1995).

En Coordinadora Mercantil se distinguen ciertos aspectos que se desvían de este concepto. Si bien, la intención del plan de formación es afectar de forma positiva a los empleados, no cumple con los parámetros de formación expuestos en el párrafo anterior.

El plan de formación tiene un enfoque de Capacitación, no de formación. En él, enseñan muchos procesos para mejorar la eficiencia de los trabajadores en su labor. De esta forma, se evidencian capacitaciones en maquinarias, logística, combustibles, mantenimiento, etc. Como también, capacitaciones en Liderazgo, trabajo en equipo y comunicación, sin embargo, siempre desde un enfoque del hacer.

De acuerdo a lo anterior, la capacitación, según Humberto Maturana, (1995) es el adquirir habilidades y capacidades funcionales, esto quiere decir, el cómo hacer que algo suceda. Dejando de lado, otros procesos reflexivos, éticos y emocionales de la formación.

A través de estos conceptos, se espera encontrar una relación de estimulación positiva entre estos aspectos y el plan de formación.

De acuerdo a lo anterior, el propósito de la capacitación es el de ejercitar a los individuos con el fin de realizar de manera conveniente o eficaz una tarea o una labor específica, y la formación se define como una estrategia empresarial sistemática cuyo propósito es la ejecución de tareas más complejas y responsables, actualizando conocimientos y habilidades que van de la mano con el desarrollo, queriendo lograr una mejora de la competencia personal, haciendo que el trabajo se convierta en una fuente de motivación hacia el aprendizaje y satisfacción de la persona. (Fernandez & Salinero, 1999).

De modo tal que no solo es capacitar, es formar. Existe una diferencia entre estos dos conceptos, mientras la capacitación se centra solo en el desarrollo de habilidades y adquisición de herramientas, la formación es mucho más general, tiene que ver con el desarrollo de

pensamiento, de ideas, valores para relacionarse con el mundo y la sociedad (Maturana, Formación Humana y Capacitación, 1997).

## **MARCO LEGAL**

Se encuentra en la Legislación Colombiana normas jurídicas que buscan garantizar la implementación de planes de formación que impacten en el salario emocional de los empleados públicos, en la cual, el Decreto Ley 1567 de 1998 (Presidente de la República de Colombia). Crea el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado, junto con las políticas de Bienestar Social, orientados a la planeación, ejecución y evaluación de Programas y Proyectos que den respuesta a las necesidades de los funcionarios para su identificación y compromiso con la misión y la visión institucional.

Adicionalmente en su capítulo II, Artículo 19 define: *“Las Entidades Públicas que se rigen por las disposiciones contenidas en el presente Decreto – Ley están en la obligación de organizar anualmente, para sus empleados programas de bienestar social e incentivos”*.

De la misma forma, la ley 909 del 23 de septiembre de 2004 (El Congreso de Colombia), párrafo del Artículo 36. Establece que con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley.

A su vez, el Decreto 1083 de 2015 (El Presidente de la República de Colombia), Artículo 2.2.10.1 Programas de estímulos. Las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. Los estímulos se implementarán a través de programas de bienestar social.

Finalmente Ley 734 de 2002 (El Congreso de Colombia), en los numerales 4 y 5 del artículo 33 dispone que es un derecho de los servidores públicos y sus familias participar en todos los programas de bienestar social que establezca el Estado, tales como los de vivienda, educación, recreación, cultura, deporte y vacacionales, así como disfrutar de estímulos e incentivos conforme a las disposiciones legales, que no son otras diferentes a las mencionadas anteriormente.

## **MARCO CONTEXTUAL**

Coordinadora Mercantil nace en 1967 como la primera empresa paquetera de logística del país, su fundador fue Aníbal Obando, quien en un inicio ejecuto diferentes roles como: gerente, conductor, vendedor, y administrador de su compañía la cual en su camión emprendió su empresa. Para poder dar más cobertura y tiempo de respuesta fundo el grupo primario conformado por hijos y amigos en las áreas: Administrativa, Comercial, operaciones y financiera. En ese entonces los procesos de recursos humanos solo se basaban en contratar gente recomendada por los empleados de la planta entre ellos familiares, Amigos y conocidos (extraído del archivo principal de Coordinadora Mercantil; Medellín 2018).

En los años 80 tras el éxito de la compañía y la cantidad de los requerimientos empieza a tener presencia en más de 15 ciudades del país, con ella la de la ciudad de Bogotá, en las que

monto la misma estructura con el grupo primario ajustándoles un integrante más el cual es el Gerente Regional quien representa la figura de Aníbal en las sucursales, encargado de proceso de selección del personal basándose únicamente en las necesidades de la empresa de acuerdo a la operación. En el año 2006 teniendo una mirada más global centrándose en la visión del señor Aníbal de contar siempre con un buen servicio y con empleados con esas mismas características; implementan en la sede principal “Medellín” el área de Recursos humanos y en dicho departamento, unos estándares para una búsqueda de grupos de trabajo más eficientes implementado herramientas, formatos y entrevistas los cuales empieza a modificar los estándares en cuanto a la calidad del personal y tras los buenos resultados se empieza a implementar en las principales ciudades con altas expectativas.

Es así que en la sucursal más grande de Coordinadora ubicada en la ciudad de Bogotá, en el año 2007, se decide contratar una psicóloga; la cual debía dar respuesta a todas las necesidades de la regional .Se establecen unas “Políticas de Selección” como pruebas psicotécnicas para cada cargo, se diseñan perfiles, tiempos de respuesta, tipos de contratación y un programa de formación y bienestar (extraído del archivo principal de Coordinadora Mercantil; Medellín 2018).

A partir de las buenas prácticas y con el fin de establecer un factor diferenciador con la competencia, se implementa para el año 2012 el programa de transformación de cultura organizacional llamado “Nuestras Huellas marcan la diferencia” que tiene como principal objetivo articular la cultura con la visión de la compañía, buscando que Coordinadora Mercantil sea sostenible y rentable para el mercado. Así mismo para la misma fecha el área de recursos humanos sufre cambios desde el nombre del departamento a: Desarrollo Humano, y se decide establecer en cada sucursal una estructura acorde para desarrollar el programa de cultura y a

atender a las necesidades de la terminal (extraído del archivo principal de Coordinadora Mercantil; Medellín 2018).

En la actualidad en la regional Bogotá el equipo de desarrollo humano está conformado por trece personas divididas entre instructores de operaciones, área comunicaciones, formación, capacitación y selección, de esta manera las sucursales a nivel nacional cuentan con las mismas figuras en el área. Por tal razón se concluye que el área ha presentado cambios por las diferentes demandas del mercado y la sociedad. Coordinadora siempre busca estar a la vanguardia de las multinacionales en logística y ser una empresa reconocida por su gente y su cumplimiento, de esta manera el equipo humano cada vez toma más reconocimiento buscando siempre avanzar desde la innovación de productos, servicios y procesos (extraído del archivo principal de Coordinadora Mercantil; Medellín 2018).

### **PLAN DE FORMACIÓN COORDINADORA MERCANTIL**

El plan de formación de coordinador mercantil actual, está compuesto por 3 frentes los cuales son:

- ✓ Cultura Organizacional
- ✓ Desarrollo de Competencias
- ✓ Prevención Psicosocial

El plan de formación de Coordinadora Mercantil, se centra en fortalecer las habilidades técnicas del personal operativo, en cultura Organizacional se realiza una inducción general en la cual se les explica el plan estratégico junto con el programa nuestras huellas, donde se busca

que las personas conozcan parte de la cultura de la empresa, seguida de una inducción específica llamada “Ruta C” donde los colaboradores reciben entrenamiento sobre las labores a ejecutar, este entrenamiento contempla los cargos: descargador , mensajero, agente call center y conductor. El personal administrativo solo recibe inducción general.

En desarrollo de competencias forman los mandos medios que tienen a cargo el personal operativo los cuales reciben formación en Liderazgo y en el ciclo P.H.V.A. los cuales son los responsables de replicar el conocimiento e incentivar a los operativos en su desarrollo y crecimiento laboral.

En riesgo psicosocial la compañía trabaja actividades de reconocimiento a empleados y a involucrar las familias de colaboradores en actividades de bienestar, encaminadas a generar calidad de vida, se trabajan de forma articulada con el fondo de empleados y con las cajas de compensación. Cumplen con las actividades del sistema de seguridad y salud en el trabajo orientadas a cumplimiento del marco legal.

## CATEGORÍAS DE ESTUDIO

Al ser una investigación cualitativa, es necesario traer a consideración las categorías estructurales que constituyen el marco inicial, el cual permite la observación del impacto de los planes de formación de la empresa Coordinadora Mercantil, así:

**Motivación:** Es una función reguladora de la conducta, que determina la frecuencia, la intensidad y la respuesta del individuo, que, está influenciada por las necesidades del individuo y la disponibilidad de ser satisfechas por el medio. Esta función, la experimenta el individuo

como deseos e intereses, y se dispone a emitir una conducta por esto. Esta experiencia, se vuelve un factor positivo o negativo en el bienestar y calidad de vida del individuo, dependiendo de cómo se experimente este proceso, o sea, si su necesidad está satisfecha o no. (Alvarez M. , Arocha, Ortiz, & Morales, 2011).

**Formación:** La formación es un proceso por el cual los individuos se transforman y cambian integralmente para adaptarse al medio. Se entiende que la formación de las personas, está mediada por las personas mismas, por lo tanto, se espera que en el proceso formación humana, al intervenir, se ayude a que la transformación del individuo, de forma integral, para adquiera habilidades, actitudes y valores, que sean adecuados para la adaptación del ser a su medio y, desde la libertad del individuo formado, este alcance el éxito en cualquier contexto. (Maturana, 1995).

**Plan de Formación:** Es un documento utilizado por las compañías, donde se plantean las acciones requeridas para formar a los trabajadores de una organización, especificando sus objetivos, las temáticas de formación, cultura, bienestar, sus indicadores y su evaluación. El plan de formación nace a partir de las necesidades, que se presentan a nivel de la organización como a nivel de sus trabajadores. El objetivo del plan de formación es lograr la sostenibilidad de la empresa, a partir del bienestar y desarrollo libre sus de sus trabajadores. (Ortega Comba, 2013).

**Calidad de Vida:** Utilizamos el concepto de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que define la calidad de vida como una percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus expectativas, sus normas y sus inquietudes. (OMS, 2005).

**Satisfacción Laboral:** Se comprende satisfacción laboral como la experiencia positiva del trabajador dentro de su contexto laboral, debido a que se cumplen sus expectativas y sus necesidades. El individuo percibe los beneficios que recibe de su lugar de trabajo y el aporte que el mismo otorga a la organización. (Posada, 2014).

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Teniendo en cuenta la naturaleza de la investigación, la cual intenta describir una realidad social que viven los sujetos, en este caso, la relación del Plan de Formación en Coordinadora Mercantil y la motivación de los empleados en la misma, se utilizara la siguiente metodología de investigación.

De acuerdo a lo anterior en la investigación realizada por Álvarez M., Arocha, Ortiz, & Morales, (2011), donde se quiso analizar y comprender como el modelo del coaching incide en el modelos de los trabajadores, para alcanzar este objetivo utilizaron una metodología cualitativa con diseño descriptivo teniendo como instrumento entrevistas semis estructuradas, con estas a un grupo de 6 participantes analizando la información obtenida a partir de una matriz de categorización

Se toma como base la anterior investigación y se realiza una investigación cualitativa para estudiar la realidad del contexto al interior de Coordinadora Mercantil con el fin de comprender y profundizar el impacto del plan de formación sobre los empleados en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, con un método hermenéutico que permita una observación directa del impacto del Plan como factor motivador en los empleados, la cual se

materializara con la recolección de información a través de la técnica de entrevista semi-estructurada, concibiéndola como un instrumento que propone una forma de conversar, con el fin de entender una problemática, además de ser una técnica muy propia de las investigaciones cualitativas donde se busca el recabar datos por medio de una conversación que tiene un fin determinado, obteniendo respuestas a los interrogantes planteados en el problema propuesto en la investigación.

Es así que, además de ser una entrevista con un grado mayor de flexibilidad a las estructuradas debido a que se parte de unas preguntas previamente planteadas, que pueden adaptarse en el transcurso del ejercicio con el entrevistado de tal forma que se puede adaptar a los sujetos de investigación, aclarando términos, asemejar impresiones y reducir formalismos.

Lo anterior en atención a que se tiene en cuenta las narrativas de las personas enfatizadas en el lenguaje, donde la preocupación radica en la realidad del contexto humano, y en como este soluciona sus conflictos, teniendo en cuenta las particularidades, características no observables, no cuantificables de la conducta humana, logrando de esta forma comprender e interpretar los fenómenos, acciones y sucesos de los participantes. Es importante mencionar la implementación de este método, debido a que el objeto de estudio está estrechamente ligado al hombre, por ende este método permite el engranaje de experiencias, metodologías e instrumentos, convirtiendo la investigación en un elemento integral.

Por otra parte Cerda Gutiérrez (2011), afirma que la investigación cualitativa tiene un atributo pluridimensional, esto es así por las diferentes direcciones que puede tomar una misma evidencia o registro a un sentido u otro, dependiendo de su contexto y el sujeto. De esta forma, el interactuar con el sujeto y con el objeto de estudio se puede realizar desde diferentes puntos

de vista, que al final, generan resultados inducidos que son muy funcionales para la investigación. Es importante mencionar que este tipo de estudio hace una mirada global, exploración y descripción del fenómeno de estudio, llegando así a una comprensión del mismo de manera inductiva.

## **PARTICIPANTES**

**Población:** esta investigación se realizó en la regional Bogotá de Coordinadora Mercantil, que cuenta con 1.500 empleados, de los cuales, el 80% es personal operativo y el 20% es administrativo, para la selección se tuvo en cuenta que la antigüedad superara un año de vinculación con la organización como Criterio de inclusión.

**Muestra:** Se realizó un muestreo no probabilístico, el criterio de selección que se tuvo en cuenta, fue la población de la regional Bogotá de Coordinadora Mercantil, los cargos que se tuvieron en cuenta fueron: Rol Administrativos y Rol operativo. Para ello se entrevistaron 8 empleados entre hombres y mujeres cuya edad está en el rango de 22 a 55 años, de los cuales 4 pertenecen al área operativa, entre lo que se encuentran cargos como Coordinadores Operativos, conductor de patio, líder de plataforma, jefe de reparto y descargador auxiliar operativo, y 4 del área administrativa, cargos como ejecutivo corporativo, analista de seguridad, analista de desarrollo humano y auxiliar de archivo, se tuvo como criterio la experiencia laboral y la continuidad en la empresa.

**Cronograma (Fases de la investigación):**

Se plantearon los objetivos con el fin de responder la pregunta de estudio, cuyos criterios de motivación y formación se explicaron a través de la elaboración del marco teórico, además se utilizó una metodología cualitativa tipo descriptiva que permitió extraer las diversas narrativas de los participantes del estudio, para luego categorizarlas por medio de una matriz intertextual, comprendiendo el discurso con el que finalmente se construyeron las recomendaciones, conclusiones y discusión

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis del discurso que narro cada uno de los entrevistados por cada categoría, a modo que ilustremos sus percepciones y trasmitamos su experiencia con respecto al plan de formación de Coordinadora Mercantil.

**Motivación:** una parte de la población declara sentirse motivada para el trabajo y así mismo con respecto a sus proyectos de vida personal. Por otra parte se evidencia un grupo que no encuentra motivante el plan de formación. El grupo que se encuentra motivado hace parte del personal operativo, mientras que el grupo que no se encuentra motivado pertenece al personal administrativo. Encontramos que, como factores motivantes, las expectativas de crecimiento y de formación son altas, tanto para el personal admirativo como para el personal operativo. Las entrevistas también reflejan que factores motivantes como la solidaridad y la empatía se reflejan, sin distinción de tipo de cargo. Podemos evidenciar lo planteado por medio de los fragmentos de sus entrevistas:

Tabla 1  
*Análisis y categorización de entrevistas*

CATEGORÍAS	FRAGMENTO ENTREVISTA	INTERPRETACIÓN
------------	----------------------	----------------

Motivación para el personal operativo.	"el plan de formación da la oportunidad de crecer profesionalmente, personalmente y pues esto obviamente eh me ayuda a alcanzar mis metas tanto personales como laborales"	Para este sujeto, la vida laboral es muy importante para su sentido de vida, y el plan de formación llega a convertirse también en una herramienta de desarrollo personal. Tiene sentimientos de seguridad e inclusión y si lo motivan a realizar su trabajo y aprendizaje de mejor forma.
Motivación para el personal administrativo.	"No me ayuda a alcanzar ninguna meta.", yo creo que todas las personas de la línea administrativa tiene mucho que aportarle a la compañía, porque específicamente los operativos están creciendo como administrativos y los administrativos como operativos, por sencillamente a los administrativos se les enseñan cosas como a, b, y c pero no se les forma ni se les instruye para nuevas cosas se vuelven lineales, en cambio a una persona que es operativa le van cambiando el chip para que sea administrativo, para que ponga el P.H.V.A para que sea líder, para que haga diferentes cosas y le cambien esa manera cuadrada, pero a los que tienen algo más haya los vuelven cuadrados."	Para esta persona, el plan de formación no forma un motivante para ejercer ninguna conducta. El plan de formación le es indiferente porque no está dirigido a los administrativos. Si observamos la motivación como regulador conductual, el plan de formación no está afectando a esta. Sin embargo, si se denota un deseo de tener un plan de formación, ya ella observa cómo, desde la planta operativa, reciben beneficios de este y ella misma desearía estos para sí misma. De modo que, el plan de formación no afecta su motivación pero si ejerce una gran fuerza potencial de llegarse a manifestar como ella lo desearía.

Información obtenida en las entrevistas (Fuente: Elaboración propia)

**Plan de Formación:** el plan de formación de Coordinadora Mercantil posee más cobertura, mayor intensidad horaria y mayor cantidad de temas direccionados al personal operativo. Contrario al personal al administrativo. El plan de formación cumple su objetivo formativo, a pesar de su contenido, que se puede ver en los anexos, en el personal operativo, no así, en el personal administrativo El plan de formación logra impactar con cambios de conocimiento, habilidades y actitudes a los trabajadores operativos, y estos ven reflejados sus resultados en su avance laboral y en la mejora de su bienestar, personal y social. El personal administrativo,

a diferencia, no ha recibido impacto de cambio por el plan de formación, y esto, ha generado percepciones negativas, que afectan su motivación y afectividad frente a la empresa. Esto se evidencia en las entrevistas y el documento de plan de formación de Coordinadora Mercantil.

Tabla 2

*Análisis y categorización de entrevistas*

CATEGORÍA	FRAGMENTO ENTREVISTA	INTERPRETACIÓN
Plan de formación para el personal operativo.	"Crecimiento personal, profesional y construir bases más seguras para seguir avanzando al interior de la empresa, y no solo e la empresa también a nivel personal. "Crecimiento en todo el sentido de la palabra, visualizar que la compañía está haciendo un esfuerzo muy importante para que sus empleados tengan ese sentido de pertenencia necesario para tener sostenibilidad en el tiempo" "en cuanto a lo personal si, han salido muy buenos apuntes en el programa huellas, en el sentido de que yo como persona me valoro, como valoro mi entorno y como trabajo en ello."	La formación es para el sujeto cuatro el desarrollo personal y laboral. Además de esto, es un instrumento que le permite conocer la empresa y sus compañeros de trabajo. Para el, esto es muy importante y eje central de su percepción del plan de formación.
Plan de formación para el personal administrativo	"no hay una línea de formación definida para la línea administrativa, entonces no hay una motivación específica para la gente administrativa de poder crecer dentro de la compañía, la estructura no deja crecer a muchos cargos."	Para el sujeto, no existe un plan de formación que garantice el crecimiento y la adquisición de habilidades en la parte administrativa; sin embargo, ella misma no se siente parte del plan de formación de la empresa ya que es administrativa y no tienen plan para estos funcionarios.

Información obtenida en las entrevistas (Fuente: Elaboración propia)

**Calidad de Vida:** El personal operativo valora el aporte otorgado por el plan de formación en su calidad de vida, dándole un especial mérito al impacto que tiene fuera del contexto organizacional. Por otra parte para el personal administrativo el plan de formación es inconsecuente, pues para ellos, no afecta en nada su bienestar, sin embargo un aspecto a

destacar en esta categoría es el reconocimiento que hacen al plan de formación y de cómo este desarrolla y ayuda a la calidad de vida del personal operativo, mostrando una especial empatía a este hecho.

Tabla 3  
*Análisis y categorización de entrevistas*

CATEGORÍA	FRAGMENTO ENTREVISTA	INTERPRETACIÓN
Calidad de Vida para el personal operativo	“En lo personal, mejora mi calidad de vida de que digamos, ser más persona, más gente tanto aquí como con la familia, los hijos, todas las personas.”	Para el participante, el plan de formación aporta de manera positiva en sus relaciones interpersonales transmitiéndolo a su entorno familiar. Es consiente que la calidad de vida impacta integralmente todos los aspectos de su vida.
Calidad de Vida para el personal administrativo	“Los beneficia en su calidad de vida, a que tenga un mejor salario por que el aprendizaje es continuo puede ser acá en la empresa o por la misma experiencia y los aprendizajes que tuvieron acá puedan tener un mejor empleo”	Para la participante, el plan de formación mejora las condiciones laborales y personales de los empleados Operativos de Coordinadora, ya que estos son personas en condiciones, sociodemográficas difíciles, siendo Coordinadora una escuela que les puede aportar muchas cosas para su vida laboral, teniendo una vida estable fuera de su trabajo

Información obtenida en las entrevistas (Fuente: Elaboración propia)

**Satisfacción laboral:** El comportamiento de la satisfacción laboral es muy parecido, al de la motivación y la calidad de vida. El personal operativo presenta una alta satisfacción laboral, se encuentran comprometidos y afectivamente unidos a la empresa y al plan de formación. El personal administrativo, por el contrario, se encuentra decepcionado, no perciben valor alguno al plan de formación ni su aporte a su desarrollo, por esa razón, no lo tienen en alta estima.

Tabla 4  
*Análisis y categorización de entrevistas*

CATEGORÍA	FRAGMENTO ENTREVISTA	INTERPRETACIÓN
Satisfacción laboral para el personal operativo.	“Pues Bien, yo evaluó que ha sido muy excelente todo lo (silencio) o sea mmm. Lo de la formación ha sido buena, porque, por que el motivo de que por lo menos, a mí me dieron la oportunidad que afuera no me la daban, aquí me dieron la oportunidad a superarme, a ser lo que soy ahoritica, y que me siento orgulloso, de que yo le doy gracias a Dios y acá la compañía que me dio la oportunidad, de legar a ser lo que soy ahoritica, y me considero uno de los buenos conductores gracias a la compañía y a mis compañeros que me apoyaron para ser lo que soy ahorita gracias a dios.”	Para la participante, el plan de formación mejora las condiciones laborales y personales de los empleados Operativos de Coordinadora, ya que estos son personas en condiciones sociodemográficas difíciles, siendo Coordinadora una escuela que les puede aportar muchas cosas para su vida laboral, teniendo una vida estable fuera de su trabajo.
Satisfacción laboral para el personal administrativo.	“Pues una negativa es que por ejemplo para la línea administrativa no hay una línea de formación definida, entonces como tal no hay una motivación específica para la gente administrativa de poder crecer dentro de la compañía, pues de igual manera la estructura no deja crecer a muchos cargos, entonces hay muchos cargos que se quedan mucho tiempo en ese mismo proceso por ende no hay posibilidad de aumentar el conocimiento por que la línea como tal no deja.”	El plan de formación no genera ningún tipo de crecimiento ya que la dinámica de la empresa no permite ocupar cargos más altos en un futuro. Por tal razón la participante no ve un futuro de crecimiento en Coordinadora Mercantil

Información obtenida en las entrevistas (Fuente: Elaboración propia)

## CONCLUSIONES

El plan de formación de Coordinadora Mercantil ejerce gran influencia en la motivación de los trabajadores de la parte operativa de la empresa, sin excepción, teniendo en cuenta que han sido participe del plan de formación y sus actividades, es así, como es necesario resaltar la cobertura y el impacto que este ha tenido sobre la totalidad de los operativos, también es

necesario resaltar las diferencias internas que este mismo presenta, y que, gracias a esta investigación, podemos detallar y precisar.

Como se explicó en el párrafo anterior, la influencia ejercida del plan de formación sobre la motivación, no es homogénea en toda la población. La influencia se divide, entre la percepción positiva del plan operativo, a la percepción negativa del plan administrativo. Este fenómeno, muestra como la variable de motivación es afectada de forma variable por el plan de formación. Como dice Gonzales Serrá, la motivación es una función reguladora de la conducta, es posible entonces encontrar diferencias en el comportamiento y en las percepciones de los empleados, que en su discurso, se relaciona con su interacción entre ellos y el plan de formación.

Podemos concluir que el plan de formación impacta a los empleados de la siguiente forma:

El personal operativo se encuentra motivado y sus expectativas se cumplen frente al plan de formación de Coordinadora Mercantil su vida laboral y personal, y el personal administrativo no le otorga ningún valor y se sienten excluidos.

1. El plan de formación no tiene en cuenta la formación para el personal administrativo.
2. El plan de formación no se diseña en base a las necesidades de todos los empleados ni de las necesidades de la organización.
3. El plan de formación de Coordinadora Mercantil, no se encuentra estructurado, ya que no posee un objetivo, no existe una metodología, además de no contar con políticas ya que todo se direcciona desde Medellín.
4. Por lo anterior se concluye que los trabajadores operativos se encuentran motivados positivamente, se muestra que el plan de formación funciona como un factor protector

de motivación y promueve el bienestar entre ellos, a diferencia, en la población de trabajadores administrativos, que en resumen, no ven ningún tipo de valor al programa de formación de coordinadora. Si revisamos las categorías analizadas, podemos discernir este resultado, expresan sobre algunos aspectos de bienestar y expectativas de los individuos, con respecto a su vida y trabajo, en relación al plan de formación de Coordinadora. Esta afirmación, se explica, analizando el discurso de los empleados, a la luz de los conceptos de motivación de Gonzales Serrá y formación de Maturana.

Los empleados administrativos, muestran mayor inconformidad frente a su futuro en la empresa y al valor que la institución les otorga como empleados, debido a que no ven esto reflejado en el plan de formación y desarrollo, a diferencia del personal operativo, que si ha visto sus expectativas laborales y personales satisfechas debido al plan de formación. Para los empleados operativos, la formación ha cumplido un rol esperado al concepto de Maturana sobre formación. Ellos, ha tenido un cambio en sus habilidades, valores y pensamientos, cambio, que lo ha adaptado al éxito en su vida, cumpliendo los requisitos del concepto de formación. Sin embargo, el personal administrativo no ha experimentado estos cambios, no los reconocen ni en su vida laboral ni personal, ni mucho menos reconocen algún tipo de éxito, si no es el éxito ajeno de sus compañeros operativos.

Cuando analizamos las categorías de los trabajadores operativos, se evidencia la contribución que este viene teniendo a lo largo de los años en los integrantes, aspecto que sale a relucir en sus discursos, pues manifiestan el crecimiento que se ha generado en sus vidas gracias a la influencia del plan de formación, el crecimiento se entiende como el cambio de cargo y proceso laboral, aumentando el sueldo y nivel de autoridad, permitiendo que se

adquieren nuevas habilidades y conocimientos, de tal forma que la persona aspire, participe y obtenga ascensos en la línea de trabajo.

Debido a esto, muchas personas del personal operativo, han ascendido de cargos, añadiendo a su desarrollo, conocimientos y competencias, que se han traducido en mejor salario, horarios más flexibles, autonomía en sus operaciones; por ende, mayor bienestar en la vida laboral y extra-laboral, de forma que, los factores higiénicos y motivacionales, según la teoría de motivación de Herzberg, están presentes en el área operativa.

El personal administrativo, que son menor cantidad de personas, expresa percepciones y opiniones distintas de la afectación del plan de formación en su motivación, por lo que se puede resumir que el plan de formación no tiene ningún tipo de funcionalidad en su desarrollo laboral, motivacional y de bienestar.

La observación más común entre los empleados de los cargos administrativos, es que el diseño del plan de formación no contempla las necesidades ni la satisfacción de ellos, ya que el plan de formación no es un factor motivacional para el personal administrativo de la empresa, pues se encuentran en una “zona de confort”, que funciona como factor de higiene, que mantiene a los trabajadores dentro de las condiciones mínimas de protección psicosocial, no se refleja en el discurso de los trabajadores administrativos algún factor motivacional, y por ende, nada que relacione el plan de formación con algún factor motivacional dentro de la organización.

El grupo de investigación pudo notar como sus empleados están inspirados por este espíritu solidario de familia que la empresa impregna a toda la comunidad con quien convive, mediante

su programa huellas, que consiste en buscar la integración de los empleados mediante los valores, principios y creencias, que hacen parte de la cultura de empoderamiento hacia la historia de la organización.

En estos momentos el plan de formación tiene un especial énfasis en la capacitación, desarrollo de habilidades que permiten el mejor desempeño operativo de habilidades técnicas, por otra parte el personal de rol administrativo no forman parte de estos planes de formación. Por ello se debe tener en cuenta a todas las áreas de la organización, de tal forma que el plan de formación permita de forma holística el desarrollo de sus habilidades tanto personales como laborales.

El actual programa de formación no tiene en cuenta al personal administrativo, no genera impacto afectando su nivel de motivación, perdiendo así el poder potencializar y desarrollar líderes, que apunten hacia el plan estratégico de la organización.

Esto es así, debido a que, si Coordinadora Mercantil, forma a sus empleados administrativos, según el concepto de formación de Maturana, el cambio en las tres variables, saber, hacer y pensar, será medido solo a través del éxito, profesional y personal, o sea, en el éxito de los indicadores de desempeño, y lo más importante para Coordinadora, el otorgamiento de valor extra a los procesos, y en los empleados, el incremento de su bienestar mental, físico y social, y en ultimas en su cambio conductual, debido a la positiva influencia del plan de formación en su motivación, y debido a que la motivación es un regulador conductual según Gonzales Serrá, la conducta cambiara en procura del éxito como persona.

Para finalizar es importante que se planteen indicadores y un sistema de evaluación, ya que el plan actual no cuenta con una estructura, pues no existe un objetivo claro ni metodología ni políticas del plan de formación, debido a que no existe una correlación del sistema que pueda dar cuenta del éxito o no del programa de Formación de Coordinadora Mercantil, los indicadores a plantear deben responder a los objetivos estratégicos de la organización, dirigidos al desempeño laboral y al bienestar de sus empleados.

## **RECOMENDACIONES**

En primer lugar, queremos felicitar a los líderes de Coordinadora Mercantil por la gran labor realizada para entregar bienestar e igualdad a sus empleados, como grupo de investigación notamos sustancialmente como sus empleados están inspirados por el espíritu solidario y familiar que la empresa impregna a toda la comunidad que convive en ella.

De acuerdo con lo anterior y continuando con la voluntad de mejora y solidaridad de Coordinadora Mercantil, damos a conocer unas recomendaciones, para realizar un aporte al bienestar de todos y cada uno de los empleados, contribuyendo con la sostenibilidad empresarial.

Rediseñar el programa de formación: Es necesario realizar un diagnóstico interno de necesidades de desarrollo y competencias del personal, el actual programa de formación no tiene en cuenta un plan de desarrollo a futuro y no está planificado estratégicamente, de modo que solamente responde a necesidades de corto plazo enfocado a los empleados operativos.

Incluir currículum de sensibilizaciones y competencias humanas: El plan de formación está incompleto comparado con su finalidad, la idea de la formación es desarrollar las tres áreas del ser, el hacer y el pensar (Habilidades, actitudes y valores), en estos momentos el plan de formación tiene un especial énfasis en la capacitación y desarrollo de habilidades profesionales que permiten el mejor desempeño operativo, pero no necesariamente de las áreas de liderazgo, administrativas y operativas.

Tener en cuenta todas las áreas y funciones: Se debe vincular a todo el personal en un plan de formación, en este momento el área administrativa cuenta con los líderes más influyentes de la empresa, sin embargo, el actual programa de formación no los tiene en cuenta, perdiendo así las oportunidades de crecimiento que pueden surgir para mejorar el entorno y su funcionalidad.

Plantear indicadores y un sistema de evaluación: No existe un sistema que pueda llevar al éxito el programa de Formación de Coordinadora Mercantil, los indicadores no son claros y por lo tanto no se puede realizar un seguimiento adecuado de impacto exitoso, estos indicadores a plantear deben corresponder con los objetivos estratégicos sustentados en la planeación de un programa de Formación, enfocado en el desempeño y el bienestar laboral.

## **DISCUSIÓN**

Desde los conceptos de motivación de Gonzales Serrá y formación de Maturana, existe una forma de asegurar que el Plan de Formación de una empresa, responda al desarrollo sostenible de ella misma.

Desde Maturana, la formación tiene un componente de éxito dentro de la libertad individual de la persona, de esta forma, el éxito de un empleado abarca variables que incluyen las expectativas y objetivos personales del empleado, trascendiendo el enfoque único de indicadores de gestión. Además, sabemos que el comportamiento, el desempeño, y hasta las mismas conductas de que procuran bienestar en la persona se ven afectadas por su motivación, desde el concepto de motivación de Serrá, y, como se demostró en esta investigación, el plan de formación afecta la motivación, no sería exagerado decir que el plan de formación tiene una forma de afectar directamente a la sostenibilidad de la empresa.

El plan de formación como motivador para el bienestar y desempeño laboral tiene mucho potencial, es muy grato escuchar cuan agradecidos y satisfechos se sienten aquellas personas que logran desarrollarse durante su paso por el programa de formación de Coordinadora, los empleados operativos realmente aprovechan esta oportunidad y logran su desarrollo.

Esto ha generado beneficios para la empresa, los empleados operativos se sienten realmente apreciados y valorados, por su compromiso con la empresa, es evidente como logran reflejar su positivismo en el servicio y en su vida personal, lo que se puede asemejar a una gran familia.

Lo más interesante es ver que aunque los empleados del área administrativa no reportaron al plan de formación como factor motivador, si admiten que es muy útil para sus compañeros del área operativa, de cierta forma sienten un paternalismo y orgullo, al ver como sus compañeros escalan en la empresa y dentro del plan de formación, comentan orgullosos de varios casos de compañeros que ingresaron por el área de servicios generales y en este momento se desempeñan como capacitadores, coordinadores, etc.

Definitivamente, un programa de formación no es factor único motivacional para los empleados, pero ciertamente, tiene un papel decisivo, estos programas suelen ser costosos y de largo plazo, sin embargo, valen la pena, muestran realmente el nivel de una gran empresa, que se preocupa por su sostenibilidad y el bienestar de sus integrantes, por esta razón, el plan de formación debe articularse con la estrategia empresarial, con el comportamiento del mercado y sobre todo, con las necesidades de sus empleados.

En Coordinadora, es necesario re-plantear el programa de formación, por lo cual puede beneficiarse, la misma empresa y los líderes, quienes la han manejado por varios años, tienen muy buenas ideas y la voluntad para mejorar el desarrollo de su empresa al tiempo con sus estudios técnicos y profesionales, la inspiración de una empresa que es humana con sus colaboradores es muy atractiva para ellos, aunque en ocasiones no la sientan para ellos, saben que está ahí cuando lo necesiten. Si se puede lograr la articulación del programa de formación en el área administrativa, Coordinadora Mercantil se beneficiara de un personal muy valioso en cuanto a conocimiento, incrementando así su competitividad, con un pensamiento positivo, abierto al cambio, la empresa cumplirá con todas las metas trazadas y propenderá por un mejor futuro llegando así más lejos de lo esperado. ¿Qué mejor momento que ahora?.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Alicia, A. M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.

Alvarez Acosta Maria Juliana, A. D. (2 de marzo de 2011). *Coaching, Motivacion y roracion de personal*. Bogota, Colombia .

Alvarez, M. J., Arocha, D. M., Ortiz, M. A., & Morales, S. B. (Marzo de 2011). *Coaching Motivacion y Retencion de Personal*. Bogota, Colombia.

- Alvarez, M., Arocha, D. M., Ortiz, M. A., Morales, & Beatriz, S. (Marzo de 2011). *Coaching, Motivación y Retención de Personal*. Bogota, Colombia.
- Antonio, M. G., & Marcela, J. A. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones . *Revista Científica Guillermo de Ockham*.
- Bedodo Espinoza, V., & Giglio Gallardo, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Santiago de Chile, Chile: Repositorio Universidad de Chile.
- Bedodo, V., & Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Chile.
- Bohrt Pelaez, M. R. (2000). *Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras*. *Ciencia y Cultura*.
- Bohrt, R. (2000). *Capacitación y desarrollo de los recursos humanos. Reflexiones Integradoras* . *Universidad Católica Bolivariana*, 125.
- Buckley, R., & Caple, J. (1991). *La formación: teoría y práctica*. Ediciones Díaz de Santos.
- Cabrera, F. C. (2007). *Manual de Metodología de la Investigación Cualitativa para Educación y Ciencias Sociales*. Concepción : Universidad del Bio-Bio.
- Calderon Hernandez, G., Murillo Galvis, S. M., & Torres Narváez , K. Y. (Junio de 2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia: *Revista Universidad Javeriana*.
- Cerda Gutiérrez, H. (2011). *Los elementos de la investigación. Como reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Cooperativa Editorial Magisterio.
- Ciruela Lorenzo, A. M. (2009). *La formación del capital humano como elemento de desarrollo de las cooperativas, Análisis de las necesidades formativas en las*

sociedades cooperativas mediante procesos de auditoria sociolaboral. *CIRIEC - Revista de economía pública, social y cooperativa*.

Claudia Esmeralda Pardo Enciso, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una vision desde los lideres de gestion humana en empresas de Bogota . *Suma de Negocios* , 42.

Colciencias. (Mayo de 2017). Plan Institucional de Capacitacion. Bogota, Colombia.

Espinoza, V. B., & Espinoza, C. G. (2006). Motivacion laboral y compensaciones una investigacion de orientacion teorica . Santiago , Chile .

Espinoza, V. B., & Gallardo, C. G. (2006). Motivacion laboral y compensaciones una investigacion de orientacion teorica. Santiago, Chile.

Fernandez, M., & Salinero, M. (1999). El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial estructura, instrumentos y tecnicas. *Revista Complutense de Educacion*, 183-184.

Giraldo, A. M., Arango, M. J., & Castillo, M. B. (2006). Formacion del talento humano: factor estrategico para el desarrollo de la productividad sostenible en las organizaciones. *Guillermo de Ockham*.

González Serra, D. J. (2008). Psicología de la motivación. En D. J. González Serra, *Psicología de la motivación* (pág. 262). La Habana: Ecimed Ciencias medicas.

González Serrá, D. J. (2008). Psicología de la motivación. En D. J. González Serra, *Psicología de la motivación* (pág. 262). La Habana: Ecimed Ciencias medicas.

Hernandez, G. C., Galvis, S. M., & Narvaes, K. Y. (2003). Cultura Organizacional y Binestar Laboral . *Cuadernos de Administracion* , 133.

J Barragan, J. C. (2009). Estrategia de retencion de empleados eficientes importancia estrategica de fidelizacion de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de negocios* , 36.

- Lorenzo, A. M. (2009). La formación del capital humano como elemento de desarrollo de las cooperativas. Análisis de las. *Redalyc* , 89.
- Macias Gelabert Carlos, A. M. (2012). Contribucion de la gestion de recursos humanos a la gestion del conocimiento . *EG estudios gerenciales* , 140.
- Marjorie, D. A. (2014). *FACTORES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN*. Lima: UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA.
- Maturana, H. (1995). Formación Humana y Capacitación. En H. Maturana, *Formación Humana y Capacitación* (pág. 14). Santiago de Chile: DOLMEN EDICIONES S.A.
- Maturana, H. (1997). Formación Humana y Capacitación. En H. M. Varela, *Formación Humana y Capacitación* (pág. 127). Santiago de Chile: Dolmen Ediciones SA.
- Mejia, A., Jaramillo, M., & Bravo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estrategico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenible en las organizaciones. *Guillermo de Ockham*.
- Nader Marti, P. B. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un. *Estudios Gerenciales* , 37.
- Nader, N., Peña, S., & Peña, E. (2014). Prediccion de la satisfaccion y el bienestar en el trabajo hacia un modelo en colombia . *Estudios Gerenciales* .
- Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F., & Arrieta, C. (2014). Como motivar y automotivarse en tiempos de crisis. *Papeles del psicologo*.
- Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F., & Arrieta, C. (2014). Como otivar en tiempos de crisis . *Papeles del psicologo* , 38.
- Noguera Rosero, J. M. (Febrero de 2015). La gestión del talento humano en las empresas colombianas, una forma de hacerle frente al fenómeno de la globalización económica. Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia: Repositorio Universidad Militar Nueva Granada.

- OMS. (5 de Diciembre de 2005). <http://vidacalida.blogspot.com.co/2010/12/oms-calidad-de-vida-2005.html>. Obtenido de <http://vidacalida.blogspot.com.co/2010/12/oms-calidad-de-vida-2005.html>: <http://vidacalida.blogspot.com.co/2010/12/oms-calidad-de-vida-2005.html>
- Ortega Comba, O. L. (Noviembre de 2013). Ensayo. *IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA FORMULACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN ORGANIZACIONAL*. Bogotá D.C, Cundinamarca, Colombia: Repositorio Universidad Militar Nueva Granada.
- ORTEGA, O. L. (noviembre de 2013). Importancia de la Evaluacion de Desempeño en la Formulacion. Bogota, Cundinamarca, Colombia: Universidad Nueva granada.
- Posada, S. &. (2014). Satisfaccion Laboral: El camino entre el crecimiento Psicologico y el desempeño laboral en empresas Colombianas industriales y de servicios. *Univesitas Psychologica*, 4.
- Rocco Cañon, M. T. (2009). Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica. Santiago de Chile, Chile: Repositorio Académico.
- Rodriguez, M. A. (2002). Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales. *Atención Primaria*, 109-119.
- Rosero, J. M. (febrero de 2015). La gestion del talento humano en las empresas colombianas una forma de hacerle frente al fenomeno de la globalizacion economica . Bogota .
- Salinero, y., & Muñoz, R. (2007). Como desarrolla la practica de formacion en las empresas . *Actualidad Economica* .
- Suarez Acevedo, D. M. (Diciembre de 2016). El salario emocional y el mejoramiento de la productividad. Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia: Repositorio Universidad Militar Nueva Granada.

Tejada Fernandez J, F. L. (2007). La evaluacion del impacto de la formacion como estrategia de mejora en las organizaciones. *Redie*.

Tejada, F. J., & Ferrández Lafuente, E. (2007). La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones. *redie - Revista Electrónica de Investigación*.

# APÉNDICE: CONSENTIMIENTO INFORMADO - ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN

## CONSENTIMIENTO INFORMADO ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es realizada por William Franco Torresana, de la Universidad Piloto de Colombia, la cual tiene como objetivo conocer como el plan de formación funciona como motivador en Coordinadora Mercantil, conociendo la opinión que tienen los colaboradores de este.

Por lo cual, si usted accede a participar en esta investigación, responderá una serie de preguntas, las cuales tomarán aproximadamente 15 minutos de su tiempo. Dicha entrevista será grabada con el fin de poder transcribir las opiniones allí expresadas.

Su participación en esta investigación es estrictamente voluntaria y confidencial, ya que no se usará para ningún fin diferente al académico.

Si durante la entrevista le parece incómoda alguna pregunta, se encuentra en todo el derecho de hacérselo saber al entrevistador o de no responder.

Agradecemos su participación, para esta investigación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, realizada por U. Piloto, y he sido informado (a) del objetivo Comprender como el plan de formación de Coordinadora Mercantil desarrolla la motivación de sus empleados.

Diego Lopez Diego Lopez 28-03-2018  
Nombre del Participante Firma del Participante Fecha

## CONSENTIMIENTO INFORMADO ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es realizada por William Franco Torresana, de la Universidad Piloto de Colombia, la cual tiene como objetivo conocer como el plan de formación funciona como motivador en Coordinadora Mercantil, conociendo la opinión que tienen los colaboradores de este.

Por lo cual, si usted accede a participar en esta investigación, responderá una serie de preguntas, las cuales tomarán aproximadamente 15 minutos de su tiempo. Dicha entrevista será grabada con el fin de poder transcribir las opiniones allí expresadas.

Su participación en esta investigación es estrictamente voluntaria y confidencial, ya que no se usará para ningún fin diferente al académico.

Si durante la entrevista le parece incómoda alguna pregunta, se encuentra en todo el derecho de hacérselo saber al entrevistador o de no responder.

Agradecemos su participación, para esta investigación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, realizada por U. Piloto, y he sido informado (a) del objetivo de conocer las percepciones de la implementación del teletrabajo en la ciudad de Bogotá en empresas públicas y privadas, conociendo la opinión que tiene el teletrabajador después de la implementación del modelo.

María Alejandra [Firma] 08 Mar 18  
Nombre del Participante Firma del Participante Fecha

## CONSENTIMIENTO INFORMADO ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es realizada por William Franco Torresana, de la Universidad Piloto de Colombia, la cual tiene como objetivo conocer como el plan de formación funciona como motivador en Coordinadora Mercantil, conociendo la opinión que tienen los colaboradores de este.

Por lo cual, si usted accede a participar en esta investigación, responderá una serie de preguntas, las cuales tomarán aproximadamente 15 minutos de su tiempo. Dicha entrevista será grabada con el fin de poder transcribir las opiniones allí expresadas.

Su participación en esta investigación es estrictamente voluntaria y confidencial, ya que no se usará para ningún fin diferente al académico.

Si durante la entrevista le parece incómoda alguna pregunta, se encuentra en todo el derecho de hacérselo saber al entrevistador o de no responder.

Agradecemos su participación, para esta investigación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, realizada por U. Piloto, y he sido informado (a) del objetivo Comprender como el plan de formación de Coordinadora Mercantil desarrolla la motivación de sus empleados.

Guillermo Coto [Firma] 02-03-2018  
Nombre del Participante Firma del Participante Fecha

## CONSENTIMIENTO INFORMADO ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es realizada por William Franco Torresana, de la Universidad Piloto de Colombia, la cual tiene como objetivo conocer como el plan de formación funciona como motivador en Coordinadora Mercantil, conociendo la opinión que tienen los colaboradores de este.

Por lo cual, si usted accede a participar en esta investigación, responderá una serie de preguntas, las cuales tomarán aproximadamente 15 minutos de su tiempo. Dicha entrevista será grabada con el fin de poder transcribir las opiniones allí expresadas.

Su participación en esta investigación es estrictamente voluntaria y confidencial, ya que no se usará para ningún fin diferente al académico.

Si durante la entrevista le parece incómoda alguna pregunta, se encuentra en todo el derecho de hacérselo saber al entrevistador o de no responder.

Agradecemos su participación, para esta investigación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, realizada por U. Piloto, y he sido informado (a) del objetivo Comprender como el plan de formación de Coordinadora Mercantil desarrolla la motivación de sus empleados.

Camilo Amel [Firma] 08/03/2018  
Nombre del Participante Firma del Participante Fecha

## APÉNDICE: CONSENTIMIENTO INFORMADO - ENTREVISTA DE

### CONSENTIMIENTO INFORMADO ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es realizada por William Franco, de la Universidad Piloto de Colombia, la cual tiene como objetivo conocer como el plan de formación funciona como motivador en Coordinadora Mercantil, conociendo la opinión que tienen los colaboradores de este.

Por lo cual, si usted accede a participar en esta investigación, responderá una serie de preguntas, las cuales tomarán aproximadamente 15 minutos de su tiempo. Dicha entrevista será grabada con el fin de poder transcribir las opiniones allí expresadas.

Su participación en esta investigación es estrictamente voluntaria y confidencial, ya que no se usará para ningún fin diferente al académico.

Si durante la entrevista le parece incómoda alguna pregunta, se encuentra en todo el derecho de hacérselo saber al entrevistador o de no responder.

Agradecemos su participación, para esta investigación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, realizada por V. Piloto, y he sido informado (a) del objetivo Comprender como el plan de formación de Coordinadora Mercantil desarrolla la motivación de sus empleados.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

Gabriel Ramírez 08-03-2018

### CONSENTIMIENTO INFORMADO ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es realizada por William Franco, de la Universidad Piloto de Colombia, la cual tiene como objetivo conocer como el plan de formación funciona como motivador en Coordinadora Mercantil, conociendo la opinión que tienen los colaboradores de este.

Por lo cual, si usted accede a participar en esta investigación, responderá una serie de preguntas, las cuales tomarán aproximadamente 15 minutos de su tiempo. Dicha entrevista será grabada con el fin de poder transcribir las opiniones allí expresadas.

Su participación en esta investigación es estrictamente voluntaria y confidencial, ya que no se usará para ningún fin diferente al académico.

Si durante la entrevista le parece incómoda alguna pregunta, se encuentra en todo el derecho de hacérselo saber al entrevistador o de no responder.

Agradecemos su participación, para esta investigación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, realizada por V. Piloto, y he sido informado (a) del objetivo Comprender como el plan de formación de Coordinadora Mercantil desarrolla la motivación de sus empleados.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

María Esperanza 08-03-2018

### CONSENTIMIENTO INFORMADO ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es realizada por William Franco, de la Universidad Piloto de Colombia, la cual tiene como objetivo conocer como el plan de formación funciona como motivador en Coordinadora Mercantil, conociendo la opinión que tienen los colaboradores de este.

Por lo cual, si usted accede a participar en esta investigación, responderá una serie de preguntas, las cuales tomarán aproximadamente 10 minutos de su tiempo. Dicha entrevista será grabada con el fin de poder transcribir las opiniones allí expresadas.

Su participación en esta investigación es estrictamente voluntaria y confidencial, ya que no se usará para ningún fin diferente al académico.

Si durante la entrevista le parece incómoda alguna pregunta, se encuentra en todo el derecho de hacérselo saber al entrevistador o de no responder.

Agradecemos su participación, para esta investigación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, realizada por V. Piloto, y he sido informado (a) del objetivo Comprender como el plan de formación de Coordinadora Mercantil desarrolla la motivación de sus empleados.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

Tanya Cortijo 08-03-2018

### CONSENTIMIENTO INFORMADO ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es realizada por William Franco, de la Universidad Piloto de Colombia, la cual tiene como objetivo conocer como el plan de formación funciona como motivador en Coordinadora Mercantil, conociendo la opinión que tienen los colaboradores de este.

Por lo cual, si usted accede a participar en esta investigación, responderá una serie de preguntas, las cuales tomarán aproximadamente 10 minutos de su tiempo. Dicha entrevista será grabada con el fin de poder transcribir las opiniones allí expresadas.

Su participación en esta investigación es estrictamente voluntaria y confidencial, ya que no se usará para ningún fin diferente al académico.

Si durante la entrevista le parece incómoda alguna pregunta, se encuentra en todo el derecho de hacérselo saber al entrevistador o de no responder.

Agradecemos su participación, para esta investigación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, realizada por V. Piloto, y he sido informado (a) del objetivo Comprender como el plan de formación de Coordinadora Mercantil desarrolla la motivación de sus empleados.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

José Libardo Perea 08/03/2018

**APÉNDICE: CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA**

Cargo:

Edad:

Antigüedad:

**PREGUNTAS:**

1. ¿Cuál ha sido su trayectoria en esta empresa?
2. ¿Para usted que significa formación?
3. ¿Considera que desde la implementación del plan de formación su motivación laboral aumento o disminuyo? ¿Por qué?
4. ¿Qué cosas positivas y negativas ha identificado en el plan de formación de la empresa?
5. ¿Por qué cree usted que es importante el plan de formación de Coordinadora Mercantil?
6. ¿Cómo beneficia el plan de formación de Coordinadora Mercantil a los empleados de la empresa?
7. ¿Cómo aporta el plan de formación a su crecimiento laboral y personal
8. ¿De qué manera el plan de formación ayuda a alcanzar sus metas laborales y personales?
9. ¿Cuál cree que será su posición en la compañía si continúa participando en el plan de formación de la compañía?
10. ¿Cuáles son sus expectativas de crecimiento en la compañía?
11. ¿Qué capacidades cree usted que ha adquirido gracias al plan de formación?
12. ¿Qué factores lo motivan para hacer parte del plan de formación de la compañía?

13. Por último ¿Cómo evalúa su experiencia durante el tiempo que lleva participando en la formación brindada por coordinadora?

## **APÉNDICE: TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS REALIZADAS**

### ENTREVISTA No. 1

ENTREVISTADOR: Buenas tardes eeee, como esta, eeee, mi nombre es Diego Tamayo, yo soy estudiante de la Universidad Piloto de Colombia actualmente estoy cursando una especialización en Gestión Humana de las Organizaciones, eee, en este momento pues como trabajo de tesis eee o proyecto de grado, estamos haciendo una investigación, acerca de los planes de formación que brinda la empresa Coordinadora Mercantil, eeee esta es una investigación netamente con fines académicos y pues su participación es estrictamente voluntaria y confidencial, eeee permite usted que ser grabado?.

SUJETO: Si

ENTREVISTADOR: Vale Perfecto. Eeee en cualquier momento de la entrevista si usted se siente agredido por alguna pregunta me lo puede decir, vale. A continuación vamos a empezar con con las entrevistas espero pues que por favor me responda de una manera sincera.

Eeeee cuénteme como es su nombre?

SUJETO: XXXXX

ENTREVISTADOR: XXXX eee ¿cuénteme cuál ha sido su trayectoria en esta empresa?

**SUJETO:** En esta empresa pues, eeee, actualmente me desempeño como analista de un sistema de gestión acá en la empresa que se llama basc, que es una alianza para el comercio seguro, por ende las compañías, de transporte y logística, pues deben ee tener o implementar este sistema, pues para tener una ventaja competitiva con los clientes que no tienen la competencia.

**ENTREVISTADOR:** Antes

**SUJETO:** Eee antes pues trabajaba como escolta, siempre he sido del departamento de seguridad, pues ahorita, como analista, este sistema pues es responsabilidad netamente del departamento de seguridad y pues ya llevo 4 años en la compañía, he tenido un ascenso, lo cual ha permitido obtener conocimiento, que tengo de pronto la formación militar que tuve, eee hace unos años atrás, mi vida, no pues así no más.

**ENTREVISTADOR:** Vale, gracias. ¿En el tiempo que lleva en la empresa cual ha sido su participación en los planes de formación?

**SUJETO:** planes de formación, en el plan de formación no no he tenido la verdad no he tenido participación porque, pues no hay un plan definido en la empresa, solo hay planes definidos para el tema operativo, pero no no , no están interviniendo eso si no me he fijado, eso sí, acá no hay planes de formación para los administrativos, solo hay planes definidos para el operativo, el plan de formación para el conductor, el operario, pero nunca de verdad nunca no hay plan de formación para los administrativos, solo todo lo que de pronto tengamos o ese nivel de conocimientos que tengamos, eee o que tenemos algunas personas que trabajamos acá en este edificio administrativo, pues es más externa que no internas, pues porque es más influyente hacía, hacia la parte de que uno de pronto la trayectoria

que uno tengas mas no que la empresa de pronto tenga ese esmero o esa o esa voluntad de pronto decir venga la parte administrativa o los procesos como tal tienen que intervenir un plan de formación que le permita de pronto ser la empresa o sea que la empresa sea más dinámica y a la vez pues ese dinamismo genera más competitividad.

ENTREVISTADOR: ¿Qué cosas negativas y positivas ha identificado del plan de formación de la empresa?

SUJETO: Pues negativas es que no tenemos plan de formación para la parte administrativa, positivas la tiene la parte operativa, que pues porque ellos de pronto piensan que es la parte más fundamental, pero pues yo creo que como el tema de la transversalidad de los procesos, tiene que estar interrelacionados y pues la parte negativa es que no tenemos plan de formación en la parte administrativa.

ENTREVISTADOR: ¿Por qué cree usted que es importante el plan de formación de Coordinadora Mercantil?

SUJETO: Eee en el plan de formación pues hablemos del tema operativo, pues es importante, cada empresa maneja unos objetivos, y los objetivos van hacia la parte misional que en ese caso pues son las operaciones. Allá hay plan de formación y pues es lo misional cierto, pero lo importante y o de resaltar es que, pues a los muchachos se les da esas instrucciones inducciones con el fin de que ellos tengan conocimientos pues porque la formación es para un nivel de conocimientos específico para desarrollar ee un fin, pero por ejemplo el tema de materias si les sirve a ellos, a ellos les genera un cambio de cuando entran a la empresa de transformación organizacional hacia la cultura que tiene la empresa pero puesss ee para

ellos sí, si me entiendo vuelvo y le digo, pues para nosotros no, para nosotros es más de pronto lo que nosotros tengamos de afuera o las experiencias que nosotros tengamos ya sea académicas o laborales o personales.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo beneficia o como aporta el plan de formación a su crecimiento laboral y personal?

SUJETO: En este momento no aporta nada porque pues por lo que estábamos hablando es del plan de formación del tema operativo, pero pues en el plan de formación pues que no tiene la compañía yo creo que no aportaría nada porque no me genera que mis competencias tengan un mayor o se eleven mis competencias de pronto para desempeñar óptimamente mi cargo o generar de pronto unas responsabilidades que puedan que puedan generar cambios estratégicos en el tema del crecimiento de los objetivos de la compañía.

ENTREVISTADOR: ¿En qué aspectos le gustaría a usted que el plan de formación mejorara o que se concentrara en la parte administrativa?

SUJETO: Eee que aspectos, de pronto en los aspectos de capacitación, ee se necesita mucha capacitación de pronto en las áreas y de pronto como lo decía antes tener esa interrelación con otros procesos para eso se necesita que aquí las personas se formen y además de que se formen o sea aquí se forma a la persona por que adquieren conocimientos y de pronto de la academia atraemos conocimientos, pero se necesita tener una continuidad y que se necesita que sea de parte y parte pero pues lastimosamente siempre toca los conocimientos traerlos y la formación académica tiene que ser de afuera o sea externo mas no interno.

ENTREVISTADOR: ¿Qué factores podría motivarlo a usted para ser partícipe de un plan de formación?

SUJETO: De pronto no, para ser partícipe de un plan de formación, me tocaría o tocaría que la empresa implementara de pronto un crecimiento en la parte profesional de los empleados, primero como motivación cierto, las personas necesitan estar, además pues uno cree que una empresa así es salario, pero muchas veces uno también necesita clima laboral, porque en ese clima laboral tú necesitas que la empresa te acepte, para que, para que tu tengas un cambio en en esta transformación y y y tengas la alineación a la cultura organizacional, pero pues ee seríamos participes pues si de pronto la empresa eee otorgara beneficios como especializaciones, maestrías o temas que vallan muy relacionados a la capacitación como por ejemplo en el caso de nosotros acá, eee que nos formen como auditores internos eee en temas de la ISO 28000 que son todos lo de cadenas de suministro y la ISO 9001 pues que está impactando y lo que más impacta hoy en día que es la ISO 14000 que es de medioambiente.

ENTREVISTADOR: ¿Ok muchísimas gracias, eeee bueno ya para finalizar me podría decir para usted que significa formación o que es el plan de formación?

SUJETO: Un plan de formación es es es, formación es un nivel de conocimiento, que se tiene en dicha materia para cumplir un fin, es o que yo creo es la formación tener un nivel de conocimiento, me repites la pregunta.

ENTREVISTADOR: ¿Tú que entiendes como formación?

SUJETO: formación es un nivel de conocimiento que tienen las personas y por ejemplo aquí en las organizaciones pues uno tiene un nivel de conocimiento por que maneja un proceso, pero para manejar ese proceso

se necesita tener una experiencia pero esa experiencia la tenemos de otras empresas prácticamente, esos estudios son propios, mas no que sean de pronto la compañía tenga un plan para decirle a uno no es que yo a usted lo voy a formar para ser un buen analista, o para que usted de pronto en su compañía tenga un cargo de mayor responsabilidad, en lo que corre del tiempo o una proyección o un plan carrera ya lo hay en muchas empresas.

ENTREVISTADOR: ¿Dentro de tu experiencia, dentro de Coordinadora Mercantil consideras que realmente si se está llevando a cabo el plan de formación?

SUJETO: En la parte operativa eee se aprecia, pues porque aquí se cuenta con dos instructores, en operaciones, dos instructores para la parte operativa y dos instructores para el área de conductores y toda la cuestión, pues porque aquí también tiene temas legales como PESV, que es el plan de estrategia y seguridad vial, pues que tiene que ir muy encaminado a todas las políticas y directrices que tiene el gobierno o el estado en materia de las empresas de transporte y cómo impacta eee esa implementación de esos procesos en temas de accidentalidad, en temas de de pronto de cultura y de pedagogía porque pues más que todo de pedagogía.

ENTREVISTADOR: Vale perfecto, muchísimas gracias por tu tiempo, yyyy, que tengas un buen día.

SUJETO: Ok, bueno.

## ENTREVISTA No. 2

ENTREVISTADOR: Buenas tardes señorita xxxx

SUJETO: Buenas tardes.

ENTREVISTADOR: Señorita xxxx me presento, yo soy William Franco estudiante de la universidad Piloto, Colombia en la actualidad estamos adelantando un proceso investigativo para identificar si el plan de formación de Coordinadora Mercantil funciona como motivador en la gente su personal. Vamos a realizar una entrevista esta entrevista tiene un tiempo estimado aproximadamente de 15 minutos a 10 minutos, eee esta entrevista va ser netamente confidencial y su objetivo es netamente académico. ¿Acepta usted que sea grabada para esta entrevista?

SUJETO: Si señor.

ENTREVISTADOR: ¿Perfecto señorita xxx, me puede por favor indicar cuál es su cargo?

SUJETO: Analista de desarrollo humano.

ENTREVISTADOR: La edad.

SUJETO: 26 años.

ENTREVISTADOR: ¿Antigüedad?

SUJETO: 2 años en la compañía.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál ha sido su trayectoria en esta empresa?

SUJETO: Desde que empecé he sido Analista de desarrollo humano.

ENTREVISTADOR: ¿Para usted que significa la formación?

SUJETO: La Formación para mi criterio es un aprendizaje que se da para algo específico.

ENTREVISTADOR: ¿Considera que desde la implementación del plan de formación su motivación laboral ha aumentado o disminuyo? ¿Y por qué?

SUJETO: No creo que haya aumentado ni disminuido por que como tal plan de formación para la línea administrativa en si no hay, nada específico,

entonces pues como tal el aumento no ha sido significativo, porque pues como tal no hay algo estipulado en la compañía en los administrativos.

ENTREVISTADOR: ¿Qué cosas positivas o negativas ha identificado del plan de formación?

SUJETO: Pues una negativa es que por ejemplo para la línea administrativa no hay una línea de formación definida, entonces como tal no hay una motivación específica para la gente administrativa de poder crecer dentro de la compañía, pues de igual manera la estructura no deja crecer a muchos cargos, entonces hay muchos cargos que se quedan mucho tiempo en ese mismo proceso por ende no hay posibilidad de aumentar el conocimiento por que la línea como tal no deja.

ENTREVISTADOR: Porque cree usted que es importante del plan de formación de coordinadora?

SUJETO: Me parece importante la línea de formación que hay para los cargos operativos, porque los cargos operativos hay personas que por ejemplo salen de su bachillerato o salen de prestar su servicio militar y no tienen de pronto ningún conocimiento en ningún área, y coordinadora les proporciona conocimientos ofimáticos, da conocimientos como tal de poder tener una experiencia laboral llevadera más allá de ser cargue y descargue de mercancía, de pronto un conductor un controlador un coordinador, entonces digamos la línea de formación de ellos si da para un crecimiento positivo, entonces digamos que esas cosas positivas si dan pero para los cargos operativos.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo beneficia el plan de formación de coordinadora a los empleados?

SUJETO: Pues los beneficia primero en cuanto a conocimiento de diferentes cosas, en coordinadora por ejemplo se ve que las personas empiezan desde abajo

y pueden adquirir durante los meses o años diferentes cargos y eso los beneficia primero a su calidad de vida, a que tenga un salario mejor porque el aprendizaje es continuo, eee puede ser que se quede dentro de la empresa o por la misma experiencia que tuvieron acá y los aprendizajes que tuvieron, puedan tener un mejor empleo, no sea en la compañía pero lo tengan. El plan de formación ayuda a los empleados en esa área a formarse más allá de pronto un título en algún lado de estudio, aquí mismo se le dan las como herramientas para que adquieran conocimientos.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo aporta el plan de formación a su crecimiento laboral y personal?

SUJETO: Pues más allá de que como aporta para mí un plan de formación, yo creo que aporta más desde el campo de cómo le aporta más a los empleados que nosotros les damos la oportunidad de que ingresen a la compañía, o sea de como ver la línea de crecimiento de ellos, pero como yo te había dicho no hay una línea de formación para las áreas administrativas por ende pues mucha gente se queda estancada o la misma gente administrativa se va a otros lados puesto que necesita si o si aprendizaje para unas nuevas vacantes.

ENTREVISTADOR: ¿De qué manera el plan de formación ayuda a alcanzar sus metas laborales y personales?

SUJETO: No, no ayuda a alcanzar ninguna meta.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál cree que sería su posición en la compañía si continúa participando en el plan de formación?

SUJETO: No, Será una posición si lo hay, pero pues ahorita como tal no lo hay, entonces como tal no hay formación como tal en la compañía, nosotros tuvimos solo una línea de formación que fue lo de liderazgo, pero como tal

la línea de formación fue como una semana, semana y media, son como cursos que se les dan a los mandos medios de la compañía como para que mejoren la calidad de vida de los empleados operativos, pero todo es en pro a eso, a los cargos operativo, entonces creo que si se ha dejado de lado enseñarle a los cargos administrativos cosas que también puedan aportarle a mejorar la organización.

ENTREVISTADOR: ¿Qué capacidades o habilidades cree usted que ha adquirido gracias al plan de formación?

SUJETO: Ninguna.

ENTREVISTADOR: Ok, y de estas ninguna, ¿quiere decir que el programa de formación de liderazgo no fue efectivo?

SUJETO: Pues me parece que fue efectivo en la teoría pero muchas veces en la práctica no hubo una continuidad de esa formación, o sea, creo que en esa semana y media se focalizaron mucho en dar los aprendizajes pero no como tal no se en medir que tan viable fue herramienta en cuanto a todos los cargos de la compañía, porque muchas veces vimos que después de eso siguieron los problemas de liderazgo, entonces hubo una falla en el proceso que definitivamente no se verifico el plan de formación que tan benéfico era para los diferentes cargos, como iba a coger de pronto una línea de mando medio operativa a una línea de mando medio administrativa, como iba a implementar eso cuando la información era la misma, y las personas no son iguales, las personas no cogen es liderazgo de la misma manera, entonces no hubo nada medible o nada cuantificable, para decir si el proceso fue verídico o no, entonces ahí hubo la falla, por eso creo que no impacto, porque impacta que más haya de dar un diploma

es que definitivamente se ve un cambio, pero cuando la gente no ve el cambio y siguen viéndose hacia las personas de pronto por mandos, significa que no va más allá de una charla, o de una semana de inducción, sino muchas veces hacer reuniones en que se le muestre a la gente como cambia al liderazgo.

ENTREVISTADOR: ¿Qué factores la motivan para participar para hacer parte del plan de formación de la compañía?

SUJETO: ¿Qué factores me motivan? Me motivaría si hubiera la línea de formación como tal para las personas administrativas, yo creo que todas las personas administrativas tiene muchas cosas que aportarle a la empresa , más allá, porque específicamente los operativos están creciendo como administrativos y los administrativos se están volviendo operativos, porque sencillamente a los administrativos saben a,b, c y cosas pero no se les forma ni se les instruye para nuevas cosas pues se vuelven lineales, mientras una persona operativa le van cambiando el chip para que sea administrativo, para que ponga el PBHA, para que haga cosas de liderazgo, para que haga diferentes cosas y le cambien esa manera tan cuadrada, pero a los que tienen algo más haya los vuelven cuadrados.

ENTREVISTADOR: Por último señorita xxxx, ¿Cómo evalúa su experiencia durante el tiempo que lleva participando en la formación brindada por coordinadora?

SUJETO: Pues en cuanto a la experiencia yo creo que debería mejorar, o sea debería mejorar muchas cosas para nosotros, en el área, porque definitivamente nosotros también podemos aportarle a la empresa pues muchísimas cosas más allá de la operación, podríamos hacer planes de mejoramiento, podríamos ayudar a que los sistemas operativos como tal no sean tan

antiguos sino que de pronto sean procesos que se mejoren, aquí hay plataformas que de pronto no están tan actualizadas, eso lo puede hacer una persona administrativa, yo creo que si se dieran más herramientas podría ser una mejor experiencia que la que es actualmente.

ENTREVISTADOR: Perfecto señorita xxx, hemos terminado esta entrevista, muchísimas gracias por participar.

SUJETO: Gracias a ti.

### ENTREVISTA No. 3

ENTREVISTADOR: Buenas tardes señor xxx

SUJETO: Buenas tardes don William como esta.

ENTREVISTADOR: Muy bien señor, xxx la entrevista que vamos a realizar el día de hoy tiene como objetivo identificar como el plan de formación funciona como motivador en Coordinadora Mercantil, esta entrevista va a ser grabada y será utilizada con el objetivo netamente académico, acepta usted que esta entrevista sea grabada?

SUJETO: Si, claro que sí.

ENTREVISTADOR: Perfecto, entonces vamos a arrancar con esta entrevista. ¿Señor xxx me puede indicar cuál es su cargo?

SUJETO: Mi cargo es Instructor de operaciones.

ENTREVISTADOR: ¿Su Edad?

SUJETO: 46 años.

ENTREVISTADOR: ¿Antigüedad en la compañía?

SUJETO: 18 años.

ENTREVISTADOR: Ok, nos puede contar ¿cuál ha sido su trayectoria en esta empresa?

SUJETO: Eh si mire, desde que yo comencé en la empresa, yo empecé como uno de los cargos más bajos que hay en la compañía por decirlo de alguna forma, es la función de descargador, después pase a ser liquidar de ruta, liquidador de producto, ascendí a ser conductor y después la oportunidad que me dio la compañía de ser formador, y pase a área de desarrollo humano.

ENTREVISTADOR: Perfecto, para usted ¿qué significa la formación?

SUJETO: Es, lo que me permite a mi como persona poderme orientar hacia una labor específica.

ENTREVISTADOR: ¿Considera que desde la implementación del plan de formación su motivación laboral ha aumentado o disminuyo? Y ¿Porque?

SUJETO: Eee, ha aumentado, ha aumentado por que le abre a uno como el aspecto de todo lo que tiene uno que conocer para poder uno hacer su labor como tal, entonces le va orientando el aprendizaje dirigido a una labor específica.

ENTREVISTADOR: ¿Qué cosas positivas o negativas ha identificado del plan de formación de coordinadora?

SUJETO: Eeee positivas muchas, mmm está orientado pues para todas los tipos de personas, para los diferentes cargos, eee y algo pues qué pensaría yo es algo a mejorar es la intensidad de la horas en la capacitación, ósea la formación debería tener un poco más de intensidad horaria.

ENTREVISTADOR: Porque cree usted que es importante del plan de formación de coordinadora?

SUJETO: Por muchísimas cosas, dentro de ellas por que la formación me permite o nos permite a todos los que participamos en ella, conocer que es coordinadora, de donde viene, que es lo que hace actualmente y hacia dónde va, y como permitiría que yo o siendo participe de la compañía puedo aportar a ese crecimiento.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo beneficia el plan de formación de Coordinadora Mercantil a los empleados?

SUJETO: Perdón... la pregunta esss.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo beneficia el plan de formación de Coordinadora Mercantil a los empleados?

SUJETO: A no los beneficia en muchos campos porque igual permite que vayan teniendo un plan de crecimiento dentro de la compañía, como un plan de ascenso, por la formación le permitirá crecer más dentro de la compañía.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo aporta el plan de formación a su crecimiento laboral y personal?

SUJETO: Precisamente por lo anterior, o sea, si yo tengo una formación hacia las labores que debo realizar, las poder ejecutar de mejor forma, y al ejecútala de mejor forma posiblemente tendré un camino mucho más amplio para recorrer, como crecimiento personal también.

ENTREVISTADOR: ¿De qué manera el plan de formación ayuda a alcanzar sus metas laborales y personales?

SUJETO: Uyy definitivamente es muy importante, porque el plan de formación eee me da la oportunidad de crecer profesionalmente, personalmente y pues esto obviamente me ayuda a alcanzar mis metas tanto personales como laborales.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál cree que sería su posición en la compañía si continúa participando en el plan de formación?

SUJETO: Estoy totalmente seguro que ese plan de formación me permitirá tener muchas más responsabilidades en mi cargo, y por ende quizás un cargo superior.

ENTREVISTADOR: ¿Que capacidades o habilidades cree usted que ha adquirido gracias al programa de formación?

SUJETO: Definitivamente muchísimas, porque el plan de formación desde que empecé en la compañía me ha permitido irme desempeñando y creciendo dentro de la compañía desde que empecé como liquidador, después plan de formación como conductor, y después la formación que he tenido cuando ya me estoy ejecutando como instructor.

ENTREVISTADOR: ¿Qué factores lo motivan para ser parte del plan de formación de la compañía?

SUJETO: Silencio... que factores me motivan para ser parte del plan de formación en la compañía, mmm, me motiva, las políticas que tiene la formación, porque me permiten quizás ir creciendo teniendo varias oportunidades, teniendo varias oportunidades en la gestión del aprendizaje, o sea el plan de formación no simplemente le cierra la puerta si yo llego a fallar sino que tengo la posibilidad volverlo a intentar.

ENTREVISTADOR: Perfecto, por último xxx ¿Cómo evalúa su experiencia durante el tiempo que lleva participando en la formación brindada por coordinadora?

SUJETO: No, la experiencia es demasiado buena, definitiva la experiencia que me ha dado el plan de formación es demasiado buena, quizás diría que

demasiado positiva no solamente para mi sino para las personas con quienes interactuó.

ENTREVISTADOR: Perfecto xxx, hemos finalizado con esta entrevista, muchísimas gracias por su tiempo.

SUJETO: Gracias a usted don William.

#### ENTREVISTA No. 4

ENTREVISTADOR: Buenas tardes xxx

SUJETO: Buenas tardes.

ENTREVISTADOR: Bueno xxx, el objetivo de la entrevista el día de hoy, de parte de la universidad piloto de Colombia, es identificar como el plan de formación funciona como motivador en Coordinadora Mercantil, vamos a realizar una entrevista, con un objetivo netamente académico, esta entrevista va a ser grabada y va a ser utilizada con los medios que te indique, ¿acepta usted que sea grabada?

SUJETO: Sí señor.

ENTREVISTADOR: Perfecto, para iniciar xxx ¿me puede indicar cuál es su cargo?

SUJETO: Eee mi cargo, yo soy Contralor y hago las funciones de un supernumerario.

ENTREVISTADOR: Perfecto, ¿la edad suya?

SUJETO: Tengo 27 años.

ENTREVISTADOR: ¿Antigüedad en la compañía?

SUJETO: 5 años.

ENTREVISTADOR: Ok, ¿cuál ha sido su trayectoria en esta empresa?

SUJETO: Eee bueno pues yo llegue el 12 de agosto del 2012 y entre haaaaa descargador, eee luego por mi desempeño fui creciendo en el ámbito laboral y pase a ser contralor, seguí así proyectándome y ahora me tienen apoyando el área de pues con los jefes como supernumerario administrativo.

ENTREVISTADOR: Perfecto, xxx, para usted ¿qué significa la formación?

SUJETO: Eee bueno para mí la formación significa que es algo que nos guía y nos ayuda para crecer día a día en el ámbito laboral y en lo personal.

ENTREVISTADOR: ¿Considera que desde la implementación del plan de formación su motivación laboral ha aumentado o disminuyo? Y ¿por qué?

SUJETO: No claro, claro que aumento, eee porque... porque nos está guiando para un mejor futuro en el ámbito laboral y en lo personal.

ENTREVISTADOR: ¿Qué cosas positivas y negativas ha identificado del plan de formación de la empresa?

SUJETO: No pues, negativas en ningún momento. Positivas claro que nos están guiando para ser mejores personas y para poder seguir avanzando en la empresa, para ponernos metas.

ENTREVISTADOR: Porque cree usted que es importante del plan de formación de coordinadora?

SUJETO: Es muy importante porque nos está ayudando para entender mejor lo que estamos haciendo en la empresa para entender que es lo que la empresa mueve, y para crecer en el ámbito personal.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo beneficia el plan de formación de coordinadora a los empleados de la empresa?

SUJETO: Bueno es un beneficio que nos da para crecer día a día sí, pues para ayudarle también a la empresa a que ella también crezca, a entender los factores de riesgos y poder hacer pues y crecer en todo.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo aporta el plan de formación a su crecimiento laboral y personal?

SUJETO: Pues aporta mucho porque la verdad nos guía para seguir a delante para trazarnos metas y poder conseguir las, en el ámbito personal pues nos ayuda para también pues decirle a la gente como deben hacer las cosas, para poderlas instruir, y para que ellos también tracen sus metas.

ENTREVISTADOR: ¿De qué manera el plan de formación ayuda a alcanzar sus metas laborales y personales?

SUJETO: Pues bueno nos ayuda por que como te dije antes nos ayuda a trazar nuestras metas y entonces ya tenemos pues la conciencia de cómo debemos hacerlo para poder seguir adelante.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál cree que será su posición en la compañía si continúa participando en el plan de formación de coordinadora?

SUJETO: Bueno pues eee mi posición, yo quisiera ser, más adelante si se puede, ser una persona pues muy importante, que le pueda aportar muchas cosas buenas a la empresa a la compañía.

ENTREVISTADOR: ¿Qué capacidades o habilidades cree usted que ha adquirido gracias al plan de formación?

SUJETO: Bueno pues las capacidades eee el mejor trato al personal, a la gente, con la mercancía, eeee como proyectarnos todos para que todo salga a delante y poderlo sacar en el menor tiempo, para darle satisfacción al cliente.

ENTREVISTADOR: ¿Qué factores lo motivan para ser parte del plan de formación de la compañía?

SUJETO: Cómo, qué pena...

ENTREVISTADOR: ¿Qué factores la motivan para ser parte del plan de formación de la compañía?

SUJETO: No pues nos motivan muchísimo, mi motivación es llegar a ser alguien muy importante en la empresa y conseguir poder conseguir muchas metas.

ENTREVISTADOR: Por último xxx, Como evalúa su experiencia durante el tiempo que lleva participando en la formación brindada por coordinadora?

SUJETO: Eeee no pues la verdad, mi evaluó es excelente siempre, enamorado 100% de lo que hago y de mi empresa.

ENTREVISTADOR: xxx hemos finalizado esta entrevista, muchísimas gracias por tu tiempo y por haber participado en este proceso de investigación.

#### ENTREVISTA No. 5

ENTREVISTADOR: Buenas tardes xxx.

SUJETO: Buenas tardes William como ha estado.

ENTREVISTADOR: Muy bien señor, xxx, el objetivo o la entrevista que vamos a realizar el día de hoy de la universidad piloto de Colombia, es identificar como el plan de formación funciona como motivador en la compañía Coordinadora Mercantil, vamos a realizar una entrevista aproximadamente un tiempo estimado de 10 a 15 minutos, es una entrevista totalmente voluntaria, es decir que usted acceda a realizarla de manera voluntaria valga la redundancia, eeee ¿usted acepta que sea grabado xxx?

SUJETO: Claro que acepto señor.

ENTREVISTADOR: Perfecto, entonces vamos a iniciar con nuestra entrevista, por favor cuénteme don xxx ¿cuál es su cargo?

SUJETO: Asesor de negocios, del área de ventas.

ENTREVISTADOR: ¿La edad suya?

SUJETO: 50 años.

ENTREVISTADOR: ¿Antigüedad en la compañía?

SUJETO: 13 años.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál ha sido su trayectoria en esta empresa?

SUJETO: Bueno, como manifesté llevo 13 años en la compañía y esta cultura de capacitación y formación la vengo evidenciando desde hace 5 años, es decir la empresa se ha introducido entre un método cultura organizacional , hay unos programas específicos como lo es el programa de huellas, donde le indican a uno que es la empresa en sí y para donde pretende la empresa ir con su personal, también hay algo también motivador como puede ser eee lo del conocer el pasado el presente y el futuro de Coordinadora Mercantil, es decir conocer aquellos antecedentes que nos permitan tener más sentido de pertenencia con la compañía, de donde viene donde estamos y para dónde vamos.

ENTREVISTADOR: XXX, para usted ¿qué significa la formación?

SUJETO: Crecimiento personal, profesional y construir como bases más seguras para seguir avanzando en la trayectoria, al interior de la empresa, y no solo en la empresa también a nivel personal.

ENTREVISTADOR: ¿Considera que desde la implementación del plan de formación su motivación laboral aumentado o disminuyo? Y ¿por qué?

**SUJETO:** Lo tengo que dividir en dos partes, como lo manifestaba en el punto anterior, eeee desde hace 5 años una transformación al interior de la compañía con una capacitación en el programa huellas y en el programa de formación último que conocer el pasado y el presente de la organización, que esto enriquece en el sentido, la palabra global, como conocimiento, pero si vamos al punto específico de formación de ventas, si estamos un poco quedados, en el buen sentido de la palabra. Es decir en estos 13 años he recibido máximo 5 capacitaciones en el tema en el que yo oriento, en el tema que yo me oriento.

**ENTREVISTADOR:** ¿Qué cosas positivas y negativas ha identificado en el plan de formación de la empresa?

**SUJETO:** El que este estructurado, hay muy buena estructura, eeee solo concentrémonos en el programa de huellas, está muy bien estructurado, involucran a toda la compañía, mezclan a la compañía, cuando yo hablo de mezclan es que interrelaciono no solo con la parte de ventas, sino con la parte de operaciones, con la parte administrativa, y eso es bueno, que nos conozcamos unos a otros, eso sería lo favorable.

En cuanto a la negativo, es lo que manifestaba en el punto anterior, eeee siempre buscamos algo más en el sentido que ha pasado en las ventas que ha pasado en logística, en eso si siento un poco quedado a la compañía, pero existe el criterio de cada uno de la auto capacitación.

**ENTREVISTADOR:** ¿Por qué cree usted que es importante del plan de formación de Coordinadora Mercantil?

**SUJETO:** Crecimiento en todo el sentido de la palabra, eeee de visualizar que la compañía está haciendo un esfuerzo muy importante para que sus

empleados tengan ese sentido de pertenencia necesario para tener sostenibilidad en el tiempo.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo beneficia el plan de formación de coordinadora a los empleados de la empresa?

SUJETO: Como lo manifestaba, de pronto es una pregunta que se repite, a la anterior, Sentido de pertenencia, conocer más de la empresa, es decir plantear que donde estoy en este momento me siento a gusto, porque me dejan conocer cosas de la compañía.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo aporta el plan de formación a su crecimiento laboral y personal?

SUJETO: Eeee, Laboral en el sentido propiamente laboral pues eee es difícil manifestarlo objetivamente, como lo digo, conocemos un crecimiento, no un crecimiento, como una capacitación laboral, pero en lo personal si uno no hace su esfuerzo ahí se queda.

Y en cuanto a lo personal si, han salido muy buenos apuntes en cuanto al programa huellas, en el sentido de que yo como persona me valoro, como valoro mi entorno y como puedo trabajar con mi entorno.

ENTREVISTADOR: ¿De qué manera el plan de formación ayuda a alcanzar sus metas laborales y personales?

SUJETO: Conocer los objetivos, hacia dónde va la compañía, conocer los objetivos, los valores, su misión, su visión, de que todos tenemos que pujar a un mismo lado

En cuanto a lo personal si, como lo manifestaba hay tips, como lo llamamos internamente capsulas de formación que permiten reflexionar, decir, miércoles esto me está aportando para generar algún tipo de cambio a nivel personal.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál cree que será su posición en la compañía si continúa participando en el plan de formación?

SUJETO: Difícil, difícil porque yo llevo 13 años en la misma área de ventas, entonces, solo quedaría un aspecto de formación mas no de crecimiento, el crecimiento lo construye uno desde su puesto, no que pueda mirar otras área como tal.

ENTREVISTADOR: ¿Qué capacidades o habilidades cree usted que ha adquirido gracias al plan de formación?

SUJETO: El Trabajo en equipo, relacionamiento con las demás áreas, interrelación, que es muy similar al relacionamiento, poder ver a la compañía en otro sentido, no solo aisladamente como áreas sino como un equipo de trabajo.

ENTREVISTADOR: ¿Qué factores la motivan para hacer parte del plan de formación de la compañía?

SUJETO: Factores que me motivan, conocer la gente, conocer que hacen las demás áreas, como me puedo interrelacionar con operaciones que es mi cliente interno, o yo soy su cliente interno, conocer que hacen áreas como la de gestión de personal que anteriormente lo veíamos como un grupo muy aislado, pero hoy en día es un grupo mucho más ampliado, que hace áreas como la internacional en conclusión es poder conocer todos los aspectos de la compañía.

ENTREVISTADOR: Por último xxx, ¿cómo evalúa su experiencia durante el tiempo que lleva participando en la formación brindada por coordinadora?

SUJETO: Objetivamente, enriquecedor, como manifestaba en el punto anterior, eee nos han dado a conocer aspectos que en la rutina diaria laboral como que uno deja pasar, hay algo importante de estar aquí y el cómo me vería allá,

como lo explico rápidamente, de que estoy haciendo actualmente en automático y como me puedo desprender de ese automático para hacer un desempeño diferenciador.

ENTREVISTADOR: xxx hemos terminado esta entrevista, muchísimas gracias por su tiempo xxx, ha sido un placer.

SUJETO: No gracias a usted William, por permitirme participar en esta entrevista, gracias.

### ENTREVISTA No. 6

ENTREVISTADOR: Buenas Tardes don xxx, me presento yo soy William Franco, estudiante de la universidad piloto de Colombia, eee en la actualidad, o el objetivo de esta entrevista, que vamos a realizar es conocer como el plan de formación funciona como motivador en Coordinadora Mercantil, vamos a realizar una entrevista el cual tiene un tiempo estimado de 10 minutos aproximadamente, eeee esta entrevista va a ser grabada, y su uso será netamente académico, ¿acepta usted ser grabado don xxx?

SUJETO: Claro si señor.

ENTREVISTADOR: Perfecto don xxx, vamos arrancar con esta entrevista entonces, don xxx me indica por favor ¿cuál es su cargo?

SUJETO: Eeee Soy conductor de tracto mula.

ENTREVISTADOR: ¿La edad suya?

SUJETO: 48 años.

ENTREVISTADOR: ¿Antigüedad en la compañía?

SUJETO: 25 años.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál ha sido la trayectoria en la empresa?

SUJETO: Pues yo aquí ingrese como ayudante, auxiliar aquí entregando mercancía, y pues a mí se dio la oportunidad de ir desempeñando otro cargo, pues ya ahoritica soy conductor.

ENTREVISTADOR: ¿Para usted que significa la formación?

SUJETO: Eee Pues la formación me parece algo que uno, uno de la casa lo vienen formando los padres, la familia, los amigos, la empresa, en cuanto de ser uno ir siempre hacia delante, mejorar, superarse uno las metas.

ENTREVISTADOR: ¿Considera que desde la implementación del plan de formación su motivación laboral aumentado o disminuyo? ¿Por qué?

SUJETO: No si aumentado, porque igualmente uno se, como se dice, uno se supera en las cosas, en las metas que uno tienen, porque uno dice, bueno yo no me voy a quedar de auxiliar, de ayudante no quiere superarse, quiero ser algo más, no quedarme ahí.

ENTREVISTADOR: ¿Qué cosas positivas o negativas ha identificado del plan de formación?

SUJETO: Pues que, digamos, las positivas, buenas que digamos, pues, le dan oportunidad a la gente, eee, los motivan, a que sean mejores se superen, pero, en, en lo negativo a veces exigen unas cosas que no son coherentes.

ENTREVISTADOR: No son coherentes como, ¿a qué se refiere?

SUJETO: Cosas de que no aplican lo que ellos dicen, no aplica.

ENTREVISTADOR: Bueno, ¿Por qué cree usted que es importante del plan de formación de Coordinadora Mercantil?

SUJETO: Para que la gente sea mucho mejor tanto en la casa como en la empresa, con los amigos, con los demás compañeros, digamos con las personas a las que uno le recoge la mercancía.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo beneficia el plan de formación de Coordinadora Mercantil a sus empleados?

SUJETO: Eeee. Pues digo yo que mucha veces para darle confianza a los clientes, para que envíen su mercancía, toda su mercancía para que les llegue más rápido, segura y que no se les dañe la mercancía.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo aporta el plan de formación a su crecimiento laboral y personal?

SUJETO: Pues en lo laboral mmm, en forma como de que yo quiero ascender y me dan la oportunidad de uno ascender, a ayudante a conductor de carro, conductor de camión, de tracto mula, y en lo personal, de que digamos, ser más persona, más gente tanto aquí como con la familia, los hijos, todas las personas.

ENTREVISTADOR: ¿De qué manera el plan de formación ayuda a alcanzar sus metas laborales y personales?

SUJETO: No pues, he alcanzado por lo menos a mis metas, que hasta ahora las que me he propuesto las he cumplido, las he hecho, porque a nivel laboral he tenido la oportunidad, y gracias a dios he tenido la capacidad para hacerlo y cumplir mis metas.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál cree que sería su posición en la compañía si continúa participando en el plan de formación?

SUJETO: Pues, ahí si no se, pues yo digo, pues a mí, digamos, lo mío es, fue aprender a manejar tracto mula, y yo creo que eso fue, lo que yo anhele a ser, yo dije yo voy a ser mi profesión es esto, y gracias a Dios lo hice, y eso fue lo que aquí por lo menos me dieron la oportunidad y eso fue muy bueno.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles son sus expectativas de crecimiento en la compañía?

SUJETO: Mmmmm No le entendí.

ENTREVISTADOR: Las expectativas son como, usted como, que futuro o ¿cómo se ve en el futuro en la compañía?

SUJETO: Aaa, pues yo me veo, como digamos para mí, para mis compañeros, como, lo que soy, un mulero excelente, de que, me he desempeñado, y lo he hecho, así como se dice con todo el corazón, lo que he hecho lo he hecho de buena manera para que el día de mañana digan que excelente conductor.

ENTREVISTADOR: ¿Qué capacidades o habilidades cree usted que ha adquirido gracias al programa de formación?

SUJETO: Eeee Muchas, muchas, porque uno acá entra un poco digamos desorientado, uno dice bueno eee lo que uno digan haga eso uno lo hace haga eso uno lo hace, pero digamos acá ya a uno le ha servido para orientarse más, mirar más expectativas, se vuelve uno más pila más mamá se me fue... se vuelve uno mejor, ser mejor persona.

ENTREVISTADOR: ¿Qué factores la motivan para participar, y hacer parte del plan de formación de la compañía?

SUJETO: Pues yo digo que sería algo como el factor de que por lo menos, la superación, superarse uno en lo que a uno más para mí lo que uno más le interesa, cada persona tiene su expectativa, a mí me interesa llegar a ser gerente, ser vendedor, yo digo la expectativa de cada persona, es decir acá a todos se les da la oportunidad el que tiene su expectativa de superarse es bueno, es excelente.

ENTREVISTADOR: Por ultimo don xxx, ¿Cómo evalúa su experiencia durante el tiempo que lleva participando en la formación brindada por la compañía?

SUJETO: Pues Bien, yo evaluó que ha sido muy excelente todo lo... silencio... o sea... mmm. Lo de la formación ha sido buena, porque, por que el motivo de que por lo menos, a mí me dieron la oportunidad que afuera no me la daban, aquí me dieron la oportunidad a superarme, a ser lo que soy ahoritica, y que me siento orgulloso, de que yo le doy gracias a Dios y acá la compañía que me dio la oportunidad, de legar a ser lo que soy ahoritica, y me considero uno de los buenos conductores gracias a la compañía y a mis compañeros que me apoyaron para ser lo que soy ahorita gracias a dios.

ENTREVISTADOR: Perfecto don xxx hemos terminado esta entrevista, muchísimas gracias por su tiempo don xxx que tenga un feliz día.

SUJETO: Eee bueno muchas gracias, muy amable, eeee muchas bendiciones.

#### ENTREVISTA No. 7

ENTREVISTADOR: Buenas tarde señor xxx.

SUJETO: Muy buenas tardes mi nombre es xxxx

ENTREVISTADOR: Listo xxx, muchas gracias, xxx el objetivo de esta entrevista que vamos a realizar el día de hoy de la universidad piloto de Colombia, es identificar como el plan de formación funciona como motivador en Coordinadora Mercantil, para esto vamos hacer una entrevista, el cual tiene un tiempo estimado de 10 minutos, va a sr grabada y va a ser confidencial, y únicamente con el objetivo utilizada en procesos académicos, ¿acepta usted ser grabado?

SUJETO: Si acepto yo la entrevista.

ENTREVISTADOR: Entonces don xxx me puede comentar primero ¿cuál es su cargo?

SUJETO: Mi cargo es coordinador de zona 3.

ENTREVISTADOR: Perfecto, ¿la edad?

SUJETO: 40 años.

ENTREVISTADOR: ¿Antigüedad en la compañía?

SUJETO: 19 años.

ENTREVISTADOR: Ok, ¿cuál ha sido su trayectoria en esta empresa?

SUJETO: Bueno mi trayectoria en la empresa, yo entre como descargador, eeeee la empresa me dio la oportunidad deeeee llegar a ser primero de ruta, ir evolucionando, luego de ser primero de ruta, pase por diferentes sectores de Bogotá, eee realizando las diferentes actividades que realizan las rutas, entregando, recogiendo, yyyyy luego me dio la oportunidad de ser coordinador de zona.

ENTREVISTADOR: Para usted ¿qué significa la formación?

SUJETO: Bueno la formación acá en Coordinadora es algo muy indispensable, sí, porque pues va aprendiendo uno cositas que no sabe, se va formando en situaciones y momentos de la vida tanto personal como laboral para ser una gran persona.

ENTREVISTADOR: ¿Considera que desde la implementación del plan de formación su motivación laboral aumentado o disminuyo? ¿Por qué?

SUJETO: Nooo, eeee la formación y la motivación aumento, aumenta por que empieza a conocer cosas que desconocía, eeee empieza a formarse como la palabra lo dice, eeee y mejorar cosas laborales y personales.

ENTREVISTADOR: ¿Qué cosas positivas y negativas ha identificado del plan de formación de la empresa?

SUJETO: Bueno el plan de formación de la empresa las cosas positivas es que nos enseñan e implementan cosas como estándares para que todos maneemos un mismo lenguaje, las cosas negativas, que veo pues yo creo que hay que reforzar periódicamente esto para que esta formación no quede en el limbo.

ENTREVISTADOR: ¿Por qué cree usted que es importante del plan de formación de Coordinadora Mercantil?

SUJETO: El plan de formación de Coordinadora Mercantil nos ayuda a realizar las labores a conciencia, con amor, a entender bien a los clientes internos y externos, a conocernos entre todos y sacar las cosas adelante, a construir entre todos.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo beneficia el plan de formación de Coordinadora Mercantil a los empleados?

SUJETO: Pues el plan de formación nos beneficia primero que todo porque estandariza los procesos, y conocemos todos hacia a que objetivo queremos lograr, y llegar a la satisfacción de los clientes.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo aporta el plan de formación a su crecimiento laboral y personal?

SUJETO: Bueno el plan de formación le aporta a uno a lo laboral pues por que aprende uno cosas que desconocía, eeee aprende uno a tratar con personas, a entender diferentes situaciones que nos pasan día a día, y a entendernos a entendernos entre nosotros y lograr solucionar las situaciones que se presentan, y en lo personal pues lo mismo, con la familia, con los hijos, con la esposa, con diferentes cosas y situaciones que nos pasan a diario.

ENTREVISTADOR: ¿De qué manera el plan de formación ayuda alcanzar sus metas laborales y personales?

**SUJETO:** Bueno el plan de formación, le ayuda a uno a alcanzar las metas que laborales, eeeee pues debido al objetivo que uno quiere llegar a ser, si uno quiere ser coordinador de zona y quiere llegar a un ascenso más pues, con el plan de formación nos vamos afianzando más en las cosas, y en los sistemas de coordinadora para lograr un l ascenso. En lo personal pues eee tener una tranquilidad y vivir como en mucha armonía, con la esposa, los hijos con los padres.

**ENTREVISTADOR:** ¿Cuál cree que sería su posición en la compañía si continúa participando en el plan de formación de coordinadora?

**SUJETO:** Bueno pues la posición que yo creo, llegaría hasta lo más alto, llegar a ser un jefe de despacho, o un jefe de producción, porque es muy importante y formarnos día a día y aprender cosas nuevas.

**ENTREVISTADOR:** ¿Qué capacidades o habilidades cree usted que ha adquirido gracias al plan de formación?

**SUJETO:** Bueno con el plan de formación nosotros hemos adquirido las capacidades de dirigirnos al público con confianza, con, con mucho conocimiento eee con tranquilidad, perder el nervosismo y hablarles a ellos con mucha propiedad.

**ENTREVISTADOR:** ¿Qué factores la motivan para participar, y hacer parte del plan de formación de la compañía?

**SUJETO:** Que factores me motivan, pues que cuando lo están formando a uno le están dando la oportunidad de crecer, y al darle la oportunidad de crecer se da uno cuenta que son pocas las empresas que brindan esta formación y hay que aprovecharlo al 100% para poder ascender hasta donde uno más o hasta donde uno quiera hacerlo

ENTREVISTADOR: Por último ¿Cómo evalúa su experiencia durante el tiempo que lleva participando en la formación brindada por coordinadora?

SUJETO: Bueno la experiencia es muy buena por qué parte de ser como de ser o como de explicarle cosas tan elementales, de ir evolucionando uno día a día uno con las personas con los procesos eeee y todo, para lograr los objetivos que quiere la compañía y lograr la satisfacción de nuestros clientes y que ellos nos elijan en el mercado por lo que brindamos como personas.

ENTREVISTADOR: Perfecto xxx, hemos finalizado esta entrevista muchísimas gracias, por tu tiempo agradecemos la oportunidad que nos has brindado de conocer todas tus opiniones y percepciones que tienes sobre el plan de formación.

SUJETO: Muchas gracias a ustedes por tenerme en cuenta y poderles brindar pues una entrevista a ustedes, muchas gracias.

#### ENTREVISTA No. 8

ENTREVISTADOR: Buenas tardes Señor xxxx.

SUJETO: Buenas tardes señor William.

ENTREVISTADOR: Bueno, xxxx el día de hoy nos encontramos en coordinadora realizando la entrevista con el objetivo de identificar como el plan de formación funciona como factor motivacional para los empleados de Coordinadora, la idea es identificar, esos aspectos y esas opiniones que ustedes tienen, acepta usted ser grabado?

SUJETO: Si señor.

ENTREVISTADOR: Perfecto entonces vamos arrancar con esta entrevista, antes que todo quiero que me cuente ¿cuál es su cargo?

SUJETO: Eee mi cargo actual, soy analista en sistemas de gestión y control de seguridad en la compañía.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál es su edad?

SUJETO: Eee, 36 años.

ENTREVISTADOR: ¿Antigüedad en la compañía?

SUJETO: 8 años, en la compañía.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál ha sido su trayectoria en esta compañía?

SUJETO: Eeee Bueno yo ingrese a la compañía el 10 de abril del 2010, inicie mi contrato como vigilante por experiencia en el área de seguridad, en la trayectoria pues de acuerdo a las capacidades a la experiencia se me dio la oportunidad de manejar todos los temas que tienen que ver con la seguridad de la compañía, manejando estudios de seguridad, y procedimiento de investigación en mercancías, de ahí tuve pues la oportunidad de manejar circuito cerrado de televisión, maneje lo que fue el GPS satelital de todos los vehículos de la compañía, y por la experiencia y todo legue al cargo de analista de sistemas de gestión y controles de seguridad de la compañía.

ENTREVISTADOR: ¿Para usted que significa la formación?

SUJETO: Eeee formación, pues como su palabra lo dice, es formar a las personas en todas las áreas, o todas las capacidades que tenga la persona, formar académicamente laboralmente y espiritualmente.

ENTREVISTADOR: ¿Considera que desde la implementación del plan de formación su motivación laboral aumentado o disminuyo?

SUJETO: Eee, no yo pienso, que aumenta cada vez que hay una formación en cualquier área que se tenga o en cualquier evento que se tenga, cada vez que hay una formación un aprende más y se siente capaz de resolver los problemas, pues para mí aumenta mi capacidad de estar en la compañía.

ENTREVISTADOR: ¿Qué cosas positivas y negativas ha identificado en el plan de formación en la empresa?

SUJETO: Bueno cosas positivas es el aprendizaje el conocimiento que se tiene, y cosas negativas pues, no son no son como muchas, ya que esto va de la mano con la parte laboral, con los horarios, no se expone en ninguna parte con los horarios, para mí no hay ninguna parte negativa en el aprendizaje.

ENTREVISTADOR: ¿Por qué cree usted que es importante del plan de formación de coordinadora?

SUJETO: Bueno pienso que algo muy fundamental es primero que todo conocer la empresa, es algo muy importante, conocer los procesos a los cuales se dedica la empresa, y adicional a eso conocer como que planes tenemos nosotros como en la materia de bienestar, que es muy importante, entonces es bueno conocer que nos da la empresa para poder disfrutar de ese bienestar.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo beneficia el plan de formación a los empleados de la compañía?

SUJETO: Beneficio pues, importante en el bienestar en donde uno tiene los beneficios que la empresa le está dando y saber cuáles son los beneficios que los empleados tienen, como el casino, como una sala de bienestar, como llevar a los hijos a un punto de recreación, como una despedida de fin de año, los bonos que tenemos, un regalo para los cumpleaños, un regalo para de fin de año, y muchos que quieren conocer de la empresa,

pues en el plan de formación está la oportunidad, para saber el origen de la compañía.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo aporta el plan de formación a su crecimiento laboral y personal?

SUJETO: Buen en la parte laboral aporta en el conocimiento, como lo venía diciendo, en el conocimiento de la compañía, en el conocimiento de los procesos, en el conocimiento del bienestar que como persona tengo, en la compañía que es lo que me motiva para seguir en compañía. Eeee. En la parte personal, pues pienso yo que es una herramienta motivadora para seguir aportando mi tiempo, mi trabajo y mi dedicación a la compañía.

ENTREVISTADOR: ¿De qué manera el plan de formación ayuda a alcanzar sus metas laborales y personales?

SUJETO: Bueno vamos a hablar algo de lo personal, yo creo que pues todas las personas tienen la oportunidad en una compañía para expresar sus retos, y con el plan de formación pues yo creo es como el camino corto para cumplir esos objetivos, con el conocimiento que nos da la empresa podemos ir escalando poco a poco en la compañía.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál cree que sería su posición en la compañía si continúa participando en el plan de formación de la empresa?

SUJETO: Bueno, yo creo que mi posición en la compañía primero que todo, es yo creo que todo es seguir en la empresa, o sea tener más años de antigüedad en la empresa, y conocer más de la compañía y de los procesos para llegar a otro ascenso más que la empresa me permita.

ENTREVISTADOR: ¿Qué capacidades o habilidades cree usted que ha adquirido gracias al plan de formación?

**SUJETO:** Bueno yo creo que son las habilidades, para resolver los problemas en las diferentes situaciones, eeee con el plan de formación uno aprende a conocer muy bien los beneficios, todo lo que tiene uno en la empresa y queda a facilidad para resolver uno esos problemas o circunstancias que se le presenten en la empresa, adicional a eso pues yo creo que las relación laborales son algo muy importante para el apoyo en esas situaciones.

**ENTREVISTADOR:** ¿Qué factores lo motivan para ser parte plan de formación de la empresa?

**SUJETO:** Bueno un factor muy importante es terminar de conocer la compañía, segundo aprender cada día más de los planes de formación que nos dan, disfrutar un poco más de aquellos beneficios que tiene la compañía ya que pues a veces uno no los conoce pero en el plan de formación se los dan, y cada día uno aprende algo nuevo que la compañía nos da.

**ENTREVISTADOR:** Por último, ¿cómo evalúa su experiencia durante el tiempo que lleva participando en la formación brindada por la compañía?

**SUJETO:** Bueno mi experiencia ha sido pues bastante excelente, cuando inicie no tenía conocimiento de que era la empresa, sus orígenes y a donde pues eee ni cuáles van a sr sus metas, en el plan de formación pues me conocí el origen de la compañía, desde la creación, en donde estamos y para donde vamos en la compañía, entonces ha sido una experiencia muy agradable y muy buena el conocer de toda la compañía y de los beneficios que la compañía ha venido dando a los empleados, entonces yo creo que la experiencia ha sido pues satisfactoria desde el comienzo porque uno no conoce esos beneficios ni conoce sus orígenes, entonces ha sido bastante eee pues agradable conocer lo que es de la empresa y tanto persona eeeee laboralmente con las relaciones laborales pues muy bien gracias a dios.

ENTREVISTADOR: Muchísimas gracias xxx por su tiempo, hemos finalizado esta entrevista, con un cómo le comente a inicio, con un objetivo netamente académico, esta información va a ser dirigida y confidencial para estudio de investigación de la Universidad Piloto de Colombia, muchas gracias por haber participado.

SUJETO: Bueno muchas gracias a usted señor William, espero que le sirva y de gran ayuda.

## APÉNDICE: CATEGORIZACIÓN

Tabla 5

*Análisis y categorización de entrevistas*

CATEGORÍAS	FRAGMENTO ENTREVISTA	INTERPRETACIÓN
Plan de formación	"Formación para mi criterio es un aprendizaje que se da para algo específico" ", hay personas que salen de su bachillerato o de prestar su servicio militar y no tienen de pronto ningún conocimiento en ningún área, y coordinadora les proporciona conocimientos para poder tener una experiencia laboral más llevadera más allá de ser cargue y descargue, por ejemplo, un conductor un coordinador un controlador, entonces la formación de ellos si da para un crecimiento positivo" "no hay una línea de formación definida para la línea administrativa, entonces no hay una motivación específica para la gente administrativa de poder crecer dentro de la compañía, la estructura no deja crecer a muchos cargos."	Para el sujeto 1, la formación representa una herramienta funcional, encaminada a la adquisición de habilidades para el trabajo. Esto mismo es un aprendizaje, por lo tanto, lo entiende como un proceso de cambio en la persona que se forma. Lo considera muy útil y beneficioso, sin embargo, ella misma no se siente parte del plan de formación de la empresa ya que es administrativa y no tienen plan para estos funcionarios.

Motivación	<p>"No me ayuda a alcanzar ninguna meta." "yo creo que todas las personas de la línea administrativa tiene mucho que aportarle a la compañía, porque específicamente los operativos están creciendo como administrativos y los administrativos como operativos, por sencillamente a los administrativos se les enseñan cosas como a, b, y c pero no se les forma ni se les instruye para nuevas cosas se vuelven lineales, en cambio a una persona que es operativa l van cambiando el chip para que sea administrativo, para que ponga el PBH, para que sea líder, para que haga diferentes cosas y le cambien esa manera cuadrada, pero a los que tienen algo más haya los vuelven cuadrados."</p>	<p>Para esta persona, el plan de formación no forma un motivante para ejercer ninguna conducta. El plan de formación le es indiferente porque no está dirigido a los administrativos. Si observamos la motivación como regulador conductual, el plan de formación no está afectando a esta. Sin embargo, si se denota un deseo de tener un plan de formación, ya ella observa cómo, desde la planta operativa, reciben beneficios de este y ella misma desearía estos para sí misma. De modo que, el plan de formación no afecta su motivación pero si ejerce una gran fuerza potencial de llegarse a manifestar como ella lo desearía.</p>
Crecimiento	<p>“Más allá de como aporta para mí un plan de formación yo creo que el campo de los empleados que nosotros les damos la oportunidad de que ingresen a la compañía, de cómo ver la línea de crecimiento de ellos, pero como yo te había dicho no hay una línea de formación para las administrativas por ende queda estancada o la misma gente administrativa se va a otros lados puesto que necesita si o si aprendizaje para unas nuevas vacantes”</p> <p>“No creo que haya aumentado ni disminuido por que como tal plan de formación para la línea administrativa no hay, no hay algo específico, entonces el aumento no ha sido significativo por que como tal no hay algo estipulado en la compañía para los administrativos”</p>	<p>Es evidente que para nuestra participante, las herramientas que brinda, el plan de formación de Coordinadora, brindan un crecimiento específico al área operativa.</p> <p>Para esta persona el plan de formación no cuenta con contenidos que permitan el crecimiento de los trabajadores administrativos, de Coordinadora Mercantil. Generando en ellos cargos rutinarios en donde no se presenta ninguna oportunidad de crecimiento.</p>
Metas Alcanzar	<p>por “No hay una motivación específica para la gente administrativa de poder crecer dentro de la compañía,</p>	<p>El plan de formación no genera ningún tipo de crecimiento ya que la dinámica de la empresa no permite ocupar cargos más</p>

	la estructura no deja crecer a muchos cargos”	altos en un futuro. Por tal razón la participante no ve un futuro de crecimiento en Coordinadora Mercantil
Calidad de Vida	“Los beneficia en su calidad de vida, a que tenga un mejor salario por que el aprendizaje es continuo puede ser acá en la empresa o por la misma experiencia y los aprendizajes que tuvieron acá puedan tener un mejor empleo. El plan de formación ayuda a los empleados en esa área a formarse más allá de pronto un título en algún lado de estudio, acá mismo se le dan las herramientas para que adquieran conocimientos”	Para la participante, el plan de formación mejora las condiciones laborales y personales de los empleados Operativos de Coordinadora, ya que estos son personas en condiciones sociodemográficas difíciles, siendo Coordinadora una escuela que les puede aportar muchas cosas para su vida laboral, teniendo una vida estable fuera de su trabajo.
Expectativas	“No, Será una posición si la hay, pero pues ahorita no la hay, entonces como tal no hay formación como tal en la compañía, nosotros tuvimos solo una línea de formación que fue lo de liderazgo, como tal la línea de formación fue semana, semana y media, son como cursos que se les dan a los mandos medios de la compañía como para que mejoren la calidad de vida de los empleados operativos, pero todo es en pro a eso, a los cargos operativo, entonces creo que si se ha dejado de lado enseñarle a los administrativos cosas que también puedan aportar a mejorar la organización”	La participante no percibe ningún tipo de crecimiento, en la compañía ya que considera que el plan de formación no cuentan con temáticas que permitan a los colaboradores administrativos enriquecer sus conocimientos y potencializar sus habilidades

Información obtenida en las entrevistas (Fuente: Elaboración propia)

Tabla 6

*Análisis y categorización de entrevistas*

CATEGORÍAS	FRAGMENTO ENTREVISTA	INTERPRETACIÓN
------------	----------------------	----------------

Plan de formación	<p>"Lo que me permite a mi como persona poderme orientar hacia una labor específica. " "abre a uno como el aspecto de todo lo que uno tiene que conocer para hacer su labor como tal, le va orientando el aprendizaje dirigido a una labor específica. " "la formación permite a todos los que participamos en ella, conocer que es coordinadora, de donde viene, que es lo que hace actualmente y hacia dónde va."</p>	<p>El plan de formación es una guía para su labor. Sin embargo, para él, esta guía, permite el desarrollo laboral de una forma segura e integradora. La ha unido más con su empresa y sus compañeros.</p>
Motivación	<p>"el plan de formación da la oportunidad de crecer profesionalmente, personalmente y pues esto obviamente me ayuda a alcanzar mis metas tanto personales como laborales. "</p>	<p>Para este sujeto, la vida laboral es muy importante para su sentido de vida, y el plan de formación llega a convertirse también en una herramienta de desarrollo personal. Tiene sentimientos de seguridad e inclusión y si lo motivan a realizar su trabajo y aprendizaje de mejor forma.</p>
Trabajo	<p>“Está orientado pues para todos tipos de personas, para los diferentes cargos, y algo que pensaría yo en mejorar, es la intensidad de la horas en la capacitación, o sea la formación debería tener un poco más de intensidad horaria”</p> <p>“Si yo tengo una formación hacia las labores que debo realizar, las podré ejecutar de mejor forma, y al ejecutarla de mejor forma posiblemente tendré un camino mucho más amplio para recorrer, como crecimiento personal también”</p>	<p>Para este participante el plan de formación es de vital importancia en la compañía, ya que a partir de este se pueden fortalecer habilidades relacionadas con su trabajo, permitiendo que se pueda realizar su labor de una mejor manera.</p> <p>Para nuestro participante, el plan de formación permite que sus labores sean más efectivas, siendo este un factor importante para mejorar en su puesto de trabajo, motivando su crecimiento dentro de la compañía con el fin de poder tener una mejor calidad de vida</p>
Sentido de Pertenencia	<p>“Por muchísimas cosas, dentro de ellas por que la formación me permite o nos permite a todos los que participamos en ella, conocer que es coordinadora, de donde viene, que es lo que hace actualmente y hacia dónde va”</p>	<p>Para nuestro participante, el plan de formación se transforma como fuente de conocimiento de la empresa, identificando cuales fueron y serán los objetivos a alcanzar</p>

Crecimiento	<p>“A no los beneficia en muchos campos porque permite que tengan un plan de crecimiento, dentro de la compañía, como un plan de ascenso, por la formación le permitirá seguir creciendo más en la compañía”</p> <p>“El plan de formación desde que empecé en la compañía me ha permitido irme desempeñando y creciendo dentro de la compañía desde que empecé como liquidación, después plan de formación como conductor, el proceso de formación que he tenido cuando me estoy ejecutando como instructor”</p>	<p>Nuestro participante ve en el plan de formación, la oportunidad de crecer dentro de la compañía, siendo estos beneficiosos para ellos ya que podrán ocupar otros cargos en Coordinadora.</p> <p>En este relato podemos evidenciar que el plan de formación ha sido una fuente de crecimiento laboral para nuestro participante, ya que menciona que lleva una línea de ascenso en la compañía gracias a la formación que esta le ha brindado</p>
Metas alcanzar	<p>por “El plan de formación da la oportunidad de crecer profesionalmente, personalmente y pues esto obviamente me ayuda a alcanzar mis metas tanto personales como laborales”</p>	<p>El participante encuentra con el plan de formación una ruta con la que puede alcanzar sus metas laborales y personales.</p>
Expectativas	<p>“Estoy totalmente seguro que el plan de formación me permitirá tener muchas más responsabilidades en mi cargo, y por ende quizás un cargo superior”</p>	<p>El plan de formación, genera en nuestro participante la expectativa de crecimiento, denota que desde un puesto superior esta persona puede aportar más a la Compañía.</p>

Información obtenida en las entrevistas (Fuente: Elaboración propia)

Tabla 7

*Análisis y categorización de entrevistas*

CATEGORÍAS	FRAGMENTO ENTREVISTA	INTERPRETACIÓN
Plan de formación	<p>"Para mí la formación significa que es algo que nos guía y nos ayuda a crecer día a día en el ámbito laboral y personal" "es un beneficio que nos da para crecer día a día sí, para ayudarlo a la empresa a que ella también crezca, a entender los factores de riesgos y poder crecer en todo"</p>	<p>Para el sujeto tres, la formación es una guía de aprendizaje, que además, de desarrollarlo laboralmente y personalmente, también le ayuda a tratar mejor a las personas a su alrededor, de modo que es un concepto central el servir, el altruismo intrínseco en el plan de formación"</p>

Motivación	"Nos motivan muchísimo, mi motivación es llegar a ser alguien muy importante en la empresa y conseguir muchas metas" "mi evaluó es excelente siempre, enamorado 100% de lo que hago y de mi empresa."	La motivación está ligada con el cumplimiento de metas y el reconocimiento de los demás. Sin embargo, la satisfacción en lo que hace es el componente más importante que afecta positivamente su motivación.
Alcanzar Metas	"Positivas claro que nos están guiando para ser mejores personas y seguir avanzando en la empresa, ponernos metas" "Nos guía para seguir a delante para trazarnos metas y poder conseguirás, en lo personal para poder decirle a la gente como hacer las cosas, poderlas instruir y que ellos también tracen sus metas"	Nuestro participante ve en el plan de formación una herramienta con la que él puede alcanzar sus metas El plan de formación para nuestro participante, permite alcanzar sus metas pero este mismo plan de formación él lo percibe como un camino para que la compañía alcance también sus metas y objetivos
Trabajo	"Nos está ayudando a entender mejor lo que estamos haciendo en la empresa para entender que es lo que la empresa mueve, y para crecer en el ámbito personal"	Para el participante el plan de formación no solo ayuda a su crecimiento personal, también le ayuda a comprender los diferentes objetivos de la compañía y cuál es su rol para alcanzarlos
Crecimiento	"Es bueno es un beneficio que nos da para crecer día a día sí, para ayudarle a la empresa a que ella también crezca, a entender los factores de riesgos y poder crecer en todo"	El participante percibe el plan de formación como una fuente de crecimiento tanto para el como para la empresa. Percibe el plan de formación como una herramienta que beneficia en doble sentido generando crecimiento laboral y posicionamiento a la empresa.
Expectativas	"Bueno pues mi posición, yo quisiera ser, más adelante si se puede, ser una persona importante que le pueda aportar muchas cosas buenas a la compañía"	Nuestro participante asocia el plan de formación con el ascenso que pueda tener en la compañía, esto dependiendo si el cómo trabajador sigue participando en él.

Información obtenida en las entrevistas (Fuente: Elaboración propia)

Tabla 8  
*Análisis y categorización de entrevistas*

CATEGORÍAS	FRAGMENTO ENTREVISTA	INTERPRETACIÓN
Plan de formación	"Crecimiento personal, profesional y construir bases más seguras para seguir avanzando al interior de la empresa, y no solo e la empresa también a nivel personal. "Crecimiento en todo el sentido de la palabra, visualizar que la compañía está haciendo un esfuerzo muy importante para que sus empleados tengan ese sentido de pertenencia necesario para tener sostenibilidad en el tiempo" "en cuanto a lo personal si, han salido muy buenos apuntes en el programa huellas, en el sentido de que yo como persona me valoro, como valoro mi entorno y como trabajo en ello. "	La formación es para el sujeto cuatro el desarrollo personal y laboral. Además de esto, es un instrumento que le permite conocer la empresa y sus compañeros de trabajo. Para el, esto es muy importante y eje central de su percepción del plan de formación.
Motivación	"Factores que me motivan, conocer gente, conocer que hacen las demás áreas, como me puedo interrelacionar con operaciones que es mi cliente interno, conocer que hacen áreas como gestión de personal que anteriormente lo veíamos como un grupo aislado, en conclusión es poder conocer todos los aspectos de la compañía"	El conectarse con los demás, el integrarse en el trabajo y en la vida personal es lo que genera motivación y esto lo ha aportado el plan de formación.
Sentido de Pertenencia	<p>"Visualizar que la compañía está haciendo un esfuerzo muy importante para que sus empleados tengan ese sentido de pertenencia necesario para tener sostenibilidad en el tiempo"</p> <p>"Como lo manifestaba, de pronto es una pregunta que se repite, Sentido de pertenencia, conocer a la empresa, plantearme que la empresa en donde estoy en este momento, me siento a gusto porque me dejan conocer cosas de la compañía"</p>	<p>Nuestro participante reconoce, el plan de formación con un factor que incentiva el sentido de partencia para los empleados, generando de esta manera sostenibilidad empresarial</p> <p>El plan de formación se percibe como una herramienta que permite conocer más la compañía por parte de los empleados</p>

Crecimiento	<p>“Laboral en el sentido propiamente laboral pues eee es difícil manifestarlo objetivamente, como lo digo, conocemos un crecimiento, no un crecimiento, una capacitación laboral, pero en lo personal si uno no hace su esfuerzo ahí se queda”</p> <p>“Y en cuanto a lo personal si, han salido muy buenos apuntes en el programa huellas, en el sentido de que yo como persona me valoro, como valoro mi entorno y como trabajo en ello”</p> <p>“Difícil, difícil porque yo llevo 13 años en la misma área de ventas, entonces, solo quedaría un aspecto deformación pero no de crecimiento. El crecimiento lo construye uno desde su puesto no que pueda mirar otras área como tal”</p>	<p>Para nuestro participante el plan de formación no garantiza por si solo que, exista un crecimiento laboral, para que este se le debe existir una combinación del plan de formación y el compromiso que el empleado tenga para poder ascender.</p> <p>El crecimiento personal lo evidencia más a nivel personal y espiritual</p> <p>El participante reconoce que su crecimiento laboral en la empresa es un poco difícil, pero aduce que el crecimiento que genera el plan de formación es mas a nivel personal, en cómo debe comportarse y afrontar la vida</p>
-------------	--	--

Información obtenida en las entrevistas (Fuente: Elaboración propia)

Tabla 9

*Análisis y categorización de entrevistas*

CATEGORÍAS	FRAGMENTO ENTREVISTA	INTERPRETACIÓN
Plan de formación	<p>"Pues me parece algo que uno, uno de la casa lo vienen formando los padres, la familia, los amigos, la empresa, en cuanto de ir siempre hacia delante, mejorar, alcanzar metas. " "Para que la gente sea mucho mejor tanto en la casa como en la empresa, con los amigos, los demás compañeros, con las personas a las que uno le recoge la mercancía. "</p>	<p>Para el sujeto la formación significa el alcanzar sus metas, y esto, se gesta en diferentes partes de la vida, en la familia, los amigos y la empresa. Es para el muy relevante la compañía durante este proceso.</p>

Motivación	"El factor de que por lo menos, superación, superarse uno en lo que a uno más le interesa, cada persona tiene su expectativa, a mí me interesa llegar a ser gerente, ser vendedor, yo digo la expectativa de cada persona, y acá a muchas gente se le da la oportunidad, es decir acá a todos se les da la oportunidad el que tiene su expectativa de superarse es bueno, es excelente."	Su motivación es la separación, el logro de objetivos y reconocimiento por parte de sus pares. Sigue enfatizando en el hacerlo en compañía y con igualdad de oportunidades.
Crecimiento	<p>"Por qué igualmente uno se, como se dice,... uno se supera en las cosas, en las metas que uno tienen, porque uno dice, bueno yo no me voy a quedar de auxiliar, yo quiero ser algo más, yo quiero superarme, no quedarme ahí"</p> <p>"Pues en lo laboral mmm, en forma como de que yo quiero ascender y me dan la oportunidad de ascender, a ayudante a conductor de carro, conductor de camión, de tracto mulá, y en lo personal, ser más persona, más gente tanto aquí como con la familia, los hijos, todas las personas"</p>	Ve en el plan de formación la oportunidad de obtener mejores cargos, para no estancarse, además este permite ser una persona integral fuera de su vida laboral
Trabajo	"Pues digo yo que mucha veces para darle confianza a los clientes, para que envíen toda su mercancía, más rápido, segura y que no se les dañe la mercancía"	Nuestro participante cree que el plan de formación ayuda a los trabajadores a desempeñar su trabajo de una manera óptima generando una buena imagen de la empresa ante los clientes
Metas alcanzar	por "Mis metas, que hasta ahora las que me propuesto las he cumplido, las he hecho, porque a nivel laboral he tenido la oportunidad, y gracias a dios he tenido la capacidad para hacerlo y cumplir mis metas"	El plan de formación se evidencia como una oportunidad para el participante de alcanzar sus metas laborales y personales, esto generado a través de la constancia y la disciplina

Información obtenida en las entrevistas (Fuente: Elaboración propia)