



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD PRESENCIAL

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicólogo Industrial

TEMA:

“PLANES DE CARRERA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA RENOVA”

AUTORA: Verónica Paulina Jarrín Tocto

TUTORA: Dra. Mg Irma Ortiz

AMBATO – ECUADOR

2017-2018

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACION O
TITULACION**

CERTIFICA

Yo, Dra. Mg. Irma Edith Ortiz Mora en mi calidad de Tutora del Trabajo de Graduación o Titulación sobre el tema: **“PLANES DE CARRERA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA RENOVA”** desarrollado por la señorita: Jarrín Tocto Verónica Paulina, egresada de la carrera de **PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**, de la facultad de **CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN** considero que dicho informe investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios necesarios por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, Enero de 2018


.....
ING. MG. IRMA ORTIZ

Tutora

DECLARACION DE AUTENTICIDAD

Yo, VERÓNICA PAULINA JARRÍN TOCTO, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Psicóloga Industrial así como también opiniones, criterios, interpretaciones y conclusiones son de exclusiva responsabilidad del autor, a excepción de las citas bibliográficas.



Verónica Paulina Jarrin Tocto
C.I.: 1804490215

AUTORA

APROBACION DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente trabajo Investigativo, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato.

Dra. Mg. Verónica Llerena
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Mg. Antonio Lara
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

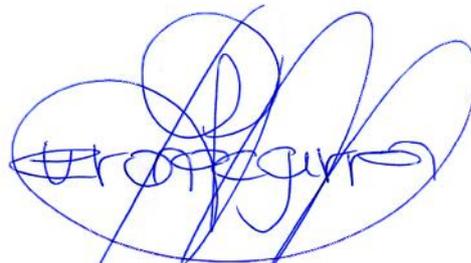
Ing. Mg. Paul Pullas
PRESIDENTE

Ambato. Enero 2018

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este Trabajo de Investigación o parte del documento “**PLANES DE CARRERA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA RENOVA**”, disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción total o parcial de este informe, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta producción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Verónica Paulina Jarrín Tocto
C.I.: 1804490215

AUTORA

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

La comisión de estudio y calificación del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema **“PLANES DE CARRERA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA RENOVA”**, presentada por la Srta. Verónica Paulina Jarrín Tocto, egresada de la Carrera de Psicología Industrial; Modalidad Presencial, una vez revisada y calificada la investigación, en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos científicos y reglamentarios.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el organismo pertinente.

LA COMISIÓN



Dra. Mg. Verónica Llerena
CALIFICADOR



Ing. Mg. Antonio Lara
CALIFICADOR

DEDICATORIA

“Un pájaro posado en un árbol nunca tiene miedo de que la rama se rompa, porque su confianza no está puesta en la rama sino en sus propias alas”.

Desde que fui pequeña, he visto llegar a mi aquellos retos que Dios puso en mi vida para forjar el metal que vio en mí, y vi llegar también esos momentos de infinita dicha que pulieron mi ser y me hicieron dichosa, por esto y por cada partícula de vida, creo necesario hacer énfasis en destacar mi agradecimiento al primer ser como parte de mi guía espiritual, a Dios.

Quiero dedicarle mi también al pilar de mi vida, a aquella persona que me regaló el ejemplo de humanidad, trabajo y optimismo en la adversidad, a mi madre Flor Tocto y a mi padre José Jarrín. A mis hermanas Catalina Chiluisa, Valeria Jarrín y mis sobrinos Didier, Dereck y Ezequiel, símbolos de amor, apoyo y comprensión, gracias por cada momento, por cada sonrisa, por cada enseñanza.

De forma especial, le dedico este trabajo al amor de mi vida por su apoyo incondicional, por ser mi guía, por ser mi fortaleza en momentos difíciles, gracias Jairo Romero por ser mi amigo y compañero.

Gracias por ser todos ustedes quienes me han permitido extender mis alas, por enseñarme a confiar en que lo que puedo lograr va mucho más allá de lo imaginado.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a la institución que me abrió las puertas para permitirme crecer profesionalmente, a la Universidad Técnica de Ambato y de manera especial a la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación que me dio la oportunidad de forjar una carrera que me llena de pasión y me permite formarme como un profesional de excelencia.

Gracias Dra. Mg. Irma Ortiz por su enseñanza y por su mentoría invaluable en la guía y estructuración de este proyecto de grado que me permite obtener mi título profesional.

Finalmente agradezco a la Dra. Mg. Verónica Llerena y al Ing. Mg. Antonio Lara por su importante conocimiento que permitieron perfilar este proyecto importante en mi vida.

ÍNDICE

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACION O TITULACION.....	ii
DECLARACION DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACION DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
INDICE.....	ix
INDICE DE GRÁFICOS.....	xi
INDICE DE CUADROS.....	xii
INDICE DE TABLAS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiv
EXECUTIVE SUMMARY.....	xv
CAPITULO I.....	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1. Contextualización.....	1
1.2.2. Análisis crítico.....	6
1.2.3. Prognosis.....	7
1.2.4. Formulación del problema.....	8
1.2.5. Preguntas directrices.....	8
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación.....	8
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos.....	10
1.4.1. Objetivo General.....	10
1.4.2. Objetivos Específicos.....	10
CAPITULO II.....	11
MARCO TEORICO.....	11

2.1. Antecedentes Investigativos.....	11
2.2. Fundamentación filosófica.....	17
2.2.1. Fundamentación Axiológica.....	18
2.2.2. Fundamentación Psicológica.....	18
2.3. Fundamentación legal.....	19
2.4. Categorías fundamentales.....	21
2.4.1. Fundamentación teórica de la variable independiente.....	24
2.4.1.1. Plan de Carrera.....	24
2.4.1.2. Desarrollo de Personas.....	45
2.4.2.1. Planificación Estratégica.....	45
2.4.2. Fundamentación teórica de la variable dependiente.....	51
2.4.2.1. Gestión del Talento Humano.....	51
2.4.2.2. Evaluación del desempeño.....	53
2.4.2.3. Desempeño Laboral.....	59
2.5. Hipótesis.....	76
2.6. Señalamiento de las variables de la hipótesis.....	76
CAPITULO III.....	77
MARCO METODOLÓGICO.....	77
3.1. Enfoque de la Investigación.....	77
3.2. Modalidad básica de la investigación.....	77
3.2.1. Investigación Bibliográfica.....	77
3.2.2. Investigación de Campo.....	77
3.3. Nivel de investigación.....	78
3.3.1. Nivel descriptivo.....	78
3.3.2. Nivel exploratoria.....	78
3.3.3. Nivel Correlacional.....	78
3.4. Población y muestra.....	79
3.4.1. Muestra.....	79
3.5. Operacionalización de Variables.....	80
3.6. Plan de recolección de información.....	82
3.7. Plan de procesamiento y análisis de la información.....	82
3.8. Fiabilidad y Validez.....	83
3.8.1. Fiabilidad.....	83

3.8.2. Validez.....	85
CAPITULO IV.....	88
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	88
4.1. Análisis de los resultados.....	88
4.2. Verificación de hipótesis.....	103
4.2.1. Planteamiento de la hipótesis.....	103
4.2.2. Descripción de la población.....	103
4.2.3. Especificación estadística.....	103
4.2.4. Grados de Libertad.....	104
4.2.5. Frecuencia Esperada.....	105
4.2.6. Cálculo del Chi cuadrado.....	105
Campana de gauss.....	106
CAPÍTULO V.....	108
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
5.1 CONCLUSIONES.....	108
5.2 RECOMENDACIONES.....	110
5.3 BIBLIOGRAFÍA.....	111
ARTÍCULO ACADÉMICO.....	118

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de problemas.....	5
Gráfico 2: Categorías fundamentales.....	21
Gráfico 3: Constelación de ideas Variable Independiente.....	22
Gráfico 4: Constelación de ideas Variable Dependiente.....	23
Gráfico 5: Análisis de la consistencia.....	85
Gráfico 6: Calificación de expertos.....	87
Gráfico 7: Capacitación.....	88
Gráfico 8: Desarrollo profesional.....	89
Gráfico 9: Compensación.....	90
Gráfico 10: Motivación.....	91
Gráfico 11: Compañerismo.....	92

Gráfico 12: Compromiso.....	93
Gráfico 13: Posibilidad de ascenso.....	94
Gráfico 14: Ascensos justos.....	95
Gráfico 15: Calidad.....	96
Gráfico 16: Cumplimiento de tiempos.....	97
Gráfico 17: Cumplimiento de objetivos por cargo.....	98
Gráfico 18: Indicadores.....	99
Gráfico 19: Recursos de trabajo.....	100
Gráfico 20: Evaluación del desempeño.....	101
Gráfico 21: Competencias requeridas.....	102
Gráfico 22: Representación Gráfica Chi Cuadrado.....	106

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Categorización de Variable Independiente Plan de Carrera.....	80
Cuadro 2: Categorización de Variable Dependiente Desempeño Laboral.....	81
Cuadro 3: Plan de procesamiento de la información.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población.....	79
Tabla 2: Base de datos del 10% de muestra.....	83
Tabla 3: Datos estadísticos.....	84
Tabla 4: Cálculos por método de Combrach.....	84
Tabla 5: Valoración de Expertos.....	85
Tabla 6: Calificación de expertos.....	86
Tabla 7: Capacitación.....	88
Tabla 8: Desarrollo profesional.....	89
Tabla 9: Compensación.....	90
Tabla 10: Motivación.....	91
Tabla 11: Compañerismo.....	92
Tabla 12: Compromiso.....	93
Tabla 13: Posibilidad de ascenso.....	94
Tabla 14: Ascensos justos.....	95

Tabla 15: Calidad.....	96
Tabla 16: Cumplimiento de tiempos.....	97
Tabla 17: Cumplimiento de objetivos por cargo.....	98
Tabla 18: Indicadores.....	99
Tabla 19: Recursos de trabajo.....	100
Tabla 20: Evaluación del desempeño.....	101
Tabla 21: Competencias requeridas.....	102
Tabla 22: Frecuencia observada.....	104
Tabla 23: Frecuencia esperada.....	105
Tabla 24: Cálculo del Chi Cuadrado.....	105
Tabla 25: Chi Cuadrado teórico.....	106

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa RENOVA, es una empresa dedicada a la producción de prendas inteligentes de uso estético en la ciudad de Ambato. A medida de que RENOVA ha ido creciendo de forma acelerada se ha visto la necesidad de crear varias posiciones de trabajo más especializada, sin embargo durante los dos últimos años, se ha evidenciado que las personas no avanzan en el desarrollo y gestión de los procesos involucrados a sus puestos, el desempeño se ha visto afectado por reprocesos, incumplimiento de tiempos de producción y problemas de calidad.

El estudio surge ante la necesidad de incrementar el rendimiento de los colaboradores por medio del incremento de su desempeño, a fin de permitirle a la empresa que pueda seguir creciendo, al no contar con un programa que incentive a los colaboradores a mejorar los rendimientos y a permanecer de forma motivada en la empresa, se evidencia la necesidad de un programa de retención de personal completo, por lo que era necesario identificar si la falta de los Planes de Carrera tiene influencia en el marco de afectación.

A fin de verificar la influencia de las variables, ejecutó un proceso investigativo, en el que se aplicó un cuestionario de 15 preguntas cerradas con respuestas predeterminadas como herramienta de recolección de información, y por medio de la aplicación de procedimientos estadísticos con el uso del Chi Cuadrado, se evidencia la aprobación de la hipótesis alternativa: “Los Planes de Carrera si influyen en el Desempeño Laboral de los colaboradores”.

Se llegó a la conclusión de que se necesita de la estructuración de un Plan de Carrera Sólido, en el que la política sea justa y transparente, la misma que sea comunicado de forma asertiva a todo el personal, conllevando importantes mejoras en los subsistemas de Desarrollo, Evaluación de personal, Bienestar Social y Compensaciones, permitiendo disminuir los efectos negativos causados permitiendo mejorar el desempeño laboral.

Palabras Claves: Planes de Carrera, Desempeño Laboral, Rendimiento Laboral, RENOVA, Talento Humano, desarrollo y capacitación, evaluación del desempeño.

EXECUTIVE SUMMARY

The company RENOVA is a company dedicated to the production of intelligent garments for aesthetic use in the city of Ambato. As RENOVA has grown rapidly, we have seen the need to create several more specialized work positions. However, during the last two years, it has been shown that people do not advance in the development and management of the processes involved. to their posts, the performance has been affected by reprocessing, failure of production times and quality problems.

The study arises from the need to increase the performance of employees by increasing their performance, in order to allow the company to continue growing, not having a program that encourages employees to improve performance and stay In a motivated manner in the company, there is evidence of the need for a full staff retention program, so it was necessary to identify if the lack of Career Plans influences the impact framework.

In order to verify the influence of the variables, he executed a research process, in which a questionnaire of 15 closed questions with predetermined answers was applied as a tool for gathering information, and through the application of statistical procedures with the use of Chi Square, it is evident the approval of the alternative hypothesis: "The Career Plans if they influence the Labor Performance of the collaborators".

It was concluded that the structuring of a Solid Career Plan is needed, in which the policy is fair and transparent, the same that is communicated assertively to all staff, leading to significant improvements in the development subsystems. Personnel evaluation, Social Welfare and Compensations, allowing diminishing the negative effects caused allowing to improve the work performance.

Keywords: Career Plans, Work Performance, RENOVA, Human Talent, development and training, performance evaluation.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema de investigación

“Planes de carrera y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RENOVA”

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

La Gestión del talento Humano, ha ido dando grandes saltos a fin de ir adaptándose a la nueva era de la información, por lo que hoy en día se ha generado la problemática mundial de ir procesando avances en el estudio de las diversas Gestiones administrativas, las empresas enfrentan problemas socioeconómicos que en ocasiones terminaría por direccionar la atención hacia la forma de conservar únicamente los recursos materiales durante épocas de crisis.

Se estima que la economía mundial ha crecido un 3,1 por ciento en el 2015, más de medio punto porcentual por debajo de lo previsto un año antes. Si se mantienen las respuestas políticas actuales, se presenta la perspectiva de un continuo debilitamiento económico, lo que plantea problemas importantes para las empresas y para los trabajadores. De hecho, se prevé que en los próximos dos años la economía mundial solo crecerá alrededor de un 3 por ciento, considerablemente menos de lo que lo hacía antes de la crisis mundial”. (Organización Internacinal del Trabajo, 2016, pág. 13).

La presente estadística y pronóstico de la OIT, deja una grave preocupación en la mente de los empresarios que posiblemente les impida identificar los reales puntos críticos dentro de sus organizaciones, que, de ser tratados a tiempo y de forma correcta, puede permitirles a las organizaciones mantener una salud interna, logrando que el compromiso de su Talento Humano adecuadamente motivado y promovido por una visión de competitividad, sea el que les permitirá mantener la longevidad anhelada.

La existencia de multinacionales que se arraigaron a los sistemas globalizados, permiten llevar al plan de carrera hacia un salto internacional, como lo es en la multinacional Nestlé, donde el Dr. José Navarro y el Dr. Ricardo D. Blasco (2010), enfocan la Multinacional, “como empresa de nivel global la que se permite brindar a su Talento Humano, formas importantes de compensación y crecimiento para desplegar su carrera profesional en diversos departamentos y países” (p. 29). Generando, por este motivo, dos importantes estrategias vitales; La primera le permite generar profesionales óptimamente exportables a todos los países de incidencia, logrando tener un personal de acción a nivel internacional, mientras que la segunda se establece un sistema de sucesión que permita el libre manejo de exportación e importación de Talentos Humanos dentro de la organización sin afectar a los procesos de la multinacional. Estas estrategias permitirán que esta multinacional siga manteniéndose activa, versátil y fuerte ante las adversidades del mercado actual.

Al centrarnos en el Ecuador, durante los últimos 6 años, la economía decreció, según reporte del INEC (2015), enuncia que “en diciembre de 2015 el empleo adecuado es de 46,5% de la PEA; se observa una disminución estadísticamente significativa de 2,8 puntos porcentuales con respecto al 49,3% de diciembre de 2014” (p. 3), por lo que a través del retroceso en la tasa de empleabilidad, vemos representado claramente el decrecimiento de la economía a nivel nacional, esto puede representarle al mercado laboral del Ecuador, una estimación de sobredemanda a los empleos, generándose un alto grado de competitividad, y una sobrestimación de perfiles con salarios pobres, llevando el plan de carrera a un segundo plano debido a que prevalecerá el tema primordial de satisfacción de necesidades primarias. Pese a la situación actual, la economía nacional goza de la presencia de importantes empresas multinacionales como: Yambal, Nestlé, Cbc, Coca Cola, Pepsico, entre otras; con impacto en la mayoría de provincias ecuatorianas. Estas Multinacionales tienen conciencia de la importancia de generar una estructura dinámica que permita la gestión de planes de Carrera y de Sucesión, no obstante, según datos del INEC (2015), “En el País existen en la actualidad, alrededor de 843.644 empresas de las cuales;

)4.253 son empresas grandes (0,5%)

)13.517 son empresas medianas (1,6%)

)65.135 son empresas pequeñas (7,7%)

)760.739 conforman las microempresas (90,2%)

Estas cifras emblemáticas cuestionan el nivel industrial en el que se encuentra el país, motivo por el cual, la Planificación de carrera (La que necesita una estructura adecuadamente jerarquizada para su existencia y planificación), se convierte en una práctica predilecta de una minoría de industrias, adicional a esto, la mayoría de empresas medianas y microempresas que subsisten, suelen ser negocios familiares, obstaculizando el libre ascenso de las personas, politizando los ascensos y olvidándose del mérito.

RENOVA, conforma aún una mediana empresa que nació en el 2001, cuenta actualmente con 49 colaboradores distribuidos entre los diversos departamentos de: Producción, Área Comercial, Diseño y Publicidad, Gestión Humana, Bodegas, Contabilidad y Gerencia, por lo que, debido al tipo de estructura manejado al presente, y a los nuevos retos que se encuentra actualmente enfrentando la industria, ha tenido que expandir la estructura de una forma acelerada.

RENOVA, al enfrentarse a un problema de rotación elevado debido a que no existe un programa de Plan de Carrera, afectando no solo la pérdida económica resultado del proceso de reposición de vacantes, si no, enfrenta una afectación al nivel productivo en todas las áreas, considerando la curva de aprendizaje y adaptabilidad que la empresa debe costear por un integrante nuevo. Estos motivos han permitido que se realice la implementación del departamento de Gestión del Talento Humano, y de forma específica, la creación del programa de promoción de carreras, considerando a estos procesos como una vital herramienta de progreso. RENOVA, no contaba aún con un sistema de Plan de Carrera, debido a que es una empresa que contaba con una cantidad de personal limitado, lo cual generaba una estructura organizacional básica, sin embargo.

Durante los últimos dos años ha crecido de forma acelerada, la estructura se ha expandido y la demanda del producto se ha incrementado, por lo que, la falta del Plan de Carrera, ha incrementado el nivel de rotación de personal debido a que los

colaboradores no se sienten motivados al considerar que no pueden crecer en la empresa, limitando su permanencia a períodos cortos de trabajo, realizan un trabajo limitado y no desean mejorar sus funciones y procedimientos, debido a que cumplen únicamente el estándar mínimo requerido sin permitirse generar mejoras, debido a que no se ha vinculado sus metas personales a los de la compañía.

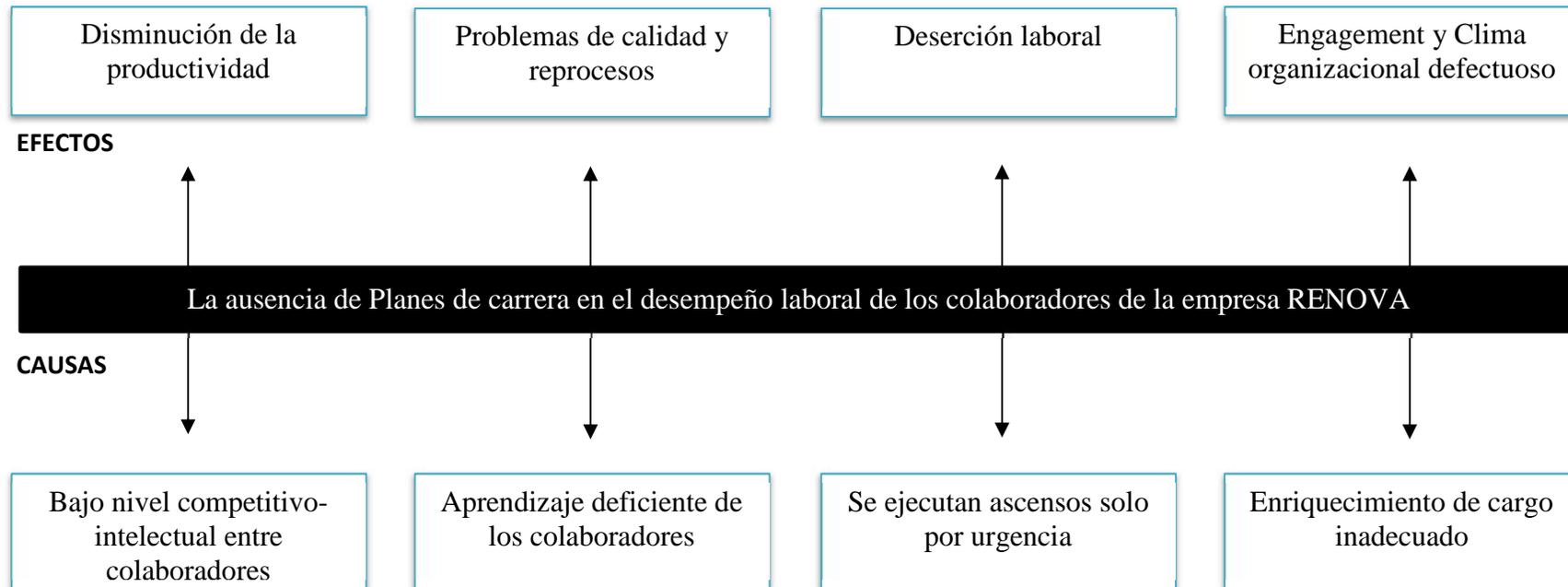
Las posiciones vitales tardan demasiado tiempo en ser cubiertas, reduciendo el nivel productivo de la empresa reflejado en la demora de entrega de productos terminados, adquisiciones de materias primas, cierre temporal de algunos almacenes, debido al tiempo que se tarda en gestionar las contrataciones de personal.

Estos problemas que se encuentra enfrentando la empresa RENOVA, ante la demanda alta de su producción, hace que su expansión se frene y se limite la productividad, evitando que pueda generar más ingresos y mayores oportunidades de inserción a nuevos mercados.

1.2.2 Árbol de Problemas

Gráfico 1:

Árbol de problemas



Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

1.2.3 Análisis Crítico

El proceso de Plan de carrera es muy importante dentro de las organizaciones, debido a que fomenta un sentimiento sano de competitividad entre los colaboradores, logrando de esta forma que todo el componente de Talento Humano genere un incremento considerable en sus competencias, llegando a favorecer y elevar el nivel productivo, en el panorama en el que no existe programas que motiven a los colaboradores a ser competitivos, decae en problemas de niveles productivos bajos, problemas de calidad y errores continuos, limitando el desempeño organizacional.

Una empresa que no tiene planteado de forma correcta su programa de desarrollo de personal, manteniendo programas de aprendizaje deficiente para los colaboradores, lleva a limitar su capacidad de realizar un trabajo óptimo, teniendo una probabilidad de incidencia elevada de errores, lo que genera la pérdida de recursos en reprocesos, mermas y la disminución de la calidad de procesos y productos lo cual afecta directamente al throughput (margen de ganancia económica neta por volumen de ventas) de la empresa, disminuyendo el ingreso de efectivo, perjudicando también a su liquidez. Al no tener un proceso de actualización formativa se termina también por limitar la capacidad de avanzar conforme avanza el mundo en sus procesos de mejoras de procesos, de tecnología e innovaciones, por lo que la empresa que no avanza al ritmo del resto de empresas tiene mayor probabilidad de terminar por desaparecer al no ser igual de competitiva que las empresas de producción similar.

Cuando una empresa es incapaz de permitir el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores, o a su vez, se ejecutan los denominados “Ascensos Urgentes” sin importar si la capacidad del colaborador esté adecuada con las necesidades del nuevo cargo, la empresa termina por perder a los colaboradores que ascendieron de forma “Urgente” ya que al enfrentar el cargo sienten su incapacidad de afrontar el nuevo reto, mientras que no se consideró que este proceso conlleva procesos planificados de formación, a la vez, que quienes “sentían que debían ascender”, disminuyen su interés de permanecer en la empresa por lo que esta se convierte únicamente en un punto de paso para profesionales potenciales. Los colaboradores competitivos, tienen en común su deseo de crecer y triunfar, por lo que, al presentarse un obstáculo en su desarrollo en una empresa en la que trabajan por necesidad,

terminarán por darse de baja en el lugar que no les ofrece oportunidades para trasladarse a empresas que les permitan competir por sus ambiciones.

Las empresas pequeñas, se orientan a enriquecer de forma equivocada los cargos, llegando a sobrecargar las funciones en colaboradores que consideraban capaces, al ver que los cambios e incrementos de responsabilidades delegadas no pueden ser ya manejadas por estos colaboradores, se los califica como ineficientes, mientras ellos presentan grandes cantidades de estrés llegando incluso a pasar por procesos de burnout, estos problemas que presentan pueden variar incluso en cambios de conductas de estos colaboradores relacionados a cambios de humor, estados de agresión repentinos, depresión, entre otros síntomas, así como se afectará también la designación de funciones a colaboradores no idóneos, en donde se considerará como injusto el enriquecimiento de cargos, siendo estas las causas algunas por las cuales el clima laboral se verá seriamente afectado.

1.2.4 Prognosis

De no realizarse el proyecto de investigación, la falta de compromiso de los colaboradores, impediría gestionar con efectividad programas de mejoramiento, evitando que se generen mejoras de diferente índole en la empresa, por este motivo la empresa estaría volviéndose vulnerable a la competencia manteniéndose en un Status Quo gris en una empresa con posibilidad alto de crecimiento. El Status Quo es un pronóstico de muerte organizacional al que se podría dirigir la empresa si no se ejecuta este proyecto para evidenciar las falencias existentes.

El talento humano, es realmente el valor más importante, paradigmático y a su vez complejo, no es predecible con exactitud, tiene altibajos, se apasiona y se desmotiva, dependiendo de su compromiso y de varios factores. Las necesidades y las estrategias empresariales, representarán la más importante de las ventajas como la más terrible de las dificultades de crecimiento igual cómo estas sean ejecutadas al liderar a su Talento Humano, generando importantes complicaciones de conducta, ausentismo y bajo desempeño, dificultado el cumplimiento del nivel productivo.

Cuando existe una falta de compromiso de los colaboradores de la empresa, se incurre en importantes complicaciones de conducta, ausentismo y bajo desempeño, llevando a impedir el cumplimiento del patrón productivo con efectividad y eficiencia. El crecimiento

acelerado de la empresa que ha venido registrando durante el último año, llevaría a un colapso de procesos.

1.2.5 Formulación del Problema

¿Cómo influyen los planes de carrera en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RENOVA?

1.2.6 Preguntas Directrices

) ¿Cuál es la consecuencia de no tener un programa de plan de carrera en la empresa RENOVA?

) ¿Cuál es el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RENOVA?

) ¿Existen documentos que integren los planes de carrera y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa RENOVA?

1.2.7 Delimitación del Objeto de investigación

1.2.7.1 Límite de contenido

Campo: Psicología Industrial.

Área: Talento Humano

Aspecto: Planes de Carrera y el Desempeño Laboral

1.2.7.2 Límite Espacial

El proyecto será ejecutado en la empresa RENOVA, situada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua - Ecuador, Dirección: Av. Miguel de Cervantes

1.2.7.3 Límite Temporal

El trabajo investigativo se llevará a cabo en el periodo 2017 – 2018.

1.3 Justificación

El proyecto es útil, debido a que la empresa se ha ido expandiendo y cada vez va requiriendo gente con mayor nivel de gestión y especialización de cargo, las posiciones dejan de abarcar varias áreas de la empresa y se inicia un proceso de especialización, al a vez que se van generando la creación de cargos estratégicos de índole técnico y táctico para la cual la empresa requerirá a personas que posean un gran dominio de las tareas, conozcan a profundidad la empresa y se queden en la misma para ver los resultados de su gestión.

El presente tema es **importante**, debido a que al gestionar los planes de carrera dentro de la organización, se permitirá mejorar los niveles de desempeño laboral, disminuirá la rotación, y se permitirá la expansión de la empresa que se ha limitado en el último tiempo no por falta de demanda de la producción, sino por la capacidad productiva de la empresa relacionado directamente a la gestión de sus colaboradores.

Es un tema **novedoso**, debido a que es un proceso del que gozan en su mayoría las empresas grandes Cuando una empresa pequeña con alto potencial, estaría considerado como un proceso innovador y novedoso.

El presente estudio es **factible**, porque actualmente la empresa requiere un cambio estructural debido a su incremento de la nómina actual y el crecimiento requerido para expansión de la empresa al encontrarse en un proceso de calificación como exportador por este motivo requiere la permanencia de sus perfiles potenciales así como la atracción y retención de los mejores talentos.

El estudio permitirá tener varios **beneficiarios**, mencionamos por un lado a todos los colaboradores que actualmente se encuentran enrolados a la empresa, al gestionar un programa de planes de carrera se permite que ellos sean motivados a mejorar su capacidad competitiva, por lo que si resultan favorecidos con ascensos o promociones mejorará su posición económica, su estatus social y su nivel profesional. En segundo lugar, la empresa se beneficiará con la disminución de fuga de capital por rotación de personal, mejorará el nivel productivo al tener personal más competitivo, se mejorará la gestión de selección de personal para cubrir vacantes y se permitirá que su expansión se realice de forma planificada y estratégica. En tercer lugar, las personas externas podrán participar en procesos de selección

para una empresa en expansión que, al salir favorecidos les permitirá realizarse profesionalmente en el largo plazo.

El **impacto** del estudio incide en tres grandes aspectos, el primer aspecto de impacto está íntimamente relacionado al desarrollo y expansión planificado y programado de la empresa, que de hacerse por medio de la estructuración de un plan de carrera permitirá una reingeniería de puestos adecuada y la asignación de carga laboral estará acorde a la capacidad del personal. El segundo aspecto importante, involucra que el clima laboral que se encuentra afectado se mejore permitiendo que el clima se restablezca por medio de la motivación, el deseo de aprendizaje, deseos de crecer y desarrollarse por parte de los colaboradores. El tercer aspecto impacta al aspecto socio-económico, al permitir los ascensos, se permite también la mejora salarial de los colaboradores, incidiendo en una mejora del estatus social e incremento en el aspecto salarial

1.4 Objetivos

1.4.1.1 Objetivo general

-) Identificar la influencia de los planes de carrera en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RENOVA.

1.4.1.2 Objetivo Específico

-) Determinar el impacto de la ausencia de un plan de carrera en los colaboradores de la empresa RENOVA.
-) Identificar los niveles de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RENOVA.
-) Elaborar un artículo académico que integre los planes de carrera y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RENOVA.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Después de haber revisado los repositorios de la Biblioteca de universidades, en las facultades de Ciencias Humanas y de Administración de empresas se pudo evidenciar que existen varios trabajos de investigación que tienen relación directa con las variables objetos de la investigación considerando las siguientes:

La Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de contaduría y administración, presentan el siguiente estudio relacionado a la variable “Plan de Carrera”:

Tema: “Plan de Vida y Carrera y su relación con el Compromiso Laboral”

Autor: Víctor Manuel Trejo Sosa

Lugar: Universidad Autónoma de Querétaro **Ciudad:** Querétaro **Año:** 2011

El objetivo general de esta investigación plantea “conocer cómo afecta la implementación de planes de carrera sobre el compromiso de los trabajadores en las organizaciones” (p. 30).

Los objetivos específicos son:

-) Conocer el nivel de compromiso que tienen los empleados para con la organización.
-) Conocer si los trabajadores se identifican con los valores y objetivos de la organización (p. 30).

M. Trejo (2013) presentó en su investigación las siguientes conclusiones:

-) De acuerdo con esta investigación, se identificó que la correlación aun siendo mínima, entre el compromiso organizacional y los planes de desarrollo de vida y carrera, ésta es positiva en la mayoría de los casos. Se identificó que en la mayoría de los casos los

trabajadores se encuentran comprometidos y les es importante el destino de la organización. Sin embargo al cuestionarlos sobre si creían que la actual empresa en la que laboran es la mejor de todas las organizaciones para trabajar, las incidencias de las respuestas algunas veces, rara vez o nunca se repetían en varias ocasiones, lo cual prende un foco de alerta sobre posibles rotaciones, uno de las principales consecuencias de la falta de compromiso por parte de los trabajadores.

-) En varias ocasiones el desarrollo de planes de carrera han sido mal interpretados, y se han vuelto mecanismos que las organizaciones hacen más por obligación que por convicción, en un afán de imitar las mejores prácticas de las empresas con éxito sin embargo dejan de lado el sentido de estas. Es por esto la necesidad de ver a los planes de vida y carrera desde un enfoque sistemático, es recomendable que al realizar evaluaciones de desempeño, capacitaciones, apoyos para la formación externa, entre otras actividades, estas tengan un impacto en el desarrollo profesional del empleado, al no haber un efecto; no se motiva realmente al trabajador y se convierten sólo en recursos perdidos.
-) Existen distintos mecanismos, para lograr el compromiso de los trabajadores, algunos de corto plazo, cómo los incentivos, y otros que necesitan de más tiempo, es el plan de vida y carrera. (p.30, 59).

Análisis Crítico

Este estudio, demostró que existe una correlación que pese a ser mínima, existe entre los planes de carrera, de vida y el compromiso laboral.

Este estudio determinó que es importante que todos los procesos realizados internamente, como procesos formativos y las evaluaciones de desempeño, direccionadas a fortalecer el plan de carrera, debido a que este tiene una vital importancia e influencia en los colaboradores, así podría evitarse rotación de personal y bajo desempeño, las empresas deben buscar su mejoramiento como parte de su cultura, no como parte de un sistema de reproducción de las grandes industrias, ya que de no hacerlo incurrirían en recursos que fueron gastados, mas no invertidos.

La Universidad Autónoma de Nuevo León, presentó un estudio vinculado a la variable de Plan de Carrera interrelacionado con el Plan de Sucesión, presentando la siguiente información:

Tema: “Diseño de un Plan de Sucesión basado en un modelo de competencias para el personal clave de una empresa constructora”.

Autor: Lic. Jesica Abigail Ayala Treviño

Lugar: Universidad Autónoma de Nuevo León **Ciudad:** Monterrey **Año:** 2013

Objetivos:

-) Diseñar un modelo de sucesión para puestos clave ejecutivos, basado en el enfoque de competencias.
-) Diagnosticar las competencias de los directivos que actualmente ocupan puestos clave en una empresa constructora así como las que deberían de tener los candidatos a suceder dichos puestos.
-) Proporcionar al departamento de Recursos Humanos de la organización una herramienta que les permita favorecer la retención y la motivación hacia el desarrollo del personal candidato a suceder puestos clave dentro de la organización.
(p. 13)

Conclusiones:

-) Es indispensable garantizar la permanencia del negocio en el tiempo, mediante el aseguramiento de la continuidad directiva, donde el personal de alto desempeño debe estar preparado para asumir el mando de la empresa cuando los directivos abandonen sus cargos.
-) La planificación de la sucesión es la continuación ordenada de personas, que busca identificar, desarrollar y monitorear al personal con alto potencial para formarlo en iguales o superiores características a las del directivo ocupante de una posición estratégica, con el fin de pueda ocupar a futuro dicho cargo y desempeñarse exitosamente en el mismo.

) Al aplicar la metodología propuesta utilizando como base la medición de competencias, se pudo establecer el personal con alto desempeño, considerados como potenciales sucesores. (p. 84)

Análisis Crítico

El plan de sucesión, que forma parte del Plan de Carrera, según este estudio, demuestra que las empresas requieren de este proceso, debido a que conforman un sistema de flujo de cargos, permitiendo que las personas logren manejar a través del tiempo los movimientos y ascensos del mejor personal de la empresa, logrando también motivar al personal que es ascendido, siendo este un sistema de reconocimiento que incrementa el grado de motivación entre los trabajadores.

La permanencia y longevidad de las empresas es un deseo realmente logrado por pocas empresas, por lo que este sistema aporta a que las empresas puedan mantenerse subsistente durante años con el compromiso del mejor talento humano.

En la Universidad Técnica de Ambato, facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, encontramos la siguiente investigación:

Tema: “El Clima Organizacional y su influencia en el Desempeño Laboral de los colaboradores del centro ocupacional particular ILVEM Sede Ambato”

Autor: Mario Cristóbal Pazmiño Zapata

Lugar: Universidad Técnica de Ambato **Ciudad:** Ambato **Año:** 2015

Objetivo General del estudio: Identificar la influencia del clima organizacional, en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato.

Objetivos específicos del estudio:

) Diagnosticar cual es la percepción de los colaboradores en cuanto al clima organizacional actual del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato.

-)] Definir los niveles de desempeño laboral que tienen los colaboradores del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato.
-)] Implementar métodos de evaluación del clima organizacional frente al grado de desempeño laboral de los colaboradores del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato.

El autor concluye con respecto al Clima Laboral y el desempeño de los colaboradores de la empresa de estudio:

-)] El desempeño laboral de los colaboradores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.
-)] Se aprecia desmotivación entre colaboradores con el cual no atribuye a su desempeño satisfactorio en sus áreas de trabajo.
-)] No se realizan planes de carrera a los colaboradores de algunas áreas en el modelo de enseñanza aprendizaje actual ni procesos de mejora curricular.
-)] La comunicación predominante en el consorcio es horizontal, de igual manera el flujo de información no es la ideal para que las metas y objetivos institucional establecidos sean realizados o comprometidos a la mejora de los mismos. (p. 118)

Análisis Crítico

Se identifica la existencia de empresas que aún mantienen un liderazgo autocrático, siendo uno de los métodos que han ido perdiendo fuerza desde que a las personas se las considera Seres Humanos dentro de las organizaciones. Esta situación constituye un impedimento del desarrollo tanto para las personas, como para los procedimientos operativos y tácticos. El autor concluye que existe un grado de desmotivación del Talento Humano lo cual afecta directamente en el desempeño, esto generaría la aprobación de la hipótesis de este proyecto. Se evidencia que la existencia de la desmotivación, podría estar afectado por la falta de planes de carrera y procesos formativos, siendo esto un limitante de la mejora continua. Este factor es de mucha importancia debido a que se define que los planes de carrera son un factor influyente en la motivación de los colaboradores, lo cual deriva del clima laboral.

La Universidad Técnica de Ambato, en facultad de Ciencias Humanas, nos trae el siguiente estudio:

Tema: “El Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los funcionarios del área de balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato”

Nombre: Carmen Alexandra Durán Sánchez

Lugar: Universidad Técnica de Ambato **Ciudad:** Ambato **Año:** 2015

El Objetivo General es: “Investigar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato” (p. 9)

Objetivo Específico:

-)] Establecer el clima organizacional existente en el área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato.
-)] Determinar el desempeño laboral de los funcionarios del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato.
-)] Proponer una posible alternativa de solución para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral existente en el área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato (p. 9)

Durán C. (2015) posterior a la realización de esta investigación concluye lo siguiente:

-)] El clima organizacional y el desempeño laboral si están relacionados es decir; que si existe un clima negativo dentro de la organización, el desempeño de sus colaboradores también se verá afectado de forma negativa.
-)] El clima organizacional es negativo debido a la falta de una adecuada comunicación entre jefaturas y áreas implicadas en el sistema organizacional del Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato que ha redundado en la desmotivación de los funcionarios y personal involucrado. Es notorio un liderazgo autocrático el cual, sumado a la ausencia de reconocimientos, constituyen factores

negativos en el que se ven implicados la mayoría de los trabajadores. Es importante puntualizar estos errores para restablecer el óptimo desempeño de quienes representan no solo al sector público sino a una importante Institución del Estado.

- J) El desempeño laboral del área del balcón de servicios del GAD del Municipio de Ambato se ve afectado por el Clima Organizacional que existe dentro del área, muestra de ello es la opinión de los clientes externos que no se sienten satisfechos con la atención que prestan los funcionarios; además de las reducidas capacitaciones que reciben para desempeñarse de manera óptima en su trabajo (p. 81).

Análisis Crítico

Se demostró que la influencia del Clima Laboral tiene un alto grado de afectación en el desempeño, lo que afectó directamente en el desempeño laboral. Se identificó que el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato estuvo afectado, las causas determinadas son una ineficiente comunicación, un notable liderazgo autocrático ausencia de reconocimiento, lo cual afecta al desempeño laboral, siendo este el medio para llegar hacia un bajo desempeño.

Se investigó las opiniones de los clientes externos del Balcón de servicio, la conclusión obtenida es que el clima organizacional afecta directamente al desempeño laboral, y el clima está influenciado también por la falta de programas formativos.

2.2. Fundamentación Filosófica

La investigación está sustentada en el paradigma Crítico – Propositivo, por lo que es de vital importancia que se realice una revisión de estos dos lineamientos importantes:

Al ser Crítico, permite que la investigación permita conocer el problema de una forma tanto teórica como práctica, al ser esta investigación dentro de una organización, permite que se vincule a una práctica social y al manejar información relacionada al comportamiento humano, se introduce al conocimiento antropológico. Identifica si la Variable Independiente es el efecto de la Variable Dependiente, llegando a buscar una correlación entre los planes de carrera en el desempeño de personas, cómo reacciona estas ante la existencia de estímulos importantes.

Al ser Propositivo, la investigación se permitirá la aplicación de diversas herramientas y técnicas a fin de diagnosticar el problema y aportar con su respectiva solución por medio de la estructuración de un artículo académico. Aportando con el conocimiento del estudio y con la solución del problema presentado.

2.2.1. Fundamentación Axiológica

En las organizaciones, los valores permiten que sus integrantes interactúen de manera armónica. Influyen en su formación y desarrollo como personas, y facilitan alcanzar objetivos que no serían posibles de manera individual. Para el bienestar de una comunidad es necesario que existan normas compartidas que orienten el comportamiento de sus integrantes. De lo contrario, la comunidad no logra funcionar de manera satisfactoria para la mayoría (Jimenez, 2010, pág. 10)

La investigación busca prevalecer los valores cardinales dados de forma consciente o inconscientemente en el desarrollo del estudio, por lo cual es importante resaltar los Valores Corporativos de RENOVA: Competitividad, Integridad, Lealtad a la marca, Sentido de Pertenencia. Los mismos que se vuelven el eje principal del análisis de la interrelación del problema con el objeto poblacional en estudio.

2.2.2. Fundamentación Psicológica

Según la Universidad de Cantabria (2011), “La palabra psicología, es de origen griego, la misma que proviene de las palabras griegas psyche (mente, alma, espíritu) y logos (teoría).

En el sentido de su origen, la palabra psicología figura como la “teoría de la mente”, Ballesteros & García (2005), explican que la psicología en la actualidad, “se la estima como una ciencia que construye teorías y modelos con la finalidad de explicar, predecir y controlar la conducta” (pág. 2). La psicología, actualmente considerada como una ciencia, permite que la conducta humana sea predecible y de cierta forma, pueda ser manipulada en condiciones a fin de lograr una convivencia adecuada, sea en situaciones donde la mente se encuentra distorsionada, o a su vez, permite encontrar formas de generar motivaciones en el ser humano que les permita trabajar de mejor forma, en este último caso, esta ciencia se divide en la rama

de la Psicología Industrial, Mastretta (2006), “define la psicología industrial como un área de estudio de: actitud, procesos mentales, comportamiento y cognición, aplicados a la interacción humana en las funciones productivas” (pág. 138).

Este estudio permite reestructurar teorías importantes de cómo trabaja el pensamiento humano en un ámbito laboral, a fin de que permita eliminar los estímulos negativos, e incrementar estímulos positivos o motivacionales, generando reacciones positivas en los colaboradores, siendo así, este estudio busca realizar la correlación entre el efecto que causa el tener o no un plan de trabajo en las empresas sobre el desempeño laboral.

2.3. Fundamentación Legal

De acuerdo con la **Constitución del Ecuador (2008), Art. 33**, “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa”. (pág. 29)

Según el **Código de Trabajo (2005)**, en el **Art. 328** en el “Escalafón de trabajadores” menciona que “las empresas de transporte deberán establecer un escalafón de sus trabajadores y sujetarlos a riguroso ascenso por antigüedad y méritos”. (pág. 126)

En el **Código de Trabajo (2005), Art. 441** señala que en la “Protección del Estado.- Las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del Estado, siempre que persigan los fines señalados:

Literal 1, “La capacitación profesional”,

Literal 2 “La cultura y educación de carácter general o aplicado a la correspondiente rama del trabajo”,

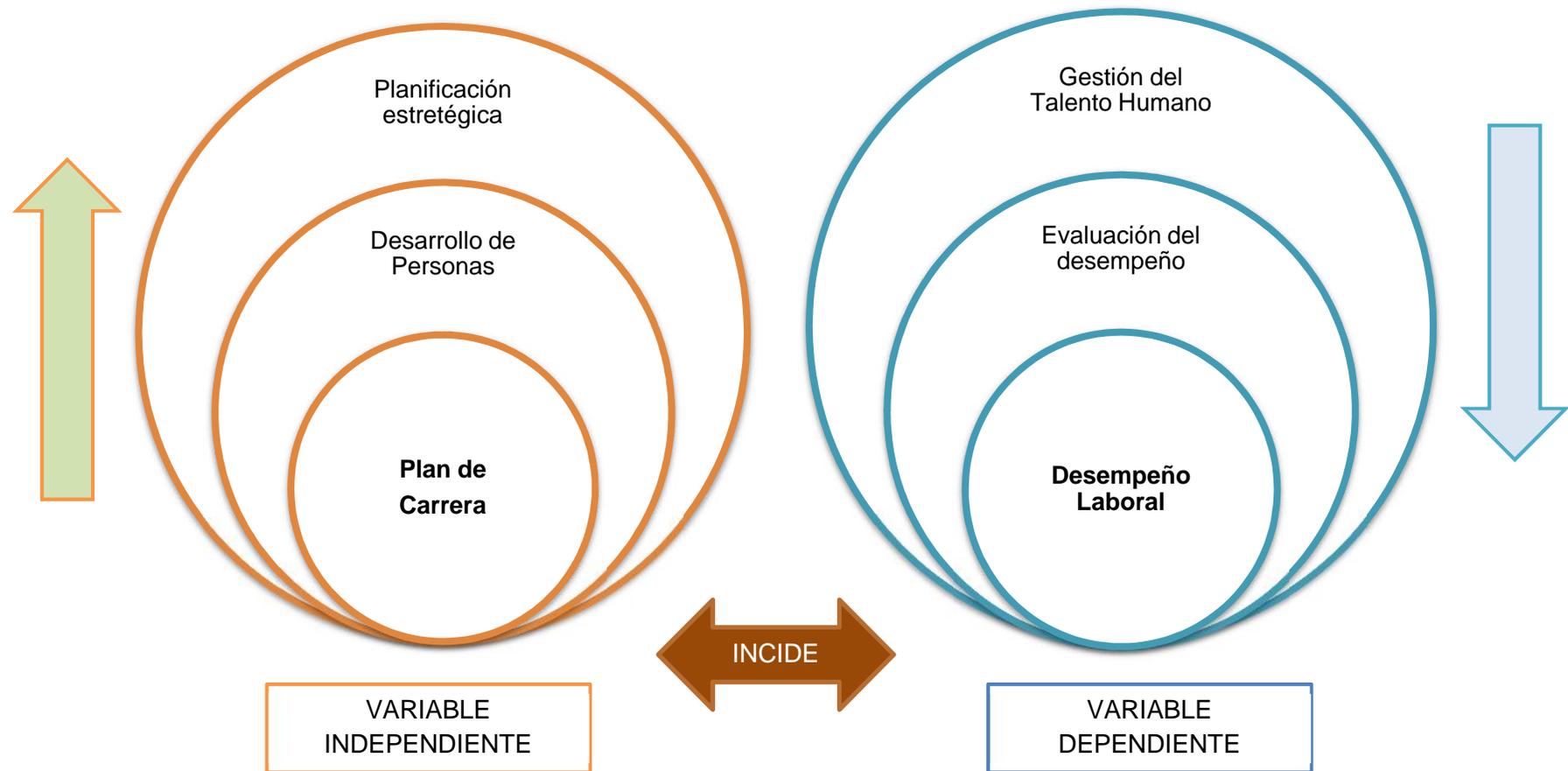
Literal 4 “Los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y la defensa de los intereses de su clase”. (pág. 185)

En el Plan del Buen Vivir (2013), encontramos que “la economía proporcionará un flujo de bienes y servicios que permitan la satisfacción sostenida y sustentable de las necesidades humanas de la población, con estabilidad y diversificación”. (pág. 29)

Según el **Reglamento Interno de Trabajo Empresa RENOVA** (3012) en el Art. 10, “Toda persona que forma parte de la empresa, deberá cumplir con el perfil establecido para su puesto de trabajo”. (pág. 8)

2.4. Categorías fundamentales

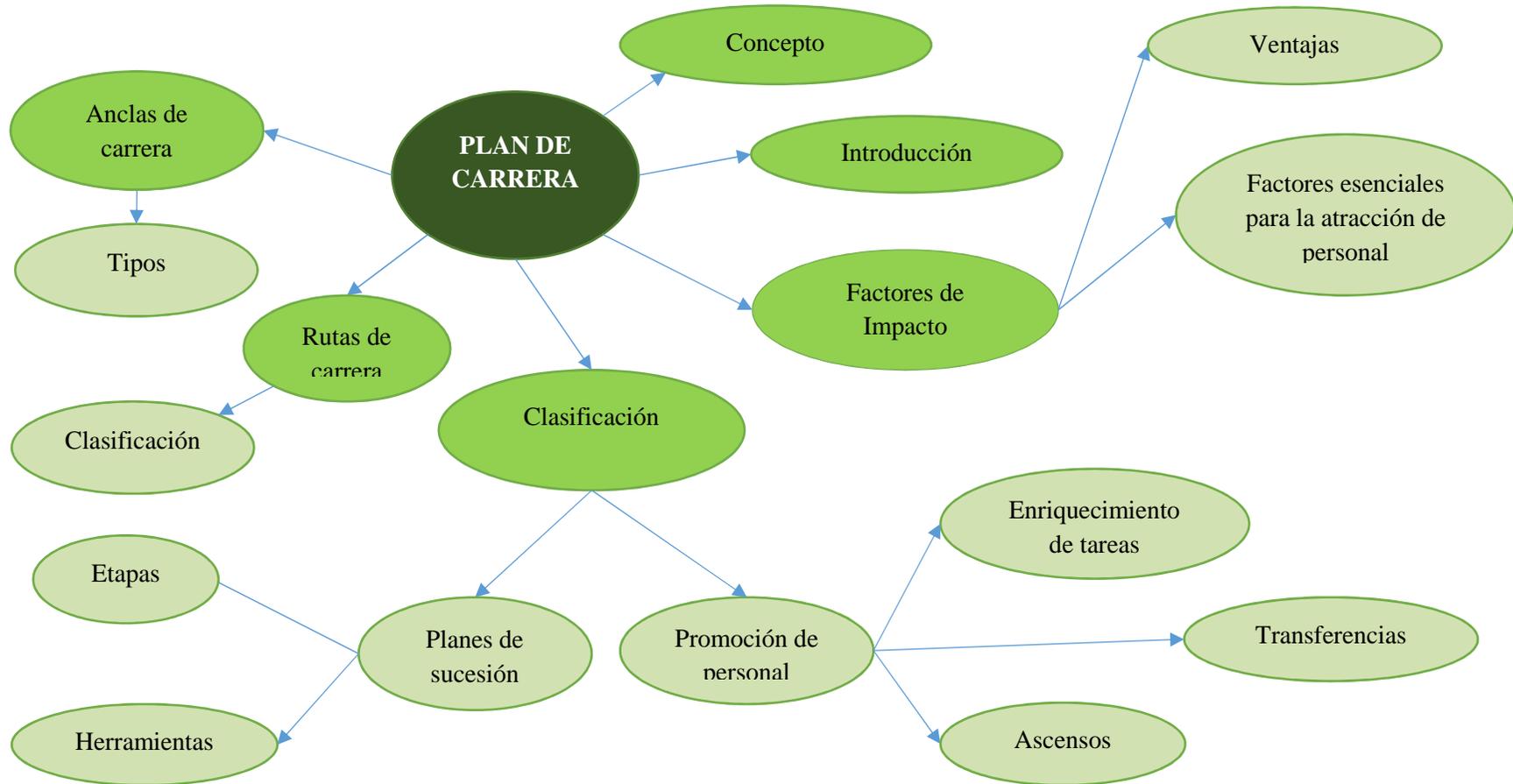
Gráfico 2
Categorías fundamentales



Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Gráfico 3

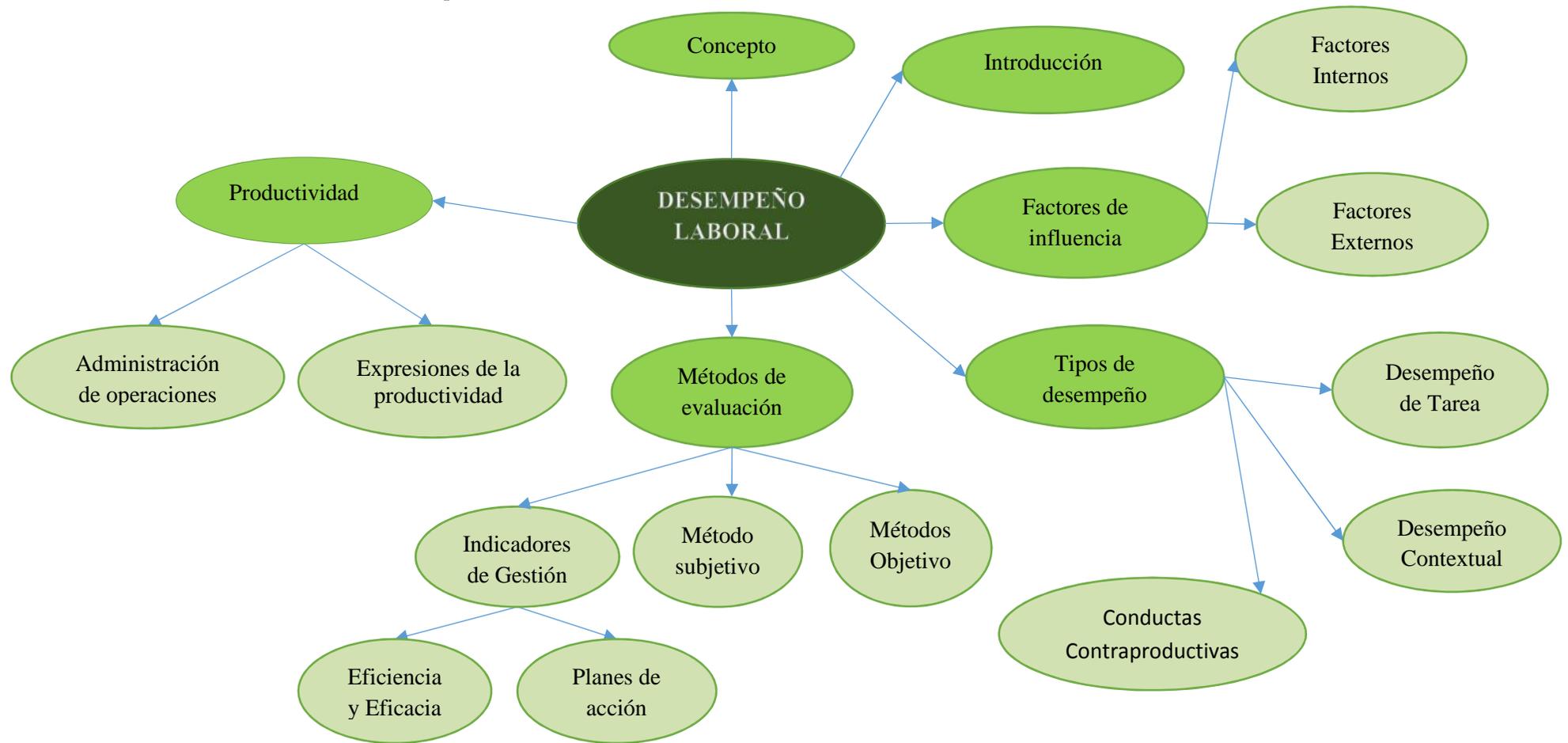
Constelación de ideas Variable Independiente



Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Gráfico 4

Constelación de ideas Variable Dependiente



Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

2.4.1. Fundamentación teórica de la variable independiente

2.4.1.1. Plan de Carrera

Concepto

El Plan de Carrera, es uno de los mecanismos que han institucionalizado la mayoría de empresas de rango alto y que han logrado mantener su longevidad a través de los años, este mecanismo, dependiendo como se encuentre estructurado, y las condiciones en el cual es manejado, puede ser un predominante de la efectividad de las personas en sus cargos, es importante entender la terminología:

-) Según Nieves (2010), El Plan de Carrera constituye un proceso que posee efectos motivadores en el talento humano interesado, este, al ser un proceso sistematizado posee lineamientos normativos en el proceso de ascensos y transferencias logra generar en todos los involucrados deseos de ser competentes y efectivos en sus posiciones actuales, buscando que esta sea quien les permita lograr puestos más altos, brindándoles una mejor demanda de más responsabilidad, mejora de su formación profesional y planificación personal. El Plan de Carrera es evidentemente una oportunidad de mejora del compromiso de los colaboradores hacia la empresa cuyo objetivo será el de lograr una carrera satisfactoria y exitosa (pág. 4).

-) Chiavenato (2009), describe al Desarrollo de Carrera como la aspiración de que la compañía demuestre en el desarrollo de sus colaboradores, por su conocimiento explícito de los efectos en el fortalecimiento de lazos y la retención de colaboradores, mediante el uso de herramientas varias: Planes de Carrera, Rutas de Carrera, Plan de Sucesión, entre otros. Esto nos lleva a entender que un plan de carrera debe ser gestionado de forma constante en las empresas, por lo que no tiene sentido su existencia, será vital en consecuencia que el plan de carrera sea planificado, ejecutado, valorado y cíclico.

Introducción

El Plan de Carrera, conforma una secuencia de procesos orientados a generar un camino ascendente dentro de la organización, para sus integrantes competentes, lo que les

permite crecimiento profesional y personal, logrando generar motivación, y enriquecimiento de cargos.

Los Planes de carrera influyen directamente en el nivel de compromiso del colaborador hacia la empresa que podría permitirle generar un sentimiento de reciprocidad, este, al ver que la empresa le ofrece oportunidades de crecimiento, busca lograr satisfacer también las necesidades organizacionales. La mayor parte de empresas que surgen en el Ecuador, tienen la tendencia a ser familiares, originando que el proceso de sucesión para puestos de relevancia, sean entre familiares únicamente, esto elimina en las personas su deseo de demostrar que pueden ser mejores, en este caso, se denota la falta de planificación de sucesores sustentado en un Plan de Carrera, según Raimond Institute (2003), quienes realizaron una encuesta involucrando a los grupos de empresas familiares en Estados Unidos, arroja resultados reveladores sobre el modo en el que operan estas empresas relacionados a la carencia de Planes de Carrera, donde registra por ejemplo, que el 35.1% de las personas consideran que un miembro de su familia puede servir como Co-Ceo (Chief Executive Officer / Director Ejecutivo) en la generación siguiente, otra cifra reveladora data que el 42% de los encuestados, no eligieron un sucesor, esto puede ser un eslabón predominante para definir el futuro de la compañía que no está siendo planificado con tiempo, y posiblemente, de la forma correcta. En otro estudio realizado por The Department of Business and the S. Dale High Center (2013) encuentra que de los encuestados, únicamente el 15% han realizado su plan de sucesión de gestión (pág. 3), esta cifra, deja en evidencia que en las empresas familiares existe una notable despreocupación por la planificación, afectando de forma instantánea en sus colaboradores (quienes generan productividad) quienes no sienten que tienen posibilidad de crecimiento.

Factores de impacto

Los factores de impacto determinan las áreas donde debe influenciarse el Plan de Carrera, los mismos que deben ser monitoreados y de ser necesarios modificados a fin de que se vincule integralmente a todo el proceso de desarrollo de carrera. Entre los factores de impacto se encuentran, según Gómez (2010) los siguientes factores:

Las **relaciones interpersonales**, es una cimentación de relaciones fuertes entre los colaboradores y entre relaciones jerárquicas. Un ambiente amigable, será menos pesado y más productivo, esto les permitirá expandir la creatividad y deseo de estabilizarse en la empresa.

Competitividad Individual: Es importante que la empresa cuente con procesos de desarrollo de Talento Humano, los que le generen retos y aspiraciones a sus colaboradores, permitiéndoles destacar el potencial de cada uno, lo cual los haga sentirse más capaces con su trabajo.

Sinergia: Constituye la capacidad en el que todo el grupo pueda funcionar eficazmente y generar resultados por un fin común, la necesidad de cooperar no solo con las funciones impuestas a su cargo, y que puedan efectuarse en el trabajo en equipo de forma simultánea, es importante que la empresa entienda que es un todo, un solo equipo y que cada uno aporta con diversas funciones.

Visión difundida: Es importante que todos los miembros de la organización se encuentren conectados con la Visión, que tengan un sentido de pertenencia hacia la organización y que sepan que su trabajo efectivamente desempeñado, realmente contribuye con las metas de la empresa.

Recompensas financieras: Representa todo tipo de prestaciones de tipo monetario, estos representan el SB (Salario Básico), Salario Variable, pagos por desempeño o contribución: Horas Extras y Suplementarias, comisiones, bonificaciones, entre otros. Estos estímulos suelen ser reconocidos como recompensas transaccionales debido a que son adjudicados acorde al grado de desempeño realizado por el colaborador.

Recompensas no financieras. En este factor se encuentran compensaciones que influyen en el reconocimiento del trabajo efectivo, incremento de la responsabilidad (enriquecimiento de cargo), autonomía, oportunidad para desarrollo de competencias, mejoramiento de la Calidad de Vida (Equilibrio de la vida personal y de la vida laboral) Estas primas se denominan como recompensas relacionales, debido a que son conexas con el desarrollo individual, desarrollo profesional, y mejoramiento de la calidad de vida. Estas recompensas tienen gran envergadura en el proceso motivacional de los colaboradores (Gómez, 2010, pág. 112).

Ventajas del Plan de Carrera

Según la Fundació per a la motivació dels recursos humans (2008), describe varias las ventajas de implementar un plan de carrera:

Permite garantizar que se dé continuidad ordenada en funciones críticas y complejas, evitando que se realicen reprocesos en momento difíciles.

-) Incrementa el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa, permitiendo que se incremente el compromiso de la mayoría de sus colaboradores.
-) Se valoriza el Talento Humano, reconociendo el trabajo bien hecho y las competencias destacadas, permitiendo que los colaboradores se sientan reconocidos. Se facilita la retención de personal.
-) Direcciona de forma adecuada a que se alineen los perfiles de los colaboradores con la estrategia de la empresa.
-) Permite que la cultura organizacional logre mayor transparencia y mejora la comunicación de habilidades, los equipos internos lograrán tener claro las fortalezas de todos sus integrantes.
-) Permite la integración de diversas herramientas de la Gestión del Talento Humano en un contexto global, llevando a que se pueda enfocar la mayoría de subsistemas en una meta en común.

El Plan de Carrera, es uno de los procesos más vitales de una empresa en la retención del mejor talento humano, sin embargo, muy pocos consideran realmente cuales son los beneficios que se obtienen al implementar el plan de carrera de forma que, Contreras (2015), presenta a continuación se presentan los principales beneficios:

-) Permite que los colaboradores se proyecten con la compañía a largo plazo, y como su plan personal de éxito. Se logra vincular las estrategias de la compañía, con las necesidades de los colaboradores, de esta forma se permite preparar mejor a los colaboradores para cada uno de los puestos que se planifican que van a ocupar en la compañía.

-) Permite generar un flujo ascendente de los colaboradores hacia ascensos y promociones ya que se puede mapear las competencias con las que cuentan los colaboradores y las que les falta desarrollar. De esta forma, se evita tener periodos largos de cobertura de cargos, dando mejor efectividad al proceso de reclutamiento y selección permitiendo que la empresa tenga personal ya preparado para crecer dentro de su propia instancia, se disminuye también el tiempo del proceso de adaptación, de inducción y la pérdida generada por la curvatura de aprendizaje.
-) Facilita que los ascensos puedan ser de índole internacional, trasladando el Talento Humano de un país a otro, permitiendo de esta forma generar un enriquecimiento intercultural y de conocimientos, en cada localidad, así como beneficiando a un clima laboral sin discriminaciones.
-) Reduce el nivel de rotación de la empresa, debido que la gente siente que puede crecer dentro de la compañía, por lo que se le permitirá proyectarse en demostrar toda su capacidad en una gestión efectiva de su trabajo, beneficiando directamente también al rendimiento de toda la empresa.
-) Permite compensar las necesidades psicológicas de los colaboradores, permite que estos puedan identificar soluciones positivas para sus frustraciones, permitiendo que el grado de estrés disminuya, esto afecta al grado de ausentismo laboral debido a que los colaboradores enfermarán menos (Contreras J. , 2015).

Factores esenciales para la atracción de personal.

Werther y Davis (1991), proponen los siguientes factores, los cuales son los que permiten que los colaboradores sean atraídos a participar del plan de carrera, involucrando que los intereses del colaborador sean mejor vinculados a los de la compañía:

-) Igualdad de Oportunidades: Es importante que los colaboradores conozcan íntegramente las políticas bajo las cuales se sustenta el Plan de Carrera, a su vez es importante que estas políticas se consideren justas y transparentes.
-) Apoyo del Jefe Inmediato: Es importante que el Jefe no solo evalúe el trabajo de su equipo, si no también que realice una adecuada retroalimentación y guía que le permita a los colaboradores desarrollar competencias débiles y mejorar su oportunidad en la planificación de carrera.

- J Conocimiento de las Oportunidades: Es importante que todo el proceso de comunicación de las oportunidades logre llegar a todos los colaboradores sin excepción, de esta forma se permitirá que quienes sientan que poseen el perfil de vacantes puedan aplicar, si todos sentirán que se da prioridad al reclutamiento interno, y consideraran que tienen posibilidad de crecer dentro de la organización.
- J Interés del Empleado: Dependerá de varios factores como la comunicación para que los colaboradores muestren diferentes niveles de interés.
- J Satisfacción Profesional: Dependerá de la era generacional en el que se encuentran los distintos colaboradores, y del tipo de función desempeñada dentro de la organización (pág. 170).

Clasificación

Los Planes de carrera son descritos como el mecanismo más eficaz por el que los colaboradores pueden desarrollarse, sin embargo es importante identificar las clases de procesos que podemos incluir en la implementación de un plan de carrera, entre los cuales se incluyen los siguientes:

- J Promoción de personal
- J Enriquecimiento de tareas
- J Transferencias de personal
- J Ascensos de personal

Promoción de personal

Las prácticas de promoción y desarrollo de personal, constituye uno de los instrumentos más importantes de la organización que influyen en la motivación, lo cual impacta tanto en el clima laboral de la empresa como en el rendimiento global de la empresa, Fernandi C. (2015), describe la promoción para el desarrollo de personas, “como la acción de proporcionar continuamente oportunidades para mejorar las competencias de los colaboradores, incluyendo aquellas actividades de capacitar y motivar al colaborador para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización” (pág. 1). La promoción de personal, permite desarrollar profesionales de alto nivel, permitiendo que los colaboradores sienten que mientras ellos le

aportan con su trabajo a la compañía, ellos sientan que la compañía les permite mejorar su capacidad y profesionalismo.

En este proceso, es importante saber, según Chiavenato I. (2007), que el Capital Humano, es “el capital de gente, de talentos, y de competencias. No es suficiente tener personas, es necesario tener una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes” (pág. 37), lo cual indica que es la importancia de lograr que las personas sean inspiradas a utilizar sus talentos, lo cual al, sentirse motivados, les permite que sientan la necesidad de ser más competentes.

Enriquecimiento de tareas

El enriquecimiento de tareas, es una de las técnicas que forma parte de los procesos de promoción y desarrollo, permite que los colaboradores, sientan que poseen la capacidad de hacer algo más allá de su trabajo, y sienten que esto los aproxima hacia un ascenso, mejorando su posición dentro de la compañía y su estándar salarial, Chiavenato I. (2009), nos dice que “se debe agregar valor a cada tarea de acuerdo con el desarrollo de la persona que la ejecuta” (pág. 262). En este punto es importante equilibrar las tareas nuevas por las tareas que irían cesando, a fin de evitar que el colaborador llegue a saturarse y colapsar en el proceso

Según la a teoría de Federick Herzberg (1923-2000), mencionado en la Teoría de la Motivación–Higiene de Herzberg de Andrade, Torres, Ocampo y Alcalá (2012), el enriquecimiento de tareas, tiene efectos positivos en los colaboradores, permitiendo incrementar la motivación y la efectividad del trabajo, disminuye el ausentismo y rotación de talento humano, al cual lo denomina como factor higiénico (pág. 2, 3). Permitiendo que el enriquecimiento de cargo sea un fundamento conocido y utilizado para desarrollar personal dentro de una organización.

Clases de enriquecimiento de Tareas:

Chiavenato I. (2009) ha encontrado dos tipos de enriquecimiento, el enriquecimiento vertical y el enriquecimiento horizontal los cuales se explica a continuación:

Enriquecimiento vertical: se asignan tareas de mayor complejidad o de mayor importancia a la vez que van disminuyendo las actividades más sencillas que permite que el colaborador crezca.

Enriquecimiento Horizontal: se migran de forma lateral las tareas que tienen el mismo peso pero son diferentes, permite que el colaborador sea polifuncional.

Es importante considerar que en el enriquecimiento vertical, se beneficia tanto la empresa como el colaborador, el más idóneo representa el de crecimiento vertical, debido a que le genera crecimiento profesional al colaborador, mientras que el enriquecimiento horizontal, de cierta forma le beneficia de mejor manera a la empresa, puesto a que al hacer que un colaborador sea polifuncional le ayuda a no desabastecer ciertas áreas en momentos de ausentismo de unos colaboradores, pudiéndolos cubrir sin problema con otros colaboradores.

Según Herzberg, mencionado en el libro “Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones, de Idalberto Chiavenato (2009), se puede realizar un enriquecimiento de cargo con las siguientes ideas que deben ser consideradas con las personas dentro del programa:

- Tener nuevos aprendizajes que les permita crecer profesional y personalmente.
- Tener retroalimentación continua.
- Ser capaces de agendar sus responsabilidades
- Mantener el control de sus acciones y de los recursos que necesitan para cumplir sus responsabilidades
- Ser responsables y deberán responder por lo que hacen y los resultados obtenidos
- Todo trabajo debe ser original o creativo

El tipo de enriquecimiento vertical, permite al colaborador, sin que este sea promovido, vivir una experiencia de reconocimiento, al ser considerado capaz de afrontar nuevos cargos, llevando un proceso motivacional fuerte y de baja inversión para las empresas, sin embargo, es importante definir las capacidades del colaborador y considerar, por consiguiente, la carga de trabajo de este, a fin de no llegar a saturar o sobrecargar de tareas que terminen por generar un burnout al colaborador que en un inicio fue considerado por su capacidad,

llevando a perder un buen elemento que poseía el potencial de crecer dentro de la organización.

El Centro Nacional de Condiciones de Trabajo (2010), explica que no siempre se llega a tener éxito implementando este proceso, debido a que en manejo de personas no siempre puede ser predecible, por lo que unas personas serán más rígidas que otras, con menos capacidad de adaptabilidad, lo cual puede suceder ante un quebranto en las circunstancias de trabajo ante el aumento de responsabilidades no regulados a la capacidad del colaborador, a la vez que podría ser mal visto por los colaboradores que piensan que son sobreexplotados, requiriendo que el proceso de enriquecimiento se gestione por medio de una planificación correctamente analizada, es importante identificar que un ascenso efectuado de forma ética, planificada y responsable, le permite algunos aspectos importantes a la empresa, como la mejora del ambiente laboral debido a la efectuación de un reto a los equipos de trabajo, donde los colaboradores con ambiciones de crecer se motivan al presentarse ese reto en la empresa en la que trabajan pudiendo efectuar sus deseos de crecimiento y superación, por lo cual, esta gestión competitiva de los colaboradores, conllevan a un incremento de la productividad de toda la empresa adicional, que permite evitar cierto grado de deserciones de perfiles que ya no deben buscar fuera de la empresa para crecer.

Transferencias de personal

Las transferencias de personal, se refiere a la acción de cambiar a un colaborador a otra posición dentro de la organización en el mismo rango del puesto anterior, esta acción permite que los colaboradores, puedan conocer varios puestos dentro, logrando aprender más sobre la compañía y de los flujos de procesos generados en puestos claves, permitiendo que al darse un ascenso, al encabezar un área se pueda conocer más técnicamente el departamento o área.

Encina (2003), “explica que las transferencias, son tipos de crecimientos que reubican a un colaborador de un puesto a otro de igual envergadura” (pág. 54), este proceso puede representar un proceso efectivo, si es manejado de forma correcta, permitiendo el éxito de una persona en un ascenso posterior, debido que al rotar dentro de un departamento en diversas posiciones, permite que la persona en procesos de traslado, conozca a profundidad de los procesos realizados dentro del área, esto le permitirá mapear falencias, rastrear las

causas de los problemas, de las mermas, logrando que al tener un enfoque amplio, sea este, más eficiente en la toma de decisiones y sea más eficaz en las implementaciones de mejoras.

Este sistema suele ser parte del plan de carrera, aplicado dentro de la ruta que debe seguir un profesional dentro de la organización para llegar a niveles superiores en jerarquía, permitiendo así, que el colaborador que es trasladado, no mantenga sentimientos de una “simple ayuda para la empresa”, sino, que él colaborador sometido a este proceso considere que está siguiendo una “ruta hacia su éxito profesional” dentro de la organización.

Ascensos de personal

El Ascenso, es uno de los procesos más trascendentales en el plan de carrera de un colaborador, Encina (2003), explica que un ascenso implica que el colaborador, al estar dentro del plan de carrera, se le permita subir un nivel jerárquico en la estructura de la empresa, esto representa una reasignación lateral (pág. 47). Este proceso le permite al colaborador evidenciar su crecimiento, mejorar su autoestima, su motivación, mejorar su posición económica y le permite identificarse mejor con la compañía, permitiendo que trabaje mejor, así como mantenerse estable dentro de la empresa. Los ascensos son uno de los mejores motivantes en una persona con aspiraciones, para los colaboradores, es importante que un trabajo, le permita crecimiento personal y profesional, lo cual le beneficia a la compañía, debido que este procedimiento permite que las personas al reubicarse ya conozcan la dinámica de la organización, disminuyendo el proceso de adaptación en la compañía y el tiempo de inducción.

Para la Revista de Investigación en Psicología (2011), las oportunidades de ascensos (promociones), adherido a un proceso formativo, son uno de los factores de estimulación más importantes que mejora la calidad de vida de los trabajadores, permitiéndoles que se desarrollen los integrantes del programa, logrando estimular a los colaboradores con retos más atractivos con niveles de responsabilidad más interesantes, por lo cual la existencia de un plan de carrera impactaría de forma directa en la satisfacción laboral, permitiendo que se estimule correctamente la retención de talentos, y la atracción de trabajo en la compañía sea más tentativa.

El desarrollo de carrera, constituye, un proceso motivacional para los colaboradores que se encuentran dentro y fuera de la compañía, ya que los colaboradores bajo dependencia se sentirán motivados por patrones atractivos de trascendencia en la organización, y la gente externa se sentirá atraída de formar parte de una organización que oferta oportunidades.

Planes de Sucesión

Los planes de sucesión, constituyen un proceso en el que las organizaciones, generan dentro de sí mismas reemplazos a puestos vitales, en caso de que las personas que se encuentran en esos puestos se retiren de la empresa. Para la Fundación RH (2008), el plan de sucesión, constituye un proceso de planificación y ejecución de una continuidad sistemática de las personas a través de los puestos vitales en una organización, permitiendo identificar competencias claves y el potencial del talento humano, permitiendo abastecer puestos importantes para la dirección estratégica y táctica de la compañía, considerando que actualmente existen situaciones socioculturales que convierten al plan de sucesión en una de las más importantes estrategias de las organizaciones, los baby-boomers, son la generación que generaba mayor estabilidad en las organizaciones, los mismos que están terminando ya su etapa de actividad laboral, al momento que estos sean acogidos por sus respectivas jubilaciones, viene una nueva era de profesionales que son menos estables que la generación anterior, por lo que serán personas que no consideran dar toda su vida a una organización, en esta etapa será importante que “aquello que una organización puede ofrecer”, sea realmente atractivo al punto de seducir su permanencia en una empresa, no obstante, el plan de sucesión, será aquel que permita cubrir brevemente una vacante si no se logró retener lo suficiente al personal.

Es necesario identificar cuáles son los beneficios que podemos obtener si aplicamos el Plan de sucesión según Fundació per a la motivació dels recursos humans (2008):

- Cobertura de puestos estratégicos al menor tiempo, debido a que se genera una fluidez sistemática en la programación de ascensos, permitiendo que la cobertura de puestos críticos sea pronta y genere mayor efectividad en su proceso de inducción.
- Se garantiza que las funciones vitales de la empresa puedan seguirse ejecutando, evitando demoras en el cumplimiento de procesos o pares en el nivel de productividad.

- Los colaboradores, cuando conocen de su oportunidad de crecimiento, crean un sentimiento de pertenencia y compromiso.
- Se valora más el talento humano y se encaminan procesos para su retención.
- Permiten que el talento humano sea parte de la estrategia y del éxito organizacional. Permite incentivar la comunicación y la honestidad como cualidades de la cultura organizacional
- Permite integrar varias herramientas de RH en un solo proyecto estratégico general, debido que el plan de sucesión está encaminado

Herramientas del Plan de Sucesión

Al ser un proceso complejo y dinámico, el Plan de Sucesión constituye un proceso que requiere que se integren todos los esfuerzos y las técnicas que permitan valorar al personal, sin que exista la receta final, pueden integrarse los siguientes métodos que encontraremos a continuación, que según la Fundación para la motivación de los recursos humanos (2008), son los más utilizados en el proceso de planificación de sucesiones:

a) Evaluación de competencias y de talento:

Para la aplicación de un plan de sucesión, es indispensable la gestión de un proceso que permita la valoración del capital humano, a fin de evidenciar las capacidades de los colaboradores hacia otras posibles posiciones, por lo que principalmente encontramos algunos modelos de evaluación y valoración:

- Assessment center: Constituye una técnica en la cual se realiza una valoración en diferentes panoramas de los candidatos de forma individual y grupal, generando pruebas simuladas a fin de conocer el potencial de los candidatos.
- Feedback 360°: Permite gestionar una valoración de los colaboradores por medio de diversas fuentes de personas con las que cada uno mantiene una interrelación. (Inmediato superior, inmediato inferior, cliente interno, pares, etc.)
- Gestión por competencias: Constituye un modelo integral, permite trabajar directamente con las competencias indispensables y su desarrollo profesional a fin de que los colaboradores se desempeñen efectivamente en el trabajo.

- Auditoría de sucesión: Constituye la valoración de los resultados obtenidos en la aplicación de los planes de sucesión, por lo que se recomienda gestionarla por medio de un outsourcing (Fundació per a la motivació dels recursos humans, 2008, pág. 2)

b) Desarrollo de los candidatos:

- Planes de carrera: Deben estar enfocados correctamente y mantener concordancia con los planes de sucesión. Constituye una herramienta útil que permite identificar a los más altos potenciales desde la base de la compañía, permitiendo llegar a tener listos a los posibles aspirantes a ascensos de forma más efectiva dentro de la empresa, permitiendo a la vez que los colaboradores sientan que pueden desarrollarse y crecer dentro de la empresa, retribuyendo esfuerzo, dedicación y compromiso a la empresa que se interesa en su desarrollo.
- Planes de formación: Constituye la identificación, planificación y desarrollo de programas formativos que se identificaron son requeridos por los colaboradores que están sujetos al programa a fin de mejorar o potencializar sus competencias y perfil profesional, lo que conlleva al cumplimiento de objetivos estratégicos. Todos los planes de sucesión y planes de carrera, deben ir acompañados de un programa formativo que permita identificar y perfeccionar los puntos de mejora de un colaborador en todos los panoramas que enmarcan su perfil profesional, con el del “Candidato Ideal”.
- Equipos de alto rendimiento: Se encuentra estructurado por la sinergia de un equipo de colaboradores del más alto potencial, cuyo compromiso va ligado al incremento del potencial humano, se les atribuye recursos y autonomía de trabajo. Estos equipos conforman un programa que permite que se desarrollen programas vitales como los planes de carrera y de sucesión, de no contar la empresa con personas especializadas para el cargo, por lo que requieren que las personas que conforman este equipo, realmente sean los perfiles más altos de la compañía de las diversas áreas.
- Training in the job: Es un programa que se basa en el desarrollo formativo de los colaboradores en su propio ambiente de trabajo.
- Coaching: Constituye el desarrollo de una persona por medio de la guía de un coach (entrenador) que es el encargado de guiarlo y acompañarlo hasta que se evidencie su crecimiento profesional.

- Mentoring: Se desarrolla por medio de la guía, ayuda, soporte y formación por parte de una persona con capacidad y experiencia para garantizar el desarrollo profesional de un colaborador con alto potencial (Fundació per a la motivació dels recursos humans, 2008, pág. 3)

Etapas del Plan de Sucesión

En la actualidad, las empresas han ido adaptando diversos modelos de los planes de sucesión acorde a las necesidades de su empresa, por lo que no existe un modelo definitivo de la aplicación de este proceso, sin embargo, es importante identificar las etapas más importantes que deben ser primordiales, Campos y García (2011) presentan la estructuración de las principales etapas que deben estar directamente alineados al modelo de gestión por competencias:

a) Planificación de la sucesión:

Campos y García (2011), explican que esta etapa, se identifica por gestionar el diseño del planificación, en el que, pese a ser un proceso previo, orienta todo el modelo que se requiere gestionar, tiempos, identificación de perfiles, costes de formación, entre otros procesos. Su aplicación es importan ya que es el paso del cual se debe partir para no perder tiempo y dinero en reprocesos, o más aún, escalar a los perfiles equivocados, por lo que se recomienda que la persona responsable tenga el soporte de una delegación de la empresa a su vez asesoramiento externo, que pese a que pueda incrementar el costo, también permitirá disminuir el fallo en el proceso (pág. 198).

Sin embargo, hay que hacer frente que en ocasiones, muchas personas de la empresa, considerarán una deslealtad de la empresa que se trabaje en el plan de sucesión, y más aún, en muchas situaciones, considerarán injusto el crecimiento de compañeros, ya que bajo su expectativa las decisiones fueron equivocados, por lo que es importan que en el plan se constituya una política justa, que los perfiles sean correctamente valorados al igual que a los aspirantes, y la comunicación con la gente deje el mensaje real, de que en algún momento deberán crecer y por ende, deberán dejar a alguien en su reemplazo, a su vez, que permiten que la empresa mantenga continuidad en todos sus procesos, de lo cual, todos quienes

trabajan en ella son parte del éxito de la misma por no disminuir productividad y la empresa podría tener la oportunidad de ser expandida de forma ordenada.

Es importante que el plan inspire a todos los colaboradores sujetos a dejar una huella invaluable en su puesto, y asuman el reto de crecer y ser mejores profesionales, dejando la mediocridad fuera de la empresa.

b) Preparación del sucesor:

La selección y decisión de quien es el sucesor, es una de las etapas más conflictivas y polémicas, que, si no es trabajado y comunicado correctamente, permitirá una grave afectación al clima laboral, al desempeño laboral e incluso al grado de rotación de la empresa, por lo que el método de evaluación de los aspirantes debe ser sumamente transparente y equitativo establecida bajo una política corporativa justa, así como debe existir en grado de compatibilidad del perfil y todo esto debe ser comunicado correctamente a todos los colaboradores, para que todos asuman este programa como un reto y no como un proceso de desvalorización de los colaboradores, también es importante saber cómo comunicar la decisión final del escogido, evitar nombrar los nominados a fin de disminuir los conflictos de intereses y posibles apalancamientos (Campos & García, 2011, pág. 198)

c) Traspaso del sucedido al sucesor:

Posterior a la comunicación del sucesor seleccionado, el cual constituye el objetivo principal, inicia el proceso de formación del sucedido al sucesor, en el que el colaborador saliente del puesto, deberá orientar las funciones y recursos que manejaba a su reemplazo.

Este proceso debe ser manejado correctamente por los directivos y estar sujetos a un contrato de ética, debido a que se vuelve una situación delicada el dejar el puesto que posiblemente ocupe durante varios años a otra persona, de la cual deseo haber sido el mejor. En resumen, el celo profesional podría estropear este importan proceso. (Campos & García, 2011, pág. 198)

d) Retirada del Sucedido:

Esta etapa debe ser estructurada por un protocolo amigable para ambas partes, el mismo que permita que el sucedido se encuentre cómodo y la empresa no se vea enfrascada en rumores mal infundados, ya sea que este se genere por un despido, una renuncia, un ascenso, un traslado o cualquier otro motivo como jubilaciones (Campos & García, 2011, pág. 198).

Rutas de Carrera

Según Mondy y Noe (1997), mencionado en el Artículo “Los planes de carrera como estrategia para lograr "Inplacement" en la organización”, de Ramírez y Sánchez (2014), explican que las Rutas de Carrera, conforman la línea o el camino por el cual los colaboradores más potenciales avanzan durante su actividad laboral en sentido creciente, ejecutado por medio de ascensos o transferencias que agregan un valor similar a las empresas (párr. 21). Sin embargo, observamos que en la actualidad, la espera de los ascensos llevan a un nivel de desgaste emocional de los colaboradores, y ya que vivimos con una nueva generación de talento humano denominado “Millennials”, se exige generar mayor diversidad en las rutas de carrera que limitarse a la generación de rutas ascendentes.

Benko y Weisberg (2008), por su parte, propone un proceso ajustado a las necesidades actuales del siglo XXI, en el que explica que se propone una nueva estrategia denominado el MCC (por sus siglas en inglés Mass Career Customization - Personalización Masiva de Carrera), el cual se basa en que la trayectoria de carrera de los colaboradores se asemeja demasiado a las ondas sinusoidales de las clases, los ascensos y caída del nivel de compromiso de los colaboradores durante el tiempo, por lo que se necesita que las instituciones permitan que sus colaboradores sigan una trayectoria ondulatoria hacia promociones y transferencias laterales acorde a las necesidades tanto del individuo como de la empresa, logrando llevar a generar un nuevo estilo de lealtad logrando llevar a cabo planes de carrera personalizados (pág. 52).

Clasificación de Rutas de Carrera

Mondy (2010), en su decimoprimer edición, explica que su concepto representaba una concepción histórica, que en la actualidad no está tan disponible, por lo que ahora, explica,

las rutas se permiten incluir redes, trayectoria lateral de habilidades, un proceso de ruta de carrera dual, el enriquecimiento de carrera e incluso la modificación del grado o nivel del mismo puesto (pág. 230), quien se permite extender la siguiente clasificación de las rutas de Carrera:

-) Rutas Tradicionales de Carrera
-) Ruta de carrera en forma de red
-) Ruta lateral de habilidades
-) Ruta de carrera dual

Rutas Tradicionales de Carrera

Constituye el modelo en el que el trayecto de carrera se maneja en forma vertical y en sentido de ascendencia, llevando la concepción de que un colaborador debe prepararse en una posición para dar el siguiente paso a una posición más alta (Mondy, 2010, pág. 231). Este sistema de rutas, genera lentitud en el proceso de generarle una trayectoria a un colaborador, por lo que muchos talentos potenciales terminan desertando antes de lograr una promoción.

Ruta de carrera en forma de red

Permite crear secuencias en varias direcciones, generando varias oportunidades horizontales, permitiendo reconocer la importancia de la experiencia en los diferentes puestos y niveles, así como reconoce que es importante extender la experiencia en puestos del mismo nivel antes de llegar a un ascenso (Mondy, 2010, pág. 231). La ruta de carreras en forma de red, hoy en día es continuamente utilizada en la mayoría de empresas, permitiendo que los colaboradores conozcan más áreas de una empresa, permitiendo que pueda encontrarse más preparado y su ascenso sea más exitoso, conllevando el grado de motivación por un sistema compensatorio acorde al tipo de movimiento, sea este horizontal o vertical.

Ruta lateral de habilidades

En esta ruta, permite generar desplazamientos laterales en el interior de una misma empresa, permitiendo que los colaboradores se revitalicen y enfrenten nuevos retos, sin llegar a implicar un ascenso o un incremento de remuneración (puede permitirse un sistema de

compensación por uso de competencias), permitiendo que la empresa genere personal más funcional y el personal implicado renueve sus energías. Enfocándolo de forma diferente se implica en este tipo de ruta el enriquecimiento de tareas (Mondy, 2010, pág. 231). Básicamente el sistema de ruta lateral de habilidades, permite generar un proceso de rotación de personal dentro de la misma empresa, en la que los colaboradores rotarían por varios puestos sin implicar un movimiento jerárquico, por lo que los colaboradores se convierten en un personal funcional de mayor valor para la empresa, la que enfrentaría menos dificultades de abandono de puestos ya que tendría los reemplazos precisos para ciertos puestos, sin embargo, si no se hace de forma planificada estratégica, conllevaría a que los colaboradores no logren desarrollar habilidades de especialización de tarea, o a su vez, al generar un enriquecimiento de cargo, se debe considerar no llegar a sobresaturar de tareas a un colaborador.

Ruta de carrera dual

Las rutas de carrera dual, fueron creadas con la intención de reparar los problemas generados en colaboradores que se mantienen en un mismo puesto, pese a ser técnicamente aptos a ser desplazados hacia la administración por medio del procedimiento de ascenso. Constituye un sistema de trayectoria que implica generar una trayectoria a los niveles técnicos en el que los colaboradores implicados generen valía para la organización sin llegar a direccionar su carrera al área administrativa, al cual se le compensa acorde a su capacidad de aporte a la empresa (Mondy, 2010, pág. 231). Este sistema permite aliviar el problema de cuando un colaborador técnico desea seguir manteniéndose en la parte técnica de la empresa, llevando un ascenso a generar una posición dual en la que la empresa le permite ascender en su línea de carrera deseada sin dejar de aprovechar su capacidad administrativa.

Anclas de Carrera

Según Schein, mencionado en el artículo de Castillo (2010), menciona que el ancla de carrera, constituye todas aquellas aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes que desarrollan individualmente las personas, basándose en la interpretación de sus propias experiencias vividas en su formación inicial laboral (pág. 4). El ancla de carrera representa todas aquellas experiencias que vive una persona en el inicio de su carrera, lo cual le permite tener competencias que lo van a formar para el resto de su vida laboral. Es importante que

exista una concordancia entre lo que las anclas de carrera y la situación laboral actual, por lo que representa que aquellas expectativas y competencias de un colaborador en sus primeros años de vida laboral sea concordante con las competencias y la situación laboral posterior del mismo, por lo que un ancla de carrera le permite establecer sus objetivos laborales.

Clasificación de Anclas de Carrera

Edgar Schein, mencionado por Valderrama (2003), explica que es importante que las personas identifiquen sus anclas de carrera a fin de que puedan lograr establecer su trascendencia laboral, permitiendo que la ruta de carrera sea definida de mejor manera y por ende sea más efectiva, por lo que las anclas de carrera se clasifican en las siguientes:

-) Ancla de seguridad
-) Ancla de creatividad
-) Ancla de independencia
-) Ancla de dirección
-) Ancla técnica
-) Ancla de desafío
-) Ancla de servicio
-) Ancla estilo de vida

Ancla de seguridad

El ancla de seguridad lleva a una persona a buscar seguridad y permanencia, evitando asumir riesgos, buscando un trabajo estable (Schein, 2003). El ancla de seguridad constituye un ancla que buscan las personas en necesidad de confort y cubrir su necesidad de seguridad, este tipo de personas suelen orientarse a participar del servicio público, evitando asumir posiciones desconocidas y buscando mantener su puesto de trabajo durante varios años sin metas ambiciosas.

Ancla de Emprendedora (Entrepreneurship)

El personal que opta por el ancla de emprendimiento, se encuentran en la necesidad de innovar y crear, por lo que poseen habilidades de gran creatividad y evidenciando una excelente imaginación que buscan constantemente llevar a la acción (Schein, 2003). Las personas que poseen el ancla emprendedora son creadores y gestores de sus ideas, no es necesario que lo realicen artistas, pueden ser todo tipo de profesionales que van a estar en la búsqueda de lograr cosas que nadie más lo ha hecho.

Ancla de independencia

El ancla de independencia, la poseen personas que necesitan sentir su libertad, son autónomos, buscan hacer evidente que no necesitan ser supervisados, desean ser quienes toman las decisiones en su vida y carrera profesional logrando generar su propio estilo (Schein, 2003). Este tipo de personas suelen orientarse a ser sus propios jefes optando por carreras en las que les permiten desarrollarse profesionalmente de forma independiente, como propietarios de negocios, doctores, dentistas, asesores, entre otros.

Ancla de dirección

El ancla de dirección orienta a las personas a buscar actividades en donde ellas logren desempeñar una posición de liderazgo, estas personas buscan dirigir, coordinar, supervisar y guiar a otros colaboradores, por lo que las personas orientadas por esta ancla tienen tendencia a lograr ascensos en busca de la posición organizacional más alta generando sus responsabilidades, lo que les conlleva a lograr reconocimiento y jerarquía (Schein, 2003). Esta ancla se encuentra en personas con metas altas, generan un sentimiento competitivo constante por demostrar su capacidad de liderazgo, por lo que si no logran escalar en una empresa, es muy probable que salgan a otra empresa para lograrlo.

Ancla técnica

El ancla técnica la generan personas que desean generar una carrera de especialización, buscan ser los mejores en un área técnica específica, buscando generar credibilidad técnica y ser considerados los mejores de su área (Schein, 2003). Este tipo de personas con ancla

técnica, muestran un nivel de pasión y fascinación por su carrera, son ensimismados y buscarán ser los mejores en su rama técnica, por lo que este tipo de personas se orientan a ser ingenieros, programadores de sistemas, científicos, físicos, químicos entre otros.

Ancla de desafío

El ancla de desafío, lo desarrollan personas que se imponen retos imposibles, por lo que se orientan a asumir retos altos, imponentes, los cuales parecieran improbables buscando competidores altos a los cuales superar (Schein, 2003). Estas personas, a más de buscar un crecimiento jerárquico que representa un grado compensatorio, buscan probarse a sí mismos que pueden lograr lo improbable, por lo que estas personas se imponen desafíos incluso de alto riesgo, es probable que si no encuentran desafíos altos en una organización, deserten de esa empresa.

Ancla de servicio

Esta ancla se encuentra en personas que generan un compromiso abnegado de servir al resto de personas, puede calificarse como vocación por una carrera de servicio a los demás su deseo de ayudar o mejorar condiciones para el mundo, sean a personas, animales o cualquier otro ser vivo (Schein, 2003). Las personas con el ancla de servicio, son personas que desean ayudar a los demás, y proyectan su carrera al servicio de los más débiles, por lo que suelen orientarse a carreras como médicos, veterinarios, trabajadoras sociales, entre otros.

Ancla estilo de vida integrado

En esta ancla, se encuentran las personas que buscan que su vida familiar sea su prioridad por sobre su vida laboral, este tipo de personas buscarán que el trabajo que ejercen sea el que se adapte a sus necesidades familiares, sea por horarios adecuados, lugar del trabajo, entre otros. Su motivación laboral dependerá mucho de que puedan ejecutar un buen rol familiar y este tipo de necesidades sean satisfechas, sin embargo se orientará a buscar un equilibrio en todos los ámbitos de su vida (Schein, 2003). Este tipo de personas requieren de estabilidad emocional y laboral, buscarán que ninguno de sus asuntos lo dominen.

2.4.1.2. Desarrollo de Personas

El desarrollo del Talento Humano constituye uno de los más indispensables subsistemas del departamento de Gestión Humana, Chiavenato (2007), explica que el subsistema es un método integral en el que se concatenan la capacitación y el desarrollo de los colaboradores, el cual requiere de una inversión que asegure su cumplimiento. El Talento Humano en la actualidad es considerado el activo más valioso de las empresas, debido a que en él se genera y se centra el capital intelectual, la central de innovación, la mejora continua y el control de procesos considerados extremadamente valiosos para la empresas de hoy, por lo que, el talento humano se vuelve un proceso cíclico de inversión y de resultados fructíferos, sin embargo, el ser humano es impredecible, por lo que realizar el proceso requiere no solo de capacitación continua, sino de un conjunto de herramientas, estrategias y métodos de formación de los colaboradores orientados a potencializar sus competencias y fortalecer los puntos de mejora, por lo que se vuelve un proceso cíclico, dinámico y necesario para las empresas de hoy.

Sin embargo, es importante identificar que así como el talento humano representa la inversión más importante de una empresa, el descuidar su desarrollo y su motivación puede causar varias afectaciones negativas para la empresa que le impedirá su crecimiento, como una alta rotación de personal, bajo nivel de rendimiento laboral, pérdidas en reprocesos, y por consiguiente, estas acarrearán otras consecuencias, disminuyendo la probabilidad de existencia de la empresa en el futuro, por estos importantes motivos, es requerido establecer un proceso de formación de personal adecuado a la empresa que lo requiere.

Contreras (2012) interpreta que el conocimiento mantiene dos dimensiones importantes, una dimensión tácita, en la que el conocimiento se formula por medio de un proceso vivencial, del cual para poder ser difundido se requiere de un contacto directo con la persona que adquirió el bagaje de conocimientos por medio de la vivencia de su experiencia. Este conocimiento tiene una gran influencia de las características de la persona receptora, el conocimiento explícito, es aquel que es difundido por los diversos medios de comunicación, como libros, revistas, diarios, televisión, internet, informes financieros, resultados de evaluación de clima, donde la información se encuentra documentada, por lo que, puede llegar a combinarse los dos tipos de conocimiento a fin de estructurar un conocimiento funcional de la empresa, donde se documenta la información obtenida de la experiencia, de la

inventiva y de las habilidades del personal experimentado, a fin de que esta pueda pasarse de forma correcta a través de las generaciones, y pueda ser difundida, incluso si el personal experto ya no formara parte de la empresa.

Planes de Formación

Los planes de formación, constituye la estrategia de mejoramiento de competencias del Talento Humano, donde planifica todos los programas formativos aptos para el desarrollo de las capacidades del personal que se encuentra dentro del programa. Fernández C y Salinero M. (1999), lo explican como una estrategia táctica de la compañía, que permite asegurar la formación de su talento humano, el cual se instituye como parte de la planificación estratégica correctamente establecido con programas formativos, presupuestos, y seguimiento del rendimiento desarrollado (págs. 182, 183).

Los planes de formación, permiten que el colaborador desarrolle sus capacidades, esta acción puede ser la diferencia entre la eficiencia o la mediocridad de su talento humano, siendo un proceso de vital importancia en cualquier tipo de empresa, y en cualquier tipo de posición. Suele ser equívocamente considerado como un gasto debido a que los resultados no siempre se reflejan de inmediato, cuando más bien infiere en una inversión que dependerá mucho del enriquecimiento del programa formativo. Este proceso, es el mejor aliado al programa de ascensos, traslados y enriquecimiento de cargos. Los planes de formación permiten incrementar el llamado “Capital Intelectual” de las organizaciones, permitiendo que los colaboradores reflejen mayor interés en la ejecución de sus funciones, los planes de carrera sean más efectivos y la estabilidad del personal dentro de la empresa sea saludable, así permitimos una mejora en el compromiso de los colaboradores así como el mejoramiento del desempeño de toda la organización.

Este proceso suele llevarse de la mano con la gestión de los líderes en mandos medios y altos de las organizaciones, tanto en la parte operativa, técnica y táctica de la organización. Por lo que el valor contribuido en estos programas dejó de ser considerado como un mero gasto, sino como una importante inversión de las empresas competitivas.

Detección de Necesidades de Conocimiento

El Centro Internacional de la Organización Internacional del Trabajo, 2015, conceptualiza la Detección de las Necesidades de Conocimiento (DNC) como el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas de capacitación para el establecimiento y fortalecimientos de competencias (saber conocer, saber ser, saber hacer) en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma. La detección de necesidades, constituye la identificación de las necesidades de una organización, que requiere para solventarse un proceso de formación o a su vez una intervención de nivel educativa, permitiendo un grado de desarrollo y generación de competencias en el talento humano sometido a estos procesos.

El DNC, constituye el proceso en el cual se estructura y se desarrollan programas para fortalecer los conocimientos y el desarrollo de las competencias de los colaboradores, el cual se enfoca en dos perspectivas

- a) Perspectiva proactiva, no se requiere de llegar a tener contrariedades para ejecutarlo, si no, se trata de prevenir los posibles problemas.
- b) Perspectiva reactiva, en el que el DNC se vuelve un proceso correctivo, debido a que actúa sobre la existencia de problemas centrándose únicamente en su solución. (Centro Internacional de la Organización Internacional del Trabajo, 2015).

Por lo que, si revisamos los dos enfoques, nos centramos en la importancia de la prevención, debido que los problemas representan un sinónimo de pérdidas. Sin embargo, no siempre será posible prevenir, por lo que podríamos ejecutar un DNC preventivo, y un procedimiento específico para DNC emergentes o correctivos. Básicamente su importancia radica en la necesidad de identificar sobre qué campo capacitar, al realizar este proceso de forma empírica, se utilizarán recursos en un proceso poco efectivo, debido a que no se dará cobertura a las competencias débiles de nuestro talento, permitiendo que los errores se sigan incrementando con el tiempo y terminemos por calificar como mal elemento a nuestro talento humano, incrementando negativamente indicadores como el de rotación de personal, ausentismo laboral, desempeño y medición de Clima Organizacional.

Sin embargo, se han detectado algunas falencias en este modelo al aplicarse en algunas empresas, considerando que al momento de realizar este proceso, se identifica las necesidades de forma subjetiva, es decir, el individuo intenta bajo su criterio identificar las necesidades que requiere a fin de mejorar su puesto o mejorarse a sí mismo, descuidando las necesidades del contexto en el que se desenvuelve, y las necesidades estratégicas para impulsar la organización, por lo que se generó un nuevo enfoque más completo denominado “Las necesidades de capacitación como desarrollo de potencialidades estratégicas” en su modelo gerencial, el cual tiene por objeto fortalecer los programas de formación desde una dimensión de aprendizaje organizacional, orientando este proceso vital a que a más de satisfacer necesidades individuales se logre llegar al cumplimiento del plan estratégico institucional, por lo la visión en la que se centra este nuevo enfoque da cobertura de forma más efectiva al éxito de la empresa. (Instituto de Estudios del Ministerio Público, 2008)

Clasificación de la formación profesional

Las empresas han ido evolucionando al mismo tiempo que el mundo y su tecnología ha cambiado, por lo que es natural que los procesos dentro de una organización evolucionen a fin de que sean más prácticos y efectivos, por lo que la formación profesional tuvo que adaptarse de diferentes formas, llevado consigo una clasificación, en Europa, la clasificación por la “Utilidad” es la clasificación más utilizada por las organizaciones, la cual cuenta principalmente con cuatro clasificaciones, según Alonso (2000):

Formación Profesional Reglada: Constituye un programa formativo inicial, dirigido a profesionales iniciales que no cuentan con experiencia laboral, este tipo de programas se encuentran enfocados en el desarrollo de las competencias profesionales de las personas participantes, a fin de que su integración a la organización pueda ser más fructuosa, por lo que esta será construida en un perfil profesional deseado, así como estar enfocado con la realidad del puesto de trabajo al que se desafían a las personas involucradas (Alonso, 2000, pág. 54).

Formación Profesional Ocupacional: Constituyen todos aquellos programas formativos, sean estos de duración corta o larga, dirigida al desempeño ocupacional, pudiendo ser esta no reconocida por el sistema educativo del país, su finalidad será la de cualificar profesionalmente al estudiante, excluyendo los cursos de desarrollo personal o aquellos de

cultura general, los cuales están dirigidos en su mayoría a profesionales en condiciones de desempleo (Alonso, 2000, pág. 54).

Formación Profesional Ocupacional en Prácticas: Constituye un proceso de práctica profesional, en la cual se combinarán los conocimientos adquiridos con la ejecución en campo, dando una experiencia vivencial del programa formativo, te este tipo de formación encontramos en nuestro país el modelo “Trainee”, el mismo que se caracteriza por capacitar en campo a profesionales de alto nivel en las mejores empresas del país ara posterior, estos puedan ocupar una posición estable dentro de la empresa que les dio acogida (Alonso, 2000, pág. 54).

Formación Profesional Continua: Constituye un programa de formación en el que se involucra al personal activo de las organizaciones, y se busca fortalecer sus competencias en campo. La Formación profesional continua, es el tipo de formación conlleva los programas formativos más recurrentes dentro de las empresas ecuatorianas, debido a que suelen efectuarlo a manera de un programa correctivo, donde se busca que los errores cometidos por un profesional vayan mermando conforme se genere el programa, a su vez que en la misma situación, muchos profesionales, al ver sus debilidades en sus puestos de trabajo, deciden adquirir este tipo de cursos, para los cuales, las empresas capacitadoras y asesoras en el país, ofertan una gran variedad de temas, lo que estaba llevando a que muchas empresas de este tipo comenzaran a operar sin contar con los conocimientos o calidad requerida, a partir del 2016, la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales, comenzó a regular el funcionamiento de las operadoras de capacitación, para lo cual quienes deseen obtener la calificación de la SETEC, deberán ser calificadas por esta entidad gubernamental. (Alonso, 2000, pág. 55)

2.4.2.1. Planificación Estratégica

Según Amaru (2010) la planeación estratégica “es un proceso que define misión, objetivos, considera amenazas y oportunidades, y la visión a la que se desea llegar, permite delinear los productos o servicios que se desean producir y el segmento del mercado que se desea alcanzar” (pág. 178). Es importante asumir, que la planeación estratégica de una empresa, es uno de los procesos de gestión más importantes y trascendentes, que podrían incluso ser el primer oráculo que dictamine el éxito o el fracaso de la compañía. La

Planificación Estratégica, representa el timón central de la gestión de las organizaciones, brinda una dirección y un rumbo a la existencia misma, este puede representarse como un proceso sistémico de planes constituidos y formados para alcanzar una meta. El plan de Carrera realmente es el que le da un rumbo y una dirección a la organización, permitiendo esclarecer el camino que se debe seguir, el mismo permitirá enrumbar todos los recursos y la gestión corporativa en una sola dirección, así como permitirá identificar los lineamientos a los que deben sujetarse todos los procedimientos que se efectúen.

Chiavenato (2001) Explica el desdoblamiento de la estrategia organizacional, la misma que nos permite identificar los tres grandes problemas que debemos afrontar al momento iniciar un proceso de planificación estratégica, mismos que suelen estar implícitos en la mayoría de empresas:

- 1.- Problema de existencia empresarial: Se encuentra íntimamente relacionado a la selección de productos o servicios a ofertar y el segmento de mercado deseado.
- 2.- Problema administrativo: Se direcciona a la designación de funciones, estipulación de normas y establecimiento de los procedimientos que encaminen correctamente las actividades
- 3.- Problema de adecuación tecnología: Confiere la elección de las tecnologías más adecuadas y rentables que permitan iniciar las operaciones de la empresa y producir un producto o un servicio.

La Organización Mundial de la Salud (2006), explica el proceso mediante el cual se puede realizar la planificación estratégica, de la que consideramos las siguientes preguntas que permitirían ser una guía importante para su ejecución:

- ¿Qué producir? (¿El producto es necesario, es innovador, es competitivo en calidad o precio, etc.?)
- ¿Para quién producir? (¿El segmento de mercado al que está direccionado mi producto, le interesa, tiene posibilidad de comprarlo?, ¿Tengo acceso a ese segmento de mercado?)
- ¿Es rentable producirlo? (¿Voy a tener un margen de ganancias sustentable?, ¿Tengo acceso a todos los recursos, insumos y materias primas necesarios para producirlos?,

¿Puedo llegar con mi producto al segmento de mercado que deseo sin fuertes restricciones?)

- ¿Hasta qué grado de alcance deseo llevar a la compañía dentro de los siguientes años?
- ¿Cuáles son las amenazas presentes en el mercado competidor?
- ¿Cuáles son las debilidades que presento ante mis competidores principales?
- ¿Cuánto tiempo tengo para ejecutar las actividades?
- ¿Cuento con los recursos necesarios?
- ¿Existe tecnología que me permita ejecutar los procesos al menor tiempo?

Todas estas preguntas permitirán formular el inicio del plan estratégico, por lo que esta parte constituye una función táctica de los directivos, en su mayoría guiados por asesores que permitan esclarecer todas las interrogantes y poder poner en marcha las operaciones tan anheladas.

2.4.2. Fundamentación teórica de la variable dependiente

2.4.1.3. Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2009), describe la evolución de la administración, desde el denominado departamento Recursos Humanos, hasta el actual gestión del talento humano, el cual constituye uno de los sistemas más estratégicos de la dirección de las organizaciones que tiene como objetivo el realizar todos los procesos que aseguran la incorporación del personal necesario a una empresa, su retención, su desarrollo, su evaluación entre otros procesos, lo cual esta guiado a potencializar las competencias de todos los miembros de la organización. Este enfoque considera a los colaboradores como seres humanos, seres capaces de pensar, sentir, ambicionarse, cuestionar, por lo que conceptúan al ser humano como uno de los más importantes componentes organizacionales, productores del capital más importante de las empresas de hoy, “el capital intelectual”.

La gestión del talento constituye un sistema complejo y sutil, el cual gestiona las más importantes estrategias como el saber identificar, atraer, desarrollar y retener el talento humano. Sin embargo, tener un pleno conocimiento de cómo realizar estas estrategias es uno de los más grandes retos, no todas las empresas logran maniobrar todas las estrategias simultáneamente, y, pese a lograr atraer el talento, no logran desarrollarlo y retenerlo. El

liderazgo, en este proceso, se va haciendo cada vez más imprescindible, donde el jefe deja de solo lograr productividad, si no, se vuelve el factor de guía a lograr las estrategias de Gestión del Talento Humano (Jericó, 2008, pág. 24). Así como la tecnología fue cambiando a un paso acelerado, la gestión del talento humano ha realizado avances a gran escala, las necesidades de las empresas de hoy, dejaron de ser las necesidades de las empresas de hace 20 años, ahora el ser humano juega el rol más importante en las empresas, pese a vivir una era digital, el ser humano sigue siendo un factor indispensable por encima de la tecnología, que es lo contrario a lo que se hubiera pensado en la época de la revolución industrial, donde se llegó a pensar que la máquina reemplazaría completamente al hombre.

Según Nielsen (2016), en la nueva era, así como tantos conceptos y estrategias se han modificado, en la nueva era, el perfil profesional también se ha modificado, la época de los Baby Bumers, generación de Talento caracterizada por la lealtad a una empresa, han logrado una madurez profesional indiscutible, de interacciones mayormente familiares, y con un grado de dificultad para adaptarse a la revolución tecnológica, esta generación ha pasado ya su período de actividad en las empresas, y en su mayoría se encuentran por jubilarse, mientras que la generación X, que son quienes vivieron el nacimiento de la Internet, gozan de una estabilidad no obsesiva con las empresas, están siendo poco a poco desplazados por la generación de los Millenials, que son los jóvenes que viven una vida virtual simultánea a la vida real, conocedores del manejo tecnológico, quienes pese a ser más creativos y versátiles con la tecnología, tienen un compromiso en su vida más importante que el de aferrarse a una única empresa, constituye un compromiso con su perfil profesional y no con el tiempo de duración con una empresa, es decir, la nueva generación no poseen una lealtad desmedida por una empresa e incurren en preferir su perfeccionamiento. Al evidenciar este cambio generacional, identificamos que la nueva era de la gestión del talento humano refiere un replanteamiento de su estrategia a fin de poder captar a los perfiles más competentes para lograr el desarrollo organizacional y la longevidad organizacional tan anhelada.

La gestión del talento humano en la era actual debe sujetarse principalmente a cinco parámetros, a fin de que esta pueda realmente cumplir su rol organizacional y replantearse como área estratégica, por lo que en primer lugar, se sugiere dejar de ser un área de soporte administrativo, a convertirse en un socio estratégico donde debe inmiscuirse tanto en la planificación como en la ejecución de la estrategia empresarial. En segundo lugar, es importante que deje de respaldar el estatus Quo y asumir el reto de ser un líder

transformacional. En tercer lugar, debe dejar de ser un área ejecutora a ser un área asesora, donde dejamos de centrar el trabajo para el área operativa y se inicia un proceso de trabajo táctico sobre los equipos directivos. En cuarto lugar sugiere dejar de enfocarse en el desarrollo prácticas individuales, si no enfocarse también en potencializar los equipos de alto rendimiento. Finalmente, sugiere asumir un enfoque de negocios, donde existe una preocupación del estado de la empresa y sus problemas, así como aportar en a la solución desde la acción de las personas. Estos parámetros, permiten que la gestión del talento humano, realmente agregue valor a la organización, permitiendo incrementar el capital intelectual de la empresa (Calderón, Alvarez, & Naranjo, 2006, págs. 241, 242).

La gestión del talento humano, atraviesa importantes transformaciones, en el que el más importante es dejar aquel rol administrativo que reducía todo un departamento estratégico a ser un departamento de pago de nómina, por lo que el rol de Socio Estratégico, no solo conlleva cambios y exigencias al departamento, si no a los profesionales del área, donde ellos deben ser perfiles estratégicos avanzados que puedan guiar el departamento a la nueva era, el perfil de competencias de este tipo de profesionales se vuelve más exigente en un mercado en el que aún se debe romper estereotipos y abrir campo a la competitividad de profesionales más autónomos, más dinámicos, más adaptables a las nuevas tendencias.

2.4.2.2. Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño constituye uno de los subsistemas del área de Gestión del Talento Humano, encargada de realizar el proceso de valoración y calificación de los colaboradores de una organización durante un tiempo estimado, Pavón (2012), explica que la evaluación del desempeño, constituye un método de valoración del desenvolvimiento de un colaborador en su cargo, adicional a su potencial de desarrollo, permitiendo también palpar problemas de supervisión del Talento Humano, así como la adaptación y el engagement del colaborador en la empresa. También permite identificar los potenciales superiores al exigido en el cargo, procesos motivacionales y demás.

Este método es uno de los eslabones más cotizados que pueda tener el departamento, debido a que está sujeto a desviaciones que dificulten evidenciar la realidad y la información recaudada, utilizarla de forma correcta, en este proceso pueden generarse percepciones erróneas de los evaluadores, así como generarse sobrevaloraciones por parte de los evaluados,

así como puede darse desviaciones por conflictos de intereses (si no se ha roto el prejuicio y el miedo de que un colaborador le robe el puesto al jefe, u otros casos de corrupción), estos casos pueden restarle la efectividad a la ED, sin embargo, a fin de disminuir estas desviaciones, puede agregarse al método una política bien estructurada, agregar un proceso de valoración de indicadores y aplicar un tipo de ED adecuado a la empresa, entre otras estrategias, que permitan que este eslabón permita el anclaje correcto del desarrollo y la capacitación a la empresa, así como revisar estrategias de gestión de desempeño, llevando a que se pueda formalizar correctamente los planes de carrera, planes de sucesiones, gestión de compensaciones, entre otros.

En esta parte, es importante comprender que se requiere que la valoración no sea ejercida únicamente por un superior inmediato, para hacerla más competente, puede aplicarse estrategias como el tipo de evaluación de 360°, en la que se incluye la autoevaluación como parte del proceso de valoración:

La posibilidad de que un colaborador pueda evaluar su propio desempeño, con guía o no de sus jefes, es el momento en el que la experiencia interviene en el desarrollo de su capacidad, es decir “Si conozco aquello que debo mejorar, podré hacerlo” (Alles, 2007, pág. 83), la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. En la actualidad, la evaluación del desempeño busca evaluar competencias cardinales y técnicas de los colaboradores, permitiendo que el perfil realmente sea el más adaptable a las necesidades del cargo, a su vez que se logra identificar las competencias débiles, donde la organización debe buscar mejorar estas deficiencias.

La ED, mide en diferentes parámetros el desempeño de los colaboradores, enmarcado en el uso de sus competencias en el ejercicio de sus funciones, este importante proceso, nos permite identificar el ajuste adecuado del perfil profesional de las personas con las necesidades del cargo que se encuentran ocupando, permite generar competencias en los colaboradores así como identificar competencias deficientes, las cuales, si son correctamente orientadas, se logrará desarrollar a los individuos tanto profesional como personalmente.

La ED es una tasación sistemática de cómo cada colaborador se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo expectante. Toda evaluación es un proceso para estimular o calificar el valor, la excelencia y las cualidades de un individuo. La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los colaboradores, formal o informalmente, con cierta periodicidad. Además, representa una técnica de administración necesaria dentro de la actividad administrativa. Permite identificar dificultades en el control del personal y en la vinculación del colaborador a la organización o al puesto que ocupa, así como contrariedades, derroche de empleados que tienen más potencial que el requerido por el puesto, trabas de motivación, etc. (Chiavenato I. , 2007, págs. 243, 244). Este proceso, tiene una importancia fuerte al momento de efectuar la estrategia organizacional, a más de que este proceso se encuentra íntimamente relacionado con la misión, la visión, el clima y cultura organizacional, y evidentemente con las competencias técnicas de cada cargo, sin embargo está encaminada a la mejora del perfil profesional de los colaboradores, donde no solo se realiza un juicio del perfil del evaluado, sino que también se busca retroalimentar y desarrollar las competencias débiles a fin de que se convierta en un potencial para el plan de carrera. Existen algunas debilidades como la de considerar que el proceso fue injusto o que los parámetros en los cuales se está evaluando no son los correctos, por lo que la política de evaluación de desempeño así como su difusión, establecimiento de parámetros de evaluación y una correcta asesoría con los evaluadores, permitiendo disminuir esta posible afectación del proceso de evaluación.

Es necesario recalcar, que el proceso de ED, no es un proceso que debe ser considerado para la parte operativa de la empresa como un proceso que justifica despidos, por lo que el enfoque que debe proporcionársele, es el de que la ED es una herramienta en la que todos deben integrarse, para ser valorado y fortalecido en su perfil, evitando que se llegue a mal interpretar este proceso realmente necesario en el planteamiento de una empresa con cultura de mejora continua.

Es necesario que la evaluación del desempeño sea cualitativa u cuantitativa, debido a que el enfoque cuantitativo nos permitirá medir el grado en el que se encuentran las competencias del persona, así como la parte cualitativa nos permitirá la descripción de cualidades del individuo evaluado, las causas de su comportamiento de índole social, cultural, las posibles repercusiones en el ambiente laboral, entre otros.

Responsabilidades en la Evaluación de Desempeño

Chiavenato I. (2007), menciona que la responsabilidad en la Evaluación de Desempeño, dependerá mucho de la política de Gestión Humana que adopte la empresa, la misma que se les atribuye a distintos agentes internos a la compañía los cuales se describen a continuación:

- a) El Gerente de Línea tiene el peso del rendimiento del personal de la empresa y de su respectiva valoración, siendo reflejado directamente con el desempeño global de la compañía.
- b) El Gerente o a su vez algunas líneas de mando, valorarán el desempeño del personal con el asesoramiento del área responsable, estableciendo todos los parámetros necesarios. El Área de Administración de personal, (expertos en el manejo del programa), realizará su función de STAFF, a fin de permitir que el programa se mantenga en el largo plazo como parte de los procesos periódicos de la empresa.
- c) Cada colaborador es el responsable de su propio desempeño, en las empresas de hoy en día donde se ha mejorado el sistema democrático, por lo que es importante que el colaborador esté consciente de sus capacidades y de sus puntos a mejorar.
- d) Interrelación del evaluado con su gerente: En la actualidad la nueva Administración Por Objetivos, ha redefinido sus lineamientos, olvidando su método autocrático, ahora es inclusiva, democrática y motivadora, la misma que está encaminada de la siguiente forma:
 - J Se establecen los objetivos en aprobación conjunta de los evaluados y su gerente, a fin de lograr en acuerdo los objetivos los cuales no deberán ser impuestos. La empresa recibe los beneficios por los logros alcanzados y a los evaluados también deberán recibir una prima que representa un fuerte incentivo para mantener el desempeño deseado.
 - J Compromiso de todos los integrantes del proceso, el cual se puede figurar como un Contrato Psicológico, que mantendría el acuerdo pactado donde el evaluado se compromete a cumplirlos manteniendo sus incentivos.

- J Se establecerán los recursos y medios para alcanzar los objetivos, los cuales pueden ser: materiales, humanos o programas formativos para el personal evaluado.
- J El Desempeño, el cual es el grado de desenvolvimiento de los evaluados a fin de lograr los objetivos planteados.
- J Medición continua de resultados obtenidos en comparación con los objetivos. De característica cuantitativa, estos deben ser creíbles y confiables, debe permitir evidenciar el costo-beneficio así como el estatus en el que se encuentra el cumplimiento de los objetivos.
- J Se debe realizar un proceso de retroalimentación intensiva y continua, con un fuerte sistema de comunicación, donde el evaluado siente el acompañamiento de su gerente y comprende cuáles son sus avances (Chiavenato I. , 2007, pág. 245).

La evaluación debe encaminarse hacia una preparación del futuro, evitando juzgar el pasado.

- e) En otra alternativa, el equipo de trabajo podrían ser quienes evalúen el desempeño de sus miembros y dictaminen las medidas necesarias de mejoramiento, de esta forma asumen la responsabilidad de evaluarse y definir sus objetivos (Chiavenato I. , 2007, pág. 245).
- f) El área de Administración de Personal, en las empresas conservadoras, suele ser quien toma la posta de evaluar el desempeño, lo cual está siendo abandonado por ser un proceso centralizador que exige reglas burocráticas limitando la autonomía y flexibilidad de las personas involucradas. En este proceso, cada gerente retroalimenta del desempeño del personal al área de Gestión Humana, quienes interpretan y procesan la información, dando como resultado informes y programas de acción (Chiavenato I. , 2007, pág. 245).
- g) Ciertas organizaciones, delegan la evaluación a una “*Comisión de Evaluación del Desempeño*”, la cual es una valoración colectiva efectuada por un equipo de personas de varias áreas que cuenta con integrantes fijos y temporales. Los integrantes fijos velarán por el cumplimiento de normas y la permanencia del programa en todas las

evaluaciones. Los integrantes temporales (gerente de cada evaluado y su superior) realizan el proceso de enjuiciamiento con carencia de orientación (Chiavenato I. , 2007, pág. 245).

- h) La evaluación del desempeño de 360° está dirigida a realizar la valoración en el contexto que rodea a cada persona. Realiza la selección circular de los evaluadores en torno a todos los involucrados con el evaluado. Los evaluadores son, en este modelo: Inmediato superior, colegas, subordinados, clientes internos, clientes externos, proveedores, entre otros, dándose el alcance de 360° (Chiavenato I. , 2007, pág. 246).

Fases de la Evaluación del Desempeño

Se considera importante la ejecución de un proceso de evaluación de desempeño, como parte de una cultura de mejoramiento continuo. Debido a que permite sistematizar un proceso que conlleva un grado alto de complejidad en mismo que al ser aplicado en todos los colaboradores, sin importar su grado de antigüedad, permite generar importantes indicadores de las organizaciones. Según Montoya (2009), este proceso está diseñado en tres etapas, dado debería aplicarse cada año:

1.- Planeación del desempeño: A partir del ingreso de un colaborador, posterior al conocimiento de sus procesos, se inicia con una autoevaluación de aptitudes laborales, de acuerdo a los criterios considerados como trascendentales por la compañía, el mismo que debe ser entregado y explicado por el líder al momento del proceso inductivo. El colaborador deberá pasar desde las competencias de grado básico, calificando los comportamientos dentro de una escala. El líder en concesión con el evaluado acuerdan calificaciones de partida, posterior, se deberá realizar el tratamiento de la información obtenida por parte del departamento de Gestión Humana en acompañamiento del departamento IT (Montoya, 2009, pág. 7).

En el caso de los colaboradores antiguos, el líder y el evaluado definen mínimo tres objetivos e indicadores de éxito para cada año, buscando que estas sean objetivas, que estén vinculadas al desarrollo del cargo con las metas del área. La calificación que se determinará acorde al impacto de cada uno en el ejercicio de su puesto. (Montoya, 2009, pág. 7)

2.- En la fase de seguimiento y acompañamiento se efectúa un monitoreo y se da acompañamiento al evaluado orientando el logro de metas, logrando el perfeccionamiento de competencias. La retroalimentación continua, permite que se garantice los acuerdos con vigencia de planes (Montoya, 2009, pág. 8).

3.- En la Etapa *Evaluación para el desarrollo*, es una etapa a realizarse de forma semestral, al inicio junto a la fase de planificación. Permite realizar un análisis del cumplimiento de los objetivos y el nivel de desempeño efectuado versus los parámetros establecidos en la planificación. Va a permitir que se comparta, se comunique así como se concilie de forma constructiva los aspectos favorables, así como compartir, comunicar y conciliar de forma constructiva, así como receptiva los aspectos favorables, permitiendo mejorar sobre el rendimiento demostrado y el nivel de capacidades en desarrollo (Montoya, 2009, pág. 8).

2.4.2.3. Desempeño Laboral

Concepto

Constituye un **indicador de productividad**, rendimiento laboral y el desenvolvimiento de un colaborador. Es la relación entre el logro de **objetivos** / metas / tareas / alcanzadas y el tiempo que se ha necesitado para lograrlo; teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas, es decir, los recursos humanos que son los encargados de ejecutar las **funciones** propias de un cargo (Motowidlo, 2014, pág. 6). Es el resultado generado respecto al esfuerzo y al dominio de competencias realizado por los colaboradores durante un período de tiempo determinado. Ese resultado, regularmente plasmado en indicadores, puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado sea o no eficiente, aportando a la eficacia de su organización. El desempeño laboral, consiste en una fluctuación de los medios para cumplir una tarea y los resultados obtenidos, lo que permite cuantificar el trabajo desempeñado por los colaboradores de una organización, así como lograr medir, a través del estudio de tiempos y movimientos, evaluaciones del desempeño y rendimiento de indicadores.

Anteriormente, se consideraba en un proceso de evaluación de los colaboradores, que el desempeño laboral estaba limitado a una opinión del Jefe inmediato o cargos relacionados, este proceso obstaculizaba una visión real del valor de los colaboradores, ya que al evaluar el desempeño requiere realizar un proceso de valoración de medios (eficiencia, optimización de

recursos) y resultados (efectividad), al evaluar parcialmente a un colaborador, pueden generarse calificaciones no objetivas influenciadas por la percepción o a su vez ser influenciadas por conflictos de intereses. Si se integran los resultados obtenidos por el colaborador en la organización, ejerce una presión positiva en los colaboradores al sentir que van a ser evaluados de forma justa y por medio de sus capacidades reales, incrementando niveles de competitividad deseados.

Introducción

Quintero, Africano, & Faría (2008), explica que el comportamiento de una persona, no solo dependen de las condiciones laborales, si no tambien depende en como este logra percibir estas condiciones, por lo que si se logra establecer actividades de reconocimiento y se logra satisfacer el resto de sus necesidades, se permite generar un impulso en su motivación que le permita asumir mayor responsabilidad y cumplir metas deseadas, afectando a un incremento de su desempeño y efectividad llevando a una afectación positiva en el clima laboral (pág. 35), El desempeño laboral, constituye la secuencia de los resultados obtenidos después de haber realizado el ejercicio del desempeño laboral, y la utilización de los recursos necesarios para el cumplimiento de los procesos integrales de la compañía, por lo que el desempeño no solo califica la actitud y la aptitud del desempeño laboral, si no los resultados que se generaron después de la utilización óptima de todos los recursos que se requieren para ejercer las funciones del cargo, así como los logros obtenidos gracias a toda la gestión, por lo que se recrea un área de acción dentro de la gestión táctica de las organizaciones, denominada La gestión del desempeño, la cual permite darle una valoración más objetiva a los colaboradores, mejorando los grados de justicia, objetividad y practicidad, permitiendo que el objetivo de realizar un proceso de evaluación sean reamente vinculado a la visión y a los objetivos de la empresa, llevándole a tener una utilidad importante.

Factores del Desempeño Laboral

El desempeño laboral, al ser el resultado positivo o negativo de la gestión de los colaboradores, y al ser los colaboradores seres humanos (son influenciados por una diversidad de factores), el desempeño laboral se vuelve vulnerable a factores que pueden afectar directamente a los resultados, por lo que es importante considerar aquellos fenómenos que pueden detonar fuertemente la productividad, considerando que el desempeño

laboral influencia directamente al logro de los objetivos de las organizaciones, es el determinante del éxito o fracaso de toda la organización, por lo que para identificar estos factores, es importante conocer las funciones ejercidas por cada uno de los colaboradores de la empresa, así como los procedimientos a seguir en cada función, las políticas que deben regir los procesos, y finalmente las metas que se desean cumplir (Workmeter, 2015).

Factores Internos que afectan el Desempeño Laboral

Workmeter (2015), explica que el desempeño laboral, puede verse afectado por tres factores internos que son los generados directamente por parte de la empresa:

a) Liderazgo de la dirección

El tipo de liderazgo de la dirección efectuará que las personas lleven un compromiso fuerte hacia su propia evaluación del desempeño, o a su vez, rija un ambiente de cumplimiento de una jornada de trabajo. Lo recomendable sería que el liderazgo utilizado, inspire a los colaboradores a generar un ambiente de competitividad sano, así como los lleve a reconocer sus puntos de mejora, permitiendo tener claro lo que quieren lograr dentro de la organización, si la empresa cuenta con un plan de carrera transparente, permitirá que la gente quiera permanecer en la empresa, quienes quieran seguir mejorando porque encuentran un punto de reconocimiento y posibilidad de crecimiento profesional.

b) Estructura organizativa

La estructura con la que cuenta la organización es importante, debido a que una estructura con poder centralizado, genera ambientes retrógradas, en los que la persona que lleva el mando total impide el desarrollo de las personas quitándole el interés de ser competitivos, con el interés crecer, así como las estructuras muy verticales dificultan la visualización de la visión organizacional y el crecimiento se vuelve en una posibilidad de crecimiento de menor reto con menor recompensa (Workmeter, 2015).

c) Cultura de la empresa

La cultura de la empresa es uno de los fenómenos que afectan el rendimiento de la empresa en sobremanera, por lo que si esta se ve influenciada por incentivos justos, por una comunicación adecuada, por programas formativos adecuados, por un sentimiento de competitividad sana, aplicación de políticas justas y resultados transparentes, se permitirá generar rendimientos laborales adecuados, mientras que si uno de los componentes anteriores falla, la cultura organizacional afectará directamente a las operaciones de las empresas y como resultado de esto el rendimiento disminuirá efectividad y fuerza (Workmeter, 2015).

Factores Externos que afectan el Desempeño Laboral

Workmeter (2015), expone dos factores externos que afectarían al rendimiento, los cuales constituyen factores que afectan al colaborador que no dependen de la organización, en los cuales tenemos:

- a) Factores familiares y personales del empleado: Los factores familiares o personales que pueda tener un colaborador afecta directamente en el estado anímico del mismo, por lo que el estado familiar, el ambiente social en el que se desenvuelve el colaborador, sus relaciones interpersonales, las calamidades domésticas, los procesos de luto por muerte o separación de sus seres queridos son un determinante del rendimiento de una persona, lamentablemente este factor es el más difícil de controlar por parte de la empresa, por lo que la estrategia aplicada en su mayoría es la de contratar los servicios de una trabajadora social, la cual se encargue en guiar, asesorar y respaldar los procesos difíciles por los cuales se pueden encontrar pasando los colaboradores, sin embargo este factor no es decisivo ni es eterno, conllevará la recuperación o rehabilitación del colaborador. Existen problemas mayores en este ámbito que pueden afectar también al rendimiento de los colaboradores, no obstante son más difíciles de sobrellevar, tales como el alcoholismo, la drogadicción, adicciones a medicamentos no prescritos, enfermedades degenerativas, enfermedades catastróficas, entre otras, las cuales son de difícil recuperación y requerirán de ayuda de especialistas (Workmeter, 2015).
- b) Factores ambientales o higiénicos: Existen varios los factores ambientales o así llamados higiénicos Workmeter (2015), propone los siguientes:
 -) Trastornos del sueño, entre los problemas más comunes encontramos:

- Jet lag.- El sueño sufre una alteración ante los cambios bruscos del llamado “reloj biológico”.
 - Narcolepsia.- Provoca somnolencia excesiva durante el día
 - Terror nocturno.- Miedos súbitos durante el período de sueño
 - Sonambulismo.- Efectuar movimientos o actividades físicas durante el descanso
 - Apnea obstructiva del sueño.- Obstrucción del flujo del aire durante el sueño
 - Insomnio.- Problema persistente para incurrir en estado de sueño
-) Clima (excesivo frío, calor, humedad)
 -) Ruido Iluminación (Sobrepasan los grados adecuados al ser humano para trabajar y no se cuenta con los equipos de protección necesarios)
 -) Calidad del aire
 -) Mala alimentación
 -) Comunicación inadecuada

Estos aspectos son problemas situacionales que al estar el colaborador expuesto durante vario tiempo terminan por mostrar las afectaciones reflejadas ya en el rendimiento de esta persona a nivel laboral, familiar, problemas de interacción personal.

Tipos de Desempeño Laboral

Gorriti (2007), explica que resultado de una secuencia de investigaciones por parte de Borman y Motowidlo (2003), Conway (1999), Sackett y Devore (2001), se definieron tres tipos de desempeño laboral, los cuales situamos a continuación:

-) Desempeño de tarea: Comportamientos exigidos por parte de la empresa
-) Desempeño Contextual: Comportamientos de origen social o psicológica Conductas
-) Contraproductivas: Comportamientos contrarios a los intereses de la organización

Desempeño de Tarea

Constituyen los comportamientos que permiten producir o ejecutar las funciones que la empresa ha delegado, a fin de cumplir con las necesidades solicitadas por la organización, la capacidad cognitiva (conocimiento del cargo), la aptitud, la capacidad de resolver problemas y los hábitos, permiten predecir el cumplimiento de la tarea (Gorriti, 2007, pág. 375). El desempeño de tarea constituye prácticamente uno de los desafíos determinantes de la capacidad de una persona de cumplir con las funciones que le fueron asignadas, por lo que es uno de los tipos de desempeño que se puede identificar más fácilmente.

Desempeño Contextual

Constituye el nivel de desempeño de tipo y origen social, el cual permite ser un catalizador del desempeño, el cual terminaría por facilitar, dificultar o inhibir la capacidad de desempeño en el trabajo, por lo que estas variables pueden incidir de orden individual o grupal. Este tipo de desempeño permite definir el ambiente laboral, son comunes en casi todas las posiciones de la empresa, generan más motivación y porque son más implícitas (Gorriti, 2007, pág. 375). En este desempeño, entran en juego las habilidades sociales, la inteligencia emocional, el liderazgo y la capacidad de trabajo en equipo, permitirán generar o no la sinergia necesaria para lograr los objetivos de la empresa.

Conductas Contraproductivas

Constituye todo tipo de comportamiento intencional perjudicial, contrario a los intereses de la empresa, este comportamiento constituye el desempeño no deseable para la organización, la cual es muy frecuente en la mayoría de organizaciones llevando a involucrar a otras personas en el proceso (Gorriti, 2007, pág. 375). Este tipo de conductas no siempre suelen ser identificables, al ser social y laboralmente mal vistas, se suelen ocultar de las personas que podrían sancionarlas, al ser agresivas contra la organización, generan pérdidas importantes y afecta al ambiente laboral de la empresa, estos comportamientos pueden ser robos, alcoholismo, actos de corrupción, agresiones, entre otros.

Métodos de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso cíclico, el mismo que requiere que sea ejecutado de forma periódica, así como requiere que tenga un proceso de planeación a fin de comprender los aspectos que se necesitan evaluar así como la forma en que se ejecutan las actividades implícitas, por lo que este proceso de valoración, debe estar orientado al cumplimiento de los objetivos de la empresa, ligado al grado productivo el cual debe reflejar la gestión de desarrollo a medida que se va avanzando en cada proceso de evaluación, según Capuano (2018), explica que en el proceso de Evaluación de Desempeño, es importante realizar el paso de “Análisis de sistemas posibles”, en la nueva ola de evaluación por competencias, se requiere de un profundo análisis y selección del método a escoger, sugiere un descarte de los métodos tradicionales para optar por un modelo propio de la empresa (pág. 140), sin embargo es necesario conocer todos los métodos tradicionales e innovadores que permitan realizar una construcción efectiva de un modelo de evaluación propio para cada empresa.

Al ser el rendimiento el reflejo de los resultados que el grado de desempeño efectuó durante un tiempo determinado en un puesto específico, esto convierte al proceso valorativo en un método mayormente cuantitativo como cualitativo, que requerirá de plantillas, instrumentos con una estrategia adecuada que permita ejecutar una evaluación correcta en el menor tiempo posible, adicional, es recomendable que los procesos se encuentren estructurados de forma correcta, que la política sea transparente así como conocida por todos los involucrados. Workmeter (2015), establece la existencia de métodos objetivos y métodos subjetivos descritos a continuación:

Método Objetivo de Evaluación del Rendimiento

El método objetivo, constituye un modelo cuantitativo, el cual es aplicable al momento en que los objetivos a ser medir pueden ser cuantificables o medibles, puede encontrarse ligado a los llamados Indicadores de Gestión, lo cual permite que el evaluado esté consciente de sus resultados, permitiendo que el evaluador tome datos reales del momento, lo cual conlleva a una evaluación más precisa, objetiva y justa. Según Workmeter (2015), en este método encontramos las siguientes técnicas, las cuales son las utilizadas más frecuentemente:

a) Unidades de medida

Utilizados en procesos industriales, cadenas logísticas, incluso en empresas de servicio, debido a que se cuenta con una cuantificación de productos recibidos, procesados, empacados, distribuidos, servicios efectuados, etc., donde la unidad de medida puede ser descrita en cantidades precisas, como el kilogramo, la tonelada, la unidad de producto / servicio, mililitros, lo importante de esta técnica es que se pueda medir de una forma específica y numérica el rendimiento generado, sin embargo, es importante que los recursos para asignación de tareas sean los adecuados y óptimos, se cuenten con las condiciones ambientales, mejorando también las condiciones de seguridad aptas para la ejecución del trabajo que permitan que se pueda cumplir con las funciones de los cargos evaluados (Workmeter, 2015, pág. 13).

b) Sistemas informáticos

En esta técnica se encuentra presente con los cargos vinculados a los sistemas informáticos, es decir, trabajan habitualmente con un ordenador, donde varias aplicaciones informáticas son las encargadas de revisar, evaluar la actividad de los colaboradores, permiten cuantificar actividades medidas acorde a un tiempo de ejecución donde registra inicio y fin de actividades, este constituiría uno de los avances del tiempo actual, donde existen varias empresas dedicadas al desarrollo de páginas web, desarrollo de aplicaciones, de software, entre otros, monitoreo online, donde el mismo sistema podría encargarse de identificar los descansos realizados durante el tiempo de trabajo (Workmeter, 2015, pág. 13).

c) Datos afines al cargo:

Estos datos constituyen los indicadores de gestión del área de talento humano, arrojan datos complementarios al rendimiento que aportan los colaboradores dentro de la organización, aquí podemos encontrar los indicadores de rotación y ausentismo, accidentes e incidentes laborales, pagos de salarios, bonificaciones, comisiones, horas extras, entre otros. Realmente estos valores no pueden considerarse como un dato predominante en la evaluación del rendimiento de un colaborador, más bien son datos que permiten identificar causales en problemas de rendimientos (Workmeter, 2015, pág. 13).

Método subjetivo de evaluación del desempeño laboral

Constituyen aquellos procesos de valoración cualitativos, el cual es aplicado para el tipo de organizaciones en las que su productividad es subjetiva, el trabajo desempeñado por los colaboradores no arrojan un producto que pueda ser medible, en el que, por esta naturaleza, se requiere de la utilización de un proceso de evaluación mediante la observación del comportamiento efectuado por el evaluado durante un tiempo estimado, el cual trae como resultado un juicio de la calidad del trabajo. La empresa Workmeter (2015), explica algunos de los métodos más utilizados:

- a) **Informes de rendimiento.** Constituyen reportes breves en el que se plasma el rendimiento laboral del colaborador, realmente esta técnica es ambigua, puede reflejar una interpretación equivocada del evaluador, llevando a que este proceso sea poco efectivo (Workmeter, 2015, pág. 14).

- b) **Modelo de valoración del mérito.** Esta técnica, ante la ineficacia generada por los informes de rendimiento, la misma que intenta mejorar el modelo cualitativo a fin de hacerlo más asertivo y transparente, por lo que dentro de este modelo encontramos cuatro técnicas:
 - **Escala de valoración:** Describe los parámetros más importantes que deben ejecutarse en un puesto de trabajo, los mismos que pueden ser calidad del servicio al cliente, el trabajo en equipo, una comunicación asertiva, asistencias adecuadas, entre otros, las cuales se deben valorar en una escala numérica (Workmeter, 2015, pág. 14).
 - **Sucesión en la clasificación:** Se efectúa una clasificación de los colaboradores, en los que se sitúan a los mismos desde el mejor al peor colaborador en giro a una característica que el grupo posea en común, es una técnica similar a la ley de Pigmalión (se clasifica a los colaboradores asignándoles un color), sin embargo esta técnica no aporta mucha información, puede terminar por desmotivar a los colaboradores y desenfocar el motivo de su desarrollo (Workmeter, 2015, pág. 14).
 - **Elección forzada:** En esta técnica se sitúan frases positivas o negativas en torno a los cargos a evaluar, en los que el evaluador debe ir seleccionando pares de frases positivas y negativas, acorde a lo que mejor le describe y lo que peor le describe. Esta

técnica puede resultar no tan exacta acorde al colaborador evaluado (Workmeter, 2015, pág. 14).

- **Evaluación 360°:** Esta técnica genera un formulario para diferentes evaluadores que giran en torno de un solo cargo, esta técnica tiene como objetivo permitir una perspectiva del desempeño de un colaborador, lo más cercana a la realidad al obtener información de diversas fuentes, un superior inmediato, un subordinado, un compañero y un cliente interno (Workmeter, 2015, pág. 14).

c) Gestión de Objetivos

Este método surge de un acuerdo planificado entre el evaluador (guía, coach, jefe, manager) y el evaluado, donde se establecen objetivos alcanzables, claros, concretos, los cuales se plantea que el evaluado debe cumplir durante un plazo de tiempo, posterior al cumplimiento del plazo se valora el desempeño del evaluado en el cumplimiento de los objetivos. Esta técnica es una de las más efectivas en el modelo de técnicas cualitativas, aportando con datos de la eficiencia y la eficacia de estos colaboradores (Workmeter, 2015, pág. 15).

Indicadores de Gestión

Para Beltrán (2005), explica que los indicadores de gestión es una técnica que aporta con instrumentos mayormente eficiente y eficaz que permiten valorar los rendimientos de una empresa, son considerados como la unidad de medida de las industrias, los convierten en “signos vitales”, y permiten que toda la operación y administración de la empresa pueda ser controlada y monitoreada por personal que comprende e interpreta estos tipos de indicadores, los cuales, más que evaluar a una persona, evalúa la gestión de un proceso. Permite alinear de mejor maneja los objetivos departamentales a la visión corporativa, destinando un tiempo a cada indicador más sentado en la realidad. Permite gestionar un control más adecuado de la calidad y la ejecución de planes de acción, permitiendo identificar de forma más rápida fallas en productos y sistemas de procesos (pág. 5)

Es importante considerar que en una empresa todo aquello que no pueda ser medido, no podrá ser controlado, los mismos que no pueden ser considerados como un fin, si no como un medio de lograr el cumplimiento de los objetivos, la forma más común de establecer los

indicadores de gestión es señalar mediciones por transacción, sin embargo es importante medir aquellos indicadores que aumentan valor a los clientes, es decir, es importante considerar posterior a la efectividad del producto manufacturado, la orientación a la satisfacción del cliente final.

Es importante que la empresa tenga en claro cuáles son las prioridades de la compañía, debido a que medir todo termina por encarecer el proceso, así se permite que todas las energías se concentren en mejorar y satisfacer las prioridades. Es necesario llegar a establecer el sistema de procesamiento de datos para la obtención de la información, para así destinar los planes de mejoras de la compañía, asumiendo retos de competitividad con negocios que se ejecutan similares. Por lo que la visión de la construcción de indicadores de gestión, mayormente deben enmarcarse en la calidad, el costo (recursos invertidos), servicio, tiempo del ciclo de producción. Buscando incidir en los puntos más críticos del negocio (Bravo, 2009, págs. 258, 259). Destinando un giro importante del enfoque que debemos poner a los indicadores, en las empresas actuales, se busca ser más competitivos en relación a las empresas de producción o de servicios similares, donde se intenta generar el valor agregado que atraiga más clientes, y la forma en saber si se está realizando bien o mal la gestión después de tener clara la visión de la compañía es midiendo los resultados, se llega a necesitar que el producto sea altamente competitivo por lo que los parámetros bajo los cuales establecer los indicadores son requeridos en cuanto a la calidad, reducción de costos operativos, el servicio en la entrega, la atención de reclamos con el mínimo de tiempo de producción, por lo que permite que el producto tenga un marco global de los requisitos que debe cumplir en un mercado altamente competitivo, globalizado y cambiante.

Eficiencia y Eficacia

La eficiencia y la eficacia, son parámetros que permiten identificar dentro de un rango positivo los indicadores, estos parámetros permiten identificar la mejor gestión que se puede ejecutar en una empresa orientada a llegar a la excelencia, con una correcta ejecución de medios y logro de resultados, es importante realizar una definición de cada concepto por separado

Eficiencia

La eficiencia es la gestión correcta de los recursos que se necesitan para llevar a cabo el cumplimiento de un proceso, desde el momento en el que inicia hasta el instante en que se da como resultado un producto, la eficiencia califica el medio en que se ejecuta un proceso utilizado para cumplir un objetivo. La eficiencia, es la relación existente entre el costo y el beneficio, entre los inputs y las outputs. Hace referencia a realizar de forma correcta un proceso, cuidando de los recursos invertidos y los métodos utilizados. Consiste en hacer las cosas bien y correctas en concordancia con el proceso establecidos (Chiavenato, 2009, pág. 494).

La eficiencia permite cuidar de los medios que se utilizan para llega al cumplimiento de los objetivos, al utilizar este término, se compromete una integridad en la ejecución de todas las acciones que se encuentran en el camino, quienes son los encargados de ejecutar el proceso, lo que lleva a una pregunta importante, ¿Las personas que están en ejecutando el proceso, son adecuadas, cuentan con todas las capacidades para ejecutar con eficiencia un proceso?, esta pregunta, permite el correcto anclaje entre integrar el mejor talento humano, los recursos más óptimos para ejecutar la tarea en el menor tiempo posible.

Eficacia

La eficacia constituye el hacerlo bien, con todos los parámetros que el proceso solicitaba, permitiendo que los resultados sean los deseados inicialmente en el estado de planificación. Constituye un parámetro de idoneidad y alcance de los objetivos organizacionales. Chiavenato (2009), describe a la eficacia como la medida en la que se alcanzaron los resultados, significa la capacidad de lograr los objetivos. Constituye la capacidad de las organizaciones de satisfacer las demandas de un mercado altamente competitivo, logrando los fines propuestos (pág. 494).

La eficacia dictamina el éxito deseado, permite que las empresas puedan lograr ser una fuente importante de productos que llegan a ser necesarios en el mercado, termina por guiar a las organizaciones hacia una larga vida activa en un mercado que diariamente existen muchas empresas que están en agonía. Siendo la eficacia un parámetro, el solo pronunciarla tiene un

compromiso ligado a la persona que lo utiliza, conlleva a que el resultado será positivo, a que se logra llegar a la meta y la compañía puede lograr una longevidad tan anhelada.

Planes de Acción

Un plan de acción, centraliza un esquema general de trabajo donde se generan prioridades, los lineamientos más importantes de una gestión, y la ejecución de las funciones que están integradas en un período de tiempo contiene información de los puntos a mejorar como diagnósticos de causas, análisis de factibilidad, decisiones estratégicas recursos, debido a que se busca que su ejecución sea breve a fin de que puedan irse integrando nuevos puntos foco o prioritarios, requiere que las decisiones sean concretas que permitan generar cambios o proyectos, así como debe estar alineado a las funciones. Se requiere que se establezca un límite de tiempo de ejecución, y los recursos necesarios (Arias, 2009, págs. 40, 41). El plan de acción constituye un método estructurador, planificador y correctivo importante que permite gestionar de forma ordenada y estratégica un proyecto o a su vez los puntos no favorables de la gestión de los procesos de una organización. Este método permite levantar o mejorar los puntos débiles evidenciados por medio de reportes o indicadores, en donde no se logró llegar al objetivo planteado.

El plan de acción es una técnica que permite decirle a un proyecto ¡hay que hacerlo ahora!, por lo que lleva a cabo los procesos plasmado, permitiendo evidenciar límites de cumplimiento, permite responder: ¿Qué hacer?, ¿Por qué hacerlo?, ¿Cuándo hacerlo?, ¿Qué recursos necesitamos para hacerlo?, ¿Contamos con todos los recursos para hacerlo?, y a medida que va también llevando un control periódico del avance del cumplimiento de los procesos, por lo que constituye una herramienta importante dentro de la gestión de procesos de las organizaciones.

Productividad

La productividad constituye la medida de la eficiencia operacional de nuestro trabajo y nuestro capital para producir un sistema de capitalización sólido. Si la productividad es alta, se permite generar un capital sólido para la industria, lo ideal será siempre incrementar la productividad utilizando los mismos recursos. La productividad es todo crecimiento en producción que no se explica por aumentos de recursos, tiempo o insumos utilizados para

producir (Galindo & Ríos , 2015, pág. 2). La productividad es un proceso organizacional que ha evolucionado continuamente, desde la época de la revolución industrial durante el siglo XVIII, la industria fue transformándose continuamente, pasando por épocas importantes donde se ha ido mejorando el nivel productivo gracias a la tecnificación continua de la industria, hasta llegar al día de hoy donde existe ya la inteligencia artificial, se pensaría que la gente estaría finalizando la época donde era necesaria su gestión y su esfuerzo para la existencia productiva, sin embargo, también el trabajo del ser humano va sufriendo un vuelco, debido a que siempre se necesitará al ser humano para que dirija y administre la industria, así como para reparar la maquinaria inteligente, a su vez, necesitaremos al ser humano para que siga creando un mundo de necesidades nuevas para un mercado de consumo masivo globalizado.

Una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus entradas (inputs) en resultados (outputs) y que estos últimos sean mayores a los de las entradas, es decir, producir al menos costo posible, implicando un desempeño que equilibra la eficiencia y la eficacia, es decir, son importantes los medios como los resultados que conlleven el cumplimiento óptimo de los objetivos de la organización satisfaciendo las aspiraciones del cliente (Chiavenato, 2009, pág. 13). La productividad genera incremento del número de bienes o servicios producidos por la empresa, la venta de estos al mercado, la capitalización de los mismos que generan la riqueza de la industria, este ciclo productivo implica la utilización de ciertos recursos que varían de acuerdo al tipo de industria u organización, la misma que en la actualidad, afronta retos importantes, como por ejemplo, antiguamente las empresas competían con empresas que producían localmente los mismos productos, ante la globalización, hoy en día las empresas compiten en costos, calidad y cantidad generadas por empresas que inclusive podrían encontrarse en el continente más alejado del Ecuador, esta competitividad generada, exige el llamado valor agregado, o a su vez permite que la capacidad de innovación, no solo en la creación de un nuevo producto, si no en la innovación de procesos de las industrias, llevando a que la competencia de hoy en día sea agresiva y la inserción al mercado de una industria nueva sea más atrevido y dinámico, mientras las empresas longevas van llevando explosiones de cambios e innovaciones con el fin de no morir y desaparecer.

Expresiones de la productividad

Es importante la forma en que una industria puede expresar la productividad, debido a que medir el nivel productivo de una empresa, es la única manera en la que conocer si la empresa es rentable o no, en tal manera, de no ser rentable, estaríamos hablando de una empresa en quiebra, y seguro que no es sustentable permanecer en ella, para lo cual, analizamos las expresiones que los autores Carro y González (2012) recrean a fin de comprender cada una de las formas que la industria ha establecido:

Productividad parcial y total

La productividad parcial constituye aquella que relaciona un sistema de salida con uno de los recursos utilizados, se lo expresa de la siguiente manera:

$$) \text{ Productividad Parcial} = \text{Total outputs} / 1 \text{ input}$$

$$) \text{ Productividad Parcial} = \text{Bienes y/o servicios producidos} / \text{mano de obra}$$

Este tipo de productividad no permite valorizar de forma precisa todo el costo que se suma en la utilización de recursos para producir un bien o servicio, por lo tanto no expresa el valor real de ganancia capitalizada, por lo tanto es utilizada para medir y analizar la inversión de cada uno de los recursos (Carro & González, 2012, pág. 5).

La productividad total relaciona todas las salidas con todos los recursos invertidos:

$$) \text{ Productividad Total} = \text{Total outputs} / \text{Total inputs}$$

$$) \text{ Productividad Total} = \frac{\text{Bienes y/o servicios producidos}}{\text{Mano de Obra} + \text{Capital} + \text{Materia Prima} + \text{Otros}}$$

Constituye uno de los sistemas más efectivos y utilizados por las industrias para medir el nivel productivo (Carro & González, 2012, pág. 5).

Productividad física y productividad Valorizada

La productividad física constituye la cantidad de salida expresada en cantidades (toneladas, metros, unidades) y la entrada expresada en tiempo (Horas-hombre, horas-

máquina, kilovatios-hora), permitiendo cuantificar el tiempo que se invertirá en la operación de productividad, este tipo de productividad permite generar estándares de tiempo para predecir el tiempo de producción, generando una información más precisa (Carro & González, 2012, pág. 5).

La productividad Valorizada expresa la salida en términos monetarios y las entradas se expresan también en tiempo igual que la expresión anterior.

La productividad promedio y productividad marginal

La productividad promedio mide el promedio del cociente entre la salida total y todas las entradas empleadas para producir la salida tomada, permitiendo realizar análisis comparativos de sistemas de producción distintos a fin de detectar mejoras o deterioros de los recursos por lapsos de tiempo transcurridos (Carro & González, 2012, pág. 5).

La productividad marginal es el incremento de las salidas al emplear una unidad adicional de trabajo manteniendo las cantidades del resto de factores, expresado en unidades físicas. Permite descubrir los resultados si se incrementa ciertos niveles en alguno de los recursos de producción (Carro & González, 2012, pág. 5).

Productividad Bruta y Productividad Neta

Productividad Bruta constituye el cociente generado entre el valor bruto (todos los insumos completos) de la salida y las entradas, permitiendo que sea fácil el cálculo del índice (Carro & González, 2012, pág. 5).

Productividad Neta es el valor agregado a la salida por una entrada excluyendo algunos recursos del numerador y denominador del índice, todas las expresiones de la productividad, permiten no solo identificar el grado en que se está capitalizando la organización, también permiten que se pueda predecir los recursos reales que se requieren invertir en el proceso productivo, determinar la cantidad de mano de obra, además también permite predecir el tiempo estimado en el que se puede concluir un pedido de producción (Carro & González, 2012, pág. 5).

Administración de operaciones

Si contextualizamos de forma sistémica la administración de operaciones, encontramos un sistema de producción donde existen insumos, procesos, productos y flujos de información, que llevan a la empresa a conectarse con los clientes y el exterior. Dentro de los insumos se encuentra la administración de talento humano (fuerza labora técnica y táctica), el capital (mecanismos e instalaciones), materiales o herramientas, servicios adquiridos (limpieza, seguridad), tierra y servicios básicos (Carro & González, El sistema de Producción y Operaciones, 2012), las organizaciones como las conocemos, han evolucionado en tecnología, en administración y en estrategia, por lo que existen algunos conceptos básicos que permiten que la dirección mantenga una estructura sólida en cuanto a la planificación, organización, destinación de recursos y demás, si una empresa está destinada a producir bienes y servicios, están sujetos a direccionar sus procesos internos a un determinado método, de lo cual se encarga la administración de operaciones, la que conforma un mecanismo fundamental que permite gestionar e incrementar la productividad, al ser ahora el mercado un sector totalmente globalizado, la exigencia es fuerte y necesita que las industrias participantes manejen un valor agregado, en un término más adecuado, diríamos que las empresas que desean permanecer y evitar su extinción, requieren de una ventaja competitiva., por lo que, para comprender como gestionar una ventaja competitiva, se necesita de una comprensión completa de las funciones generadas en el área de operaciones, suministro y dirección de personas, identificando cada uno de los defectos, cada uno de los rendimientos, y seguramente cada una de las optimizaciones realizadas.

El objetivo de la administración de operaciones, sería entonces, incrementar el grado productivo, en términos financieros hablaríamos que un incremento del flujo de capital de la organización, permitiendo que el mantenimiento de la misma sea una inversión, y que su existencia sea factible gracias a las ganancias generadas por la gestión de sus operaciones.

La administración de operaciones conforma el diseño, la operación y la mejora de los métodos que crean y entregan los productos y los servicios principales de una empresa. Es un área funcional de la organización que tiene de forma estructurada las líneas de compromisos administrativos (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009).

Hernández y Vizán (2013), explican que actualmente, la administración de operaciones ha evolucionado favorablemente, preocupándose de llegar a implementar metodologías importantes como la de Lean Manufacturing (Modelo de gestión enfocado en el incremento de flujo para agregar valor para clientes con la inversión mínima de recursos), el cual integra importantes metodologías como: Kaizen (Metodología japonesa de mejora continua), las 5S's (Sistema japonés para la creación y el adecuado mantenimiento de los espacios de trabajo), Redistribución en planta, Gestión de stocks, SMED (disminución de tiempos de preparación de máquinas), Estandarización de proceso, Value Stream Map (gráficas de flujos de procesos, insumos e información), entre otros, permitiendo que las empresas lleguen a estándares productivos del mercado internacional, adicional, se permitirá que la expansión de las organizaciones sea sistemática, estructurada, controlada y eficaz, logrando que las empresas puedan competir en mercados internacionales al ritmo variante del mercado, así como permite realizar estrategias ante problemas que pueden presentarse, como incrementos de materias primas, incrementos de tasas de impuestos tanto en importaciones de insumos como en exportaciones del producto final, incrementos de impuestos locales, entre otros. (Hernández & Vizán, 2013, págs. 17, 18)

2.5. Hipótesis

Los Planes de Carrera influyen en el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa RENOVA

2.6. Señalamiento de las variables de la hipótesis

) Variable Independiente: Planes de Carrera

) Variable Dependiente: Rendimiento Laboral

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de la investigación:

La investigación está basada en un enfoque Cualitativo-Cuantitativo. En su enfoque Cualitativo, exploraremos las cualidades de las variables de forma profunda y sistemática identificando causas y efectos de conductas. En su enfoque cuantitativo, estudiaremos a las variables por medio de resultados numéricos ante la aplicación de una encuesta, de la que se realizarán estimaciones estadísticas a fin de obtener información verídica.

3.2. Modalidad básica de la investigación

3.2.1. Investigación Bibliográfica

Según Bazar (2012), la investigación bibliográfica, “Es la espacio de la investigación que toma y analiza todo documento que contenga información fehaciente; sin ninguna variación o distorsión para algunos fines específicos” (pág. 13). Una de las principales metodologías a utilizar para el presente estudio, es de carácter Bibliográfico, debido a que las fuentes de recolección de información provienen de Libros, Revistas, Internet, Índices e información de la empresa en Estudio, las mismas que poseen fundamentación y veracidad.

3.2.2. Investigación de campo

La modalidad de campo, recoge la información necesaria de forma directa del ambiente, mediante la gestión del investigador y su equipo. Esta información obtenida concisamente de la experiencia práctica, son llamados primarios, título que apunta a la situación de que es información de primera mano, original, producto de la indagación en curso sin ninguna otra intermediación (Sabino, 1992, pág. 70).

La segunda metodología, será la investigación de campo, debido a que se necesitará cierta vinculación con la realidad de la empresa, revisión de factores internos, relación

estrecha con el personal que labora, personal a contratar y el personal que se encontraría en desvinculación con la empresa a realizarse será de campo porque tendrá un contacto directo con la problemática y sus actores los mismos que brindaran información primaria referente al problema de estudio.

3.3. Nivel de investigación

3.3.1. Nivel Descriptivo

Este estudio, requiere de factores situacionales y temporales que determinan el fenómeno del problema, por lo que se vuelve preponderante el análisis del problema por medio de indicadores cuantitativos que permitan identificar sus diversas variantes. El nivel descriptivo, nos permite realizar la aplicación de un análisis estadístico cuando se aplique la encuesta de evaluación del plan de carrera y el desempeño laboral, evidenciando de forma detallada como la ausencia de un plan de carrera afecta en el nivel del desempeño laboral de la empresa RENOVA.

3.3.2. Nivel Exploratorio

Este tipo fenomenológico, ha requerido de identificar y reconocer claramente el problema, bajo estudio previo y de datos para conocimiento general del objeto de investigación, por medio de este tipo de investigación podemos familiarizarnos con la realidad, obtener datos y elementos de juicio para un mejor desarrollo de la investigación. El nivel exploratorio permitirá que investiguemos de cerca la realidad que vive la empresa, por medio de constantes acercamientos se logrará comprender el giro del negocio, sus necesidades, así como se permite la recolección de la información de la compañía, se permite el acercamiento hacia sus colaboradores, que por medio de la encuesta, se permitirá recolectar información de su percepción y de su sentir hacia la empresa ante las deficiencias generadas por la inexistencia de un plan de carrera.

3.3.3. Nivel correlacional

El nivel correlacional tiene como objetivo valorar las concordancias existentes entre dos o más categorías o variables. En el caso de estudios correlacionales cuantitativos miden el nivel

de relación entre dos o más variables la cuales intervienen en un estudio a fin de que posteriormente se pueda medir y analizar esas correlaciones y obtener sus resultados (Cortez & Iglesias, 2004, pág. 27).

El nivel correlacional, permite evaluar la influencia generada por la ausencia de los planes de carrera y sus subprocesos como el desarrollo profesional, en el nivel de desempeño que genera el nivel productivo de la empresa, por lo que se podrá evidenciar la relación existente entre estas dos variables y podemos definir como se influyen y que resultados obtenemos con la existencia o a la vez la ausencia de las dos en un mismo espacio.

3.4. Población y muestra

La empresa cuenta actualmente con una población total de 49 personas distribuidas en los siguientes departamentos: Gestión Humana, Contabilidad, Bodega, Producción, Comercial, Diseño y Publicidad, Gerencia, lo cual se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Tabla 1
Población

Departamento	Frecuencia	Porcentaje
Gestión Humana	2	4,08%
Contabilidad	4	8,16%
Bodega	7	14,29%
Producción	21	42,86%
Comercial	12	24,49%
Marketing	2	4,08%
Gerencia	1	2,04%
Total	49	100,00%

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

3.4.1. Muestra

No se estima una muestra por la cantidad de personal existente en la empresa, por lo que se trabajará el estudio con el total de personas que laboran en RENOVA.

3.5. Categorización de variables

Cuadro 1

Categorización de Variable Independiente Plan de Carrera

Concepto	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
Constituye un proceso que posee efectos motivadores en el talento humano interesado, este, al ser un proceso sistematizado posee lineamientos normativos en el proceso de ascensos y transferencias logra generar en todos los involucrados deseos de ser competentes y efectivos en sus posiciones actuales, buscando que esta sea quien les permita lograr puestos más altos, brindándoles una demanda de más responsabilidad, mejora de su formación profesional y planificación personal. El Plan de Carrera es evidentemente una oportunidad de mejora del compromiso de los colaboradores hacia la empresa cuyo objetivo será el de lograr una carrera satisfactoria y exitosa (Nieves, 2010, pág. 4).	Formación	Diagnóstico de necesidades Capacitación	¿Recibe capacitación acorde a las necesidades de su cargo? ¿Siente que la empresa está comprometida con su desarrollo profesional?	Encuesta cuestionario
	Motivadores	Extrínseca Intrínseca	¿Considera que el buen desempeño es recompensado en la empresa? ¿Se siente motivado a trabajar en la empresa?	
	Compromiso	Compañerismo Retención de personal	¿Existe un ambiente de compañerismo entre los compañeros de su área? ¿Se siente comprometido hacia la empresa?	
	Carrera	Ascensos Transferencias	¿Siente que es posible tener un ascenso en la empresa? ¿Considera que los ascensos o transferencias realizados en la empresa son justos y transparentes?	

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Cuadro 2

Categorización de Variable Dependiente Desempeño Laboral

Concepto	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
Constituye un indicador de productividad , rendimiento laboral y el desenvolvimiento de un colaborador. Es la relación entre el logro de objetivos / metas / tareas / alcanzadas y el tiempo que se ha necesitado para lograrlo; teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas, es decir, los recursos humanos que son los encargados de ejecutar las funciones propias de un cargo (Motowidlo, 2014, pág. 6)	Productividad	Eficiencia Eficacia	¿Considera que el trabajo realizado por usted tiene la calidad que la empresa necesita? ¿Cumple con las funciones de su cargo dentro del tiempo solicitado por la empresa?	Encuesta Cuestionario
	Objetivos	Por departamento Por Cargo Indicadores	¿Cumple a cabalidad con los objetivos de su cargo? ¿Existen los indicadores que permitan medir su rendimiento en un tiempo determinado?	
	Funciones	Recursos Desempeño Competencias	¿Cuenta con los recursos necesarios para cumplir con su trabajo? ¿Conoce si su desempeño ha sido evaluado de forma objetiva durante el último año? ¿Cuenta con las competencias necesarias para realizar su trabajo?	

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

3.6. Plan de recolección de información

Las herramientas a utilizar para el debido procesamiento de la información constituirán los siguientes:

Entrevista: Conforman una herramienta que permitirá evidenciar más a profundidad cada detalle de las variables, lo que la convierte en una herramienta de complemento a la encuesta. Se desarrolla por medio de una conversación con los integrantes de la empresa que aporten puntos clave a la investigación.

Cuestionario: Esta herramienta nos permite obtener información de primera mano, de forma objetiva, práctica y económica, permitiéndonos de esta manera generar un procesamiento estadístico de las variables y llegar a las conclusiones.

3.7. Plan de procesamiento y análisis de la información

Preguntas para la recolección de información

Cuadro 3

Plan de procesamiento de la información

Preguntas	Explicación
¿Para qué?	Identificar la influencia de los planes de carrera en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RENOVA. Determinar el impacto de la ausencia de un plan de carrera en los colaboradores de la empresa RENOVA. Identificar los niveles de Desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RENOVA. Elaborar un artículo académico que integre los planes de carrera y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RENOVA.
¿A qué personas o sujetos?	A todos los colaboradores activos de la empresa RENOVA
¿Sobre qué aspectos?	Planes de Carrera Desempeño Laboral
) Diagnóstico de necesidades) Eficiencia) Capacitación) Eficacia) Extrínseca) Por departamento) Intrínseca) Por Cargo) Compañerismo) Indicadores) Retención de personal) Recursos) Ascensos) Desempeño) Transferencia) Competencias

¿Quién?	Investigadora: Paulina Jarrín
¿Cuándo?	Octubre de 2016-Febrero de 2017
¿Lugar de recolección de información?	Empresa RENOVA, provincia de Tungurahua
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario
¿En qué situación?	Oficinas y planta de producción, durante la jornada laboral.

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

3.8. Fiabilidad y Validez

3.8.1. Fiabilidad

Según Prieto & Delgado, (2010) La fiabilidad se concibe como “la consistencia o estabilidad de las medidas cuando el proceso de medición se repite” (pág. 67). Por lo que aplicaremos el test al 10% de la muestra (5 personas) a fin de obtener nuestro coeficiente de estabilidad por medio del método de cálculo de Combrach mediante la varianza de los ítems:

$$= \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{V_i}{V_t} \right]$$

Siendo:

K= El número de ítems

V_i= Varianza de los ítems

V_t= Varianza Total

= Sumatoria

= Coeficiente de alfa de combrach

Tabla 2

Base de datos del 10% de muestra

Ítems	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15
p1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2
p2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3
p3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	1	2	2
p4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Tabla 3*Datos Estadísticos*

Ítem	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15	Total
p1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2	30
p2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	42
p3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	1	2	2	28
p4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	42
p5	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	1	3	2	36
Vi	0,3	0,3	0,3	0,3	0,5	0,2	0,3	0,3	0,5	0,5	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	4,8

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Tabla 4*Cálculos por método de Combrach*

Tipo	Valor
K	16
Vi	4,800
Vt	42,800
Sección 1	1,067
Sección2	0,888
Absoluto S2	0,888
	0,947

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Fórmula:

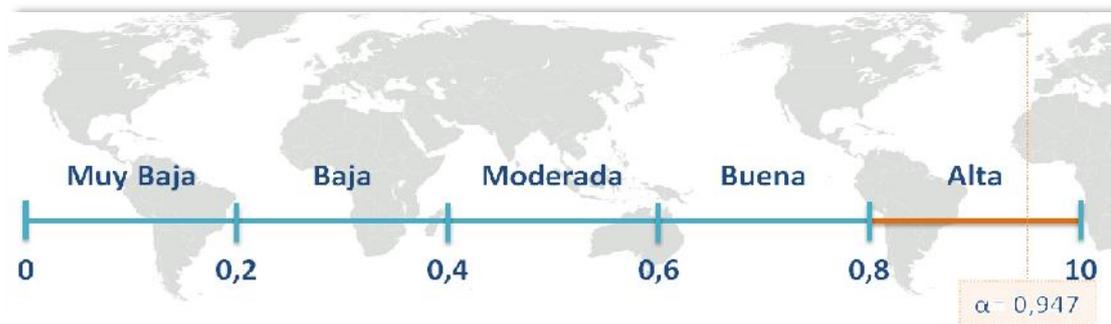
$$= \frac{16}{16-1} \left[1 - \frac{4,8}{42,8} \right]$$

$$= 1,067 * 0,88$$

$$= 0,947$$

Gráfico 5

Análisis de la consistencia



Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Resultado Técnico: El resultado $= 0,947$ nos indica un alto nivel de fiabilidad del instrumento a utilizar.

3.8.2. Validez

Según Prieto & Delgado, (2010) “es un proceso de acopio de experimentas para apoyar la interpretación y el uso de las puntuaciones” (p124), por lo que nos permitimos realizar una validación del instrumento por tres expertos que nos permitieron identificar la comprensión social del Test, por lo cual se anexa la revisión de expertos y sus recomendaciones correspondientes y se procede con la tabulación de resultados:

Tabla 5
Valoración de Expertos

Ítem	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	TOTAL
1. ¿Recibe capacitación acorde a las necesidades de su cargo?	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%
2. ¿Siente que la empresa está comprometida con su desarrollo profesional?	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%
3. ¿Considera que el buen desempeño es recompensado en la empresa?	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%
4. ¿Se siente motivado a trabajar en la empresa?	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%
5. ¿Existe un ambiente de compañerismo entre los compañeros de su área?	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%
6. ¿Se siente comprometido hacia la empresa?	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%
7. ¿Siente que es posible tener un ascenso en la empresa?	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%

8. ¿Considera que los ascensos o transferencias realizados en la empresa son justos y transparentes?	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%
9. ¿Considera que el trabajo realizado por usted tiene la calidad que la empresa necesita?	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%
10. ¿Cumple con las funciones de su cargo dentro del tiempo solicitado por la empresa?	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%
11. ¿Cumple a cabalidad con los objetivos de su cargo?	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%
12. ¿Existen los indicadores que permitan medir su rendimiento en un tiempo determinado?	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%
13. ¿Cuenta con los recursos necesarios para cumplir con su trabajo?	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%
14. ¿Conoce si su desempeño ha sido evaluado de forma objetiva durante el último año?	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%
15. ¿Cuenta con las competencias necesarias para realizar su trabajo?	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%
Total	100%	100%	100%	100%	100,0%

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Tabla 6
Calificación de Expertos

Tipo	Calificación
Experto 1	100%
Experto 2	100%
Experto 3	100%
Experto 4	100%
Promedio	100%

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Gráfico 6
Calificación de expertos



Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Resultado de comprensión social: El resultado de confiabilidad obtenido es del 100%, lo que nos indica un alto nivel de confiabilidad del instrumento, permitiendo identificar claridad y comprensión de cada uno de los ítems.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados

Después de haber aplicado al personal de la empresa RENOVA, constituido en un 91.84% por mujeres y un 8.16% de hombres, siendo no significativo el género del personal que casi en su totalidad es femenino, se obtiene los siguientes resultados, que serán tabulados e interpretados en sus respectivas tablas y gráficos.

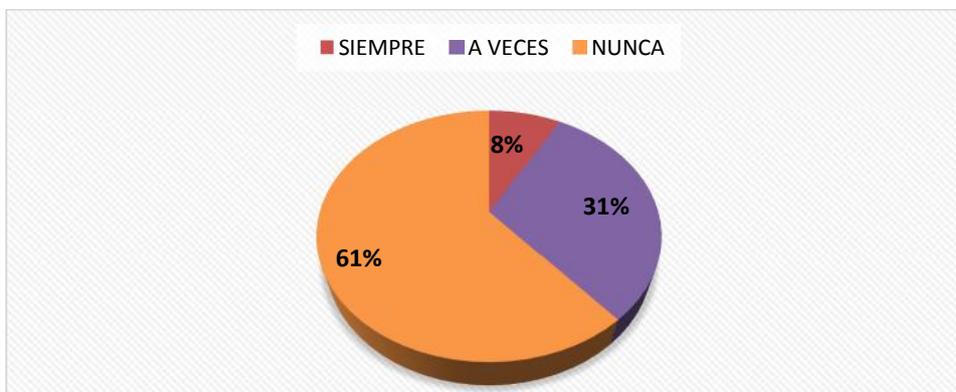
1. ¿Recibe capacitación acorde a las necesidades de su cargo?

Tabla 7
Capacitación

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	8,16%
A VECES	15	30,61%
NUNCA	30	61,22%
TOTAL	49	100,00%

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Gráfico 7
Capacitación



Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Análisis: El resultado estadístico, demuestra que únicamente el 8,16% de los encuestados recibe capacitación acorde a las competencias del cargo, el 30,61% consideran que solo a veces reciben capacitaciones y el 61,22% consideran que no han recibido capacitaciones.

Interpretación: Tras la aplicación de las encuestas, se evidencia que existe un déficit de programas de capacitación, este déficit evidencia que el subsistema de Desarrollo Organizacional no se encuentra implementado correctamente, lo que evidencia que la empresa no realiza un seguimiento de mejora de competencias.

2. ¿Siente que la empresa está comprometida con su desarrollo profesional?

Tabla 8
Desarrollo profesional

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	4,08%
A VECES	14	28,57%
NUNCA	33	67,35%
TOTAL	49	100,00%

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Gráfico 8
Desarrollo profesional



Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Análisis: El dato estadístico arrojado por las personas encuestadas encuentra que el 4,08% de las personas sienten que la empresa siempre se preocupa del desarrollo de sus

competencias, el 28,57% de las personas consideran que a veces la empresa se compromete y un 67,35% consideran que no existe esta preocupación.

Interpretación: La encuesta muestra que los colaboradores tienen la percepción de que la empresa no se preocupa de su desarrollo profesional, este resultado está correlacionado al nivel bajo de capacitación expuesto en el ítem de capacitación, demostrando que los colaboradores se encuentran consientes de los problemas actuales que afronta la empresa en relación al manejo de su personal.

3. ¿Considera que el buen desempeño es recompensado en la empresa?

Tabla 9
Compensación

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	8,16%
A VECES	32	65,31%
NUNCA	13	26,53%
TOTAL	49	100,00%

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Gráfico 9
Compensación



Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Análisis: El 8,16% de las personas encuestadas consideran que existen compensaciones hacia el buen desempeño, el 65,31% de los encuestados consideran que a veces se

realiza la compensación del buen desempeño, y un 26,53% considera que no existe una compensación del buen desempeño.

Interpretación: En este ítem, los colaboradores plasman un alto grado de inconformidad con el sistema de compensación, esta inconformidad se debe a que el plan de bonificaciones está direccionado únicamente al área comercial, del cual, existe un grado de insatisfacción en el valor económico generado acorde al establecimiento de metas principalmente en las tiendas que cuentan con dos ejecutivos de ventas.

4. ¿Se siente motivado a trabajar en la empresa?

Tabla 10
Motivación

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	14	28,57%
A VECES	30	61,22%
NUNCA	5	10,20%
TOTAL	49	100,00%

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Gráfico 10
Motivación



Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Análisis: El 28,57% de las personas se sienten motivados a trabajar, el 61,22% de los encuestados consideran que a veces se sienten motivados, y un 10,20% de las personas encuestadas consideran que no están motivados a trabajar en la empresa.

Interpretación: Existen una gran cantidad de personas que demuestran que sienten un grado de desmotivación, relacionado al nivel de inconformidad del sistema de compensaciones, lo que ha disminuido el grado de motivación laboral, un tercio de los encuestados representado en un 28,57% de los colaboradores, se muestran altamente motivados, lo que conlleva que existe oportunidad de mejorar el nivel motivacional.

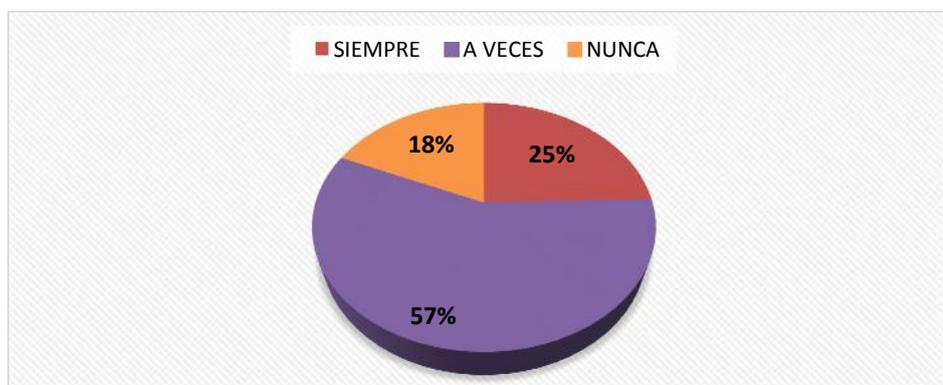
5. ¿Existe un ambiente de compañerismo entre los compañeros de su área?

Tabla 11
Compañerismo

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	12	24,49%
A VECES	28	57,14%
NUNCA	9	18,37%
TOTAL	49	100,00%

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Gráfico 11
Compañerismo



Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Análisis: El 24,49% de las personas encuentran que existe compañerismo en el trabajo con la gente con la que se relacionan, el 51,14% de las personas encuestadas consideran que a veces hay compañerismo y un 18,37% consideran que en definitiva no existe compañerismo.

Interpretación: La muestra arroja que existe un grado promedio de afectación en el manejo interpersonal de los colaboradores lo que hemos denominado “compañerismo”,

el 75,51% de los colaboradores tienen algún tipo de afectación con sus compañeros, este factor genera una afectación a la sinergia del trabajo en equipo, si bien no se encuentra en un estado crítico, si amerita considerar planes de integración grupal.

6. ¿Se siente comprometido hacia la empresa?

Tabla 12
Compromiso

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	8,16%
A VECES	27	55,10%
NUNCA	18	36,73%
TOTAL	49	100,00%

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Gráfico 12
Compromiso



Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Análisis: El 8,16% de las personas que fueron encuestadas, consideran que si se sienten comprometidas hacia la empresa, el 55,10% del talento humano considera que se encuentra parcialmente comprometido con la empresa, y un 36,73% no se siente comprometido.

Interpretación: El compromiso que dicta de un personal que ambiciona su permanencia en la empresa, el cual se encuentra altamente afectado ante los resultados, considerando que existe un alto grado de insatisfacción por falta de capacitación y

desarrollo, los colaboradores llegan a limitar su compromiso, como una resistencia al sentir que su trabajo no es correspondido por la empresa, lo que genera una tentativa de rotación de personal. Se demuestra que la empresa requiere de un programa retención de personal.

7. ¿Siente que es posible tener un ascenso en la empresa?

Tabla 13

Posibilidad de ascenso

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	8,16%
A VECES	10	20,41%
NUNCA	35	71,43%
TOTAL	49	100,00%

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Gráfico 13

Posibilidad de ascenso



Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Análisis: El 8,16% de las personas consideran que pueden crecer dentro de la empresa, el 20,41% de las personas consideran que tienen poca posibilidad de crecimiento y el 71,43% de los encuestados consideran que en definitiva no tienen posibilidad de crecimiento.

Interpretación: El ítem demuestra la existencia de un sentimiento de desmotivación de los colaboradores, la mayor parte de los colaboradores consideran nula la posibilidad de ascender jerárquicamente en la empresa, únicamente el 28,57% de los colaboradores

aspiran a una oportunidad, este resultado refleja parte del motivo de la falta de compromiso de los colaboradores, existe también una alta probabilidad de que estos colaboradores busquen su crecimiento laboral fuera de la empresa, incrementando el índice de rotación y perdiéndose el potencial de los colaboradores.

8. ¿Considera que los ascensos realizados en la empresa son justos y transparentes?

Tabla 14

Ascensos justos

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	8,16%
A VECES	22	44,90%
NUNCA	23	46,94%
TOTAL	49	100,00%

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Gráfico

Ascensos justos



Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Análisis: El 8,16% de las personas encuestadas consideran que los procesos de transferencias y ascensos son justos en la empresa, el 44,90% consideran que probablemente estos movimientos de personal no sean justos mientras el que 46,94% considera que no es justo y equitativo este procedimiento.

Interpretación: El resultado de este ítem, muestra la ausencia de un Plan de Carrera, el personal encuestado, en su gran mayoría expresan duda en cómo los procesos de ascensos y transferencias son manejados, se refleja que no se aplica una metodología correcta a estos procesos importantes ya que es necesaria la aplicación de una política, la ejecución de un proceso adecuado y la divulgación de la información a todo el personal, para que los colaboradores no sientan injusticia en los procesos y por ende no se sientan afectados por no ser considerados.

9. ¿Considera que el trabajo realizado por usted tiene la calidad que la empresa necesita?

Tabla 15
Calidad

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	10	20,41%
A VECES	34	69,39%
NUNCA	5	10,20%
TOTAL	49	100,00%

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Gráfico 15
Calidad



Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Análisis: el 20,41% de las personas consideran que realizan un trabajo con la calidad que la empresa necesita, el 69,39% consideran que casi siempre realizan un trabajo con calidad total, y un 10,20% considera que nunca realiza trabajos con calidad total.

Interpretación: El ítem de calidad relacionado al desempeño laboral, refleja que los colaboradores presentan problemas de calidad en su trabajo, lo que prácticamente demuestra que se están generando importantes pérdidas (capital, recursos y tiempo) en gestionar reprocesos, pudiéndose direccionar estas pérdidas en programas formativos que le permitan a personal disminuir la incidencia de fallos.

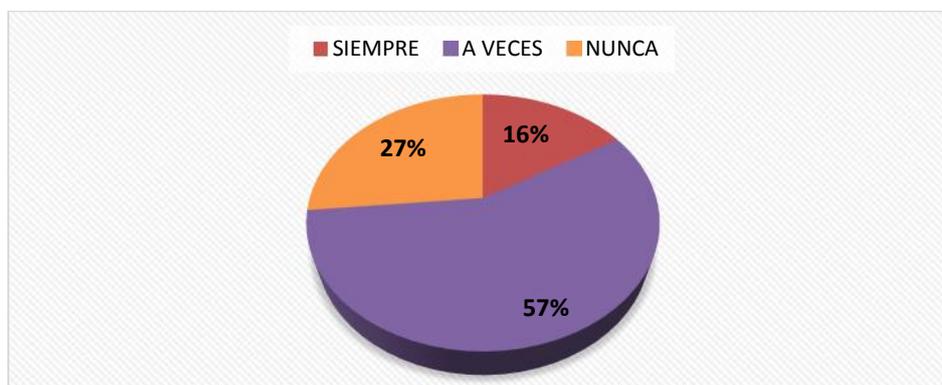
10. ¿Cumple con las funciones de su cargo dentro del tiempo solicitado por la empresa?

Tabla 16
Cumplimiento de tiempos

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	8	16,33%
A VECES	28	57,14%
NUNCA	13	26,53%
TOTAL	49	100,00%

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Gráfico 16
Cumplimiento de tiempos



Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Análisis: El 16,33% de las personas encuestadas logra realizar sus actividades dentro del tiempo establecido por la empresa, el 57,14% de las personas encuestadas a veces logra cumplir con los tiempos estándares y el 26,53% de las personas en definitiva no logra cumplir con los tiempos estándares.

Interpretación: El ítem de cumplimiento de tiempos, demuestra el nivel de desempeño laboral, los colaboradores de RENOVA en pocas ocasiones logran cumplir los tiempos establecidos para el cumplimiento de su trabajo, este resultado puede estar influenciado por temas de reprocesos o a su vez, podría existir incompatibilidad entre el perfil de cargo con el perfil del colaborador está acorde a los cargos ocupados o sobrecarga de trabajo.

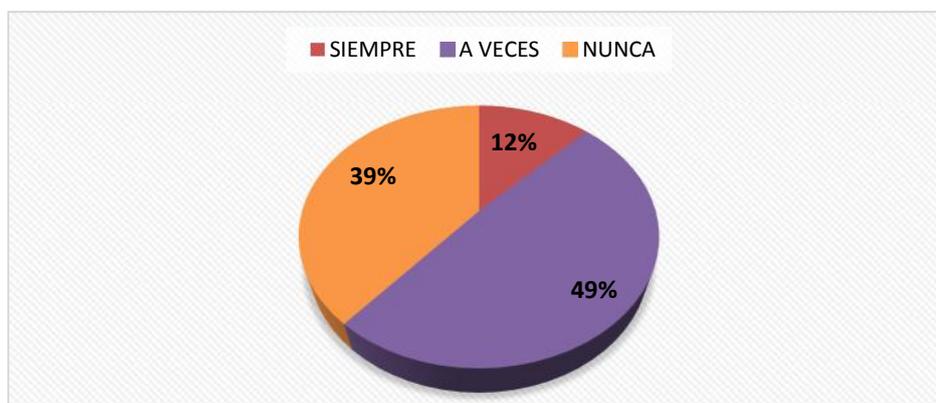
11. ¿Cumple a cabalidad con los objetivos de su cargo?

Tabla 17
Cumplimiento de objetivos por cargo

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	6	12,24%
A VECES	24	48,98%
NUNCA	19	38,78%
TOTAL	49	100,00%

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Gráfico 17
Cumplimiento de objetivos por cargo



Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Análisis: El 12,24% de las personas encuestadas encuentran que cumplen a cabalidad con las metas y los objetivos para los cuales fueron contratados, mientras que el 48,98% del talento humano considera que casi siempre cumple con los objetivos de su cargo y un 38,78% consideran que no logran cumplir a calidad con las exigencias de su cargo.

Interpretación: El nivel de cumplimiento de los objetivos por cargo está afectado, ya que los colaboradores no logran cumplir completamente los objetivos asignados a su cargo, evidentemente este problema afecta la productividad de la empresa y se evidencia disminución del desempeño laboral, efecto generado por causa de la inexistencia de planes de carrera y problemas en los subsistemas relacionados.

12. ¿Existen los indicadores que permitan medir su rendimiento en un tiempo determinado?

Tabla 18
Indicadores

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	8	16,33%
A VECES	14	28,57%
NUNCA	27	55,10%
TOTAL	49	100,00%

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Gráfico 18
Indicadores



Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Análisis: Observamos que el 16,33% de las personas encuestadas poseen indicadores que les permite evaluar su rendimiento, mientras que el 28,57% de las personas tienen indicadores en algunas actividades que les permite evaluar de forma parcial su rendimiento, el 55,10% de las personas consideran que no tienen un indicador que les permita medir su rendimiento.

Interpretación: Los resultados evidencian que los colaboradores no cuentan con todos los indicadores necesarios que les permita medir el desempeño laboral, lo cual dificulta que se pueda medir de forma eficiente y objetiva el rendimiento generado, impidiendo que pueda monitorearse la empresa de forma más efectiva.

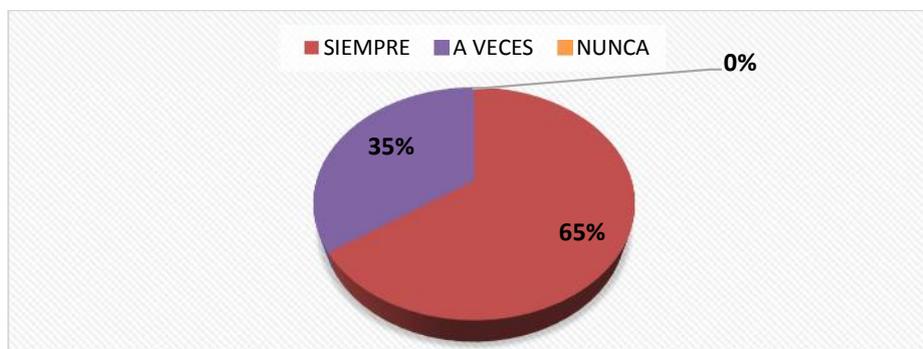
13. ¿Cuenta con los recursos necesarios para cumplir con su trabajo?

Tabla 19
Recursos de trabajo

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	32	65,31%
A VECES	17	34,69%
NUNCA	0	0,00%
TOTAL	49	100,00%

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Gráfico 19
Recursos de trabajo



Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Análisis: Observamos que el 65,31% de las personas cuentan con todos los recursos que les permitan desarrollar sus funciones, mientras que el 34,69% aseguran que casi siempre cuentan con todos los recursos con los cuales ejercer su trabajo.

Interpretación: Los recursos son necesarios para que los colaboradores puedan ejecutar sus funciones, casi todos los colaboradores cuentan con todos los recursos que necesitan para desempeñar su trabajo, tan solo el 34,69% han presentado problemas en

las herramientas o insumos que necesitan para desempeñar sus funciones, estas pocas incidencias se deben a los desperfectos presentados en las maquinarias y en ocasiones en la demora de compra de materias primas o material de empaque, sin embargo, no es un factor predominante en la afectación al cumplimiento de los objetivos de cada colaborador.

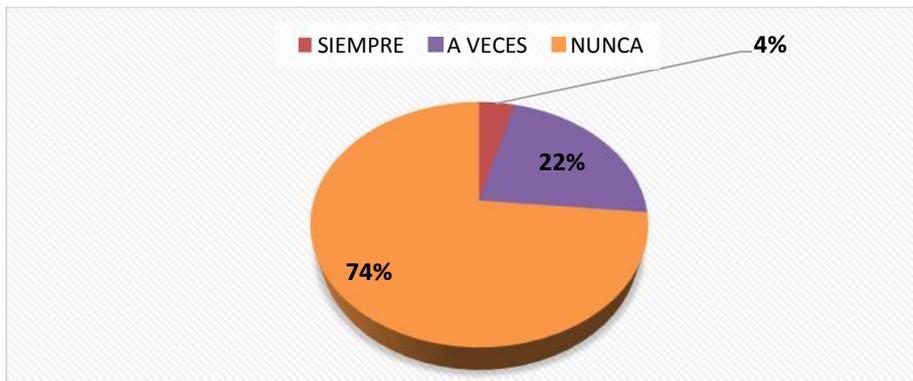
14. ¿Conoce si su desempeño ha sido evaluado de forma objetiva durante el último año?

Tabla 20
Evaluación del desempeño

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	4,08%
A VECES	11	22,45%
NUNCA	36	73,47%
TOTAL	49	100,00%

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Gráfico 20
Evaluación del desempeño



Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Análisis: Observamos que el 4,08% de las personas han sido evaluadas durante el último año, mientras que el 22,45% aseguran que casi siempre suelen ser evaluados, mientras que el 73,47% de las personas no han sido evaluadas.

Interpretación: El ítem de evaluación de desempeño demuestra que los colaboradores no han pasado por un proceso de evaluación del desempeño, el cual es parte de los subsistemas integrados en la implementación de la planificación de carrera.

15. ¿Cuenta con las competencias necesarias para realizar su trabajo?

Tabla 21
Competencias requeridas

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	10	20,41%
A VECES	25	51,02%
NUNCA	14	28,57%
TOTAL	49	100,00%

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Gráfico 21
Competencias requeridas



Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Análisis: Del Talento humano encuestado, encontramos que el 20,41% de las personas aseguran poseer las competencias necesarias para ejercer su puesto de trabajo, el 51,02% aseguran poseer casi todas las competencias necesarias, el 28,57% consideran que no cuentan con las competencias requeridas para su puesto.

Interpretación: De las personas analizadas, evidenciamos la mayoría de los colaboradores sienten que tienen deficiencias en las competencias que requieren para ejercer sus funciones, los ítems de capacitación y desarrollo, demuestran una debilidad notable en la formación de competencias reflejando estos resultados problemas de cumplimiento de objetivos, lo cual puede ser generado por ascensos que no son

planificados correctamente, al realizar el proceso de forma incorrecta, se afecta al personal que asciende sin estar preparado y luego catalogándolo como incompetente, en este proceso la ley ecuatoriana impide que se disminuya el nivel jerárquico o de sueldo de un colaborador lo que de realizarse se cataloga como despido intempestivo sujeto a una indemnización.

4.2. Verificación de hipótesis

4.2.1. Planteamiento de la hipótesis

H0: Los planes de carrera NO influyen en el rendimiento de los colaboradores de la empresa RENOVA.

H1: Los planes de carrera SI influyen en el rendimiento de los colaboradores de la empresa RENOVA.

4.2.2. Descripción de la población

La encuesta fue aplicada a todos los colaboradores de la empresa RENOVA asumiendo un total de 49 personas que intervinieron en el proceso.

4.2.3. Especificación estadística

El nivel de confianza seleccionado para la ejecución del Chi Cuadrado para el presente estudio es del 95%, lo cual nos estima la incidencia de error del 5%, el cual, nos permitimos traducir a 0,05% decimales aptos para manejar los cálculos operativos requeridos: $\alpha = 0.05$

Estimador estadístico

Para verificar si la distribución se ajusta a la curva normal o no, mediante la técnica de Chi cuadrado, aplicaremos la siguiente fórmula

$$\chi^2 = \frac{(O - E)^2}{E}$$

= Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

χ^2 = Chi Cuadrado

Criterio: Se realizar el rechazo de la hipótesis nula si:

$$\chi^2_c \quad \chi^2_t = 5,991$$

χ^2_c es el importe del Chi Cuadrado calculado y χ^2_t es el Chi teórico, el mismo que se lo obtiene ingresando el grado de libertad y el nivel de significación (0,05).

Frecuencia Observada

Tabla 22

Frecuencia Observada

Ítems	Interrogantes	Siempre	A veces	Nunca	Total
6	¿Se siente comprometido hacia la empresa?	4	27	18	49
7	¿Siente que es posible tener un ascenso en la empresa?	4	10	35	49
11	¿Cumple a cabalidad con los objetivos de su cargo?	6	24	19	49
15	¿Cuenta con las competencias necesarias para realizar su trabajo?	10	25	14	49
	Total	28	67	52	196

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

4.2.4. Grados de Libertad

GL = (Filas 4) (Columna 3)

GL= Grados de libertad.

GL= (4-1) (3-1)

GL: = (3) (2)

GL: 6

4.2.5. Frecuencia Esperada

El cálculo de la Frecuencia Esperada (E) es el siguiente:

$$E = \frac{(Tf * Tc)}{Tg}$$

Nomenclatura:

Tf = Total filas **Tc** = Total columnas **Tg** = Total global

Tabla 23

Frecuencia Esperada

Ítem	Interrogantes	Siempre	A veces	Nunca	Total
6	¿Se siente comprometido hacia la empresa?	9,33	22,33	7,33	49,00
7	¿Siente que es posible tener un ascenso en la empresa?	9,33	22,33	17,33	49,00
11	¿Cumple a cabalidad con los objetivos de su cargo?	9,33	22,33	17,33	49,00
15	¿Cuenta con las competencias necesarias para realizar su trabajo?	9,33	22,33	17,33	49,00
	Total	37	89	69	96,00

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

4.2.6. Cálculo del Chi Cuadrado

Tabla 24

Cálculo del Chi Cuadrado

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
4	9,33	-5,33	28,4089	3,044898
27	22,33	4,67	21,8089	0,976664
18	17,33	0,67	0,4489	0,025903
4	9,33	-5,33	28,4089	3,044898
10	22,33	-12,33	152,0289	6,80828
35	17,33	17,67	312,2289	18,01667
6	9,33	-3,33	11,0889	1,188521
24	22,33	1,67	2,7889	0,124895
19	17,33	1,67	2,7889	0,160929
10	9,33	0,67	0,4489	0,048114
25	22,33	2,67	7,1289	0,319252
14	17,33	-3,33	11,0889	0,639867
196	195,96			34,39889

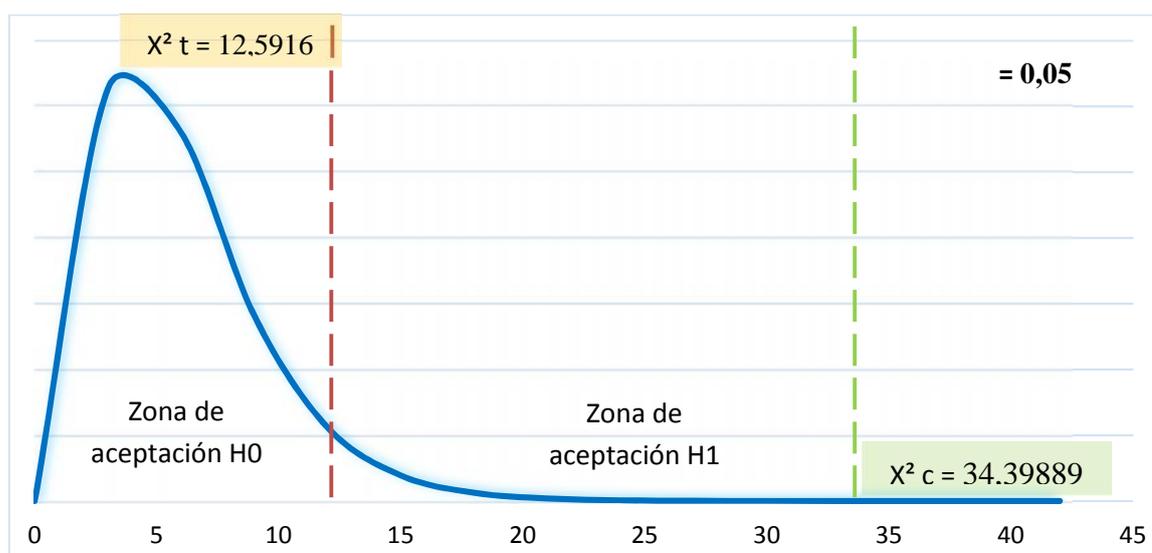
Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Tabla 25
Chi Cuadrado teórico

gl/	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,266	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,017
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,666	19,0228	16,919	14,6837

Fuente: Datos adaptados en “TABLA 3-Distribución Chi Cuadrado 2”. Labrad, (2017). Recuperado de http://labrad.fisica.edu.uy/docs/tabla_chi_cuadrado.pdf.

Gráfico 22
Representación Gráfica Chi Cuadrado



Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Interpretación

Posterior a la realización del cálculo del Chi Cuadrado (χ^2), y ejecutar los cálculos determinando que los resultados generados fueron $\chi^2_c = 34,39889 > \chi^2_t = 12,5916$, lo que nos permite validar o aprobar la Hipótesis Alternativa (H1) “Los Planes de Carrera SI influyen en el Desempeño Laboral de la empresa RENOVA”, descartando de esta forma la Hipótesis Nula (H0).

$\chi^2_c > \chi^2_t = \mathbf{H0}$ (Anulación de Hipótesis Nula)

$\chi^2_c < \chi^2_t = \mathbf{H1}$ (Anulación de Hipótesis Alternativa)

$\chi^2_c = 34,39889 > \chi^2_t = \mathbf{12,5916: H0}$ (Anulación de Hipótesis Nula)

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Por medio del análisis de los resultados obtenidos del proceso investigativo, se llegó a las siguientes conclusiones:

El estudio determinó que los Planes de Carrera si influyen en el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa RENOVA, se obtuvo los siguientes cálculos, donde el Chi Cuadrado Calculado (χ^2c) de **34,39889**, fue mayor al Chi Cuadrado de la tabla (χ^2t) de **12,5916**, representado de la siguiente forma: χ^2c (**34,39889**) > χ^2t (**12,5916**) = H1, llevándonos a la aprobación de la hipótesis alternativa: “Los Planes de Carrera SI influyen en el Desempeño Laboral de la empresa RENOVA”.

La ausencia de los Planes de Carrera ha afectado a los sistemas que se encuentran integrados, puesto que no existe una estructura de procedimiento que permita interrelacionar todos los sistemas integrados, por lo que las capacitaciones no cuentan con un plan, el plan de incentivos alcanza parcialmente al área comercial, la evaluación mide parcialmente el desempeño y está sujeto únicamente a la percepción de los inmediatos superiores.

El subsistema de Desarrollo y Capacitación no está alineado al proceso de evaluación del desempeño, por lo que las capacitaciones no cumplen el objetivo de fondo, no forman parte de la estrategia organizacional, es evidente al ver que el personal cuenta con las competencias más vitales débiles. Las capacitaciones actualmente son escasas y no existe un programa correctamente planificado y ejecutado, evidenciándose también que existe una gran debilidad de las competencias necesarias para el ejercicio de las funciones de los colaboradores.

Debido a la debilidad en el programa formativo y el bajo alcance del plan de incentivos, el personal mantiene una percepción de que el empleador no se preocupa por ellos, llevando también a considerar que las promociones que se han generado han sido por favoritismo y no por méritos del personal, llevándoles a pensar que este proceso tan importante es corrupto dentro de la organización, afectando en la relación de la empresa con los colaboradores.

Las promociones generadas no cumplieron un proceso que permita evidenciar la capacidad de los colaboradores integrados, siendo manipuladas generados en base a la percepción de los jefes, por lo que los colaboradores promovidos al ubicarse en el nuevo puesto sienten que no son capaces de cumplir con las aspiraciones del ascenso, llevando estas afectaciones se vean reflejadas en la alta rotación de puestos estratégicos, por lo que a la empresa se le ha dificultado crecer pese a tener un mercado de alta demanda.

No existen canales efectivos de comunicación con todo el personal, por lo que la percepción de algunos colaboradores se difunde de forma equivocada al resto de la operación, llevando a que se creen afecciones en el interrelacionamiento de los colaboradores afectando en cierto grado el compañerismo, al considerar que ciertas acciones realizadas por las jefaturas no son justas, limitando el apoyo y el trabajo en equipo.

El desempeño de los colaboradores se encuentra en una etapa de recesión, existiendo problemas de calidad y consecución de tiempos, estos dos factores afectan al cumplimiento de los objetivos de cada cargo, quienes no están conscientes en como su trabajo aporta al cumplimiento del plan estratégico de toda la compañía, disminuyendo el throughput (ingresos económicos líquidos por ventas) de la compañía.

La evaluación del desempeño evalúa ineficazmente a los colaboradores debido a que se encuentran activos solo ciertos indicadores de productividad en puestos escasos, por lo que existen cargos que no cuentan con mediciones de medios y resultados, considerando que los colaboradores cuentan con los recursos que se necesitan para cumplir con sus funciones, solo en escasas ocasiones existen demoras en entregas de materias primas, debido a la rotación de personal del área logística.

5.2 RECOMENDACIONES

Los resultados de la investigación permiten identificar la necesidad de realizar la implementación de un programa de Plan de Carrera conllevando las siguientes recomendaciones:

Es importante que la empresa realice inicialmente la planificación de un programa completo de Planes de Carrera, preocupándose de implementar un proceso correcto que permita integrar simultáneamente mejoras al subsistema de desarrollo, evaluación del desempeño, compensaciones y bienestar social.

El subsistema de Desarrollo y Capacitación debe alinearse con el subsistema de gestión del desempeño con alcance a todos los niveles de la empresa, permitiendo que la gestión del desempeño evidencie las competencias débiles y el subsistema de desarrollo trabaje en su mejoramiento, a fin de lograr perfiles de colaboradores óptimos y competentes, así las capacitaciones tendrán un marco de incidencia alto en la estrategia organizacional.

Es necesario construir una política del plan de carrera justa y transparente, a fin de permitir que el personal ascendido realmente sea idóneo al cargo y este sistema de “premiación” sea percibido por toda la empresa como un proceso tanto justo como transparente, permitiendo que el grado competitivo se eleve en todas las áreas permitiendo mejorar los estándares de rendimientos.

Es importante en el Plan de Carrera integrar un Plan de Sucesión que permita que los cargos estratégicos sean cubiertos eficientemente permitiendo que se dé una continuidad en los procesos vitales de la compañía, permitiendo que la empresa pueda programar su crecimiento sin dificultades y se disminuyan tiempos en la selección de personal sin frenar operaciones.

RENOVA necesita un Plan de Comunicación eficiente, que permita eliminar información errónea, permita difundir de forma acertada la información de los planes

de carrera y la respectiva política, permitiendo que se genere un grado competitivo sano que necesita la empresa además de que se permite que el compañerismo en el trabajo en equipo sea correctamente aceptado por todos y pueda mejorarse la sinergia de todo el equipo institucional.

Se requiere dar seguimiento y valoración al proceso, complementándolo con la evaluación del desempeño en el subsistema de Gestión del desempeño, permitiendo que el programa se mantenga como un proceso cíclico, por lo que se permitirá monitorear completamente el desempeño de los colaboradores, logrando ir incrementando las metas, alcanzando un plan estratégico cada vez más ambicioso

Se requiere de la estructuración de una evaluación que integre los resultados de los indicadores de gestión a fin de evaluar tanto los medios como los resultados del talento humano, permitiendo tener una visualización completa del estado de los colaboradores visualizando su grado de efectividad en el cargo.

5.3. BIBLIOGRAFÍA

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración - Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Aguilar, J. E. (2010). LA MEJORA CONTINUA. En J. E. Aguilar, *LA MEJORA CONTINUA*. Oaxaca: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Argentina: Ediciones Graniza S.A.
- Alonso, M. (2000). Tipos de Formación Profesional. *Revista Europea de Formación Profesional*, 54,55.
- Arias, R. D. (2009). *Manual de gestión de proyectos*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Ballesteros, & García. (2005). La Psicología y El Método Científico. En U. d. Cantabria, *Ciencias Psicosociales I* (pág. 2). Santander: Opencourseware.
- Bazar, S. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Beltrán, J. (2005). *Indicadores de Gestión*. Colombia: 3R Editores.
- Benko, C., & Weisberg, A. (2008). *Mass Career Customization*. California: Deloitte.

- Bernard Meunier. (2010). Selección, Formación y Desarrollo, herramientas de Creación de Valor Compartido. *Cuadernos de reflexión en torno a la práctica empresarial responsable*, 29.
- Bravo, J. (2009). *Gestión de Procesos (Con Responsabilidad Social)*. Santiago de Chile: EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A. .
- Calderón, G., Alvarez, C., & Naranjo, J. (2006). *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Campos, R., & García, D. (2011). Plan de sucesión basado en la gestión por competencias para la continuidad de la empresa familiar. *ECIPERÚ*, 198, 199.
- Capuano, A. (05 de enero de 2018). *Evaluación de desempeño: desempeño por competencias*. Obtenido de Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710>> ISSN 0329-3475
- Carro, R., & González, D. (2012). *El sistema de Producción y Operaciones*. Argentina: Iniversidad Nacional de Mar del Plata.
- Carro, R., & González, D. (2012). *Productividad y Competitividad*. Argentina: Universidad Nacional del Mar del Plata.
- Castillo. (Septiembre de 2010). *Genesismex*. Obtenido de "El Gurú" EDGAR SCHEIN (1928): <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT'10/GURUS/DANIEL-SCHEIN.pdf>
- Castillo, R. (2012). *DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES*. México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Centro Internacional de la Organización Internacional del Trabajo. (07 de 05 de 2015). *Detección de las Necesidades de Formación*. Obtenido de ACTRAV: <http://actrav.lim.ilo.org/index.php/formaci%C3%B3n-a-distancia/2015-05-07-17-20-28>
- Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. (08 de agosto de 2010). *Mejora del contenido del trabajo: rotación, ampliación y enriquecimiento de tareas*. Obtenido de NTP Guía de buenas prácticas: http://intervencion-psico.insht.es/Images/Resources/ntp_444.pdf
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones. Producción y cadena de suministros*. México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato. (2009). En I. Chiavenato, *Comportamiento Organizacional, la Dinámica del Éxito*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2007). En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Idalberto Chiavenato.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato, I. (2009). En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.

- Código de Trabajo. (2005). En C. Nacional, *Código de Trabajo* (pág. 126). ECUADOR: Ministerio de Trabajo y Empleo.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). En A. N. Constituyente, *Constitución de la República del Ecuador*. Ecuador: 47.
- Contreras, J. (04 de mayo de 2015). *Planeación de la Carrera Profesional*. Obtenido de http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrGobFed/documentos/plan_de_carrera.htm
- Contreras, R. d. (2012). *Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Cortez, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. México: Universidad Autónoma del Carmen.
- Dailey, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Gran Bretaña: Edinburgh Business School - Heriot Watt University.
- Davis, K., & Warther, W. B. (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill / Interamericana de México, S. A.
- ENCINA, G. B. (2003). Ascensos, Traslados y Cesantías. *Administración Laboral Agrícola: Cultivando la Productividad del Personal*, 47, 48.
- Fernandez , C., & Salinero, M. (1999). El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas. *Revista Complutense de Educación*, 182, 183.
- fernandez , e., Fernandez, E., & Junquera, B. (2013). *Iniciación a los Recursos Humanos*. Oviedo: Septem Ediciones.
- Fernandi, C. C. (22 de julio de 2015). *Promoción y Desarrollo de Personal*. Obtenido de Slide Share: <https://es.slideshare.net/DianaLopezSilva/promocion-y-desarrollo-del-personal-rrhh>
- Fundació per a la motivació dels recursos humans. (01 de abril de 2008). *factorhuma.org*. Obtenido de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8284/successio_cast.pdf
- Fundació per a la motivació dels recursos humans. (2008). Unidad de Conocimiento: Planes de Sucesión. *ssuccesio-cast*.
- Galindo , M., & Ríos , V. (2015). Productividad. *Serie de Estudios Económicos*, 2.
- García, M. (julio de 2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Obtenido de redalyc.org: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Gómez, S. M. (13 de octubre de 2010). *Factores relevantes del desarrollo profesional y decompensaciones en la carrera laboral del trabajador*. Obtenido de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/232/RCA000023206.pdf>
- Gorriti, M. (2007). La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 275 - 277.

- Hernández, J. C., & Vizán, A. (2013). *Lean manufacturing*. Madrid: Fundación EOI.
- Herzber. (2009). Utilización de las teorías. En I. Chiavenato, *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. (pág. 262). México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- INEC, I. N. (2015). *Reporte de Economía Laboral*. Ecuador: INEC.
- Instituto de Estudios del Ministerio Público. (2008). *Modelo gerencial del I.E.M.P.: Aprendizaje organizacional para la gestión del conocimiento*. Colombia: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH.
- Jericó, P. (2008). *La nueva Gestión del Talento. Construyendo Compromiso*. Madrid: FT Prentice Hall - Financial Times.
- Jimenez, J. C. (2010). *El Valor de los Valores en las organizaciones*. Caracas: Cograf Comunicaciones.
- Longo, F. (2006). El énfasis debe ponerse en la mejora del rendimiento de las personas. *Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas*, 132.
- Mastretta. (2016). SOBRE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y DEL TRABAJO EN COLOMBIA. En M. A. Vélez, *Revista Colombiana de Ciencias Sociales* (pág. 138). Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Montoya, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 7, 8. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.ar/img/revistas/vf/v11n1/html/v11n1a02.htm>
- Mora, L. G. (6 de septiembre de 2013). *Contrapeso.info*. Obtenido de <http://contrapeso.info/2013/que-son-utilidades-empresariales/>
- Motowidlo. (2014). Rendimiento Laboral. En A. K. Karuthan Chinna, *JOB SATISFACTION AND JOB PERFORMANCE AMONG FACTORY* (pág. 2). Malasia: University of Malaya.
- Nielsenglobal. (2016). Estilos de vida generacionales. *Estilos de vida de los jóvenes y de los mayores*.
- Nieves, I. (2010). Consideraciones Iniciales. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*.
- Organización Internacinal del Trabajo. (2016). En O. I. TRABAJO, *Perspectivas Sociales y del Empleo en el mundo - Tendencias 2016*. Ginebra: OIT.
- Organización Mundial de la Salud. (2006). *Plan Estratégico*.
- Pérez, J., & Merino, M. (2016). *Definición.DE - WordPress*. Obtenido de Definición de rendimiento laboral: <https://definicion.de/rendimiento-laboral/>
- Plan Nacional del Buen Vivir. (2013). En S. N. Desarrollo, *Plan Nacional del Buen Vivir*. Ecuador: Senplades.
- Prieto Gerardo, & Delgado, A. (2010). Papeles del Psicólogo. *Fiabilidad y Validez*, 67 - 70.

- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago . *Revista Negotium*, 33 - 51.
- Ramírez, M., & Sánchez, D. (23 de septiembre de 2014). *Las rutas de carrera: ¿qué son y para qué?* Obtenido de Los planes de carrera como estrategia para lograr "Inplacement" en la organización: file:///C:/Users/jairo/Downloads/135-Texto%20del%20art%C3%ADculo-667-1-10-20140923%20(3).html
- Raymond Institute. (Enero de 2003). *American Family Business Survey*. Estados Unidos: MassMutual.
- Reglamento Interno de Trabajo Renova. (2015). En Renova, *Reglamento Interno de Trabajo Renova*. Ambato: Ministerio de Trabajo.
- Ruth Silvia Campos Palpa, D. P. (2012). Plan de Sucesión basado en la gestión por competencias para la continuidad de la empresa familiar. *ECIPERÚ*, 108, 109, 110.
- Sabino, C. (1992). *EL PROCESO DE INVESTIGACION*. Bogotá: Editorial Panamericana.
- Sánchez Gavilanez Adriana Carolina. (2016). *La seguridad industrial y la salud ocupacional en el personal de la empresa Cavimar del cantón Ambato*. Ambato: UTA.
- Schein, E. (2003). Tipos de Anclas de carrera. En C. Valderrama, *Anclas de Carrera Profesional* (págs. 2, 3, 4). Perú. Obtenido de ANCLAS DE CARRERAPROFESIONAL: https://www.academia.edu/9907652/ANCLAS_DE_CARRERA_PROFESIONAL_TESTS_ADAPTADOS_A_LA_HOJA_DE_C%81LCULO_EXCEL
- Tenorio, J., Pérez, M., Sánchez, I., Basco, R., & Jiménez, J. (2007). *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar*. Madrid: Thomson.
- The Department of Business and the S. Dale High Center. (2013). *Family Business Confidence Survey*. Pennsylvania: Elizabethtown College.
- Trejo, V. M. (2011). PLAN DE VIDA Y CARRERA Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL. Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Universidad de Cantabria. (2011). *Ciencias Psicosociales I*. Cantabria: Opencourseware.
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. (2011). CALIDAD DE VIDA LABORAL: HISTORIA, DIMENSIONES Y BENEFICIOS. *Revista IIPS: Revista de Investigación en Psicología*, 220.
- Verónica Paulina Jarrín. (2016). *Los planes de carrera y el rendimiento laboral*. Ambato: UTA.
- Workmeter. (2015). *Claves para mejorar el Rendimiento Laboral en las Empresas*. Obtenido de http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403-pdf/docs/WorkMeter_-_eBook_sobre_Rendimiento_Laboral.pdf?_hsenc=p2ANqtz--MJ3jwntmuHwTE7q8751FnrsbuuZlgT80LxbOKug2C-YWLzgE6emewzYzAObkUu7eAQeMSPNE6lZ1d-JQoSfy4bkrMag&_hsmi=8750852



“Planes de Carrera y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa RENOVA”



ARTÍCULO ACADÉMICO

Verónica Paulina Jarrín Tocto
Dra. Mg Irma Edith Ortiz Mora

Resumen Ejecutivo

La empresa RENOVA, es una empresa dedicada a la producción de prendas inteligentes de uso estético y quirúrgico. RENOVA ha ido creciendo de forma acelerada, a medida en que la necesidad se presentaba, se fue expandiendo su estructura, por lo que se ha identificado las falencias que causan la ausencia de procesos vitales que afectan al desempeño laboral, entre ellos la influencia de Planes de Carrera, los cuales, tras un proceso de estudio investigativo utilizando de herramienta en la investigación de campo, un cuestionario de 15 preguntas por medio del cual, por lo que, tras la aplicación del Chi Cuadrado, se aprobó la Hipótesis Alternativa que dictamina que los “Los Planes de Carrera si influyen en el Desempeño Laboral de los colaboradores”, concluyendo también que la ausencia de estos generan efectos importantes como la poca actividad formativa de competencias, disminución del Engagement de los colaboradores por la empresa, rotación de personal en conjunto con las afectaciones al desempeño laboral en el que se evidencia problemas de productividad y calidad. Por lo que como parte de las recomendaciones, se estima la implementación de un programa de planes de carrera en el que la política sea justo y transparente, la misma que sea comunicado de forma asertiva a todo el personal, conllevando importantes mejoras en los subsistemas de Desarrollo, Evaluación de personal, Bienestar Social así como el subsistema de Compensaciones, permitiendo disminuir los efectos negativos causados e incrementando el desempeño laboral.

Palabras Clave: Planes de Carrera, Desempeño Laboral, Rendimiento Laboral, RENOVA, Talento Humano, desarrollo y capacitación, evaluación del desempeño.



“The Career Plans in the Work Performance of the employees of the RENOVA company”



ACADEMIC ARTICLE

Verónica Paulina Jarrín Tocto
Dra. Mg Irma Edith Ortiz Mora

ABSTRACT

The company RENOVA is a company dedicated to the production of intelligent garments for aesthetic and surgical use. RENOVA has been growing in an accelerated way, as the need arose, its structure was expanded, which has identified the flaws that cause the absence of life processes that affect work performance, including the influence of Plans of Career, which, after a process of investigative study using a tool in field research, a questionnaire of 15 questions by means of which, after the application of Chi Square, the Alternative Hypothesis was approved that dictates that "The Career Plans if they influence the Work Performance of the employees", concluding also that the absence of these generate important effects such as little skills training activity, reduction of Engagement of employees by the company, turnover of staff together with the effects on work performance in which productivity and quality problems are evident. Therefore, as part of the recommendations, it is estimated the implementation of a career plan program in which the policy is fair and transparent, the same that is communicated assertively to all staff, leading to significant improvements in the subsystems of Development, Personnel Evaluation, Social Welfare and Compensation, allowing to diminish the negative effects caused and increasing the work performance.

Keywords: Career Plans, Work Performance, RENOVA, Human Talent, development and training, performance evaluation.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas han tenido que adaptar sus procesos de administración de personal al mismo ritmo en que han ido evolucionando las generaciones de profesionales, tras las jubilaciones de la generación denominada Baby Boomers, la Generación X, pese a seguir siendo una gran mayoría en las empresas, ha sido poco a poco reemplazada por la nueva generación Millenials, manteniéndose en auge los profesionales X de cargos con grados de liderazgo, sin embargo, RENOVA, al ser una empresa joven, ha optado por la contratación de perfiles que se ajusten tanto al presupuesto económico, como a los lineamientos de la Cultura Organizacional de RENOVA, conllevando a que muchos Millenials ocupen cargos estratégicos en la empresa, los mismo que tienen altas aspiraciones de crecimiento o trascendencia profesional, al no encontrar estas aspiraciones en la empresa, sin importar que les guste el concepto RENOVA, estos optan por buscar nuevos retos profesionales, generándole índices altos de rotación a la empresa, tan solo aquellos que permanecen, dejan de buscar la inspiración competitiva y utilizan la empresa como un “trabajo de paso”, en el que cumplen con un horario, cumplen con algunas actividades y se olvidan de lograr su reto profesional.

RENOVA, al ver que requiere un plan para lograr retener a su personal más valioso, se ha visto en la necesidad de buscar programas de retención de personal funcional para la empresa. Los Planes de Carrera, fueron diseñados como un modelo de retención de personal, que le aporta grandes beneficios a las empresas actuales, sean o no estas longevas, según Nieves (2010), constituyen un proceso que motiva al talento humano a permanecer en la empresa, si es ejecutada mediante una política de promociones justa que le brinde a los colaboradores programar una trayectoria desde el puesto actual, a puestos superiores, este proceso permite generar motivación y compromiso del talento humano, lo cual está considerado como parte de los derechos laborales para algunas empresas.

Los planes de carrera conllevan a mejorar importantes subsistemas, entre los cuales tenemos los dos más relevantes:

El desarrollo y capacitación, constituye uno de los subsistemas de la Gestión del Talento Humano más importante, este subsistema se encarga de formar a los colaboradores de las empresas en capacitación, guía y experiencia a fin de mejorar el perfil profesional con el dominio de las competencias que requiere para funcionar dentro de las organizaciones, según Castillo (2012), la administración del proceso de desarrollo y capacitación, “implica la aplicación de una metodología encargada de proveer todos los recursos formativos a fin de lograr exitosamente el adiestramiento del talento humano tras la planificación, logística, presupuestos y ejecución del proceso” (Castillo R. , 2012, pág. 51). Por lo que el desarrollo del Talento Humano, incurre en toda una secuencia de pasos estructurados, el cual cuenta con indicadores de eficacia con un enfoque en competencias, direccionando a mejorar el performance de los colaboradores, el resultado evidente del incremento del desempeño laboral, adicionalmente, aporta a construir un compromiso sólido de los colaboradores hacia la empresa, al sentir que la empresa impulsa la mejora de su perfil profesional, motivándolos a desempeñarse mejor en su puesto de trabajo como parte de su retribución de la inversión generada en ellos. A la gestión de los Planes de carrera le aporta con la mejora de los perfiles a fin de enfocarlos a dominar las competencias que necesitan en el cargo actual, así como construir o forjar otras competencias que le permitan proyectarse a cargos superiores.

La Evaluación del Desempeño, Para Chiavenato (2009), “La evaluación del desempeño es una valoración metódica, de la acción de cada persona en función del cumplimiento de las actividades de su cargo, las metas y los resultados que debe lograr, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (pág. 245), constituye un subsistema de seguimiento de la gestión del departamento de Gestión del Talento Humano, permitiendo que se pueda evaluar el trabajo desempeñado por parte de todos los colaboradores de la empresa acorde a los resultados que deben generar así como la forma que deben lograrlo, por lo que este proceso permite evidenciar también si existen avances tras los procesos formativos a la vez que le permite al programa de Planes de Carrera, valorar la capacidad de una persona en su puesto actual y proyectarlo a un puesto superior acorde a sus capacidades.

Por otra parte, encontramos que los planes de carrera, si influyen en el desempeño laboral que constituye el resultado logrado en un medio de trabajo con relación a los

recursos disponibles (Pérez & Merino, 2016), el cual es el factor importante que necesita mejorar RENOVA a fin de lograr expandir la empresa para seguir creciendo.

Incrementar la expansión de la empresa infiere en un incremento del desempeño laboral al evidenciar que los recursos no son el factor débil de la empresa, lo cual puede lograr únicamente con el esfuerzo, tanto como las estrategias que le pueda aportar su talento humano, en esta variable se observa que la ausencia de los planes de carrera afectan a los indicadores de eficacia de la planta, por ende, se refleja en el nivel de **Productividad** de la empresa, la cual es según Galindo & Ríos (2015), una medida de la capacidad eficiente de utilizar nuestro trabajo y nuestros recursos a fin de producir valor económico.

Al no existir un programa de planes de carrera, ha conllevado a limitar el crecimiento de la planta con el estancamiento de la capacidad productiva, lo que, si se realiza la implementación correspondiente, se podría contrarrestar permitiendo que la empresa se permita una reestructuración de forma tal se pueda lograr mejorar el desarrollo de los colaboradores llevando a mejorar la capacidad de las personas de realizar un mejor trabajo, incrementar, expandir estructura y se logre los resultados esperando en una empresa donde las personas desean trabajar de forma estable, permitiéndoles a los colaboradores que se sientan valorados por su capacidad.

METODOLOGÍA

Acorde a las características del estudio, se utilizó un enfoque cuali-cuantitativo, permitiéndonos de forma cualitativa relacionar las variables, con el uso de la modalidad bibliográfica la que nos permitió obtener información en fuentes informativas de segunda mano, donde la investigación de nivel exploratorio nos permitió familiarizarnos con la realidad actual de las variables analizar la situación en la que se encuentran, la investigación descriptiva nos permitió identificar las causas y las consecuencias del problema planteado por medio de la percepción de los colaboradores en referencia a la ausencia de los planes de carrera y como ven su propio rendimiento.

Para iniciar el proceso se puso como inicio del proceso el planteamiento del problema, posterior se contextualizó las variables acorde a las Categorías Fundamentales, como

con la construcción de la constelación de ideas de cada variable. La técnica de la observación, nos permitió ver las reacciones generadas de los colaboradores en relación del estudio y la situación ambiental en la que trabajan los individuos, en tercera instancia estructuramos la base metodológica del estudio.

La investigación correlacional nos permitió evidenciar la relación mantenida entre las variables en estudio, donde aplicamos la investigación de campo, obteniendo información de primera mano directamente de la fuente, donde, posterior a la operacionalización de las variables se pudo obtener un cuestionario de dieciséis preguntas cerradas con algunas opciones de respuesta, el cual pasó por un proceso de validez y confiabilidad, al aplicarlo utilizando la investigación cuantitativa se consideró a los 49 colaboradores como universo de estudio que es el total de colaboradores de la empresa, se procesó la información por medio de una gestión estadística, finalmente se realizó el método probabilístico del Chi Cuadrado estableciendo un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5% y 4 grados de libertad (gl), utilizando los ítems 6 7 11 y 15, que eran los ítems con información clave de correlación de las dos variables, lo que comprobó la validación de la hipótesis alternativa al evidenciar que el valor obtenido del Chi Cuadrado Calculado de **34,39552**, fue mayor al Chi Cuadrado de la tabla de **12,5916**.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los planes de Carrera, constituyen en la actualidad, una de las estrategias de retención de personal más sustentables para las organizaciones, es uno de los procesos más dinámicos que poseen las organizaciones ya que trabaja simultáneamente con otros procesos de la Gestión del Talento Humano, como el de Desarrollo y Evaluación del Desempeño principalmente, influyendo en el desempeño laboral de los colaboradores por medio de agentes motivadores entre ellos está que se mejora el clima laboral incrementando la motivación, mejora el compromiso laboral (Engagement), se desarrollan las competencias necesarias para la estrategia organizacional con sus factores implícitos, como la disminución en procesos de cobertura de vacantes de cargos estratégicos, disminución de la rotación de personal, disminución en pérdidas por costos cubiertos durante la curvatura de aprendizaje del personal nuevo, entre otros.

El Plan de Carrera implica una autoevaluación por parte del empleado y una evaluación por parte de la empresa a fin de identificar el valor en conjunto con las debilidades de los colaboradores, lo cual conlleva a determinar el tipo de carrera a desarrollar en cada posición los esfuerzos que se deben realizar para lograrlo por medio de la mejora o perfeccionamiento de las competencias necesarias (Tenorio, Pérez, Sánchez, Basco, & Jiménez, 2007, pág. 158), si evidenciamos los resultados estadísticos obtenidos, tenemos que únicamente un 8,16% de los colaboradores tienen capacitaciones acorde a su perfil profesional dentro de la empresa, y un preocupante 61,22% realmente no han tenido ningún programa de capacitación:

Tabla 7
Capacitación

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	8,16%
A VECES	15	30,61%
NUNCA	30	61,22%
TOTAL	49	100,00%

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Al no poseer un programa de capacitación que permita mejorar los perfiles profesionales, se disminuye el dominio de competencias por parte de los colaboradores en la consecución de su trabajo, la encuesta afirma que el 61,22% de las personas no cuentan con el dominio de competencias requeridas para su cargo, un 30,61% de las personas sienten que a veces cuentan con la capacidad de dominio y un preocupante 8,16% de los colaboradores sienten que cuentan con el perfil de competencias requerido para su cargo:

Tabla 21
Competencias requeridas

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	10	20,41%
A VECES	25	51,02%
NUNCA	14	28,57%
TOTAL	49	100,00%

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Estos resultados traen como consecuencia una percepción de despreocupación por parte de la empresa en el desarrollo profesional de los colaboradores, dejando un 67,35% de colaboradores inconformes, un 28,57% de colaboradores que sienten que a veces se preocupan y tan solo un 4,08% de personas que sienten que si hay preocupación de la empresa por su desarrollo profesional.

La imagen de la empresa por parte de los colaboradores se ha visto también afectada, puesto que el 65,31% de los colaboradores consideran que a veces se compensa un buen desempeño, y un 27% sienten que no existe una compensación adecuada, dejando únicamente el 8,16% de conformidad, este proceso evita que los colaboradores entreguen un valor agregado a su trabajo en busca de compensaciones monetarias o no monetarias, llevando a considerar que los procesos de promoción también se consideren injustos, al tener un 46,94% de personas que consideran que los procesos de ascensos de la empresa son completamente justos, un 44,90% de las personas sienten que a veces son justos y tan solo el 8,16% de los colaboradores perciben justicia en los procesos de promoción, debido a que no se genera un proceso estructurado en las promociones y no existe una política transparente:

Gráfico 14
Ascensos justos



Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Ciertamente, ante la secuencia de eventos que desfavorecen la cultura organizacional, se observa que un 28,57% de los colaboradores se sienten completamente motivados, un 61,22% se sienten a veces motivados y un 10,20% indefinitivamente pasan por un proceso de desmotivación, el cual, sumado a la percepción del personal, se ha afectado el grado de

relacionamiento entre colaboradores, dejando un 24,49% de los colaboradores con un alto grado de relacionamiento, un 51,14% de colaboradores con relacionamiento disminuido o condición de compañerismo un poco agotada y un 18,37% con una elevada afectación de su relacionamiento interpersonal, estos factores inciden en un grado de compromiso alto de un 8,16% de personal, un 55,10% de los colaboradores se sienten a veces comprometidos y un 36,73% de colaboradores no están comprometidos, pudiéndose generar problemas de rotación de personal y ausentismos injustificados.

Los colaboradores consideran que tener un ascenso en la empresa es un proceso difícil, tal solo el 8,16% de las personas consideran que tienen posibilidades, el 20,41% consideran que tienen poca probabilidad, el 71,43% de los colaboradores sienten que no tienen posibilidad de crecimiento, llevando a que el talento humano disminuya sus capacidades laborales, esto se encuentra reflejado en que el 20,41% de las personas logran el cumplimiento de la calidad requerido para su cargo, el 69,39% logra cumplir parcialmente el nivel de calidad solicitado, el 10,20% consideran que en definitiva no logran llegar al nivel de calidad esperado. Los cumplimientos de tiempos son afectados posiblemente al generarse reprocesos, el 16,33% de los colaboradores cumplen con los tiempos establecidos, el 57,14% parcialmente logran llegar al cumplimiento de tiempos, mientras el 26,53% de los colaboradores no logran alcanzar el cumplimiento de tiempo estándares, estas dos estadísticas (calidad + tiempo estándar) conlleva a que se genere una afectación en el nivel de cumplimiento de objetivos, donde el 38,78% de los colaboradores no logran el cumplimiento de sus objetivos, el 48,98% los cumplen a veces y el 12,24% son los únicos que logran un cumplimiento completo de los objetivos:

Gráfico 17

Cumplimiento de objetivos por cargo



Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Era necesario identificar si el rendimiento estaba afectado por la falta de recursos, sin embargo se encuentra que el 65,31% de los colaboradores siempre tienen todos sus insumos necesarios para laborar y el 34,69% de los colaboradores a veces si cuentan con la totalidad de insumos, este problema disminuido se debe a un tema de desempeño del área logístico, más no está relacionado a la falta de liquidez de la empresa, la cual está gozando de una estabilidad económica.

La medición del rendimiento (resultados) requiere de una reestructuración estratégica, ya que el 16,33% de los colaboradores tienen todos los indicadores requeridos, el 28,57% cuentan con algunos indicadores y el 55,10% del personal no tienen indicadores que les permita medir su rendimiento individual, la medición del desempeño no existe como un proceso formalizado, el 73,47% de los colaboradores consideran que su desempeño no ha sido medido de manera objetiva, el 22,45% sienten que a veces se mide su desempeño y el 4,08% no han sido valoradas en sus medios.

Tabla 20
Evaluación del desempeño

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	4,08%
A VECES	11	22,45%
NUNCA	36	73,47%
TOTAL	49	100,00%

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

CONCLUSIONES

Los planes de carrera, si influyen en el desempeño laboral de los colaboradores, por lo que la ausencia de estos programas generan graves afectaciones en el desempeño laboral en temas de calidad con tiempos de entrega. Los ascensos y promociones están generados en base a la percepción de los jefes, sin una promoción correcta, esto está afectando la relación de la empresa con los colaboradores, quienes sienten que el buen desempeño solo a veces es recompensado, que no existe mucha posibilidad de crecimiento y que ciertos ascensos no son justos, se termina afectando severamente a la motivación, así como disminuyendo el nivel de Engagement (compromiso) de los colaboradores, incrementando la rotación de puestos estratégicos con una productividad que se encuentra por debajo del estándar de la empresa.

Los programas de desarrollo, están íntimamente relacionados a los planes de carrera, los cuales generan gran valía no solo a nivel de compromiso y motivación de los colaboradores al sentirse parte importante de la empresa, sino también en el nivel de rendimiento generado por cada uno, ya que la capacidad de manejar el conocimiento permite mejorar desarrollando mejores estándares en los procesos.

El sistema de evaluación debe estar guiado al cumplimiento de los objetivos departamentales, es necesario que sea objetivo en la valoración del desempeño (medios) y del rendimiento (resultados), sin un programa de evaluación correctamente estructurado, no se puede identificar las competencias débiles de los colaboradores, así como se impide trabajar en el desarrollo correcto de los puntos críticos del personal. El desempeño de los colaboradores se encuentra en una etapa de recesión, existiendo problemas de calidad, incumpliendo la consecución de tiempos, estos dos factores afectan al cumplimiento de los objetivos de cada cargo, quienes no están conscientes en como su trabajo aporta al cumplimiento del plan estratégico de toda la compañía.

Se concluye finalmente que los planes de carrera permiten engranar de forma eficiente, la evaluación del desempeño y los programas formativos, llevando a que no solo se evalúen los medios ejercido por el personal que de cierta forma pueden considerarse

subjetivos, sino también permite llevar a valorar los resultados obtenidos por medio de la medición del rendimiento, lo que es considerado como un proceso objetivo, incurriendo a que le ofrece a los colaboradores la responsabilidad de asumir retos que en ciertas ocasiones, irían más allá de su Status Quo, esto les llevaría a postearlos como perfiles de potencial a ascenso, incrementando los resultados operacionales de toda la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración - Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Aguilar, J. E. (2010). LA MEJORA CONTINUA. En J. E. Aguilar, *LA MEJORA CONTINUA*. Oaxaca: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Argentina: Ediciones Graniza S.A.
- Alonso, M. (2000). Tipos de Formación Profesional. *Revista Europea de Formación Profesional*, 54,55.
- Arias, R. D. (2009). *Manual de gestión de proyectos*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Ballesteros, & García. (2005). La Psicología y El Método Científico. En U. d. Cantabria, *Ciencias Psicosociales I* (pág. 2). Santander: Opencourseware.
- Bazar, S. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Beltrán, J. (2005). *Indicadores de Gestión*. Colombia: 3R Editores.
- Benko, C., & Weisberg, A. (2008). *Mass Career Customization*. California: Deloitte.
- Bernard Meunier. (2010). Selección, Formación y Desarrollo, herramientas de Creación de Valor Compartido. *Cuadernos de reflexión en torno a la práctica empresarial responsable*, 29.
- Bravo, J. (2009). *Gestión de Procesos (Con Responsabilidad Social)*. Santiago de Chile: EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A. .

- Calderón, G., Alvarez, C., & Naranjo, J. (2006). *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Campos, R., & García, D. (2011). Plan de sucesión basado en la gestión por competencias para la continuidad de la empresa familiar. *ECIPERÚ*, 198, 199.
- Capuano, A. (05 de enero de 2018). *Evaluación de desempeño: desempeño por competencias*. Obtenido de Redalyc:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710>> ISSN 0329-3475
- Carro, R., & González, D. (2012). *El sistema de Producción y Operaciones*. Argentina: Iniversidad Nacional de Mar del Plata.
- Carro, R., & González, D. (2012). *Productividad y Competitividad*. Argentina: Universidad Nacional del Mar del Plata.
- Castillo. (Septiembre de 2010). *Genesismex*. Obtenido de “El Gurú” EDGAR SCHEIN (1928): <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT'10/GURUS/DANIEL-SCHEIN.pdf>
- Castillo, R. (2012). *DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES*. México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Centro Internacional de la Organización Internacional del Trabajo. (07 de 05 de 2015). *Detección de las Necesidades de Formación*. Obtenido de ACTRAV:
<http://actrav.lim.ilo.org/index.php/formaci%C3%B3n-a-distancia/2015-05-07-17-20-28>
- Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. (08 de agosto de 2010). *Mejora del contenido del trabajo: rotación, ampliación y enriquecimiento de tareas*. Obtenido de NTP Guía de buenas prácticas: http://intervencion-psico.insht.es/Images/Resources/ntp_444.pdf
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones. Producción y cadena de suministros*. México: The McGraw-Hill Companies, Inc.

- Chiavenato. (2009). En I. Chiavenato, *Comportamiento Organizacional, la Dinámica del Éxito*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2007). En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Idalberto Chiavenato.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato, I. (2009). En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Código de Trabajo. (2005). En C. Nacional, *Código de Trabajo* (pág. 126). ECUADOR: Ministerio de Trabajo y Empleo.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). En A. N. Constituyente, *Constitución de la República del Ecuador*. Ecuador: 47.
- Contreras, J. (04 de mayo de 2015). *Planeación de la Carrera Profesional*. Obtenido de http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrGovFed/documentos/plan_de_carrera.htm
- Contreras, R. d. (2012). *Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Cortez, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. México: Universidad Autónoma del Carmen.
- Dailey, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Gran Bretaña: Edinburgh Business School - Heriot Watt University.
- Davis, K., & Warther, W. B. (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill / Interamericana de México, S. A.
- ENCINA, G. B. (2003). Ascensos, Traslados y Cesantías. *Administración Laboral Agrícola: Cultivando la Productividad del Personal*, 47, 48.
- Fernandez, C., & Salinero, M. (1999). El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas. *Revista Complutense de Educación*, 182, 183.

- fernandez , e., Fernandez, E., & Junquera, B. (2013). *Iniciacion a los Recursos Humanos*. Oviedo: Septem Ediciones.
- Fernandi, C. C. (22 de julio de 2015). *Promoción y Desarrollo de Personal*. Obtenido de Slide Share: <https://es.slideshare.net/DianaLopezSilva/promocion-y-desarrollo-del-personal-rrhh>
- Fundació per a la motivació dels recursos humans. (01 de abril de 2008). *factorhuma.org*. Obtenido de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8284/successio_cast.pdf
- Fundació per a la motivació dels recursos humans. (2008). Unidad de Conocimiento: Planes de Sucesión. *ssuccessio-cast*.
- Galindo , M., & Ríos , V. (2015). Productividad. *Serie de Estudios Económicos*, 2.
- García, M. (julio de 2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Obtenido de redalyc.org: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Gómez, S. M. (13 de octubre de 2010). *Factores relevantes del desarrollo profesional y decompensaciones en la carrera laboral del trabajador*. Obtenido de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/232/RCA000023206.pdf>
- Gorriti, M. (2007). La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 275 - 277.
- Hernández, J. C., & Vizán, A. (2013). *Lean manufacturing*. Madrid: Fundación EOI.
- Herzber. (2009). Utilización de las teorías. En I. Chiavenato, *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. (pág. 262). México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- INEC, I. N. (2015). *Reporte de Economía Laboral*. Ecuador: INEC.
- Instituto de Estudios del Ministerio Público. (2008). *Modelo gerencial del I.E.M.P.: Aprendizaje organizacional para la gestión del conocimiento*. Colombia: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH.

- Jericó, P. (2008). *La nueva Gestión del Talento. Construyendo Compromiso*. Madrid: FT Prentice Hall - Financial Times.
- Jimenez, J. C. (2010). *El Valor de los Valores en las organizaciones*. Caracas: Cograf Comunicaciones.
- Longo, F. (2006). El énfasis debe ponerse en la mejora del rendimiento de las personas. *Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas*, 132.
- Mastretta. (2016). SOBRE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y DEL TRABAJO EN COLOMBIA. En M. A. Vélez, *Revista Colombiana de Ciencias Sociales* (pág. 138). Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Montoya, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 7, 8. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.ar/img/revistas/vf/v11n1/html/v11n1a02.htm>
- Mora, L. G. (6 de septiembre de 2013). *Contrapeso.info*. Obtenido de <http://contrapeso.info/2013/que-son-utilidades-empresariales/>
- Motowidlo. (2014). Rendimiento Laboral. En A. K. Karuthan Chinna, *JOB SATISFACTION AND JOB PERFORMANCE AMONG FACTORY* (pág. 2). Malasia: University of Malaya.
- Nielsenglobal. (2016). Estilos de vida generacionales. *Estilos de vida de los jóvenes y de los mayores*.
- Nieves, I. (2010). Consideraciones Iniciales. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*.
- Organización Internacinal del Trabajo. (2016). En O. I. TRABAJO, *Perspectivas Sociales y del Empleo en el mundo - Tendencias 2016*. Ginebra: OIT.
- Organización Mundial de la Salud. (2006). *Plan Estratégico*.
- Pérez, J., & Merino, M. (2016). *Definición.DE - WordPress*. Obtenido de Definición de rendimiento laboral: <https://definicion.de/rendimiento-laboral/>
- Plan Nacional del Buen Vivir. (2013). En S. N. Desarrollo, *Plan Nacional del Buen Vivir*. Ecuador: Senplades.

- Prieto Gerardo, & Delgado, A. (2010). Papeles del Psicólogo. *Fiabilidad y Validez*, 67 - 70.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago . *Revista Negotium*, 33 - 51.
- Ramírez, M., & Sánchez, D. (23 de septiembre de 2014). *Las rutas de carrera: ¿qué son y para qué?* Obtenido de Los planes de carrera como estrategia para lograr "Inplacement" en la organización: file:///C:/Users/jairo/Downloads/135-Texto%20del%20art%C3%ADculo-667-1-10-20140923%20(3).html
- Raymond Institute. (Enero de 2003). *American Family Business Survey*. Estados Unidos: MassMutual.
- Reglamento Interno de Trabajo Renova. (2015). En Renova, *Reglamento Interno de Trabajo Renova*. Ambato: Ministerio de Trabajo.
- Ruth Silvia Campos Palpa, D. P. (2012). Plan de Sucesión basado en la gestión por competencias para la continuidad de la empresa familiar. *ECIPERÚ*, 108, 109, 110.
- Sabino, C. (1992). *EL PROCESO DE INVESTIGACION*. Bogotá: Editorial Panamericana.
- Sánchez Gavilanez Adriana Carolina. (2016). *La seguridad industrial y la salud ocupacional en el personal de la empresa Cavimar del cantón Ambato*. Ambato: UTA.
- Schein, E. (2003). Tipos de Anclas de carrera. En C. Valderrama, *Anclas de Carrera Profesional* (págs. 2, 3, 4). Perú. Obtenido de ANCLAS DE CARRERAPROFESIONAL:
https://www.academia.edu/9907652/ANCLAS_DE_CARRERA_PROFESIONAL_TESTS_ADAPTADOS_A_LA_HOJA_DE_C%3%81LCULO_EXCEL
- Tenorio, J., Pérez , M., Sánchez, I., Basco, R., & Jiménez, J. (2007). *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar*. Madrid: Thomson.
- The Department of Business and the S. Dale High Center. (2013). *Family Business Confidence Survey*. Pennsylvania: Elizabethtown College.

Trejo, V. M. (2011). PLAN DE VIDA Y CARRERA Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL. Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro.

Universidad de Cantabria. (2011). *Ciencias Psicosociales I*. Cantabria: Opencourseware.

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. (2011). CALIDAD DE VIDA LABORAL: HISTORIA, DIMENSIONES Y BENEFICIOS. *Revista IIPS: Revista de Investigación en Psicología*, 220.

Verónica Paulina Jarrín. (2016). *Los planes de carrera y el rendimiento laboral*. Ambato: UTA.

Workmeter. (2015). *Claves para mejorar el Rendimiento Laboral en las Empresas*. Obtenido de http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403-pdf/docs/WorkMeter_-_eBook_sobre_Rendimiento_Laboral.pdf?_hsenc=p2ANqtz--MJ3jwntmuHwTE7q8751FnrsbuuZlgT80LxbOKug2C-YWLzgE6emewzYzAObkUu7eAQeMSPNE6lZ1d-JQoSfy4bkrMag&_hsmi=8750852

Anexo 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Objetivo: Determinar la influencia de los planes de Carrera en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa RENOVA.

Instrucciones: Marque con una “X” la respuesta que considere correcta según usted considere de la realidad de la empresa.

#	Pregunta	Calificación		
		Siempre	A veces	Nunca
1	¿Recibe capacitación acorde a las necesidades de su cargo?			
2	¿Siente que la empresa está comprometida con su desarrollo profesional?			
3	¿Considera que el buen desempeño es recompensado en la empresa?			
4	¿Se siente motivado a trabajar en la empresa?			
5	¿Existe un ambiente de compañerismo entre los compañeros de su área?			
6	¿Se siente comprometido hacia la empresa?			
7	¿Siente que es posible tener un ascenso en la empresa?			
8	¿Considera que los ascensos o transferencias realizados en la empresa son justos y transparentes?			
9	¿Considera que el trabajo realizado por usted tiene la calidad que la empresa necesita?			
10	¿Cumple con las funciones de su cargo dentro del tiempo solicitado por la empresa?			
11	¿Cumple a cabalidad con los objetivos de su cargo?			
12	¿Existen los indicadores que permitan medir su rendimiento en un tiempo determinado?			
13	¿Cuenta con los recursos necesarios para cumplir con su trabajo?			
14	¿Conoce si su desempeño ha sido evaluado de forma objetiva durante el último año?			
15	¿Cuenta con las competencias necesarias para realizar su trabajo?			

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 2

POBLACIÓN:

Población total de 49 personas bajo nómina de la empresa RENOVA, comprendidas en un rango de edad entre 19 a 45 años de edad, con un nivel de estudios mínimo de Bachillerato.

Variable Independiente: PLAN DE CARRERA			COMPRENSIÓN		JUSTIFICACIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
Categorías	#	Ítems	SI	NO		SIEMPRE	A VECES	NUNCA	
Formación	1	¿Recibe capacitación acorde a las necesidades de su cargo?							
	2	¿Siente que la empresa está comprometida con su desarrollo profesional?							
Motivadores	3	¿Considera que el buen desempeño es recompensado en la empresa?							
	4	¿Se siente motivado a trabajar en la empresa?							
Compromiso	5	¿Existe un ambiente de compañerismo entre los compañeros de su área?							
	6	¿Se siente comprometido hacia la empresa?							
Carrera	7	¿Siente que es posible tener un ascenso en la empresa?							
	8	¿Considera que los ascensos o transferencias realizados en la empresa son justos y transparentes?							
Variable Dependiente: RENDIMIENTO LABORAL			COMPRENSIÓN		JUSTIFICACIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
Categorías	#	Ítems	SI	NO		SIEMPRE	A VECES	NUNCA	
Productividad	9	¿Considera que el trabajo realizado por usted tiene la calidad que la empresa necesita?							
	10	¿Cumple con las funciones de su cargo dentro del tiempo solicitado por la empresa?							
Objetivos	11	¿Cumple a cabalidad con los objetivos de su cargo?							
	12	¿Existen los indicadores que permitan medir su rendimiento en un tiempo determinado?							
Funciones	13	¿Cuenta con los recursos necesarios para cumplir con su trabajo?							
	14	¿Conoce si su desempeño ha sido evaluado de forma objetiva durante el último año?							
	15	¿Cuenta con las competencias necesarias para realizar su trabajo?							

Nombre:

Título:

Firma:

Cargo:

Empresa:

Anexo 3

CONTEO DE ENCUESTAS

PAX/ÍTEM	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15
p1	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	1	3	3
p2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	2
p3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3
p4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3
p5	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	1	3	2
p6	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2
p7	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2
p8	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1
p9	2	3	2	2	1	2	3	2	1	1	1	1	1	2	1
p10	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2
p11	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2
p12	2	2	2	1	2	2	3	2	1	1	2	1	1	2	1
p13	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2
p14	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3
p15	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	1	3	3
p16	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1
p17	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3
p18	2	2	2	1	2	3	2	2	1	1	2	2	1	2	2
p19	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	1	3	2
p20	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	3	3
p21	2	2	2	1	1	2	3	3	2	2	3	2	1	2	3
p22	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	1	3	3
p23	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	1	3	2
p24	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3
p25	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	1	2	1	2	1

p26	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2
p27	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	2	3	2
p28	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
p29	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1
p30	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	3	1
p31	3	3	3	3	1	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2
p32	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
p33	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2
p34	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3
p35	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	1	3	2
p36	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1
p37	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1
p38	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2
p39	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2
p40	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1	3	2
p41	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	3	2
p42	1	1	1	1	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1
p43	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	3	2
p44	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	3	2
p45	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2
p46	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3
p47	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
p48	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	2
p49	3	3	2	1	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2

Fuente: Datos alcanzados en el estudio, Jarrín (2017).

Revisión de cuestionario por expertos

Población: Población total de 49 personas bajo nómina de la empresa RENOVA, comprendidas en un rango de edad entre 19 a 45 años de edad, con un nivel de estudios mínimo de bachillerato.

Categorías		Variable Independiente: PLAN DE CARRERA		Comprensión		Justificación		Respuestas		Observación	
		#	Items	SI	NO	SI	NO	SIEMPRE	A VECES		SIEMPRE
Formación	1	¿Recibe capacitación acorde a las necesidades de su cargo?	✓					✓			ninguna
	2	¿Siente que la empresa está comprometida con su desarrollo profesional?	✓					✓			ninguna
Motivadores	3	¿Considera que el buen desempeño es recompensado en la empresa?	✓					✓			ninguna
	4	¿Se siente motivado a trabajar en la empresa?	✓					✓			ninguna
Compromiso	5	¿Existe un ambiente de compañerismo entre los compañeros de su área?	✓					✓			ninguna
	6	¿Se siente comprometido hacia la empresa?	✓					✓			ninguna
Carrera	7	¿Siente que es posible tener un ascenso en la empresa?	✓					✓			ninguna
	8	¿Considera que los ascensos o transferencias realizados en la empresa son justos y transparentes?	✓					✓			ninguna
Categorías		Variable Dependiente: RENDIMIENTO LABORAL		Comprensión		Justificación		Respuestas		Observación	
#	Items	SI	NO	SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	NUNCA	SIEMPRE	NUNCA		
Productividad	9	¿Considera que el trabajo realizado por usted tiene la calidad que la empresa necesita?	✓					✓			ninguna
	10	¿Cumple con las funciones de su cargo dentro del tiempo solicitado por la empresa?	✓					✓			ninguna
	11	¿Cumple a cabalidad con los objetivos de su cargo?	✓					✓			ninguna
	12	¿Existen los indicadores que permitan medir su rendimiento en un tiempo determinado?	✓					✓			ninguna
Funciones	13	¿Cuenta con los recursos necesarios para cumplir con su trabajo?	✓					✓			ninguna
	14	¿Conoce si su desempeño ha sido evaluado de forma objetiva durante el último año?	✓					✓			ninguna
	15	¿Cuenta con las competencias necesarias para realizar su trabajo?	✓					✓			ninguna
Nombre:		Msc. Paul Pallas Capis									Firma:
Título:		Psicopedagogo									
Cargo:		Coordinador Empresa Universidad Leóniz de Ambato									

Revisión de cuestionario por expertos

Población: Población total de 49 personas bajo nómina de la empresa RENOVA, comprendidas en un rango de edad entre 19 a 45 años de edad, con un nivel de estudios mínimo de bachillerato.

Variable Independiente: PLAN DE CARRERA		Comprensión		Justificación		Respuestas		Observación
Categorías	# Items	SI	NO			SIEMPRE	A VECES	
Formación	1	¿Recibe capacitación acorde a las necesidades de su cargo?	/					
	2	¿Siente que la empresa está comprometida con su desarrollo profesional?	/					
Motivadores	3	¿Considera que el buen desempeño es recompensado en la empresa?	/					
	4	¿Se siente motivado a trabajar en la empresa?	/					
Compromiso	5	¿Existe un ambiente de compañerismo entre los compañeros de su área?	/					
	6	¿Se siente comprometido hacia la empresa?	/					
Carrera	7	¿Siente que es posible tener un ascenso en la empresa?	/					
	8	¿Considera que los ascensos o transferencias realizados en la empresa son justos y transparentes?	/					
Variable Dependiente: RENDIMIENTO LABORAL		Comprensión		Justificación		Respuestas		Observación
Categorías	# Items	SI	NO			SIEMPRE	A VECES	
Productividad	9	¿Considera que el trabajo realizado por usted tiene la calidad que la empresa necesita?	/					
	10	¿Cumple con las funciones de su cargo dentro del tiempo solicitado por la empresa?	/					
	11	¿Cumple a cabalidad con los objetivos de su cargo?	/					
	12	¿Existen los indicadores que permitan medir su rendimiento en un tiempo determinado?	/					
Funciones	13	¿Cuenta con los recursos necesarios para cumplir con su trabajo?	/					
	14	¿Conoce si su desempeño ha sido evaluado de forma objetiva durante el último año?	/					
	15	¿Cuenta con las competencias necesarias para realizar su trabajo?	/					

Nombre:

Miguel Guzmán Halló

Título:

Docente Psicólogo Clínico

Cargo:

Docente Empresa UTA

Firma:



Revisión de cuestionario por expertos

Población: Población total de 49 personas bajo nómina de la empresa RENOVA, comprendidas en un rango de edad entre 19 a 45 años de edad, con un nivel de estudios mínimo de bachillerato.

Variable Independiente: PLAN DE CARRERA		Comprensión		Justificación	Respuestas		Observación
Categorías	# Items	SI	NO		SIEMPRE	A VECES	
Formación	1 ¿Recibe capacitación acorde a las necesidades de su cargo?	✓					
	2 ¿Siente que la empresa está comprometida con su desarrollo profesional?	✓					
Motivadores	3 ¿Considera que el buen desempeño es recompensado en la empresa?	✓					
	4 ¿Se siente motivado a trabajar en la empresa?	✓					
Compromiso	5 ¿Existe un ambiente de compañerismo entre los compañeros de su área?	✓					
	6 ¿Se siente comprometido hacia la empresa?	✓					
Carrera	7 ¿Siente que es posible tener un ascenso en la empresa?	✓					
	8 ¿Considera que los ascensos o transferencias realizados en la empresa son justos y transparentes?	✓					
Variable Dependiente: RENDIMIENTO LABORAL		Comprensión		Justificación	Respuestas		Observación
Categorías	# Items	SI	NO		SIEMPRE	A VECES	
Productividad	9 ¿Considera que el trabajo realizado por usted tiene la calidad que la empresa necesita?	✓					
	10 ¿Cumple con las funciones de su cargo dentro del tiempo solicitado por la empresa?	✓					
	11 ¿Cumple a cabalidad con los objetivos de su cargo?	✓					
	12 ¿Existen los indicadores que permitan medir su rendimiento en un tiempo determinado?	✓					
Funciones	13 ¿Cuenta con los recursos necesarios para cumplir con su trabajo?	✓					
	14 ¿Conoce si su desempeño ha sido evaluado de forma objetiva durante el último año?	✓					
	15 ¿Cuenta con las competencias necesarias para realizar su trabajo?	✓					

Nombre:

FERRNAN JARAS

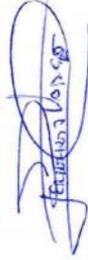
Título:

ING. EN GERENCIA INGENIERO - IAG. CIENCIAS ADM.

Cargo:

DOCENTE Empresa

Firma:



Revisión de cuestionario por expertos

Población: Población total de 49 personas bajo nómina de la empresa RENOVA, comprendidas en un rango de edad entre 19 a 45 años de edad, con un nivel de estudios mínimo de bachillerato.

Variable Independiente: PLAN DE CARRERA		Comprensión		Justificación		Respuestas		Observación
Categorías	#	SI	NO			SIEMPRE	A VECES	
Formación	1	¿Recibe capacitación acorde a las necesidades de su cargo?		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
	2	¿Siente que la empresa está comprometida con su desarrollo profesional?		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
Motivadores	3	¿Considera que el buen desempeño es recompensado en la empresa?		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
	4	¿Se siente motivado a trabajar en la empresa?		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
Compromiso	5	¿Existe un ambiente de compañerismo entre los compañeros de su área?		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
	6	¿Se siente comprometido hacia la empresa?		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
Carrera	7	¿Siente que es posible tener un ascenso en la empresa?		<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
	8	¿Considera que los ascensos o transferencias realizados en la empresa son justos y transparentes?		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
Variable Dependiente: RENDIMIENTO LABORAL		Comprensión		Justificación		Respuestas		Observación
Categorías	#	SI	NO			SIEMPRE	A VECES	
Productividad	9	¿Considera que el trabajo realizado por usted tiene la calidad que la empresa necesita?		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
	10	¿Cumple con las funciones de su cargo dentro del tiempo solicitado por la empresa?		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
Funciones	11	¿Cumple a cabalidad con los objetivos de su cargo?		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
	12	¿Existen los indicadores que permitan medir su rendimiento en un tiempo determinado?		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
Funciones	13	¿Cuenta con los recursos necesarios para cumplir con su trabajo?		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
	14	¿Conoce si su desempeño ha sido evaluado de forma objetiva durante el último año?		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
	15	¿Cuenta con las competencias necesarias para realizar su trabajo?		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

Nombre:

Título: Dr. Ps. Mg. Ivonne del Prado Fabre

Cargo: Docente UTA

Firma:

