



**Facultad de  
Ciencias Sociales y Humanísticas**

**PROYECTO DE TITULACIÓN**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO  
EN UNA INDUSTRIA”**

**Previa la obtención del Título de:**

**MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Presentado por:**

**MANUEL ALFONSO AYAVACA TORRES**

**Guayaquil – Ecuador**

**2023**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a DIOS por brindarme vida y permitirme culminar esta maestría, a mi Madre por su constante apoyo, a mis conocidos, quienes me acompañaron en esta etapa, a los docentes de los cuales supieron compartir su conocimiento y a mi Tutora que me orientó en este proceso, con su conocimiento y experiencia.

*Manuel Alfonso Ayavaca Torres*

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a mi Madre quien siempre ha creído en mí, a la sociedad, ya que en la actualidad se siente la presión de obtener obligatoriamente un título de cuarto nivel para poder competir en los diferentes cargos administrativos a nivel nacional.

*Manuel Alfonso Ayavaca Torres*

## **COMITÉ DE EVALUACIÓN**

---

**Mgs. Zadia Murillo Crespo**  
**Tutor del Proyecto**

---

**M.Sc. Milton Paredes Aguirre**  
**Evaluador 1**

---

**M.Sc. María Claudia Márquez**  
**Evaluador 2**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde Exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”

---

Manuel Alfonso Ayavaca Torres

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
COMITÉ DE EVALUACIÓN.....	iv
DECLARACIÓN EXPRESA .....	v
ÍNDICE GENERAL .....	vi
RESUMEN .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
1    CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1    Antecedentes .....	1
1.2    Definición del problema.....	2
1.3    Objetivo General .....	3
1.4    Objetivos Específicos .....	3
1.5    Alcance del Estudio.....	4
2    CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	5
2.1    Optimización del Talento Humano .....	5
2.1.1    Importancia de la Gestión del Talento Humano .....	6
2.2    Plan de Carrera Profesional.....	8
2.2.1    Dimensiones Conceptuales del Plan de Carrera .....	9
2.2.2    Componentes del Plan de Carrera.....	10
2.2.3    La Planificación Estratégica .....	11

2.2.4	Objetivos del Plan de Carrera .....	11
2.2.5	Mejoras o Beneficios al aplicar el Plan de Carrera.....	12
2.2.6	Importancia del Plan de Carrera .....	13
2.2.7	Características del Plan de Carrera .....	13
2.2.8	El Clima Organizacional en el marco de un plan de carrera.....	14
2.3	Teoría de las Necesidades Humanas de Maslow y la Motivación .....	16
2.3.1	En cuanto a la Teoría de Abraham Maslow .....	17
2.3.2	La Motivación.....	19
2.3.3	La Satisfacción laboral, su importancia y medición .....	20
2.3.4	Minnesota Satisfaction Questionnaire (MQS) .....	21
2.3.5	Overall Job Satisfaction (OJS).....	21
2.3.6	Job Descriptive Index (JDI) .....	22
3	<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....</b>	<b>23</b>
3.1	Enfoque de la investigación .....	23
3.2	Diseño de investigación .....	24
3.3	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación .....	25
3.4	Unidad de estudio, población y muestra .....	26
3.5	Procesos y procedimientos inherentes a la elaboración del plan de carrera.....	27
4	<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>28</b>
5	<b>CAPÍTULO V: PLAN DE CARRERA .....</b>	<b>48</b>
5.1	Justificación del plan de carrera de la empresa .....	48
5.2	Estructura o mapa de puestos de la empresa .....	48
5.2.1	Organigrama estructural.....	50

5.2.2	Organigrama funcional .....	51
5.3	Identificación de las competencias y requerimientos de formación en el plan de carrera de acuerdo al mapeo de puestos.....	52
5.3.1	En cuanto a las competencias tecno-profesionales requeridos por unidades administrativas y puestos .....	53
5.4	Identificación del plan de carrera para los puestos críticos del área administrativa .	62
5.5	Proceso de implementación y gestión del cambio relativo al Plan de Carrera .....	64
5.5.1	Crear un organigrama con cada posición laboral definida en el mapa de puestos ...	65
5.5.2	Definir las competencias y habilidades técnicas, cognitivas y emocionales .....	65
5.5.3	Diseñar itinerarios profesionales.....	66
5.5.4	Controlar y valorar la implementación del plan .....	66
5.5.5	Estimación presupuestaria .....	68
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	70
6.1	Conclusiones .....	70
6.2	Recomendaciones.....	72
7	REFERENCIAS.....	73
	ANEXOS .....	78

## RESUMEN

La industria láctea, es una productora y procesadora reconocida por su crecimiento y venta masiva dentro del territorio nacional, sin embargo, la carencia de un plan de carrera profesional para el personal administrativo, ha ocasionado un alto nivel de desmotivación y falta de compromiso por parte de los mismos, trayendo consigo incumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. En virtud de lo expuesto, se inició presentando una pequeña reseña de esta industria y de su relación con un plan de carrera profesional; en este sentido, el objetivo general del presente proyecto consistió en diseñar un plan de carrera para el personal administrativo, analizando las descripciones de los cargos y estableciendo oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, con la finalidad de motivar la responsabilidad, transparencia, honestidad, lealtad, pertenencia y de esta manera se evitará que el mejor personal con experiencia y talento abandone la entidad. Posterior a ello, se revisó la literatura relacionada a la optimización del talento humano, plan de carrera profesional y teoría de las necesidades humanas de Maslow, temática indispensable para la búsqueda de soluciones viables. Luego, la metodología del trabajo tuvo un enfoque mixto, fue cuantitativo porque se evaluó la satisfacción de los empleados, utilizando métodos estadísticos y presentando los resultados mediante gráficos y tablas; por otra parte, fue cualitativo porque se presentó teorías e interpretaciones de la problemática de la empresa, ratificando la necesidad de un plan de carrera. Y finalmente, se diseñó un plan de carrera profesional para el personal administrativo, que de ser implementado en la industria láctea mejorará notablemente la gestión de dicho departamento, manteniendo personal altamente calificado, comprometido y motivado a cumplir las metas y objetivos empresariales.

**Palabras clave:** Diseño, plan, carrera, personal administrativo, industria.

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Necesidades humanas según Maslow.....	17
<b>Figura 2.</b> Poder mantenerme ocupado(a) todo el tiempo.....	28
<b>Figura 3.</b> La oportunidad de hacer mi trabajo solo(a).....	29
<b>Figura 4.</b> La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando.....	30
<b>Figura 5.</b> La oportunidad que me provee mi trabajo para ser alguien importante en la comunidad.....	31
<b>Figura 6.</b> La manera en que mi jefe(a) trata a sus empleados.....	32
<b>Figura 7.</b> Cuán competente es mi supervisor(a) al tomar decisiones.....	33
<b>Figura 8.</b> Poder hacer cosas que no vayan en contra de mis principios.....	34
<b>Figura 9.</b> La seguridad de empleo que me provee mi trabajo.....	35
<b>Figura 10.</b> La oportunidad de hacer cosas para otras personas.....	36
<b>Figura 11.</b> La oportunidad de indicarles a otras personas las cosas que tienen que hacer en su trabajo .....	37
<b>Figura 12.</b> La oportunidad de trabajar en algo en que haga uso de mis habilidades .....	38
<b>Figura 13.</b> La manera en que las políticas de la compañía son puestas en práctica .....	39
<b>Figura 14.</b> El salario que recibo y la cantidad de trabajo que llevo a cabo.....	40
<b>Figura 15.</b> Las oportunidades de progreso en este trabajo.....	41
<b>Figura 16.</b> La libertad para tener criterio propio.....	42
<b>Figura 17.</b> La oportunidad de experimentar mis propios métodos para llevar a cabo el trabajo .....	43
<b>Figura 18.</b> Las condiciones de trabajo .....	44
<b>Figura 19.</b> La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre si.....	45
<b>Figura 20.</b> Los elogios que recibo por hacer un buen trabajo.....	46
<b>Figura 21.</b> El sentido de logro que obtengo de este trabajo .....	47
<b>Figura 22.</b> Organigrama estructural .....	50
<b>Figura 23.</b> Organigrama funcional.....	51

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 1:</b> Poder mantenerme ocupado(a) todo el tiempo .....	28
<b>Tabla N° 2:</b> La oportunidad de hacer mi trabajo solo(a) .....	29
<b>Tabla N° 3:</b> La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando.....	30
<b>Tabla N° 4:</b> La oportunidad que me provee mi trabajo para ser alguien importante en la comunidad.....	30
<b>Tabla N° 5:</b> La manera en que mi jefe(a) trata a sus empleados .....	31
<b>Tabla N° 6:</b> Cuán competente es mi supervisor(a) al tomar decisiones .....	32
<b>Tabla N° 7:</b> Poder hacer cosas que no vayan en contra de mis principios .....	33
<b>Tabla N° 8:</b> La seguridad de empleo que me provee mi trabajo .....	34
<b>Tabla N° 9:</b> La oportunidad de hacer cosas para otras personas .....	35
<b>Tabla N° 10:</b> La oportunidad de indicarles a otras personas las cosas que tienen que hacer en su trabajo.....	36
<b>Tabla N° 11:</b> La oportunidad de trabajar en algo en que haga uso de mis habilidades .....	37
<b>Tabla N° 12:</b> La manera en que las políticas de la compañía son puestas en práctica .....	38
<b>Tabla N° 13:</b> El salario que recibo y la cantidad de trabajo que llevo a cabo .....	39
<b>Tabla N° 14:</b> Las oportunidades de progreso en este trabajo .....	40
<b>Tabla N° 15:</b> La libertad para tener criterio propio .....	41
<b>Tabla N° 16:</b> La oportunidad de experimentar mis propios métodos para llevar a cabo el trabajo .....	42
<b>Tabla N° 17:</b> Las condiciones de trabajo .....	43
<b>Tabla N° 18:</b> La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre si.....	44
<b>Tabla N° 19:</b> Los elogios que recibo por hacer un buen trabajo .....	45
<b>Tabla N° 20:</b> El sentido de logro que obtengo de este trabajo.....	46
<b>Tabla N° 21:</b> Rasgos actitudinales de los cargos de dirección en la empresa .....	52
<b>Tabla N° 22:</b> Gerencia gerencial.....	53
<b>Tabla N° 23:</b> Departamento administrativa .....	55
<b>Tabla N° 24:</b> Departamento legal .....	55

<b>Tabla N° 25:</b> Departamento financiero .....	56
<b>Tabla N° 26:</b> Departamento de talento humano .....	56
<b>Tabla N° 27:</b> Departamento de salud y seguridad ocupacional .....	57
<b>Tabla N° 28:</b> Departamento de marketing .....	59
<b>Tabla N° 29:</b> Departamento de sistemas .....	59
<b>Tabla N° 30:</b> Departamento de ventas .....	60
<b>Tabla N° 31:</b> Departamento de producción .....	61
<b>Tabla N° 32:</b> Departamento de calidad .....	62
<b>Tabla N° 33:</b> Identificación de puntos críticos .....	63
<b>Tabla N° 34:</b> Talleres de formación basados en el organigrama funcional .....	66
<b>Tabla N° 35:</b> Cronograma de talleres de formación .....	67
<b>Tabla N° 36:</b> Estimación presupuestaria .....	69

# 1 CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1 Antecedentes

Ecuador es un país que originalmente basó su economía en la producción agrícola, especialmente el cacao y el café, a partir de la década de 1960, el giro de la economía la orienta hacia la producción petrolera y sus derivados (Viteri & Tapia, 2018). Sin embargo, la agricultura y, en especial la ganadería continuo siendo una de las alternativas más importantes para la diversificación de la economía en el país. De hecho, al analizar el crecimiento del sector ganadero en la segunda década del siglo XXI, en Ecuador, Terán (2019), reafirma su fortalecimiento como uno de los sectores que más empleos ha generado en los últimos años, tanto en el sector formal e industrial de la economía, como en las pequeñas y medianas empresas que se conforman alrededor de él.

En lo que respecta al sector lechero, Ecuador ha sido un importante productor de leche desde épocas muy antiguas. Particularmente en las regiones de la Sierra y en la Amazonia del país, la producción láctea evolucionó de manera determinante durante finales del siglo XX y las primeras décadas del XXI. El mismo Terán, hace énfasis en estas circunstancias al señalar que para el año 2017, por ejemplo “...la producción diaria de leche en Ecuador alcanzó los 5.135.405 lts. De esta cantidad de producción, el 76,25 % corresponde a la región Sierra, seguido de la Costa con el 19,66 % y el Oriente con el 4,05 %” (p.5). En ese orden de ideas, el impulso del sector industrial que se abastece de la producción láctea se ha venido consolidando y formalizando de forma continuada hasta estos momentos.

Específicamente en el terreno de la industrialización del sector, son muchas las iniciativas empresariales que se han ido estableciendo en todo el país. Es así como, en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, también se ha desarrollado el sector lácteo, impulsado de una forma determinante desde la práctica de la ganadería sectorizada hacia esa actividad. Al margen de las políticas públicas dirigidas desde el Estado Ecuatoriano para impulsar la producción de leche en esta joven provincia, como fue el caso del Programa Nacional de Redes Lecheras, del 2016 (El Telegrafo), el sector privado ha tenido un papel preponderante en estas dos primeras décadas del siglo XXI, erigiéndose en una fuente de empleos formales que vienen a robustecer las oportunidades de mejoras en la vida de los habitantes de esta región.

La empresa a la que va dirigido este proyecto tiene asentamiento en la provincia de Santo Domingo, desde finales del siglo pasado y ha ido diversificando sus operaciones de manera que, en los actuales momentos consta de una infraestructura moderna y un grupo numeroso de trabajadores que deben ser atendidos en sus expectativas de crecimiento profesional que les permita obtener mayores grados de especialización y opciones de ascenso en el seno de la industria, por lo que se hacen pertinentes iniciativas como la que se desarrolla en esta investigación, que procuran generar posibilidades de consolidación de una mano de obra lo suficientemente especializada como para actuar, proactivamente, a los cambios que impone la nueva dinámica económica mundial en estos tiempos.

## **1.2 Definición del problema**

Tal como se señaló antes, la empresa de productos lácteos, que es objeto de análisis en este trabajo, se encuentra ubicada en la ciudad de Santo Domingo, su función principal es la producción de la leche, la cual es comercializada para toda la República del Ecuador. En cuanto a su composición, en la actualidad, la empresa está compuesta por 500 trabajadores, de los cuales 100 se encuentran en el área administrativa. A pesar de sus dimensiones e importancia en el sector, la empresa carece de un plan de carrera profesional, que incentive la formación del talento humano y mantenga su plantilla de empleados, con un elevado grado de compromiso y motivación. Pues, a mayor motivación mayor será el desempeño laboral (Tarazona, 2017).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2016), recuerda la importancia del recurso humano en el progreso de toda empresa, y lo considera un factor determinante para el cumplimiento de las metas programadas por la organización; de acuerdo con esta entidad, esta dinámica contribuye a que, tanto empleados como empleadores se beneficien mutuamente. En ese orden de ideas, hay que tener en cuenta que los empleados que laboran en una empresa por muchos años, son los que conocen a fondo las debilidades y fortalezas de la institución (Delgado y otros, 2019). Concretamente los aportes de un plan de carrera profesional se verán reflejados, en el caso de la empresa, por la calificación y certificación del talento con el que cuenta y; en cuanto a los trabajadores, les proporciona mayores fortalezas para permanecer y avanzar en la escala de posiciones o cargos de la industria.

Considerando estas reflexiones, es necesario que en la empresa objeto de estudio, se comprenda la importancia de contar con un plan de carrera profesional que incentive a sus empleados, no solo en la realización actual de sus funciones, sino en la aspiración de

progresar dentro de la empresa y alcanzar otros cargos de mayor responsabilidad y mejor remuneración. (Sánchez y otros, 2017). Por supuesto, la anuencia de la empresa, en cuanto a la formación de sus empleados, forma parte de lo que, estratégicamente le conviene para lograr, cada vez más, un mejor posicionamiento en el mercado, al contar con una mano de obra especializada y consustanciada con sus labores, optimizando la inversión al respecto.

Hoy día, es común que en el ámbito de la empresa privada haya preocupación por la capacitación continua de su recurso humano, sin embargo, no son muchas las organizaciones empresariales en el sector lácteo que cuentan con una formalización de esa necesidad a través de un plan de carrera. En este caso, lo que se busca es diseñar ese plan, en el contexto organizativo de la industria seleccionada, pensando en colectivo, es decir, el plan, aunque este contextualizado en una empresa determinada, se corresponde con el fortalecimiento de una actividad que tiene una gran repercusión social en la región de Santo Domingo.

En ese orden de ideas, se actúa en consonancia con la necesidad de actualizar la revisión y remozamiento de la estructura administrativa y las funciones que cumplen sus elementos, pues desde hace unos 5 años no se realiza esa acción, de acuerdo a entrevistas informales con los encargados del área en la empresa. Igualmente, la rotación del personal en los puestos que involucra el área administrativa es casi nula durante ese lapso de tiempo sin revisión.

### **1.3 Objetivo General**

Diseñar un plan de carrera para el personal administrativo de una Industria láctea

### **1.4 Objetivos Específicos**

Medir el nivel de satisfacción en el aspecto de reconocimiento y/o promoción del personal administrativo

Diseñar el mapa de puestos críticos y sus requerimientos de capacitación y competencias considerados en el ámbito de acción dentro del plan de carrera de la empresa

Desarrollar un proceso de implementación y gestión del cambio sobre el Plan de carrera

## **1.5 Alcance del Estudio**

Esta investigación tiene un alcance determinado por sus objetivos y por aspectos relacionados con el contexto. El objetivo general de este trabajo está referido a diseñar el plan de carrera, esto significa que su alcance se vincula con una propuesta de formación, sin embargo, se puede afirmar que, para lograr este objetivo, primero se activa una investigación descriptiva. Según Galarza (2020), en las investigaciones con alcance descriptivo y enfoque cuantitativo como esta, "...es posible, pero no obligatorio, plantear una hipótesis que busque caracterizar el fenómeno del estudio" (p. 2). En este caso, no hay hipótesis pero se busca consolidar acciones que refuercen la conexión de los empleados entre sí y, de estos, con la empresa, potenciando de esa manera el sentido de pertenencia.

Contextualmente, el alcance de esta investigación está determinado por la empresa en la que se presenta la propuesta y, más allá, por la dinámica propia de la industria láctea que se desarrolla en la provincia de Santo Domingo, considerando que, aunque esta empresa tiene su asentamiento en la región, sus operaciones incluyen la comercialización del producto lácteo en todo Ecuador. Desde el punto de vista interno, el alcance está supeditado al ámbito administrativo de la industria, pues el plan de carrera se orientará al personal de esta área.

## **2 CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA**

El desarrollo de cualquier investigación científica, más aún en el campo de las ciencias sociales, requiere una exhaustiva documentación acerca de las teorías, conceptos y términos básicos relacionada con su temática o, lo que algunos autores llaman las variables de investigación. Se trata del encuadre teórico que permite posteriormente, relacionar las dimensiones conceptuales que posee la problemática abordada. Siendo así, en lo que sigue, se realiza una aproximación a la literatura que se ha desarrollado en torno al tema del talento humano en las organizaciones industriales, su profesionalización y el apoyo que pueden recibir de las empresas en ese ámbito.

### **2.1 Optimización del Talento Humano**

El departamento de Recursos Humanos suele ser visto como un ente que se limita a controlar desde arriba “los procesos de selección de personal, capacitación, gestión del desempeño, diseño de programas de bienestar laboral, diseño y ejecución de diagnósticos de clima organizacional, negociaciones con sindicatos, apoyo en seguridad y salud del trabajo, etc.” (Gómez, 2016, p.144). Por el contrario, cuando se habla del departamento de talento humano, se trata de ir más allá, ya que tiene en su haber lo más importante de la empresa que es su capital humano, pues, los empleados son los que hacen que cada empresa produzca más o menos utilidades.

En ese orden de ideas, el diseño de un plan de carrera y su planteamiento para beneficio de la empresa y sus empleados, no debe ser visto como una herramienta simple de administración del recurso humano mediante el cual, un grupo de empleados reciben la oportunidad de seguirse capacitando profesionalmente, por encima de eso, está la idea de mantener una ruta formativa que contribuye a la innovación administrativa y la elevación de las fortalezas del talento humano en la perspectiva de seguir compitiendo con calidad en el medio empresarial.

Autores como Seguel y otros (2015), refieren que “la desorganización institucional se evidencia en la falta de condiciones óptimas, falta de materiales, recursos humanos escasos y personal no entrenado, lo que trae como consecuencia la improvisación” (p.14). Cuando el departamento de talento humano no innova en sus políticas laborales con sus empleados, por ejemplo, a través de la implementación de un plan de carrera, es posible que se encuentren obstáculos a la hora de desarrollar nuevas áreas de producción con sus respectivas demandas

de recurso humano. En la optimización del trabajo, no puede descuidarse, ni la parte directiva, ni el componente de los trabajadores que son quienes, finalmente deben asumir las tareas que demanden los procesos de innovación.

En la actualidad, suele ocurrir que, tras un largo camino de educación universitaria muchos graduados se enfrentan a la problemática de su inserción laboral (Llerena, 2015), en el caso de las entidades que generan y aplican planes de carrera profesional esto se reducirá a la mínima expresión, pues sus trabajadores contarán con un puesto laboral y estos habrán adquirido parte de su experiencia profesional en la misma empresa o entidad gubernamental. Sin duda, con los planes de carrera ganan los empleados y, los departamentos de talento humano de todas las empresas se optimizan al máximo.

### **2.1.1 Importancia de la Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano es un proceso complejo que implica un conjunto de actividades jerarquizadas las cuales, en la mayoría de los casos, comienza con la planeación y termina con el logro de objetivos organizacionales, es decir, se gestiona el talento a lo interno de organizaciones generalmente formales que son gerenciadas hacia el éxito colectivo. En ese éxito de las organizaciones, de la actividad gerencial y, por supuesto, de la gestión y desarrollo del talento ha jugado un papel muy importante la capacidad que tiene el ser humano para pensar antes de actuar, lo que sugiere que las personas han usado la gestión desde hace siglos, aún antes de colocarle tal nombre.

Siendo así, en el proceso de optimización del talento humano es importante la gestión de las aptitudes con que cuentan los empleados que ya forman parte de la empresa, así como la valoración de los aspirantes a ser parte de ella. En términos generales, gestionar el talento humano es una actividad compleja que suele hacerse de manera formal desde las instancias que en la empresa están orientadas con ese fin. De ninguna manera, puede hacerse esto de manera azarosa, sino que por el contrario debe ser rigurosa, aunque no rígida y, obedecer a unos parámetros que se articulen con las demás áreas empresariales. Respecto a este tema, Chiavenato (2008), citado por Jara y otros (2018), enumera una serie de procesos, tales como:

- El Reclutamiento: este alude a un proceso que incluye el proceso comunicacional a partir del cual la empresa hace circular la información acerca de los requerimientos del personal y el perfil más conveniente para cubrir esas demandas. La activación de esta

actividad se puede dar directamente por la empresa o a través de otra instancia contratada para tal fin.

- Selección: se trata de la dinámica que se activa para la escogencia de los candidatos que se han postulado con las mejores condiciones según quienes realizan la selección, pero obedeciendo a un baremo preestablecido. Este proceso se puede dar en varias etapas cuando se realiza atendiendo a las nuevas demandas de personal, si es parte de la prosecución de un plan de carrera, se dará por los resultados de la formación que allí se realiza.

- Capacitación: una vez se han incorporado los nuevos trabajadores o, han asumido un nuevo puesto en la organización, este proceso es parte del desarrollo de la empresa e implica un mayor perfilamiento de los empleados respecto a las demandas internas y externas del ámbito de la empresa. Por lo general, se trata de un proceso sistemático de mejora del trabajo que realiza el personal, atendiendo a factores como la potenciación de las habilidades y el fortalecimiento de los valores institucionales.

- Recompensa: el sistema de recompensas es una herramienta que se utiliza en la gestión y optimización del talento humano, con la idea de motivar y lograr una mayor adhesión del personal con respecto a los objetivos empresariales. Suele ser un premio, bien sea en dinero o en oportunidades para acceder a mejores posiciones en el organigrama empresarial, lo que igual se traduce en un mayor ingreso para el trabajador.

- Evaluación del desempeño: la gestión del talento humano también debe proveer información para valorar actuación de los trabajadores. Se refiere a la determinación de los alcances de las funciones del recurso humano, de acuerdo a su rendimiento y el cumplimiento de las tareas asignadas dentro de la organización. Jara y otros (2018), lo consideran "...un sistema que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al desarrollo de la empresa" (p.744).

Las consideraciones de estos autores, en algunos aspectos se pueden considerar partes de un enfoque que está centrado en lo que sería el empleado como ejecutor de tareas y, se dejan de lado, variables tan importantes como las psicológicas, sociológicas y ambientales. En cambio, la visión del talento humano percibe a la persona en su dimensión biopsicosocial y por ende incluye al ser humano en su integralidad, poniendo especial énfasis en los aspectos del bienestar que incluye temas como la motivación, la comunicación, la autorrealización y la estimulación vocacional de quienes integran las organizaciones.

En definitiva, los procesos de gestión del talento humano se han venido especializando en la medida en que se fortalecen los sistemas de información y la figura de las Tics. Muchas empresas han contratado los servicios de personal especializado en el diseño de programas de seguimiento y evaluación de personal, según las variables que se le suministren, como cuotas de rendimiento, entre otros. Sin embargo, es importante destacar que, a pesar de esta tendencia a tecnocratizar los procesos de gestión, el talento humano sigue representando un activo intangible de las empresas que requiere una visión humanista para su consolidación y manejo.

## **2.2 Plan de Carrera Profesional**

Toda organización empresarial con proyección en el tiempo, debe considerar de manera constante y sistemática, la necesidad de mantener las oportunidades de formación para su personal, de manera que pueda contar con un talento humano acorde a los cambios que se producen a diario en el mundo globalizado que implica este tipo de organizaciones. En principio, los empleados que se incorporaban a las empresas eran supervisados o incluidos en procesos de carácter informal mediante los cuales, otros empleados más antiguos o, el encargado de la oficina de recursos humanos, les orientaban en sus labores para ir entrenándose y adquiriendo las destrezas necesarias para el puesto a desempeñar.

Con el tiempo, los procesos de formación empresarial se han ido formalizando, apareciendo los llamados planes de carrera, que buscan perfilar de la mejor manera al talento humano dentro de las organizaciones y la industria. Este tipo de instrumento formativo, constituye un soporte organizacional que apuntala los planes de crecimiento industrial, motivando e incentivando a los empleados para que fortalezcan su perfil profesional, considerando el contexto interno de la empresa y lo que esta demanda de sus funciones (Mendoza & Ortiz, 2017). Un plan de carrera representa, en todo caso, una vía para que las personas vean recompensados sus esfuerzos para prosperar a lo interno de la organización.

Visto de esa manera, los planes de carrera son una herramienta gerencial que procura mantener la motivación al logro del talento humano que labora en una determinada empresa, al tiempo que se muestra, con el proceso formativo, los requerimientos que la empresa va demandando en función de la evolución del sector empresarial al que se dedique la organización. Así mismo, al promover un plan de carrera, se está otorgando la oportunidad para que el personal desarrolle un sentido de pertenencia que le acercara a las perspectivas de quienes gerencian o son propietarios de la industria.

Desde el punto de vista conceptual, un plan de carrera puede considerarse - “... un conjunto de pasos y niveles distribuidos en años de experiencia, niveles académicos, calidad del desempeño y otros factores de importancia relativa que se le ofertan al neo-empleado y al trabajador activo...” (Zubillaga, 2010, p.77). Por supuesto, hay variaciones importantes en este concepto que se asocian a la naturaleza y las dimensiones de la industria de la que se trate pero, en esencia, se trata de la formalización de la dinámica a la que son incorporadas las personas que forman parte de una organización productiva, independientemente del tipo de producto que se elabore.

La formulación de un plan de carrera es tan importante que permite sustentar las decisiones administrativas que rigen la prosecución del talento humano dentro de la estructura de la empresa, eliminando la subjetividad en lo que respecta a la designación de los cargos o los ascensos a los que se hacen merecedores los empleados. Si el plan de carrera es claro, su difusión y aplicación es un instrumento para mantener la armonía y un clima laboral saludable, en el entendido que los trabajadores pueden constatar por si mismos los meritos que acumula cada quien, según las estipulaciones del plan de carrera respectivo.

### **2.2.1 Dimensiones Conceptuales del Plan de Carrera**

El desarrollo de los planes de carrera dentro de las empresas ha venido a representar un proceso innovador que interesa a muchos estudiosos en el área. Es de hacer notar que las empresas se redimensionado en las primeras décadas del siglo XXI, como resultado de la globalización y, en ese contexto, la ampliación de las relaciones comerciales entre los países, lo que ha demandado una mayor sistematización en el manejo de la administración de los recursos humanos y el esfuerzo por mantener actualizadas la visión y la misión de la empresa, acordes a las necesidades de la formación del talento humano.

De esa manera, se ha producido una dinámica interna en las empresas que ha transformado la gestión de los recursos humanos trasladando la centralidad del proceso, del campo de una dirección de planificación general a una gestión estratégica de los recursos humanos, entendiendo que las expectativas de los trabajadores también pueden cambiar y es preciso que quienes están al frente de las oficinas de talento humano estén a la vanguardia de esos cambios, considerando al mismo tiempo, la necesidad de mantener un clima laboral distendido y motivador para que haya una adecuada receptividad cuando se plantean nuevas tareas, funciones o roles para los cuales los empleados deben estar formados.

En tal sentido, las formas en que las empresas asumen la implementación de un plan de formación o de carrera, obedece en parte a su concepción y la estructura conceptual de la que se parte. Algunos autores se han dedicado a desarrollar las dimensiones conceptuales de un plan de carrera, contribuyendo a la difusión y popularidad de los mismos. Pereyra (2018), plantea algunas definiciones del plan de carrera, siguiendo a otros autores. Una síntesis de estos conceptos se presenta en el cuadro 2.1

Cuadro 2.1- Dimensiones Conceptuales del Plan de Carrera según varios autores

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Mondy (2010)	De acuerdo con este autor, citado por Pereyra, un plan de carrera obedece a una formación continua que recibe una persona dentro de una empresa, tomando en cuenta sus propias expectativas, sus metas y los recursos para alcanzarlas.
Alles (2009)	Un plan de carrera se trata de un modelo teórico-práctico que orienta el devenir del personal de una empresa, desde su ingreso a la organización, hasta su desvinculación de la misma, habiendo recorrido todas las instancias en su área.
Argentaria (2012)	El plan de carrera es una estrategia para la administración del talento humano dentro de la empresa, en el contexto del cual, se proyecta la vida profesional de los empleados. En ese plan encontrarán el sentido para sus tareas ya las razones para emplearse a fondo en cada una de ellas.

Fuente: Ayavaca 2022, basado en (Pereyra, 2018)

Como se puede observar en el cuadro 2.1 que representa una síntesis de los planteamientos de Pereyra, los autores consultados por ella, coinciden en lo medular de la concepción del plan de carrera. Se evidencia que el centro de ese proceso es, indistintamente el personal, sobre ellos debe girar la iniciativa que impulsa el plan de carrera porque, se trata de impulsar motivacionalmente a los empleados para que se sientan realizados dentro y fuera de sus funciones empresariales. De esa forma, un plan de carrera es, al mismo tiempo, una propuesta empresarial y humanística, revirtiendo el manejo únicamente utilitario del personal que labora en la industria.

### **2.2.2 Componentes del Plan de Carrera**

La figura del plan de carrera como herramienta gerencial lleva implícita la necesidad de sistematizar los procesos de reclutamiento y formación del talento humano, ya no como se hacía otrora, obediendo más a la experticia del gerente o de la oficina de recursos humanos, sino con la construcción y/u observación de un baremo organizacional que busca afianzar la organización, consolidando el talento y motivación de sus empleados. Su utilización es una

garantía, tanto para los propietarios de las empresas, como para quienes la administran, de mantener la paz organizacional y la competitividad de la industria, en virtud de ese proceso formativo que representa el plan de carrera.

### **2.2.3 La Planificación Estratégica**

Un plan de carrera profesional dentro de una empresa tiene como fundamento los procesos generales derivados de la planificación estratégica que orienta la organización. De acuerdo con Peña (2010), citado por Toledo y Marulanda (2019), este tipo de planeación es fundamental para que la empresa cumpla con su misión y se proyecte en el ámbito de la visión que le guía. Las líneas estratégicas empresariales impulsan las iniciativas que, como el plan de carrera van robusteciendo la dinámica organizacional, aportando herramientas para la competitividad y la sistematización de los procesos que tienen que ver con la formación del personal.

En el caso de la especialización de los empleados a partir de la implementación de un plan de carrera, la planeación estratégica incide en las políticas de formación derivadas de las oficinas de recursos humanos. Estas políticas responden a las preguntas o demandas acerca del futuro de la empresa y sus requerimientos ante los cambios que implican esas demandas, contribuye a que el personal evalúe sus condiciones presentes y se proyecte dentro de la empresa de acuerdo sus habilidades y destrezas, pero, también de acuerdo a sus aspiraciones, motivándolo a crecer personal y laboralmente.

### **2.2.4 Objetivos del Plan de Carrera**

La formulación del plan de carrera es una actividad sistemática que se desarrolla en un documento particular el cual debe contener los objetivos de formación, es decir, hacia donde apunta el desarrollo de la carrera de los empleados que asumen el plan. Los objetivos del plan obedecen a las particularidades y la naturaleza de las empresas, sin embargo, de acuerdo a Pereyra (2018), los planes de carrera se orientan, por lo general a un conjunto de objetivos que son comunes, pues se trata de la especialización de los recursos humanos. Entre esos objetivos se pueden mencionar, según esta autora:

- Un desarrollo gradual y eficaz del talento que se encuentra laborando dentro de la empresa, y ayudar a que los mismos asuman su carrera en el contexto de la organización, como parte de su propia evolución profesional y humana.

- Evitar la marcha de empleados mejor preparados, que representaría un problema para los recursos humanos y la buena marcha de los procesos productivos de la empresa. El plan les motivará a quedarse y crecer en la organización.

- Reducir las contrataciones de personal experto, externo a la empresa, con grandes costes y compleja adaptación a la organización, pues el plan de carrera es, precisamente para capacitar todo el personal que la empresa va requiriendo según su crecimiento y evolución en ramo del que se trate.

- Mejoramiento del desempeño, el empleo mismo es la influencia en el desarrollo de la carrera. Aumento de la lealtad y motivación de los empleados, lo que produce una disminución de la rotación.

### **2.2.5 Mejoras o Beneficios al aplicar el Plan de Carrera**

Todo plan de carrera debe dejar claro cuáles son los efectos positivos de incursionar. Los empleados que se incorporan al plan de carrera se motivarán más, si se les explica desde el principio que es una herramienta que les favorece y contribuirá con su desarrollo profesional, mejorando sus ingresos. Por supuesto, los beneficios que ofrece la implementación de un plan de carrera se reparten por igual entre la empresa y los trabajadores y eso debe quedar claro.

Para la empresa, el plan de carrera representa un apoyo en el proceso de selección, rotación y disposición de sus recursos humanos. Simplifica además las decisiones en el momento de rotar o asignar cargos porque el mismo plan va dando los resultados y el perfilamiento de cada uno de los candidatos. Esto reduce el enigma y mantiene un clima laboral adecuado para el crecimiento de la organización, pues, es frecuente, en ese tipo de disyuntivas, que algunos empleados recientan las decisiones de las oficinas de talento humano, si no tienen claro porque no se les asignan cargos para los que creen que tienen méritos.

En el caso de los empleados, obviamente el plan de carrera representa la mejor oportunidad para formarse dentro de una actividad que puede marcar su futuro, sus ingresos y las perspectivas de crecimiento profesional. Comúnmente, la implementación de un plan de carrera influye en la actitud positiva de los empleados para asumir sus labores en la organización, aclarándole la importancia de realizar adecuadamente sus funciones y contribuyendo a su autovaloración y autoestima.

### **2.2.6 Importancia del Plan de Carrera**

Un plan de carrera obedece al proceso de planificación estratégica de la empresa y, de acuerdo con esa característica posee las condiciones para articular los procesos de desarrollo de la empresa frente al contexto en el que se encuentra y, las necesidades internas del talento humano en su proceso de especialización. Hay que tener en cuenta, en ese sentido, que la capacitación del personal es una cuestión medular de cara a la competitividad empresarial, al tiempo que potencia el sentido de pertenencia de las personas que integran la organización, independientemente del lugar que ocupe en la misma. Tal como afirma Poveda (2014)

“...los planes carrera beneficia a la empresa en cuanto a la disminución de rotación de personal, ya que da oportunidad a los trabajadores de ascender y crecer en conocimiento en el transcurso del tiempo que comparta en la organización, lo cual es una motivación y satisfacción para la persona, generando una necesidad de seguridad y autorrealización, mejorando su calidad de vida” (p.22).

Por su parte, Alles (2009), citado por León (2014), se refiere al proceso de planeación de una carrera, considerando que el primer paso debe ser, hacerse de un cuerpo teórico que guíe el diseño y, a través de ese sustrato conceptual, se irán determinando las diferentes áreas y perfiles que requerirá la carrera. “Para ello se definen requisitos para ir pasando de un nivel a otras instancias que conformarían los pasos a seguir por todos los participantes del programa” (p.8)

De esta manera, al formular un plan de carrera, la empresa está considerando sus propias expectativas en el ramo en el que se desenvuelve y, las actitudes y aptitudes de su recurso humano. La idea es potenciar el talento para que permanezca en la organización y pueda, en el futuro, instruir a los nuevos integrantes que se incorporen en el futuro. Es por esta última circunstancia que puede afirmarse que el plan de carrera enlaza, la misión y la visión de la empresa.

### **2.2.7 Características del Plan de Carrera**

Dentro de una empresa, diseñar un plan de carrera debe ser una acción consensuada y colectivizada en la que se sientan identificados los diversos actores que componen la organización. Es una medida que, en cualquier caso, tiene una orientación o vocación organizacional que debe representar una oportunidad de crecimiento mancomunado. “Es un proceso que surge a raíz de la necesidad de las organizaciones por encontrar una forma de

desarrollar su personal y así conseguir los objetivos de una manera eficiente y eficaz” (Gelvis, Molano, & Riaño, 2015). Respecto a este tema, algunos rasgos definitorios de un plan de carrera serían, según Pereyra (2018), los siguientes:

- Debe estar respaldado por la alta dirección de la empresa, por ser una estrategia de gestión que involucra a toda la empresa y exige el compromiso en todos sus niveles.
- El plan debe ser ordenado, sistemático y lógico. Debe estar considerado y atendido por toda la empresa como estrategia de RRHH y no quedar librado simplemente a una iniciativa de gestión de un área en particular.
- Debe contar con un seguimiento constante que vaya respondiendo las necesidades de la empresa y de los empleados, y al ritmo conveniente.
- Los lineamientos y procedimientos del plan deben partir de una mirada de la gestión de los RRHH.
- El plan debe basarse en la planeación estratégica de la organización, deben establecerse metas y objetivos del empleado, estrategia utilizada, la legislación laboral, es decir, el entorno económico social.
- El plan debe estar estrechamente vinculado a la gestión del conocimiento implícito y explícito que existe en la organización.

## **2.2.8 El Clima Organizacional en el marco de un plan de carrera**

En la actualidad la mayoría de las empresas privilegian la creación de un ambiente de armonía, contrario a lo que ocurría en siglos pasados como la revolución industrial del siglo XIX, en donde el empleado laboraba hasta el agotamiento más, en la actualidad, según los autores Ramírez y otros (2019), “países como Argentina, Brasil, Ecuador y Perú, han implementado la GTH en sus organizaciones con estrategias de acompañamiento al personal, compensación y políticas de retención; generando un efecto positivo hacia la consecución de objetivos” (p.168). En ese sentido, el Departamento de Talento Humano, no debe ser visto como un enemigo del empleado, sino debe colaborar con este para que su productividad no decaiga ni que esto perjudique al empleado.

En cuanto a este tema, Goncalver (2007), define el clima organizacional como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización; tales como la productividad, satisfacción, rotación de personal, entre otros”

(p.36). Esta definición sugiere unos nuevos elementos que hay que tener en cuenta, siendo uno de ellos la motivación que también forma parte de los conceptos fundamentales en este trabajo de investigación y, pertinente con la medición de la satisfacción laboral.

Visto de esa manera, el clima organizacional actúa sobre el comportamiento de los miembros de una organización, como un marco de análisis a partir del cual los empleados interpretan las exigencias de su empresa y los comportamientos que deben adoptar. El éxito de ciertos programas organizacionales está estrechamente relacionado con la percepción de un clima participativo o abierto por parte del empleado. En efecto, es en el interior del clima que se suscita la confianza y la cooperación donde un individuo buscará integrarse e implicarse a la vida de su organización o empresa.

Algunos indicadores de un clima favorable o abierto son: adecuado estilo de liderazgo, grado de confianza, buena comunicación, recompensas justas, presiones razonables del trabajo, oportunidad, compromiso, participación, etcétera. Asimismo, algunos indicadores de un clima desfavorable o cerrado son: personal desatento, desorden, suciedad, ambiente cargado de hostilidad, equipo e instalaciones en mal estado, rumores, entre otros.

Con base en la literatura, el clima favorable o abierto es el apropiado para el cambio, la innovación, la productividad y la satisfacción laboral. Zabalza (1996) explica lo siguiente:

El clima abierto tiene las siguientes características: confianza total de la dirección en su personal, toma de decisiones diseminada por toda la organización, personal motivado a través de la participación, implicación en la definición de objetivos, mejora de métodos de trabajo, control ejercido por todos los niveles de la estructura, esfuerzos de todos unidos para alcanzar los objetivos institucionales. (p.256)

En palabras de Juárez (2018), este tema es de vital importancia, ya que la actividad de “medir el clima organizacional y establecer asociaciones con factores de la vida laboral debe formar parte del diagnóstico insoslayable que cualquier cuerpo directivo debe hacer de su institución” (p.103). En la actualidad, en las grandes empresas, incluso, se contratan consultores que brindan charlas de motivación al equipo de trabajo o se organiza viajes para mejorar la situación al interior de cada departamento de la organización.

Ciertamente la aplicación de un plan de carreras y la gestión del talento humano pueden tener implicaciones directas en la creación de un clima organizacional favorable para el crecimiento de la empresa. Al considerar las expectativas de crecimiento profesional de sus empleados, las organizaciones están motivando y tratando de elevar el nivel de satisfacción

del talento humano, las cuales representan algunas de las variables que intervienen en el clima organizacional. Aunque hay ciertas diferencias entre los autores, algunos de ellos, como Sarmiento y Valero (2014), definen algunas de las dimensiones que pueden encontrarse en la construcción del clima de una organización, a saber:

- La estructura de la empresa: representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- Las relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- El manejo de los conflictos: se trata de los procesos que se ponen en práctica para que, los miembros de la organización, tanto pares como superiores, acepten las opiniones discrepantes y no teman enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

En suma, la creación de un clima organizacional “saludable” y favorable al crecimiento colectivo, es una tarea que la gestión del talento humano no puede descuidar. En muchas ocasiones, las empresas fracasan en lograr sus metas porque existe un enrarecimiento de algunas de las dimensiones descritas como componentes del clima organizacional, en esos casos se precisan acciones directas e inmediatas para evitar que esa situación escale hacia conflictos internos que terminan por entorpecer, no solo el desarrollo de la empresa como unidad productiva, sino también la evolución profesional de sus empleados

### **2.3 Teoría de las Necesidades Humanas de Maslow y la Motivación**

Teóricamente la Gestión del talento humano está asociada a la forma en que las personas enfrentan sus necesidades y, en cómo las organizaciones los satisfacen. De esta manera, hay diversos aspectos que han despertado interés de los estudiosos de la administración y, sobre los cuales se han desarrollado teorías que ayudan a entender porque la gente trabaja con deficiencia o lo hace eficientemente. Se trata de una preocupación genuina porque en la medida en que se tengan claros esos aspectos, será posible, desde las direcciones, departamentos o jefaturas administrativas, influir positivamente sobre la motivación.

Uno de esos aspectos clásicos en los que se ha profundizado para la comprensión de la gestión del talento y sobre el cual debe profundizarse para poder acometer el diseño de un

plan de carrera, es la motivación. En este sentido es conveniente apoyarse en la teoría de Abraham Maslow, desarrollada en la década de 1940, pero que aún mantiene vigencia. La idea es disertar sobre el comportamiento de las personas frente a ciertas situaciones que se le presentan en su ámbito laboral.

### 2.3.1 En cuanto a la Teoría de Abraham Maslow

De acuerdo con Acosta (2012), “Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).” (p.1). De acuerdo a este planteamiento, la satisfacción de las necesidades de una persona está directamente relacionada con su motivación, es decir, sus deseos, sus anhelos, sus carencias.

Al analizar la teoría de Maslow pueden encontrarse preguntas a temas como: ¿Por qué una persona se mueve, actúa, se interesa por hacer algo o se inquieta? ¿Qué es lo que motiva a alguien a reaccionar de una forma determinada ante un estímulo externo? ¿Cuáles son los determinantes que incitan? En el desarrollo de las respuestas a estas preguntas es donde la teoría de Maslow adquiere su particularidad y valor, uno de sus hallazgos fue determinar que ciertas necesidades prevalecen sobre otras. El hambre, por ejemplo, es una necesidad que puede esperar si la sed es más apremiante, de allí surge la famosa pirámide de jerarquía de necesidades elaborada por el autor estadounidense.



**Figura 1.** Necesidades humanas según Maslow

**Fuente:** <https://www.alamy.com/maslows-hierarchy-or-maslow-pyramid-of-needs-in-spanish-language-image371011535.html>

En primer lugar, están las necesidades fisiológicas que son las más básicas y potentes que todas, pero son las que tienen menor significado para la persona en busca de la autorrealización. Entre las más importantes están: tener sexo, calmar la sed, el hambre, aliviar el dolor. Siendo así, las necesidades fisiológicas son las urgentes o preponderantes para el ser humano. Es decir, si una persona carece de alimento, seguridad, amor, colocara la necesidad de comer por encima de las demás.

En segundo, Maslow coloca las necesidades de seguridad. Si las necesidades fisiológicas son satisfechas o no constituyen un problema serio para la persona, estas pasan a preocuparse por aspectos relacionados con la obtención de un futuro sólido o seguro, allí entran, por ejemplo, la preocupación por ahorrar, adquirir bienes, lo cual es visto por los individuos como una manera de resguardarse frente a la incertidumbre del porvenir. En este aspecto, entra el deseo por tener un empleo estable.

En el tercer nivel de las necesidades propuestas por el esquema teórico de Maslow se encuentran las necesidades de amor y pertenencia que están orientadas socialmente y representan la voluntad de reconocer y ser reconocidos por los semejantes. Entre ellas se cuenta la necesidad de amigos, de compañeros de una familia. Obviamente estas apetencias de las personas no están directamente vinculadas con el mundo laboral, sin embargo, está claro que el clima organizacional puede representar espacios para la reproducción de amistad y compañerismo.

En cuarto, se ubican las necesidades de estima, las cuales están asociadas a la constitución psicológica de los individuos. Se pueden subdividir en dos tipos, las que se refieren al amor propio y las que se relacionan al respecto de otros. Entre ellas también se puede hablar del respeto por los demás y la confianza basada en la opinión de otros. Tal como afirma Pérez (2020), este tipo de necesidades facilita comprender las razones por las que un empleado "...buscará ser exitoso en su trabajo, es decir: luchará por el reconocimiento de su labor. Si la empresa y sus compañeros reconocen el mérito de su trabajo, el trabajador aumentará su confianza" (p.1)

En el quinto y último nivel, Maslow coloca las necesidades de autorrealización o meta necesidades que pertenecen al segundo bloque de necesidades superiores o más subjetivas. Son difíciles de descubrir puesto que varían de un individuo a otro e incluye la satisfacción de la individualidad en todos los aspectos. Entre ellas se encuentran las

necesidades de satisfacer nuestras propias capacidades personales, de desarrollar nuestro potencial, de hacer aquello para lo cual tenemos mejores aptitudes, y la necesidad de desarrollar y ampliar la meta, motivos (descubrir la verdad, crear belleza, producir orden y crear la justicia).

Ahora bien, otros autores como Boltvinik (2005), al analizar a Maslow, consideran que el mérito de este autor Maslow está, precisamente en haber encontrado la forma de distinguir y, organizar los motivos por los que la gente opta por comportarse de una u otra manera, dependiendo de los estímulos, pero fundamentalmente de sus necesidades en un determinado momento y contexto. Por supuesto no ha sido el único científico a quien la motivación llamo la atención a la hora de explicar el comportamiento humano, ella ha sido definida de muchas maneras y es lo que se explica en seguida.

### **2.3.2 La Motivación**

Un factor determinante para el diseño y posterior aplicación de un plan de carrera profesional en una empresa, supone lograr un excelente nivel de compenetración de los empleados, tanto respecto a la empresa como con el mismo plan. Esa identificación vocacional del talento humano se puede potenciar cuando se logra un alto grado de motivación. En principio, se entiende que la motivación tiene un origen interno, como dice Peña, “Un individuo se siente plenamente motivado cuando percibe un estímulo que le obliga a realizar un esfuerzo y orientar sus comportamientos para satisfacer el deseo” (p.11).

Así mismo, la motivación ha sido conceptualizada como un estado interno que provoca una conducta; como fuerza desencadenante de acciones; como proceso que conduce a la satisfacción de necesidades. Precisamente, como se acaba de ver, esta última concepción es la que parece más coherente con la propuesta de Maslow y la que ha sido llevada al ámbito empresarial y organizacional en general cuando se busca optimizar la administración de los recursos y el talento humano.

Llegados a este punto, interesa establecer la relación entre los fundamentos teorías como la de Maslow y su aplicación en el campo organizacional. Así se puede afirmar que cuando la gestión del talento humano está “...orientada a la motivación del personal puede alcanzar altos niveles de compromiso de su fuerza de trabajo a través de la aplicación de iniciativas distintivas, cada una de las cuales desempeña un papel vital en todo el proceso” (Sánchez & Calderón, 2012).

En este sentido, cuando la motivación, intrínseca o extrínseca se toma en cuenta para la gestión de los talentos humanos, lo que se pretende es responder a la integralidad del ser humano, es composición que lo hace ir más allá del mero instinto de sobrevivencia. Debe entenderse que las personas trabajan para poder adquirir alimentos y bienes, pero no lo hace solo por eso; el trabajo forma parte de la naturaleza creativa del ser humano y en ese contexto la motivación es fundamental.

Cabe destacar que, como elemento fundamental en el desarrollo asertivo de la organización, la motivación guarda una estrecha relación con la satisfacción laboral, las relaciones laborales y el entorno laboral. Todas las empresas que mantienen un alto grado de motivación en sus empleados también tendrán un alto grado de satisfacción hacia sus clientes. (Peña & Villón, 2017, p. 180).

Una cosa es clara, ningún empleado puede entregarse vocacionalmente a su trabajo, cuando no ve satisfechas completamente sus necesidades vitales (alimento, vivienda, seguridad), pero en la medida en que estos aspectos se van cubriendo, se abren las posibilidades para que la empresa se ocupe de fortalecer las necesidades de autorrealización y reconocimiento, las cuales están vinculadas con su capacitación continua, es decir, con los objetivos y filosofía de un plan de carrera.

### **2.3.3 La Satisfacción laboral, su importancia y medición**

Al pensar en la pertinencia de diseñar un plan de carrera para la empresa que sirve de referencia empírica para este trabajo, además de pensar en la necesidad de fortalecer la motivación laboral, se piensa en la satisfacción de los empleados como resultados de sus procesos de formación y realización profesional. Se parte de la convicción que las transformaciones que se han producido a propósito de la globalización y el desarrollo tecnológico han creado un ambiente complejo para las organizaciones de todo tipo, y el talento humano en ellas, debe estar compenetrado con esos cambios, a la competitividad o entornos competitivos.

Visto de esa manera, se entiende el planteamiento de Sánchez y García, quienes afirman que, “Para que una empresa contribuya con eficiencia a sus obligaciones con los empleados, accionistas y la sociedad, sus directivos deben generar una relación entre la organización y sus trabajadores que satisfaga las necesidades siempre cambiantes de ambas partes” (2017). En tal sentido, aunque las demandas o expectativas que tiene cada sector

variarán de organización a organización y de persona a persona, lo que se requiere es que haya un complemento entre los objetivos e intereses organizacionales y los particulares.

Ahora bien, en el campo empresarial y, más aún, frente a la iniciativa de proponer un plan de carrera o capacitación profesional, es importante tener datos precisos acerca del nivel de satisfacción de los empleados. Para poder medir la satisfacción en el puesto laboral que ocupa cada individuo en una empresa, se han diseñado e incluso fusionado varios cuestionarios, nombrar a todos los test existentes sería un tema amplio.

La motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo. Es la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades (Peña & Villón, 2017, p.185).

#### **2.3.4 Minnesota Satisfaction Questionnaire (MQS)**

De acuerdo a Vargas y Flores (2019), “El diagnóstico de cultura organizacional constituye una técnica avanzada de la administración y se ha convertido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor efectividad organizacional...” (p.151). Uno de los aspectos que ha recibido mayor atención en el estudio de la cultura organizacional es la satisfacción laboral como un recurso indispensable para que las organizaciones obtengan resultados positivos y para su medición existen algunos instrumentos importantes como el Minnesota Satisfaction Questionnaire

Este cuestionario evalúa la satisfacción laboral y en el “...se destaca que el desarrollo del trabajo depende de dos factores, las habilidades internas del individuo y los refuerzos existentes en el entorno del trabajo” (Jurado, 2014). Así mismo, Vargas y Flores señalan que (2019), existe una versión corta del MSQ conformada por 13 dimensiones: Compañeros de trabajo; Responsabilidad; Seguridad; Reconocimiento; Supervisión-relaciones humanas; Oportunidades de promoción; Condiciones de trabajo; Políticas de la compañía y prácticas; Estatus social; Logro; Servicio social; Variedad; y Compensación.

#### **2.3.5 Overall Job Satisfaction (OJS)**

Este cuestionario, por su parte, se enfoca en medir entre los empleados de la empresa elementos como: “...la satisfacción con los compañeros de trabajo, el pago, las oportunidades

de promoción, la supervisión y el trabajo” (Montero, Fernández, Cáceres, Almeida, & Cáceres, 2015). Estos mismos autores la consideran una escala relativamente sencilla de aplicar e incluso puede ser llenada por los mismos empleados. Su brevedad, el tener las alternativas de respuesta especificadas, la posibilidad de una sencilla asignación de pesos numéricos a cada alternativa de respuesta y su vocabulario sencillo hacen de ella un instrumento favorable para su administración en cualquier escenario.

### **2.3.6 Job Descriptive Index (JDI)**

Al igual que las dos escalas ya reseñadas, este instrumento permite precisar los niveles de satisfacción laboral y, por lo tanto, es una buena herramienta para contribuir al diseño de un plan de carrera.

Este instrumento es muy utilizado alrededor del mundo, especialmente en Estados Unidos. Por ejemplo, se ha usado para estudiar los niveles de satisfacción laboral en ambientes educativos, como escuelas primarias (6), y secundarias (7). También ha sido empleado en el sector de salud pública (8), así como en militares (9). Sin embargo, en Perú, no se reportan investigaciones sobre las propiedades métricas del JDI en alguna población (Boluarte, 2019)

La versatilidad del JDI, le hace una herramienta importante para proyectar los recursos orientados a fortalecer el talento de una empresa, como lo representa el plan de carrera. Se trata de atender en las diferentes dimensiones, la satisfacción laboral, en el entendido que las personas que laboran en la empresa tienen motivaciones y talentos diferenciados y, en proporción a ello, se deben estructurar esos recursos de formación y actualización. En el caso específico de la empresa a la que se refiere este trabajo, estas tres escalas pueden ser de utilidad para aclarar el tema de la satisfacción laboral con los puestos de trabajo y con el clima organizacional en general.

### 3 CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

Esta sección funciona como el marco metodológico dentro de la investigación y tiene como finalidad, exponer brevemente todo lo relacionado con los pasos seguidos para el desarrollo del estudio, tomando en cuenta el enfoque y/o tipo de investigación, el diseño, el método, la población y la muestra, así como la técnica e instrumentos de recolección de datos. Recoge fundamentalmente los pasos a seguir desde que se inicia el estudio hasta su culminación, en función del tema y los objetivos que se persiguen.

En este sentido, Balestrini (2001) expresa que:

El fin esencial del Marco Metodológico, es el de situar en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de investigación; su universo o población; su muestra; los instrumentos y técnicas de recolección de datos, la medición; hasta la codificación, análisis y presentación de los datos. De esta manera, se proporcionará al lector una información detallada de cómo se realizará la investigación. (p. 108).

En atención a lo señalado por esta autora, este marco metodológico viene a ser el complemento de toda la argumentación teórica registrada en el capítulo II de esta tesis, no hay método que no que responda a una determinada orientación teórica, por tanto, los diferentes elementos contenidos aquí, son coherentes con la concepción teórica que guía esta investigación.

#### 3.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque mixto. Según Hernández y otros, “Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno” (Hernández y otros, 2014, p. 546). Este tipo de enfoques se ha vuelto muy común en el campo de las ciencias sociales porque permite mantener la complementariedad entre los aspectos subjetivos y objetivos en el proceso de investigación basado en una mirada holística o integral de todos los aspectos involucrados en esa realidad que se investiga.

En lo que respecta a este trabajo, tiene un enfoque cuantitativo porque se trata de definir el plan de carrera profesional como una variable relacionada con los niveles de satisfacción de los empleados de la empresa. En ese sentido, se trata de medir la relación entre estas variables en un determinado contexto utilizando ciertos instrumentos de medición.

Así mismo se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos y los resultados se presentan los resultados por medio de gráficos y tablas cuya interpretación también tiene un importante componente cuantitativo.

Por otro lado, asume rasgos del enfoque cualitativo, desde el mismo momento en que se selecciona el tema, el área y la empresa específica en donde se realiza el trabajo, pues esas decisiones son tomadas desde la subjetividad del investigador. Esa perspectiva cualitativa también se puede evidenciar en el hecho de comprender procesos para el análisis de los perfiles y las funciones del personal administrativo de una industria láctea, algo que, sin duda, significa cualificar el talento de quienes trabajan allí.

En general, el análisis cualitativo, está representado por las teorías e interpretaciones que realiza el investigador, apoyado en sus propias experiencias y en la documentación del tema. Concretamente se puede presentar en palabras, textos o categorías, construidas alrededor de la problemática analizada, que en este caso es la necesidad de un plan de carrera que potencie la gestión y funcionamiento del talento humano en la empresa que sirve como unidad de análisis de la investigación.

### **3.2 Diseño de investigación**

El diseño de la investigación constituye el plan o la estrategia tendiente a encontrar las respuestas a las interrogantes de la investigación. En este caso, la investigación se enmarcó en un diseño no experimental, Hernández y otros (2014) lo definen como “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.149). Según lo expuesto no se generan situaciones, sino que se observan las ya existentes.

Así mismo, tiene pertinencia el diseño de campo de campo que, según López y Campos (2017), es “salir a recabar los datos, de forma directa. Es decir, se investiga a partir de datos primarios, donde es necesario que el investigador vaya en busca de su objeto para poder obtener la información” (p.22). En este sentido, se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia; haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos.

En respuesta al objeto y campo de acción se asume la investigación descriptiva que de acuerdo a Hernández y otros (2014) tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, analizando las características de un fenómeno sin entrar a conocer las relaciones entre ellos, por lo tanto la investigación descriptiva, lo que hace es definir, clasificar, dividir o resumir los aspectos de la realidad que se enfoca en el trabajo de la manera más objetiva posible.

### **3.3 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

Metodológicamente en esta investigación se puede hablar de un estudio de casos, es decir, se trata de profundizar en una situación particular que corresponde a las circunstancias de una industria láctea y la satisfacción de sus empleados para comprender una realidad mayor que es el país. Eso significa que se utiliza el método inductivo. Para Dávila (2006), “El método inductivo se conoce como experimental y sus pasos son: 1) Observación, 2) Formulación de hipótesis, 3) Verificación, 4) Tesis, 5) Ley y 6) Teoría” (p.187). En la práctica, este método busca constatar la validez de ciertas evidencias singulares para, a partir de ellas, tener una conclusión universal.

Como técnica de investigación se utilizará a la encuesta la cual, de acuerdo con Anguita (2002), es una técnica ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz esta técnica utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, entre sus características podemos encontrar las siguientes:

- La información se obtiene mediante una observación indirecta de los hechos, a través de las manifestaciones realizadas por los encuestados, por lo que cabe la posibilidad de que la información obtenida no siempre refleje la realidad.
- La encuesta permite aplicaciones masivas, que mediante técnicas de muestreo adecuadas pueden hacer extensivos los resultados a comunidades enteras.
- El interés del investigador no es el sujeto concreto que contesta el cuestionario, sino la población a la que pertenece; de ahí, como se ha mencionado, la necesidad de utilizar técnicas de muestreo apropiadas.
- Permite la obtención de datos sobre una gran variedad de temas.

En cuanto al instrumento de recolección de información se utilizará un cuestionario basándose en el Minnesota Satisfaction Questionnaire (MQS); de esta manera, se podrá medir la satisfacción laboral del personal administrativo de una industria láctea. Y para analizar los perfiles y las funciones del personal administrativo se recolectará la información de documentos de la industria láctea.

### **3.4 Unidad de estudio, población y muestra**

En todo proceso investigativo, existe una realidad que se investiga o, en otras palabras, se encuentra aquello sobre lo que recae la acción de investigación. En palabras de Azcona y otros, "...la unidad de análisis se constituye delimitando del universo de entidades posibles de abordaje (el tipo de objetos) aquellas entidades que se van a investigar" (2013, p.70). Se trata de enfocar la atención en aquellos aspectos o situaciones que interesan al investigador de manera particular, sin perder de vista que en las ciencias sociales, la unidad de análisis es siempre multidimensional.

La unidad de estudio, en el caso de este trabajo investigativo, se corresponde con la realidad de una empresa láctea en la ciudad de Santo Domingo, específicamente estará compuesta por el departamento administrativo de esta empresa. Ciertamente, este sector industrial cuenta con una amplia gama de empresas que, repartidas por todo el territorio ecuatoriano, potencian el desarrollo agropecuario del país, además de representar una fuente importante de mano de obra para un importante sector de nación.

En cuanto a la población, de acuerdo a lo señalado por Hernández y otros (2014), desde el punto de vista estadístico, una población puede estar referida a cualquier "conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación". (Pp.122). Esto significa que existen un número determinado de personas o grupos de personas que protagonizan el proceso investigativo.

En este sentido, la población a la que se refiere esta investigación estará compuesta por los 100 empleados que componen el departamento administrativo los cuales son, en definitiva, hacia quienes debe estar orientada cualquier iniciativa de mejoramiento de la carrera profesional dentro de la empresa. Ahora bien, en concordancia con los objetivos de este trabajo y las posibilidades de acceso real a los empleados se seleccionaron 31 de ellos para la aplicación del instrumento, quienes conforman la muestra.

Es importante señalar, que la muestra en una investigación es un grupo que representa la población. Balestrini (2016), señala que la muestra: “es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible” (p.87). En consideración con esto se entiende que una de las decisiones más importantes para una investigación consiste en tomar el número apropiado de personas que integren la muestra. Algunos autores recomiendan en ese sentido, que la muestra sea pequeña, con el fin de que el costo de la investigación sea suficientemente bajo y, grande para que las conclusiones sean válidas.

### **3.5 Procesos y procedimientos inherentes a la elaboración del plan de carrera**

El plan de carrera para la empresa láctea referenciada en este trabajo es el resultado de varios procesos teórico prácticos que de manera concatenada van perfilando las necesidades en el área administrativa, tomando en cuenta lo que opinan los expertos consultados en la fundamentación teórica, los resultados de la aplicación del cuestionario aplicado, así como la observación del contexto por parte del investigador. Visto de forma procesal o secuencial, la construcción del plan de carrera transcurre por las siguientes fases:

- Análisis de la bibliografía relacionada con la temática y los procesos para consolidar un plan de carrera.
- Análisis del contexto (la empresa), tomando en cuenta su historia, su pasado, su presente y las perspectivas que se le ofrecen en el campo de negocios, propio de una sociedad globalizada.
- Determinación de los componentes teóricos de la estructura administrativa de la empresa y, de cada una de las unidades o departamentos dependientes de ella.
- Aplicación del cuestionario Minnesota Satisfaction Questionnaire (MQS) y, en consecuencia, la identificación del nivel de satisfacción del personal administrativo en la empresa.
- Una vez realizados cada uno de esos pasos, se recurre a la determinación de la necesidad que posee la empresa en cada uno de los puestos que hayan sido identificados
- Perfilamiento de las unidades administrativas y los puestos que son inherentes a ella, en función de las necesidades detectadas.

#### 4 CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo, se procede a la presentación de los resultados considerando para ello la aplicación del Minnesota Satisfaction Questionnaire (MQS) y, en consecuencia, la identificación del nivel de satisfacción en el aspecto de reconocimiento y/o promoción del personal administrativo en la empresa. Tal como ya se especificó, este cuestionario permite medir el nivel de satisfacción de los empleados respecto su trabajo, en tanto se utiliza la escala Likert la cual reflejan la experiencia de los trabajadores y recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

**Tabla N° 1:** Poder mantenerme ocupado(a) todo el tiempo

Opciones	Frecuencia/moda	%
Satisfecho/a	54	54
Insatisfecho/a	8	8
Ni s/a ni ins/a	13	13
Muy Satisfecho/a	10	10
Muy Insatisfecho/a	15	15
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ayavaca 2022, basado en la aplicación del cuestionario



**Figura 2.** Poder mantenerme ocupado(a) todo el tiempo

**Fuente:** Tabla 1

De acuerdo a los resultados, más del 54% de los trabajadores de la empresa se encuentran satisfechos con la posibilidad de mantenerse ocupados, lo que abre las posibilidades de ampliar sus potencialidades a partir de oportunidades de formación que desarrollen con mayor profundidad el perfil de cada uno de ellos en el puesto actual y la perspectiva de ocupar otras posiciones.

**Tabla N° 2:** La oportunidad de hacer mi trabajo solo(a)

Opciones	Frecuencia/moda	%
Satisfecho/a	64	64
Insatisfecho/a	4	4
Ni s/a ni ins/a	15	15
Muy Satisfecho/a	9	9
Muy Insatisfecho/a	8	8
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ayavaca 2022, basado en la aplicación del cuestionario



**Figura 3.** La oportunidad de hacer mi trabajo solo(a)

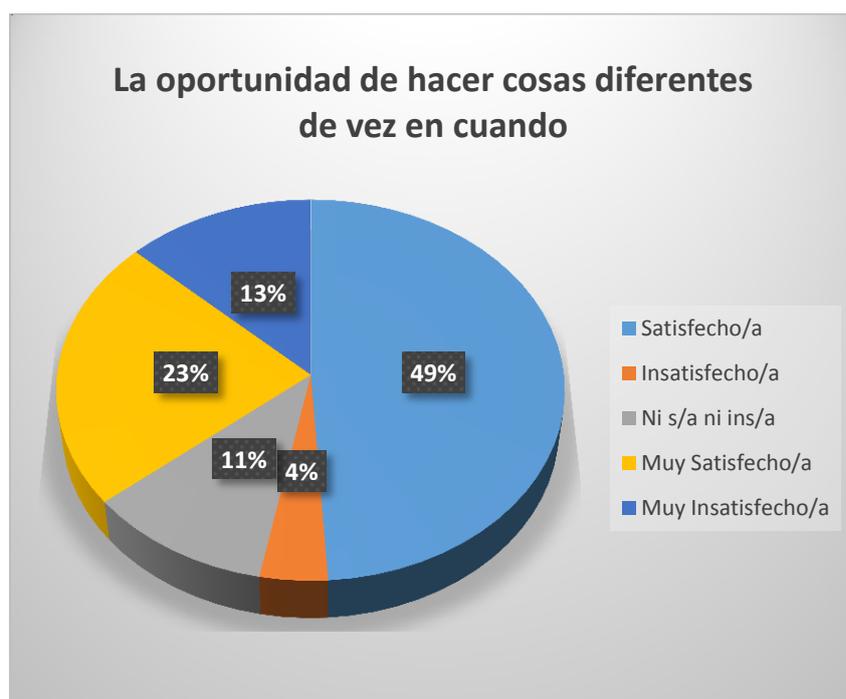
**Fuente:** Tabla 2

En cuanto a este ítem, el cual intenta medir la responsabilidad y el compromiso del trabajador con relación a la satisfacción que siente con su trabajo, los resultados muestran la buena disposición de cerca del 64% de los empleados que agradecen la oportunidad de realizar sus trabajos de manera conveniente, pero también relacionado con el trabajo individual que es una manera de entender esa satisfacción de forma particular para cada uno de los entrevistados.

**Tabla N° 3:** La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando

Opciones	Frecuencia/moda	%
Satisfecho/a	49	49
Insatisfecho/a	4	4
Ni s/a ni ins/a	11	11
Muy Satisfecho/a	23	23
Muy Insatisfecho/a	13	13
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Ayavaca 2022, basado en la aplicación del cuestionario



**Figura 4.** La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando

Fuente: Tabla 3

La apertura para la innovación es otro aspecto importante a la hora de medir la satisfacción laboral. En ese sentido, un 49% de los encuestados manifiestan satisfacción con la oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando. Al plantearse un plan de carrera, este resultado es alentador, por la necesidad de renovar el talento constantemente.

**Tabla N° 4:** La oportunidad que me provee mi trabajo para ser alguien importante en la comunidad

Opciones	Frecuencia/moda	%
Satisfecho/a	40	40
Insatisfecho/a	9	9
Ni s/a ni ins/a	10	10
Muy Satisfecho/a	29	29
Muy Insatisfecho/a	12	12

<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
--------------	------------	------------

Fuente: Ayavaca 2022, basado en la aplicación del cuestionario



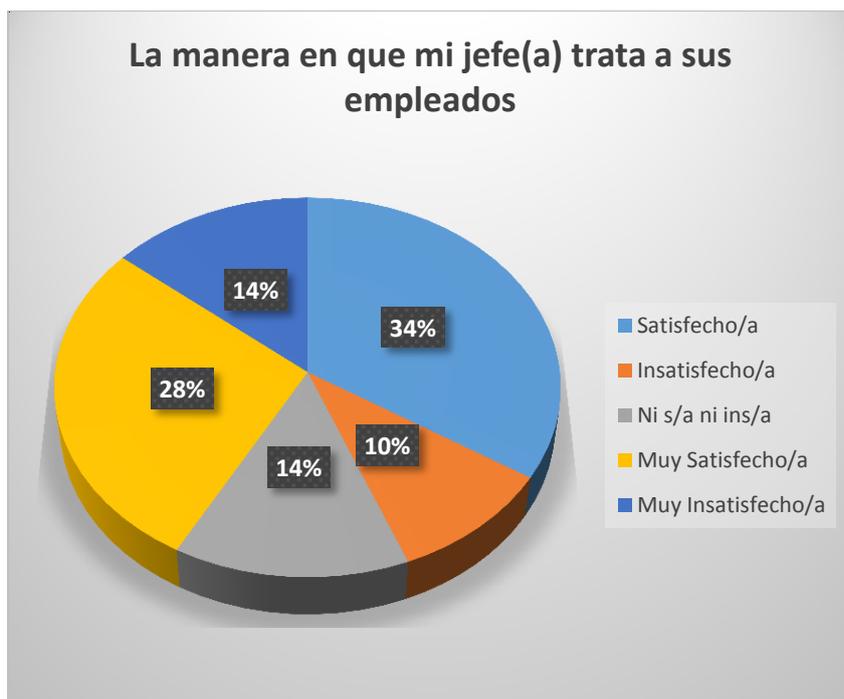
**Figura 5.** La oportunidad que me provee mi trabajo para ser alguien importante en la comunidad  
Fuente: Tabla 4

En lo que respecta a la oportunidad que provee el trabajo para ser alguien importante en la comunidad, los trabajadores, en un 40% se muestran satisfechos con esta posibilidad. Sin embargo, estos resultados muestran un interés relativamente débil de quienes laboran en la empresa, en cuanto a lo que podría ser parte de la responsabilidad social de la compañía. Es importante que para el plan de carrera se considere la necesidad de estrechar esos lazos comunitarios para mantener el sentido de pertenencia de los empleados.

**Tabla N° 5:** La manera en que mi jefe(a) trata a sus empleados

Opciones	Frecuencia/moda	%
Satisfecho/a	34	34
Insatisfecho/a	10	10
Ni s/a ni ins/a	14	14
Muy Satisfecho/a	28	28
Muy Insatisfecho/a	14	14
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Ayavaca 2022, basado en la aplicación del cuestionario



**Figura 6.** La manera en que mi jefe(a) trata a sus empleados  
**Fuente:** Tabla 5

La satisfacción en cuanto al trato que se recibe del jefe, los resultados se encuentran repartidos entre las diferentes opciones. No obstante, un 34% de ellos muestra satisfacción con el tratamiento de sus superiores. Por otra parte, alrededor de 10% se encuentra entre insatisfecho. Vistos estos resultados, resulta importante fortalecer la relación entre los niveles superiores y subordinados para que, al momento de implementar el plan, esto se de en forma.

**Tabla N° 6:** Cuán competente es mi supervisor(a) al tomar decisiones

Opciones	Frecuencia/moda	%
Satisfecho/a	30	30
Insatisfecho/a	11	11
Ni s/a ni ins/a	18	18
Muy Satisfecho/a	30	30
Muy Insatisfecho/a	11	11
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ayavaca 2022, basado en la aplicación del cuestionario



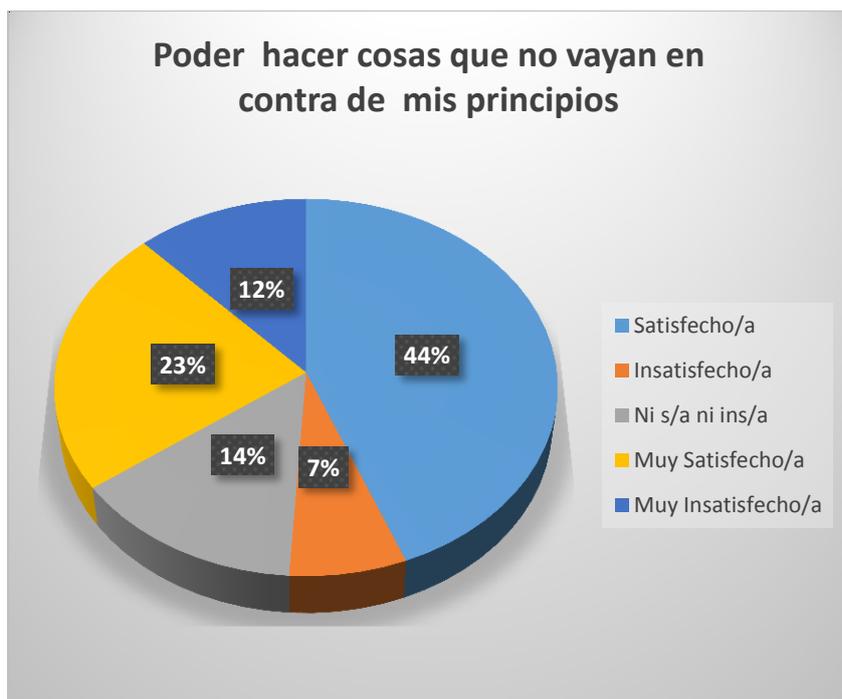
**Figura 7.** Cuán competente es mi supervisor(a) al tomar decisiones  
**Fuente:** Tabla 6

El nivel de satisfacción y muy satisfecho se muestra similar al valorar la opinión de los empleados respecto a la competencia profesional de sus supervisores. Aun así, se entiende que una propuesta de fortalecimiento de las competencias laborales a partir del plan de carrera pueda tener una buena receptividad porque puede canalizar la insatisfacción laboral de manera productiva. Esto significa que, en la medida en que el clima laboral se ve enturbiado por posiciones contradictorias, requieren con mayor urgencia, iniciativas que apuntalen las relaciones internas y potenciar positivamente las posibles insatisfacciones.

**Tabla N° 7:** Poder hacer cosas que no vayan en contra de mis principios

Opciones	Frecuencia/moda	%
Satisfecho/a	44	44
Insatisfecho/a	7	7
Ni s/a ni ins/a	14	14
Muy Satisfecho/a	23	23
Muy Insatisfecho/a	12	12
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ayavaca 2022, basado en la aplicación del cuestionario



**Figura 8.** Poder hacer cosas que no vayan en contra de mis principios  
Fuente: Tabla 7

La honestidad es otro aspecto de la satisfacción laboral que se explora con este cuestionario, y a eso se refiere este ítem. Los resultados muestran que la mayoría de los empleados, alrededor del 44% se manifiesta satisfecho porque el trabajo no implica ir contra los principios que les caracterizan. Es importante que esto sea así porque significa que valoran su labor, enmarcados en su estructura axiológica y, vinculada a lo que les identifica como persona.

**Tabla N° 8:** La seguridad de empleo que me provee mi trabajo

Opciones	Frecuencia/moda	%
Satisfecho/a	38	38
Insatisfecho/a	12	12
Ni s/a ni ins/a	13	13
Muy Satisfecho/a	23	23
Muy Insatisfecho/a	14	14
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Ayavaca 2022, basado en la aplicación del cuestionario



**Figura 9.** La seguridad de empleo que me provee mi trabajo  
**Fuente:** Tabla 8

En cuanto al tema de la estabilidad laboral, 38% de los entrevistados manifiestan su satisfacción al respecto mientras que, alrededor del 12% se ubica en las opciones, insatisfecho. Es conveniente tomar en cuenta este resultado al momento de diseñar el plan de carrera puesto que, en la medida en que el empleado va fortaleciendo o ampliando sus destrezas en el área en que se desenvuelve, seguramente desarrollará una mayor seguridad.

**Tabla N° 9:** La oportunidad de hacer cosas para otras personas

Opciones	Frecuencia/moda	%
Satisfecho/a	46	46
Insatisfecho/a	4	4
Ni s/a ni ins/a	9	9
Muy Satisfecho/a	30	30
Muy Insatisfecho/a	11	11
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ayaaca 2022, basado en la aplicación del cuestionario



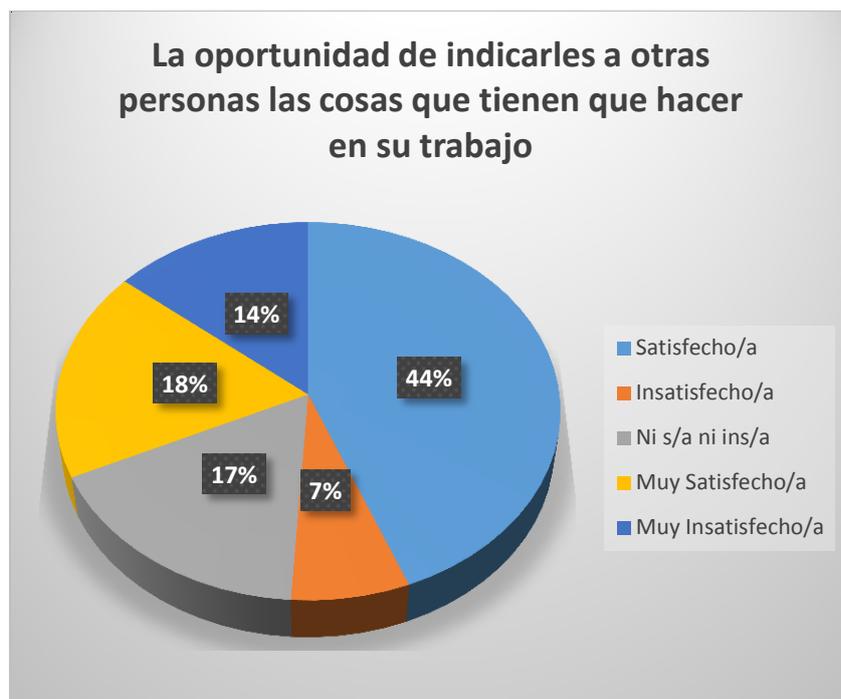
**Figura 10.** La oportunidad de hacer cosas para otras personas  
**Fuente:** Tabla 9

El 46% de los trabajadores encuestados muestra satisfacción cuando su trabajo le da la oportunidad de hacer cosas por los demás, lo cual representa la solidaridad que existe entre ellos. Ese rasgo personal es un aval para emprender acciones de tipo colaborativo como el que se puede hacer desde la implementación del plan de carrera, en el que, además, se requerirá esa propensión a crecer de manera conjunta como trabajadores.

**Tabla N° 10:** La oportunidad de indicarles a otras personas las cosas que tienen que hacer en su trabajo

Opciones	Frecuencia/moda	%
<b>Satisfecho/a</b>	44	44
<b>Insatisfecho/a</b>	7	7
<b>Ni s/a ni ins/a</b>	17	17
<b>Muy Satisfecho/a</b>	18	18
<b>Muy Insatisfecho/a</b>	14	14
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ayavaca 2022, basado en la aplicación del cuestionario



**Figura 11.** La oportunidad de indicarles a otras personas las cosas que tienen que hacer en su trabajo  
**Fuente:** Tabla 10

La vocación para el liderazgo también se puede observar en los resultados del cuestionario, es así como, cuando se indaga acerca del nivel de satisfacción de las personas al poder dirigir u orientar a otros en su trabajo, el 44% de ellos se muestran satisfechos y, un 18%, señala estar muy satisfecho. Por su parte, el nivel de insatisfacción apenas ronda el 7%. Este es un indicador de la potencialidad para el liderazgo que existe en la empresa, un aspecto que también puede potenciar la implementación del plan de carrera y la sucesión de cargos.

**Tabla N° 11:** La oportunidad de trabajar en algo en que haga uso de mis habilidades

Opciones	Frecuencia/moda	%
Satisfecho/a	40	40
Insatisfecho/a	4	4
Ni s/a ni ins/a	15	15
Muy Satisfecho/a	25	25
Muy Insatisfecho/a	16	16
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ayavaca 2022, basado en la aplicación del cuestionario



**Figura 12.** La oportunidad de trabajar en algo en que haga uso de mis habilidades  
**Fuente:** Tabla 11

En cuanto al ítem, “la oportunidad de trabajar en algo en que haga uso de mis habilidades”, se observa un alto nivel de satisfacción entre los trabajadores. Un 40% dice estar satisfecho y, además, el 25% marca la opción “muy satisfecho”, resultados que hablan a las claras de la conveniencia que existe en la distribución de las funciones dentro de la empresa. Cuando se diseña un plan de carrera es importante tener clara este sentir laboral porque se puede considerar un punto de partida al momento de organizar las actividades dentro del plan, de manera que se puedan potenciar los talentos y, por ende, ese nivel de satisfacción.

**Tabla N° 12:** La manera en que las políticas de la compañía son puestas en práctica

Opciones	Frecuencia/moda	%
Satisfecho/a	37	37
Insatisfecho/a	15	15
Ni s/a ni ins/a	24	24
Muy Satisfecho/a	17	17
Muy Insatisfecho/a	7	7
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ayavaca 2022, basado en la aplicación del cuestionario



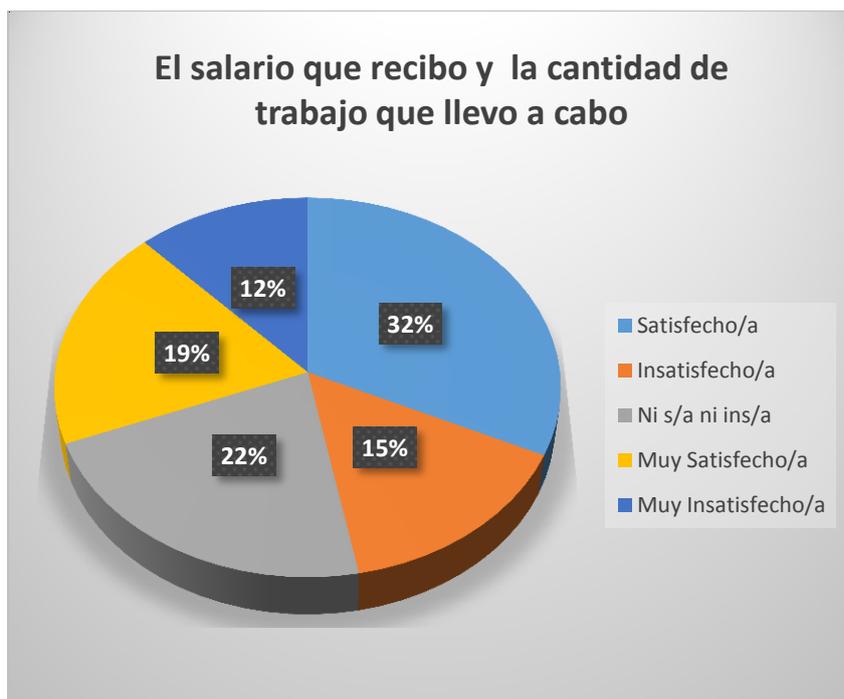
**Figura 13.** La manera en que las políticas de la compañía son puestas en práctica  
**Fuente:** Tabla 12

Los resultados respecto a la manera en que las políticas de la compañía son puestas en práctica, no son tan positivos como en otros ítems, algo más del 37% muestra satisfacción, pero también, hay en insatisfacción y así lo señalan el 15%. En este sentido, no cabe duda que la puesta en práctica de un plan de carrera se inscribe en las iniciativas empresariales para tratar de cambiar esa percepción algo ambigua en cuanto a lo que la compañía hace por los trabajadores.

**Tabla N° 13:** El salario que recibo y la cantidad de trabajo que llevo a cabo

Opciones	Frecuencia/moda	%
Satisfecho/a	32	32
Insatisfecho/a	15	15
Ni s/a ni ins/a	22	22
Muy Satisfecho/a	19	19
Muy Insatisfecho/a	12	12
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ayavaca 2022, basado en la aplicación del cuestionario



**Figura 14.** El salario que recibo y la cantidad de trabajo que llevo a cabo  
**Fuente:** Tabla 13

No caben dudas que una de las variables más importantes al momento de medir la satisfacción laboral es el salario. Al respecto la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la empresa objeto de estudio presenta resultados diversos: el 32%, la mayoría de ellos, manifiestan satisfechos con su salario, 22%, el segundo valor más alto prefiere no emitir opinión en cuanto a si está o no está satisfecho con su salario, mientras algo que el 12% se declara muy insatisfecho. El plan de carrera debe considerar la posibilidad que los empleados mejoren los salarios y la satisfacción, una vez se incorporen a ese plan.

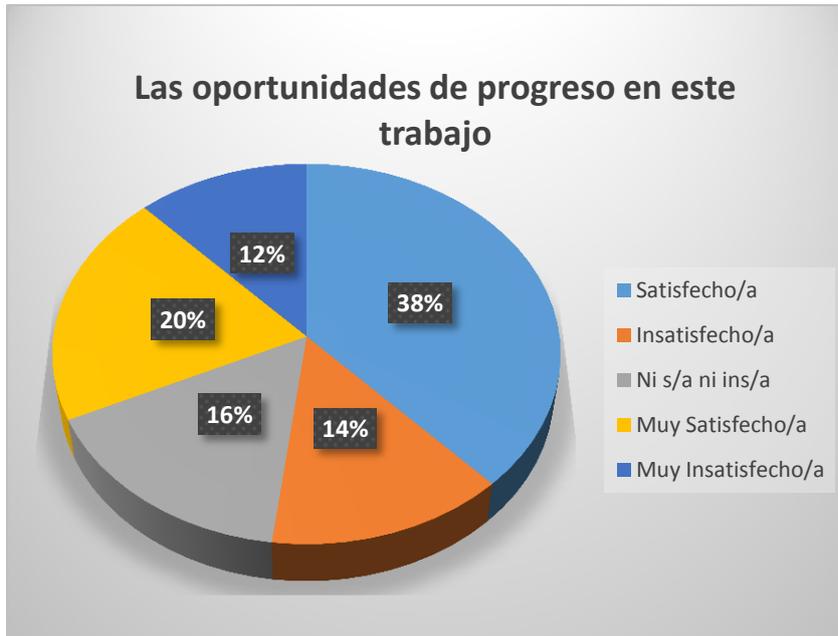
Obviamente, el salario se inscribe entre las variables de mayor importancia al momento de impulsar la motivación y la satisfacción laboral, por supuesto, no se trata de cualquier salario sino de una remuneración que cumpla con condiciones como ser competitiva en el mercado y permitir al individuo tener una vida relativamente holgada y libre de carencias básicas.

**Tabla N° 14:** Las oportunidades de progreso en este trabajo

Opciones	Frecuencia/moda	%
Satisfecho/a	38	38
Insatisfecho/a	14	14
Ni s/a ni ins/a	16	16
Muy Satisfecho/a	20	20
Muy Insatisfecho/a	12	12

<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
--------------	------------	------------

**Fuente:** Ayavaca 2022, basado en la aplicación del cuestionario



**Figura 15.** Las oportunidades de progreso en este trabajo  
**Fuente:** Tabla 14

De los valores más altos para este ítem, el 38% de los encuestados manifiesta satisfacción con las oportunidades de progreso que presenta su trabajo y 12% se encuentra insatisfecho. El resto de los trabajadores se reparten entre las demás opciones dejando claro que las opiniones están divididas respecto a esta variable. Al proponer un plan de carrera, el departamento de talento humano de la empresa está enviando un mensaje positivo a los trabajadores en cuanto a este elemento.

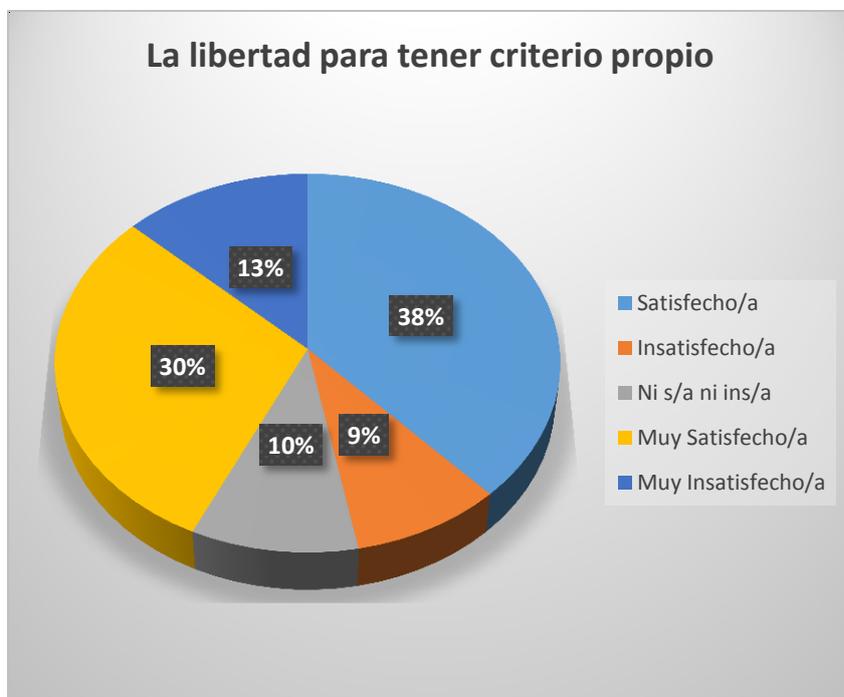
Queda claro así que, para los directivos, es preciso que se formalice el proceso de fortalecimiento de la mano de obra, siendo así, conviene que la empresa tenga presente que la satisfacción es uno de los factores de mayor relevancia a la hora de impulsar la consolidación de la dinámica positiva en el clima la satisfacción puede estimular de esa manera, las perspectivas de futuro y la motivación al logro del recurso humano, algo que se verá potenciado con el diseño e implementación del plan de carrera.

**Tabla N° 15:** La libertad para tener criterio propio

Opciones	Frecuencia/moda	%
Satisfecho/a	38	38
Insatisfecho/a	9	9
Ni s/a ni ins/a	10	10

<b>Muy Satisfecho/a</b>	30	30
<b>Muy Insatisfecho/a</b>	13	13
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ayavaca 2022, basado en la aplicación del cuestionario



**Figura 16.** La libertad para tener criterio propio

**Fuente:** Tabla 15

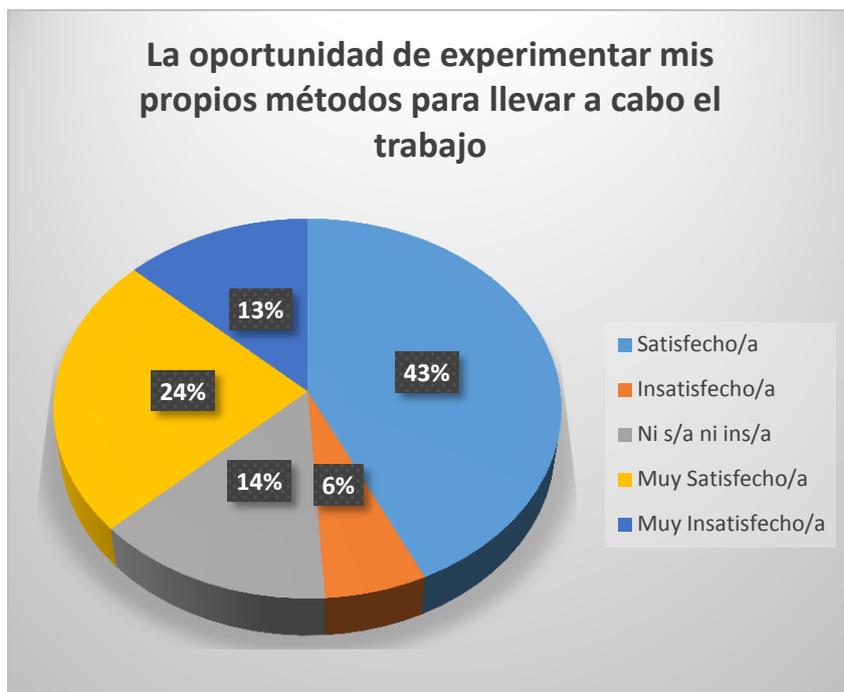
La capacidad de trabajo autónomo es parte de lo que se busca conocer mediante este ítem que, como muestran los resultados parece ser bien recibida por los trabajadores. El 38% del talento humano que labora en esta empresa se muestra satisfecho con la libertad para tener criterio propio. Por su parte, el 9% se encuentra insatisfecho con este rasgo y, algo también relevante es que el 30% está muy satisfecho. Este panorama es relevante a la hora de organizar las estrategias para difundir el plan de carrera y ganar receptividad hacia el mismo, el trabajo autónomo es una condición indispensable para fortalecer el talento humano, desde el plan.

**Tabla N° 16:** La oportunidad de experimentar mis propios métodos para llevar a cabo el trabajo

Opciones	Frecuencia/moda	%
<b>Satisfecho/a</b>	43	43
<b>Insatisfecho/a</b>	6	6
<b>Ni s/a ni ins/a</b>	14	14
<b>Muy Satisfecho/a</b>	24	24
<b>Muy Insatisfecho/a</b>	13	13

<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
--------------	------------	------------

Fuente: Ayavaca 2022, basado en la aplicación del cuestionario



**Figura 17.** La oportunidad de experimentar mis propios métodos para llevar a cabo el trabajo

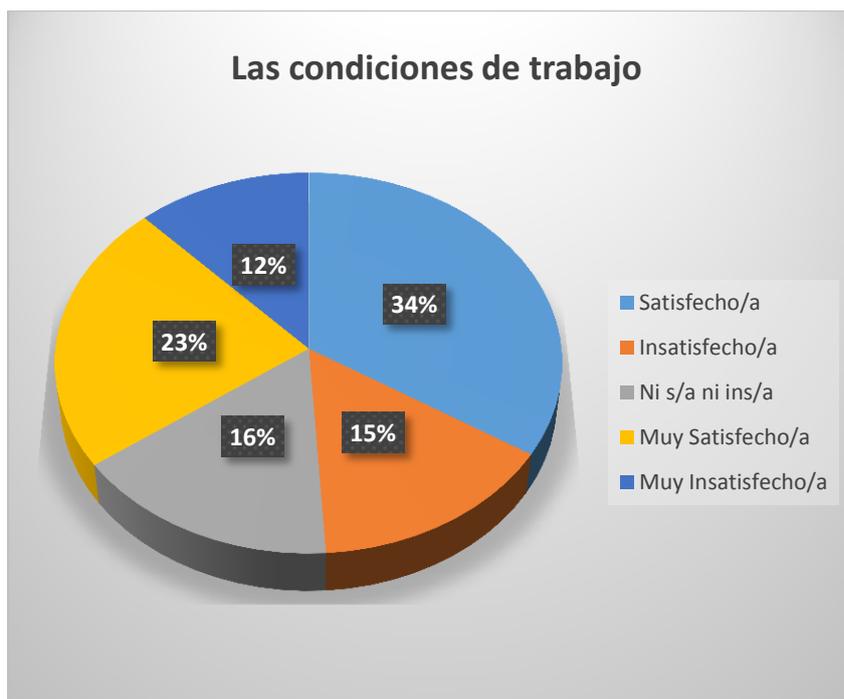
Fuente: Tabla 16

De nuevo se pone de manifiesto la pretensión de autonomía de los trabajadores en estos resultados. El 43% de los encuestados valoran positivamente la oportunidad de experimentar sus propios métodos para llevar a cabo el trabajo. Otro valor indicador de esta actitud de los trabajadores es el 24% que se encuentra muy satisfecho con las situaciones en el trabajo que les permiten esa iniciativa.

**Tabla N° 17:** Las condiciones de trabajo

Opciones	Frecuencia/moda	%
<b>Satisfecho/a</b>	34	34
<b>Insatisfecho/a</b>	15	15
<b>Ni s/a ni ins/a</b>	16	16
<b>Muy Satisfecho/a</b>	23	23
<b>Muy Insatisfecho/a</b>	12	12
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Ayavaca 2022, basado en la aplicación del cuestionario



**Figura 18.** Las condiciones de trabajo  
**Fuente:** Tabla 17

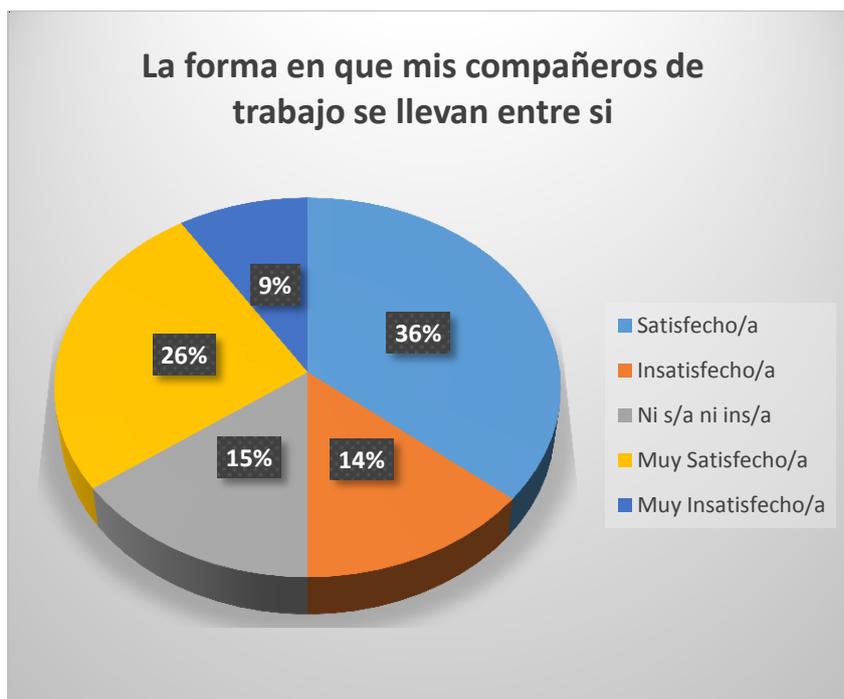
En cuanto a las condiciones de trabajo, alrededor del 34% de los entrevistados mostraron satisfacción mientras que, en oposición a ellos, un 15% se mostró insatisfecho. Un importante número de trabajadores, que representa cerca del 16%, se ubicó en la opción en la que se inhiben de dar una opinión, algo que es importante a tener en cuenta porque puede ser una especie de reclamo silencioso frente a esas condiciones del trabajo.

Por supuesto, la expresión “condiciones de trabajo”, es ambigua y eso dificulta traducir cuales de los aspectos de esas condiciones producen satisfacción o insatisfacción. No obstante, al presentar la propuesta del plan de carrera se deben atender los diferentes perfiles que poseen los trabajadores y en la medida en que esa atención sea integral, es posible reducir la insatisfacción, aunque no esté claro su origen.

**Tabla N° 18:** La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre si

Opciones	Frecuencia/moda	%
Satisfecho/a	36	36
Insatisfecho/a	14	14
Ni s/a ni ins/a	15	15
Muy Satisfecho/a	26	26
Muy Insatisfecho/a	9	9
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ayavaca 2022, basado en la aplicación del cuestionario



**Figura 19.** La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre si  
**Fuente:** Tabla 18

La armonía en el trabajo es una condición necesaria para que una empresa pueda fortalecer su talento humano a partir de un plan de carrera, en ese sentido, el 36% se muestra satisfecho con la manera en que se relacionan sus compañeros en el interior de la organización. Sin embargo, es un dato interesante que el 14% está insatisfecho con esa situación, un resultado que debe apuntalar estrategias para que se considere en la implementación del plan.

Las relaciones intraempresarial son un termómetro del clima organizacional, y en esa medida, deben guiar las estrategias para que los empleados fortalezcan sus talentos a partir del trabajo en equipo.

**Tabla N° 19:** Los elogios que recibo por hacer un buen trabajo

Opciones	Frecuencia/moda	%
Satisfecho/a	44	44
Insatisfecho/a	9	9
Ni s/a ni ins/a	16	16
Muy Satisfecho/a	22	22
Muy Insatisfecho/a	9	9
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ayavaca 2022, basado en la aplicación del cuestionario



**Figura 20.** Los elogios que recibo por hacer un buen trabajo  
**Fuente:** Tabla 19

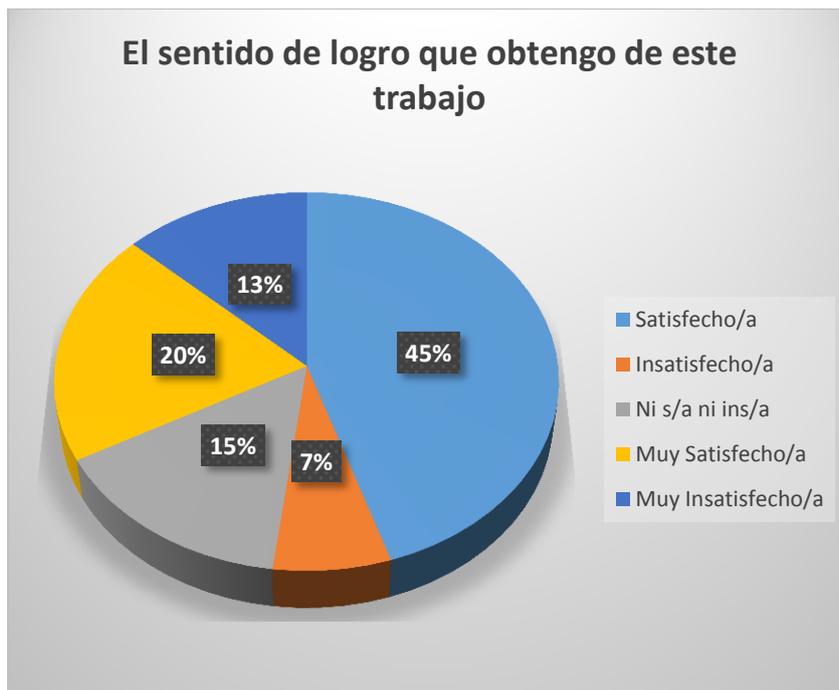
Para el 44% es satisfactoria la retroalimentación positiva que recibe a través de los elogios cuando realiza un buen trabajo, en la parte opuesta, el 9% muestra insatisfacción en este mismo ítem. Otro valor importante en este renglón es el 22% que dice estar muy satisfecho con los elogios que recibe, lo que amplía el grupo de trabajadores que realizan su trabajo recibiendo una motivación verbal o escrita respecto a sus funciones.

Presentar un plan de carrera para la empresa es también una manera de decirles a los empleados que existe interés por apuntalar y apoyar positivamente su labor.

**Tabla N° 20:** El sentido de logro que obtengo de este trabajo

Opciones	Frecuencia/moda	%
Satisfecho/a	45	45
Insatisfecho/a	7	7
Ni s/a ni ins/a	15	15
Muy Satisfecho/a	20	20
Muy Insatisfecho/a	13	13
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ayavaca 2022, basado en la aplicación del cuestionario



**Figura 21.** El sentido de logro que obtengo de este trabajo  
**Fuente:** Tabla 20

En este ítem, el 45% muestra satisfacción por el sentido de logro que obtiene de su trabajo. El otro valor llamativo de estos resultados también es positivo, pues el 20% se siente muy satisfecho con la manera en que su trabajo representa un logro para él. Estas dos cifras son una motivación para proponer el plan de carrera pues, se entiende que los trabajadores están ganados para ir profundizando sus habilidades y perfeccionándose en aquellas funciones que le generan grados de satisfacción.

En suma, la aplicación del cuestionario Minnesota Satisfaction Questionnaire (MQS), ha dejado claro que los trabajadores de esta empresa mantienen un elevado grado de satisfacción y solo queda tomar en cuenta aquellos aspectos que pueden mejorarse. Justamente, en ese proceso, puede representar una opción viable la propuesta del plan de carrera que apuntalará las variables que los mismos empleados han asomado como problemáticas, al tiempo que les representa una oportunidad más para seguir creciendo profesionalmente.

## **5 CAPÍTULO V: PLAN DE CARRERA**

### **5.1 Justificación del plan de carrera de la empresa**

El apoyo laboral que esta empresa lactea le pueda dar a sus empleados ofertandoles un plan de carrera se inscribe en las iniciativas a mediano y largo plazo de la administración del talento humano. Es una forma de prepararse para el futuro desde el presente, asumiendo que las personas que laboran en la organización se motivaran aún más, teniendo en perspectivas la ocupación de nuevos cargos con mejoras en la remuneración y en su formación profesional.

De hecho, el diseño del plan da un mensaje positivo al talento que se encuentra en la organización, los empleados apreciaran ese esfuerzo de la organización para apoyar el desarrollo de sus carreras individuales y percibiran en ello, una verdadera preocupación corporativa que merece su respuesta positiva a partir de un mayor sentido de pertenencia y lealtad laboral. Igualmente se justifica diseñar el plan de carrera, para aminorar las posibilidades de cambios drásticos como producto de deserción laboral o creación de nuevas líneas de producción.

Otro elemento que puede recibir un mejoramiento importante es el clima laboral y organizacional. Es el caso que, cuando los empleados realizan actividades de mejoramiento profesional, el servicio que los mismos prestan eleva su calidad y, al mismo tiempo, existe una mayor interacción e incremento del trabajo en equipo. Se puede generar una sinergia positiva a lo interno de la empresa, de manera que se afiancen las alianzas entre aquellos departamentos que, por su naturaleza, deben complementarse constantemente.

### **5.2 Estructura o mapa de puestos de la empresa**

Uno de los objetivos de esta investigación está orientado a la elaboración de un nuevo mapa de puestos para la industria, en función del que ya existe y fortaleciéndolo con las demandas actuales de formación o de competencias que se requieren para mantener la competitividad y funcionalidad empresarial. Hay que considerar que el mapa de puestos es “...una herramienta de gestión y planificación estratégica de las necesidades de talento de una organización, sus habilidades, competencias, capacidades, valores y motivantes y se ubican en una matriz en función del valor presente que ofrecen y su potencial futuro” (Delgado M. , 2020).

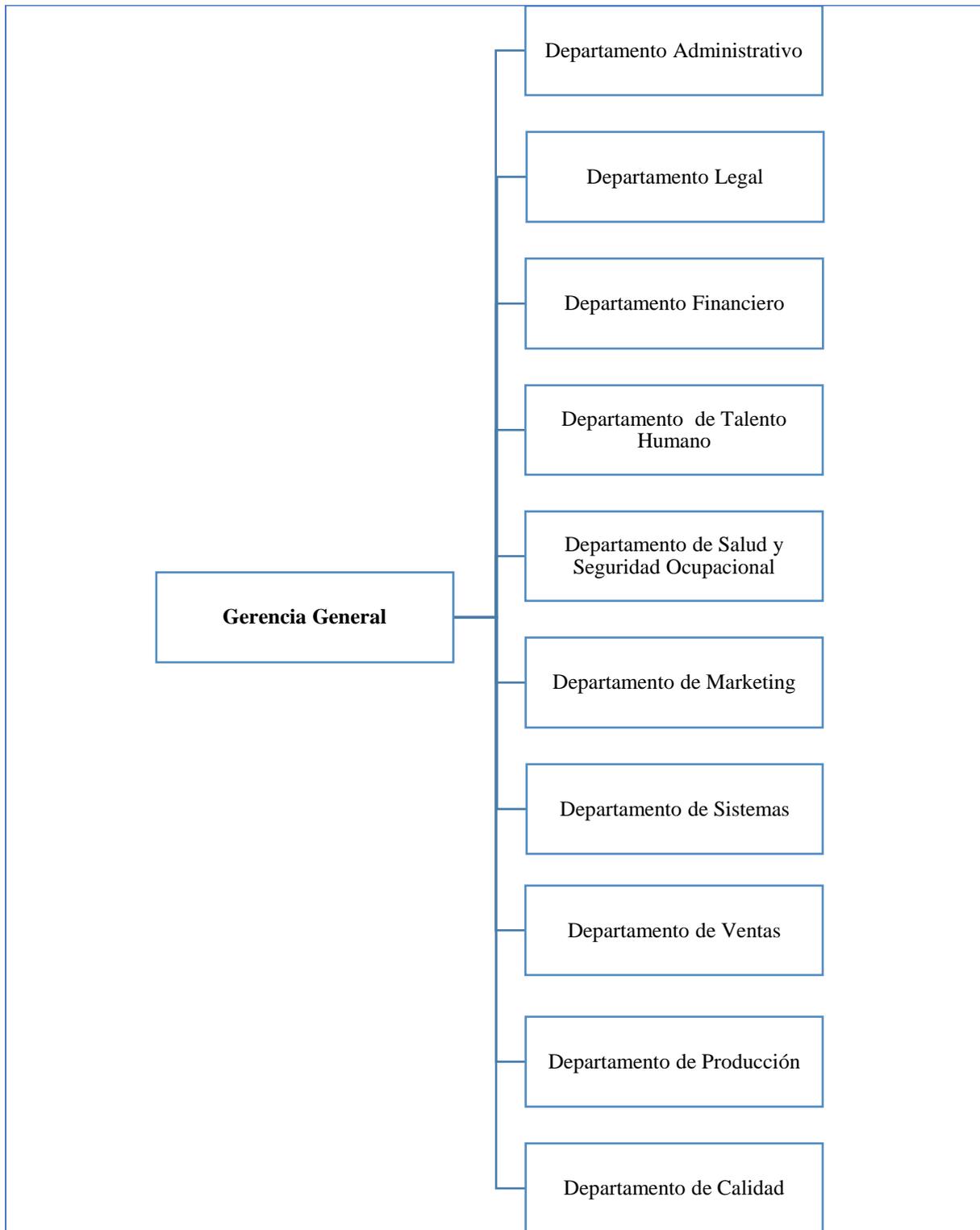
Por supuesto, entre las ideas impulsadoras de esta propuesta, se encuentra el hecho de influir decisivamente en el mejoramiento profesional de los empleados, considerando que, a raíz de la pandemia, Ecuador como otros países del mundo enfrenta grandes y nuevos retos socioeconómicos.

El mundo del trabajo ha sido de los más afectados a raíz de esa situación mundial y, la motivación por la superación personal es parte de los aspectos que deben fortalecerse para enfrentar una realidad cada vez más compleja. Además, frente a la crisis económica, los empleados podrán "...alcanzar otra posición y una motivación a continuar escalando, lo que consecuentemente lleva un incentivo salarial, adquiriendo mayores conocimientos para poder avanzar en determinada ruta de carrera" (De León, 2014, p.40).

Ahora bien, la propuesta del plan de carrera es apenas una iniciativa teórica cuyas consecuencias prácticas están en manos de quienes dirigen la organización. Por lo tanto, el mapeo de cargos es apenas un modelo, que puede utilizarse como para que los empleados tengan una perspectiva a mediano y largo plazo de su permanencia en la organización. De esta manera, el impacto positivo y su implementación exitosa, depende en mucho de la aptitud de los directivos y de los empleados.

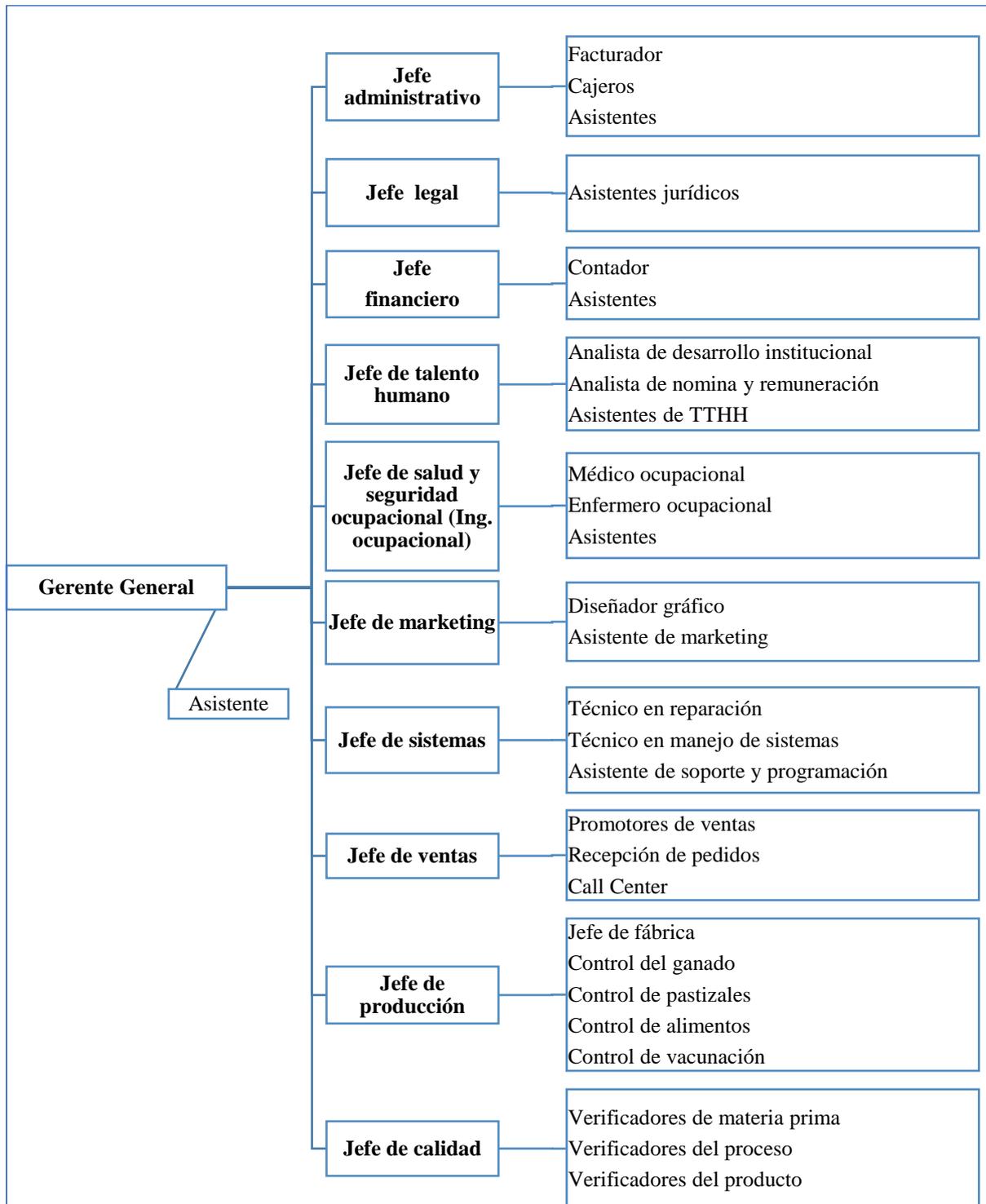
Los diferentes departamentos que componen la estructura administrativa de la industria se relacionan de manera funcional con la finalidad de mantener la dinámica interna de la empresa y su proyección externa. En tal sentido, en las figuras 22 y 23, se presenta el organigrama propuesto que debe ser el punto de partida para los contenidos del plan de carrera, en relación con las competencias o el talento que debe fortalecerse entre los empleados, particularmente aquellos vinculados al área administrativa.

### 5.2.1 Organigrama estructural



**Figura 22.** Organigrama estructural  
**Fuente:** Ayavaca, 2022

## 5.2.2 Organigrama funcional



**Figura 23.** Organigrama funcional

**Fuente:** Ayavaca, 2022

### 5.3 Identificación de las competencias y requerimientos de formación en el plan de carrera de acuerdo al mapeo de puestos

La definición de las competencias para la ocupación de los puestos y el desplazamiento por la estructura organizativa del área administrativa de la empresa puede ser visto en dos dimensiones, por una parte, desde el punto de vista axiológico y general, es preciso determinar algunos rasgos que son necesarios para los cargos y, por otro lado, se determina el perfil técnico y profesional.

**Tabla N° 21:** Rasgos actitudinales de los cargos de dirección en la empresa

Puestos	Rasgos/actitud	Definición/Caracterización
Gerente / jefes de departamentos	Autoconfianza	Es el convencimiento personal de ser capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades decisiones y opiniones Buscan nuevas responsabilidades o retos, son capaces de trabajar sin supervisión y tomar decisiones sin necesidad de consultar.
	Flexibilidad	Es la capacidad para modificar el comportamiento propio, es decir, adoptar un tipo diferente de enfoque o diferentes personas, aceptar sin problemas los cambios de su entorno. Son capaces de adecuar sus planes, objetivos o proyectos a la situación que se le presenta al tiempo que realiza cambios pequeños o temporales en la propia organización. Es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de la organización. Comprende los puntos de vista de los demás y, en ese sentido está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria.
	Integridad	Se refiere a la actuación orientada por la honestidad, constituyéndose en una de las partes fundamentales dentro de la empresa. Su correcta observación lleva a que cada acción que se realice cumpla con los principios que caracterizan a la organización y a sus empleados. Cuando los jefes aplican el principio de integridad, sus actuaciones se adecuan a los valores organizacionales y se insta a los subalternos a reconocer sus errores o sentimientos negativos en cuanto a la labor que realizan.
	Autocontrol	En el ejercicio de cualquier gerencia o jefatura el autocontrol es fundamental en la modificación de la conducta organizacional. La administración holística de las contingencias organizacionales y del comportamiento de los empleados exige capacidad para mantener una conducta comprensiva y empática, mostrando así la madurez que requiere enfrentar situaciones de conflicto. Según De León, un jefe que tiene autocontrol muestra, en otras actitudes las siguientes: controla el estrés con efectividad, es decir, sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés; siente emociones fuertes tales como enfado, frustración extrema o estrés elevado, pero las controla y continúa hablando, actuando o trabajando con calma y; siente un impulso de hacer algo inapropiado y resiste la tentación de actuar sin pensar, consigue controlar sus actitudes

	Compromiso institucional	<p>Todo jefe debe apoyar e implementar decisiones comprometidas por completo con el logro de los objetivos comunes de la organización.</p> <p>Entre las actitudes y acciones necesarias para desarrollar este rasgo están: prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos de la empresa; realizar un trabajo comprometido con los objetivos de la empresa y; velar por el trabajo cooperativo, congruente con el progreso colectivo.</p>
--	--------------------------	---

**Fuente:** Ayavaca 2022, basado en De León (2014)

En lo que respecta a los demás cargos señalados en el mapeo organizacional, se entiende que la estructura axiológica para su desempeño es el mismo de la parte gerencial. Con diferencias propias de la naturaleza de las funciones que desempeñen, las personas que desarrollan su carrera en las áreas operativas de la industria, requieren mantener la sincronía con los valores institucionales, actuando de manera articulado con la parte gerencial de cada departamento. Un elemento que podría sumarse a los cargos de menor jerarquía, es la necesidad de mostrar proactividad e iniciativa, máxime cuando se comience a ejecutar formalmente el plan de carrera porque de allí dependerá la suma de esfuerzos para el progreso colectivo.

### **5.3.1 En cuanto a las competencias tecno-profesionales requeridos por unidades administrativas y puestos**

A diferencia de los rasgos axiológicos que tienen una vocación general, los aspectos propios de los cargos, respecto a las competencias técnicas y profesionales que deben tener los operarios, se debe determinar en relación con la funcionalidad de la producción y la calidad de los productos que se comercializan. En tal sentido, en las tablas siguientes, se detallan, a grandes rasgos, algunas de las competencias que requieren los cargos incluidos en el mapa de puestos.

**Tabla N° 22:** Gerencia gerencial

Puestos	Identificación de actividades que implica el puesto
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, organizar, dirigir, controlar y supervisa la gestión de los diferentes departamentos de la empresa con la finalidad de optimizar la eficiencia en cada uno de los procesos de la empresa.</li> </ul>
Asistentes de gerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y concertar reuniones, encuentros, citas y otras actividades afines.</li> <li>• Planificar la agenda del gerente.</li> <li>• Presentar periódicamente informes y evaluaciones relevantes sobre las tareas de asistencia cumplidas hasta el momento.</li> <li>• Manejar información sobre la contabilidad de la organización.</li> </ul>

**Fuente:** Ayavaca, 2022



**Tabla N° 23:** Departamento administrativa

<b>Puestos</b>	<b>Identificación de actividades que implica el puesto</b>
Jefe Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir, planificar, coordinar y supervisar las labores de la Unidad Administrativa, orientadas a la administración eficiente de los recursos materiales, financieros y humanos de la organización.</li> <li>• Programar, controlar y ejecutar todas las actividades presupuestarias y de finanzas.</li> </ul>
Facturador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar los saldos de cuenta para descubrir deudas pendientes u otras incoherencias.</li> <li>• Recopilar toda la información necesaria para calcular las cuentas por cobrar (importe de pedidos, tipos de descuento, etc.)</li> <li>• Comprobar la introducción de datos en el sistema de contabilidad para garantizar la precisión de la factura final</li> <li>• Emitir facturas y enviarlas a los clientes a través de varios canales (correo postal, email, etc.)</li> <li>• Emitir estados de cuenta de clientes periódicamente o cuando sea solicitado.</li> <li>• Recibir pagos a través de varios métodos (efectivo, pagos en línea, etc.) y verificar su credibilidad.</li> <li>• Realizar gestiones de cobro contactar con los clientes cuando se le asignen.</li> <li>• Actualizar los registros contables con nuevos pagos, saldos, información del cliente, etc.</li> <li>• Responder preguntas y gestionar quejas de clientes respecto a las facturas.</li> <li>• Informar a la alta dirección sobre la actividad que esté realizando.</li> </ul>
Cajeros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las funciones de cobro y cuadro de caja.</li> <li>• Atender, asesorar y orientar al cliente.</li> <li>• Gestionar el control de pedidos y stocks.</li> <li>• Elaborar el inventario de los productos disponibles y controlar las existencias.</li> <li>• Gestionar los correos electrónicos, las reservas y los pedidos.</li> <li>• Descargar y organizar los insumos del almacén.</li> <li>• Manejar los procesos de venta offline y online.</li> <li>• Participar en eventos de activación de marca del producto en el punto de venta.</li> </ul>
Asistente Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar conocimientos de cálculo básico y de TIC, especialmente en textos.</li> <li>• Gestionar el material de oficina: Manejar el ordenador, atender el teléfono, etc.</li> <li>• Crear y gestionar facturas, sacar costes de pedidos, calcular y realizar pagos de sueldo, impuestos y otras cotizaciones.</li> <li>• Manejar eficazmente la gestión documental de la empresa.</li> <li>• Gestionar la agenda del departamento.</li> </ul>

Fuente: Ayavaca, 2022

**Tabla N° 24:** Departamento legal

<b>Puestos</b>	<b>Identificación de actividades que implica el puesto</b>
Jefe legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir y coordinar el personal a su cargo para cumplir con los objetivos del departamento y de la organización a la cual pertenece.</li> <li>• Coordinar y presentar los procesos judiciales en los que interviene la</li> </ul>

	<p>empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la representación judicial en temas de controversia</li> <li>• Coordinar y elaborar convenios de pago emitiendo el criterio jurídico</li> </ul>
Asistente jurídico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar y tener al día la agenda.</li> <li>• Contactar a los clientes, testigos y Abogados para programar entrevistas, reuniones y deposiciones.</li> <li>• Organizar y administrar la documentación legal en físico y en digital.</li> <li>• Analizar la documentación legal que ingresa a la Unidad.</li> <li>• Participar en la emisión de criterios jurídicos cerca de los aspectos jurídicos, legales y administrativos que le sean requeridos, por el jefe de la Unidad.</li> <li>• Realizar eventualmente trámites jurídicos en instituciones gubernamentales y privadas.</li> </ul>

Fuente: Ayavaca, 2022

**Tabla N° 25:** Departamento financiero

Puestos	Identificación de actividades que implica el puesto
Jefe financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer previsiones de los resultados mensuales, trimestrales y anuales.</li> <li>• Aprobar o rechazar los presupuestos.</li> <li>• Gestionar los riesgos.</li> <li>• Evaluar y tomar decisiones sobre las inversiones.</li> <li>• Supervisar a un equipo de contables.</li> <li>• Asignar recursos y gestionar los flujos de caja.</li> <li>• Realizar análisis de costes y beneficios.</li> <li>• Presentar informes financieros.</li> </ul>
Contador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar el análisis e interpretación de estados financieros, con la finalidad de conocer la situación financiera empresarial.</li> <li>• Realizar registro contable de las operaciones financieras, a fin de consolidar la información para la emisión de estados financieros.</li> <li>• Preparar y presentar la información financiera bajo estándares internacionales.</li> <li>• Preparar y adecuar los procesos contables inherentes a las actividades de negociación en la industria.</li> <li>• Regular el proceso de cuadro contable y constataciones físicas del inventario de activos fijos.</li> <li>• Evalúa informes de actividades de la gestión contable</li> </ul>
Asistente Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emplear las normas – regulación vigente y procedimientos contables propios de la organización</li> <li>• Realizar los registros contables de las transacciones financieras.</li> <li>• Elaborar reportes contables y financieros requeridos por la organización o entes gubernamentales.</li> <li>• Implementar la normatividad tributaria.</li> <li>• Elaborar declaraciones tributarias.</li> <li>• Determinar los fundamentos y la clasificación del sistema de costo.</li> </ul>

Fuente: Ayavaca, 2022

**Tabla N° 26:** Departamento de talento humano

<b>Puestos</b>	<b>Identificación de actividades que implica el puesto</b>
Jefe de talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir al proceso de reclutamiento</li> <li>• Supervisar el proceso de contratación</li> <li>• Gestionar los procesos correspondientes a la nómina y a la compensación o beneficios</li> <li>• Racionalizar los costos de empleo</li> <li>• Anticipar las tendencias laborales</li> <li>• Gestionar el cambio en el departamento</li> <li>• Apoyar el acceso a nuevos mercados</li> </ul>
Analista de desarrollo institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar actividades relacionadas al desarrollo de los subsistemas de talento humano: Reclutamiento y selección, evaluación y capacitación</li> <li>• Realizar auditorias de trabajo, para verificar las actividades según el puesto de trabajo</li> <li>• Realizar todas las actividades inherentes a los procesos de reclutamiento y selección</li> <li>• Ejecutar los concursos de méritos y oposición</li> <li>• Elaborar el plan de capacitación institucional</li> </ul>
Analista de nómina y remuneración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar la documentación para el pago de remuneraciones, liquidaciones e indemnizaciones</li> <li>• Analiza el presupuesto y verifica la disponibilidad de fondos para financiar la nómina</li> <li>• Elabora roles de pagos de ingresos y egresos</li> <li>• Mantiene actualizado el archivo de remuneraciones y aportes al IESS</li> </ul>
Asistentes de TTHH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la aplicación de la legislación laboral para tratar los problemas individuales y colectivos de los empleados</li> <li>• Aplicar el análisis contable y financiero y dominar la gestión de la nómina</li> <li>• Gestionar los recursos, así como las tecnologías de comunicación e información aplicadas a la gestión del talento humano</li> <li>• Implementar la política de reclutamiento y selección de la empresa mediante la aplicación de la estructura ocupacional de la y encontrar para estos los perfiles idóneos</li> </ul>

**Fuente:** Ayavaca, 2022

**Tabla N° 27:** Departamento de salud y seguridad ocupacional

<b>Puestos</b>	<b>Identificación de actividades que implica el puesto</b>
Jefe de salud y seguridad ocupacional ingeniero ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar las leyes, reglamentos, estatutos y procedimientos relativos al área de seguridad industrial, protección ambiental e higiene ocupacional.</li> <li>• Desarrollar métodos de prevención y registro de accidentes, inspecciones y otros relacionados con la seguridad industrial e higiene ocupacional en la empresa láctea.</li> <li>• Aplicar los principios y técnicas de la ingeniería a la gestión del medio ambiente laboral para la protección de la salud humana y mejora de la calidad de vida.</li> <li>• Implementar programas de prevención y protección de riesgos laborales en la empresa y/o puestos de trabajo de la industria láctea.</li> <li>• Diseñar normas y establecer especificaciones técnicas referidas a la higiene y</li> </ul>

	<p>la salud en el trabajo, para utilización, adquisición, importación y exportación de maquinarias, herramientas, equipos e instrumentos propias del sector lechero.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar los factores que generan los accidentes de trabajo y las enfermedades laborales en la empresa y la industria láctea en general.</li> <li>• Evaluar y controlar los equipos y elementos de protección personal y colectiva en la empresa.</li> <li>• Analizar y controlar los contaminantes físicos y ergonómicos de los ambientes laborales.</li> <li>• Interpretar los principales indicadores de gestión en ausentismo laboral, epidemiología, sistemas de vigilancia epidemiológica y sus respectivos análisis de información en la industria láctea.</li> <li>• Elaborar, desarrollar y coordinar planes de trabajo interdisciplinarios con otros profesionales y especialistas en salud ocupacional y con empresarios para la ejecución de los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo de acuerdo a la normatividad vigente.</li> <li>• Certificar que la empresa cumpla con la normativa de seguridad e higiene industrial vigente.</li> </ul>
Médico ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar el cumplimiento de las normas de seguridad.</li> <li>• Capacitar e informar sobre los programas de seguridad laboral que se establecen en la organización.</li> <li>• Colaborar en la realización del procedimiento de trabajo mediante el aseguramiento del cumplimiento de los mismos.</li> <li>• Brindar asesoría sobre la utilización y el mantenimiento correcto de equipos de trabajo.</li> <li>• Notificar sobre la utilización obligatoria de equipos de protección.</li> <li>• Comunicar a la dirección las deficiencias detectadas.</li> <li>• Colaborar con la investigación de los accidentes laborales.</li> <li>• Difundir las medidas de emergencia contempladas en el plan de emergencia de la organización.</li> <li>• Revisar la correcta ubicación de los equipos de extinción de incendios.</li> <li>• Verificar el contenido del botiquín de primeros auxilios.</li> </ul>
Enfermero ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar el marco normativo nacional e internacional de la salud laboral.</li> <li>• Manejar la legislación vigente en materia de seguridad y salud en el trabajo en Ecuador.</li> <li>• Manejar, teórica y operacionalmente las principales afecciones de salud inherentes al campo ocupacional.</li> <li>• Analizar las causas de las enfermedades laborales más frecuentes de quienes laboran en la industria láctea.</li> <li>• Reconocer los diversos roles, funciones e intervenciones de la enfermería laboral del sector.</li> </ul>
Asistente de SSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de indicadores de gestión.</li> <li>• Organizar y tener al día la agenda.</li> <li>• Colaborar con la inducción al personal nuevo.</li> <li>• Verificar y vigilar el cumplimiento de las normas de seguridad.</li> <li>• Coordinar las capacitaciones mensualmente.</li> <li>• Clasificar el equipo de protección personal.</li> </ul>

**Fuente:** Ayavaca, 2022

**Tabla N° 28:** Departamento de marketing

<b>Puestos</b>	<b>Identificación de actividades que implica el puesto</b>
Jefe de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar los procesos de producción en el departamento.</li> <li>• Diseñar y producir políticas de marketing empresarial.</li> <li>• Evaluar y desarrolla estrategias de campañas publicitarias</li> <li>• Seleccionar y coordina proveedores gráficos.</li> <li>• Promover la creación de conciencia de marca y posicionamiento.</li> <li>• Determinar las estrategias de comunicación publicidad y marketing.</li> </ul>
Diseñador gráfico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar bocetos y CC.</li> <li>• Promover el proceso creativo para prevenir a tiempo futuros imprevistos y minimizar los riesgos.</li> <li>• Presentar bocetos e iniciativas de promoción de la marca.</li> <li>• Dominar herramientas como Photoshop, Illustrator e In Design.</li> <li>• Impulsar el conocimiento de identidad corporativa y publicidad.</li> <li>• Desarrollar productos gráficos que se ajusten a las estrategias de publicidad, prensa, medios audiovisuales y digitales y comunicación en la empresa.</li> </ul>
Asistente de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar labores de asistencia profesional, técnica y administrativa de alguna dificultad en el área de diseño gráfico de la empresa.</li> <li>• Proveer soluciones de diseño gráfico basadas en la interpretación de las ideas y los requerimientos del departamento.</li> <li>• Colaborar en la verificación de la correcta aplicación de la identidad gráfica empresarial.</li> <li>• Coadyuvar en el diseño de productos gráficos.</li> <li>• Contribuir en la determinación de las necesidades de materiales para el funcionamiento del área de producción gráfica.</li> <li>• Manejos de programas de diseño editorial.</li> <li>• Elaboración de logos manuales de marca.</li> </ul>

Fuente: Ayavaca, 2022

**Tabla N° 29:** Departamento de sistemas

<b>Puestos</b>	<b>Identificación de actividades que implica el puesto</b>
Jefe de sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación estratégica en implementación de sistemas informáticos para automatizar procesos.</li> <li>• Aplicar habilidades técnicas y dominio de los lenguajes de programación.</li> <li>• Desarrollar piezas de tecnología.</li> <li>• Diseñar los componentes de softwares.</li> <li>• Desarrollar y mantenimiento de servicios web.</li> <li>• Aplicar algoritmos, base de datos, arquitectura de software y estructura de datos.</li> </ul>
Técnico en reparación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar tareas específicas de configuración IP, cableado y protocolos de comunicación</li> <li>• Realizar configuraciones básicas de servidores</li> <li>• Realizar tareas de inventario de equipos y suministros</li> <li>• Realizar soporte a usuarios en herramientas de hardware y software</li> </ul>

Técnico en manejo de sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiste y da soporte equipos periféricos (teléfonos, proyectores, equipos multimedia y proyectores)</li> <li>• Realiza la instalación de equipos y aplicaciones</li> <li>• Realiza el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos</li> <li>• Elaboración de informes de equipos y aplicaciones</li> </ul>
Asistente de soporte y programación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar tareas inherentes al análisis de datos informáticos de la empresa.</li> <li>• Mantener los recursos informáticos conexos con la operación de los sistemas complementarios del departamento.</li> <li>• Crear y administrar de todas las fases de un proyecto informático.</li> <li>• Implementar y/o desarrollar el software según los requerimientos de la empresa y el sector lácteo.</li> <li>• Brindar atención a usuarios de hardware y software de cómputo.</li> <li>• Garantizar el mantenimiento y reparación de hardware.</li> <li>• Gestionar la información documental y gestión de archivo.</li> </ul>

Fuente: Ayavaca, 2022

**Tabla N° 30:** Departamento de ventas

Puestos	Identificación de actividades que implica el puesto
Jefe de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar los presupuestos de venta.</li> <li>• Establecer metas de ventas y objetivos.</li> <li>• Seleccionar a los mejores vendedores.</li> <li>• Definir los objetivos de cada vendedor.</li> <li>• Motivar a su equipo de trabajo.</li> <li>• Evaluar al equipo de trabajo.</li> </ul>
Promotores de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar conocimientos en cuanto al sector lácteo del país y de la empresa en particular.</li> <li>• Manejar la teoría y la praxis del producto y los procesos de producción en la empresa.</li> <li>• Manejar las diferentes variables que intervienen en el proceso de producción y comercialización de los productos lácteos en Ecuador y el resto de Latinoamérica.</li> <li>• Realizar demostraciones de los productos de la empresa, a fin de informar a los clientes acerca de sus características y calidad, además de estimular el interés de compra, respondiendo a las preguntas y asesorando sobre el uso de los productos.</li> </ul>
Encargo de la recepción de pedidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar y manejar la documentación inherente a la funcionalidad de la empresa en el área de recepción de pedidos.</li> <li>• Realizar eficientemente las múltiples tareas relacionadas con el área.</li> <li>• Desarrollar labores de supervisión de manera directa</li> </ul>
Encargado de call center	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se comunica en el idioma inglés</li> <li>• Aplicar técnicas para la resolución de conflictos.</li> <li>• Canalizar las necesidades y/o frustraciones de los clientes.</li> <li>• Aplicar nuevos enfoques, manteniendo la objetividad y gestionando el proceso de cambio</li> </ul>

Fuente: Ayavaca, 2022

**Tabla N° 31:** Departamento de producción

Puestos	Identificación de actividades que implica el puesto
Jefe de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar los procesos de producción.</li> <li>• Planificar el mantenimiento rutinario de la maquinaria y los equipos.</li> <li>• Observar el desempeño de la plantilla laboral.</li> <li>• Desarrollar el presupuesto de producción y mantener los gastos dentro de este.</li> <li>• Controlar el <i>stock</i> y gestionar los almacenes.</li> <li>• Planificar y organizar el cronograma de producción, renegociando y ajustando los plazos según sea necesario.</li> <li>• Asegurar que la elaboración del bien o servicio sea rentable.</li> <li>• Evaluar los requerimientos y recursos de producción.</li> <li>• Estimar los costos y establecer los estándares de calidad.</li> <li>• Participar en el diseño y la compra de productos.</li> <li>• Identificar las necesidades de formación y organizar las sesiones de entrenamiento relevantes.</li> <li>• Revisar y asegurar que los productos cumplen con los objetivos de calidad.</li> <li>• Proponer iniciativas para reducir los costos.</li> <li>• Analizar los datos para informar a las decisiones operativas o actividades.</li> </ul>
Jefe de fabrica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar herramientas para el liderazgo transformacional en el sector empresarial</li> <li>• Organizar el área y promueve conocimientos generales de las cualidades del producto</li> <li>• Desarrolla conocimientos teórico-práctico en el procesamiento y manejo de alimentos percederos</li> <li>• Supervisar los procesos de circulación de la mercancía</li> <li>• Organizar de los procesos de producción y distribución del producto y las responsabilidades y compromisos de la empresa con sus clientes.</li> </ul>
Agente para control de ganado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar conocimientos prácticos en la naturaleza y comportamiento del ganado.</li> <li>• Identificar las necesidades propias de estos animales.</li> <li>• Mantener el cuidado y control animal orientado al proceso productivo propio de la empresa.</li> </ul>
Agente para control de pastizales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo y conocimientos en el proceso de siembra, mantenimiento y control de pastizales para ganado bovino destinado a la producción láctea</li> <li>• Conocer los rasgos del pasto y de los animales para un manejo correcto de los potreros, pastos y forrajes</li> </ul>
Agente para control de alimentación del ganado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir conocimientos acerca de la dieta balanceada y manejo adecuado, de la alimentación para optimizar la producción de leche, la reproducción y la salud de la vaca</li> <li>• Manejo y control de las diferentes etapas de la nutrición del bovino orientado a la producción láctea</li> </ul>
Agente para control de vacunación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplica conocimientos técnicos y sanitarios para el control de la vacunación del ganado bovino</li> <li>• Manejo de los tiempos, procesos y mantenimiento de las vacunas que deben aplicarse para cuidar la salud de los animales y su capacidad para la producción láctea</li> </ul>

Fuente: Ayavaca, 2022

**Tabla N° 32:** Departamento de calidad

<b>Puestos</b>	<b>Identificación de actividades que implica el puesto</b>
Jefe general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar el proceso de producción y distribución del producto.</li> <li>• Diseñar y revisar las especificaciones para productos o procesos.</li> <li>• Determinar de requisitos para las materias primas o los productos intermedios para proveedores y supervisar su cumplimiento.</li> <li>• Mantener actualizado los indicadores de gestión.</li> </ul>
Verificador de calidad de materia prima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar conocimientos generales y específicos del mercado lácteo en el país</li> <li>• Manejar y difundir conocimientos específicos en cuanto a las características del producto que comercializa la empresa y de sus competidores en el mercado</li> <li>• Conocer y promover las metas y objetivos de producción de la empresa, así como de su imagen corporativa</li> </ul>
Verificador de la calidad en el proceso de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar conocimientos teórico-prácticos del proceso productivo en el sector lácteo</li> <li>• Manejar integralmente conocimientos específicos en cuanto a las características del producto que comercializa la empresa y de sus competidores en el mercado</li> <li>• Actualizarse constantemente en sus conocimientos generales y específicos del mercado lácteo en el país</li> </ul>
Verificador de la calidad del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar los conocimientos teórico-prácticos del proceso productivo en el sector lácteo</li> <li>• Aplicar conocimiento de las metas y objetivos de producción de la empresa, así como de su imagen corporativa</li> <li>• Aplicar conocimientos específicos en cuanto a las características del producto que comercializa la empresa y de sus competidores en el mercado</li> </ul>

Fuente: Ayavaca, 2022

#### **5.4 Identificación del plan de carrera para los puestos críticos del área administrativa**

La caracterización general de los puestos del área administrativa de la empresa, permite una panorámica de los mismos y, igualmente, facilita la identificación de cuales son aquellos departamentos que pueden ser considerados claves para la una mejor y mayor producción. En ese sentido, se hace posible cumplir con el objetivo específico 2 de esta tesis, relacionado con la identificación de los puestos críticos y sus requerimientos de capacitación y competencias considerados necesarios para impulsar la renovación constante del talento humano que labora en esa área.

El procedimiento para la detección de los puestos críticos susceptibles de ser potenciados a través del plan de carrera, se realiza con el apoyo, no solo de la observación de la realidad de la empresa y la documentación sobre el tema, sino con el método Delphi. La

idea al utilizar este procedimiento es la búsqueda del consenso entre los expertos para homologar los criterios que permiten delinear los perfiles deseados en esos puestos que son claves para la empresa. En ese orden de ideas, se procede a describir los rasgos o características técnicas y profesionales que aplican para las personas aspirantes a fortalecer sus habilidades y destrezas, de tal manera que puedan ejercer exitosamente en esos cargos.

En ese orden de ideas, atendiendo a las necesidades de formación del personal actual, a su perfil y, al resultado de la metodología Delphi, en la tabla 33, se procede a sintetizar el conjunto de requerimientos formativos de los puestos críticos del área administrativa de esta empresa láctea tomada como referencia empírica. Hay que tomar en cuenta que el planteamiento de estas necesidades es una aproximación teórica, la cual podría ajustarse en la medida en que se vayan dando las actividades del plan de formación.

**Tabla N° 33:** Identificación de puntos críticos

Puesto crítico	Necesidades de formación
Jefe administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de procedimientos y sistemas administrativos orientados a la optimización de los procesos del área.</li> <li>• Métodos y estrategias para la gestión y valoración del rendimiento de la plantilla y ofrecer asesoramiento y orientación para garantizar la máxima eficiencia.</li> <li>• Manejo general de office.</li> <li>• Normas y principios financieros y de gestión de instalaciones.</li> <li>• Habilidades para la gestión del circulante, de modo tal que la empresa cuente con suficiente liquidez para la realización de pagos oportunamente.</li> <li>• Técnicas para el manejo de equipos inter y multidisciplinarios.</li> <li>• Estrategias para la solución de conflictos.</li> </ul>
Jefe financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de contabilidad y estados financieros.</li> <li>• Procesos y procedimientos inherentes al mundo bancario.</li> <li>• Instituciones y finanzas públicas y privadas.</li> <li>• Análisis de inversiones en el área láctea.</li> </ul>
Jefe de talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos y procedimientos para la gestión del conocimiento.</li> <li>• Estrategias para la organización y promoción del talento humano.</li> <li>• Métodos y estrategias para la promoción del trabajo cooperativo.</li> <li>• Principios teóricos prácticos en la conformación de equipos interdisciplinarios.</li> <li>• Técnicas de inteligencia emocional.</li> </ul>
Jefe de sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos y estrategias de teleinformática.</li> <li>• Diseño e instalación de sistemas informáticos.</li> <li>• Técnicas y estrategias para la innovación y emprendimiento en el área.</li> <li>• Métodos para el desarrollo del pensamiento creativo.</li> <li>• Desarrollo de las TIC en el campo de los sistemas informáticos.</li> </ul>
Jefe de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de gestión comercial y manejo del talento orientado al sector de las ventas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de liderazgo transformacional.</li> <li>• Habilidades de comunicación e interacción social.</li> <li>• Manejo de los procesos comerciales y los métodos de ventas en el sector lácteo.</li> <li>• Procesos y procedimientos inherentes a las ventas de productos lácteos.</li> </ul>
Jefe de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias para la conformación y sostenimiento de equipos productivos.</li> <li>• Sistema de normas de calidad del producto lácteo.</li> <li>• Métodos y conceptos de producción y de evaluación del rendimiento de equipos productivos.</li> </ul>
Jefe de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias para la supervisión del proceso de producción y distribución del producto.</li> <li>• Modelos de determinación de la calidad tanto del producto como del proceso productivo.</li> <li>• Criterios para el establecimiento de requisitos de materias primas o los productos intermedios para proveedores.</li> </ul>

**Fuente:** Ayavaca, 2022

## 5.5 Proceso de implementación y gestión del cambio relativo al Plan de Carrera

Llegados a este punto, debe quedar entendido que la finalidad de proponer este plan de carrera para la empresa láctea se busca que los empleados del departamento administrativo logren un nivel mayor jerárquico o de especialización, lo cual elevará la productividad de los empleados, ayudando a cumplir la misión y objetivos de la empresa dentro del sector, así como también contribuir a mejorar aspectos como la preparación del talento humano que, en definitiva es quién impulsa la consolidación empresarial.

En ese orden de ideas, es conveniente que la estructura gerencial de la empresa y, particularmente el jefe de talento humano, planifique los tiempos y procesos propios para comenzar la implementación del plan de carrera, entendiendo que esta es una acción a mediano y largo plazo que, al margen de ser institucionalizada, requiere ser internalizada como parte de la cultura organizacional por parte de los diferentes actores o miembros de la empresa, tanto de los empleados como del cuerpo gerencial.

De acuerdo con UNIR (2021), la implementación de un plan de carrera a lo interno de una empresa es una tarea necesaria pero también compleja que ayuda a mantener a los diferentes equipos de trabajo motivados y les brinda una visión de las oportunidades a las que pueden acceder como parte de su crecimiento profesional a lo interno de la organización. En ese sentido, es importante que en la empresa se conozcan las expectativas y metas que tienen

los empleados y, por supuesto, conocer el nivel de satisfacción como se hizo con la aplicación del cuestionario.

En general, y siempre siguiendo las recomendaciones de UNIR, el proceso de implementación del plan de cerrar puede discurrir por las siguientes fases:

### **5.5.1 Crear un organigrama con cada posición laboral definida en el mapa de puestos**

Según Edenred (2020), la principal ventaja que presenta implementar un plan de carrera en la empresa es que esta se asegura una cantera de profesionales perfectamente adaptados a los entornos y objetivos que la empresa va a demandar, tanto en el presente como en el futuro. Es decir, al invertir en la formación de los empleados durante el mismo período en el que estos están trabajando en la empresa, se puede moldear el perfil profesional del trabajador a las necesidades concretas de la empresa, al mismo tiempo que se estará seguro de que se trata de un trabajador que responde a las necesidades, puesto que procede del interior de la propia empresa y se le ha estado formando durante años.

En este sentido, un plan de carrera es algo que valora tanto los puntos fuertes como los débiles del trabajador en cuestión y, a partir de estos, dirige la proyección profesional del mismo en una dirección u otra. De esta manera, permite preparar al trabajador en cuestión para tareas y puestos de trabajo altamente cualificados y específicos, puesto que inicia dicha preparación desde el momento en el que se inicia el plan de carrera, lo que permite asegurarse de tener trabajadores muy profesionales y con una elevada cualificación en cada uno de los sectores o ámbitos concretos en los que realizarán su labor los años futuros.

Esta acción implica un proceso de sensibilización laboral en el cual los diferentes departamentos, se involucran y en el cual, además de difundir los perfiles de cada cargo se potencien. Esto significa que hay que tener en cuenta a la hora de desarrollar un plan de carrera las características de cada trabajador pues, cualquier plan de carrera debe ser personalizado y adaptado a las fuerzas y debilidades del personal al que va dirigido en cada departamento. No se trata de identificar el perfil de los empleados porque eso ya se hizo al momento de la contratación, pero sí de mantener actualizado y fortalecido esos perfiles.

### **5.5.2 Definir las competencias y habilidades técnicas, cognitivas y emocionales**

En la empresa importa tanto lo profesional como lo humano, es así como, cuando se trata de perfilar el desarrollo del plan hay que estar claros, tanto de las competencias tecno

profesionales como los elementos emocionales que se ponen en juego en el desarrollo la interacción diaria en el contexto organizacional.

### **5.5.3 Diseñar itinerarios profesionales**

Una vez que se conoce en qué destaca cada empleado y cuáles son sus áreas de mejora, será necesario atender a la estructura del mapa de carrera propuesto para que se puedan fijar las diferentes actividades o acciones de crecimiento profesional, los recursos disponibles y los tiempos de realización de cada una de las personas en función de su puesto y de las necesidades que tienen la empresa.

### **5.5.4 Controlar y valorar la implementación del plan**

El monitoreo del desarrollo del plan de capacitación contribuirá a que la organización detecte las posibles desviaciones lo antes posible, aplicando las correcciones oportunas para encarrillar las iniciativas, y pueda descubrir el grado de éxito o fracaso de las acciones, de modo que aplique una mejora continua en el plan de carrera profesional durante las siguientes fases de implantación. (Fundación Capitalismo Consciente, 2018)

En general, el proceso para implementar el plan de carrera de la industria láctea a la que se refiere este trabajo, depende del trabajo colaborativo de los gerentes de los departamentos ubicados en la estructura administrativa de la empresa, así como de los propios empleados quienes deben estar atentos a las acciones que implemente la gestión del talento humano, en el entendido que su formación y capacitación forma parte de sus iniciativas particulares. En ese sentido, el monitorear el progreso del plan de carrera es también una tarea de los empleados, si es que estos entienden la naturaleza y los objetivos de dicho plan.

De cualquier manera, al hacerle seguimiento a la implementación del plan de carrera, la empresa está en capacidad de redireccionar el proceso en el momento en que lo considere adecuado para preservar la naturaleza del plan y la motivación de los empleados en alcanzar el desarrollo completo de la línea que le compete según sus necesidades.

**Tabla N° 34:** Talleres de formación basados en el organigrama funcional

Nº	Talleres o necesidades de formación	Jefe administrativo	Asistentes	Jefe legal	Asistentes jurídicos	Jefe financiero	Contador	Asistentes contables	Jefe de talento humano	Asistentes de TTHH	Jefe de salud y seguridad ocup.	Médico ocupacional	Enfermera ocupacional	Asistentes	Jefe de marketing	Diseñador gráfico	Asistentes	Jefe de sistemas	Asistente de soporte y programación	Jefe de ventas	Oficiales de ventas	Jefe de producción	Asistentes de producción	Jefe de calidad	Asistente de control de calidad	
1	Liderazgo, habilidades sociales y trabajo en equipo	X	-	X	-	X	-	-	X	-	X	-	-	-	X	-	-	X	-	X	-	X	-	X	-	
2	Ofimática	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	Prevención y solución de conflictos	X	-	X	-	X	-	-	X	-	X	-	-	-	X	-	-	X	-	X	-	X	-	X	-	
4	Prevención de acoso laboral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Relaciones laborales y prevención de demandas	-	-	X	X	-	-	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
6	Contratación, despidos, finiquitos y liquidación de trabajadores	-	-	X	X	-	-	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
7	Motivación y reconocimiento	-	-	-	-	-	-	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
8	Servicio al cliente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	-	-	-	-	
9	Ventas y estrategias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	-	-	-	-	
10	Actualización normativa tributaria vigente	-	-	-	-	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
11	Manejo adecuado documentación contable financiera	-	-	-	-	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
12	Actualización normativa en riesgos de trabajo y salud ocupacional	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
13	Sistemas de información en el contexto empresarial	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	X	X	X	-	-	-	-	-	-	
14	Nuevos sistemas de producción	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	X	X	
15	Actualización de la norma ISO 9001:2015	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	X	X	

Fuente: Ayavaca, 2022

Tabla N° 35: Cronograma de talleres de formación

Nº	Talleres o cursos	ENERO				FEBR.				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOST.				SEPT.				OCT.				NOV.				DIC.			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Liderazgo, habilidades sociales y trabajo en equipo																																																
2	Ofimática																																																
3	Prevención y solución de conflictos																																																
4	Prevención de acoso laboral																																																
5	Relaciones laborales y prevención de demandas																																																
6	Contratación, despidos, finiquitos y liquidación de trabajadores																																																
7	Motivación y reconocimiento																																																
8	Servicio al cliente																																																
9	Ventas y estrategias																																																
10	Actualización normativa tributaria vigente																																																
11	Manejo adecuado documentación contable financiera																																																
12	Actualización normativa en riesgos de trabajo y salud ocupacional																																																
13	Sistemas de información en el contexto empresarial																																																
14	Nuevos sistemas de producción																																																
15	Actualización de la norma ISO 9001:2015																																																

Preparación	
Implementación	

Fuente: Ayavaca, 2022

### 5.5.5 Estimación presupuestaria

Como cualquier otra actividad orientada al campo comercial, la implementación del plan de carrera incurre en una serie de gastos o costo que es necesario prever, de manera que al momento del desarrollo de dicho plan, no se tengan que interrumpir los procesos formativos por carecer en el momento de los recursos financieros necesarios. Por supuesto, la idea es que las mismas personas que han ocupado los cargos o puestos críticos puedan actuar

como instructores del personal que sea seleccionado para incorporarse al plan de formación, lo cual reducirá en forma significativa los costos, al evitar la contratación de personal extra. Así mismos, los espacios de la misma empresa fungen como los escenarios de aprendizaje, por lo que tampoco sería necesario erogar dinero en el alquiler de aulas o salones. En síntesis, la tabla ilustra el presupuesto requerido para el plan de formación.

**Tabla N° 36:** Estimación presupuestaria

<b>Actividad</b>	<b>Necesidades</b>	<b>Inversión</b>
Socialización del plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de multimedia</li> <li>• Material de oficina</li> <li>• Promotores en las redes</li> </ul>	\$ 100,00
Formación de los instructores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de multimedia</li> <li>• Material de oficina</li> <li>• Honorarios del docente en el área administrativa</li> </ul>	\$ 500,00
Ejecución de los talleres formativos (20)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio para los talleres</li> <li>• Equipos de multimedia</li> <li>• Material de oficina</li> <li>• Impresión y fotocopiado de material necesario</li> <li>• El salario por el tiempo no trabajado cuando la formación se realiza en horario laboral</li> <li>• El pago extra en aquellos casos en que los talleres se hagan fuera de la jornada laboral</li> <li>• Gastos de electricidad, limpieza, secretariado</li> <li>• Refrigerios</li> </ul>	\$ 4.000,00
Evaluación del plan de formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de multimedia</li> <li>• Honorarios de evaluador externo</li> </ul>	\$ 400,00
<b>Total</b>		<b>\$ 5.000,00</b>

**Fuente:** Ayavaca, 2022

## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

La necesidad empresarial en lo que respecta a la formación del talento humano, ha ido incrementando, en la medida en que el proceso de globalización económica ha impulsado la competitividad, tanto entre las empresas como entre los trabajadores. En ese sentido, la orientación de esta investigación ha permitido responder asertivamente a esas demandas, particularmente en el ámbito administrativo de la industria láctea en la que se ha enfocado el trabajo. Se ha procurado, en tanto, contribuir con la consolidación de esta empresa, pero, al mismo tiempo, se busca fortalecer este tipo de iniciativas, en un país como Ecuador, en donde hay serios imperativos para que el sector lácteo se consolide competitivamente.

Entre los objetivos propuestos, se planteó la medición del nivel de satisfacción en el aspecto de reconocimiento y/o promoción del personal administrativo, dentro de la empresa que sirvió como referencia empírica del trabajo. Al respecto, se puede concluir que, aunque no existe una inconformidad manifiesta por parte de los empleados de la industria, la aplicación del Minnesota Satisfaction Questionnaire (MQS) arrojó indicadores que asoman la posibilidad de implementar mejoras para elevar la satisfacción laboral. Por ejemplo, en el ítem acerca de “La manera en que mi jefe(a) trata a sus empleados”, más del 20% se mostró insatisfecho, algo que puede obstaculizar la disposición de los empleados a asumir la implementación del plan de carrera.

Otros aspectos en donde los empleados se muestran algo insatisfechos son: la competencia del supervisor al tomar decisiones, la seguridad que provee el empleo y, la oportunidad de trabajar en algo en que haga uso de mis habilidades. Este último resultado es importante porque la implementación del plan, se orienta al fortalecimiento de los talentos de los empleados y, es necesario que exista una inclinación vocacional al respecto para que se puedan obtener los mejores resultados del plan y, además, se pueda contribuir a elevar el nivel de satisfacción laboral en la industria.

En relación con el objetivo de diseñar el mapa de puestos críticos y sus requerimientos de capacitación y competencias considerados en el ámbito de acción dentro del plan de carrera de la empresa, mediante la aplicación del cuestionario y el análisis de los fundamentos teóricos que componen un plan de formación, fue posible la consecución de este objetivo. Las diferentes revisiones y ajustes posteriores a la primera versión del plan,

permitió la consolidación de una propuesta teórica cuya idoneidad práctica es susceptible de seguir siendo mejorada, dado cuenta que, desde el punto de vista empresarial, el contexto actual a nivel mundial, tiende a estar en contante debate, cuando se trata de la formación del talento humano.

Precisamente, el último objetivo específico estuvo referido al desarrollo o implementación y gestión del cambio sobre el plan de carrera. En ese particular, ha quedado planteada la propuesta y las posibilidades de su desarrollo en el marco de la dinámica organizacional de la industria láctea que fungió como estudio de caso en este trabajo. De cualquier manera, se entiende que el éxito de un plan de carrera como el propuesto, se encuentra asociado a la pericia con la que se adelanta, pero, también, con las convicciones teórico-prácticas que acompañen la gestión del plan. En suma, la responsabilidad y compromiso del investigador, llega hasta la propuesta y ajustes del plan de carrera, guardando, eso sí, los principios y criterios analizados en la literatura especializada sobre el tema y las propuestas precedentes en este campo.

## 6.2 Recomendaciones

Considerando los objetivos de este trabajo, las recomendaciones que pueden formularse están se encuentran ligadas a las acciones y gestiones que pueden desarrollar, tanto los dueños de la industria, como los responsables de gestionar el talento humano en el área administrativa y, finalmente, los propios empleados. En un primer momento, los propietarios deben revalorizar el papel que, en tiempos de crisis como los actuales, cumple el talento humano encargado de un área tan importante como es la administrativa. En este grupo también recae la responsabilidad de evaluar los objetivos propuestos de forma general por la organización y las mejoras que puedan tenerse con la formalización e implementación del plan de carrera.

Uno de los compromisos más importantes develados por este trabajo, se encuentra en la gestión del talento humano. Siendo así, la recomendación para quienes tienen la responsabilidad en esta área, pasa por realizar un seguimiento a los niveles de satisfacción laboral del personal que labora en el área administrativa de la industria, con la finalidad de subsanar los aspectos en los que se ha mostrado inconformidad por parte de los empleados y, de esa manera, no solamente elevar ese sentido de pertenencia de quienes trabajan allí, sino apuntalar la voluntad de servicio y vocación del personal, a la luz de desarrollar el plan de carrera propuesto.

Precisamente, la recomendación principal que se puede hacer desde un trabajo como este, es aprovechar las líneas directrices que se presentan como necesidades de formación y perfil deseado para algunos departamentos y áreas, en virtud que puedan fortalecerse los relevos profesionales y generacionales necesarios para la organización. Sin duda, la propuesta formativa derivada de esta investigación, es apenas una de las acciones que se requieren para que la industria láctea se mantenga y consolide a futuro. Se necesita también, el compromiso sostenido de los industriales por atender el desarrollo del talento humano con que cuentan y, más importante aún, el papel de las instituciones del Estado ecuatoriano, en cuanto a la necesidad de atender el sector industrial lácteo respecto a la gestión del talento humano.

## 7 REFERENCIAS

- Acosta, K. (2012). *Escuela de Organización Industrial (EOI)*. Obtenido de La Piramide de Maslow: <https://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/05/24/la-piramide-de-maslow/>
- Andrade, A., & Medina, R. (2018). Diseño de un plan de carrera para el personal de la división de asistencias del área de telemercadeo de un contact center en la ciudad de Guayaquil. (*Tesis de Mestría*) *ESPOL*. Guayaquil, Ecuador.
- Anguita, J. (2002). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *Atencion primaria*, 31(8), 527-538.
- Azcona, M., Manzini, F., & Dorati, J. (2013). PRECISIONES METODOLÓGICAS SOBRE LA UNIDAD DE ANÁLISIS Y LA UNIDAD DE OBSERVACIÓN. . *Revista de Psicología de la Universidad Nacional de La Plata*, 1(5), 67-77.
- Balestrini, M. (2001). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Editorial Combo.
- Balestrini, M. (2016). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: Consultores Asociados.
- Boltvinik, J. (2005). Jornadas UNAM. *Economía Moral* (págs. 1-4). México: UNAM.
- Boluarte, A. (2019). Análisis del Índice Descriptivo del Trabajo (JDI) en trabajadores de instituciones de salud de Lima, Perú. *Revista Medica Herediana*(30), 20-26.
- Chiang , M., Quijada , M., Rivera , M., & Hidalgo Juan. (2021). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: un análisis de percepción en el sector sanitario. *Salud y trabajo*, 29(2), 104-114.
- (2014). Metodología de la investigación. En C. F. Collado, *Metodología de la investigación* (págs. 150-158). México: McGraw Hill.
- Dávila , G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12, 180-205.
- De León, L. (enero de 2014). Propuesta para la elaboración de un plan de carrera para el área operativa en un ingenio de la Costa Sur . (*Tesis de Psicología Industrial*) *Universidad Rafael Landivar*. Escuintla , Guatemala.

- Delgado, M. (22 de enero de 2020). *Hacci.com*. Obtenido de <http://haaci.com/cursos/empresarial/mapeo-de-puestos>
- Delgado, R., & Colque, M. (2019). Estudio de la satisfacción laboral para una propuesta de mejora en la cooperativa de ahorro y crédito Nuestra Familia Coopac NF, Arequipa 2019. (*Tesis de Maestría*) Neumann Business School. Tacna, Perú.
- Edenred. (15 de enero de 2020). *Plan de carrera: qué es y cómo implementarlo en la empresa*. Obtenido de <https://blog.edenred.es/plan-carrera-implementarlo-empresa/>
- El Telegrafo. (20 de enero de 2016). En Santo Domingo trabajan 105 familias con la industria láctea. *El Telegrafo*.
- Faya, A., Venturo, C., Herrera, M., & Hernández, R. (2018). Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*, 8(3), 43-56.
- Fundación Capitalismo Consciente. (02 de agosto de 2018). *7 pasos para implementar un plan de carrera profesional*. Obtenido de <https://capitalismoconsciente.es/blog/plan-de-carrera-profesional-7-pasos-implementar/>
- Galarza, R. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1-5.
- Gelvis, G., Molano, J., & Riaño, A. (febrero de 2015). Plan de carrera en las organizaciones. (*Tesis de Maestría*) Universidad de Bogotá. Bogotá, Colombia.
- Gómez, M. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153.
- Gorriti, M. (2018). Innovar en selección desde la evidencia empírica y las nuevas competencias. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, Numero especial*, 66-85.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mac Graw Hill.
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 740-760.
- Jiménez, D. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18), 26-34.

- Juárez, S. (2018). Clima organizacional entre los trabajadores del Hospital General “La Villa”: hospital de segundo nivel de atención de la Ciudad de México . *Revista cubana Salud Pública*, 44(4), 97-111.
- Jurado, M. (2014). Medición de la satisfacción laboral dentro de la empresa El Portal Inmobiliario a través del Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Tesis en Administración de Empresas. Universidad San Francisco de Quito*. Quito, Ecuador.
- Llerena, O. (2015). El proceso de formación profesional desde un punto de vista complejo e histórico -cultural. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 15(3), 1-23.
- Mendoza, E., & Ortiz, N. (2017). Diseño de un plan de carrera para el personal operativo de la Compañía Daxti S.A. (*Tesis de pregrado*) *Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil*. Guayaquil, Ecuador.
- Meriño, V., Henao, A., Chirinos , Y., Martínez, C., & Pérez, C. (2019). La satisfacción laboral y los valores del gerente de aula en las etapas I y II de Educación Básica. *ESPACIOS*, 40(9), 1-11.
- Montero, C., Fernández, M., Cáceres, E., Almeida, S., & Cáceres, S. (2015). NIVEL DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE TRABAJADORES PROFESIONALES ADMINISTRATIVOS DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA UBICADA EN LA REGIÓN ORIENTAL DE VENEZUELA. *SABER. Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente*, 27(4), 586-594.
- OIT. (2016). *Mejore su negocio: el recurso humano y la productividad*. Viena, Suiza: OIT.
- Palacios, T. (abril de 2014). FEEDBACK 360°: TÉCNICA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO Y DE SARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS EMPRESA. (*Tesis de Maestría*) *Universidad Pontificia ICAI-ICADE Madrid*. Madrid, España.
- Peña , H., & Villón, S. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192.
- Pereyra, M. (2018). Propuesta de un plan de carrera en el área de Finanzas de una . (*Tesis en Recursos Humanos*) *Universidad de la Defensa Nacional Córdoba*. Córdoba, Argentina.

- Pérez, G., Bustamante , I., & Sáenz, F. (2010). AUTONOMÍA LABORAL, TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES COMOFUENTEDE VENTAJAS COMPETITIVAS. *Cuadernos de Economía*, 183-211.
- Pérez, L. (19 de enero de 2020). *UNIR. La Universidad en Internet*. Obtenido de Cómo aplicar la Pirámide de Maslow para la motivación laboral: <https://www.unir.net/empresa/revista/como-aplicar-la-piramide-de-maslow-para-la-motivacion-laboral-de-tu-equipo/>
- Poveda, J. (2014). *Componentes del Plan de Carrera*. Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá .
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-177.
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*(32), 54-82.
- Sánchez, M., & García , M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166.
- Sánchez, M., & García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166.
- Sarmiento, P., & Valero, P. (2014). Desarrollo de un plan de acción para mejorar el clima organizacional. (*Tesis de Especialización*) *Universidad Sergio Arboleda*. Bogotá, Colombia.
- Seguel, F., Valenzuela, Sandra, & Sanhueza, O. (2015). El trabajo del profesional de enfermería: revisión de la literatura. *Journal Ciencia y Enfermería*, 21(2), 11-20.
- SMC López, J. C. (2017). Métodos básicos de la investigación. *XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*, 1-2.
- Tarazona, J. (2017). La motivación y el desempeño laboral en la empresa. (*Tesis de Licenciatura*) *Universidad César Vallejo*. Lima, Perú.
- Terán, J. (julio de 2019). Análisis del mercado de la leche en Ecuador: factores determinantes y desafíos. (*Tesis de Maestría*) *Universitat Politècnica de Valencia*. Valencia, España.

- Toledo, M., & Marulanda, F. (2019). Planeación estratégica de la microempresa Lácteos Mayoral Colón. (*Tesis de Administración*) Universidad del Valle. Santiago de Cali, Colombia.
- UNIR. (19 de 10 de 2021). *El gerente de producción: objetivos e importancia de su labor*. Obtenido de <https://mexico.unir.net/economia/noticias/funciones-gerente-produccion/>
- Valdés, M., Garza, R., Pérez, I., Gé-Varona, M., & Chávez, A. (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. *Ingeniería Industrial*, XXXVI(1), 48-57.
- Vargas, S., & Flores, M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño. *Revista Investigación Bibliotecológica*, 33(79), 149-176.
- Vargas, T. (2018). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*, 9(12), 129-153.
- Veliz, D. (Enero de 2016). "RETROALIMENTACIÓN (FEEDBACK) POSITIVA PARA EL MEJORAMIENTO DEL ENTRENAMIENTO (COACHING) Y LIDERAZGO. *Tesis de Psicología Industrial*. Escuintla , Nicaragua.
- Viteri, M., & Tapia, M. (2018). Economía ecuatoriana: de la producción agrícola al servicio. *Espacios*, 39(32), 1-6.
- Vocational Psychology Research . (1989). *Universidad de Minnesota*. Obtenido de [https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/spanish\\_msq\\_1977\\_short\\_form\\_1.pdf](https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/spanish_msq_1977_short_form_1.pdf)
- Yáñez, R., López, L., & Reyes, F. (2011). La técnica de incidentes críticos . *CIENCIA Y ENFERMERIA*, XVII (2), 27-36.
- Zubillaga, I. (2010). Planes de carrera: ¿mito o realidad? *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 75-92.

## ANEXOS

### CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DE MINNESOTA (MQS) (Vocational Psychology Research , 1989)

#### Objetivo del cuestionario

El propósito de este cuestionario es darle una oportunidad para que exprese cómo usted se siente respecto a su trabajo actual, en esta empresa, con cuáles aspectos está satisfecho(a) y con cuáles aspectos está insatisfecho(a).

Este cuestionario se diseñó para identificar opiniones relacionadas con el trabajo. Lo que interesa obtener es su reacción a cada aseveración, por lo que no existen respuestas correctas o incorrectas.

Responda a cada afirmación de forma independiente. En la siguiente página encontrará aseveraciones sobre su trabajo actual en la empresa. Lea cada aseveración cuidadosamente. Piense cuán satisfecho(a) se siente respecto al aspecto del trabajo que se describe en la aseveración.

Mantenga la aseveración en mente. Conteste de la siguiente manera:

- Si usted siente que el trabajo le da mucho menos de lo que esperaba, marque el espacio MI (Muy Insatisfecho/a);
- Si siente que su trabajo le da menos de lo que usted esperaba, marque el espacio I (Insatisfecho/a);
- Si no puede decidir si el trabajo le da lo que usted esperaba, marque el espacio N (Ni satisfecho/a ni insatisfecho/a);
- Si siente que su trabajo le da lo que esperaba, marque el espacio S (Satisfecho/a);
- Si usted siente que su trabajo le da más de lo que esperaba, marque MS (Muy Satisfecho/a).

Recuerde: Mantenga la aseveración en mente al decidir cuán satisfecho(a) se siente con ese aspecto de su trabajo. Favor de contestar todos los reactivos.

Sea franco y honesto. Exprese sus sentimientos respecto a su trabajo actual.

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN.

**Pregúntese:** ¿Cuán satisfecho(a) estoy con este aspecto de mi trabajo?

(MI) significa que está muy insatisfecho(a) con ese aspecto de su trabajo.  
 (I) significa que está insatisfecho(a) con ese aspecto de su trabajo.  
 (N) significa que no puede decidir cuán satisfecho(a) está con ese aspecto de su trabajo.  
 (S) significa que está satisfecho(a) con ese aspecto de su trabajo.  
 (MS) significa que está muy satisfecho(a) con ese aspecto de su trabajo.

<b>En mi trabajo actual, así es como me siento respecto a:</b>	<b>MI</b>	<b>I</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>MS</b>
1. Poder mantenerme ocupado(a) todo el tiempo					
2. La oportunidad de hacer mi trabajo solo(a).					
3. La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando					
4. La oportunidad que me provee mi trabajo para ser alguien importante en la comunidad					
5. La manera en que mi jefe(a) trata a sus empleados					
6. Cuán competente es mi supervisor(a) al tomar decisiones					
7. Pude hacer cosas que no vayan en contra de mis principios					
8. La seguridad de empleo que me provee mi trabajo					
9. La oportunidad de hacer cosas para otras personas					
10. La oportunidad de indicarle a otras personas las cosas que tienen que hacer en su trabajo					
11. La oportunidad de trabajar en algo en que haga uso de mis habilidades					
12. La manera en que las políticas de la compañía son puestas en práctica					
13. El salario que recibo y la cantidad de trabajo que llevo a cabo					
14. Las oportunidades de progreso en este trabajo					
15. La libertad para tener criterio propio					
16. La oportunidad de experimentar mis propios métodos para llevar a cabo el trabajo.					
17. Las condiciones de trabajo.					
18. La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre si					
19. Los elogios que recibo por hacer un buen trabajo					
20. El sentido de logro que obtengo de este trabajo					

Nota: Este cuestionario fue traducido y adaptado al español por Gricélidys Rodríguez Sepúlveda (1989) con la autorización de la Vocational Psychology Research, Universidad de Minnesota, Minneapolis y no debe ser utilizado ni reproducido sin la debida autorización.